ՀՅՈՒՍԻՍԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հ Յ Ո Ւ Ս Ի Ս Ա Փ Ա Յ Լ

ԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՆԴԵՍ

1 (9)

2022

ԵՐԵՎԱՆ

ՀՅՈՒՍԻՍԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ

2022

Հրատարակության է երաշխավորել Հյուսիսային համալսարանի գիտական խորհուրդը

Խմբագրական խորհուրդ

Գլխավոր խմբագիր՝ **Արմեն Ճուղուրյան**, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, տնտեսագիտության և կառավարման ամբիոնի վարիչ, Հյուսիսային համալսարան

Խմբագրական խորհրդի անդամներ

Լուսինե Ֆլջյան, բանասիրական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր, ուսումնահետազոտական և միջազգայնացման գծով պրոռեկտոր, Հյուսիսային համալսարան

Գայանե Հակոբյան, բանասիրական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ, Հյուսիսային համալսարանի լրատվության և հասարակայնության հետ կապերի ուսումնապրակտիկ կենտրոնի ղեկավար

Արթուր Ղամբարյան, իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, պետության և իրավունքի տեսության ու պատմության ամբիոնի վարիչ, Ռուս-հայկական (Սլավոնական) համալսարան

Վալերի Միրզոյան, փիլիսոփայական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան

Պիթեր Կոստա, բանասիրական գիտությունների դոկտոր. պրոֆեսոր, Սլավոնական լեզուների ամբիոնի վարիչ, Պոցդամի համալսարան, Գերմանիա

Ռադովան Ստոյանովիչ, էլեկտրական ճարտարագիտության և համակարգչային գիտությունների դոկտոր, էլեկտրական ճարտարագիտության ֆակուլտետի պրոֆեսոր, Մոնտենեգրոյի համալսարան

Վիտալիյ Կոպնով, տեխնիկական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր, ռեկտորի խորհրդական, Ռուսական պետական մասնագիտական-մանկավարժական համալսարան, Ռուսաստանի Դաշնություն

Գոհար Պետրոսյան, իրավագիտության դոկտոր, դոցենտ «Միջազգային հանցագործություն և արդարադատություն» մագիստրոսական ծրագրի ղեկավար, Նյու-Յուրք Սիթի համալսարան ԱՄՆ

Սերգեյ Զմիյակ, տնտեսագիտության դոկտոր, դոցենտ, «Միջազգային տնտեսություն և միջազգային տնտեսագիտական

հարաբերություններ» ամբիոնի վարիչ, Դոնեցկի պետական տեխնիկական համալսարան, Դոնեցկի Ժողովրդական Հանրապետություն

Նինո Ապցիաուրի, պատմագիտության դոկտոր, դոցենտ, Իվանե Ջավախիշվիլիի անվան Թբիլիսիի պետական համալսարան, խորհրդական, Արտաքին գործերի նախարարություն, Վրաստան

Նինո Աբեզաձե, Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, Վիճակագրական տնտեսագիտության ամբիոն, Իվանե Ջավախիշվիլիի անվան Թբիլիսիի պետական համալսարան

Իլուտա Արբիդանե, Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, Ռեզեկնեի տեխնոլոգիական ակադեմիա, Լատվիա

© «Հյուսիսային համալսարանի հրատարակչություն», 2022 թ.

ЮСИСАПАЙЛ

(Северное сияние)

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ СЕВЕРНОГО УНИВЕРСИТЕТА

1 (9) 2022

Редакционная коллегия

Главный редактор – **Армен Джугурян,** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента, Северный университет

Члены редакционной коллегии

Лусине Флджян, доктор филологических наук, профессор, проректор по учебно-исследовательской работе и интернационализации, Северный университет

Гаяне Акопян, кандидат филологических наук, доцент, руководитель учебно-практического центра по связям с общественностью и СМИ, Северный университет

Артур Гамбарян, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права, Российско-армянский (Славянский) университет

Валерий Мирзоян, доктор философии, профессор, Армянский государственный экономический университет

Питер Коста – доктор филологических наук, профессор, заведующий кафедрой славянских языков, Поцдамский университет, Германия

Радован Стоянович, доктор инженерных и компьютерных наук, профессор факультета электрической инженерии, Университет Черногории, Черногорье

Виталий Копнов, доктор технических наук, профессор, советник ректора, Российский государственный профессионально-педагогический университет, Россия

Гоар Петросян, доктор юриспруденции, доцент, директор магистерской программы “Международная преступность и правосудие”, Городской университет Нью-Йорка, Университет, США

Сергей Змияк, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой "Мировая экономика и международные экономические отношения", Донской государственный технический университет, Донецкая Народная Республика

Нино Апциаури, доктор исторических наук, доцент, кафедра арменологии, Тбилисский государственный университет имени Иванэ Джавахишвили, советник, Министерство иностранных дел, Грузия

Нино Абезадзе, доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической статистики, Тбилисский государственный университет имени Иванэ Джавахишвили, Грузия

Илута Арбидане, доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и менеджмента, Резюкненская академия технологий, Латвия

HYUSISAPAYL

(Northern Lights)

SCIENTIFIC JOURNAL OF NORTHERN UNIVERSITY

1 (9) 2022

Editorial Board

Chief Editor` **Armen Tshughuryan**, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Chair on Economic and Management, Northern University

Members of the Editorial Board

Lusine Fljyan, Doctor of Sciences in Philology, Professor, Vice-Rector for Education, Research and Internationalization, Northern University

Gayane Hakobyan, PhD in Philology, Associate Professor, Gayane Hakobyan, PhD in Philology, Associate Professor Head of Media and Public Relations Training Centre, Northern University

Artur Ghambaryan, Doctor in Law, Professor, Head of the Department of Theory and History of State and Law, Russian-Armenian (Slavonic) University

Valeriy Mirzoyan, Doctor of Philosophy, Professor, Armenian State Economical University

Peter Kosta, Professor Doctor phil. habil, Head of the Chair of Slavic languages, Potsdam University, Germany **Vitaliy Kopnov,** Doctor of Technical Sciences, Professor, Advisor to Rector, Russian State Professional Pedagogical University, Russia

Gohar Petrossian, PhD in Law, Associate Professor, Director of International Crime and Justice MA Program, City University of New York, USA

Vitaliy Kopnov, Doctor of Technical Sciences, Professor, Advisor to Rector, Russian State Professional Pedagogical University, Russia

Radovan Stojanović, Doctor in Electrical Engineering and Computer Sciences, Professor at the Faculty of Electrical Engineering, University of Montenegro, Montenegro

Nino Abezadze, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Chair on Economic Statistics, Ivane Javakhishvili State University**,** Georgia

Iluta Arbidane, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Chair on Economic and Management, Resekne Academy of Technologies, Latvia

Sergey Zmiyak, Doctor of Sciences in Economics, Professor. Head of the Chair on World Economy and International Economic Relations, Donetsk State Technical University. Donetsk People's Republic

Nino Aptsiauri, Doctor of History, Associate Professor, Chair on Armenology, Ivane Javakhishvili State University, Counselor, Ministry of Foreign Affairs, Georgia

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՈՐՊԵՍ ԱՐՎԵՍՏ

Վալերի Միրզոյան
փիլիսոփայական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր, անկախ հետազոտող
valerimirzoyan@yahoo.de

«Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» կանոնը

Մարդկության ամբողջ պատմությունը կարելի է դիտարկել որպես կառավարման պատմություն, այսինքն՝ մարդկանց համատեղ կյանքի եւ գործունեության տարբեր ասպարեզների բնականոն կազմակերպմանն առնչվող որոշակի խնդիրների հարատեւ գոյացման, դրանց լուծումների որոնման եւ գործադրման պատմություն: Այլ կերպ ասած, մինչեւ իսկ կառավարման գիտության կայացումը որպես այդպիսին՝ 19-րդ վերջին–20-րդ սկզբին, կառավարման գործնական նշանակությունը կասկածից վեր է եղել: Այնպես որ այս ըմբռնումը բնավ էլ մեր օրերի հայտնագործությունը չէ. մեկ էլ շեշտենք. «կառավարում» բազմաբարդ երեւույթը միշտ էլ հանրային կյանքում վճռորոշ դերակատարում է ունեցել՝ որպես օբյեկտիվ իրականություն, որպես մարդկանց բնականոն համակեցության ընդոծին տրամաբանությամբ թելադրվող կարեւորագույն պայման, որպես հասարակության ներդաշնակ գործառության եւ անխոչընդոտ զարգացման հրամայական, վերջապես՝ որպես մարդկանց համատեղ աշխատանքի կազմակերպման արվեստ:

Իհարկե, եղել են եւ կան անցյալի ու ներկայի զանազան մակարդակի ղեկավարներ, պետական, քաղաքական, կուսակցական, հասարակական գործիչներ, գործարարներ, որոնք ինչպես հարկն է չեն գիտակցել կառավարչական աշխատանքի ամբողջ բարդությունը, ուստի թերագնահատել կամ լրիվ անտեսել են կառավարաբանության այբուբենի իմացությունը: Եվ, ի դեպ, կարծեք ձգտելով յուրովի արդարացնել իրենց այդ վերաբերմունքը, նրանցից ոմանք բացահայտ կամ լռելյայն իրենք իրենց վերագրել են հանճարեղորեն կառավարելու իբր բնատուր մի կարողություն, որից, սակայն, իրականում զուրկ են եղել: Չմերժելով կառավարիչ դառնալու հարցում ընդոծին որոշակի հակվածությունը, խառնվածքի անհրաժեշտ գծերը (օրինակ, հնարավոր չէ պատկերացնել մելանխոլիկ խառնվածքի տիրոջը կառավարչի, առավել եւս՝ առաջնորդի դերում), այդուհանդերձ, արդյունավետ կառավարիչ լինելու համար մարդուն անհրաժեշտ են թե՛ համապատասխան կրթություն, թե՛ փորձառություն, թե՛ բարոյակամային որոշակի հատկություններ: Արդ, ձեւափոխելով հանրահայտ համեմատությունը՝ կարելի է, թերեւս, ասել՝ **«բանաստեղծ**

ծնվում են, կառավարիչ՝ դառնում»: Առավել եւս սա արդարացի է կառավարման հիմնախնդիրների տեսական իմացության գիտակի՝ «կառավարաբանի» առումով:

Գաղտնիք չէ, որ թե՛ պատմության մեջ, թե՛ ներկայում հանրային եւ անձնային կյանքում չկարգավորված բազում խնդիրների խորքում փոքրիշատե հետեւողական վերլուծությունը միշտ էլ բացահայտում է ձախավեր կառավարմանն առնչվող որեւէ պատճառ: Իսկ երբեմն առանց հատուկ վերլուծության էլ պարզ է դառնում հիմնական «դերակատարը», այսինքն՝ խախտված է լինում կառավարման արվեստի ոսկի կանոնը՝ «Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»:

Այս կանոնը, սովորաբար, սահմանափակ է ըմբռնվում եւ մեկնաբանվում, հիմնականում՝ հանգեցվում է միայն «Ճիշտ մարդու» հանգամանքին, այսինքն՝ տվյալ տեղում նման մարդու հայտնվելու համար օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ մասնագիտական պատրաստվածությանը եւ փորձառությանը (կրթության վկայականը եւ աշխատանքային կենսագրությունը, իսկ որպես անհրաժեշտ լրացում՝ աշխատանքի ընդունող ատյանի անցկացրած հարցազրույցի դրական եզրակացությունը կամ էլ պաշտոնի նշանակող վերադասի բարեհաճ կամքը):

Մինչդեռ տվյալ կանոնը հատկապես կառավարչական բնույթի է. ինքնին դեռ մասնագիտական անթերի իրազեկությունը եւ հարուստ փորձառությունը բավարար չեն լինում «Ճիշտ» ընկալված տվյալ մարդուն որպես կառավարիչ համապատասխանելու նաեւ «Ճիշտ տեղին»՝ լիարժեքորեն գործառելու տվյալ տեղում եւ դրա պահանջներին համապատասխան: Իրոք, կարելի է հիշատակել բազմաթիվ դեպքեր, երբ կառավարչական աշխատանքում զարմանալիորեն ձախողվել է առերեւույթ բոլոր պայմաններին բավարարող անձնավորությունը:

Այս հանգամանքը, մի կողմից՝ մեծ պատասխանատվություն է դնում կառավարչին նշանակող ատյանի վրա՝ Ճիշտ, հիմնավոր, համարժեք ընտրություն կատարելու համար, մյուս կողմից՝ բացահայտում է կառավարչի դիրքին հավակնողի կամ այդ դիրքն արդեն զբաղեցնողի առողջ, սթափ ինքնագնահատականի, սեփական կարողությունների իրական համապատասխանության չափի ըմբռնման կարեւորությունը:

Առաջին խնդիրը հանգամանորեն շոշափված է, օրինակ, Ճապոնացի նշանավոր կառավարիչ եւ կառավարաբան, «Matsushita Electric» կորպորացիայի հիմնադիր **Քոնոսքե Մացուսիտայի** «Կառավարման փիլիսոփայություն» գրքում: «Կառավարման հիմնական օրենքն այն է,– հայտարարում է նա,– որ հարմար մարդուն հանձնարարվի նրան հարմար գործը»[1]: Իսկ ահավասիկ որպես «հանձնարարելու» հիմք նշվում են

[1] Տե՛ս **К. Мацусита**, Философия менеджмента / Пер. с англ., М.: Альпина Паблишер, 2016, с. 66.

թեկնածուի անձնային բազմաթիվ հատկությունները, այդ թվում՝ բավական անսպասելի մի պահանջ. «Ղեկավար դառնալու համար անհրաժեշտ է մի անփոխարինելի հատկություն, այն է՝ դուք պետք է սիրեք կառավարել.... Իմ ամբողջ անձնական փորձից, այն ամենից, ինչ տեսել եմ եւ լսել, եզրակացնում եմ. ամենից կարեւորն այն է, որ ձեզ պիտի դուր գա կառավարելը: Եվ ընդհակառակը, առանց ավելորդ խոսքի պարզ է. ով զուրկ է այդ զգացողությունից, երբեք չի դառնա կառավարիչ, իսկ եթե դառնա՝ ձախողվելու է»[2]: Հիրավի, ոչ միայն կառավարչական որեւէ գործողություն, այլեւ մարդկային ամեն մի արարք միանգամայն այլ իմաստ է ստանում՝ կախված գործողի վերաբերմունքից. **սիրով կատարված ամենապարզ գործողությունն իսկ կարող է վերածվել արվեստի:**

Ինչ վերաբերում է երկրորդ խնդրին՝ կառավարչի դիրքում եւ դերում հաջողակ կամ ձախողակ անձնավորության սեփական ինքնահատականին, սեփական դրական կամ բացասական փորձի վերլուծությանը, ապա կան ուշագրավ հրապարակումներ[3], թեպետ դրանցում եղած եզրակացությունները հարկավոր է հնարավորինս զտել կանխակալ ընկալման եւ գնահատման աղավաղող ազդեցությունից: Այս առումով **սկսնակ կառավարիչների համար բացառիկ արժեքավոր գիրք է ամերիկացի նշանավոր կառավարիչ Լի Յակոկկայի ինքնակենսագրությունը**. Անկեղծորեն, ընթերցողի հանդեպ լիակատար վստահությամբ բացահայտված են սեփական ծառայողական երկարատեւ առաջընթացի խութերը, հեղինակի մտորումները, կասկածները, հոգեբանական եւ բարոյական բազում խնդիրների գոյացումը եւ լուծման որոնումները. սա, թերեւս, կառավարման արվեստի գաղտնիքներին նվիրված լավագույն հրապարակումն է:

Որպես գործունեության տեսակ՝ կառավարումը, անտարակույս, ենթադրում է որոշակի գիտելիքի առկայություն՝ ընդհանուր եւ համապատասխան մասնագիտական կրթվածություն, կառավարչական իրողության եւ մարդկանց սոցիալական վարքի օրինաչափությունների իմացություն: Այս հարցում է գուցե առավել արդարացի այն միտքը, թե **կրթության վկայականը դեռ կրթվածության վկայություն չէ**: Իսկապես, հայաստանյան տասնյակ բուհեր լիուլի ապահովում են մեզ «կառավարում» մասնագիտության (երբեմն՝ անվանման գրավիչ հավելյալ մակդիրներով) կադ-

---

[2] Անդ, էջ 41, 42:

[3] Տե՛ս **Г. Форд**, Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ., Ереван: Айастан, 1990; **Л. Якокка**, Карьера менеджера / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991; **Дж.Д. Рокфеллер**, Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары милиардера / Пер. с англ., М.: АСТ, 2017; **Б. Франклин**, Время – деньги! / Пер. с англ., М.: АСТ, 2019; **Р. Кийосаки**, 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск: Попурри, 2015; **Д. Трамп**, Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа / Пер. с англ., М.: «Э», 2017; **N. Mandela, M. Langa**, Dare not Linger: The Presidential Years. London: Pan Books, 2018.

րերով: Սակայն ունա՞կ են, արդյոք, նրանք կատարելու կառավարչի գործառույթները, նույնիսկ եթե նրանց ընձեռվի համապատասխան իշխանական դիրք եւ անկաշկանդ դերակատարման հնարավորություն:

Խոսքը դեռ անհրաժեշտ փորձառության մասին չէ, այլ ստացած գիտելիքը ճիշտ ըմբռնելու: Մի՞թե հիմք չուներ **Պլատոնի** այն եզրակացությունը, թե կառավարման գիտելիքը իրականում հասու է շատ քչերին. իսկ քանի որ սա այն իմացությունն է, որ «մյուս բոլոր տեսակի գիտելիքների մեջ միմիայն արժանի է իմաստություն կոչվելու»[4], ուստի եւ հույն մեծ փիլիսոփան հորդորում էր աթենացիներին ամեն կերպ անգետ քաղաքացիներին հեռու պահել իշխանությունից եւ կառավարումից:

Բնավ պակաս հիմք չունենք շարունակելու տվյալ հարցադրումը՝ արդեն գիտելիքի գործադրման մասով. որքանո՞վ է ունակ մեր «ճիշտ» կառավարիչը տեղին գործադրելու իր իմացությունը, այսինքն՝ փաստացի կարգավորելու մարդկանց որոշակի խմբի անխափան եւ արդյունավետ համատեղ գործունեությունը: Իհարկե, կառավարչական ամեն մի գործառույթի իրականացման տեսական հիմքերը մասնագիտական գրականության մեջ լավ լուսաբանված են, կան հիմնավոր եւ փորձություն անցած հատուկ քայլաշարեր, որոնք պարզապես պետք է տեղին գործադրել: Սակայն, կառավարչական ամեն մի իրավիճակ ներառում է կողմերի սուբյեկտային առանձնահատկությունները. կառավարման ինչ մեթոդ էլ օգտագործվի՝ հնարավոր չէ շրջանցել կառավարվողի (կառավարվողների) մարդկային անկրկնելիությունը: Ավելին, կառավարման թե՛ սուբյեկտը, թե՛ օբյեկտը ոչ միայն անկրկնելի են, այլեւ անսպառելի, շարունակ փոփոխվող, այսինքն՝ տվյալ պահին իրեն կազմակերպորեն եւ տնտեսապես լիովին արդարացրած որեւէ գործողություն, հետագայում կարող է դառնալ միանգամայն անարդյունավետ: Այլ կերպ ասած, որքանո՞վ է համարժեք կառավարումը, որպես իմացություն (իմաստություն), վերածվում կառավարման արվեստի: Բացառվա՞ծ է արդյոք այն իրավիճակը եւ այն տեսակի կառավարիչը, որին լիովին վերագրելի է ժողովրդական խոսքը, թե «երգ շատ գիտե, բայց ձայն չունի»:

Հիշեցնեմ եւս մեկ՝ շատ տարածված համեմատություն. դա կառավարչի եւ դիրիժորի դիրքի եւ դերի համեմատությունն է: Իսկապես, համատեղ աշխատող մարդկանց հանրույթը հատկապես կառավարչի ջանքերով է վերածվում ներդաշնակ, համերաշխ եւ արդյունավետ գործող կազմակերպության, ինչպես որ դիրիժորն է կազմակերպում նվագախմբի անդամների ներդաշնակ աշխատանքը՝ հնչեցնում երաժշտական ստեղծագործությունը: Մեջբերելով այս համեմատությունը՝ **Փիթեր Դրաքերը** մի

[4] Տե՛ս **Платон**, Государство // Сочинения в 3-х томах. Т. 3, ч. 1. М.: Мысль, 1971, с. 219.

շատ կարեւոր հավելում է անում. «Իսկ կառավարիչը ե՛ւ կոմպոզիտորն է, ե՛ւ դիրիժորը միաժամանակ»[5]:

Արդ, **արդյունավետ կառավարման հիմքը գիտելիքի եւ արվեստի համադրումն է, իսկ գիտելիքը արվեստի վերածելու գլխավոր պայմանը կառավարչի լիարժեք կրթվածությունն է, լայն աշխարհայացքը, ցանկությունը, կամքը, ճարտարությունը**: Այսինքն՝ կառավարման հիմնախնդիրների ամենախորքային, հիմնավոր, բազմակողմանի իմացությունը վերջինս կառավարման արվեստի վերածման անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայմանն է: Իրոք, կառավարման արվեստի հիմունքները այս կամ այն գործիչը կարող է հրաշալի իմանալ եւ... չգործադրել, համարել ավելորդ, ավելին՝ ապավինել բացահայտ տեխնոկրատական կառավարմանը կամ էլ քողարկվել ամբոխահաճո կառավարման խաբուսիկ ծածկույթով: Այդպես էլ շարունակվելու է, քանի դեռ, մի կողմից՝ հանրայնորեն եւ հիմնովին չի գիտակցվում գիտելիքի եւ արվեստի ներդաշնակության կարեւորությունը, մյուս կողմից՝ բուն հանրությունը, շահագրգիռ հանրային հաստատություններն այդ գիտակցումը չեն դարձրել կառավարիչների գործելակերպին ներկայացվող հրամայական պահանջ:

Կառավարչի հաղորդունակությունը. բարելավման հիմնախնդիրներ

Կառավարման արվեստի բաղադրիչների քննարկումը, բնականաբար, պիտի սկսենք կառավարչի հաղորդունակության առանձնահատկությունների քննարկմամբ: Իրոք, **կառավարումը, ամենից առաջ, միջանձնային հաղորդակցման տեսակ է**, կառավարողի եւ կառավարվողի փոխազդեցություն, որի ընթացքում առաջինի նպատակադրումներն իրականացվում են երկրորդի կատարողական աշխատանքի միջոցով: Որքան էլ կառավարման համակարգը հագեցված լինի հեռահաղորդակցման միջոցներով, միեւնույն է, միջանձնային հաղորդակցումը երբեք չի փոխարինվի տեխնիկական սարքավորումներով. «արհեստական ինտելեկտը» կոչված է ոչ թե փոխարինելու, առավել եւս՝ արտամղելու մարդկային հաղորդակցումը, այլ դյուրացնելու, ավելի արդյունավետ դարձնելու: Գործարար զրույցը, խորհրդակցությունը, համատեղ քննարկումները, բանավեճերը միշտ էլ մնալու են որպես մարդկանց հաղորդակցման արվեստ, այլ ոչ թե ռոբոտների միջեւ տեղեկությունների փոխանակում:

Հաղորդունակությունը (կամ **հաղորդակցական իրազեկությունը**) հանրագումարային հասկացություն է, որը ներառում է հասուն անհատի ունակությունը սեփական ասելիքը հասցեատիրոջ համար մատչելի կերպով ձեւավորելու եւ փոխանցելու, միաժամանակ՝ ուրիշից ստացած տեղեկությունների լիարժեք վերծանման կարողություն, խոսքային

[5] Տե՛ս **П.Ф. Друкер**, Практика менеджмента / Пер. с англ., М.: Издательский дом «Вильямс», 2000, с. 343.

հաղորդակցման բնորոշիչների (բառապաշար, ոճ, տոն, երանգավորում եւ այլն) ճկուն փոփոխությունը ըստ իրավիճակային հանգամանքների: Արդ, առանց բավարար հաղորդունակության հնարավոր չէ, որ կառավարիչը կարողանա ապահովել ենթակաների լիարժեք եւ արդյունավետ աշխատանքը, դեռ ավելին՝ հենց հաղորդակցման իր ոճն էլ կարող է դառնալ ապակառուցողական բախումների պատճառ: Սա ինքնին շատ դյուրին խնդիր է թվում, քանի որ մենք շարունակ գտնվում ենք միջանձնային հաղորդակցման միջավայրում, գրեթե ամեն պահի ինչ-որ մեկին հաղորդում ենք մեր ասելիքը, ունկնդրում դիմացինին, երբեմն համատեղ քննարկում եւ գործողությունների դիմում:

Այդպես է թվում մինչ միջանձնային հաղորդակցման հիմնախնդիրների խորազնին վերլուծությունը: Մինչդեռ պարզվում է, որ մարդկանց անձնական հաղորդակցման բնականոն ձեւը՝ երկխոսությունը, աստիճանաբար տրոհվում, վերածվում է երկու մենախոսության. ամեն մեկն իր ասելիքն է ասում՝ գրեթե չարձագանքելով զրուցակցի խոսքին: Պարզվում է, որ մենք աստիճանաբար զրկվում ենք դիմացինին լիարժեքորեն ունկնդրելու հատկությունից: Վիճակը շատ դիպուկ եւ պատկերավոր է բնութագրել սոցիալական հաղորդակցման ամերիկացի տեսաբան **Պատրիկ Քինգը**. «Արդ, մեզանից շատերը կարծում են, թե ունկնդրելն ավելին չէ, քան հարմար ընդմիջում՝ մտորելու, թե ինչ ենք ասելու հաջորդիվ»[6]: Եվ, ի դեպ, անձնային եւ գործարար բնույթի շատ անիմաստ վեճեր առաջանում են մեն միայն այդ պատճառով, այսինքն՝ վատ ունկնդրելով եւ լոկ սեփական ասելիքը մտքում դասավորելով՝ մենք, որպես կանոն, լավ պատկերացում չենք ունենում այն տեսակետի մասին, որի դեմ երբեմն այդքան կրքոտ հանդես ենք գալիս:

Եզրակացությունը թելադրվում է, կարծես, ինքնաբերաբար. այն է, **հարկավոր է առավել ուշադրություն հատկացնել զրուցակցին**: Մինչդեռ, պարզվում է, մենք նույնիսկ չգիտենք ինչից սկսել միջանձնային հաղորդակցման բարելավումը: Մեկ էլ դիմենք Պ. Քինգին. «Ցավոք, մենք ապրում ենք մի աշխարհում, որտեղ ունկնդրելու հմտություններ երբեւէ ուղղակիորեն չեն ուսուցանվում, եւ երբ մարդիկ ձգտում են դառնալ ավելի լավ հաղորդակցվողներ, ապա նրանք հաճախ սխալմամբ կարծում են, թե դրա համար իրենք պիտի կարողանան ավելի համոզիչ լինել կամ լավ վիճաբանել»[7]: (Նկատեմ, համենայն դեպս, որ հեղինակը չի հակադրում մեկը մյուսին. իհարկե, հաղորդունակության բարելավման համար մենք պիտի կարողանանք թե՛ համոզիչ լինել, թե՛ լավ վիճաբանել. ամբողջ բանն

[6] Տե՛ս **P. King**, How to Listen with Intention: The Foundation of True Connection, Communication, and Relationships. Wroclaw: Big Mind LLC, 2020, p. 12.
[7] Անդ, էջ 10:

այն է, սակայն, որ դրանց նախապայմանը դիմացինին ուշադրությամբ ունկնդրելն է եւ նրա տեսակետը լիովին հասկանալը):

Արդ, այս վիճակը դիտարկենք «կառավարիչ–ենթականեր» փոխհարաբերության շրջանակներում: Ինքնին հասկանալի է, որ միջանձնային հաղորդակցման արդյունավետության ապահովումն այստեղ ձեռք է բերում վճռորոշ նշանակություն, քանի որ ի տարբերություն, ասենք, բարեկամական զրույցի կամ բարձրաշխարհիկ ընդունելության, հաղորդակցման նպատակն այստեղ գործնական որոշակի խնդրի լուծումն է: Խնդրի կարեւորությունը պարզիպարզո ձեւակերպել է **Լի Յակոկկան**. «Եթե դուք ուզում եք ձեր աշխատակիցներին ներշնչել ձգտում՝ լավ աշխատելու եւ նախաձեռնություն դրսեւորելու, ապա պիտի կարողանաք ուշադրությամբ ունկնդրել: Հենց սրա մեջ է առաջադեմ կազմակերպության տարբերությունը միջակ կազմակերպությունից»[8]: Հավելենք **Դեյվիդ Լյուիսի** օգտակար խորհուրդը հետադարձ կապը ճիշտ կարգավորելու մասին. «Ծայրահեղորեն կարեւոր է զրուցակցին ուշադիր լսելը, եթե ուզում եք հասկանալ նրա շարժառիթները եւ մղումները, ինչպես նաեւ գնահատել, թե հատկապես ինչ տեսակի ուղերձների հանդեպ է նա առավել կամ նվազ ընկալունակ»[9]:

Կառավարչի հաղորդունակության բարելավման վերաբերյալ մասնագիտական գրականության պակաս չկա, մշակված են «գործունյա ունկնդրման» տեխնոլոգիայի տարբեր քայլաշարեր, կառավարչի տրամադրության տակ են խորհրդատվական օգտակար նյութեր[10]: Այլ կերպ ասած՝ վիճակը բարելավելու համար տեղեկատվության պակաս չկա, խնդիրը դարձյալ հանգում է գիտելիքը արվեստի վերածելու կարողությանը: Եթե, օրինակ, կառավարիչը մասնագիտական եւ անձնային այնքան բարձր ինքնագնահատական ունի, որ իր արժանապատվության համար ցածր է համարում ենթակաների կարծիքը, առաջարկությունները, դիտողությունները համբերատար կերպով լսելը, ապա ամենաօգտակար խորհուրդներն իսկ չեն օգնի կառավարչի հաղորդունակության բարելավմանը:

Նույնը վերաբերում է կառավարչական որոշման կայացմանը, ամենից առաջ՝ դրա կայացման բուն ընթացքին: Կառավարչից պահանջվում է վարվելակերպի «ոսկի միջինի» գործադրում. մի կողմից՝ նա պիտի խուսափի սեփական դիրքի խաբուսիկ առավելության ներշնչած մոլորությունից, անհիմն եւ կործանարար ինքնավստահությունից, այդ

[8] Տե՛ս **Л. Якокка**, Карьера менеджера, с. 79.

[9] Տե՛ս **Д. Льюис**, Тренинг эффективного общения / Пер. с англ., М.: ЭКСМО-Пресс, 2002, с. 44.

[10] Տե՛ս **P. Andrei**, How Highly Effective People Speak. Independently, 2020; **J.W. Williams**, Communication Skills Training. Wroclaw: Big Mind LLC, 2020; **P. King**, Read People Like a Book. Independently, 2020.

հիմքով՝ այլոց կարծիքները կանխավ մերժելու դիրքորոշումից («Թե տերը ես եմ՝ բակլան խաշած եմ ցանում»), մյուս կողմից՝ պիտի կարողանա կողմնորոշվել ենթակաների առաջարկած այլընտրանքների, կարծիքների, խորհուրդների առատության մեջ, դրսեւորել վճռականություն եւ ստանձնել անձնական պատասխանատվություն՝ որոշման վերջնական կայացման եւ հետեւողական իրականացման համար:

Կառավարման արվեստը չի կարելի դիտել որպես իշխանական դիրքի յուրատեսակ վերադիր. հենց այդ դիրքից բխող կառավարչական լծակների նույնացումն է անձնական հատկությունների հետ ծնում այն վտանգավոր պատրանքը, երբ ամեն իշխանավոր իրեն ընկալում է որպես ազդեցիկ, հմուտ կառավարիչ: Նման իշխանավորին իր ենթակաների առերեւույթ համաձայնությունը, երբեմն՝ անմռունչ հնազանդությունը, ոմանց շողոքորթությունը, բացահայտ հակաճառության բացակայությունը զուր են թվում հաջող կառավարման հետադարձ կապի ապացույց. նման կառավարման ոճի պարագայում վաղ թե ուշ համակարգային ձախողումն անխուսափելի է լինում:

Լոկ իշխանական դիրքին հենվելը ոչ միայն հանգեցնում է իրավական-կարգադրական լծակների գործադրման անհարկի չարաշահմանը, կառավարչի անհանդուրժող վերաբերմունքին դեպի այլոց կարծիքներն ու խորհուրդները, ներկազմակերպական մթնոլորտի ընդհանուր վատթարացմանը, այլեւ հենց իրեն՝ կառավարչին դնում է սթրեսային վիճակների մեջ: Մինչդեռ տեղին է հիշեցնել **Լի Յակոկկայի** կատակախառն հորդորը՝ ուղղված նման կառավարիչներին. «Դուք կարող եք երկու հոգու գործ անել, բայց չեք կարող միանգամից երկու մարդ լինել»[11]: Ուրեմն, հարկավոր է կարողանալ համատեղել վերահսկողությունը եւ վստահությունը, գտնել ամեն մի ստորադասի հետ վարվելակերպի «ոսկի միջինը»: Կառավարման արվեստի հաջողության գրավականներից մեկն այն է հատկապես, որ կառավարիչը փորձառությամբ հասկանա, թե ո՛ր դեպքում է հարկավոր գործադրել վարչահրամայական մեթոդները, ո՛ր դեպքում են գերադասելի ազդեցության հոգեբանական մեթոդները եւ ո՛ր դեպքում ու նաեւ ո՛ր ենթակաների հետ աշխատելիս է գերադասելի անելիքի տրամաբանական հիմնավորումը, փոխշահավետ երկխոսության միջոցով կառավարչական լավագույն որոշումը գտնելը[12]:

Ինքնին հասկանալի է, որ կառավարիչն ամենագետ չէ, բազում հարցերում նա մասնագիտական խորհրդատվության կարիք ունի: Դժվար չէ հասկանալ նաեւ, որ կառավարչի դիրքն այստեղ վարվելակերպի որոշ բարդություններ է առաջացնում: Եթե խորհուրդներին չափազանց մեծ տեղ

[11] Տե՛ս **Л. Якокка**, Карьера менеджера, с. 81.

[12] Տե՛ս հանգամանորեն՝ **Վ. Միրզոյան**, Կառավարման փիլիսոփայություն, Եր.: Մեկնարկ, 2021, էջ 133– 147:

է տրվում, եւ ամեն աշխատակից ամեն մի պահի կարող է խորհուրդ տալ ամեն ինչի մասին, ապա կառավարչի հեղինակությունն անխուսափելիորեն կասկածի տակ է հայտնվում: Մյուս ծայրահեղությունն էլ պակաս վարկաբեկիչ չէ, երբ կառավարիչը ոչ մեկից ոչ մի խորհուրդ չի ակնկալում, աշխատակազմի անդամներին զրկում է օգտակար խորհուրդ տալու հնարավորությունից. նույնիսկ եթե կառավարիչը կոպիտ սխալներ չի կատարում, միեւնույն է, նա ինքն է իրեն զրկում կառավարչական լավագույն վճռի կայացման հնարավորությունից:

Ենթականերից խորհուրդ հարցնելը ինքնին չի կարող վնասել կառավարչի հեղինակությանը, եթե դա արվում է, օրինակ, **Նիկոլո Մաքիավելիի** առաջարկած տեխնոլոգիայով. կառավարիչն ինքն է ընտրում խորհրդատուներին, արտոնում է նրանց իրեն ազատորեն ասելու ճշմարտությունը, բայց միայն այն բանի մասին, ինչն ի՛նքն է ուզում իմանալ եւ ե՛րբ է ուզում իմանալ. «Նա պետք բոլորին զրկի իրեն խորհուրդ տալու ցանկությունից, եթե ինքը դրա մասին չի հարցրել, իսկ հարցնելիս պիտի լինի հարցառատ եւ ճշմարտության համբերատար ունկնդիր: Եվ, ընդհակառակը, նա պետք է զայրանա, եթե տեսնի, որ ինչ-ինչ պատճառներով ճշմարտությունը թաքցնում են»[13]:

Ի դեպ, կասկածամիտ կառավարիչներին արժե հիշեցնել Մաքիավելիի դատողությունների տրամաբանությունը: Զուր է իշխանություն ունեցողի այն մտավախությունը, թե շրջապատում կկարծեն, որ ինքը խելացի քայլեր է անում ոչ թե իր սեփական խելքով, այլ ենթակաների եւ խորհրդատուների շնորհիվ: Եվ իտալացի խորագիտակ քաղաքագետը բացատրում է, թե իրականում ոչ խելացի ղեկավարը չի կարող ունենալ խելացի խորհրդատուներ. վերջնական վճիռը ղեկավարինն է, իսկ նա հնարավորություն ունի համեմատելու տարբեր կարծիքները, գնահատելու եւ առանձնացնելու լավագույն լուծումը:

Պիտի խոստովանել, սակայն, որ ամեն տեսակի բացատրությունները եւ հեղինակությունների վկայակոչումը, կարծեք, անհասանելի են մնում իշխանություն ստացած մարդու ականջի, ուղեղի եւ հոգու համար: Ահավասիկ մի կարծիք-գնահատական, որն արվել է գրեթե քառասուն տարի առաջ, բայց հիմա էլ լիովին համապատասխանում է կառավարիչների մեծ մասի գործելակերպին. «Մասնակցային կառավարման փիլիսոփայությունը հեշտ է նկարագրել, բայց դժվար է իրականացնել: Հաջողակ կառավարիչ դարձած նույն մարդիկ, որոնք սովոր են ուրիշներին ասելու թե ինչ է հարկավոր անել, դժվարությամբ են նրանցից խորհուրդ հարցնում, առավել եւս ընդունում խորհուրդը»[14]:

---

[13] Տե՛ս **Н. Макиавелли**, Государь. М.: Мысль, 1996, с. 100.

[14] Տե՛ս **J. Simmons, W. Mares,** Working Together. N.Y.: Knopf, 1983, p. 268.

Կառավարիչը իր իսկ դիրքով յուրատեսակ դատավոր է, որն ունակ պիտի լինի զանազանելու եւ ճիշտ գնահատելու լավ ու վատ աշխատողներին, ապահովելու վարձահատուցման արդարացի համակարգ, ըմբռնելու գործարար եւ միջանձնային հիմքով ծագող բախումների պատճառները եւ տալու համարժեք լուծումներ, պարգեւատրելու եւ պատժելու ենթականերին եւ այլն: Իսկ մեր կառավարիչը տիրապետում է, արդյոք, այդ արվեստին, այսինքն՝ կարողանո՞ւմ է այդ ամենն անել նրբորեն՝ չնսեմացնելով անգամ մեղավոր ենթակայի մարդկային եւ մասնագիտական արժանապատվությունը: Հիշենք, օրինակ, **Եզնիկ Կողբացու** իմաստուն խրատներից մեկը (միանգամայն համահունչ կառավարման ժամանակակից տեսաբանների խորհրդին) մեղավորին մեկուսի հանդիմանելու մասին. «Աստուածասիրութիւն է առանձին յանդիմանել»[15]: **Եթե զուտ գիտելիքի վրա հենվելիս՝ կառավարիչը ձգտում է պարզել սխալի կամ ձախողման մեղավորին, ապա կառավարման արվեստին տիրապետող կառավարիչը գերադասում է պարզել սխալի կամ ձախողման հիմնական պատճառները:**

Հարկավոր է նկատել, որ սխալի առումով ժամանակակից կառավարաբանական գրականության մեջ առանձնանում է «հաջողության՝ ձախողման միջոցով» ընկալումը. հիմնական միտքն այն է, որ սխալը, անհաջողությունը, ձախողումը ինքնին ողբերգություն չէ, այլ հանգամանալից վերլուծության առարկա: Ցանկալի է, որ այդպիսին լինի կառավարչի դիրքորոշումը, այն է՝ մի կողմից՝ համաձայնել, որ «ձախողումը, ոչ թե հաջողությունն է կազմակերպվածության իրական փորձաքարը», մյուս կողմից՝ գիտակցել, որ «անհաջողության ուսումնասիրությունը մեծացնում է հաջողության մեր հնարավորությունները»[16]: Այդ պարագայում, իսկապես, համատեղ աշխատող մարդկանց գերխնդիրը կլինի սխալների պատճառները բացահայտելը եւ միահամուռ ջանքերով շտկելն ու առաջ գնալը. նման մթնոլորտ ստեղծելու ունակ կառավարիչը, հիրավի, կառավարման արվեստի մեծավարպետներից է:

Զարմանալի չէ, որ կառավարաբանական գրականության մեջ վերջին տարիներին հատկապես շեշտադրվում է կառավարչի հուզական ինտելեկտի կարեւորությունը: Նիդեռլանդցի հայտնի տեսաբան **Մանֆրեդ Քեթս դը Վրիսը** հիշեցնում է հետեւյալ օրինաչափության գոյությունը (եւ հուշում դրա հաշվառումը կառավարչի՝ ծառայողական առաջխաղացման նկըրտումներում). «Ընկերության ծառայողական սանդուղքի որքան ավելի բարձր աստիճանի վրա է մարդը գտնվում, այնքան ավելի կարեւոր է դառնում նրա հուզական ինտելեկտը (եւ նվազ կարեւոր տեխնիկական

[15] Տե՛ս **Ե. Կողբացի**, Եղծ աղանդոց, Եր.: Երեւանի համալս. հրատ., 1994, էջ 249:

[16] Տե՛ս **H. Petroski**, Success through Failure. The Paradox of Design. Princeton: Princeton University Press, 2006, p. 112, 114.

հմտությունները): Թեպետ մարդկանց հաճախ աշխատանքի են ընդունում հանուն նրանց առանձնահատուկ տեխնիկական հմտությունների, սակայն կազմակերպության առավել բարձր մակարդակներում հատկապես հուզական ներուժն է տարբերակում ծառայողական հաջող վերելքը ծառայողական ճահճացումից: Կազմակերպության գագաթի մերձակայքում կատարվող ձախողումներն ամենից հաճախ հետեւանք են հուզական թերատ զարգացման: Ապրումակցում եւ ինքնավերլուծություն՝ ահավասիկ ծառայողական առաջընթացի երկու գլխավոր շարժիչները»[17]:

Շատ առարկայական, հասկանալի եւ ընդհանրական ձեւով է մեկնաբանում **Ռոբերտ Կիյոսակին**. «Հուզական ինտելեկտը մեր ունակությունն է վերահսկելու սեփական հույզերը: Մեզ բոլորիս առիթ է եղել հունից դուրս գալ: Բայց ինքն իրեն վերահսկելու անկարողությունը հուզական ինտելեկտի ցածր մակարդակի բացահայտ նշան է: Հուզական բարձր ինտելեկտի տերը զգում է զայրույթ, բայց չի անում կամ ասում ոչ խելամիտ ինչ-որ բան: Իսկ ինքն իրեն չզսպողը ցուցադրում է հուզական ցածր ինտելեկտ, մշտապես բողոքում է կամ խրված է մշտական ընկճվածության մեջ: Հուզական բարձր ինտելեկտի օրինակներ են այն իրավիճակները, երբ մարդը մի կողմ է քաշվում՝ հարվածելու փոխարեն, լսում է՝ վիճելու փոխարեն, փորձում է հասկանալ ուրիշի տեսակետը՝ սեփականը պնդելու փոխարեն, կատարում է վիթխարածավալ աշխատանք՝ առանց զովեստի ակնկալիքի»[18]:

Այդպես է, անտարակույս: Սակայն խնդիրը զգալիորեն բարդանում է, եթե դիտում ենք ոչ թե առանձին կառավարչի ծառայողական առաջխաղացման, այլ ամբողջ կազմակերպության առջեւ դրված տնտեսական խնդիրների լուծման տեսակետից: Հատկապես այս տեսակետից է հարկավոր հիմնավորել հուզական ինտելեկտի գործադրման նաեւ տնտեսական օգտակարությունը: Կառավարիչների շրջանում տարածված մտավախությունը ստույգ արձանագրել է հուզական ինտելեկտի հայեցակարգի առաջին ջատագովներից մեկը՝ ամերիկացի սոցիալական հոգեբան **Դենիել Գոլմենը**. «Հուզական ինտելեկտի տնտեսական արդյունավետությունը համեմատաբար նոր գաղափար է գործարարության համար, ուստի որոշ կառավարիչներ դժվարությամբ են դա ընդունում: Երկու հարյուր հիսուն ղեկավարի շրջանում կատարված հարցումը ցույց է տվել, որ նրանցից մեծ մասը կարծում է, որ իրենց աշխատանքը պահանջում է «իրենց գլուխը, այլ ոչ թե սիրտը»: Շատերն ասում էին, թե վախենում են, որ աշխատակիցների հանդեպ ապրումակցումը կամ կարեկցանքը անհեթեթ մի վիճակ է ստեղծում, երբ «նրանց աշխատեցնել հնարա-

[17]Տե՛ս **К. де Врис М.**, Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ., 8-е изд., М.: Альпина Паблишер, 2017, с. 50.

[18] Տե՛ս **Р. Кийосаки**, 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск: Попурри, 2015, с. 30.

վոր չի լինի»: Մյուսներն առարկում էին, որ եթե իրենք հուզականորեն անհաղորդ չլինեին, չէին կարող կայացնել «կոշտ» վճիռներ, ինչպես գործարարությունն է պահանջում, թեպետ հավանաբար իրենց այդ ընդունած որոշումները կլինեին ավելի մարդկային»[19]: Գոլմենը հավատացնում է ընթերցողին, թե աստիճանաբար վիճակը փոխվում է, եւ շատ կառավարիչներ գիտակցում են աշխատակիցների հետ հաղորդակցման ընթացքում հուզական կողմի կարեւորությունը, նաեւ դրա տնտեսական արդյունավետությունը:

Ըստ իս, միջանձնային հաղորդակցման մեջ, մանավանդ գործարար կյանքում, հուզական ինտելեկտի տեղի եւ դերի ըմբռնումը պետք է խարսխվի աշխարհայացքային լայն դիրքորոշման վրա, մարդու՝ որպես կատարողական աշխատանքի սուբյեկտի ամբողջականության սկզբունքի վրա: Հակիրճ՝ հուզական ինտելեկտի լիարժեք զարգացումը, դրա գործադրումը միջանձնային փոխհարաբերությունների արդյունավետ կարգավորման, կազմակերպությունում փոխադարձ հարգանքի եւ վստահության մթնոլորտի ստեղծման, միջանձնային եւ գործարար բախումների արդարացի լուծման մեջ, ինչպես նաեւ կառավարչական արվեստի մյուս բաղադրիչների ապահովումը կառավարչից **միանգամայն որոշակի կենսափիլիսոփայություն են ակնկալում**:

Կառավարչի՝ ցանկալի կենսափիլիսոփայության շատ հաջող ձեւակերպումներից մեկը, ըստ իս, ամերիկացի նշանավոր կառավարաբան **Ջոն Մաքսվելինն** է. «Ձանացեք մարդկանց տեսնել այնպիսին, ինչպիսին նրանք կարող էին լինել, այլ ոչ թե անպայման այնպիսին, ինչպիսին կան: Երբ դուք հավատում եք մարդկանց մեջ եղած լավագույնին, ապա դուք չեք զգում նրանց ուղղորդելու կամ ուղղելու ցանկություն: Ուրիշների մեջ եղած լավագույնին հավատալը միշտ էլ ճիշտ վարվելակերպ է, անգամ եթե դա ենթադրում է, որ դուք միշտ չէ, որ ճիշտ եք: Մարդն ավելի է հակված լինում փոփոխվելու, երբ մեկ այլ մարդ հավատում է իրեն, քան եթե մարդիկ իրեն հավատ չեն ընծայում»[20]: Իրոք, նման լավատեսական դիրքորոշումն է միայն ունակ փոխադարձ դրական ակնկալիքներ ծնելու համատեղ աշխատող եւ միմյանցից կախման մեջ գտնվող մարդկանց միջավայրում:

Կառավարչի համոզունակությունը. էությունը եւ իրականացումը

Ժամանակակից կառավարաբանության առաջատար տեսության՝ «մասնակցային» (ներառական) կառավարման հիմնավորումների եւ գործնական միջոցառումների շարքում մեծ ուշադրություն է հատկացվում

[19] Տե՛ս **D. Goleman**, Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing, 2020, p. 132–133.

[20] Տե՛ս **J.C. Maxwell**, The Power of Your Potential: How to break through your limits. New York: Center Street, 2018, p. 53.

կառավարչի համոզունակությանը: Վերջինս կառավարման արվեստի անորսալի, սակայն առավել վճռորոշ բաղադրիչն է. կառավարչի մտքի, խոսքի, արարքների համոզիչ մատուցումը վարքակարգավորիչ, շահամիտող մեծ ազդեցություն է գործում ենթակաների ինքնազգացողության, դիրքորոշման եւ վարքագծի վրա:

Իհարկե, ենթականերին հնարավոր է կառավարել նաեւ զուտ տնտեսական գոր-ծոններով կամ իրավական լծակներով, սակայն նույնիսկ այդ մեթոդների ազդեցությունը պիտի համոզիչ մատուցվի: Առավել եւս դա կարեւոր է լինում, եթե կառավարչի նպատակը ենթականերին կառավարչական որոշումների կայացմանը մասնակից դարձնելն է, կառավարման բովանդակ խնդիրների ըմբռնման եւ լուծման որոնումների մեջ գործունյա կերպով ներառելը: Ըստ իս, **որքան զարգացած է կառավարչի համոզունակությունը, այնքան ավելի է նա ձեռք բերում առաջնորդի բնութագիծ, սկսում է գործել որպես կառավարիչ-առաջնորդ**:

Առհասարակ, համոզելու կարողությունը մեզ պետք է լինում ամենատարբեր իրավիճակներում: Մեր տեսակետը, կարծիքը, առաջարկությունը այլոց հաղորդելիս մենք, որպես կանոն, ձգտում ենք համոզիչ լինել: Եվ, իհարկե, դա անում ենք տարբեր հաջողությամբ՝ կախված բազմաթիվ հանգամանքներից: Իսկ մի շարք մասնագիտությունների, զբաղմունքների, դերակատարումների համար համոզունակ լինելը արդյունավետ գործելու պարտադիր պայման է:

Բուն «համոզելու» գործողությունը, սակայն, զանազան մեկնաբանություններ ունի ինչպես առօրյա կյանքում, այնպես էլ գիտական գրականության մեջ: Եվ դա միանգամայն անխուսափելի է: Չէ՞ որ վաճառողն էլ է համոզում գնորդին՝ գնելու այս կամ այն ապրանքը, ատենախոսն էլ է համոզում գիտական խորհրդին, որ ինքն արժանի է հայցվող աստիճանին, ծնողն է համոզում զավակին՝ անելու կամ չանելու այս կամ այն քայլը… Իսկ մի՞թե չի համոզում պատգամավորության թեկնածուն ընտրազանգվածին, որ ինքն է նախընտրելին: Առեւտրային բանակցությունների ընթացքում հիմնականում ինչո՞վ են զբաղված կողմերը: Կամ՝ կարո՞ղ են արդյոք ուսուցիչն ու դասախոսը իսկապես ուսուցանել՝ առանց սովորողներին համոզելու կարողության:

Եվ ուրեմն, միեւնո՞ւյնն է, արդյոք, «համոզումը» այս բոլոր դեպքերում՝ խոսքի տրամաբանական հիմնավորման, հուզականության, հոգեբանական եւ ոճական հնարքների գործածության, հետադարձ կապի հաշվառման չափով, գործածվող բառապաշարով, համոզողի հեղինակությամբ, համոզվողի դիրքորոշմամբ եւ այլն: Զարմանալի չէ, հետեւապես, որ հատկապես քաղաքական խոսույթում «համոզումը» երբեմն բնավ էլ «համոզում» չէ՝ հասկացության խստիվ ըմբռնման իմաստով, այլ ճնշում, պարտադրանք, խոստում, ահաբեկում, խարդախություն, ներշնչման եւ անձի հոգեբանական ձեռնածության տարբեր ձեւերի գործադրում:

Գիտական գրականության մեջ «**համոզումը**» («убеждение», «persuasion») մեկնաբանվում է որպես մարդկանց գիտակցության վրա ազդեցության այն մեթոդը, որը կողմնորոշված է նրանց սեփական քննադատական ընկալմանը: Իսկ «**ներշնչումը**» («внушение», «suggestion») ուղղված է մարդկանց ոչ քննադատական, ամենից հաճախ՝ անգիտակցական ընկալմանը: Ձեւակերպված են որոշ կանոններ, փաստարկման եղանակներ, լեզվական կաղապարներ[21], որոնց իմացությունը կառավարչին կարող է օգտակար լինել համոզման արվեստն առավել արդյունավետ դարձնելու համար:

Մասնավորապես՝

✓ Քանի որ համոզումը ենթադրում է համոզվողի գիտակցական վերաբերմունքի առկայություն, ապա, ամենից առաջ, մատուցվող նյութը պետք է նրա համար ըմբռնելի լինի:

✓ Նշանակում է՝ այդ նյութը՝ փաստերը, տեղեկությունները, մեկնաբանությունները եւ այլն, պետք է հիմնականում հայտնի լինեն ազդեցության հասցեատիրոջը:

✓ Նրա համար մատչելի պետք է լինի նաեւ համոզման հիմքում ընկած փաստարկման տրամաբանությունը: Եթե համոզվողն ի վիճակի չէ ինքնուրույն վերլուծության, եթե նրա մտավոր զարգացման մակարդակը խոչընդոտում է փաստարկների եւ փաստարկման ամբողջական ընթացքի ընկալմանը, ապա համոզման փորձը, ամենայն հավանականությամբ, դատապարտված է ձախողման:

✓ Թեպետ համոզումն առավելապես տրամաբանական գործողությունների շղթա է, սակայն մեր նպատակը ոչ թե սոսկ իմացական բնույթի է, այլ նաեւ հուզական եւ վարքաբանական: Այլ կերպ ասած՝ մենք պետք է ձգտենք համոզվողի մեջ որոշակի հուզական արձագանք առաջացնելու, իսկ վերջինիս եւ իմացական բաղադրիչի համադրմամբ՝ հասնելու որոշակի դիրքորոշման, այսինքն՝ գործելու պատրաստակամության:

✓ Ասվածի լույսով՝ համոզումն արդյունավետ է լինում, երբ նրանում առկա են ոչ միայն ընդհանուր բնույթի դատողություններ, այլեւ հակիրճ եզրակացություններ, որոշակի վարք ձեւավորող կանոններ:

✓ Համոզման զումարային ազդեցության առումով հոգեբանները ուշադրություն են դարձնում երկու օրինաչափության վրա: Առաջինը,

[21] Տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, Ճարտասանություն, 6-րդ, լր. եւ բարեփ. հրատ., Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2016; **Վ. Միրզոյան**, Հանդուրժող խոսք, Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2017; **J. Heinrichs**, Thank you for Arguing. NewYork: Three Rivers Press, 2007; **G. Graff, C. Birkenstein**, «They say / I say». Third Edition, New York: W.W. Norton and Company, 2014; **S. Leith**, Words Like Loaded Pistols: Rhetoric from Aristotle to Obama. New York: Basic Books, 2012; **M. Pirie**, How to Win Every Argument: The Use and Abuse of Logic, New York: Continuum, 2012.

այսպես կոչված՝ «մեծ հեռավորության վրա գտնվող կարծիքների հակապատկերային գնահատումն» է, ըստ որի, որքան մեծ է համոզողի եւ համոզվողի նախնական կարծիքների (տեսակետների, պատկերացումների, դիրքորոշումների) տարբերությունը, այնքան ավելի անընդունելի է ընկալվում նոր հաղորդվող տեղեկությունը: Երկրորդը «ներձուլական գնահատումն» է, երբ նոր մատուցվող կարծիքի մեկնաբանությունն այնքան ավելի ընդունելի է դառնում, որքան համընկնում է համոզվողի սկզբնական տեսակետին:

✓ Վերջապես՝ համոզումը ժամանակ է պահանջում. Շտապողականությունը, դիմացինին անհարկի ճնշելը, անպատշաճ խոսելակերպն ու վարվելակերպը միայն կարող են վնասել, զրոյի հասցնել ներազդեցության արդյունավետությունը:

Այսպես հանգամանորեն շարադրելը, ըստ իս, կարեւոր էր **համոզումը ձեռնածությունից տարբերելու** համար: Վերջինիս մեծ վերապահումով կարելի է համարել «արվեստ», ինչպես որ սոփեստական հնարքները մենք չենք ընդունում որպես տրամաբանական փաստարկման տեսակներ: «Ձեռնածություն» («մանիպուլյացիա») բառը սովորաբար օգտագործվում է քաղաքական հակադիր հայացք արտահայտողների հասցեին որպես մեղադրանք՝ այդկերպ արձանագրելով կամ բացահայտելով (ենթադրաբար, ըստ մեղադրող կողմի) ոչ ստույգ տվյալների դիտավորյալ տարածումը, փաստերի միտումնավոր կեղծումները, ունկնդրին եւ ակնդրին մոլորեցնելու, երբեմն նաեւ նսեմացնելու փորձերը: Կառավարման ասպարեզում ձեռնածության առավել նրբահնար տեսակներ են հանդիպում, մանավանդ ազուցված ամբոխահաճության գայթակղիչ խոստումներով:

Այստեղ տեղին կլինի հիշեցնել **Փիթեր Դրաքերի** սթափեցնող դիրքորոշումը: Նախ՝ նրա համար անվերապահ սկզբունք է այն, որ «աշխատանքային փոխհարաբերությունները պետք է հենված լինեն փոխադարձ հարգանքի վրա»: Եթե դա իրականում չկա, ապա ղեկավարության ձեռնարկած բոլոր տեսակի միջոցառումները վերածվում են աշխատողների մտքի եւ կամքի նրբին ձեռնածության, ընդ որում մի «նոր բառապաշարով», որը Դրաքերը բնութագրում է որպես «նոր լուսավորյալ հոգեբանական բռնակալություն» (new enlightened psychological despotism): Ահավասիկ նրա ամբողջական կարծիքը. «Հոգեբանական բռնակալությունը խորապես արհամարհական է, ավելի արհամարհական, քան ավանդական «X տեսությունը»: Այն չի ասում, թե մարդիկ ծույլ են եւ դիմադրում են աշխատանքին, սակայն ենթադրել է տալիս, թե միակ առողջը կառավարիչն է, մինչդեռ մյուս բոլորը հիվանդ են: Նմանապես՝ միայն կառավարիչն է ուժեղ, իսկ մյուս բոլորը թույլ են: Միայն կառավարիչն է գիտուն, մյուսները տգետ են: Կառավարիչն է միակ ճիշտը,

մյուսները հիմար են: Սրանք գոռոզամիտ ամբարտավանությանը հատուկ ենթադրություններ են»[22]:

Լիովին համաձայնելով ամերիկյան կառավարաբանության նահապետի ասածին՝ թեման ավարտենք հակիրճ սահմանումով. **Ունկնդիրներին ձեռնածություն ենթարկելու եւ համոզելու միջեւ տարբերությունը սուբյեկտի նպատակադրումն է**. առաջին դեպքում՝ ունկնդիրների շահերը իր սեփական շահերին ենթարկելն է, երկրորդ դեպքում՝ ունկնդիրների շահերին ծառայելը:

«Երկու Վեվի» կանոնը

Կառավարման արվեստի կարեւոր բաղադրիչն է կառավարչական գործունեության մեջ վերահսկողության եւ վստահության սկզբունքների ներդաշնակության ապահովումը: Ինչպես հայտնի է, առաջինն առավելապես կազմակերպաիրավական բնույթի է, հիմնականում ձեւայնացված է ու կանոնակարգված, իսկ որպես կառավարման գործառույթներից մեկը հանգամանորեն ուսումնասիրված է: Երկրորդը բարոյահոգեբանական բնույթ ունի, գրեթե ձեւայնացված չէ, անհամեմատ նվազ է ուսումնասիրված: Այդուհանդերձ, դրանք փոխադարձաբար ներթափանցում են միմյանց կարգավորման տիրույթները, իսկ ամենակարեւորը՝ ոչ միայն ենթադրում են մեկը մյուսի գոյությունը, այլեւ նպաստում են արդյունավետ գործառությանը:

Մինչ շարունակելը նկատենք, որ թե՛ վստահության արժանի լինելը, թե՛ մարդկանց վստահությունը վայելելը ինքնին մարդկային հզոր պահանջմունքներից են: Այս թեմային նվիրված ծավալուն մենագրության հեղինակներ **Ռոբին Դրիյքը** եւ **Քեմերոն Ստաֆը** շատ տպավորիչ են գրում. «Վստահություն ներշնչելը միջանձնային արվեստի իսկական ձեւ է.... Նույնիսկ այն մարդիկ, որոնք այնքան էլ կողմնորոշված չեն ծառայողական առաջընթացի, միեւնույն է, ցանկանում են, որ իրենց վստահեն: Մենք բոլորս ցանկանում ենք այնպիսի մարդ լինել, որը հեշտությամբ ընկերներ է ձեռք բերում եւ պահպանում նրանց: Մենք բոլորս էլ ցանկանում ենք, որ մյուս մարդիկ մեզ այնքան հավատան, որ վստահեն իրենց գաղտնիքները: Մենք ցանկանում ենք լինել այնպիսի մեծահասակ, դեպի որը երեխաները ինքնաբերաբար ձգվեն: Մենք ցանկանում ենք, որ մեզ վստահեն մեր կանայք կամ ամուսինները՝ վստահեն մեր փոխհարաբերությունների եւ գործարար կապերի մեջ»[23]:

---

[22] Տե՛ս **P.F. Drucker,** People and Performance. New Delhi, 2004, p. 259.

[23] Տե՛ս **R. Dreeke, C. Stauth**, The Code of Trust. New York: St. Martin's Griffin, 2019, p. 8.

Վերահսկողության եւ վստահության սկզբունքների ներդաշնակումը վճռորոշ պայման է թե՛ կառավարման բոլոր համակարգերի, թե՛ առանձին պաշտոնատարի գործունեության արդյունավետության առումով: Եվ այդ պայմանը ոչ թե բարի ցանկություն է կամ այլասիրության դրսեւորում, այլ թելադրվում է մարդկանց համատեղ աշխատանքի կարգավորման հրամայականով: Կյանքը հիմք է տալիս եզրակացնելու, որ «վերադաս-ստորադաս» փոխհարաբերություններում անհարկի բախումների եւ լարվածության մեծ մասը հետեւանք է հիշյալ երկու սկզբունքների անհամամասնական, ոչ ճկուն գործադրման:

Վերահսկողության դերի բացարձակացման հիմքում այն կանխավարկածն է, թե իբր մարդիկ աշխատում են, քանի որ նրանց աշխատանքը վերահսկվում է (կա վերահսկող ատյան կամ անձ): Սա կառավարչական հին, արմատացած մոլորություն է, հանդիպում է հսկողության ամրապնդման գրեթե բոլոր ձեռնարկումներում՝ սկսած Բաբելոնի Համուրաբի թագավորի վարչական բարեփոխումներից եւ օրենքներից մինչեւ ժամանակակից գերբյուրոկրատացված համակարգեր: Մինչդեռ կառավարման այս ձեւը խոցելի է, քանի որ համակարգը վերեւից «բաց» է մնում. ամենավերին մակարդակը փաստացի անվերահսկելի է, ինչը նշանակում է, որ այդ մակարդակում գտնվողները չեն աշխատում, այսինքն՝ չեն վերահսկում ավելի ցածր մակարդակում եղածներին, սրանք էլ, իրենց հերթին, ավելի ստորին մակարդակին եւ այսպես շարունակ՝ վերից վար, հետեւաբար՝ միայն վերահսկողությանն ապավինող ամբողջ իշխանական բուրգը մնում է անկառավարելի, ուստի դատապարտված է ինքնափլուզման:

Ծայրահեղ, համատարած վերահսկողությունը՝ առանց վստահության դրսեւորման որեւէ նշույլի, անխուսափելիորեն նվազեցնում է ստորադասի ինքնավստահությունը եւ ինքնահարգանքը, ինչն էլ անհնարին է դարձնում նրա ինքնակամ վերահսկումը, այսինքն՝ այն ինքնակառավարումը, որ կառավարման առավել արդյունավետ եղանակն է: Իր հերթին, անսահմանափակ, չափազանց վստահությունը, փաստորեն առհասարակ որեւէ հսկողություն բացառող վստահությունը նույնպես կազմալուծում է կառավարման համակարգի բնականոն աշխատանքը, քանի որ գործարար եւ պաշտոնական փոխհարաբերություններն աստիճանաբար վերածվում են առավելապես անձնական-ընկերականի, իշխանական բուրգով հստակ պայմանավորված գործելակերպը եւ պարտականությունների ու պատասխանատվության աստիճանակարգված համակարգը սկսում է նմանվել բարեհոգի-բարձիթողի ընտանեվարության: Անվերահսկելի վստահությունը ինքնին արժեզրկում է «վստահություն» երեւույթը, ըստ էության նույնանում անվստահությանը: Ծայրահեղությունները նույնանում են. սա համընդհանուր ներդաշնակության գոյության ապացույցներից է՝ «ծայրա-

հեղ հսկողություն՝ առանց վստահության» = «ծայրահեղ վստահություն՝ առանց հսկողության» = «անկառավարելի քաոս»:

Իհարկե, կառավարչի վստահությունը ենթակաների հանդեպ ենթադրում է նաեւ ընտրողականություն, այսինքն՝ ճշգրտում, թե ում ինչի համար է վստահություն ընձեռվում: Իսկ սա նշանակում է, որ արդեն իսկ վստահության տարբերակումը (կամ՝ տարբերակված վստահությունը), դասդասումը, համակարգումը իսկզբանե ենթադրում են որոշակի վերահսկողության առկայություն: «Ոսկի միջինի» կանոնը կարելի է ձեւակերպել այսպես՝ **վերահսկողություն այնքանով, որքանով դա չի սահմանափակում ստորադրյալների նախաձեռնողականությունը եւ չի նսեմացնում նրանց մասնագիտական ու մարդկային արժանապատվությունը**:

Վերահսկողությունը պիտի բխի առավելապես բուն գործի իրական ընթացքից, այլ ոչ թե գործողների անձից: **Վերահսկվում է ոչ թե ենթական, այլ նրա գործունեությունը**: Եվ կարեւորն այն է, որ ենթական ինքն էլ դա լիովին գիտակցի, ընկալի իր հանդեպ վերահսկողությունը որպես իրերի օբյեկտիվ ընթացքով («լոգոսով») պայմանավորված անհրաժեշտություն, այլ ոչ թե ղեկավարի կամայականություն կամ կանխակալություն:

Վստահությունը, որպես վարքի կարգավորման սկզբունք, հակադարձվող հարաբերության տեսակ է: Այսինքն՝ վստահելով դիմացինին՝ մենք ավելի հավանական է (թեեւ՝ ոչ պարտադիր) ի տրիտուր արժանանանք վստահության: Մինչդեռ անսքող անվստահությունը, ստորադասի վարքի մանրախույզ վերահսկողությունը անհավանական է դարձնում փոխադարձ վստահության դրսեւորումը:

«Վստահության սկզբունքի» զանազան դրսեւորումները լայնորեն տարածված են կառավարման ժամանակակից համակարգերում, ենթականերին վստահելու եւ վստահություն ցուցադրելու կարողությունը համարվում է արդյունավետ կառավարչի հիմնական հատկություններից մեկը, իսկ անկարողությունը՝ առավել վնասակար ե-ռեւույթներից մեկը: Փոխվել է կառավարաբանության 21-րդ դարի հարացույցը. հիմնականը, **Փիթեր Դրաքերի** ձեւակերպմամբ, հետեւյալն է՝ ոչ թե սոսկ կառավարել, այլ ուղղորդել մարդկանց, ոչ թե միայն վերահսկել, այլեւ ոգեւորել[24]: Իսկ այս խնդրի լուծման մեջ առավել կարեւորվում է երկուստեք վստահություն ապահովելու անհրաժեշտությունը:

Ահա այստեղ է, որ կառավարողին մեթոդաբանական օգնություն է հարկավոր վճռելու համար, թե առկա իրադրության մեջ տվյալ անձի հանդեպ պատասխանատվության ո՞ր տեսակն է պատշաճն ու արդյունավետը՝

[24] Տե՛ս **P.F. Drucker**, Management Challenges for the 21st Century, N.Y.: Harper Business, 1999; **P.F. Drucker**, Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of «Harvard Business Review», Boston, 2008.

պատասխանատվություն անցյալի՞ համար (վերահսկողություն), թե՞ պատասխանատվություն ապագայի համար (վստահություն):

«**Պատասխանատվությունը**» այն հիմնական ըմբռնումն է, որն ազդում է վերահսկողության եւ վստահության երեւույթները, պատճառակցում դրանց իրավիճակային հարաբերակցությունը: Առաջինն անձի վարքի գնահատումն է, այսինքն՝ նրա հանդեպ կազմակերպության որոշակի վերաբերմունքի դրսեւորումը գերազանցապես ըստ փաստացի, արձանագրելի եւ մշտապես արձանագրվող վարքագծի: Երկրորդի մեջ գերակշռողն անհատական, անձնավորված վստահությունն է. ղեկավարությունը, անտարակույս, չի անտեսում անձի փաստացի արածը, սակայն վեր է բարձրանում մանրախույզ, մշտական հսկողությունից, կառավարվողին ինքնահսկողության հնարավորություն է ընձեռում:

Որեւէ աշխատակցի պատասխանատվության այս կամ այն տիրույթը տրամադրելը եւ համապատասխան չափով պատասխանատվություն պահանջելը կառավարչից մեծ հմտություն է պահանջում. վերստին «Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» ունիվերսալ կանոնին ենք հանգում: Պատասխանատվության չափը որոշելիս հարկավոր է հաշվի առնել բազում հանգամանքներ՝ պատասխանատվության սուբյեկտի մասնագիտական պատրաստվածությունը, փորձառությունը, բարոյահոգեբանական առաձնահատկությունները եւ այլն: Այս հարցում «ոսկի միջինի» պահանջը առավելագույնս հակիրճ է ձեւակերպել ամերիկացի նշանավոր հոգեբան **Աբրահամ Մասլոուն**. «Չափազանց մեծ պատասխանատվությունը կարող է ճզմել նրան, չափազանց փոքր պատասխանատվությունը կարող է թուլացնել նրա զգոնությունը»[25]:

Պատասխանատվությունը ոչ միայն փիլիսոփայական, այլեւ իրավագիտական կատեգորիա է: Իրավունքի ոլորտում «պատասխանատվության» ըմբռնումը խաչվում է կառավարաբանության մեկնաբանությանը, մասնավորապես՝ վերստին անցյալի եւ ապագայի տարբերակման հիմքով: Առանձնացվում են պատասխանատվության երկու տեսակ՝ բացասական կամ հետահայաց (ռետրոսպեկտիվ) եւ դրական կամ հեռահայաց (պրոսպեկտիվ): Առաջինը վարձահատուցման մեխանիզմն է անձի կատարած իրավախախտումների համար՝ մեղավորի հանդեպ պատժի, հարկադրանքի ներազդեցության որոշակի միջոցների գործադրում կամ դրանց գործադրման սպառնալիք: Երկրորդն անձի յուրատեսակ ինքնապատասխանատվությունն է, նրա գիտակցական, կամովին եւ ինքնուրույնաբար կարգավորվող վարքը՝ ըստ կազմակերպության (նաեւ լայն առումով՝ հասարակության) մեջ գրված դիրքի: Ըստ էության, սա նույն վստահության սկզբունքն է, քանի որ մարդուն պաշտոնի նշանակելը ինքնին ենթադրում է նշանակող ատյանի վստահությունը տվյալ պաշ-

[25] Տե՛ս **А. Маслоу**, Маслоу о менеджменте / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2003, с. 31.

տոնատարի գործարար եւ մյուս հատկանիշների հանդեպ: Եվ պերճախոսն այն է, որ իրավագետները խոստովանում են, թե պատասխանատվության երկրորդ տեսակն անհամեմատ ավելի քիչ է ուսումնասիրված ու կանոնակարգված, քան առաջինը:

Նույն բանը փաստորեն կառավարաբաններն են արձանագրում, մի կողմից, փորձելով բացատրել ենթակաների հանդեպ կառավարիչների մեջ տարածված անվստահության պատճառները, մյուս կողմից՝ հիմնավորելով «վստահության սկզբունքի» ճկուն գործադրման արդյունավետությունը: Իրոք, հատկապես բարձր մակարդակի կառավարիչներից ոմանք դժվարությամբ եւ դժկամությամբ են պատվիրակում իրենց լիազորությունների մի մասը ստորադաս մակարդակներին՝ դրանում տեսնելով սեփական իշխանական դիրքերի թուլացում: Վնասում են նաեւ մեծամտությունը, գոռոզությունը, ենթակաների կարծիքն անտեսելու հոռի սովորությունը, կառավարման անձնիշխանական ոճը չարաշահելը, ինքնահավան դիրքորոշումը: Մինչդեռ, հույժ կարեւոր է հասկանալ, որ առանց վերահսկողության եւ վստահության սկզբունքների ներդաշնակ գործադրման հնարավոր չէ իրականացնել «մասնակցային» կամ «ներառական» կառավարման նպատակները, այսինքն՝ լիարժեքորեն բացահայտել եւ առավելագույնս օգտագործել համատեղ աշխատող մարդկանց հավաքական ներուժը՝ «սոցիալական կապիտալը»:

Արդ, «Երկու Վեվի» կանոնը կառավարման համակարգում վերահսկողության եւ վստահության սկզբունքների պարտադիր համադրման պահանջն է, եւ հասկանանք, որ դա ոչ թե մտահայեցողական եզրահանգում է, այլ արտահայտում է մարդկանց բնականոն համակեցության եւ համագործակցության ընդոծին օրինաչափություններից մեկը: Ուստի եւ ցանկալի է, որ այդ սկզբունքները ներդաշնակելու կարողությունը իր տեղը գտնի կառավարման արվեստի կառուցվածքում:

«Իդեալական կառավարիչ». հորինվա՞ծք, թե՞ իրականություն

«Իդեալական կառավարիչ» հասկացությունը շրջանառության մեջ է դրել իսրայելցի կառավարաբան **Իցհակ Ադիզեսը**՝ նպատակ դնելով ցույց տալ, որ նման կառավարիչ.... չի կարող գոյություն ունենալ: Իդեալական ոչինչ չկա, ասում է Ադիզեսը, եթե ինչ-որ բան այս պահին կատարյալ է, ապա ամեն ինչ փոխվում է, փոփոխվում, ուրեմն ինչո՞ւ պետք է լինի «իդեալական կառավարիչ»: Այնուհետեւ փոխելով դատողության հիմքը, անում է հետեւյալ զիջումը. «Ամեն մեկը կարող է լավ առաջնորդ լինել որոշակի իրավիճակում, բայց ոչ ոք երբեք չի կարող մշտապես լինել լավ առաջնորդ»[26]: Իսրայելցի հեղինակը տեղին է արձանագրում այդ «ան-

[26] Տե՛ս **И.К. Адизес**, Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ., 7-е изд., М.: Альпина Паблишер, 2014, с. 67.

իրականալի երազանքի» պատճառներից մեկը՝ կառավարչի հիմնական գործառույթների եւ խնդիրների ներքին հակասականությունը. եթե, ասենք, կառավարիչը հակված է արտադրությանը, ապա քիչ է ուշադրություն դարձնում նորաստեղծության հարցերին, իսկ վարչարար կառավարիչը հեռու է մնում ձեռներեցության ընդլայնման հարցերից եւ այլն:

Այս հարցում, ըստ իս, հնարավոր է նաեւ այլ մոտեցում, այն է՝ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» կանոնի լույսով: Իրոք, ամեն ինչ փոխվում է՝ գործարար կյանք լինի, թե քաղաքականության ասպարեզ, պետական կառավարման համակարգ, թե առեւտրային կազմակերպություն: Փոխվում են կառավարման առջեւ դրվող խնդիրները, փոխվում են, հետեւաբար, կառավարչին ներկայացվող պահանջները: Այլ կերպ ասած՝ փոփոխված «ճիշտ տեղը» նոր խնդիրներ է առաջադրում նրան, ով կհավակնի «ճիշտ մարդու» դերին: Այս տեսակետից, թերեւս, կարող ենք գործածել «իդեալական» մակդիրն այն կառավարչի համար, որն առավելագույն կհամապատասխանի այդ նոր խնդիրների լուծմանը: Այս առումով **կառավարման արվեստի պսակը կառավարչի ունակությունն է՝ մշտապես զարգանալու՝ որպես մասնագետ եւ որպես մարդկանց համատեղ աշխատանքը կազմակերպելու պատասխանատու**:

Իսկ եթե այդքան պարտավորեցնող «իդեալական» բնութագրիչը փոխարինենք ավելի հասկանալի եւ չափելի «արդյունավետ»-ով, ապա մեզ կարող է օգնել **Սթիվեն Քավին** իր նշանավոր հայեցակարգով՝ «Բարձրարդյունավետ մարդկանց յոթ սովորույթը» (հետագայում ավելացվեց 8-րդը)[27]: Առաջին երեք սովորույթը բնորոշում են կառավարչի գործելակերպում անձնական ընտրությունը՝ «եղիր նախաձեռնող գործունյա» («Be Proactive»), «սկսիր՝ մտքում պահած նպատակը» («Begin with the End in Mind»), «սկզբից՝ սկզբի գործերը» («Put First Things First»), հաջորդ երեքը կոչված են կարգավորելու միջանձնային փոխհարաբերությունները՝ «մտածիր «հաղթանակ–հաղթանակ» սկզբունքի ոգով» («Think Win–Win»), «նախ՝ ջանա հասկանալ, ապա՝ հասկացված լինել» («Seek First to Understand, Then to be Understood»), «ձգտիր սիներգիայի» («Synergize»), վերջապես՝ յոթերորդը, որ մեզ հատկապես է հետաքրքրում, Քավին անվանում է «ինքնաերիտասարդացման» («self-rejuvenation») սովորույթ՝ գործածելով «սղոցը սրիր» («Sharpen the Saw») պատկերավոր արտահայտությունը: Մանրամասնելով վերջինս՝ հեղինակն առանձնացնում է բարձրարդյունավետ գործող անհատի մշտական զարգացման («սղոցը

[27] Տե՛ս **S.R. Covey**, The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press, 2004 (Կա թարգմանությունը՝ **С.Р. Кови**, Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера / Пер. с англ., М.: Вече, Персей, АСТ, 1997); **S.R. Covey**, The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Free Press, 2005; **S.R. Covey**, Primary Greatness: The 12 levers of Success, London: Simon and Schuster, 2015.

սրելու») չորս ասպարեզ՝ ֆիզիկական, մտավոր, հոգեւոր եւ սոցիալ-հուզական՝ ամեն մեկում նշելով հիմնական անելիքը: Իսկ ութերորդ սովորույթը Քավին պայմանական անվանում է «ձայն». դա ամեն մեկի կարողությունն է հասնելու իր տաղանդի եւ ձգտումների բարձրագույն դրսեւորմանը՝ սեփական ձայնը լիարժեք հնչեցնելուն. «Այս ութերորդ սովորույթն է գտնել ձեր ձայնը եւ ոգեւորել այլոց գտնելու սեփական ձայնը»[28]: Հեղինակը համոզված հորդորում է ընթերցողին, որ ինքնակատարելագործման արվեստը սահմաններ չունի. «Մենք մեծավ մասամբ չենք պատկերացնում կամ չենք գիտակցում մեր սեփական ներուժը.... Մեզանից ամեն մեկն անչափելի ուժ եւ ընդունակություն ունի վերափոխելու սեփական կյանքը»[29]:

Իհարկե, բնավ նոր չէ հասուն անհատին ուղղված «Ծանիր զքեզ» ինքնաճանաչման հրամայականը (ինչպես հայտնի է, փորագրված է եղել Հունաստանի Դելփիք քաղաքի Ապոլոնին նվիրված տաճարի մուտքի պատին), ինչից բխում է նաեւ նրա ինքնազարգացման, սեփական ստեղծագործական ներուժի բացահայտման եւ լիակատար դրսեւորման անհրաժեշտությունը: Սակայն նոր չէ եւ հակառակ երեւույթը, երբ մարդկանց որոշակի հանրույթի ղեկավարի (կազմակերպության կառավարչի, կուսակցության առաջնորդի, պետության նախագահի կամ վարչապետի) դիրքում հայտնված նախկին «ճիշտ մարդը», այլեւս չի արձագանքում ինքնազարգացման պահանջին, եւ ոչ միայն ինքն է դադարում զարգանալ, այլեւ կասեցնում է ամբողջ հանրույթի բնականոն կենսագործունեությունը[30]:

Կառավարչի հարատեւ ինքնազարգացման խնդրի կարեւորությունը ժամանակին հատուկ շեշտել է **Հենրի Ֆորդը՝** միաժամանակ զգուշացնելով հակառակ դիրքորոշման՝ եղածով բավարարվելու, մեծ նպատակներից հրաժարվելու մտավոր ծուլության վտանգի մասին. «Եթե մեր նպատակն է ժանգով պատվելը, ապա մի բան է մնում՝ տրվել մեր ներքին ծուլությանը: Իսկ եթե մեր նպատակն է աճը, ապա հարկավոր է ամեն առավոտ արթնանալ եւ արթուն լինել ամբողջ օրը: Ես տեսել եմ, թե մեծ ձեռնարկությունները ինչպես են անկում ապրում, երբ ինչ-որ մեկը հնարավոր է համարում, թե ձեռնարկությունը կարող է հետագայում էլ կառավարվել

[28] S.R. Covey, The 8th Habit, p. 5.

[29] Անդ, էջ 70:

[30] Նման ղեկավարին արդեն առիթ ունեցել եմ բնութագրելու որպես «ժամկետանց առաջնորդ» եւ տալու դրա հոգեբանական կերպարի վերլուծությունը. տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, «Ժամկետանց առաջնորդ»-ի վարքաբանական դիտարկում // «Բանբեր Երեւանի համալսարանի. Փիլիսոփայություն, Հոգեբանություն», № 3 (33), 2020, էջ 14–25:

ճիշտ այնպես, ինչպես կառավարվել է մինչ այժմ»[31]: Ի դեպ, **Իցհակ Ադիզեսը** իր հայեցակարգի շրջանակներում խոսելով «կառավարման սխալ ոճերի» մասին, ուրվագծում է Ֆորդի ասած «ժանգով պատած» կառավարչի մի կերպար՝ անվանելով «Մեռյալ Կոճղ»: Վերջինս անվնաս, բարեհոգի, անսկզբունք կառավարիչն է, համաձայնում է ամեն մեկի հետ, ամեն ինչում, բոլորովին նախաձեռնություն չի դրսեւորում, ոչ ոք էլ նրան բանի տեղ չի դնում, «միակ տուժողը կազմակերպությունն է»[32]:

Ահավասիկ, **Ջոն Մաքսվելը** իր «Ձեր ներուժի զորությունը» գրքում հետեւյալ բանաձեւն է առաջարկում. «Եթե դուք գիտեք ինքներդ ձեզ եւ կատարելագործվելու ձեր ունակությունը, եթե զարգացնում եք արդեն ունեցած ձեր ընդունակությունները, եւ եթե ամեն օր տրամադրված եք կատարելու ընտրություն հօգուտ կատարելագործման, ապա դուք կհասնեք ձեր ներուժի լիարժեք գործադրմանը»[33]: Եվ սա ոչ թե զուտ անհատական դիրքորոշման կամ վարվելակերպի ընտրության հարց է, այլ նաեւ, ինչպես համոզվեցինք, բխում է կառավարչի դիրքին եւ դերին ներկայացվող օբյեկտիվ պահանջներից:

Հավելենք կառավարչի անձնական գործելակերպի օրինակի կարեւորության հանգամանքը ամբողջ կազմակերպության հավաքական ներուժն առավել արդյունավետ գործադրելու համար: Ոչ միայն ինքնին վարակիչ է սեփական աշխատանքի հանդեպ ստեղծագործ, նորարարական մոտեցումը, այլեւ նման կառավարիչը թե՛ միջանձնային փոխհարաբերություններն է ավելի դյուրին կարգավորում, թե՛ նրա խոսքն ու վարքն է առավել համոզիչ, թե՛ գիտե տարբերել լավ եւ վատ աշխատողներին, ստույգ համադրել վերահսկողությունը եւ վստահությունը, տեսնել կազմակերպության զարգացման հեռանկարը եւ դրանով խանդավառել աշխատակիցներին: Այսկերպ՝ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» կանոն-պահանջը բազմակողմանի եւ շարունակական հաստատում է ստանում:

Անտարակույս, կառավարման արվեստի հիմնական բնութագծերը չեն սպառվում մեկ հոդվածի շրջանակներում: Քննարկված բնութագծերից ամեն մեկը կարող է դառնալ առանձին եւ հանգամանալի վերլուծության առարկա: Առավել կարեւորը գիտության եւ արվեստի ճիշտ համադրման գաղափարի ըմբռնումն է, իսկ կառավարչական ամեն մի իրավիճակում արդեն փորձառու կառավարիչն ինքը կգտնի տվյալ պահին առավել համապատասխան լուծումը:

---

[31] Տե՛ս **Г. Форд**, Моя жизнь, мои достижения, с. 39.

[32] Տե՛ս **И.К. Адизес**, Идеальный руководитель, с. 104.

[33] Տե՛ս **J.C. Maxwell**, The Power of Your Potential: How to break through your limits, p. 169.

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

«Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» կառավարչական հիմնարար սկզբունքը հարկավոր է դիտարկել ոչ միայն օբյեկտիվ համապատասխանության տեսակետից, այլեւ «ճիշտ մարդու»՝ սեփական դերակատարման լիարժեք ըմբռնման առումով: Արդյունավետ կառավարման հիմքը գիտելիքի եւ արվեստի համադրումն է, իսկ գիտելիքը արվեստի վերածելու գլխավոր պայմանը կառավարչի լիարժեք կրթվածությունն է, լայն աշխարհայացքը, ցանկությունը, կամքը: Կառավարման հիմնախնդիրների ամենախորքային, հիմնավոր, բազմակողմանի իմացությունը վերջինս կառավարման արվեստի վերածման անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայմանն է: Պատճառն այն է, որ կառավարման արվեստի հիմունքները այս կամ այն գործիչը կարող է հրաշալի իմանալ եւ... չգործադրել, համարել ավելորդ եւ ապավինել բացահայտ տեխնոկրատական կառավարմանը կամ էլ քողարկվել ամբոխահաճո կառավարման խաբուսիկ ծածկույթով: Այդպես էլ շարունակվելու է, քանի դեռ, մի կողմից՝ հանրայնորեն եւ հիմնովին չի գիտակցվում գիտելիքի եւ արվեստի ներդաշնակության կարեւորությունը, մյուս կողմից՝ բուն հանրությունը, շահագրգիռ հանրային հաստատությունները այդ գիտակցումը չեն դարձրել կառավարիչների գործելակերպին ներկայացվող հրամայական պահանջ:

Հիմնաբառեր. կառավարման գիտություն, կառավարման արվեստ, «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում», միջանձնային հաղորդակցման արվեստը, համոզունակություն, «Երկու Վեվ»-ի կանոնը, «իդեալական կառավարիչ»

Օգտագործված գրականություն

1. **К. Мацусита**, Философия менеджмента / Пер. с англ., М.: Альпина Паблишер, 2016, с. 66.
2. **Г. Форд**, Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ., Ереван: Айастан, 1990.
3. **Л. Якокка**, Карьера менеджера / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991.
4. **Дж.Д. Рокфеллер**, Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары милиардера / Пер. с англ., М.: АСТ, 2017.
5. **Б. Франклин**, Время – деньги! / Пер. с англ., М.: АСТ, 2019; **Р. Кийосаки**, 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск: Попурри, 2015.
6. **Д. Трамп**, Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа / Пер. с англ., М.: «Э», 2017. **N. Mandela, M. Langa**, Dare not Linger: The Presidential Years. London: Pan Books, 2018.
7. **Платон**, Государство // Сочинения в 3-х томах. Т. 3, ч. 1. М.: Мысль, 1971.
8. **П.Ф. Друкер**, Практика менеджмента / Пер. с англ., М.: Издательский дом «Вильямс», 2000, с. 343.
9. **P. King**, How to Listen with Intention: The Foundation of True Connection, Communication, and Relationships. Wroclaw: Big Mind LLC, 2020, p. 12.

10. **Д. Льюис**, Тренинг эффективного общения / Пер. с англ., М.: ЭКСМО-Пресс, 2002, с. 44.
11. **P. Andrei**, How Highly Effective People Speak. Independently, 2020; **J.W. Williams**, Communication Skills Training. Wroclaw: Big Mind LLC, 2020;
12. **P. King**, Read People Like a Book. Independently, 2020.
13. **Վ. Միրզոյան**, Կառավարման փիլիսոփայություն, Եր.: Մեկնարկ, 2021, էջ 133– 147:
14. **Ե. Կողբացի**, Եղծ աղանդոց, Եր.: Երեւանի համալս. հրատ., 1994, էջ 249:
15. **К. де Врис М.**, Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ., 8-е изд., М.: Альпина Паблишер, 2017, с. 50.
16. **Р. Кийосаки**, 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск: Попурри, 2015, с. 30.
17. **D. Goleman**, Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing, 2020, p. 132–133.
18. **J.C. Maxwell**, The Power of Your Potential: How to break through your limits. New York: Center Street, 2018, p. 53.
19. **Միրզոյան**, Ճարտասանություն, 6-րդ, լր. եւ բարեփ. հրատ., Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2016; **Վ. Միրզոյան**, Հանդուրժող խոսք, Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2017
20. **G. Graff, C. Birkenstein**, «They say / I say». Third Edition, New York: W.W. Norton and Company, 2014.
21. **R. Dreeke, C. Stauth**, The Code of Trust. New York: St. Martin's Griffin, 2019.
22. **И.К. Адизес**, Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ., 7-е изд., М.: Альпина Паблишер, 2014, с. 67.
23. **Վ. Միրզոյան**, «Ժամկետանց առաջնորդ»-ի վարքաբանական դիտարկում // «Բանբեր Երեւանի համալսարանի. Փիլիսոփայություն, Հոգեբանություն», № 3 (33), 2020, էջ 14–25:
24. **J.C. Maxwell**, The Power of Your Potential: How to break through your limits.

УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА И КАК ИСКУССТВО

Валерий Мирзоян
доктор философских наук, профессор, свободный исследователь

Основной управленческий принцип «правильный человек–на правильном месте» следует рассматривать не только с точки зрения объективного соответствия, но и в плане полноценного понимания «правильным человеком» собственной роли. Основа эффективного управления – это синтез науки и искусства, а главное условие превращения знания в искусство – это широкая образованность менеджера, его мировоззрение, желание, воля. Глубокое, всестороннее познание основных проблем управленческой деятельности является необходимым, но не достаточным условием её перехода на уровень

управленческого искусства. Причина в том, что тот или иной деятель может быть прекрасно осведомлен об основах искусства управления, но не применять их, считать ненужными и уповать на открыто технократические методы управления или замаскированные методы популистского управления.

Ключевые слова: наука управления, искусство управления, «правильный человек–на правильном месте», искусство межличностого общения, искусство убеждения, доверие и контроль, «идеальный руководитель»

MANAGEMENT AS A SCIENCE AND AS AN ART

Valeri Mirzoyan
Sc. D. in Philosophy, Professor, Freelancer

The main management principle “the right man in the right place” should be considered not only from the point of view of objective compliance, but also in terms of a full understanding of the “right man” of his own role. The basis of effective management is the synthesis of science and art, and the main condition for the transformation of knowledge into art is the broad education of the manager, his worldview, desire, will. A deep, comprehensive knowledge of the main problems of managerial activity is a necessary, but not sufficient condition for its transition to the level of managerial art. The reason is that a manager may be well aware of the basis of the art of management, but not apply it, consider it unnecessary and rely on overtly technocratic methods of management or disguised methods of populist management.

Key words: science of management, art of management, «the right man in the right place», art of interpersonal communication, art of persuasion, trust and control, «ideal leader»

Ներկայացվել է՝ 02.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 15.04.2022 թ.

CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGEMENT EFFICIENCY OF PAYMENT AND SETTLEMENT ACTIVITIES

Behnood Souri
Post graduate student, European university
behnood.souri@gmail.com

Abstract: The administrative functions of payment and settlement organizations are mainly regulated by the Central Bank of the Republic of Armenia and are exclusively of controling nature. However, in recent years, the unprecedented active use of the latest technologies in payment transactions requires management of the efficiency of payment transactions with special conceptual principles. In this regard, the article proposes to apply management tools for the objectives, motivation, and economic structure of the billing activity in parallel with the control functions in the management system, which will increase the degree of financial competitiveness of these organizations. in the market.

Introduction

The mission of managing the payment and settlement system is mainly undertaken by the Central Bank of the Republic of Armenia, the purpose of which is to carry out the function of financial control at the state level. Such a situation is justified by the fact, that the state is primarily interested in the stability of the payment and settlement system, which seeks to ensure the continuity of payment transfers, clearing operations in the financial market, and the prevention of multi-layered risks in these areas.

Payment systems can be a breeding ground for systemic risks. Systemic risks may arise when a system failure disrupts the smooth operation of the system, or when one of the system participants is unable to meet its financial obligations on participants. In order to ensure the stability of payment and settlement systems, it is necessary for the Central Bank of Armenia to ensure that the rules of organization and operation of the systems do not contribute to the formation or spread of financial and operational risks, risk management mechanisms are defined in the system; For this purpose, the Central Bank supervises payment and settlement systems.

Payment and settlement system ensures that payment services operations:

a) work smoothly, efficiently in an honest way for all participants and users;

b) reduce and control the risks, that arise due to the inability of a single member of the payment system to meet the final settlement of its liabilities and which may cause shocks in the economy;

c) ensure a level of technological-institutional development that can meet the needs of the developing economy in the field of payment and settlement.[34]

However, nowadays, when innovative payment technologies, such us e-commerce or e-money, mobile banking in usage, international payment flows are developing very fast, there is a need in the payment transaction management system not only to pay attention to control, but also to planning, purposing, motivation and effective organization.

Especially when specialized payment organizations are engaged in payment and settlement functions, the management system operating in them, in addition to control functions, already emphasizes market goals, organizational spheres of competitive activity. Thus, at present, there is a need to develop conceptual approaches to the effective management of payment and settlement activities.

Research results

The experience shows, that in practice the special concept of effective management of payment and settlement activities is not applied, and this activities are still regulated by the Central Bank regulations. Thus, in the process of managing customer complaints, Regulation 8/04 of the Central Bank of the Republic of Armenia is applied, which regulates the submission, examination, decision-making of the customer's complaint to the financial intermediary, including the provision of feedback to the customer related to the objection.[35] However, this document does not regulate the accountability mechanism of financial institutions to their customers, which is considered an important organizational function in the management system.

The management of the e-money issuance process is regulated by the decision No. 74-N of the Central Bank of the Republic of Armenia, which includes the procedure for issuing an e-money issuance permit, the minimum requirements and conditions for the applicant, the e-money turnover suspension procedure, e-money issuer Restrictions on activity.[36] The Central

[34] https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/vchar/Oversight.pdf

[35] Minimum conditions and principles to be submitted to the internal legal acts regulating the process of examination of customer complaints. //Regulation of the Central Bank of the Republic of Armenia 8/04, 2009 July 28. Decision No. 225-N

[36] Procedure and conditions for issuance, suspension, termination of e-money issuance permit, requirements for e-money issuers. // CB of RA Regulation 16/1, 2010 April 13, Decision No. 74-N

Bank of the Republic of Armenia also defines the procedure and conditions for issuing, servicing, complying with the requirements of electronic money issuers, repaying liabilities, and reports by issuers. However, the above regulations, mainly related to the management controling function, and do not address areas, such as planning, motivation or organization.

Licensing of payment and settlement activities is based on the decision No. 195-N of the Central Bank of the Republic of Armenia, which regulates processing and payment instruments of payment instruments and payment and settlement documents in the Republic of Armenia, as well as the implementation of money transfers. This document regulates the registration procedures of the branches of the payment and settlement organizations, the qualification procedures of the heads of the payment and settlement organizations, as well as the technical equipment, software and security requirements for the place of activity of the payment and settlement organizations.[37]

In the field of management is also the process of accountability of payment and settlement organizations, which regulates the procedure and terms of preparation of reports submitted by payment and settlement organizations, submission to the Central Bank, as well as the publication of information on their activities by payment and settlement organizations.[38] At the same time, however, there is a need for further commentary on this document on ways to provide feedback to reporting users, as well as information opportunities for management to make management decisions by users of reports.

The Central Bank of Armenia has become a special regulator in the field of foreign payment transactions, which aims to more effectively analyze and assess all the risks (legal, financial, operational, information security) that may worsen the situation of the Armenian financial sector under the influence of the foreign payment system.[39] Negatively affect the public confidence in the provision of payment and settlement services. However, if this document provides grounds for preventing and controlling all the risks, that may jeopardize the stability of the financial system of the Republic of Armenia

[37] Licensing of payment and settlement organizations, registration of branches, qualification of managers, requirements for technical equipment, territorial and software security at the place of activity.// Regulation of the Central Bank of the Republic of Armenia 17/01, 2014 July 15, No. 195-N decision

[38] "Financial and other reports of payment and settlement organizations, their submission and publication", Regulation 17/03, Decision No. 286N of the Board of the Central Bank of the Republic of Armenia 25/10/2011

[39] Issuance of permission to participate in foreign payment and settlement systems// Regulation 19, by the decision of the Central Bank of the Republic of Armenia No. 250-N of September 23, 2014

due to the volume of payment services provided in the Republic of Armenia through foreign systems, then the ways of restraining and managing risks are not interpreted in parallel.

Payment and settlement activities are regulated by a number of laws of the Republic of Armenia.[40] However, the legislative provisions of the Republic of Armenia on payment and settlement activities and the regulations of the Central Bank are mainly of a controlling nature, and do not reflect the obligations of the management of the payment and settlement system outside the scope of state interests. And the opposit of taht, the payment and settlement sector is under the influence of rapid developments in financial competition and pursues favorable market positions.

Therefore, in this situation, we propose to apply the concept of payment management efficiency in parallel with the regulatory documents of the Central Bank of the Republic of Armenia (see Figure 1). The concept proposed by us takes into account the key functions of management, such as objective installment, controling, motivation and organization. Moreover, these functions are ultimately targeted at management decisions that increase the efficiency of payment and settlement functions (see Figure 1). Thus, the proposed concept of payment management system efficiency objectives is mainly aimed at meeting the expectations of related beneficiaries, who are parties to payment transactions, as well as improving the market position of financial intermediaries.

[40] RA Law on “Transfer of Funds by Payment Order”, 1996
RA Law on Payment and Settlement Systems and Financial Settlement Organizations, 2004
RA Law about Central Bank, 1996

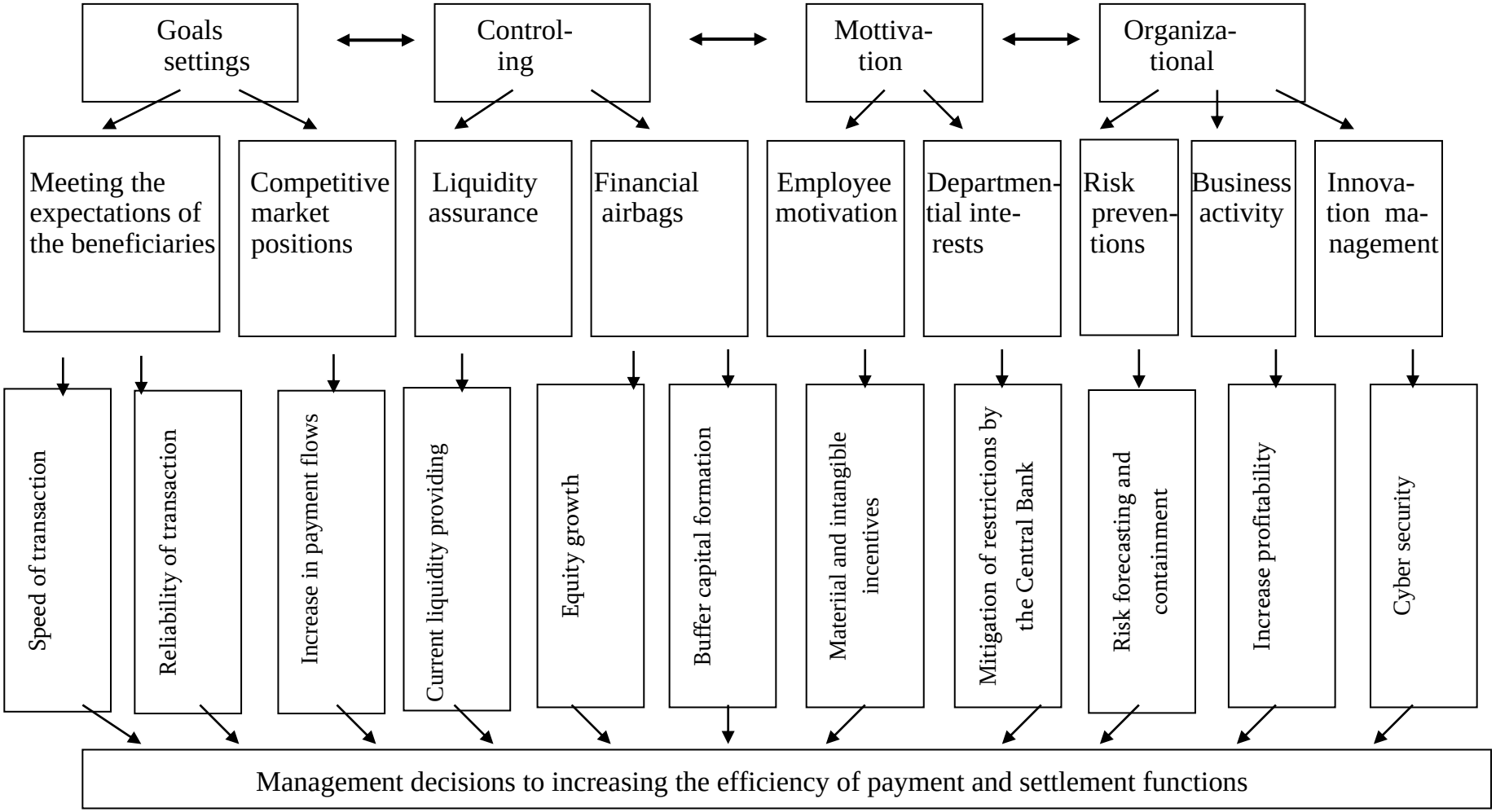


Figure 1 Proposed Concept of Management for Payment System Efficiency[41]

[41] Created by author.

In order to achieve the first group of goals, the management of the payment system is tasked with increasing the speed of transactions, increasing the reliability of transactions. When repaying remittances, the parties to the payment system seek not only the speed of transactions, but also the reliability, for which management decisions will be aimed at meeting the expectations of the beneficiaries (see Figure 1).

The demand for the second group of goals is formed due to the competitive market environment. Intensification of competition in the financial intermediation market is evident both in the international market and within the country. Therefore, payment and settlement entities seek to implement management decisions related to flexible commissions policies, such as the economic expediency of payment transactions from the point of view of the clients. In this regard, the concept of payment management efficiency should include a decision-making framework, that will increase the bandwidth of payment transactions, which will increase the number of customers served and the volume of transactions compared to competitors.

Of course, the control function is considered dominant in the process of managing the payment and settlement system, which initially became the mission of the Central Bank of Armenia. However, we believe, that the regulated implementation of control over payment and settlement activities is no less important not only "from above", but also from "below". In this regard, in addition to the economic indicators of the Central Bank regulating payment and settlement activities, as a new conceptual way of management, we also offer a number of indicators used by payment and settlement organizations, which will contribute to ensuring the stability of payment and settlement activities.

Thus, if the Central Bank of the Republic of Armenia requires the application of only one liquidity coefficient (N2) in payment and settlement organizations, we also propose to increase the range of liquidity coefficients at the initiative of organizations, including the urgent liquidity standard as well as the solvency standard. If the former is a combination of highly liquid assets and urgent liabilities, the latter is calculated by relating the organization's liquid assets to liabilities. In both cases, we consider it expedient to set the limits of the proposed coefficients above 1.0, which will create an opportunity to establish "bottom-up" control over the stability of payment and settlement activities. Therefore, in the concept of payment management system efficiency management, we propose the expansion of liquidity management functions in favor of organizations, as a result of which financial intermediaries will seek to make management decisions not only to ensure the liquidity level set by the Central Bank, but also to raise additional financial security pads on their own initiative (see Figure 1).

In the proposed concept of payment management system efficiency, we also propose to pay significant attention to motivation. International experience shows, that the levers of motivation in financial intermediaries are also formed "from above" in relation to the development of qualitative characteristics of capital. And if financial intermediaries fail to meet the standards set by the Central Bank for quality replenishment of capital, they face restrictions on the announcement of dividends or bonuses for employees. Such a policy by the Central Bank is aimed at improving the quality of capital by providing additional resources to the financial intermediaries, otherwise the replenishment will be at the expense of bonuses or dividends. We also propose to use motivational levers in the proposed payment management system efficiency concept from within, in particular by setting a buffer reserve fund (see Figure 1).

At the same time, we consider it expedient to consider the expenses of the reserve fund development as deductions in case of calculating the profit tax, and in case of calculating the N1 norm of the Central Bank to consider them as additional capital additions. In the first case, the payment and settlement organizations will be motivated to increase the buffer capital in order to reduce the profit tax liabilities, in the second case, those organizations will try to increase the buffer capital, as it will improve the requirements of N1 norm set by the Central Bank of Armenia. In this case, management decisions will be made in combination with the motivational tools developed within the Cenral Bank and simultaneous organizations motivational scope, which will increase the efficiency of the management of the payment system.

The key conceptual approach to the effective management of the payment and settlement system is risk prevention and risk control of transactions. In this case, it is possible to assess the possible sources of liquidity by the participants of the transaction, to monitor the periodicity of the final settlement, to clarify the obligations and responsibilities of the participants in case of clearing the accounts, to consider the net position of the accounts, definition of responsibility centers.

Business activity is also considered to be the most important component of managing payment and settlement activities. Market competition requires not only financial stability from payment and settlement organizations, but also the maximum return on economic activity, which is mainly reflected in the field of profitability. In this case, the management of payment and settlement operations reveals the reserves for reducing the cost of transactions, while setting competitive tariffs for services. Therefore, the management is faced with the task of conducting marketing analysis, which will allow, on the one hand, to set the required tariff for financial

intermediation, on the other hand, to ensure a competitive level of profitability of payment and settlement activities.

Conclusions

Thus, suggested by us the conceptual approaches for the management of effective the payment and settlement system allow:

First, in a payment management system equivalent to the control toolkit, apply also key management functions such as: planning and goals, motivation and organization. In this case, there will be an opportunity for adequate use of management functions, which will contribute to effective management decisions.

Second, based on the peculiarities of the payment system, it will be possible to expand the management initiatives in parallel with the regulations of the Central Bank of the Republic of Armenia, to apply regulations on its own initiative by the payment and settlement commercial banks, which will be aimed not only at strengthening financial stability, but also improvment the competitive position in the market.

Third, implement balanced management decisions in a way, that harmonizes with the interests of payment participants, and achieves the highest possible level of satisfaction for the expectations of the beneficiaries of the transactions.

Keywords: management of payment system, Central bank regulations, motivation tools, managerial objectives of payment and settlement organizations, decision making.

References:

1. RA Law on “Payment and Settlement Systems and Financial Settlement Organizations”, 2004
2. RA Law “About Central Bank”, 1996
3. Offical webside of CB RA, https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/vchar/Oversight.pdf
4. Minimum conditions and principles to be submitted to the internal legal acts regulating the process of examination of customer complaints. //Regulation of the Central Bank of the Republic of Armenia 8/04, 2009 July 28. Decision No. 225-N
5. Procedure and conditions for issuance, suspension, termination of e-money issuance permit, requirements for e-money issuers. // CB of RA Regulation 16/1, 2010 April 13, Decision No. 74-N
6. Licensing of payment and settlement organizations, registration of branches, qualification of managers, requirements for technical equipment, territorial and software security at the place of activity.// Regulation of the Central Bank of the Republic of Armenia 17/01, 2014 July 15, No. 195-N decision

7. "Financial and other reports of payment and settlement organizations, their submission and publication", Regulation 17/03, Decision No. 286N of the Board of the Central Bank of the Republic of Armenia 25/10/2011
8. Issuance of permission to participate in foreign payment and settlement systems// Regulation 19, by the decision of the Central Bank of the Republic of Armenia No. 250-N of September 23, 2014
9. RA Law on "Transfer of Funds by Payment Order", 1996

ՎՃԱՐԱՀԱՇՎԱՐԿԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ

Բեհնուդ Սուրի
Եվրոպական համալսարանի ասպիրանտ

Վճարահաշվարկային կազմակերպությունների կառավարման գործառույթները հիմնականում կարգավորվում են ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից և բացառապես կրում են վերահսկողական բնույթ: Սակայն, վերջին տարիներին վճարահաշվարկային գործարքներում նորագույն տեխնոլոգիաների աննախադեպ ակտիվ կիրառումը պահանջում է վճարային գործարքների արդյունավետության կառավարում՝ հայեցակարգային հատուկ սկզբունքներով: Այս առումով, հոդվածում առաջարկվում է կառավարման համակարգում վերահսկողության գործառույթներին զուգահեռ՝ կիրառել վճարահաշվարկային գործունեության նպատակադրումների, մոտիվացիայի, տնտեսական հատույցի կառավարման գործիքներ, որոնք կբարձրացնեն այդ կազմակերպությունների մրցունակության աստիճանը ֆինանսական շուկայում: Մասնավորապես, ելնելով վճարահաշվարկային համակարգի գործունեության առանձնահատկություններից, առաջարկվում է ընդլայնել կառավարչական նախաձեռնությունները «ներքևից», այսինքն. ՀՀ կենտրոնական բանկի կանոնակարգերին զուգահեռ կիրառել վճարահաշվարկային և առևտրային բանկերի կողմից սեփական նախաձեռնությունով բխող կանոնակարգումներ, որոնք ուղղված կլինեն ոչ միայն ֆինանսական կայունության ամրապնդմանը, այլև շուկայում մրցակցային դիրքերի ամրապնդմանը: Առաջարկվում է նաև իրականացնել հավասարակշռված կառավարչական որոշումներ այնպես, որ ներդաշնակություն ձևավորվի վճարահաշվարկային մասնակցների շահերի սպասարկման ոլորտում և ձևավորվի գործարքների շահառուների սպասումների բավարարվածության հնարավորինս առավելագույն մակարդակ:

Հիմնաբառեր. վճարահաշվարկային համակարգերի կառավարում, Կենտրոնական բանկի կարգավորումներ, մոտիվացիոն գործիքներ, վճարահաշվարկային կազմակերպությունների նպատակադրումներ, որոշումների կայացում

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАТЕЖНО-РАСЧЕТНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Бехнуд Сури
аспирант Европейского университета

Административные функции платежно-расчетных организаций в основном регулируются Центральным банком Республики Армения и носят исключительно контрльный характер. Однако, в последние годы беспрецедентно активное использование новейших технологий в платежных операциях требует управления эффективностью платежных операций на особых концептуальных принципах. В связи с этим, в статье предлагается применять инструменты управления целями, мотивацией и экономической структурой платежной деятельности параллельно с контрольными функциями в системе управления, что повысит степень финансовой конкурентоспособности этих организаций на финансовом рынке. В частности, исходя из особенностей работы платежно-расчетной системы, предлагается расширять управленческую инициативу снизу, параллельно с нормативными актами Центрального банка РА применять нормативные акты, выработанные расчетными и коммерческими банками по собственной инициативе, которые будут направлены не только на укрепление финансовой стабильности, но и на укрепление конкурентных позиций на рынке. Также рекомендуется осуществлять взвешенные управленческие решения таким образом, чтобы формировалась гармония в сфере обслуживания интересов участников расчетов по платежам и формировался максимально возможный уровень удовлетворения ожиданий бенефициаров по сделкам.

Ключевые слова: управление платежно-расчетными системами, нормативные акты ЦБ, инструменты мотивации, цели расчетных организаций, принятие управленческих решений.

Ներկայացվել է՝ 14.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 17.04.2022 թ.

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ԿԱՊԻՏԱԼԻ ՕԳՏԱԿԱՐ ՆԵՐՈՒԺԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԵՎ ԻՐԱՑՄԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐԸ ՀՀ-ում

Սարգսյան Հրաչյա
Երևանի պետական համալսարան, տնտեսագիտության թեկնածու
hrachyasargsyan9@gmail.com

Կապիտալի հատույցը տնտեսագիտական մեկնաբանություններում հետազոտողները որպես կանոն դիտարկում են արդյունավետության տեսանկյունից, գնահատելով ֆիզիկական կամ ֆինանսական կապիտալի օգտագործման արդյունքաբերությունը (շահութաբերություն, վերարտադրման աճ և այլն):[1] Գործում են նաև գործարարության ոլորտում կապիտալի ակտիվության դրսևորման ցուցանիշներ, ինչպիսիք են կապիտալի պտույտի տևողության արագությունը, սեփական կապիտալով ապահովվածության աստիճանը, որոնք իրենց հերթին գնահատում են կապիտալի օգտագործման արդյունավետությունը: [2] Մասնագիտական գրականությունում նաև կարծիք է հայտնվում, որ եթե գիտատեխնիկական նվաճումների ներդրումը տնտեսությունում պահանջում է մարդու ստեղծագործական աշխատանքի ընդլայնում, ապա սոցիալական ոլորտում իրականացվող ներդրումների տնտեսական արդյունավետությունը դրսևորվում է հենց մարդկային կապիտալի հատույցով:[3]

Սակայն, մարդկային կապիտալի հատույցի բնորոշումը այնուհանդերձ տարբերվում է ավանդական մոտեցումներից: Այստեղ, կապիտալի ավանսավորման, փոխակերպման, շարժունության, վերարտադրման և ինքնաաճման հատկություններից բացի, անհրաժեշտ ենք համարում նաև դիտարկելու մարդկային կապիտալից ակնկալվող պոտենցիալ օգտակարությունը:

Մարդկային կապիտալի կուտակումը ինքնապատակ չէ, և չի կարող հանդիսանալ սոսկ երկրի ազգային հարստության բաղադրիչ: Ունենալով կրթված հասարակություն, օժտված մասնագիտական հմտություններով և կարողություններով, տիրապետելով մարդասիրական և հայրենիքին նվիրվածության բարձր արժեքների, վարելով առողջ ապրելակերպ, պետությունը ձեռք է բերում տնտեսական անվտանգության և մրցակցային առավելություններ, քանի որ կուտակված մարդկային կապիտալը ներառում է օգտակար պոտենցիալ: Իսկ եթե գեներացված օգտակար այդ պոտենցիալը արագությամբ վերափոխվում և իր կիրառություն է գտնում տնտեսական

---

[1] Տե՛ս **Панько В., Ящкова Н.,** Экономический анализ, //изд. Мир науки, 2018, стр. 51-54

[2] Տե՛ս **Գևորգյան Ջ.,** Ֆինանսական վերլուծություն, “Էդիթ Պրինթ”, Եր. 2012, էջ 41

[3] Տե՛ս **Հովսեփյան Վ.,** Մարդկային կապիտալի զարգացումը և տնտեսական աճը, //www,ysu.am/files/07V_Hovsepyan.pdf

համակարգում, ապա արձանագրվում է մարդկային կապիտալի ներազդեցություն՝ երկրի տնտեսական անվտանգության և մրցունակության ամրապնդման վրա: Կարևորվում է պարզաբանել ժամանակակից պայմաններում երկրի տնտեսական անվտանգության առանձնահատկությունները, գնահատել ներքին և արտաքին տնտեսական անվտանգության ապահովումն իրականացնող գործոնների ազդեցությունը և դրանց հանգուցալուծման դերը տնտեսական անկախության ձեռք բերման բնագավառում:[4]

Կատարելով միջին ամսական անվանական աշխատավարձի համադրումներ ԱՊՀ երկրների շրջանակում, կարող ենք արձանագրել, որ Հայաստանի Հանրապետությունը այս ցուցանիշով զգալիորեն զիջում է իր դիրքերը (տե՛ս աղյուսակ 1), որը նույնպես պարունակում է մարդկային կապիտալը ձևավորող որակական բաղադրիչների նվազման ռիսկեր: Իսկ տնային տնտեսությունների դրամական եկամուտների վերջին տարիների դինամիկան վկայում է, որ աշխատանքի վարձատրության տեսակարար կշիռը նվազում է, և փոխարենը աճում են տնային տնտեսությունների եկամուտները բոլոր տեսակների վաճառքից (տե՛ս աղյուսակ 2), որը նույնպես բացասական ազդակ է հանդիսանում մարդկային կապիտալի որակական բաղադրիչների ձևավորման գործընթացում: Այնինչ, անվտանգային և մրցակցային միջավայր ապահովող որակյալ մարդկային կապիտալի ձևավորման կարևորագույն գործոններից է համարվում անհրաժեշտ և բավարար ֆինանսավորումը անհատի կրթության, առողջապահության, մասնագիտական հմտությունների, բարոյական, հումանիստական, հայրենասիրական նորմերի ամրագրման գործընթացներում:[5]

Աղյուսակ 1.

Միջին ամսական անվանական աշխատավարձ (ԱՄՆ դոլար)[6]

Երկրներ	2015	2016	2017	2018	2019
Հայաստան	319	321	344	358	380
Մոլդովա	241	250	302	373	412
Ղազախստան	568	418	463	472	488
Ուկրաինա	192	203	273	328	409
Ռուսաստան	561	549	671	699	733
Ուզբեկստան	457	436	285	226	263
Ադրբեջան	455	313	307	320	373

Աղյուսակ 2.

[4] Տե՛ս **Մանասերյան Թ.,** Հայաստանի տնտեսության առողջացման հիմնական առաջնահերթությունները, «Նոյան Տապան», Եր, 1999, էջ 102

[5] Տե՛ս **Շահնազարյան Հ.,** Մարդկային կապիտալը՝ որպես գիտելիքահենք տնտեսության ձևավորման գլխավոր գործոն, //Լրաբեր հասարակական գիտությունների, 2020, #1, էջ 253-264

[6] Տե՛ս Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք, 2020, էջ 610

Տնային տնտեսությունների դրամական եկամուտների, սպառողական ծախսերի կազմը և կառուցվածքը ՀՀ-ում (%)[7]

Ցուցանիշներ	2015	2016	2017	2018	2019
Դրամական եկամուտները	100	100	100	100	1 00
այդ թվում					
Աշխատանքի վարձատրություն	64.2	65.5	64.6	64.1	61.8
Սոցիալական տրանսֆերտներ	17.7	16.9	17.0	16.3	16.4
Եկամուտներ բոլոր տեսակի վաճառքներից	5.1	5.2	6.0	7.4	8.4
Այլ դրամական մուտքեր	13.0	12.4	12.4	12.2	13.4
Սպառողական ծախսեր	100	100	100	100	100
այդ թվում					
Պարենային ապրանքների վրա	47.5	45.7	45.9	44.7	44.3
Ոչ պարենային ապրանքների վրա	18.8	19.9	19.2	18.9	23.9
Ծառայությունների վրա	33.7	34.4	34.9	36.4	31.8

Չնայած այն հանգամանքի, որ վիճակագրական վերջին գնահատումներով 2021 թվականին՝ 2020 թվականի համեմատ Հայաստանի Հանրապետությունում արձանագրվել է գործազրկության նվազում և զբաղված ազգաբակչության կայունություն (տե՛ս աղյուսակ 3.), այնուամենայնիվ, այսքանով հանարավորություն չի ստեղծվում գնահատելու կուտակված մարդկային կապիտալի համարժեքությունը երկրի տնտեսական կայունության և անվտանգության ապահովման համատեքստում:

Աղյուսակ 3.

Աշխատանքի շուկայի հիմնական ցուցանիշները ՀՀ-ում (հազ. մարդ)[8]

Ցուցանիշներ	2020թ	2021 թ.	Փոփոխություն
Աշխատանքային ռեսուրսներ	2 097.4	2 023.8	96.5
Աշխատուժ (աշխատուժի առաջարկ)	1 178.8	1 136.8	96.4
Զբաղվածներ	946.0	943.8	99.8
Գործազուրկներ	232.8	193.0	82.9

Այս առումով, մեր կողմից տնտեսական անվտանգության և մրցունակության համատեքստում առաջարկվում է մարդկային կապիտալի

[7] Տե՛ս ՀՀ վիճակագրական տարեգիրք, 2020. էջ 131

[8] Տե՛ս ՀՀ սոցիալ տնտեսական վիճակը, 2021 հունվար-հունիս, 78 էջ

օգտակար պոտենցիալի գնահատումը ներկայացնել երկու հիմնական բաղադրիչներով՝ կապիտալի կուտակման և օգտագործման ցուցիչներով.

Մարդկային կապիտալի օգտակար պոտենցիալ = կապիտալի կուտակումից ակնկալվող արդյունքներ + կապիտալի օգտագործումից ակնկալվող արդյունքներ

Ստացվում է այնպես, որ մարդկային կապիտալի օգտակար պոտենցիալը իր մեջ գեներացնում է այն հնարավորությունները, որոնցով ձեռք են բերվում երկրի տնտեսական անվտանգության և տնտեսական մրցունակության ամրապնդման երաշխիքներ: Եվ ամենևին էլ պարտադիր չէ, որ մարդկային կապիտալի պոտենցիալը իր արդսյունքներով դրսևորվի ժամանակի կոնկրետ պահին: Այն կարող է ունենալ ոչ միայն մարտավարական, այլ ռազմավարական նշանակություն, միտված լինելով երկրի տնտեսական անվտանգության և մրցունակության մակարդակների բարելավմանը տեսանելի ապագայում:

Որպես կանոն, տնտեսական անվտանգությունը տնտեսության հնարավորությունն է և պատրաստվածությունը ապահովելու անձի արժանապատիվ կյանքի և զարգացման պայմանները, հասարակության և պետության սոցիալ-տնտեսական ու ռազմաքաղաքական կայունությունը, հակազդեցությունը արտաքին և ներքին սպառնալիքերին: Իսկ, տնտեսական մրցունակությունը ապահովում է ոչ միայն ազգային տնտեսության անկախությունը, նրա կայունությունը, այլև անընդհատ նորացման և ինքնակատարելագործման հնարավորություններ է ձևավորում մրցակիցների նկատմամբ առավելությունների հասնելու ճանապարհին: Ուստի, մարդկային կապիտալի օգտակարության պոտենցիալի գործոնային գնահատման հիմնական նպատակը այդ հնարավորությունների վերհանումն է, և ի նպաստ երկրի տնտեսական անվանգության և մրցակցային դիրքերի ամրապնդմանը ծառայեցնելը:

Օգտագործելով մարդկային կապիտալի ներուժի գնահատման, կուտակման համարժեքության ցուցիչները, բացահայտվում են երկրում ձևավորված մարդկային կապիտալի ոչ միայն քանակական, այլև որակական անհրաժեշտ և բավարար մակարդակները: Իսկ տնտեսական կայունության պաշարի գնահատումներով բացահայտվում են երկրում առկա մարդկային կապիտալի ներուժի ազդեցության ուղիներն ու բնույթը տնտեսական անվտանգության և մրցունակության փոփոխությունների վրա:

Մասնագիտական գրականությունում ընդգծվում է ՀՀ մրցակցային առավելությունների բացահայտման կարևորությունը, որը ենթադրում է.

- Հայաստանում և Սփյուռքում կուտակված մարդկային կապիտալի մասնագիտական կարողությունների հաշվառում,
- մրցունակությունը բնութագրող չափորոշիչների ընտրություն,

➢ ազգային մրցակցային առավելությունների ընտրություն և դասակարգում,

➢ յուրաքաչյուր բնագավառի մրցակցային առավելությունների իրացմանը նպաստող և խոչընդոտող գործոնների բացահայտում.

➢ հեռահար (ռազմավարական) թիրախների ընտրության և դրանց հասնելու մարտավարական խնդիրների ձևակերպում:[9]

Եվ որպեսզի ներկայացվի մարդկային կապիտալի ազդեցության չափելիությունը երկրի տնտեսական անվտանգության և մրցունակության փոփոխվող դրսևորումների վրա, մեր կողմից առաջարկվում է կիրառել մարդկային կապիտալի օգտակարության ներուժի գնահատում, որը թույլ կտա.

➢ որոշել մարդկային կապիտալի բավարար սահմանները՝ երկրի անվտանգային և մրցակցային անհրաժեշտ մակադակներն ապահովելիս և քայլեր ձեռնարկել երկրի ներսում կուտակված կապիտալի փոշիացման ռիսկերի կանխարգելման, և երկրից որակյալ աշխատանքային ռեսուրսների արտագաղթի զսպման ուղղություններով,

➢ իրականացնել մարդկային կապիտալի օգտագործման հատույցի գնահատումներ երկրի տնտեսական անվտանգային և մրցակցային ոլորտներում, և դրանով իսկ հնարավորություններ ստեղծել տնտեսության տարբեր հատվածներում մարդկային ռեսուրսների օպտիմալ բաշխումների ուղղությամբ,

➢ կազմակերպել մարդկային կապիտալի որակական բնութագրիչների մշտադիտարկում երկրի տնտեսական անվտանգության և մրցունակության ամրապնդման տեսանկյունից այնպես, որ բացահայտվեն մարդկային կապիտալի արդյունավետ վերարտադրման և օգտագործման ուղիները ի նպաստ երկրի կայուն զարգացման հավակնոտ ծրագրերի իրականացման:

Այսպիսով, մարդկային կապիտալի օգտակարության ներուժի գնահատումը հնարավորություն է ստեղծում դիտարկելու մարդկային կապիտալի կապիտալի ավանսավորման, փոխակերպման, շարժունության, վերարտադրման և ինքնաաճման ազդեցությունները երկրի տնտեսական անվանտանգային համակարգի և տնտեսական մրցակցային դիրքերի մակարդակի վրա: Կարևորվում է նաև ՀՀ-ում կուտակվոող մադկային կապիտալի իրացման հեռանկարների վերլուծությունը: Հայաստանի Հանրապետությունը զարգացող երկրների շարքում մարդկային կապիտալի ձևավորման և իրացման առումով ներկայանում է մի շարք առանձնահատկություններով: Նախ և առաջ, մեր հանրապետությունը առանձնանում է մասնագիտական կրթական ցենզ ունեցող ազգաբնակչության

[9] **Տե՛ս Մանասերյան Թ.,** Տնտեսական անվտանգություն. Ռազմավարության ուրվագծեր, ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսահիտության ինստիտուտ 2014, էջ 829

համեմատաբար բարձր տեսակարար կշռով: Բացի այդ, մասնագիտական կրթության ուումնառության արժեքը ուսանողների համար, համեմատած զարգացող երկրների, ՀՀ-ում միջին և ցածր մակարդակում է գտնվում: Եվ ստացվում է այնպես, որ որակավորված մարդկային կապիտալ է ձևավորվում համեմատաբար էժան մասնագիտական կրթությամբ, որն էլ նախապայմաններ է ստեղծում այն «արտահանելու» զարգացած երկրներ, որտեղ մասնագիտական կրթության վրա համեմատաբար թանկ ռեսուրսներ են ծախսվում:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հայաստանի Հանրապետությունում ձևավորվող մարդկային կապիտալի իրացումը երկրում որակյալ աշխատանքային ռեսուրսների արտահոսքի հեռանկարային ռիսկեր է պարունակում, որն էլ պետությունից պահանջում է իրականացնել մարդկային կապիտալի փոշիացման կանխարգելման ռազմավարական միջոցառումներ: Երկրում կուտակված մարդկային կապիտալի ոչ արդյունավետ իրացումը հեռանկարային ռիսկեր է պարունակում աշխատաշուկայի պահանջարկի կառուցվածքի և աշխատաքային ռեսուրսների որակական կազմի անհամապատասխանության առումով: Ներկայումս ՀՀ-ում ձևավորվել է մի իրավիճակ, երբ մարդկային կապիտալի ձևավորման ուղղությունները ոչ միշտ են ներդաշնակցվում աշխատաշուկայի մասնագիտական պահանջների հետ, որի հետևանքով տեղի է ունենում կուտակված մարդկային կապիտալի փոշիացում, որը բացասաբար է ազդում որակյալ աշխատուժի հեռանկարային օգտագործման վրա: Այս առումով, արդիական է դառնում տնտեսական մրցունակության և անվտանգության տեսանկյունից մարդկային կապիտալի օգտակար ներուժի հեռանկարային գնահատումը:

Հիմնաբառեր. մարդկային կապիտալ, օգտակար ներուժ, կապիտալի փոշիացում, կապիտալի կուտակում, տնտեսության անվտանգություն, մրցունակություն

Օգտագործված գրականություն

1. **Панько В., Ящкова Н.**, Экономический анализ, //изд. Мир науки, 2018.
2. ՀՀ վիճակագրական տարեգիրք, 2020թ:
3. ՀՀ սոցիալ տնտեսական վիճակը, 2021 հունվար-հունիս:
4. **Գևորգյան Ջ.,** Ֆինանսական վերլուծություն, “Էդիթ Պրինթ”, Եր. 2012
5. **Հովսեփյան Վ.,** Մարդկային կապիտալի զարգացումը և տնտեսական աճը, //www,ysu.am/files/07V_Hovsepyan.pdf
6. **Մանասերյան Թ.,** Տնտեսական անվտանգություն. Ռազմավարության ուրվագծեր, ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ 2014 թ.:
7. **Մանասերյան Թ.,** Հայաստանի տնտեսության առողջացման հիմնական առաջնահերթությունները, «Նոյան Տապան», Եր, 1999

8. **Շահնազարյան Հ.,** Մարդկային կապիտալը՝ որպես գիտելիքահենք տնտեսության ձևավորման գլխավոր գործոն, //Լրաբեր հասարակական գիտությունների, 2020, #1, էջ 253-264

ПЕРСПЕКТИВЫ ОЦЕНКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛЕЗНОГО ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РА

Саргсян Грачья
Ереванский государственный университет, кандидат экономических наук

Реализация формируемого в Республике Армения человеческого капитала содержит перспективные риски утечки квалифицированных трудовых ресурсов в страну, что требует от правительства реализации стратегических мер по предотвращению распыления человеческого капитала. Неэффективное использование накопленного в стране человеческого капитала содержит в себе перспективные риски с точки зрения несоответствия структуры спроса на рынке труда и качественного состава трудовых ресурсов. В настоящее время в РА сложилась ситуация, когда направления формирования человеческого капитала не всегда увязываются с профессиональными требованиями рынка труда, в результате чего, накопление человеческого капитала распыляется, что негативно сказывается на перспективах использования квалифицированных кадров. В связи с этим становится актуальной перспективная оценка полезного потенциала человеческого капитала с точки зрения экономической конкурентоспособности и безопасности страны.

В контексте экономической безопасности и конкурентоспособности оценку полезного потенциала человеческого капитала рекомендуется представлять в двух основных компонентах: показателях накопления и использования капитала.Таким образом, полезный потенциал человеческого капитала = ожидаемые результаты от накопления капитала + ожидаемые результаты от использования капитала. Следовательно, полезный потенциал человеческого капитала порождает внутри себя возможности, с помощью которых получаются гарантии экономической безопасности и укрепления экономической конкурентоспособности страны. И вовсе не обязательно, чтобы потенциал человеческого капитала проявлялся в его результатах в конкретный момент времени. Он может иметь не только тактическое, но и стратегическое значение, направленное на повышение уровня экономической безопасности и конкурентоспособности страны в обозримой перспективе.

Ключевые слова: человеческий капитал, полезный потенциал, распыление капитала, накопление капитала, безопасность экономики, конкурентоспособность

PERSPECTIVES OF ASSESSMENT AND IMPLEMENTATION OF USEFUL POTENTIAL OF HUMAN CAPITAL IN RA

Sargsyan Hrachya
Yerevan State University, PhD in Economics

Realization of the human capital being formed in the Republic of Armenia contains prospective risks of leakage of qualified labor resources in the country, which requires the government to implement strategic measures to prevent the pulverization of human capital. The inefficient use of the human capital accumulated in the country contains perspective risks in terms of the inconsistency of the labor market demand structure and the qualitative composition of labor resources. Currently, a situation has developed in RA, when the directions of human capital formation are not always aligned with the professional requirements of the labor market, as a result of which the accumulation of human capital is pulverized, which negatively affects the prospective use of qualified labor force. In this regard, the prospective evaluation of the useful potential of human capital from the point of view of economic competitiveness and security becomes relevant.

In the context of economic security and competitiveness, it is recommended to present the evaluation of the useful potential of human capital in two main components: indicators of capital accumulation and use. However, the useful potential of human capital = expected results from capital accumulation + expected results from capital use. Therefore, the useful potential of human capital generates within itself the possibilities by which guarantees of economic security and strengthening of economic competitiveness of the country are obtained. And it is not at all necessary that the potential of human capital manifests itself in its results at a specific moment in time. It can have not only tactical, but also strategic importance, aimed at improving the country's economic security and competitiveness levels in the foreseeable future.

Keywords: human capital, useful potential, capital pulverization, capital accumulation, safety of the economy, competitiveness

Ներկայացվել է՝ 16.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 20.04.2022 թ.

ՆԵՐՔԻՆ ԱՈՒԴԻՏԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԲՈՒՀԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Աստղիկ Պողոսյան
Հյուսիսային համալսարանի ասպիրանտ
astxhik-p2011@mail.ru

Բարձրագույն մասնագիտական կրթական համակարգի ֆինանսական վերահսկողության շահառուների շրջանակն ընդգրկուն է: Մի կողմից, պետությունը, բյուջեից միջոցներ տրամադրելով բուհի ֆինանսավորմանը, վերահսկողություն է սահմանում դրանց նպատակային օգտագործման գործընթացի վրա, մյուս կողմից, բուհի վարչակազմը ձգտում է վերահսկողության միջոցով կառավարելի դարձնել համալսարանների ներսում ֆինանսների վերաբաշխման և արդյունավետ օգտագործման գործընթացը: Մասնավորապես, ուսանողները հետաքրքրված են, թե ինչպես և ինչ ուղղություններով են ծախսվում իրենց կողմից կատարվող կրթավճարները: Բնականաբար, եթե բուհի ռեկտորների տարեկան հաշվետվություններում բարձրաձայնվում են վերոնշյալ հարցադրումների պատասխանները, այնուամենայնիվ, այդ կազմակերպությունների ֆինանսատնտեսական գործունեությունը ենթարկվում է թե՛ արտաքին, և թե՛ ներքին աուդիտի:

Արտաքին աուդիտի կամ ֆինանսական հաշվետվությունների աուդիտի նպատակն է հնարավորություն ընձեռել աուդիտորին կարծիք արտահայտելու այն մասին, թե արդյոք ֆինանսական հաշվետվությունները, բոլոր էական առումներով, կազմված են Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը համապատասխան[10]: Հետևաբար, այս ոլորտում ֆինանսական վերահսկողությունը սահմանափակվում է հիմնականում հրապարակվող ֆինանսական հաշվետվությունների արժանահավատության մասին եզրակացության ներկայացմամբ: Արտաքին աուդիտի դրական եզրակացությունը հստակ ընդգծում է, որ հրատարակված կազմակերպությունների ֆինանսական հաշվետվությունները (տե՛ս աղյուսակ 1) չեն կրում էական սխալներ և արժանահավատ են՝ ողջամտության գնահատման սահմաններում:

Սակայն, ֆինանսական վերահսկողության գործառույթների շրջանակը շատ ավելի ընդգրկուն է, որն արդեն իր գործնական կիրառումն է գտնում ներքին աուդիտի շրջանակում: Ընդ որում, ներքին աուդիտի են ենթարկվում կազմակերպության գործունեության ֆինանսական կառավարմանը, հսկողությանն առնչվող բոլոր գործառույթները[11]:

---

[10] **Տե՛ս** «Աուդիտորական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք, Եր., 2002, հոդված 7:

[11] **Տե՛ս** «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենք, հոդվածներ 4 (ընդունման ամսաթիվը 22.12.2010):

Աղյուսակ 1

ՀՀ բուհերի ֆինանսական վիճակի մասին հաշվետվություն (2020 թ.) հազար ՀՀ դրամ[12]

Հաշվետվության հոդվածներ	Երևանի բշկական համալ-սարան	Երևանի պետական համալսարան	Հայաստանի պետական տնտեսագիտկան համալսարան
Հիմնական միջոցներ	6,218,850	70,008,454	11,183,806
Ոչ նյութական ակտիվներ	72,484	22,474	15,920
Այլ ակտիվներ	3,621,250	0	0
Պաշարներ	1,792,972	209,739	77,588
Դեբիտորական պարտքեր	2,287,897	845,502	441,901
Դրամական միջոցներ	2,665,127	1,520,460	1,446,504
Սեփական կապիտալ	4,986,666	65,953,903	2,176,667
Ոչ ընթացիկ պարտավորություններ	6,818,946	11,074,381	10,411,354
Ընթացիկ պարտավորություններ	4,842,968	13,439,735	10,989,052

Համաձայն ՀՀ օրենսդրության՝ ներքին աուդիտի կարևորագույն գործառույթներն են հանդիսանում.

- կազմակերպության ղեկավարության կողմից ռիսկերի բացահայտումը, գնահատումը և կառավարումը,
- տնտեսող, արդյունավետ և օգտավետ գործառույթների վերհանումը,
- տեղեկությունների վստահելիության և ամբողջականության ապահովումը,
- կորուստներից, չարաշահումներից և վնասներից ակտիվների ու ռեսուրսների պահպանման հուսալիության ապահովումը,
- առաջադրանքների կատարումը և նպատակների իրագործման մշտադիտարկումը[13]:

---

[12] **Տե՛ս** Երևանի պետական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.ysu.am, Մխիթար Հերցու անվան պետական բժշկական համալսարանի պաշտոնական կայք, https://www.ysmu.am/,
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.asue.am:

[13] **Տե՛ս** «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 6, կետ 2 (ընդունման ամսաթիվը 22.12.2010):

Աղյուսակ 2

ՀՀ բուհերի ֆինանսական արդյունքների մասին 2020 թ. հաշվետվություն (հազար ՀՀ դրամ)[14]

Հաշվետվության հոդվածներ	Երևանի պետական բշկական համալսարան	Երևանի պետական համալսարան	Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան
Եկամուտ	16,116,737	9,942,148	3,264,474
Իրացման ինքնարժեք	(12,660,177)	(8,025,456)	(1,622,055)
Այլ եկամուտներ	1,175,688	217,566	183,921
Վարչական ծախսեր	(3,104,837)	(1,148,336)	(841,888)
Շահութահարկ	(247,207)	(2,068,067)	(197,294)
Զուտ շահույթ	643,232	2,323,335	445,177

Հետևաբար, ներքին աուդիտը նախ և առաջ պետք է դիտարկել որպես գնահատման գործունեություն, որը ստեղծվում է կազմակերպության ներսում կամ տրամադրվում է կազմակերպությանը՝ որպես ծառայություն: Գործունեության գործառույթները, ի թիվս այլ գործառույթների, ներառում են ներքին վերահսկողության համակարգի համապատասխանության և արդյունավետության ուսումնասիրությունը, գնահատումը և մոնիթորինգը[15]: Այս առումով, համաձայն ներքին աուդիտի մասնագիտական գործունեության ստանդարտների՝ այն կարող է ներառել հետևյալ գործառույթները կամ գոնե դրանցից մեկը.

- Ներքին վերահսկողության համակարգի մոնիտորինգի իրականացում:
  - Ներքին աուդիտը կարող է ստանձնած լինել հատուկ պատասխանատվություն՝ վերահսկողության միջոցների դիտարկման, դրանց գործունեության մոնիթորինգի և կատարելագործման ուղղությամբ խորհուրդ տալու համար:
- Ֆինանսական և գործառնական տեղեկատվության ուսումնասիրություն:

[14] **Տե՛ս** Երևանի պետական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.ysu.am, Մխիթար Հերցու անվան պետական բժշկական համալսարանի պաշտոնական կայք, https://www.ysmu.am/,
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.asue.am:

[15] **Տե՛ս** «Աուդիտի ստանդարտները հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության N 509-Ն որոշում, ԱՄ 610, կետ 7 (ընդունման ամսաթիվը 21.04.2005):

- Ներքին աուդիտը կարող է կարգադրված լինել ստուգել այն միջոցները, որոնք օգտագործվել են ֆինանսական և գործառնական տեղեկատվության հայտնաբերման, չափման, դասակարգման և այդ մասին հաշվետվություն ներկայացնելու համար, ինչպես նաև առանձին հոդվածների հատուկ ուսումնասիրություն կատարելու, ներառյալ՝ գործարքների, մնացորդների և ընթացակարգերի մանրամասն թեստավորման իրականացման:

- Գործառնական գործունեության դիտարկում:
  - Ներքին աուդիտին կարող է վերապահված լինել ուսումնասիրել կազմակերպության գործառնական գործունեության տնտեսումը և արդյունավետությունը, ներառյալ՝ ոչ ֆինանսական գործունեությունը:
- Ռիսկերի կառավարում:
  - Ներքին աուդիտը կարող է օգնել կազմակերպությանը՝ հայտնաբերելով և գնահատելով էական ռիսկերը և օժանդակելով ռիսկի կառավարման ու վերահսկողության համակարգերի բարելավմանը[16]:

Ներքին աուդիտի նպատակներն որոշվում են ղեկավարության և, անհրաժեշտության դեպքում, կառավարման պարտականություններ կրողների կողմից: Չնայած նրան, որ ներքին աուդիտի և արտաքին աուդիտի նպատակները տարբեր են՝ որոշ միջոցներ, որոնցով ներքին աուդիտը և արտաքին աուդիտը հասնում են իրենց համապատասխան նպատակներին, կարող են համընկնել[17]:

Աուդիտի գործառնական համընդհանուր շրջանակը ներկայացված է գծապատկեր 1-ում: Եվ, չնայած նրան, որ բուհական համակարգում դրանք գտնում են իրենց կիառությունը, կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ աուդիտի կազմակերպման առումով դեռևս ոլորտում առկա են որոշ հիմնախնդիրներ, որոնք հիմնականում առնչվում են ֆինանսական վերահսկողության բարելավման ուղղություններին:

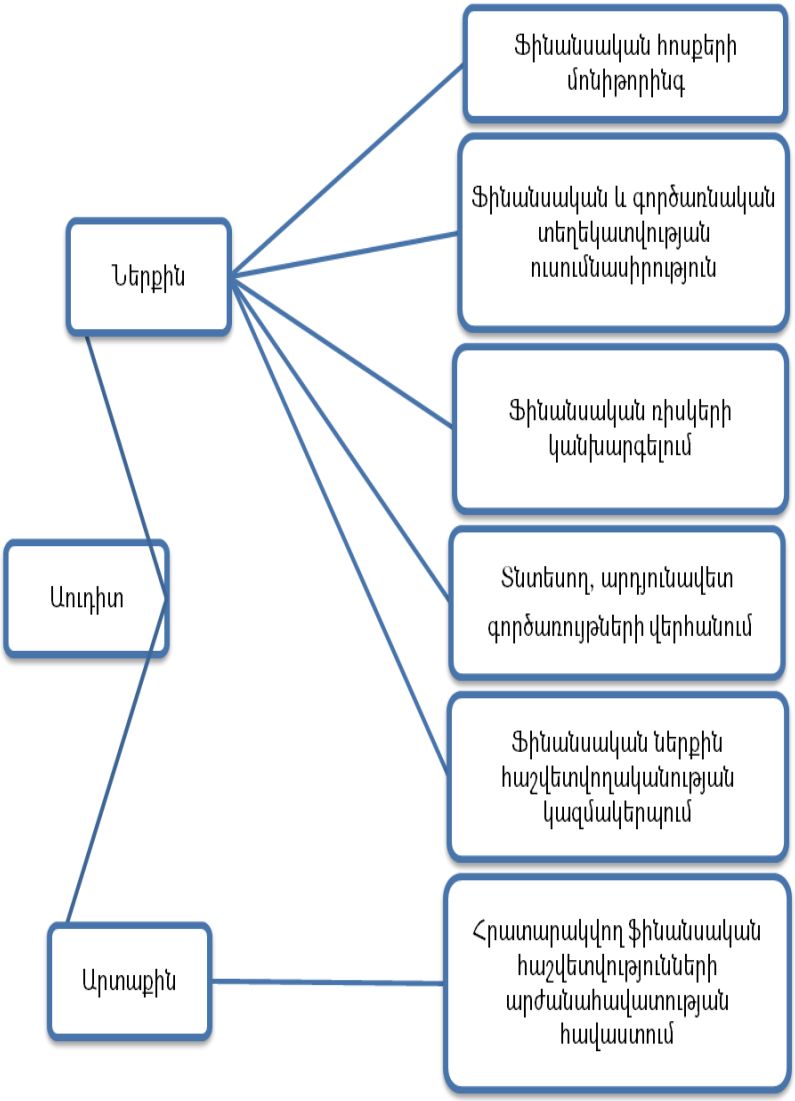
Նախ և առաջ, ներկայումս բուհերում իրականացվող ներքին և արտաքին աուդիտորական գործունեությունում նկատվում է ոչ սերտ առնչություն, և վերահսկողության համակարգում փորձեր չեն արվում մեկը մյուսով լրացնելու ուղղությամբ: Սակայն, ինչպես նշված է աուդիտորական միջազգային ստանդարտում, կազմակերպության ներքին աուդիտն օգտակար կարող է լինել արտաքին աուդիտի համար, եթե ներքին աուդիտի գործառույթի պարտականությունները և գործունեության բնույթն

---

[16]**Տե՛ս** «Աուդիտի ստանդարտները հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության N 509-Ն որոշում, ԱՍ 610, կետ Ա3 (ընդունման ամսաթիվը 21.04.2005):

[17]**Տե՛ս** «Աուդիտի ստանդարտները հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության N 509-Ն որոշում, ԱՍ 610, կետ 3 (ընդունման ամսաթիվը 21.04.2005):

առնչվում են կազմակերպության ֆինանսական հաշվետվողականության հետ, և աուդիտորն ակնկալում է օգտագործել ներքին աուդիտորի աշխատանքը[18]:



Գծապատկեր 1. Աուդիտի գործառնական համընդհանուր շրջանակը կազմակերպություններում[19]

[18] **Տե՛ս** Աուդիտորական միջազգային ստանդարտ թիվ 610 «Ներքին աուդիտորների աշխատանքի օտագործումը», կետ Ա1:

[19] **Տե՛ս Պողոսյան Ա.,** Աուդիտի կազմակերպման հիմնախնդիրները բուհերում, «Հյուսիսափայլ» գիտական հանդես, Երևան, 2021, 2 (8), էջ 92:

ՀՀ բուհերում արտաքին աուդիտ իրականացնելիս հիմնականում շեշտադրում է կատարվում միջազգային ստանդարտներով ֆինանսական հաշվետվությունների կազմման համապատասխանատվության վրա՝ առավել նվազ ուշադրություն դարձնելով ֆինանսական հոսքերի նպատակայնության արդյունավետ օգտագործման ոլորտների վրա: Սակայն, աուդիտորական միջազգային ստանդարտներն արդեն իսկ պահանջում են, որ արտաքին աուդիտորի ընթացակարգերի բնույթի, ժամանակացույցի կամ ծավալի վրա ներքին աուդիտորների աշխատանքի ազդեցությունն որոշելու համար արտաքին աուդիտորը հաշվի առնի.

- ներքին աուդիտորների կողմից իրականացվող կամ իրականացվելիք առանձնահատուկ աշխատանքի բնույթը և շրջանակները,
- գործարքների, հաշիվների մնացորդների և բացահայտումների որոշակի դասերի համար էական խեղաթյուրման գնահատված ռիսկերը՝ հավաստման մակարդակում,
- ներքին աուդիտորների կողմից համապատասխան հավաստումների հիմնավորման համար հավաքագրված աուդիտորական ապացույցների գնահատման սուբյեկտիվության աստիճանը[20]:

Բուհերի ֆինանսատնտեսական գործունեության աուդիտի կազմակերպման բարելավման ուղիներից է հանդիսանում վերահսկողության նպատակադրումներով հաշվետվողականության համակարգի արդյունավետության բարձրացումը համալսարանների կողմից ներկայացվող ֆինանսատնտեսական գործունեության հաշվետվությունները հիմնականում չեն ապահովում հետադարձ կապ դրանք օգտագործող շահառուների միջև: Հիմնականում պարզ չի դառնում, թե որ ստորաբաժանումներում են թույլ տրվում ֆինանսական ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործումներ, ինչպիսի ֆիանանսական պատասխանատվության կենտրոններ են գործում բուհերում, ինչպես են վերհանվում տնտեսող, արդյունավետ գործառույթները, ինչպես են գործում ֆինանսական ռիսկերի կանխարգելման համակարգերը:

Հիմնախնդիր է հանդիսանում նաև բուհական համակարգում ֆինանսական վերահսկողության մշտադիտարկման արդյունավետ գործիքակազմի կիրառումը: Արտաքին աուդիտն իրականացվում է տարին մեկ անգամ, իսկ եթե բուհերում գործում է ֆինանսական հոսքերի ներքին աուդիտ, ապա այն հիմնականում իրականացվում է կրթավճարների հավաքագրման և նախահաշվային ծախսերի իրականացման ոլորտներում՝ ոչ օպերատիվ հաճախականությամբ:

Այս առումով, որպես ֆինանսական վերահսկողության բարելավման ուղի է համարվում, ներքին աուդիտի աջակցությամբ, բուհերում ըստ պատասխանատվության կենտրոնների անբարենապաստ շեղումների

[20] **Տե՛ս** «Աուդիտի ստանդարտները հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության N 509-Ն որոշում, ԱՍ 610, կետ 10 (ընդունման ամսաթիվը 21.04.2005):

հայտնաբերման և արձանագրման տեղեկատվական հոսքերի ներկայացումը, որոնք ձևավորվում են ոչ թե որոշակի պարբերականության այլ՝ անընդհատության սկզբունքով: Նման պարագայում հնարավորություն է ստեղծվում բուհերում իրականացնելու օպերատիվության հենքով ֆինանսական հաշվետվողականության կազմակերպում, և, դրանով իսկ, ժամանակին բացահայտելու գիտակրթական գործունեության ծառայությունների մատուցման ֆինանսական շղթայի թույլ օղակները՝ հրատապ միջոցներ ձեռնարկելու դրանց վերացման ուղղությամբ:

Ֆինանսական ներքին վերահսկողությունն առավել արդյունավետ է դառնում, երբ այն իրականացվում է կազմակերպությունում նախանշված պատասխանատվության կենտրոններով: Ընդ որում, որպես այդպիսիք կարող են հանդես գալ ծախսերի ձևավորման, շահույթի ստացման, հասույթի ձևավորման, ներդրումների իրականացման պատասխանատվության կենտրոնները[21]: Վերահսկողության համակարգում պատասխանատվության կենտրոնների ընդգրկումը ոչ միայն թիրախավորում է այն հասցեատերերին, ովքեր պատասխանատավություն են կրում ձևավորված գերածախսերի կամ անբարենպաստ շեղումների համար, այլև բացահայտում է կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության շղթայի թույլ օղակները՝ հենց որտեղ էլ ծագում են անբարենպաստ շեղումները[22]:

Ի տարբերություն արտադրական ոլորտի, համալսարանական ծառայությունների մատուցման համակարգում պատասխանատվության կենտրոնների ներկայացումը ունի որոշակի առանձահատկություններ՝ պայմանավորված մի շարք հանգամանքներով: Նախ և առաջ, համալսարաններում կրթական ծառայություններ են մատուցում ինչպես հիմնական (շրջանավարտներ թողարկող), այնպես էլ սպասարկող ամբիոնները, և պատասխանատվության մասնաբաժնի որոշումը ծառայությունների մատուցման ֆինանսավորման, դրանցից ակնկալվող արդյունքների գծով գործնական որոշման դժվարություններ է պարունակում: Ավելին, համալսարանների կառավարման համակարգին հատուկ է գործառույթների բազմազանությունը՝ կապված մասնագետ-շրջանավարտների որակի ապահովման, հետազոտական աշխատանքների կազմակերպման և առևտրայնացման, գիտության տարբեր ճյուղերի զարգացման հետ, որոնցով նույնպես գործնական դժվարություններ են ստեղծվում ըստ պատաս-

[21] **Տե՛ս Ճուղուրյան Ա.,** Հաշվապահական հաշվառում, «Տնտեսագետ», Երևան, 2009, էջ 426-428:

[22] **Տե՛ս Гвоздев М.Ю.,** Перспективы интеграции системы управленческого учета и структуры информационного ресурса в национальном исследовательском университете, Вестник Южно-Уральского государственного университета, Челябинск, 2012, вып. 22, № 22 (281), стр. 98-101.

խանատվության կենտրոնների ֆինանսների բաշխման և վերաբաշխման ուղղություններով[23]:

Սակայն, դրա հետ մեկտեղ, պատասխանատվության կենտրոններով ֆինանսական վերահսկողության կազմակերպումը բուհերում ներկայումս անհրաժեշտություն է համարվում՝ պայմանավորված այնպիսի հանգամանքներով, ինչպիսիք են.

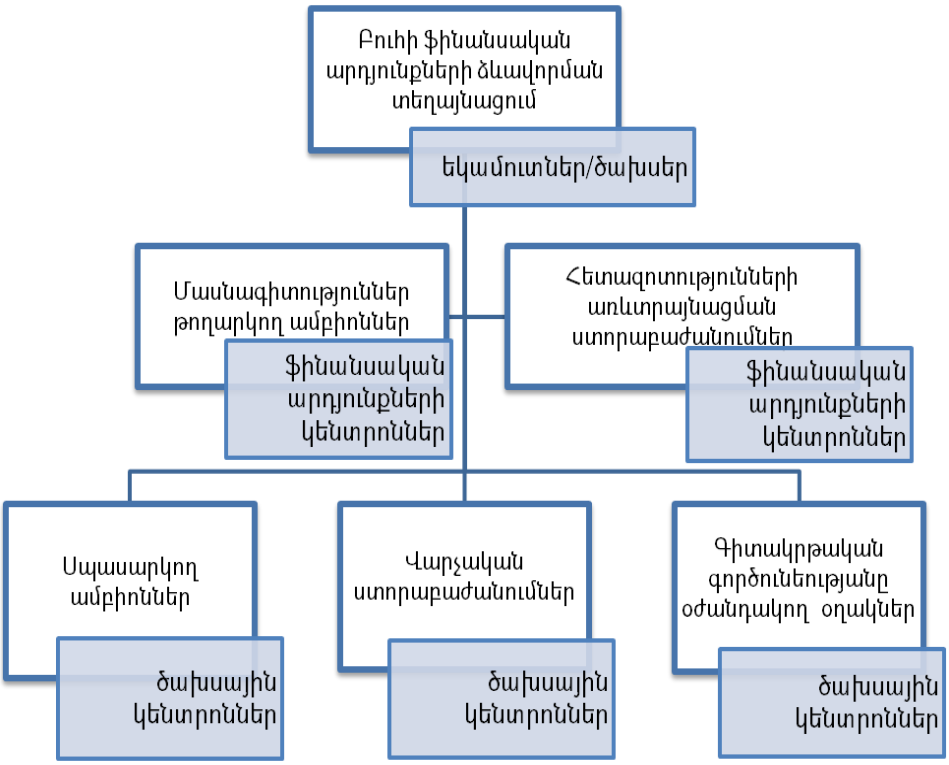
- բուհի յուրաքանչյուր ստորաբաժանման գործունեության ֆինանսական հատույցի գնահատումը,
- կրթական ծառայությունների ինքնարժեքի ձևավորման գործընթացում յուրաքանչյուր պատասխանատվության կենտրոնի մասնաբաժնի որոշումը,
- ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման օպտիմալացումը բուհի առանձին ստորաբաժանումների միջև,
- ըստ պատասխանատվության կենտրոնների՝ ֆինանսական ներքին հաշվետվողական համակարգի ներկայացումը:

Այս առումով, նպատակահարմար ենք գտնում բուհի ստորաբաժանումներն, ըստ ստանձնած ֆինանսական պատասխանատվության, ներկայացնել երկու խմբով՝ ըստ ծախսերի ձևավորման կենտրոնների և ֆինանսական արդյունքների ձևավորման կենտրոնների: Եթե որևէ ստորաբաժանման գործունեությանը ուղղակիորեն հասցեագրվում են ստացվող եկամուտներ (կրթավճարներ, հետազոտական արդյունքների վաճառքից եկամուտներ, դրամաշնորհային մուտքեր), ապա այն դիտարկվում է որպես ֆինանսական արդյունքների կենտրոն, քանի որ այդտեղ հնարավորություն է ստեղծվում համադրելու եկամուտներն, ծախսերը ու որոշելու ստորաբաժանման գործունեության ֆինանսական հետևանքը: Իսկ երբ հնարավոր չէ բուհի կոնկրետ ստորաբաժանմանն ուղղակիորեն վերագրել եկամտային ներհոսքեր, ապա այդ ստորաբաժանումը պարզապես հանդես է գալիս որպես ծախսերի ձևավորման պատասխանատվության կենտրոն և դիտարկվում է որպես ֆինանսական արդյունքների պատասխանավության կենտրոնների գործունեության սպասարկման բաղադրիչ:

Հետևաբար, պատասխանատվության կենտրոններով ֆինանսական վերահսկողություն կազմակերպելիս առաջնահերթորեն կատարվում է բուհում նախատեսվող ծախսերի և ակնկալվող եկամուտների բյուջետավորում՝ ըստ ծախսերի ձևավորման և ֆինանսական արդյունքների ստացման կենտրոնների: Ընդ որում, առաջին խմբում հանդես են գալիս մասնագիտություններ թողարկող ամբիոնները, հետազոտության արդյունքներ վաճառահանող գիտահետազոտական ստորաբաժանումները, իսկ երկրորդ խմբով՝ սպասարկող ամբիոնները, վարչատնտեսական

[23] **Տե՛ս Тулум М.А.,** Внедрение модели стратегического управленческого учета в вузе, Экономика: вчера, сегодня, завтра, Москва, 2019, Том 9, № 3А, стр. 315-326.

տորաբաժանումները, կրթական ծառայությունները սպասարկող օժանդակ օղակները (տե՛ս գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2. Պատասխանատվության կենտրոններով բուհի ֆինանսական արդյունքների բյուջետավորման առաջարկվող սխեման[24]

Բյուջետավորումը գործընթաց է, որը նախանշում է կազմակերպությունների գործունեության ծախսերի և դրանցից բխող ֆինանսական արդյունքների հնարավորինս տեղաբաշխումն ըստ ներկազմակերպչական ստորաբաժանումների: Եթե այս կտրվածքով դիտարկենք համալսարանական գործունեության կառուցվածքը, ապա հնարավոր կլինի առանձնացնելու նրանում գործող ստորաբաժանումներն՝ ըստ բյուջետավորման սկզբունքների: Այս դեպքում արդեն, ֆինանսական վերահսկողությունը կիրականացվի առավել արդյունավետ:

[24]**Տե՛ս Պողոսյան Ա.,** Պատասխանատվության կենտրոններով վերահսկողության կազմակերպումը բուհերում, «Պատմություն և քաղաքականություն» գիտական հանդես, Երևան, 2021, 5 (16), էջ 137

«Կաթսայական եղանակով» ֆինանսական ռեսուրսների ծախսային հոդվածների նախահաշիվների կազմումը և դրանց փաստացի կատարողականի արձանագրումը վերահսկողության կողմից պարզապես բացահայտում է նպատակադրումներից շեղումները և չի տալիս այն հարցերի պատասխանները, թե որ ստորաբաժանումներում են ձևավորվել անբարենպաստ շեղումները, ովքեր են դրանց պատասխանատուները, որոնք են շեղումների ձևավորման պատճառահետևանքային գործոնները[25]:

Ավելին, ըստ պատասխանատվության կենտրոնների, չիրականացնելով ֆինանսական արդյունքների բյուջետավորում, հիմքեր են ստեղծվում տարբեր ստորաբաժանումների գործունեության շահերի բախումների գծով, քանի որ հիմնական գործունեությամբ զբաղվող ստորաբաժանումներն իրենց սեփական գործունեությամբ չխախտելով սահմանված ծախսային նախահաշիվները՝ ի վերջո կարող են հայտնվել բացասական շեղումների արձանագրման գոտում, քանի որ իրենց են փոխանցվել սպասարկող կազմակերպությունների ծախսային հոսքերը, որոնք արդեն իսկ կրում են անբարենպաստ շեղումներ և վերագրվում են ընդունող ստորաբաժանմանը[26]:

Այսպիսով, եթե բուհի գիտական լաբորատորիան, որը դրսից վճարովի հիմունքներով հետազոտական պայմանագրային պատվեր է ստացել, այն կատարել սահմանված ծախսային նախահաշվային շրջանակում ու իր հիմնական գործունեության ինքնարժեքում և ներառում է վարչական ստորաբաժանումներից ընդունած գերածախսային բաժնեմասը որպես վերադիր հոդված, կարող է ֆինանսական վերահսկողության կողմից դիտարկվել որպես անարդյունավետ գործունեություն ծավալող ստորաբաժանում:

Գործնականում նման գնահատական չի տրվի, եթե իրականացվի ծախսային հոդվածների հստակ բյուջետավորում, և արդյունքում պարզ դառնա, որ լաբորատորիայի վնասաբերությունը ձևավորվել է ոչ թե սեփական գործունեության արդյունքում, այլ ընդամենը մեկ ուրիշ ստորաբաժանումից «ընդունած վերադիր գերածախսերի» արդյունք է, և պատասխանատվություն չի կրում այդ ուղղությամբ:

Հետևաբար, բուհերում պատասխանատվության կենտրոններով ֆինանսական հոսքերի բյուջետավորումը հնարավորություն է ստեղծում վերահսկողությանն արձանագրելու անբարենպաստ ֆինանսական շեղումների շարժը տարբեր ստորաբաժանումների միջև և բացահայտելու

---

[25] **Տե՛ս Минеева Н. Н.**, Управленческий учет: учебно-методическое пособие, Издательство Уральского университета, Екатеринбург, 2017, стр. 26-52

[26] **Տե՛ս Гвоздев М.Ю.,** Бюджетирование и информационно-аналитическое обеспечение в системе управленческого учета инновационной деятельности НИУ, Вестник Южно-Уральского государственного университета, Челябинск, 2012, вып. 24, № 44 (303), стр. 100-104.

դրանց պատճառները ու մեղավորներին: Սակայն, այս դեպքում, առաջանում է մեկ այլ խնդիր, թե ինչպես իրականացնել այդ շեղումների մշտադիտարկումը, և համակարգել այդ տեղեկատվության ճանապարհային քարտեզը:

Որպես ֆինանսական արդյունքների կենտրոններ հանդես կգան շրջանավարտներ թողարկող ամբիոնը և հետազոտական լաբորատորիան, քանի որ դրանց վերագրվում են եկամուտներ ինչպես ուսանողների կրթավճարներից, այնպես էլ դրսի պատվիրատուներից հետազոտական պատվերների վաճառահանումից: Ուստի, եկամուտների և ծախսերի առկայությունը թույլ է տալիս այդ ստորաբաժանումներին ներկայացնելու որպես ֆինանսական արդյունքների ձևավորման պատասխանատվության կենտրոններ:

Մյուս կողմից, սպասարկման ամբիոնը, միջազգային բաժինը և վարչական մասը, իրենց հերթին չունենալով եկամուտներ և ընդամենը սեփական ծախսեր կատարելով, սպասարկում են հետազոտական լաբորատորիային և մասնագիտական ամբիոնին՝ վերջիններիս համար ձևավորելով վերադիր ծախսեր և հանդես գալով որպես ծախսային պատասխանատվության կենտրոններ: Հետևաբար, անհրաժեշտություն է ծագում արձանագրելու և հաշվառման ենթարկելու ծախսային կենտրոնների գործունեության արդյունքում ֆինանսական արդյունքների ձևավորման ստորաբաժանումներին առնչվող անբարենպաստ հետևանքները, և մեկ պատասխանատվության կենտրոնից մյուսին փոխանցվող ծախսային շեղումները:

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Պատասխանատվության կենտրոններով ֆինանսական վերահսկողության կազմակերպումը բուհերում հնարավորություն է ստեղծում իրականացնելու արդյունավետ կառավարչական որոշումների իրականացման մի շարք ուղղություններ.

- Համալսարանական կառավարման համակարգը ներկայացվում է ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոններով, որը թույլ է տալիս ոչ միայն օպերատիվ բացահայտելու յուրաքանչյուրի գործունեության անբարենպաստ արդյունքները, այլև վերհանելու դրանց պատճառներն ու մեղավորներին, որն էականորեն բարձրացնում է իրականացվող ֆինանսական վերահսկողության արդյունավետությունը:
- Բուհի կառուցվածքը դիտարկելով ըստ առանձին պատասխանատվության կենտրոնների՝ ներքին վերահսկողությանը հնարավորություն է ընձեռնվում կանխարգելիչ միջոցներ ձեռնարկելու ֆինանսական ռեսուրսների անարդյունավետ բաշխման և օգտագործման ուղղությամբ, քանի որ այս պարագայում հստակ նախորոշվում

են բուհի ֆինանսատնտեսական գործունեության շղթայի թույլ օղակները:

Հիմնաբառեր. ներքին աուդիտ, պատասխանատվության կենտրոններ, նախահաշիվներից շեղումներ, բյուջետավորում, ռեսուրսների վերահսկողություն, կրթական ծառայություններ

Օգտագործված գրականություն

1. «Աուդիտորական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք, Եր., 2002, հոդված 7:
2. «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենք, հոդվածներ 4 (ընդունման ամսաթիվը 22.12.2010):
3. «Աուդիտի ստանդարտները հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության N 509-Ն որոշում, ԱՍ 610, կետ 7 (ընդունման ամսաթիվը 21.04.2005):
4. Աուդիտորական միջազգային ստանդարտ թիվ 610 «Ներքին աուդիտորների աշխատանքի օտագործումը»:
5. **Պողոսյան Ա.,** Աուդիտի կազմակերպման հիմնախնդիրները բուհերում, «Հյուսիսափայլ» գիտական հանդես, Երևան, 2021, 2 (8)
6. **Ճուղուրյան Ա.,** Հաշվապահական հաշվառում, «Տնտեսագետ», Երևան, 2009:
7. Երևանի պետական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.ysu.am,
8. Մխիթար Հերցու անվան պետական բժշկական համալսարանի պաշտոնական կայք, https://www.ysmu.am/:
9. **Гвоздев М.Ю.,** Перспективы интеграции системы управленческого учета и структуры информационного ресурса в национальном исследовательском университете, Вестник Южно-Уральского государственного университета, Челябинск, 2012, вып. 22, № 22 (281).
10. **Тулум М.А.,** Внедрение модели стратегического управленческого учета в вузе, Экономика: вчера, сегодня, завтра, Москва, 2019, Том 9, № 3А.
11. **Минеева Н. Н**., Управленческий учет: учебно-методическое пособие, Издательство Уральского университета, Екатеринбург, 2017.
12. **Гвоздев М.Ю.,** Бюджетирование и информационно-аналитическое обеспечение в системе управленческого учета инновационной деятельности НИУ, Вестник Южно-Уральского государственного университета, Челябинск, 2012, вып. 24, № 44 (303).
13. Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.asue.am:
14. Երևանի պետական համալսարանի պաշտոնական կայք, www.ysu.am:

Астхик Погосян
аспирант Северного университета

Круг бенефициаров финансового контроля системы высшего профессионального образования широк. С одной стороны, государство, выделяя средства из бюджета на финансирование вузов, устанавливает контроль за процессом их целевого использования, с другой стороны, администрация вуза стремится сделать процесс перераспределения и эффективного использования средств внутри вузов более эффективным. управляемость через контроль. В частности, студентов интересует, как и на какие направления тратится их плата за обучение. Естественно, если ответы на вышеперечисленные вопросы поднимаются в годовых отчетах ректоров вузов, то финансово-хозяйственная деятельность этих организаций подлежит как внешнему, так и внутреннему аудиту.

В статье предлагается организация финансового контроля в вузах с центрами ответственности, что создает возможность реализации ряда направлений для реализации эффективных управленческих решений.

➢ Система управления вузом представлена центрами финансовой ответственности, что позволяет не только оперативно выявлять неблагоприятные результаты деятельности каждого, но и выделять их причины и виновников, что значительно повышает эффективность осуществляемого финансового контроля.

➢ Учитывая структуру вуза по отдельным центрам ответственности, внутреннему контролю предоставляется возможность принимать превентивные меры в направлении неэффективного распределения и использования финансовых ресурсов, поскольку при этом четко определяются слабые звенья в цепи финансовых и экономической деятельности университета.

Ключевые слова: внутренний аудит, центры ответственности, бюджетные отклонения, бюджетирование, ресурсный контроль, образовательные услуги

Astghik Poghosyan
PhD student at Northern University

The range of beneficiaries of the financial control of the higher professional education system is comprehensive. On the one hand, the state, providing funds from the budget for university financing, establishes control over the process of their targeted use, on the other hand, the university administration strives to make the process of redistribution and efficient use of funds within the universities manageable through supervision. In particular, students are interested in how and in what directions their tuition

fees are spent. Naturally, if the answers to the above-mentioned questions are raised in the annual reports of university rectors, the financial and economic activities of these organizations are subject to both external and internal audit.

The article proposes the organization of financial control in universities with centers of responsibility, which creates an opportunity to implement a number of directions for the implementation of effective managerial decisions.

➢ The university management system is represented by centers of financial responsibility, which allows not only to promptly identify the unfavorable results of everyone's performance, but also to highlight their causes and culprits, which significantly improves the effectiveness of the implemented financial control.

➢ Considering the structure of the university according to individual responsibility centers, the internal control is given the opportunity to take preventive measures in the direction of inefficient distribution and use of financial resources, because in this case clearly defined the weak links in the chain of financial and economic activity of the university.

Keywords: internal audit, responsibility centers, budget deviations, budgeting, resource control, educational services

Ներկայացվել է՝ 11.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 29.04.2022 թ.

ԱՊԱԳԱ ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՆԵՐԻ ԿԱՐԾԻՔԸ ՊՐՈՖԵՍԻՈՆԱԼ-ԿԻՐԱՌԱԿԱՆ ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ՊԱՏՐԱՍՏՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Էռնեստ Ավանեսով
մ.գ.թ., դոցենտ
Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանի Ֆիզիկական կուլտուրայի և
քաղաքացիական պաշտպանության ամբիոնի վարիչ
ernestavanesov2012@gmail.com

Ներսես Խաչատրյան
Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանի Ֆիզիկական կուլտուրայի և
քաղաքացիական պաշտպանության ամբիոնի դասախոս
nerses-judo@mail.ru

Ներածություն: Ժամանակակից աշխարհում գրեթե բոլոր մասնագիտությունները կապված են նստակյաց կյանքի հետ: Այդուհանդերձ ֆիզիկական պատրաստությունը մեծ նշանակություն ունի մի շարք ոլորտներում հաջողության հասնելու տեսանկյունից: Ֆիզիկապես լավ պատրաստված անձը ցանկացած աշխատանքից ուշ է հոգնում և հասնում է արդյունավետ լուծումների:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի միջոցների ակտիվ կիրառումը մասնագիտական աշխատունակությունը բարձրացնելու նպատակով ընդունված է անվանել պրոֆեսիոնալ կիրառական ֆիզիկական պատրաստություն (ՊԿՖՊ): ՊԿՖՊ-ն ֆիզիկական պատրաստության ձև է, որտեղ հաշվի է առնվում կոնկրետ մասնագիտության պահանջները և առանձնահատկությունները: ՊԿՖՊ-Ն հիմնական նպատակն է պատրաստել մարդուն ընտրած մասնագիտությամբ աշխատանքային գործունեությանը[3]:

Հետազոտության արդյունքների քննարկում: Կան շատ ուսումնասիրություններ տարբեր ոլորտների ապագա մասնագետների ՊԿՖՊ-ի վերաբերյալ: Մեզ համար առավել հետաքրքիր էին ապագա մանկավարժների ՊԿՖՊ-ն: Այսպես, օրինակ Վ. Ա. Սուրկովայի (2022) հոդվածում հեղինակը ուսումնասիրել է ՊԿՖՊ-ը և նրա դրական ներգործությունը տարբեր մասնագիտացման, այդ թվում ապագա մանկավարժների առողջության վրա: Հղում անելով Ե.Ս. Բոգդանովիչին (2010) նա առանձնացնում է ՊԿՖՊ-ի հետևյալ բաղադրիչները՝

- մասնագիտական կարևոր ֆիզիկական կարողությունների զարգացում,

- կամային և հոգեբանական այլ հատկանիշների ձևավորում,
- պրոֆեսիոնալ կիրառական ֆիզիկական պատրաստվածության կարողությունների և հմտությունների ձևավորում և կատարելագործում,
- արտաքին անբարենպաստ միջավայրի ազդեցությունների հանդեպ օրգանիզմի դիմադրողականության բարձրացում:

Բացի այդ նա ՊԿՖՊ-ում կիրառման նպատակով առաջարկում է մի քանի հիմնական վարժություններ՝ կիրառական մարմնամարզական վարժություններ առարկաներով և առանց առարկաների, վարժություններ մարմնամարզական պատի, նստարանի, աստիճանների, ձողերի վրա և այլն, ինչպես նաև աթլետիկական, դահուկավազքի, լողի և հատուկ վարժություններ:

Կան հեղինակներ, ովքեր ՊԿՖՊ-ն համատեքստում ապագա մանկավարժների պատրաստության գործում կարևորում են մարզախաղերի դերը (Կոժեվնիկովա Լ., Վանկովա Ա., Կորժովսկիի Մ.): Այլ մասնագետներ նշում են, որ ապագա մանկավարժների համար ֆիզիկական դաստիարակության ծրագիրը պետք է պարունակի երկու հիմնական ուղղություն.

1. ապագա մանկավարժի ընդհանուր ֆիզիկական պատրաստությունը՝ ուղղված նրա առողջության ամրապնդմանը: Նշվում է, որ ուսուցչի մասնագիտական առանձնահատկություններից ելնելով նրան հիմնականում բնորոշ է վատ արյան շրջանառությունն ու շնչառական համակարգի խանգառումները: Հետևաբար, այս փուլում պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստվածությունը պետք է ներառի պարանոցային հատվածի ֆիզիկական վարժություններ, որոնք կնպաստեն դեպի ուղեղ թթվածնով հարստացված արյան հոսքին: Այդ իսկ պատճառով առաջարկվում է օգտագործել տարբեր շարժական խաղեր, լող, զբոսաշրջություն (Տրեշեվա Օ.Լ. 2006, Կոստենկո Օ.Մ. 2012):
2. ֆիզկուլտուրային-առողջարարական միջոցառումների կազմակերպման համար հատուկ գիտելիքների, կարողությունների ձևավորում (Պլատոնով Դ. Ն. 2016):

Ա. Ա. Սիմոնյանը (2020) իր ուսումնասիրությունների արդյունքում նախանշում է ՊԿՖՊ մակարդակը որոշող շարժողական ընդունակություններ, հոգեֆիզիկական որակներ և ֆունկցիոնալ վիճակի ցուցանիշներ [1]: Մասնավորապես այդ շարժողական ընդունակություններն են՝ ընդհանուր դիմացկունությունը, ստորին վերջույթների ուժային դիմացկունությունը, մեջքի և որովայնի մկանների ստատիկ դիմացկունությունը, մկանայի ճիգերի տարբերակումը և հավասարակշռությունը: Հոգեֆիզիկական հատկանիշներն ու ֆուունկցիոնալ վիճակի ցուցանիծներն են՝ ուշադրությունը, համբերությունը, ինքնատիրապետումը, հիշողությունը, կայունությունը, թոքերի կենսական տարողությունը (ԹԿՏ) և աշխատունակությունը: Հետազոտության արդյունքում հեղինակը առաջարկում է ապագա ման-

կավարժների ՊԿՖՊ-ի համար ընդգրկել ընդհանուր դիմացկունության վարժություններ, գեղարվեստական և սպորտային մարմնամարզության տարրեր, սպորտային և ազգային խաղեր, շարժախաղեր, տուրիզմ բուհական ֆիզիկական դաստիրակության ծրագրում:

Հաշվի առնելով վերը շարադրվածը մեր հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել ԲՊՀ-ում սովորող ապագա մանկավարժների պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստության գործընթացի կատարելագործման մեթոդիկայի խնդիրները:

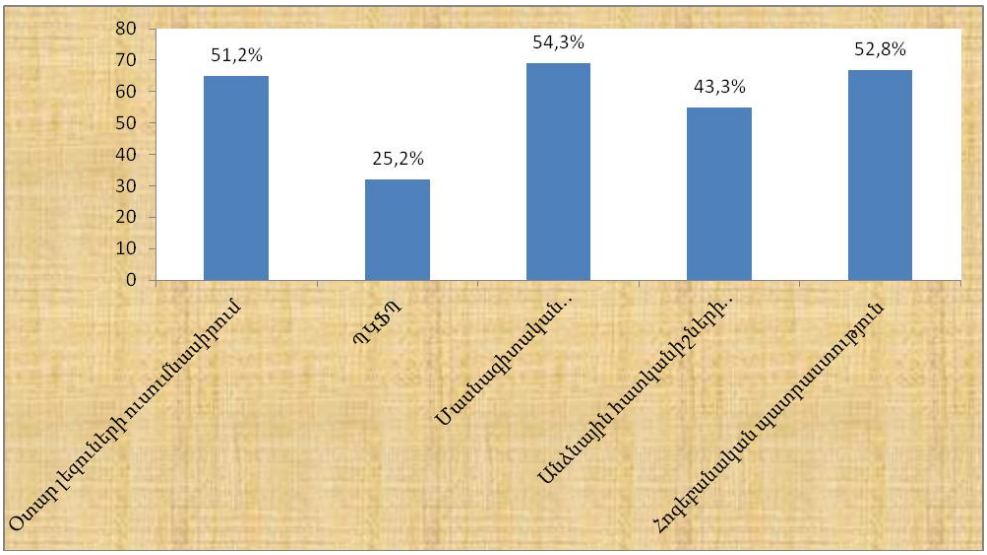
Ընդհանուր առմամբ հիմնախնդրի ուսումնասիրությունը նախատեսվում է իրականացնել մի քանի փուլերով: Հիմնախնդրին առնչվող գրականության ուսումնասիրումից բացի իրականացվել են անկետային հարցումներ ուսանողների շրջանում՝ պարզելու համար նրանց կարծիքը մանկավարժների պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստության (ՊԿՖՊ) առանձնահատկությունների վերաբերյալ:

Այդ նպատակով մեր կողմից նախապես մշակվել է հարցաթերթիկ, որը պարունակում էր 12 հիմնական հարց: Կազմված հարցաթերթիկի միջոցով 2022թ-ի մայիս-հունիս ամիսներին կազմակերպվել են անկետային հարցումներ Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան» հիմանդրամի բակալավրի 1-4-րդ կուրսի 127 ապագա մանկավարժների շրջանում:

Հարցման արդյունքում պարզվել է, որ նրանց մեծ մասին անգամ ծանոթ չէ «Պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստություն (ՊԿՖՊ)» հասկացությունը: Այս հանգամանքը հաշվի առնելով կարելի է ենթադրել, որ ապագա մանկավարժների պատրաստության գործընթացում ՝ այդ թվում որպես մանկավարժական վարպետության բաղադրամաս չի կարևորվում ՊԿՖՊ – ն: Նմանատիպ մեկ այլ հարցի պատասխանելով ուսանողների 61,4 %-ը ՊԿՖՊ-ն մեկնաբանում է, որպես կոնկրետ գործունեությանը մարդուն պատրաստելու նպատակով Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտային միջոցների նպատակաուղղված կիրառում: Այդուահանդերձ հարցվածների մեծ մասը՝ 66,9 % - ը կարևորում է մանկավարժի պրոֆեսիոնալ գործունեության ընթացքում ՊԿՖՊ – ի նշանակությունը :

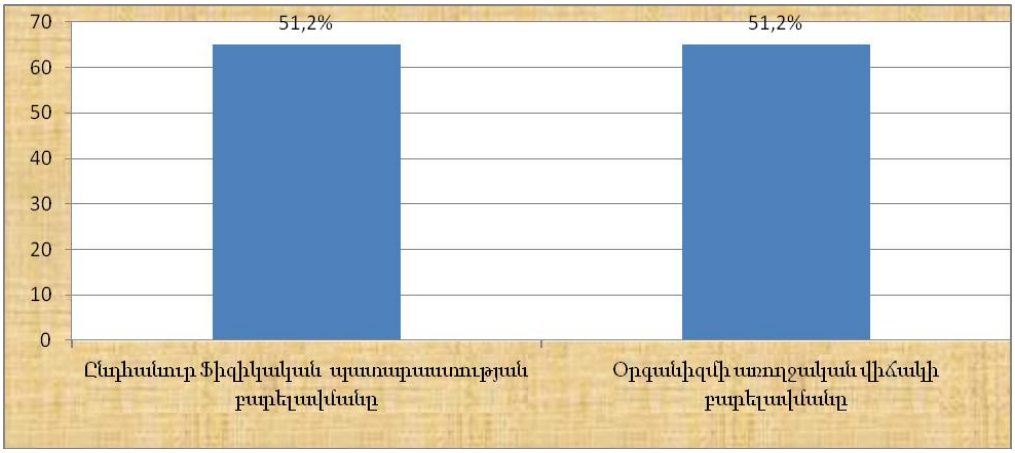
Ապագա մանկավարժների պատկերացմամբ մանկավարժական գործունեության արդյունավետությունը ըստ կարևորության կբարձրացնեն հետևյալ ընդունակությունները՝ արագաշարժություն՝ 55,9%, ճկունություն՝ 47,2%, դիմացկունություն՝ 40,5%, մկանային ուժ՝ 11%:

Ուսումնառության ընթացքում ՊԿՖՊ – ի համար պարտադիր ժամանակ հատկացնելուն կողմնակից է հարցվածների մեծ մասը՝ 63,8%: Ըստ հարցված ուսանողների, տարբեր մասնագիտացման ապագա մանկավարժների պատրաստության հիմնական ուղղություններից մեկը պետք է լինի պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստությունը (տե՛ս գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. Տարբեր մասնագիտացման ապագա մանկավարժների պատրաստության հիմնական ուղղություններ[1]

Ընդ որում պարզվում է, որ ըստ ուսանողների ՊԿՖՊ-ը կարող է նպաստել ինչպես ապագա մանկավարժների ընդհանուր ֆիզիկական պատրաստության՝ 51,2%, այնպես էլ նրանց օրգանիզմի առողջական վիճակի բարելավմանը՝ 51,2% (տե՛ս գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2. ՊԿՖՊ- ի ներգործությունը ապագա մանկավարժների վրա:[2]

[1] Կազմել են հեղինակները:
[2] Կազմել են հեղինակները:

Հետաքրքիր է, որ հարցմանը մասնակցած ուսանողների կարծիքով մանկավարժի ֆիզիկական բավարար պատրաստությունը կնպաստի որպեսզի երեխաների հետ աշխատանքներում նրանք կարողանան մշտապես ակտիվ պահել լսարանը: Հարցվածների որոշ մասն էլ կարծում է, որ ֆիզիկական բավարար պատրաստությունն այնուամանայնիվ ոչնչին չի օգնի:

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Այսպիսով կարելի է փաստել, որ ՊԿՖՊ – ն կարևոր նշանակություն ունի ապագա մանկավարժների մասնագիտական պատրաստության գործում՝ անկախ նրանց մասնագիտացումից: Թեպետ հարցմանը մասնակցած ապագա մանկավարժներին ծանոթ չէր ՊԿՖՊ հասկացությունը, այդուհանդերձ տեղեկանալով դրա նրբություններին, նրանք մեծ նշանակություն տվեցին դրան իրենց պատրաստության գործընթացում, նշելով անգամ ներգործության հիմնական առանձնահատկությունները: Ուստի հաշվի առնելով ուսումնասիրված գրականության վերլուծության արդյունքները, ինչպես նաև մեր կողմից կազմակերպված անկետային հարցման արդյունքները, կարելի է փաստել, որ բուհերում ուսանող ապագա մանկավարժների ֆիզիկական դաստիարկության ծրագրում մեծ տեղ պետք է հատկացվի ՊԿՖՊ – ին: Նման մոտեցման պարագայում ապագա մանկավարժները պատրաստ կլինեն լուծելու մասնագիտական շատ խնդիրներ, որոնք հատկապես պայմանավորված են նրանց շարժողական գործողությունների հետ:

Հիմնաբառեր. պրոֆեսիոնալ կիրառական ֆիզիկական պատրաստություն, մանկավարժություն, ֆիզիկական դաստիարակություն, շարժողական գործողություններ

Օգտագործված գրականություն

1. Սիմոնյան Ա.Ա. Մանկավարժական բուհերի ուսանողուհիների Պրոֆեսիոնալ – կիրառական ֆիզիկական պատրաստության մեթոդիկան,մանկ. գիտ. թեկնածու, սեղմագիր, Երևան 2020թ, 22 էջ:
2. Суркова В.А. , Важность Профессионально-прикладной Физической подготовки для студентов различных направлений // Материалы XI Международной студенческой научной конференции Студенческий научный форум», https://files.scienceforum.ru/pdf/2019/5c6bdcf4df898.pdf .
3. Трещева О.Л. Курс лекций по физической культуре: Учебное пособие / О.Л. Трещева, А.И. Муллер, Е.Б. Штучная, Е.Н. Мироненко; под ред. О.Л. Трещевой; Омский гос. ун-т путей сообщения. - Омск, 2006. - 205 с.
4. Кожевникова Л., Ванькова А., Коржевский М. Профессионально-прикладная физическая подготовка будущего учителя Николаевский национальный университет им. В.А.Сухомлинского, Украина, http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Pedagogica/2_137264.doc.htm .

5. Костенко О.М. Теоретико-методические основы профессионально-прикладной физической подготовки студентов педагогических специальностей // Физическое воспитание студентов.–2012.–№3.–С. 67–69.
6. Платонов Д.Н. Педагогические особенности организации профессионально-прикладной подготовки будущих учителей в процессе физического воспитания: автореф.дис. канд. пед. наук.–Якутск, 1999. URL: http://www.dslib.net/obw-pedagogika/pedagogicheskie-osobennosti-organizacii-professionalno-prikladnoj-podgotovki.html (дата обращения: 7.02.2016).
7. Богданович Е.С. Профессионально-прикладная физическая подготовка студентов.-Москва, 2010, https://studfile.net/preview/2014504/.

МНЕНИЕ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ О ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПРИКЛАДНОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ

Эрнест Аванесов
Нерсес Хачатрян

В современном мире практически все специальности связаны с сидячим образом жизни. Однако физическая подготовка имеет большое значение в плане достижения успеха в ряде сфер. Физически хорошо подготовленный человек поздно устает от любой работы и находит эффективные решения.

Активное использование физической культуры и спорта с целью повышения профессиональной работоспособности называется профессиональной прикладной физической подготовкой (ПКП). ПКФП – форма физической подготовки, учитывающая требования и особенности конкретной профессии. Основной целью ПКФП является подготовка человека к работе по выбранной профессии[3].

Можно констатировать, что ПКФП имеет важное значение в профессиональной подготовке будущих педагогов независимо от их специализации. Хотя будущие педагоги, участвовавшие в опросе, не были знакомы с понятием ПКРП, тем не менее, узнав о его нюансах, придавали ему большое значение в процессе своей подготовки, даже упоминая основные особенности вмешательства. Таким образом, принимая во внимание результаты анализа изученной литературы, а также результаты организованного нами неточечного опроса, можно констатировать, что в программе физического воспитания будущих студентов-педагогов в вузах большое место следует отводить ПКФП. При таком подходе будущие педагоги будут готовы решать многие

профессиональные задачи, особенно обусловленные их двигательной деятельностью.

Ключевые слова: профессиональная прикладная физическая культура, педагогика, физическое воспитание, двигательная деятельность

THE OPINION OF FUTURE EDUCATORS ABOUT THE PREPARATION PROFESSIONAL-APPLIED PHYSICS

Ernest Avanesov
Nerses Khachatryan

In the modern world, almost all specialties are associated with a sedentary life. However, physical fitness is of great importance in terms of achieving success in a number of fields. A physically well-prepared person gets tired of any work late and reaches effective solutions.

The active use of physical culture and sports in order to increase professional working ability is called professional applied physical training (PKP). PKFP is a form of physical training that takes into account the requirements and characteristics of a specific profession. The main goal of PKFP is to prepare a person for work in the chosen profession[3].

It can be stated that PKFP is important in the professional training of future educators, regardless of their specialization. Although the future educators who participated in the survey were not familiar with the concept of PCFP, nevertheless, having learned about its nuances, they attached great importance to it in the process of their preparation, even mentioning the main features of the intervention. Therefore, taking into account the results of the analysis of the studied literature, as well as the results of the non-point survey organized by us, it can be stated that in the physical education program of the future student pedagogues in the universities, a large place should be allocated to the PKFP. In the case of such an approach, future pedagogues will be ready to solve many professional problems, which are especially conditioned by their movement activities.

Keywords: professional applied physical training, pedagogy, physical education, movement activities

Ներկայացվել է՝ 11.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 24.04.2022 թ.

ՄԵԾԱՀԱՍԱԿՆԵՐԻ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Մարիա Վարդանյան
Երևանի հյուսիսային համալսարանի դասախոս
vardanyan.marina@parliament.am

Մեծահասակների կրթությունը /ՄԿ/ կամ անդրագոգիկան վերջերս հանդիպող տերմին է ոչ միայն Հայաստանում, այլ նաև աշխարհում, որպես ակադեմիական ուղղություն մտել է դաշտ 1960-ականներին ունենալով հիմքեր շատ ավելի վաղուց: Անդրագոգիկայի առարկան մեծահասակների ուսուցման տեսությունն ու մեթոդիկան է անընդատ կրթության համատեքստում: Անդրագոգիկայի օբյեկտը հանդիսանում է մեծահասակների կրթության գործընթացը: Անդրագոգիկան ուսուցանում և սահմանում է ուսուցանվողների և ուսուցանողների գործունեության օրինաչափությունները կապված ուսուցման գործընթացի կազմակերպման և դրա իրացման հետ:

Ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառելու գաղափարը սկիզբ է առել դեռևս անտիկ շրջանում, ծավալվել վերածննդի ժամանակահատվածում և հիմք ստեղծել մեծահասակների կրթության վերաբերյալ գիտության ձևավորմանը, նրա զարգացման նախադրյալների և ընթացքի համար:

Հայտնի է, որ Հին Հունաստանի կրթական համակարգը, որը հռոմեական ու, հետագայում, եվրոպական ու արաբական կրթության հիմքն էր, ձևավորվել է հնագույն ժամանակների հայ և շումերական թերևս անանուն Մեծ Ուսուցիչների գործունեության արդյունքում: Մեր ժամանակներ հասած նրանց հայտնի աշակերտներ՝Դավիթ Անհաղթը՝ Հայաստանում, Կոնֆուցիուսը և Լաո Ծին՝ Չինաստանում, Արիստոտելը, Պյութագորասը, Սոկրատեսը և Պլատոնը՝ Հին Հունաստանում, Ցիցերոնը և Քվինտիլիանոսը՝ Հին Հռոմում – ոչ թե երեխաների, այլ մեծահասակների ուսուցիչներ էին, ուսուցիչների ուսուցիչներ: Նրանք համարում էին, որ ուսումնառությունը ոչ թե հաղորդվող ինֆորմացիայի պասիվ ընկալում է, այլ հարց-ուպատասխանի ակտիվ գործընթաց:

Ավելի ուշ միջնադարին է վերաբերում համալսարանների, փակ պանսիոնների և այլ տիպի ուսումնական հաստատությունների երևան գալը: Բացվում են հաշվողական դպրոցներ (այժմյան լեզվով ասած՝ ձեռներեցների, վաճառողների կուրսեր), մասնագիտացված ուսումնական հաստատություններ (նավագնացության, լեռնային, ճարտարապետական, զինվորական): Մատուցվող ծառայությունները նպատակ ունեին ուսու-

ցանել որոշ մասնագիտական գիտելիքներ կամ արհեստներ, այդպիսով աշխարհիկ կյանքում հարթել ճանապարհ մեծահասակների համար:

XIX դարի վերջին և XX դարի սկզբին որոշակիորեն ձևավորվում է մեծահասակների կրթության նոր պատվիրատու՝ տնտեսավարական ինստիտուտները: Արդեն կապիտալիզմի զարգացման ժամանակահատվածում ի հայտ եկան բազմաթիվ մասնավոր ուսումնական հաստատություններ, որոնք կոչված էին մասնագետներ պատրաստել առավելապես մասնավոր սեկտորում աշխատելու համար:

XX դարի սկզբին մեծահասակների կրթության հիմնախնդիրները մուտք գործեցին նաև մարդուն ուսումնասիրող գիտությունների ոլորտ: Առաջին հերթին դա վերաբերեց հոգեբանությանը, մասնավորապես հոգեկան զարգացման փուլերի հաջորդականության հարցերում: Այն ժամանակ համարվում էր, որ մարդու կոգնիտիվ ունակությունները տարիքային սահմանափակում ունեն: Է.Թորնդայկի, Է.Էրիքսոնի, Ռ. Գոուլդի և այլոց աշխատությունները հզոր իմպուլս հանդիսացան հետդպրոցական կրթության և ընդհանրապես մեծահասակների կրթության ձևերի և տեխնոլոգիաների հետազոտման համար: Հետագայում XX-XXI դդ. ինֆորմացիոն և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների արաջընթացը նպաստեց մեծահասակների կրթության և հարատև ուսումնառության զարգացման գործընթացների գլոբալացմանը: [3]

Այսպիսով, դեռևս XIX դարավերջ – XX դարասկզբին մեծահասակների կրթության առանձնացումը կրթության մասին գիտությունների համակարգում մի հատուկ ուղղության՝ ***անդրագոգիկա*** (հունարենից՝ մեծահասակների վարժեցում), չի կարելի պատահական երևույթ համարել:

Ամդրագոգիկան լայն հասկացությամբ՝ դա գիտություն է այն բանի մասին, ինչպես է մարդը դրսևորվում, կայանում իր ողջ կյանքի ընթացքում: Գլոբալիզացիայի, բարձր տեխնոլոգիաների դարաշրջանում այսօրվա աշխատաշուկայի պահանջարկը այլ է: Օրինակ՝ այն գիտելիքները, որոնք ստացել է բուհի շրջանավարտը 5-10 տարի առաջ, չեն կարող բավարար լինեն այսօր և ունենում են վերանայելու կարիք: Պետք է նկատի ունենալ մարդու զարգացումը, նրա մասնագիտական աճը, տարեց տարի մարդը վերանայում է իր գիտելիքները, փոխվում են հայացքները: Այս առումով կարևորում ենք այսօր մեծահասակների կրթությունը, մեծանում են անդրագոգիկայի հեռանկարները: Շատ ձեռնարկներում այսօր ստեղծված են բաժիններ, որոնք աշխատում են աշխատակազմի հետ, որոնք լուծում են խնդիրներ կապված մասնագիտական աճի և որակավորման հետ:

---

[3] **Տե՛ս** Մեծահասակների կրթություն, մեթոդներ և գործողություններ: Մենագրություն /Ա.Ա.Սարգսյան, ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն, Երևան: Ճարտարագետ, 2016 299էջ

Մեծահասակների կրթությունը ծառայում է որոշ դեպքերում նոր մասնագիտության ձեռք բերմանը, մեկ այլ դեպքերում՝ անձի նախասիրությունների խորացմանը: Մեծահասակների կրթություն է համարվում հանրակրթության տարիքն անցած անձանց՝ հարնակրթական հիմնական և լրացուցիչ, ինչպես նաև մասնագիտական լրացուցիչ կրթական ծրագրերով իրականացվող կրթությունը, որը քաղաքացիների կրթության կազմակերպման համար անհրաժեշտ կրթական ծրագրերի, ուսուցման մեթոդների, տեխնիկական միջոցների, կենսագործունեության միջավայրի, ինչպես նաև մանկավարժական, սոցիալական ծառայությունների միջոցով ընթացող կրթական գործընթացն է: [4]

Ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառությունը (անգլ.՝ life-long learning) ենթադրում է, որ մարդուն անհրաժեշտ է շարունակաբար սովորել, գիտելիքները, հմտությունները և կարողությունները թարմացնել ողջ կյանքի ընթացքում, ընդ որում՝ ոչ միայն բնական հաղորդակցության, կենսափորձի միջոցով (ինչն ինքնաբերաբար տեղի է ունենում յուրաքանչյուր մարդու կյանքի ընթացքում), այլև շարունակաբար գիտակցված բազմազան կրթական հնարավորություններ իրացնելու միջոցով: Ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառելով՝ մարդիկ սովորում են նաև դպրոցական, նախնական ու միջին մասնագիտական և բարձրագույն կրթությունից դուրս՝ աշխատավայրում, համացանցում, թանգարաններում, հանրային կենտրոններում, մարզական ակումբներում և այլն: Այս տեսակի ուսումնառությունը կոչվում է «ոչ ֆորմալ կրթություն» և կարող է իրականացվել ինչպես լսարանում, այնպես էլ դրանից դուրս՝ հարմարեցվելով տարբեր տարիքային խմբերի ուսումնական կարիքներին: Մեծահասակների ուսուցմամբ զբաղվողները և հոգեբաններն ապացուցել են, որ մեծահասակը նույնպես ի վիճակի է սովորելու, բայց անհրաժեշտ է կիրառել որոշակի մեթոդներ և հնարներ: [5]

Անդրագոգ մասնագետի կարգավիճակի ձևավորմանը նպաստում է. բարձրագույն և լրացուցիչ կրթական հաստատություններում համապատասխան ուղղության ամբիոնների ստեղծումը, հատուկ ուսումնական ծրագրերի մշակումը, անդրագոգների պատրաստման և վերապատրաստման կարճաժամկետ դասընթացների կազմակերպումը, “մեծահասակների ուսուցիչներին” ուղղված ուսումնական ձեռնարկների հրատարակումը, տարբեր երկրների անդրագոգների փորձի փոխանակման տարբեր ձևերի և միջոցառումների հանդեպ հետաքրքրության աճը: Օրինակ, Հայաստանի բարձրագույն և միջին մասնագիտական հաստատությունների մասնագի-

[4] **Տե՛ս** Մեծահասակների կրթության հայեցակարգի և ռազմավարության մասին. ՀՀ կառավարություն, արձանագրային որոշում N53 -Ընդունվել է 29.12.2005

[5] **Ս.Մաճկալյան,** Թրեյնինգը անձնակազմի մենեջմենթում նամ ինչպես են սովորում մեծահասակները /Անդրագոգիկա/ -երևան 2008 էջ 21

տությունների ցանկում 2006 թվականին ավելացվեց “անդրագոգ” մասնագիտությունը, ինչը նշանակում է, որ պետական լիցենզավորում ունեցող ցանկացած բուհ կամ քոլեջ իրավունք ունի այդ մասնագիտությամբ կադրեր պատրաստել:

Օրենսդրական փաստաթղթերում հանդիպում ենք առավելապես *լրացուցիչ մասնագիտական կրթություն* հասկացությունը: Նույնը տեղի է ունենում *հարատև կրթություն* հասկացության դեպքում:

Մեր երկրում ոչ ֆորմալ կրթության կարևորությունը պետականորեն ճանաչելու երաշխիք հանդիսացավ 2009թ. Կառավարության կողմից պաշտոնապես ընդունված “Ցկյանս ուսումնառության հայեցակարգը”, որում ներառված են եղել ոլորտի հիմնական գործառույթները, դրանց հետ կապված խնդիրները, ինչպես նաև դրանց հնարավոր լուծումները:

«Կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի 26-րդ հոդվածը անդրադառնում է լրացուցիչ կրթությանը, ստեղծելով որոշակի շրջանակներ մեծահասակների կրթության համար:

Այն է՝ *Լրացուցիչ կրթական ծրագրերն իրականացվում են քաղաքացիների և հասարակության կրթական պահանջմունքների բավարարման նպատակով: Մասնագիտական կրթության յուրաքանչյուր մակարդակի շրջանակում լրացուցիչ կրթության հիմնական խնդիրն անձի մասնագիտական որակավորման անընդհատ բարձրացումն է:*

Լրացուցիչ կրթության գլխավոր խնդիրը մասնագիտական կրթության յուրաքանչյուր աստիճանում անհատի շարունակական մասնագիտական որակավորման զարգացումն է, որը պետք է իրականացվի ուսուցման բոլոր մակարդակներում, նաև անհատական մանկավարժական գործունեության միջոցով: [6]

Օրենքը նախատեսում է, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կառուցվածքային ստորաբաժանումները լրացուցիչ կրթական ծրագրերով կարող են իրականացնել վերապատրաստում և մասնագետների որակավորման բարձրացում: [7]

Ներկայումս «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքում քննարկվել և ընդունվել է «Կրթության մասին» օրենքում լրացումներ կատարելու մասին» նախագիծը /ընդ. 04.05.2022/:

Նախագիծը կոչված է կարգավորելու լրացուցիչ կրթական ծրագրերի իրականացումը՝ առաջարկելով պայմաններ ստեղծել քաղաքացիների կողմից ստացված ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ կրթության ճանաչման և պետության կողմից դրա արդյունքների հավաստման համար:

Օրենսդրական նախաձեռնությունը կուժեղացնի լրացուցիչ կրթական ծրագրերի կազմակերպման և իրականացման գործընթացները և ա-

[6] **Տե՛ս** «Կրթության մասին» ՀՀ օրենք – ընդ, 14.04.1999 գլ. 2 հ.26

[7] **Տե՛ս** «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենք 14.12.2004թ. գլ.1 հ. 3. կ. 4

ռավել արդյունավետ կերպով կիրականացնի պետական քաղաքականությունը հանրապետությունում ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ կրթության արդյունքների գնահատման, ճանաչման և հավաստագրման (հավատարմագրման) ոլորտում, և թույլ կտա լուծել նաև պետության կողմից քաղաքացու իր կյանքի ընթացքում ձեռք բերած ցանկացած գիտելիքի, կարողությունների և հմտությունների ճանաչման հարցը՝ անկախ դրանց ձեռքբերման եղանակից:

Այսպիսով՝ Հայաստանում մեծահասակների կրթության քաղաքականությունը բոլոր քաղաքացիների համար պետք է երաշխավորի ձեռք բերելու, ընդլայնելու, խորացնելու, իր գիտելիքներն ու ունակությունները ողջ կյանքի ընթացքում անկախ սեռից, տարիքից, սոցիալական դիրքից և հավատից, ազգային պատկանելիությունից:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Այսօր աշխարհը կառուցվում է գիտելիքի վրա, այն նյութատար և էներգատար համակարգերից անցում է կատարում նոր բարձր տեխնոլոգիաների, տնտեսության հիմքում դնում է գիտության նվաճումները, այսօրվա աշխատաշուկայի պահանջարկը հանգեցնում է կարողությունների, հմտությունների որակական աճին, գիտելիքների, արժեհամակարգի վերանայմանը:

Այս առումով կարևորվում է մեծահասակների կրթությունը /ՄԿ/ որպես շարունակական և երբեք չդադարող ուսումնական գործընթաց: Հոդվածում առաջ է քաշվում ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառելու գաղափարը, նրա զարգացման նախադրյալները, հիմք ստեղծելով ՄԿ վերաբերյալ, անդրագոգիկայի գիտության ձևավորման համար: Մեծահասակների կրթությունն է՝ հանրակրթության տարիքն անցած անձանց՝ հանրակրթական հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով իրականացվող կրթությունը:

Հեղինակի կողմից նեկայացված են ՀՀ օրենսդրական փաստաթղթեր, հիմնախնդրին վերաբերյալ կարևոր դրույթներով, ինչպես նաև հոդվածում առաջարկվում է ,,Մեծահասակների կրթություն՛՛ թեմայով թրեյնինգ-սեմինարի անցկացման օրինակելի ձև:

Հիմնաբառեր. մեծահասակների կրթություն, անդրագոգիկա, լրացուցիչ կրթություն, օրենսդրություն

Օգտագործված գրականություն

1. «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենք - ընդ. 14.12.2004թ. գլ.1 հ. 3. կ. 4
2. «Կրթության մասին» ՀՀ օրենք – ընդ, 14.04.1999 գլ. 2 հ.26
3. **Ս.Մաճկալյան,** Թրեյնինգը անձնակազմի մենեջմենթում նամ ինչպես են սովորում մեծահասակները /Անդրագոգիկա/ -երևան 2008 էջ 21
4. Մեծահասակների կրթության հայեցակարգի և ռազմավարության մասին. ՀՀ կառավարություն, արձանագրային որոշում N53 -Ընդունվել է 29.12.2005
5. Մեծահասակների կրթության հայեցակարգի և ռազմավարության մասին. ՀՀ կառավարություն, արձանագրային որոշում N53 -Ընդունվել է 29.12.2005
6. Մեծահասակների կրթություն, մեթոդներ և գործողություններ: Մենագրություն /Ա.Ա.Սարգսյան, ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն, Երևան: Ճարտա-բագետ, 2016 299 էջ

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

Мария Вартанян

Сегодня мир строится на знаниях, он переходит от материальных и энергоемких систем к новым высокотехнологичным, экономика базируется на достижениях науки, востребованность современного рынка труда приводит к качественному росту способностей, навыков, знаний и пересмотру системы ценностей.

В статье выдвигается идея обучения в течение всей жизни, истоки развития такого обучения, обеспечивающего предпосылки для формирования науки об ОВ, андрагогики.

Образование взрослых - это образование лиц с превышением возраста общего образования. Полученное по основным и дополнительным образовательным программам.Авторами представляются законодательные документы РА, в которых содержатся важные положения по данному вопросу, а также предлагается примерная форма проведения семинара – тренинга по теме “Образование взрослых’’.

Ключевые слова: образование взрослых, андрагогика, дополнительное образование, законодательство

FEATURES OF ADULT EDUCATION POLICY DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Maria Vardanyan

Today, the world is built on knowledge, it is moving from material and energy-intensive systems to new high-tech, economy is based on the achievements of science, the demand of today's labor market leads to the qualitative growth of abilities, skills, knowledge, and the revision of the value system.

In this respect, adult education (AE) is important as a continuous and never-ending educational process. The article proposes the idea of lifelong learning, the prerequisites for its development, creating a basis for the development of andragogy, AE science. Adult education is the education of persons over the age of general education obtained by basic and additional educational programs.

The authors submit the legislative documents of the Republic of Armenia, which contain important provisions on this issue, and also suggests an approximate form for holding a seminar - training on the topic, "Adult Education".

Key words: adult education, andragogy, additional education, legislation

Ներկայացվել է՝ 11.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 24.04.2022 թ.

ՓԻԼԻՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ԽՈՀԸ ՀԱՅ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ

Վարդուհի Դավթյան
Հյուսիսային համալսարանի դոցենտ, բանասիրական գիտությունների թեկնածու
varduhidavtyan@mail.ru

Մարդկային ճակատագրի, մարդու փրկության, առեղծված թվացող այնկողմնային աշխարհի մշտակա խնդիրները գրականության, կրոնի, փիլիսոփայության մեջ ձևավորել են կյանքի և մահվան հավերժական թեմաները: Մասնավորապես գրականության մեջ այս համակարգերի խորքային քննության համապատկերում «Մարդ» արժեքի բարձրագույն ըմբռնման մեջ բացվում է կեցության կարևոր խնդիրներից մեկը՝ ապրելու երջանկությունը:

Ժամանակի անընդմեջ փոփոխվող շրջապտույտի մեջ վերաձևվում են կյանքի և մահվան փոխկապակցված հարցերի մեկնությունները, առաջ են գալիս կյանքի խորհրդի տարիմաստ ընկալումներ:

Դեռևս հայ հին գրականության և մասնավորապես շարականագրության մեջ (5-րդ դար) կյանքի և մահվան հարցերը միախառնվում էին ճշմարիտ կեցության, մեղսազուրկ կյանքի, Աստծու կողմից ընդունելի լինելու տրամադրություններին: Մեսրոպ Մաշտոցը, Սահակ Պարթևը իրենց սքանչելի շարականներում փառաբանության, բարեբանության աստվածառաք խոսքերի հետ Աստծուն խնդրում էին նաև ապրեցնել իրենց: «Կեցո՛ զմեզ»[1],- ակնկալությամբ դիմում էր Տիրոջը Ս. Պարթևը, «Ապրեցո՛ եւ ողորմեա՛»[2],- խոնարհաբար աղերսում էր Մ. Մաշտոցը:

Մահվան ներթաքույց սպասումն ու քրիստոնեական նախապատրաստությունը իրենց գեղարվեստական արտահայտությունը գտան գրեթե բոլոր շարականգիրների մոտ, սակայն ավելի ուշ՝ 10-րդ դարում, հատկապես Գրիգոր Նարեկացու «Մատյան ողբերգության» պոեմի մեջ նկատում ենք կենսահորդ տրամադրությունների ներհոսք, ավելին, տաղերգուն չի ցնծում մահվան առաջիկա կանխավայելքից: Իրեն համարելով «մահու մեղապարտ»՝ քննում է կյանքի ունայնությունն ու անցողիկությունը, շեշտում մարդկային այն մեծագույն ողբերգությունը, որը նաև մահվան անխուսափելիության գիտակցության ծնունդն է: Գ. Նարեկացին լեցուն է կյանքի նկատմամբ սիրով: Նրա պոեմում բազմիցս կրկնվում են «ապրեցրո՛ւ», «կենսագործի՛ր», «կենդանական շո՛ւնչ ընծայիր», «հանի՛ր մահվան խոր անդունդից» աղերսանք-պահանջները՝ ապրելու անկասելի մղումով: Պարույր Սևակի դիպուկ մակդիրավորմամբ՝ «մարդախույզ», «մար-

[1] **Տե՛ս** Հայոց հին և միջնադարյան բանաստեղծության քրեստոմատիա, Եր., 1979, էջ 11:
[2] Նույնը, էջ 14:

դագիր», «մարդերգու» Գ. Նարեկացին քիչ է ասել՝ սիրում է մարդուն: Նա մահը՝ որպես մարդուն բաժին հասած անխուսափելի ողբերգություն, թանձրագույն վերարտադրում է սեփական մահվան, «մեռած դրության», «թշվառ կիսամեռության» գեղարվեստական նկարագրությունների մեջ:

Մահը երաշխավորված է բոլորին, իսկ կյանքը երաշխավորված չէ ոչ ոքի: Սա գիտակցում է նաև միջնադարյան տաղերգուն՝ շարունակելով «պնդել» իր աղերսանքները՝ պաշտպանվելու, նորոգվելու, բժշկվելու վերստին հույսով տոգորված: Ապրելու կենսական բանաձևը մարդու գերագույն նպատակն է: Կյանքի և մահվան չստացվող երկխոսությունը թուլանում է վերածննդյան հումանիզմի հարթակի վրա, և Նարեկա վանականը մարդու ապրելու անկասելի մղումը իրացնում է միանգամայն բնական ձգտումով՝ հետևյալ պայման-խնդրանքով՝

Եվ եթե հասնեմ խորին ծերության քո առաջնորդությամբ՝ մահվան արժանիս՝

Մի՛ լքիր ինձ տկարությանս մեջ և մի՛ անարգիր մազերս սպիտակ,

Մի՛ կործանիր կործանվածին և կքյալին մի՛ իջեցնի,

Մի՛ ցած բեր խոնարհվածին և առկայծյալին հողմի շնչին մի՛ մատնիր...[3]

Աստծուն հասցեագրված կենսագործվելու պահանջը, նրանից սպասվող կամենալու և փրկելու քերթողի ակնարկի երանգները գնալով թանձրանում են, և արդեն հետագա դարերում՝ հատկապես Ֆրիկի (13-րդ դար) մոտ, մահվան վրա ասված ողբը աղաչախառն ուղղվում է աստծուն՝ ունկնդիր դարձնելու իր՝ մեղավորի հետևյալ խոսքերին.

Որ երբ մահն ինձ հանդիպի,

Նա օրհնեալ հողըն ծածկէ զիս:[4]

Մահվան սպասումը քերթողի մտքի մեջ է, և «էգուց մեռնելու» պայմանը ենթադրում է «ճար անելու» անհրաժեշտություն: Մահը նետվում է առաջ, «անողորմ գրողը» ոչ ոքի չի խնայում, և Ֆրիկի հոգեշահ խոսքերը խրատալից հնչելով գրեթե յուրաքանչյուր բանքում՝ փորձում են հավասարակշռել հոգու և մարմնի՝ անընդմեջ վերուվարվող նժարները:

Ֆրիկը Գ. Նարեկացու չափ սիրում է կյանքը՝ միաժամանակ գիտակցելով այն անբեկանելի ճշմարտությունը, թե «զինչ ծնեալ կայ՝ մեռանի, մահն ամենին հաւասար կու գայ»:[5] Քերթողն անուղղելի կենսասեր է, բայց հաջորդիվ ներխուժում է «յայս կեանքս շահ չի կայ» կրոնական խոստովանանքը, և աղոթքի, անարժան լինելու վախի թրթիռները վերածվում են աստվածաբանական, դավանաբանական խրատասացության:

Կյանքի և մահվան թեմայի խաղարկումը միջնադարյան գրականության մեջ երբեմն ենթարկվում է ռացիոնալ մեկնության: Միջնադարյան

---

[3] **Տե՛ս Գրիգոր Նարեկացի**, Մատյան ողբերգության, Եր., 1960, էջ 373:

[4] **Տե՛ս Ֆրիկ,** Բանաստեղծություններ, Եր., 1941, էջ 33:

[5] Նույնը, էջ 46:

հոգևորական, բանաստեղծ Հովհաննես Պլուզ Վարդապետը (13-րդ դար) բանական հիմնավորմամբ է բացատրում մահը՝ որպես մարմնի, նյութի քայքայման կենսաբանական գործառույթ: «Մարդիկ զինչ գարնան ծաղիկ փթթին ու այլվի չորանան»[6],- կուռ տրամաբանությամբ գրում է Հովհաննես Պլուզն իր կաֆաներից մեկում: Վարդապետը լավ գիտի, թե որտեղ է կյանքի սկիզբն ու «հատը», մնում է՝ «ճամփորդը» գիտենա, թե որն է իր կյանքի նպատակն ու իմաստը: Հովհաննես Պլուզը մարդու կյանքում կարևորում է ապրելու պատասխանատվությունը.

Եկել ես օտար յերկիր, մէկ ցուցու, թէ ինչո՞ւ կու կենաս.

Մեռնիս դու ' ւ ի հող մըտնիս, մէկ ասա, թէ ո՞ւր կու գնաս:[7]

Կյանքի ու մահվան փիլիսոփայական խոհը տարուբերում է միջնադարյան մտածողին ու քերթողին. գերազանցությունը որի՞ն տալ, ինչպե՞ս ձևակերպել ապրելու կենսական բանաձևը. տուրք տալ կյանքի՞ն, ապրելու գայթակղությա՞նը, թե՞ ծնված օրից պատրաստվել մահին՝ կամաց-կամաց հանգրվանելով սեփական մարմին-նավը «մահվան նավահանգստում»:

Սակայն միջնադարյան տաղերգության ներքին բովանդակության մեջ կրոնական պատկեր-խորհրդանիշներին զուգահեռ ներթափանցող աշխարհիկ զգացումները, գեղեցիկի փառաբանման քնարական դրսևորումներն իրենց հետ բերեցին մահվան հետ «հաշվեհարդարի» նստելու հանդգնություն:

Է մահ, քանի ըզքեզ յիշեմ

Կու դողամ ու սարսափիմ ես.

Չըկայ քան ըզքեզ լեղի,

Ի՝ ամենայն լեղոյ լեղի ես[8],-

գրում է միջնադարյան տաղերգուներից մեկը՝ Հովհաննես Թլկուրանցին (14-15-րդ դարեր)՝ կարծեք անզոր գտնելով իրեն բարեշրջելու մահվան անվարան ընթացքը:

Է՛ մահ, թէ դու քէն ունիս,

Ի՝ Ադամայ որդին կու հանես.

Կամ մեղաց հարուած ես դու

Ի մահու պըտղէն ծընեալ ես[9]:

Երբեմն մահվան թեմայի մշտակա ներկայությունը ձեռք է բերում նոր ընդհանրություններ, և միջնադարյան գրականության մեջ նոր-նոր արծարծվող պանդխտության թեման վերաձևվում է փիլիսոփայական խոր ընկալչությամբ: Սոցիալական աղետաբեր երևույթը ձեռք է բերում կյանքի անցողիկության ենթիմաստ, այս աշխարհում մահկանացուի՝ պանդուխտ լինելու սթափ գնահատություն. «Ամէնքս եմք ղարիպ, եղբա՛ր, հայրենի

[6] **Տե՛ս** Հայոց հին և միջնադարյան բանաստեղծության քրեստոմատիա, էջ 229:

[7] Նույնը, էջ 225:

[8] Նույնը, էջ 327:

[9] Նույնը, էջ 328:

մարդ իսկի չունի, Հաւասար գնալու եմք մենք, զի այն կեանքն է մեզ հայրենի»[10],- գրում է միջնադարյան տաղերգու Մկրտիչ Նաղաշը (14-15-րդ դարեր) «Տաղ վասն ղարիպի ասացել» քերթվածում՝ ակամա հիշեցնելով Մեսրոպ Մաշտոցի գողտրիկ շարականներից մեկը, ուր մեղքերից ու հանցանքներից երկյուղած շարականագիրը աղաչում է Տիրոջը՝ սրբագործելու, թողություն տալու իրեն՝ «անցավոր աշխարհի պանդուխտին» (Արտասուաց իմոց մի լռեր, Տէ՛ր, / Զի պանդուխտ եմ ես յանցաւոր երկրի)[11]:

Միջնադարի մարդու անճարակությունը, մահվան արթնության և նրանից չզատվող վախի նյութը շարունակում են մնալ գեղարվեստական մտածողության մշտարծարծ խնդիրներից՝ դառնալով փիլիսոփայական կողմնորոշում: Ուշ միջնադարում հայ տաղերգուները շարունակում էին վարդի և բլբուլի այլաբանական պատկերներին զուգահեռ խոսել մահվան անխուսափելիության, մարդուն «դարանակալած» Գաբրիելի անակնկալ այցելության մասին:

Գրիգորիս Աղթամարցին (15-16-րդ դարեր) գարնան, ուրախության արբշիռ երգերի մեջ վարդի և սոխակի սիրավառ հանդիպումին զուգահեռ հանձնառու է լինում նկարագրելու մահվան հրեշտակի գալուստը:

Ահա օր մահուան կուգայ,
Գիտ բըժիշկ եւ ճար քեզ արա,
Յէգուց հրաւիրակըն գայ
Եւ ասէ՝ Աստի գընա[12]:

Ապրելու խորհուրդը պայմանավորվում է հոգևոր ներաճուն ազդակներով. ապրել, նշանակում է՝ կառուցել, տնկել, շենացնել, որոնել ու գտնել: Միջնադարյան տաղերգուի համար նորաշեն տունն ու այգին խորհրդանշում են կյանքը, ապրելու այլաբանությունը: Կյանքի համայնապատկերի նկարագրական և այդ նույն լայնալիր պատկերի գեղարվեստական հնարանքը տպավորում է դրվագային վիճակների հաջորդականությամբ:

Քար եմ բերեր սարերոյս
Փուշ եմ կըրեր ձորերոյս,
Պատ եմ բոլորեր այգոյս,
Ջուր եմ բերեր լեռներոյս,
Աղբիւր եմ շիներ այգոյս,
Ծաղիկ եմ տնկեր այգոյս,
Դեռ չեմ զհոտն առեր ծաղկոյս
Կ՝ասեն, թ՝Արեկ, ել այգոյս.-
Այս իմ նորատունկ այգոյս:[13]

---

[10] Նույնը, էջ 338:
[11] **Տե՛ս** Հայ գրականության քրեստոմատիա, Եր., 1992, էջ19:
[12] Նույնը, էջ 426:
[13] Նույնը, էջ 428:

Ամեն առավոտ և լույս այգի եկող մահվան հրեշտակին չհանձնվող մարդը ապրելու խորհուրդն իմաստավորում է արարումով, ստեղծումով, կառուցելու և շենացնելու համառությամբ: Սակայն մահվան անխուսափելիությունը անհաղթահարելի է, և ուժահատ, զոջահար բանաստեղծը ձեռնատուր է լինում.

Առին զհոգիս ի մարմնոյս,
Հանեցին զիս յիմ այգոյս,
Մահ է, որ ելնեմ այգոյս,
Այս իմ նորաշէն այգոյս:[14]

Իմանալին ու անիմանալին միախառնած տաղերգուն հասկանում է, որ կյանքի և մահվան կազմակերպ ընթացքը շարունակվելու է նաև իր մահից հետո: Ու երբ միջնադարյան մեկ այլ տաղասաց՝ Հովասափ Սեբաստացին ևս 16-րդ դարում իմաստասիրական որոնումներով կհասնի մահվան մատույցներին, կտեսնենք, որ կյանքի և մահվան ընկալչության մեջ շարունակվում են արթմնի, սթափ, զուսպ հոգեխոսությունները՝ «…Մէկըն երթայ, մէկըն գայ, / Իր բանըն պաթալ չի մնայ»: Այսպես է «աշխարհիս սահմանն»՝ ով ծնվում է, դեպի մահն է գնում, ուստի «մահը մտաց մի՛ հաներ»,- շտապում է հորդորել տաղերգուն՝ միաժամանակ խորհուրդ տալով գիտակցել, թե « Ուստ եկին և ու՞ր կու գնան»:

Ահա սա է հաճախադեպ, ոչ անականկալ իրատես դիտարկումը, որը հանդիպում ենք նաև միջնադարյան տաղերգության վերջին ներկայացուցչի՝ Սայաթ-Նովայի (17-րդ դար) խորհուրդ-խրատների մեջ: «Աշխարհըս միզ մընալու չէ՝ իմաստնասիրաց խաբարով»- մտահոգ խորհրդածությունը դառնում է ճշմարիտ կեցության ծանրության կենտրոնը, «փանջարա» դարձած աշխարհին «մտիկ տվող» ու անցնող «մարթու» ընկալումների սահմանագիծը: Սակայն ազնվորեն նկատենք, որ մահվան գեղարվեստական փնտրտուքները նախորդներից հետո լավագույնս արտացոլվեցին արևմտահայ և սփյուռքահայ գրական անդաստաններում: Նոր գրականության արևմտահայ թևի ուղեծրում ազգային միջնադարյան ավանդույթների և կլասիցիզմից հետո համաշխարհային գրականության, հատկապես ֆրանսիական ռոմանտիկական ավազանի միախառնության հետաքրքիր վերակազմումն ենք գտնում Պետրոս Դուրյանի (19-րդ դար) քնարերգության մեջ:

Պ. Դուրյանի կողմից աշխարհի ողբերգական ընկալումը, հեղինակի հետ նույնացող քնարական հերոսի ներանձնական տրտմությունը ծնում են մշտնջենական հարցադրումներ, որոնք մտատանջել են նաև միջնադարյան հայ տաղերգուներին՝ սկսած Գրիգոր Նարեկացուց: Մարտահրավերի պես Աստծուն նետված «ինչու»-ները դառնում են «կյանքի ու մահվան» դասական նյութի նորոգված, առավել հանդուգն փորձեր: Մարդու, կյանքի, աշխարհի նկատմամբ բանաստեղծի անսահման սերը դրսևոր-

[14] Նույն տեղում:

վում է գարնան, փթթող վարդի մշտարծարծ պատկերներով՝ միջնադարյան տաղերգուների հանգույն, հայտնի այլաբանության նորովի կենսավորմամբ: Այստեղ կատարենք մի մասնավորում. 1860-ական թվականների վերջին և 1870 թվականին գրված Պ. Դուրյանի քերթվածներում մահվան ծանրաբևեռ, փիլիսոփայական ներկայությունը գրեթե բացառված է, սակայն աստիճանաբար մահվան և տրտմության տարրերը գերճնշում են լուսավոր ու կենսախինդ տրամադրություններին՝ առաջ բերելով պայքար ոչ թե սոսկ ապրելու, սեփական կյանքը շարունակելու արդար իրավունքը խլելու դեմ, այլ գեղեցիկի, մարդու, սիրո, հայրենիքի վերամբարձ, բարձրագույն խորհուրդների առաջ ունենալիք պարտավորությունների կիսավարտության համար:

Այդ ներանձնական բարձրագույն խորհուրդներից մեկը՝ հայրենիքին, ժողովրդին ծառայության պատրաստակամությունը, թերևս ամենամեծ մղումն է պայքարի ելած բանաստեղծի համար:

Հեք մարդկութեան մէկ ոստը գոս՝
Հայրենիք մը ունիմ թշուառ,
Չ՝օգնած անոր՝ մեռնիլ աննշան
Ո՜հ, ա՛յս է սոսկ ցա՛ւ ինձ համար:[15]

Մտահոգությունների այս երակը գնում և մերձենում է Պ. Դուրյանի նախորդի՝ հայ նոր գրականության հիմնադիր Խաչատուր Աբովյանի խորհրդածությունների նյութին: «Ազգասեր մարդու և իր մեռնելու վախտի» ճշգրտումը իր կողքին է պահում կյանքի և մահվան հակադրաբևեռ հարցը՝ փիլիսոփայական մտահղացքով՝ միաժամանակ արտահայտելով աշխարհիկ կյանքից անբաժան հայրենիքի առավելական, գերակա դերի նկատմամբ գրողի շահագրգռությունները:

Էս ճամփեն մեկ օր պետք է մենք գնանք,
Մահով էն կենքին հասնինք, դինջանանք:
Բայց մեռնել ես որ շուտ ուզում չէի,
Պետք գամ ազգիս՝ ախ՝ ասում էի:
…Իմ էն քաշած շունչն էլ մահ էր աչքիս,
Երբ չէի կարում պետքը գալ ազգիս:[16]

Երկու գրողների կողմից հայրենիքին նախընտրություն տալը ինքնաբուխ է, ավելին, մահվան ներկայությունը ընդունելի է նրանց համար, որովհետև հայրենիքի բարձրագույն իմաստը վեր է անհատի հոգեցունց, ճշմարտագոչ աղաղակներից, անգամ եթե այն հնչում է արդար իրավունքով:

Մարդը՝ տառապանքների սկիզբը, ծնված օրից բռնում է պարտության ճանապարհը: Պոռթկումները, Ֆրիկի պես ընդվզումը, բարձրամռունչ

[15] **Տե՛ս Պետրոս Դուրյան**, Երկեր, Եր., 1981, էջ 63:

[16] **Տե՛ս Խաչատուր Աբովյան**, Երկերի լիակատար ժողովածու 8 հատորով, Առաջին հատոր, Եր., 1948, էջ 197:

անեծքներն ու նախատինքը՝ ուղղված «ոխերիմ Աստծուն», ավելի են սրում բանաստեղծի մոլեգին սերը կյանքի նկատմամբ և վերահաստատում աստվածահայտնության անիմանալի սահմանը: «Տրտունջք»-ի մեջ մահվան հետ նախնական հաշտեցումը վերջնական է դառնում «Իմ ցավը» քերթվածքում՝ մեկ և սրբազնագույն ուխտի՝ հայրենիքին օգնելու հանձնառությամբ: Այնուամենայնիվ, «Տրտունջք»-ում կառուցողական յուրահատկությունը՝ մի կողմից՝ ապրելու տենչը, մյուս կողմից՝ անհաշտությունը ճակատագրի հետ, ընդգծում են բանաստեղծի հանճարեղությունը՝ Պարույր Սևակի հետևյալ բնորոշմամբ. «Նրա քնարերգությունը հեծկլտոց լինելով, միաժամանակ մի Օվսաննա է, մահվան տվայտանք և կյանքի փառաբանում, կսկծի մրրկում և սիրո հափրանք»[17]:

Մահվան հարատև իմացականությունը բանաստեղծին պահում է հեղհեղուկ վիճակների մեջ՝ մերթ պոռթկուն-տարերային, մերթ հանդարտ-հաշտվողական, լամարթինյան «հովտի» անընդմեջ փնտրտուքով՝ որպես ինքնափախուստի հանգրվան: Երկու բանաստեղծների մեկուսացած հոգիների զուգահեռը արտացոլվում է Պ. Դուրյանի մոտ՝ լճակի, իսկ Լամարթինի մոտ՝ հովտի պատկերային համակարգերի մեջ: Երկուսն էլ «շիրմատան նեղ արահետին մեն-մենակ են» և երկուսի համար էլ անասելի հուսահատությունը խեղդվում է բնության գրկի մեջ: «Սակայն այստեղ բնությունն է, պատկե՛ր խոսուն, Նետվի՛ր գիրկը, սիրում է քեզ, կանչում անվերջ»[18],- հորդորում է Ալֆոնս դը Լամարթինը: «Մելամաղձոտ լճակդ իմ Քեզ հետ ըլլանք մտեիմ»,- առաջարկում է Պ. Դուրյանը, և երկուսն էլ դառնում են հրաժեշտ տվող, մեռնող այն քնարական հերոսը, որը լավ գիտի հավերժության գինը: Կյանք փնտրող և մահ գտնող արևմտահայ բանաստեղծը գծում է երկու «մարդերի» սահմանագիծ՝ սովորական մահկանացու և բանաստեղծ, որոնցից վերջինը երբեք չի հուսահատվում «…Բնա՛ւ, բանաստեղծ մը մահուանէ չը սոսկար. այն ատէն իրաւունք ունէի ցաւելու, երբ ամէնքն անմահ ըլլային, եւ ես միայն մահկանացու: Այսպէս համոզուէ՛»[19] ,- գրում է Պ. Դուրյանն իր մտերիմ ընկեր Պ. Հ. Ճանֆեսճյանին: Ահա այս գիտակցությամբ է Դուրյան-բանաստեղծը գնում մահվանն ընդառաջ՝ հավերժության բացարձակ իմացությունն ապացուցելու համար:

Իմացության այս ճանապարհը ընթացք բերեց բանաստեղծական այնպիսի մեծությունների համար, ինչպիսիք էին Միսաք Մեծարենցը, Վահան Թեքեյանը, Մատթեոս Զարիֆյանը: Նրանցից հայ գրականության «հիվանդ ու հանճարեղ պատանին» (բնութագրումը Եղիշե Չարենցինն է.- Վ. Դ.)՝ իր նախորդի՝ Պ. Դուրյանի չափ թույլ ու տկար, պայքարում էր կյանքի դանդաղ ու սպանիչ ընթացքի դեմ ոչ թե աստծուն ձեռնոց նետելով,

[17] **Տե՛ս Պարույր Սևակ**, Երկերի ժողովածու 6 հատորով, հ. 6, Եր., 1974, էջ 161:
[18] **Տե՛ս** Ֆրանսիական պոեզիա, Եր., 1984, էջ 191:
[19] **Տե՛ս** Պետրոս Դուրյան, Երկեր, էջ 48:

աստվածամարտությամբ կամ աստծուն հորջորջանքներ ուղղելով, այլ խոր բնապաշտական շեշտերով, հազար թելերով բնությանը կապկպվելով, ընդգծելով, որ մահվան և տրտմության գաղափարները չեն կարող գերազանցել լուսավոր հատկանիշներին, ինչը հընթացս ցույց է տալիս նաև Մ. Մեծարենցի՝ դասական ռոմանտիզմից հեռու լինելու և սիմվոլիստական հանդերձանքով իր արվեստը ներկայացնելու գեղարվեստական սկզբունքը:

Կյանքի հակոտնյա մահվան ուրվականը, մահվան սարսուռի ուղղագիծ նկարագրությունները հեռու էին Մ. Մեծարենցի քնարերգության պատկերային իմաստների հարաշարժ ընթացքից: Բնապատկերների մատուցումը և բնության դրվագների առարկայացումը միտված էին սրելու բանաստեղծի անսահման կենսասիրությունը ոչ թե որպես հիվանդության նախապայման, այլ որպես գեղագիտական հարցադրում: Դուրյանական «Աստվածը» Մ. Մեծարենցի մոտ «ոսկեծայր շառափներով բարի արևն» է, որի բոցեղեն ցանցերի մեջ, որպես ապրելու, չմահանալու միակ առհավատչյա, անձնատուր «պլլվել» է ցանկանում բանաստեղծը: Բնության, արևի ամենափրկության հույսը հնչեցնում է աղերսանք-աղոթքը և բացառում ըմբոստության երգը: «Տրտունջք»-ի չափ ծրագրային «Արևին» քերթվածում հասունանում է ապրելու կրքի էներգիան, կուտակվում և պարպվում բնության «դաբիրների» վրա՝ նորոգելու, վերստեղծելու սրբազան խոստմամբ:

Պ. Դուրյանը «Տրտունջք»-ում մինչև վերջ խուսափում է արևին ապավինելուց: Եթե Մ. Մեծարենցը թախանձում է արևին՝ խանդաբորբ ու կաթոգին փարվելու իր հոգուն, ապա Պ. Դուրյանը աղերսում է աստղերին՝ իր հոգու մեջ ընկնելու, կայծ ու կրակ տալու: Մտքի և պատկերի ենթակայական ընկալումը հաշվի առնելով՝ գրականագետ Ս. Դանիելյանը Պ. Դուրյանի կողմից արևից խուսանավելը բացատրում է առարկայական հետևյալ արտահայտությամբ.

Գարունն ոչ մէկ վարդ ճակտիս դալկահար,
Ոչ երկնի շողերն ժպիտ մ՚ինձ չեն տար:[20]

Այսինքն՝ Պ. Դուրյանն արևից ակնկալիքներ չունի ի տարբերություն իր հաջորդ գրչեղբոր, որը թևատարած սպասում է կրակի, ջերմության, լույսի կայծերի:

Եթե Պ. Դուրյանի մոտ ցասումն ու ընդվզումը պայմանավորված են ապրելու մեջ կրած պարտությամբ, ապա Մ. Մեծարենցը ո՛չ ընդվզում է, ո՛չ էլ խոնարհվում: Նրա մոտ չկա «պարտված հերոս», այլ մահվան գավթում կանգնած ու կյանքի, մարդու հավերժական փիլիսոփայության բևեռները շոշափող «անփորձ պատանի»:

Ահաբեկիչ կնճիռներուն մէջ կեանքին
Լալայառաչ, սուր հծծիւններ ինձ ըսին.

[20] **Տե՛ս Պետրոս Դուրյան,** Երկեր, էջ 53:

«Ամէն յոյսեր մեծ պարապին կը հանգին,
Ունայնութիւն մը կը պրկէ կեանքը սին:
Ամէն ծաղիկ խամրում մ՝ունի իրեն մօտ,
Ու ամէն կեանք՝ մութ ստուեր մը իր ետին.
Ծաղիկներու բուրումին պէս խնկահոտ
Ամէն յոյսեր դեռ չըծլած կ՝անհետին»[21]:

Ճշմարտության իմացության ճանապարհը Մ. Մեծարենցի մոտ ձեռք է բերում անանձնական ուրախությամբ ինքնաբաշխվելու, ինքնատրվելու, որպես սիրո վաղվա հունդ «մարդերի» մեջ սերմնավորվելու քրիստոնեական խորհուրդ: Նա գրում է «Արդի մարդու Հայր մերը», որը ոչ թե հնչում է միջնադարցու աղոթքի պես՝ «լուսոյն օթաղն», «աստծու սենյակը» մտնելու ապահով հույսով, այլ դառնում է սիմվոլիստական հայեցողությամբ՝ ապրելու յուրատեսակ նախասիրություն, կեցության մեծարենցյան ձև: Սիմվոլիստական պատկերների համակարգում կյանքի և մահվան գեղարվեստական խորհրդածությունները կարևոր տեղ են գրավում: Ժխտելով կամ գրկաբաց ընդունելով մահը՝ սիմվոլիստ բանաստեղծներն արտահայտում էին ապրած օրերի խորհուրդը, իսկ ապրելիքի մեջ՝ ներքին խաղաղության, ներդաշնության ձգտումը:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Գրականության տեսաբանների կողմից «հավերժական թեմա» բանաձևումը իր սահմանների մեջ է առնում կյանքն ու մահվան փիլիսոփայական խոհը: Գրականության մեջ մահվան գերակա ներկայությունը, մահվան չափումի խորությունը մնում են տիրական ու աննվաճ: Առեղծվածային ծնունդի և նույնքան առեղծվածային մահվան փնտրտուքները թվում է, թե հասցնում են մեզ իմացականության սահմաններին, սակայն կյանքի ստեղծագործական ընկալման տրամաբանությունը, նրա նկատմամբ խորքային մոտեցման արդյունքները կրկին մնում են կիսատ ու շարունակելի:

Հիմնաբառեր. կյանք, մարդ, մահ, կյանքի և մահվան դիալեկտիկա

Օգտագործված գրականություն

1. Հայոց հին և միջնադարյան բանաստեղծության քրեստոմատիա, Եր., 1979
2. **Գրիգոր Նարեկացի**, Մատյան ողբերգության, Եր., 1960, էջ 373:
3. **Ֆրիկ,** Բանաստեղծություններ, Եր., 1941, էջ 33:
4. Հայ գրականության քրեստոմատիա, Եր., 1992:
5. **Պետրոս Դուրյան**, Երկեր, Եր., 1981:
6. **Խաչատուր Աբովյան**, Երկերի լիակատար ժողովածու 8 հատորով,

[21] **Տե՛ս Միսաք Մեծարենց**, Երկերի լիակատար ժողովածու, Եր., 1981, էջ 35:

Առաջին հատոր, Եր., 1948, էջ 197:
7. **Պարույր Սևակ**, Երկերի ժողովածու 6 հատորով, հ. 6, Եր., 1974, էջ 161: Ֆրանսիական պոեզիա, Եր., 1984, էջ 191:
8. **Միսաք Մեծարենց**, Երկերի լիակատար ժողովածու, Եր., 1981:

ФИЛОСОФСКАЯ МЫСЛЬ В АРМЯНСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

Вардуи Давтян

Извечные проблемы человеческих судеб, их спасения кажущиеся мистическими вопроси параллельного мира создали неразрешимую тему жизни и смерти в литературе, религии и философии. В частности, в литературе, в контексте углубленного анализа данных систем, в концепте "Человека", как наивысший ценности, раскрывается важнейшая проблемса бытия- счастья жизни. Формула "извечной темы" будучи исследованной литературоведами, включает в себе концепт смерти. В литературе тема смерти была и остается одна из доминантных.

Ключевые слова: жизн, смерть, человек, диалектика жизни и смерти.

PHILOSOPHICAL THOUGHT IN ARMENIAN LITERATURE

Varduhi Davtyan

The issues of human fates, their salvation and survival and the eristance of a parallel world have raised the eternal question of life and death on philosophy, religion and literature. In literature, in particular, in the cousse of a minute study, the value of a “human being” reveals one of the most important questions- the happiness of living. The concept of an “eternal theme” is treated by the literary theoreticians as a phenomenon of death. The predominance of the concept “death” on literature remains an undisputable one.

Keywords: death, life, human,dialectics between Life and Death.

Ներկայացվել է՝ 14.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 22.04.2022 թ.

ՀԱՅ ԻՆՔՆՈՒԹՅԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԳՐԱԿԱՆ - ՓԻԼԻՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Սիլվա Հովհաննիսյան
Հյուսիսասային համալսարանի դոցենտ, փիլ. գիտ. թեկնածու
s-hovhannisyan2017@gmail.com

Փիլիսոփայական հայացքով, ազգային ինքնության խնդիրը քննվում է որպես գոյաբանական խնդիր, որպես յուրօրինակ աշխարհզգացողություն է և աշխարհըմբռնում, որի շրջանակում ազգը /մարդը/ փորձում է գնահատել իրեն, ճանաչել իր լինելիությանը սպառնացող վտանգներին դիմակայելու հնարավորությունները: Փորձում է հասկանալ իր նմանությունն ու տարբերությունը մյուս մարդկացից, ազգերից: Այլ խոսքով, ազգային ինքնությունը հանդես է գալիս որպես ինքնիշխանության, ազգային անվտանգության երաշխիք: Ինքնությունը, Պլատոնի բնորոշմամբ՝ «սեռի, գոյատեսակի անկրկնելի յուրօրինակությունն է, աշխարհի հետ նրա հարաբերության կերպը»:

Եթե ամեն ինչ չափ է, ապա ինքնությունը մարդու, էթնոսի, ազգի ինքնաչափումը, ինքնաճանաչումը, ինքնագնահատականն է: Ակնհայտ է, որ «ազգային ինքնության» քննությունը անմիջականորեն կապվում է «ազգ» երևույթի քննության հետ, որն, իհարկե, մեկընդմիշտ ընդունելի և վերջնական սահմանում չունի, քանի որ ցանկացած բնորոշում չի կարող արտացոլել «ազգ» հասկացության ողջ բովանդակությունը: Եվ պատահական չէ, որ այն, իր բազմակողմանի, բազմաչափ բնույթով, ստացել է սոցիալ-հոգեբանական, մարդաբանական, սոցիալ-փիլիսոփայական, էթնո-մշակութային, գրականագիտական տարատեսակ մեկնություններ: «Ազգ» ազգայնությունը այնքան ազդեցիկ գաղափար է, որ մարդիկ կզոհվեն հանուն ազգի, բայց միաժամանակ այնպիսի գաղափար, որը դժվար է սահմանել՝ նկատում է անգլո-իռլանդացի քաղաքագետ, պատմաբան Բենեդիկտ Անդերսոնը: Եվ, այնուհանդերձ, Անդերսոնը փորձում է պատմագիտական շրջայցով ապացուցել, որ աշխարհի և մարդկության ակունքները, ըստ էության, նույնական են և ազգերը պարզապես «երևակայական հանրույթներ» են: Այսպես. ֆրանսիացին կարող է ասել՝ այն, որ ֆրանսիացի եմ ծնվել, լրիվ պատահական է, բայց, ի վերջո, կեցցե, Ֆրանսիան:[22] Դասագրքային սահմանումով՝ ազգը մարդկանց այն հանրույթն է, որն առանձնանում է ծագման ընդհանրությամբ, մշակույթով, ավանդույթներով, լեզվով, պատմությամբ և տարածքով: Սակայն փիլիսոփայական մի շարք վերլուծություններում հիշյալ բոլոր բնութագրիչներն էլ իրենց բովանդակությամբ պայմանական են և միանշանակ բացատրություն չունեն: Այսպես. ուկրաինացի փիլիսոփա Անդրեյ Բաու-

[22] Տե՛ս Бенедикт Андерсон, Воображаемые сообщества, перевод, М. 2001, ст. 35. 277ст

մայստերը նկատում է, որ չպետք է անտեսել նաև այն իրողությունը, որ տարբեր ժողովուրդների մոտ տարբեր կերպ է ընկալվում «ազգ» եզրույթը: Եթե Եվրոպայում ազգին բնորոշ հատկանիշներից առավելապես կարևորվում է լեզուն, էթնիկ պատկանելիությունը, մշակույթը, պատմությունը, ապա ԱՄՆ-ում առավելապես որոշիչ է, քաղաքացիության բաղադրիչը: Պատահական չէ, որ «ազգ», «ազգային ինքնության» խնդիրները անհանգստացրել են տարբեր ժամանակաշրջանների մտածողներին, ուսումնասիրվել են գիտելիքի տարբեր ոլորտներում: Այսպես. 18-րդ դարի գերմանացի փիլիսոփա-գրող Յ.Գ. Հերդերը փորձելով բնորոշել գերմանական ազգին, գտնում էր, որ վերջինս ընդհանուր ծագում ունեցող մշակութային այն ազգն է, որն ապրում է տարբեր տարածքներում /չմոռանանք, որ նշված ժամանակաշրջանում գերմանական հողերում ձևավորվել էին փոքր ու միջին պետական միավորումներ և Գերմանիան դեռևս քայքայված, ապակենտրոն պետություն էր/: Հերդերի առաջադրած սահմանումը որքան էլ արդարացի էր իր ժամանակի համար, այնուհանդերձ, կարևորելով զուտ մշակութային գործոնը, նրանում անտեսվում էր ազգին բնորոշ առանձնահատկություններից կարևորը՝ տարածքային սահմանազատումը: Անտիկ հույն փիլիսոփաներ Պլատոնը, Արիստոտելը «էթնոս» ասելով / «ազգ» հասկացության շուրջ սկսեցին խոսել շատ ավելի ուշ/ նկատի ունեին այն բարբարոս ցեղախմբերին, որոնք դեռևս չէին քաղաքակրթվել, քանի որ քաղաքակիրթ մարդը, ըստ հույն փիլիսոփաների, ստեղծում է պոլիս /քաղաք պետություն/: Ավելին, Արիստոտելը գտնում էր, որ մարդը հենց «քաղաքական կենդանի է»: Եվ այս տեսանկյունով էթնոսը դիտվում էր դեռևս ամորֆ երևույթ, որը կարող էր ստեղծել պետություն, կարող էր և չստեղծել:[23] Իսկ ահա հռոմեացիները «ազգ» ասելով հասկանում էին քաղաքացիների ընդհանուր կամքը՝ դրված օրենքի հսկողությանը: /Կիկերոն/ Այնուհետև, «Ազգ» հասկացություն իմաստը մերթ որոնվել է «էթնիկ-մշակութային», մերթ «սոցիալ-քաղաքական» հասկացությունների շրջանակում:

Եվ, այնուամենայնիվ, եթե փորձենք ընդհանրացնել «ազգային ինքնություն» հասկացությունը մեկնաբանող, ժամանակակից միմյանց հակադիր տեսություններից /էսենցիալիստական/ պրիմորդիալիստական /որում կարևորվում են ինքնության, գոյաբանական հիմքերը, ըստ որի ինքնությունը բնությունից մեկընդմիշտ տրված մի բան է, որի հավաքական բնույթը անհատը, ազգը, արդեն կրում է իր մեջ՝ որպես արյան կանչ/ և կոնստրուկցիոնիստական մոտեցումները՝ /ըստ որի ազգային ինքնությունը ձևավորվում է սոցիալականացման ընթացքում, որպես սոցիա-

[23] Այս մոտեցումը նույնպես արդարացված չէ,քանի որ կան ազգեր, որոնք պետություն չունեն և կան պետություններ, որոնցում ապրում են տարբեր ազգություններ: Սակայն, չի կարելի չընդունել և այն իրողությունը, որ պետությունը ազգի քաղաքական ինքնակազմակերպման հիմնական ձևն է: Պետության հարցում կարևոր է տարածքային հրամայականը՝ իր խորհրսանիշերով /դրոշ, օրհներգ,, տարբերանշաններ և այլն/:

լական գիտակցության արդյունք, հետևապես այն ոչ այլ ինչ է, քան սոցիալական յուրօրինակ կառույց/, ապա կարելի է համաձայնել այն բնորոշումներին, որ՝ ա/Ազգային ինքնությունը ոչ միայն այն է, թե ինչպիսին ես, այլև այն, թե ինչպիսին կարող ես լինել: բ/ Ազգային ինքնությունը անցյալի մասնակցությունն է ներկային և ապագայի ուղեցույցը: գ/ Ազգային ինքնությունը ինքնաստեղծ, ինքնակառավարվող երևույթ է՝ իր հիմնարար սկզբունքներով, արժեհամակարգով և աշխարհի հետ հարաբերվելու իրեն ներհատուկ եղանակներով: ե/Ազգային ինքնությունը բազմակողմ երևույթ է և նրանում այս կամ այն չափով առկա է պետական, քաղաքական, սոցիալ մշակութային բաղադրիչը /Սեմենենկո/: Սակայն նկատենք, որ ինչպես վերոհիշյալ, այնպես էլ տեսական այլ մոդեռնիստական հայեցակարգային վերլուծությունները, միևնույն է, չեն արտացոլում «ազգային ինքնություն» երևույթի բազմաչափ էությունը, քանի որ այն Էրիկ Էրիկսոնի բնորոշմամբ, ենթակա չէ չափման ընդունված մեթոդներին և անընդհատ կարող է ենթարկվել նորանոր իմաստային տեղաշարժերի: Սոցիալ-մշակութային ավանդույթները, սովորույթներն ու գաղափարները ևս կարող են վերագնահատվել, ձեռք բերել ներկա-անցյալ կապի նոր չափումներ: Այսօր տեխնիկան, ինֆորմացիայի ահագնացող հոսքը փոխվել է աշխարհի դեմքը, «մենքի» սահմանները անընդհատ ընդլայնանում են և «Ազգային արժեհամակարգը մարդկային, համամարդկային արժեքների հետ շփվելիս ձեռք բերում նոր բովանդակություն և իմաստ»:[24]

Իսկ ե՞րբ և ինչու՞ է ազգային ինքնության ճանաչման պահանջը ստանում առավել կենսական նշանակություն: Իրողությունն այն է, որ ինքնության որոնման անհրաժեշտությունը ծնվում է այն կորցնելու մտավախությունից, ավելին, պետականության կորստի մտավախությունից: Եվ պատահական չէ, որ ազգային ինքնությունը կորցնելու տագնապը չափվում է նաև այդ ինքնությունը պահպանող պետությունների ինքնորոշման մակարդակով:

Անցյալ դարավերջին ինչպես մեր, այնպես էլ նախկին խորհրդային մյուս երկրներում փոխվեց հասարակական համակարգը, նոր սերունդը այլևս նախորդի իրավահաջորդը չէ, ապրում է ուրիշ արժեքային տիրույթում: Մեկ միասնական հասարակարգը բաժանվել է մասերի: Մի կողմից աշխարհի նոր պատկեր՝ մյուս կողմից փոխված հասարակություն, հասարակական հարաբերությունների նոր տիպ և աշխարհայացքի, ինքնության նոր փնտրտուք: Ուստի, մերօրյա հարափոփոխ ժամանակներում ոչ միայն ամեն ազգի, այլև ամեն մարդու մնում է ելքը ինքնուրույն գտնել՝ ապավինելով ոչ թե հանգամանքների /որոնք գխապտույտ արագություն են ստացել/, այլ սեփական ակտիվությանը:

---

[24] **Տե՛ս** Մ. Մարգարյան,Ազգային մտահայեցողություն և ինքնակառավարում,//ինքնության հարցեր,,Տարեգիրք 202, էջ 58

Իսկ ինչպե՞ս ճանաչել այն խոչընդոտները, որոնք մեզանում ազգային ինքնության ամբողջական ընկալումը դարձնում են անորոշ: Այս առումով, տեղին է հիշատակել ՀԱՄ առաջնորդ, հայագետ Արմեն Ավետիսյանի «Ազգային ինքնություն՝ ունե՞նք, թե՞ փնտրենք» հոդվածում դիտարկած հարցադրումները և դրանց շուրջ կատարել մի շարք վերլուծություններ:

Այսպես. մեր ինքնության ճանաչմանը խոչընդոտող պատճառներից հեղինակը համարում է հազարարամյակների մեր գրավոր պատմության և հոգևոր-մշակութային ժառանգության ոչնչացումը: «Միայն երջանիկ պատահականությամբ դրանք կարող են հայտնվել այս կամ այն՝ մեր երկիրն ասպատակողի՝ իր հետ տարած և հիմա այլ երկրների պահոցներում պահվող փաստաթղթերում: Բայց դրանք մեզ կամավոր չեն վերադարձնի, քանզի հասկացողը հասկանում է, որ հայն իր առաքելության գիտակցումով այլևս անկասելի է»,– գրում է նա[25]: Այստեղից էլ այն տխուր իրողությունը, որ օտարները մեզ ավելի լավ են ճանաչում, քան մենք ինքներս: Մինչդեռ ճանաչել նշանակում է հասկանալ, գնահատել ոչ միայն առավելությունները, այլև խոցելի կողմերը և որոշակի իրավիճակներում նաև ուղղորդել: Նշանակում է տեսնել այն, ինչը պատմական արժեք է ներկայացնում և կարողացածի չափով յուրացնել ու տիրանալ: «Պատմական ժառանգության ոչնչացումը, հաճախ նաև օտարների կողմից յուրացումը, հեռացրեց մեզ մեր արմատներից, պատմական հեռանկարը բովանդակող տեսլականից, սոցիալ-մշակութային ավանդույթներից ու բարքերից», – հետևում է Ավետիսյանը:

Ասենք, որ մշակութային ավանդույթների ընդհատումը արդեն իսկ ճգնաժամային երևույթ է, որի արդյունքում խարխլվում է արժեհամակարգը, աղավաղվում է ինքնությունը: /«Ազգը կերտողը անցյալն է»-Է. Հոբսբաում: «Մենք այն ենք, ինչ հիշում ենք»- Կիկերոն: «Ես իմ անցյալն եմ»-Ժ.Պ.Սարտր:…/

Որպես հայ ինքնության խաթարման պատճառ՝ պատմամշակութաբանական վերլուծություններում առանձնացվում է նաև ազգային պետականության երկարամյա կորստի իրողությունը: Եվ, իհարկե, «ցեղասպանության անհաղթահարելի ողբերգության վերհուշը», որը Հր. Մաթևոսյանի բնորոշմամբ, մեզանում ձևավորել է թերարժեքության զգացողություն, ցածր ինքնագնահատական: Մեր ինքնության մեջ ինքնաժխտում, ինքնահերքում կա. «Հայրենիքում անգամ միշտ ներկա-բացական է հայը»,-գրում է նա: Սակայն հաղթահարելով հարցի զուտ ողբերգական, հուզական կողմը, փորձենք հասկանալ ի՞նչ ենք կորցրել մեր ինքնությունից և ինչու՞ մինչև այսօր չեն կարողանում վերագտնել այն:

[25] **Տե՛ս** Արմեն Ավետիսյան,,Ազգային ինքնություն ունենք, թե՞ փնտրենք,, ,,Լուսանցք,,2008

Ազգային ինքնության խնդիրը առանձնակի ուշադրության արժանացավ ցեղասպանությունից հետո, երբ հայտնվելով տարբեր մշակութային տարածքներում հայությունը տարալուծվեց, հարմարվեց նաև տեղի ինքնությանը՝ ձևավորելով «բազմակի ինքնություն»: Այս առումով հիշատակման է արժանի թուրքագետ-լրագրող Լիլիթ Գասպարյանի, Թուրքիայում ապրող, ասպես ասած, «ծպտյալ հայերի» երկակի վիճակը քննող «Ինքնությունը կարծրատիպ չէ» հոդվածի ամփոփիչ տողերը: «Ինքնությունը, ինչպես նաև այն պայմանավորող մշակույթը, ժամանակին համընթաց զարգանում ու փոփոխվում է: Անփոփոխ է մնում սակայն «հայ» զգալու ուժը, որը ո՛չ կրոնով, ո՛չ լեզվով և ո՛չ էլ մշակույթով չի սահմանափակվում»:[26]

Ուսումնասիրվող խնդրի քննության առումով գրական-փիլիսոփայական վերլուծություններում կարևորվում է առանձնապես ազգային գաղափարների, գաղափարախոսության դերը՝ որում արտացոլվում են ազգային իդեալները, քաղաքական և ռազմավարական ծրագրերը, զարգացման հեռանկարները: Գաղափարախոսություն, որը դառնում է ազգի ինքնագիտակցության, ինքնորոշման իրավունքի հիմնարար սկզբունքների գիտական հիմնավորումը: «Ազգային պետության նույնացումը կամ ինքնորոշումը հաճախ կապվում է գաղափարախոսության հետ»: «Ազգային քաղաքականությունը ամուլ, անորոշ է դառնում, երբ չունի իր գաղափարախոսական հենարանը»: «Ակնհայտ է, որ յուրաքանչյուր ժողովուրդ, որը ստեղծել է իր ազգային պետությունը՝ ձևավորում է նաև ազգային գաղափար, որի հիմնական նպատակն է որոշել ազգային-պետության ինքնությունը այլ ժողովուրդների մեջ»: Ինչ խոսք, առանց ազգային գաղափարախոսության, դժվար է պատկերացնել պաշտպանված ինքնություն՝ մանավանդ պատմության մերօրյա հարափոփոխ ժամանակներում: Ինքնությունը ամրագրվում է հենց ազգային գաղափարախոսությամբ, քանի որ անորոշությունը ծնում է նաև գոյաբանական խնդիր: «Հային տրված է արարել ոչ միայն սեփական ես-ի, այլև այլոց համար, և այս առումով, մեր ազգային գաղափարախոսությունը նույնպես դուրս է նեղ ազգային սահմաններից»:[27] Գաղափարախոսությունը, այսպիսով, դառնում է ոչ միայն ազգի զարգացման հեռանկարի, պատմական կենսափորձի իմաստավորումը, այլև ինքնության պահպանման և արդիականացման հիմքը: Եվ, եթե մենք ուզում ենք իմաստավորել մեր տեղը փոփոխվող աշխարհում, պարտավոր ենք կյանքի կոչենք այն, ինչը կոչվում է ազգային գաղափար և վերջինիս էլ համապատասխանեցնել մեր հետագա որոշումներն և գործողությունները:

---

[26] **Տե՛ս** Լիլիթ Գասպարյան, «Ինքնությունը կարծրատիպ չէ» հոդվածը-համացանց

[27] **Տե՛ս** Մարիամ Մարգարյան, Ազգային գաղափարախոսությունը արդիականացման գործընթացում, Համ.կրթ. 1998,նոյեմբեր, էջ 5, 33էջ

Փիլիսոփայական – մշակութաբանական դիսկուրսներում նշվում է, որ «ազգի ոգին» ազգային բնավորության առանձնահատկությունները, ազգային նախասիրությունները, իդեալները, էթնիկ-մշակութային սկզբունքները ամբողջանում են դիցաբանական զրույցներում, պատմություններում, որոնք ամեն սերունդ ստանում է որպես ժառանգություն:[28]

Գոյություն ունի վերբնական, իռացիոնալ սկիզբ «ազգային ոգի», որը փոխանցվում է արյամբ, որի մասին պատմվում է միֆամտածողության մեջ: «Ազգային ոգին այն է, որը տարբերում է մի ազգին մյուսից»,[29] Հերդերի, «ազգային ոգու» մասին այս և մի շարք այլ գաղափարներ նոր զարգացում գտան հեգելյան փիլիսոփայական դիտողություններում:[30] Առասպելը ասես ուղեկցում է պատմությանը: «…մարդը և դիցաբանությունը դեռ տարանջատված չեն…,- գրում է նաև Պ. Ս. Գուրևիչը:[31]

Այս առումով հաճախ մեր ինքնության ճանաչման բանալին /գաղտնագիրը/ փորձում ենք փնտրել առանձնապես «Սասնա ծռեր» դյուցազնավեպում, որտեղ «միֆականը միահյուսում է իրականությանը»: Փիլիսոփայական հետաքրքիր որակում է գտել Ս.Սարինյանը՝ նրանում հերոսական ուժը անվանելով «տիեզերական լոգոս», «տիեզերական ոգի՝ տիեզերական նյութի մեջ»:[32] Ինքնությունում առկա են էթնոսի, ազգի, ժողովրդի դիցաբանական պատումներից, առասպելական պատկեր-կերպարներից փոխառված տարրեր, որոնցում պայմանավորվում է տվյալ էթնոսի ինքնության սիմվոլների, արժեքային կողմնորոշիչների բնույթը:

Այս առումով, Սարինյանը գտնում է, որ մեր էպոսը կարելի է անվանել «Նախնիներից ժառանգած սահմանադրություն», հայագետ Արթուր Արմինի բնորոշմամբ նաև «Հնագույն հեթանոսական Աստվածաշունչ»: Նկատի ունենալով մեր դյուցազնավեպի դեռևս նախաստեղծ ժամանակների հետ գաղափարական կապը, Արթուր Արմինի համոզմամբ այն ուղղակի կարելի է կոչել «նախաէպոս»: Նրանում հայ ես-ի տիեզերաստեղծ աշխարհճանաչողությունը, ինքնությունն ապահովող միֆամտածողությունը ներդաշնակորեն փոխհարաբերվում է համամարդկայինի հետ՝ նկատում է նաև քաղաքագետ Մարիամ Մարգարյանը:

Նույնպիսի մեկնություն ունի Լևոն Խեչոյանի «Մհերի դռան գիրքը» փիլիսոփայական վիպագրության գաղափարաբանությունը, որում, ասես, «ազգի փրկությունը ներկայացվում է որպես մարդկության փրկություն», իսկ որոշիչը հոգու /էության/ հաղթանակն է մարմնի՝ ամեն նյութականի

[28] Տե՛ս Вопросы философии, Национальная идентичность.: коцептуальный оспект, Гаджиев К.С.,N10,2001

[29] Տե՛ս Гердер, ,,Идеи к философсии истории человечества,М. 1977,с 108, 703с.

[30] Տե՛ս Гегель.Г. В.Ф., философия истории.собр. 1993,с.992

[31] Տե՛ս Личность, Культура,Общество, Т.11.вып.1NNN 46-49, М.2009, с. 238,553ст

[32] Տե՛ս Տես՝ Սերգեյ Սարինյան,Մհերի առասպելը ըստ Լ.Խեչոյանի «Մհերի դռան գիրքը» Վեպի, հոդվածը

նկատմամբ: Ասենք, որ նշվածը, որոշ իմաստով, հիշեցնում է պլատոնյան իմացաբանությունը, որում նույնպես, նյութի «անգո աշխարհը» չի ընդունվում որպես ճշմարիտ գոյի աշխարհ, քանի որ այն անցողիկ է, կոպիտ, փոփոխական: Իսկ փոփոխականի մասին գիտելիքը նույնպես փոփոխական է: Խեչոյանը ևս համոզված է, որ հոգու և մարմնի կռիվը, ի վերջո պիտի ավարտվի հոգու հաղթանակով, որի էության մեջ նախասկզբնական, տիեզերական ճշմարիտն է՝ գոյի իրական կեցությունը: Կեցություն, որտեղ, ի վերջո, դերերը կփոխվեն՝ «Հոգին դրսում կլինի, մարմինը՝ ներսում»: Խեչոյանը, ասես, գտնում է նաև մարդկության ամենաբաղձալի երազանքի՝ անմահություն տանող ճանապարհի պարզ բանաձևը, այն է՝ «*Մարդը կհասնի անմահության, երբ դադարի սպանել»:* Գուցե գրողը նկատի ունի այն ժամանակները, երբ մշակութաստեղծ «արարիչ ոգին» վերջնականապես կհաղթանակի «ավերիչ ոգուն»: Նման ցանկությունը, ինչ խոսք, մնում է հեռավոր երազանք, քանի որ մարդկային բնույթի ավերիչ և արարիչ եզրույթները, մութ ու լուսավոր կողմերը դեռևս փոխպայմանավորում են միմյանց:

Գրականագետ Սաթենիկ Ավետիսյանը, «Սասնա ծռերը» էպոսի ճիշտ ընթերցման գաղափարական մեկնարկ է առանձնացնում հենց Հրանտ Մաթևոսյանի այն դիտողությունը, ըստ որի մեր էպոսի սխալ, կամ թերի մեկնությունը հայ էթնոհոգեբանությունից վտարել է տագնապը իմաստավորելու, վտանգը կանխազգալու ոգեղենության համակարգը: Ուրիշ խոսքով, իրավիճակները գնահատելու հեռատես դիվանագիտական մտքի սթափությունը, իսկ արդյունքում՝ վտանգվել է ոչ միայն պետականությունը, այլև ազգային ինքնության գիտակցումը: «Այսօր էլ մեր իրականությունը փոքր Միհրի անիրական իրականությունն է»,- նկատում է նաև Հ.Մաթևոսյան:[33] Մենք, ասես, ոչ թե ապրում, այլ սպասում ենք. «Մնալով ոչ մեռնող, ոչ ապրող, այլ գոյատևող», -Լ.Խչոյան:[34]

Փոքր Միհրը մեր անմեռ ես-ն է, մեր ես-ի անմահությունը՝ գրում է Խեչոյանը, նրան դամբարանի խավարից կարող ենք դուրս բերել, եթե հետևենք մեր ինքնության պահանջներին, ոչ թե Միհրի կանչը սրտում թափառենք օտար ափերում՝ առեղծվածային նոր աշխարհների փնտրտուքով:

Սակայն հետևությունը Խեչոյանը կառուցում է բոլորովին այլ տրամաբանությամբ, այլ դիտակետից՝ գուցե տեսակը կորցնելու վտանգի կանխազգացումով է Միհրը օտարվել աշխարհից, «Ժողովրդի դարերով կերտած մշակույթը իր մեջ ներառած՝ գնացել, երկու հազար տարի փակվել է Ագռավաքարի նախամայր արգանդում, նյութական անգո աշխարհից ամենայն ազգային վաստակած ունեցվածքը տեղափոխել է հոգևոր ոլորտ՝ փորձելով իր հետ պահպանության տարած ժառանգությունը տաս-

[33] **Տե՛ս** Հր.Մաթևոսյան, «Ես ես եմ» hrantmatevosiyan

[34] **Տե՛ս** Լևոն Խեչոյան, «Միհրի դռան գիրքը», Երևան, Անտարես, 2014, էջ 483.

նինը, քսան դար հետո ապագա սերունդներին վերադարձնելով՝ փրկել մեր ինքնությունը»: Չէ որ մեր կողքին մշտապես կենդանի Աստվածն է, մեր էպոսի Տեր Կենդանին: Ոչ ոք այդպես չի կոչել իր Աստծուն՝ ՏԵՐ ԿԵՆԴԱՆԻ,/ «Հացն ու գինին, Տեր կենդանին»/: Բոլորիս Միերին սպասելու հնարավորություն է տրված՝ համոզված է Խեչոյանը, միայն թե պատրաստ լինենք այդ ժառանգությունը ընդունելու: Եվ, երբ մեր մեջ արթնանա Միերը, արթնանա «Սասնա ծռերի ոգին», մեր իսկ ձեռքով չփորձենք սպանել: Նոր սերունդ է գալիս, հները անցնում են, իսկ Միերը դեռ թափառում է՝ հետևում է նա: Մինչդեռ ժողովուրդը դարձել է անտարբեր և ետ է քաշվել, չի ուզում գիտակցել, կամ չի գիտակցում, թե ինչու է իր շուրջը այդքան իրարամերժ, անխնա վարկաբեկումներով իրադարձություններ ծավալվում: Ինչպես մեր էպոսի հերոսները, այնպես էլ մեր ժողովուրդը իր հողից, յուրայինից խռոված նոր աշխարհներ է որոնում, բայց իրականում «Ինքն իր շուրջն է գալարվում՝ անվերջ փնտրելով ելքի դուռը»: Իսկ Խեչոյանի պատգամով ելքը ժողովրդին հայրենիքում հավաքելն է: Թվում է, այսօր էլ, պատմությունը կրկնվում է: Սակայն, իրողությունն այն է, որ հակասական, ճգնաժամային իրավիճակները նաև նոր զարգացմանը խթանող ելքեր են թելադրում: Եթե, իհարկե, կարողանանք ապավինել հայ պատմա-մշակութային կենսափորձին, դավանանքային, տնտեսական, դիվանագիտական ներուժին և հաղթահարենք ազգային պետականության ներկա «կիսանկախ» վիճակը: Պատմությունը միշտ պատժում է, երբ «քնած ենք», քնած՝ ոչ միայն ֆիզիկապես…ինչ-որ սաֆարովներ, պերմյակովներ և նրանց աջակցող պետություններ միշտ էլ գտվել ու կգտնվեն: Բայց, չգիտես ինչու, անհատապես, թե ազգովի մենք անվերջ սպասում ենք, զգուշանում ենք: Ասես, մեր բարոյական կեցվածքը ավելի շատ օտարի կարծիքն է կարևորում, քան սեփական ժողովրդի: Մինչեռ հաղթող է նա, ով ինքն է արժեքներ թելադրում. «Ինձ մի նայիր, ես եմ նայում» /Ժ. Դերիդա/: Մշտապես օտարի վրա հույսը, ինքնության ամրագրումը չի կայանում՝«քաղաքական հաշվարկներն անգամ կառուցվում են ոչ թե սեփական, այլ դրսի ուժերին ապավինած», Նժդեհի բնորոշմամբ՝ «քաղաքական կուրության», «քաղաքական մուրացկանության» դիրքերից: Հրեաների դեպքում, հակառակն է: Հրեական ինքնությունը, ազգային պետությունը զարգանում է ասես աշխարհի հետ հակադրությամբ՝ «Մենք ժողովուդ ենք, թշնամին մեզ ժողովուրդ դարձրեց» սիոնիզմի հիմնադիրներից Թեոդոր Հերցի խոսքերն է հիշատակում Ալ. Նալչաջյանը:[35]

…

Սակայն «Հավերժական արժեքների չափորոշիչները անհատական գիտակցության մեջ են»: Դեռևս հույները գիտեին, որ իրապես գոյություն ունեցողը ես-ն է, եզակին, առանձնահատուկը: /Հույները անհատականությունը ընդունում էին որպես մարդու բարձրագույն իդեալ, որպես կյանքի

[35] **Տե՛ս** Ալ. Նալչաջյան, էթնիկական հոգեբանություն, Երևան, 2001, էջ 113

հարուստ փորձառություն, ուստի անհատականություն՝ առանձնահատուկ լինելով միայն կարելի էր արժանանալ աստվածների հովանավորությանը և հասնել անմահության:/ Այսօր էլ հասարակական-քաղաքական կյանքի փոփոխությունները մեծապես կապվում են անհատի և անհատականության հետ:

«Ով եմ ես». հարցին պատասխանելիս մարդիկ առաջիններից մեկը հիշում են իրենց ազգային պատկանելությունը»,-նշում է Ալ. Նալչաջյանը: Ես-ը իրեն ավելի պաշտպանված է զգում մենքի՝ այս դեպքում «ազգայինի ամրոցում»: Կյանքի իմաստն անգամ որոնում է ազգային ինքնությունը բնորոշող արժեքների համակարգում:

«Վերանհատական բոլոր արժեքներից մարդը ամենից հեշտորեն համաձայնում է ենթարկվել ազգայինին՝ իրեն զգալով ազգային ամբողջի մաս, նա ավելի հանգիստ և ավտանգ է զգում»,- գրում է նաև Ն. Բերդյաևը:[36]

Հայության ներուժը գնահատելիս ընդունված է խոսել հայ անհատի՝ ինչպես բնավորության գծերի, այնպես էլ բնածին-անկրկնելի հոգևոր ներուժի, կրթական-մշակութային հատկությունների հետ՝ նկատում է փիլիսոփա Աշոտ Ոսկանյանը:[37] Ստացվում է, որ չնայած նոր աշխարհի «կոսմոպոլիտ ինքնության» գաղափարների ամրագրման ջանքերի, ազատական արժեքների ընձեռնած ընտրության ավելի լայն հնարավորությունների, ազգային ինքնությունը մարդու համար եղել, և այսօր էլ մնում է, ինքնաճանաչման կողմնորոշիչ և գերակա արժեք:- Դարերով փնտրում ենք այն, ինչը մեր մեջ է, փակված է մեր հոգու «ագռավաքարում»: /Լ.Խեչոյան/

Իսկ ինչպես իմաստավորել անհատի, հայ մարդու կյանքը ինքնության շրջանակում: Ի՞նչ ունենք այսօր այդ գծերից, ի՞նչ փնտրենք, որտե՞ղ, և «փնտրե՞նք արդյոք», ի՞նչը հիշենք և ի՞նչը մոռանանք: Իրողությունն այն է, որ մենք օրինակները արագ յուրացնող ազգ ենք: Օրինակներով կարող ենք փոխել իրավիճակը, հայ մարդու ինքնագիտակցությունը: Հաճախ ենք լսում, թե հայը ինքն իր մեջ կոնֆլիկտ ունի: Թող այդպես լինի, բայց ինքն իրեն հակասող /անվերջ որոնող/ բնույթի շնորհիվ էլ, թերևս, հայ-անհատը ընդունակ է իր վարքի բացասական մղումներն անգամ արագ հաղթահարել, երբ ընդհանուր նպատակ, միավորող, ոգևորող գաղափար կա: Արթուր Արմինը իր «Ինչպիսի հայրենիք կունենանք վաղը» աշխատության բնաբանում գրում է,- «Գարեգին Նժդեհն իր գրվածքներում ունի այսպիսի հարցադրում՝ «Ինչպիսի՞ Հայրենիք կունենանք վաղը»: Եվ ինքն էլ ճշգրիտ պատասխանում է իր հարցին՝ «Ինչպիսին որ կառուցվում է այսօր մեր մտքի և հոգու մեջ»: Այսինքն, այսօր 10-12 միլիոնի հասնող աշխարհա-

[36] **Տե՛ս** Николай Бердяев, Творчество иобьективация, Минск, ”Экономпресс”, 200, с. 112,301ст

[37] **Տե՛ս** Ա. Ոսկանյան, Հայ անհատը և նրա «վիրտուալ հասարակությունը», www.arteria.am/hy/

սփյուռ հայ ժողովուրդն իր հայրենիք-Հայաստանի համար արդյոք ունի՞ ընդհանրական տեսլական»:[38]

Խնդիրն այն է, որ մենք ոչ թե «մենք»-ի, այլ հենց ես-ի՝ անհատների, մարտիրոսների ուսերին պահպանվող ազգ ենք: Միչդեռ «Դժբախտ է այն ժողովուրդը, որը միշտ մարտիրոսների կարիք ունի» - գրում է Կտրիչ Սարդարյանը:[39] «Գուցե հայ ինքնությունը տարալուծված է աշխարհին և այն դեռ որոնման մեջ է, որպեսզի կարողանա միավորվել»/ Լ. Խեչոյան/ Իրողությունը, ցավոք, այնպիսին է, որ հենց ցեղասպանության հիշողությունն է այսօր հայ ինքնությունը, կոլեկտիվ և պատմական հիշողությունը, հայկականությունը միավորող կարևորագույն բաղադրիչը, բայց միթե՞ կարելի է այն դարձնել ճակատագրական բեռ: «Ցեղասպանության հիշողությունը հայ ինքնության կարևորագույն տարրերից է, ինչպես հոլոքոստը՝ հրեաների ինքնության համար: Սակայն դա նրանց չի խանգարում հզոր պետություն դառնալ»,-գրում է Հարություն Մարությանը:[40] Իհարկե, հրեաների դեպքում, կարծում եմ պատասխանը պետք է փնտրել անհատ-էթնոհանրույթ /ազգ/ հոգեկան անդավաճան, գրեթե պաշտամունքային կապի, ազգի ինքնությունը պահպանող և միավորող համընդհանուր սկզբունքների, հիմնարար արժեքների գերակայության շրջանակում, որոնց ստորադասվում է ամեն անհատական: Գուցե կան նաև ուրիշ պատճառներ….

-Ինքնության ճգնաժամի խորությունն ու սրությունը և դրա հետևանքները կախված են այն բանից, թե ինքնության, որ բաղադրիչներն են խախտվում: Ինչ վերաբերեում է մեզ՝ չի կարելի չընդունել այն դիտողությանը, որ մեզանում ազգային ինքնության պատվախնդրությունը արթնանում է առանձնապես վտանգի պահին՝«սահմանային իրավիճակում»: Ասել է թե հոգու էքզիստենցիալ խորքերում ունենք միավորվելու, ամբողջանալու անհրաժեշտության գիտակցումը: Ուրեմն հայ հոգեկերտվածքի խորը քննությամբ կարող ենք գտնել «ելքի դուռը», իսկ արդյունքում՝ խուսափել մեր ինքնությանը սպառնացող վտանգներից: Անվիճելի է, որ պետության համար բոլոր կարևոր հարցերի լուծումը սկսվում է անհատ-հասարակություն, անհատ-պետություն շահերի փոխպայմանավորվածությամբ: «Իսկ ինչ կարող է անհատը ակնկալել ժողովրդավար իշանությունից,- գրում է Բաումանը,- միայն այն, որ յուրաքանչյուրին հնարավորություն տրվի գնալ իր ճանապարհով»: Ուրիշ խոսքով, իրացնել իր անհատական կարողությունները: Այս առումով Աշոտ Ոս-

---

[38] **Տե՛ս** Արթուր Արմին, Ինչպիսի հայրենիք կունենանք վաղը, ուրվագծեր/բնաբան

[39] **Տե՛ս** Կտրիճ Սարդարյան,Պատմություն և իրականություն,Եր. «Պարբերական» 1991

[40] **Տե՛ս** Հարություն Մարության.Հիշողության դերն ազգային ինքնության կառուցվածքում,տեսական հարցադրումներ,Նորավանք,Երևան, ,,Պարբերական,, 2006,89էջ

կանյանը իրավացիորեն հետևում է, որ մեզանում անհատ-հասարակություն կապը մնում է խզված՝ միմյացով չի պայմանավորվում: Սակայն «Ամենևին պարտադիր չէ, որ դրանք պայմանավորված լինեն հայրենիքի հանդեպ հակակրանքով: Երբեմն դրանք հասարակության կամ քաղաքական համակարգի որոշակի կողմերից կամ բաղադրիչներից հիասթափության արդյունք է»:[41]

Հոգեբանական առումով թերևս, խնդիրն այն է, որ անհատի վարքի, մտածելակերպի վրա ողջ ազգի պատկերը դրսևորվում է առանձին անձանց, իշխանություն ունեցող առանձին խմբերի սովորույթների, կենսակերպի ազդեցության ձևերով, որոնք, թերևս, մեզանում հաճախ բացասելով հաստատում են, թե ինչպիսին չպետք է լինի հայը՝ մարդը ընդհանրապես: Եվ նրանցից օտարումը, հոգեկան խզումը անհատի համար դառնում է օտարում նաև հարազատ էթնիկական հանրույթից, տվյալ դեպքում, նաև հասարակությունից: Նման իրողության մեջ այլևս հեշտ է լքել երկիրը /ընդունել այլ էթնոմշակույթ/, կամ մնալ հայրենի հողում և իրավիճակը դիտելով անհաղթահարելի՝ ընդգրկվել նեղ անհատական շահերով ղեկավարվող խաղի կանոններին, սակայն միաժամանակ, իր ինքնության ճնշվածության համար մեղավոր համարել հասարակությանը: /Ա. Ոսկանյան/ Հետևությունն այն է, թե ես-ի նույնացումը մենք-ին ինչ արժեքների շրջանակում է կատարվում: Արթուր Արմինի համոզմամբ «փոքր հայրենիքում» ապրող ժաղովրդին վտանգում է նաև «կոսմոպոլիտ» ինքնության գաղափարի ներմուծումը, քանի որ այն խարխլում է ինքնիշխանության բազմաթիվ արժեքներ և ինստիտուտներ: «Հայ պետությունը հզոր է, երբ անհատի և հասարակության շահերը կրողը Հայկն է»:[42] Այսօր նաև այն առաջնորդող անհատը, որը աշխարհաքաղաքական, սոցիալ-մշակութային իրականության գլխապտույտ փոփոխությունների իրավիճակում կարողանա որոնել այլոց հետ հաղորդակցվելու նոր, անվտանգ ձևեր:

Այս առումով ազգային իննքնության վերիմաստավորման, ինքնորոշման իրավուքի կայացման համար կարծում ենք անհրաժեշտ է.

1.Պահպանելով ավանդականը՝ ազգային ինքնությունում ներառել նաև քաղաքական բաղադրիչը /քաղաքական ազգ դառնալու հեռանկարը/ «Ո՞վ ենք մենք, հարցի պատասխանը փնտրել ոչ միայն պատմամշակութային, քաղաքակրթական, այլև աշխարհաքաղաքական հարթությունում»:

2.Կառուցել ազգային գաղափարների /գաղափարախոսության/, ազգային արժեքների այնպիսի գործուն համակարգ, ուր գերակա լինեն ոչ

[41] **Տե՛ս** Вопросы философии, Национальная идентичность.: коцептуальный оспект, Гаджиев К.С.,N10,2001

[42] **Տե՛ս** Ազգայիին գաղափարախոսությունը արդիականացման գործընթացում, Համ. կրթ,..1998,նոյեմբեր, 33 էջ

թե անհատական-սպառողական, այլ համազգային, համապետական շահերը:

3. Ազատվել «խորհրդահայ» ինքնության գաղափարաբանական կարծրարժեքներից

4.Վերջապես հասկանալ՝ մեր ինքնությունը չափվում է եվրոպակա՞ն, թե՞ եվրասիական մոդելներով /եվրոպակա՞ն, թե՞ եվրասիական ժողովուրդ ենք/:

5.Վերափոխել կրթական հարացույցերը: /Չկա գիտելիք, չկա ինքնաճանաչում, չկա ինքնություն/: Ժողովրդականի անվան տակ չտարածել զանգվածային ցածրակարգ մշակութային արժեքներ:

Իհարկե, ազգային ինքնությունն ունի բազմաթիվ և բազմաբնույթ այլ չափումներ՝ ավանդական, տարածքային, աշխարհագրական, դիցաբանական, խորհրդանշական և այլն: Ուստի ինքնության էության և նպատակի քիչ թե շատ ճիշտ ըմբռնման համար անհրաժեշտ է համապատասխան պատկերացում բոլոր չափումների վերաբերյալ, որը սակայն, մեկ հոդվածի շրջանակում անիրականալի է:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հոդվածում քննվում է հայ ինքնության և ազգային գաղափարախոսության փոխպայմանավորվածության խնդիրը: Նշվում են այն խոչընդոտները, որոնք մեզանում ազգային ինքնության ամբողջական ընկալումը դարձնում են անորոշ: Հիմնական պատճառ է առանձնացվում պետականության երկարամյա կորստի իրողությունը, օտար ասպատակությունների հետևանքով պատմա-մշակութային ժառանգության ընդհատումը, առանձնապես, անցյալ դարասկզբին թուրք-օսմանյան պետության ծրագրով իր սեփական հայրենիքում հայ էթնոսի ոչնչացման, մշակութային հուշարձանների յուրացման փորձերը: «Չկա ինքը՝ չի լինի նաև ինքնություն»:

Ինքնության ամբողջական ճանաչման համար կարևորվում է հայ էթնոհոգեբանության հիմնարար սկզբունքների, արժեքային կողմնորոշիչների ըմբռնումը: Խոսվում է նաև հայ ինքնության անհատական գիտակցման, դավանանքային ինքնագիտացման խնդիրների շուրջ: Որպես առաջարկ կարևորվում է աշխարհի նոր պատկերի թելադրանքով հայ ինքնության վերիմաստավորման խնդիրը:

Հիմնաբառեր. էթնիկ ինքնություն, ազգ, ազգային գաղափարախոսություն, պատմամշակութային ժառանգություն, էթնոհոգեբանություն, թաքնված ինքնություն:

Օգտագործված գրականություն

1.Հարություն Մարության, Հիշողության դերն ազգային ինքնության կառուցվածքում տեսական հարցադրումներ,Նորավանք,Երևան, ,,Պարբերական,, 2006,89էջ

2. Արմեն Ավետիսյան <<Ազգային ինքնություն, փնտրենք, թե ունենք»/համացանց, համանուն հոդված/

3. Մարիամ Մարգարյան, Ազգային գաղափարախոսությունը արդիականացման գործընթացում,ՀԿկ,1998, նոյեմբեր, »

4. Մարիամ Մարգարյանի քաղաքագիտական բլոգ, Ազգային ինքնության արդիականացման հեռանկարները /ըստ Ս, հաթինգտոնի, Ով ենք մենք ,Ազգային ինքնության մարտահրավերները,, աշխատության

5. Լևոն Խեչոյան, «Միերի դռան գիրքը», Երևան, «Անտարես», 2014

6. Սաթենիկ Ավետիսյան ,,Հայ վտանգված ինքնությունը «Սասնա ծռերում», Անդին, 6, 2013

7. Աշոտ Ոսկանյան,Հայ անհատը և նրա”Վիրտուալ հասարակությունը» համացանց

8. Լիլիթ Գասպարյան«Ինքնությունը կարծրատիպ չէ» /համացանց/

9. Կտրին Սարդարյան,Պատմություն և իրականություն,Եր. «Պարբերական»1991

10. Կոստան Զարյան, «Հայուն Հիսուսը»,Անդին,10,2013

11.,Ռուբեն Մելքոնյան «Սաբիհա Գյոկչեն: Հայկական արմատներով թուրքական խորհրդանիշ» հոդվածը Անդին,5,2013.

12.Личность,Культура, Общество,Т.11,вып.1, NN46-49,М.2009

13.Николай Бердяев.Творчество и обьективация. Минск ”Экономпресс”. 2000

14.Хатингтон С.С.,Кто мы?. Вызовы американской национальной идентичности.М.2004.

15.Вопросы философии, Национальная идентичность.: коцептуальный оспект, Гаджиев К.С.,N10,2001

16.Гердер, ,,Идеи к философсии истории человечества,М. 1977,703с.

17.Гегель.Г. В.Ф., философия истории.собр. 1993,с.992

ПРОБЛЕМЫ АРМЯНСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ в литературно-филосовском анализе

Сильва Оганнисян

В статье иследуется проблема взаимообусловленности армянской идентичности и национальной идеологии.Отмечаются те препятствия, которие делают неопреденными целостное восприятие национальной идентичности. Среди основных причин выделяются: 1.долгие отсуствие государствренности, 2.прерывистность историко-культурного наследия в результате чужеземных нашествий,3.попитки уничтожения армянского этноса на его собственной родине по программе турецко-османского государства в начале прошлого века и присвоения

помятников культуры.Главхым для целостного познания идентичности является восприятие базовых принципов и ценностных ориентиров нашей этнопсихологии, зашифрованных в армянском богатырском эпосе.Речь идет также об индивидуальном осазнании армянской идентичности и о пробнеммах религиозного самосознания. В качестве предложений выделяем 1.проблемму переосмысления армянской идентичности в условиях новой картины мира, 2.координацию потенцила заложенного в армянской диаспоре, для достижения единой патриотичной цели., 3.необходимость сохранения армянской нации в непосредственной связи и в рамках праграммных инициатив с родиной, пока, в так называемой ”скрытой идентичности” армянской диаспоры преобладает армянская идея.

Ключевые слова: национальная идентичность, национальная идеология, историко-культурное наследие, этнопсихология, религиозное самосознание, скрытая идентичность.

PROBLEMS OF ARMENIAN IDENTITY IN LITERARY - PHILOSOPHICAL ANALYSIS

Silva Hovhannisyan

The article touches upon the issue of mutual arrangement of the Armenian identity and national ideology. The obstacles which make our entire perception of national identity vague are introduced as well. The main reasons are:1.the fact of long-term loss of statehood, 2. the interruption of the historical-cultural heritage in the result of foreign invasions,3.in particular the attempts to abolish the Armenian nation in its motherland and to adopt cultural monuments with the Turk-Osman state program at the beginning of last century.

For the entire recognition of the identity the perception of our ethnopsychological fundamental principles and value orientation is ciphered in the Armenian heroic epic. The issues of the individual realization of the Armenian identity and self-realization of religion are also touched upon. The following suggestions are considered essential: 1.the re-idealization issue of the Armenian identity, 2. the direction of the world-spread Armenians' potential to one general patriotic purpose,3. the necessity of preservation of the "Armenian sort" as long as the Armenian ideology prevails in the so-called "hidden identity" of the diaspora.

Keywords: hidden identity, national ideology, historical and cultural heritage, ethnic and psychological, religious self-consciousness

Ներկայացվել է՝ 06.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 29.04.2022 թ.

ԲԻԶՆԵՍ ԻՆԿՈՒԲԱՏՈՐՆԵՐԻ ԴԵՐԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Լիլիթ Խեչումյան
Հյուսիսային համալսարանի ուսանող
khechumyan.lilit.01@gmail.com

Գիտական խորհրդատու՝ տ.գ.թ., Ա.Ավետիսյան

Հաշվի առնելով ժամանակակից աշխատաշուկայի աճող պահաջները և այդ պահանջներին համապատասխան մասնագիտական կարողություններով կադրերի պատրաստումը, համալսարանների կողմից անհրաժեշտ և կարևոր է համարվում բուհ-գործատու շարունակական կապերի ապահովումը, որն ներկայումս առավել արդյունավետ է դրսևորվում համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործարկման խորապատկերում: Համալսարանական բիզնես ինկուբատորներն իրենցից ներկայացնում են կառույցներ, որոնք նպատակաուղղված են օգնել նորաստեղծ ընկերություններին, անհատ ձեռներեցներին կամ գաղափարակիրներին զարգացնել իրենց բիզնես գաղափարը՝ վերջիններիս տրամադրելով մի շարք ծառայությունների ամբողջական շրջանակ: Ինկուբատորների նպատակներից է գիտելիքների փոխանցումը ակադեմիական դաշտից դեպի գործարար ոլորտ, նպաստելով տեսական գիտելիքների գործնական կիրառելիության բարելավմանը, այդ կերպ խրախուսելով և խթանելով ուսանողների շարժը դեպի իրենց նախընտրելի գործնական հարթակ:

Բիզնես ինկուբատորը կարող է մատուցել հետևյալ ծառայությունները.

- Խորհրդատվության մատուցում,
- աջակցություն հիմնական բիզնես գործառնություններին (հաշվապահական, շուկայի հետազոտություն, մարքեթինգ, իրավական այլն):

Համալսարանական ինկուբատորները, մեկ հարկի տակ համախմբելով ուսանողների, ինքնին ձևավորում է ստեղծագործ և նորարարական միջավայր՝ լի ուսանողների բազմաբնույթ գաղափարներով: Այն մեծ ազդեցություն է ունենում նաև ուսանողների՝ որոշակի նեղ մասնագիտացման, առանձին ոլորտների մանրակրկիտ կերպով ուսումնասիրման և նպատակային ոլորտի ընտրության տեսանկյունից:

Բիզնես ինկուբատորների առկայության պայմաններում, ձեռնարկատիրության համատեքստում համալսարանները մեկ քայլ առաջ են շարժվում՝ կառուցվածքավորելով ձեռնարկատիրական մշակույթը: Վերջին երկու տասնամյակների ընթացքում բուհերը փորձում են հաշվետու լինել հանրության առավել լայն հատվածի և իրենց գիտական ներուժով անմիջականորեն նպաստել տարածաշրջանային և ազգային տնտեսության զարգացմանը:

Բիզնես ինկուբատորի առկայությունը մասնագիտական կրթության համակարգում, նպաստում է նաև ուսանողների մրցունակության բարձրացմանն ինչպես լսարանային պայմաններում, այնպես էլ աշխատաշուկայում՝ որպես մրցունակ մասնագետների: Ոլորտում դիրքավորված կազմակերպությունների հետ համագործակցելուց զատ, պետք է կարևորել նաև գործատու-բուհ հետադարձ կապի առկայությունը: Գործատուի կողմից փոխանցված տեղեկատվությունը ուսանողի մասնագիտական կարողությունների մասին, պատկերացում է տալիս կրթության որակի և արդյունավետության մասին, որը հնարավոր է գնահատել հետևյալ հարցերի պատասխանների առկայության պարագայում:

- Արդյո՞ք բուհում դասավանդվող ՄԿԾ-ները համապատասխանում և բավարարում են տվյալ մասնագիտության անհրաժեշտ պահանջներին:
- Արդյո՞ք բուհը կրթում է ժամանակակից աշխատաշուկայի ազդակներին համահունչ մասնագետի:
- Համալսարանի շրջանավարտների քանի՞ տոկոսն է աշխատում համապատասխան որակավորմամբ:
- Գործատուների քանի՞ տոկոսն է գոհունակություն հայտնել շրջանավարտների մասնագիտական կարողությունների վերաբերյալ:

Բիզնես ինկուբատորներում ինտեգրելով ուսանողների, բուհը կարողանում է ուղղորդել նրանց դեպի տնտեսության այնպիսի ոլորտներ, որտեղ նրանք կարող են կուտակել գործնական գիտելիքների առավել մեծ պաշար, ինչի շնորհիվ շրջանավարտը կարող է մասնագիտական դաշտում ինքնադրսևորվել արդեն իսկ ունենալով աշխատանքային փորձ: Բուհն ուսանողների համար անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծելով, խթանում է նաև ուսանողների՝ արտերկրի համանման փորձի ուսումնասիրմանը:

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Բիզնես ինկուբատորներում ուսանողների ինտեգրվածությունը և դրա շարունակականությունը ապահովելու համար, չափազանց կարևոր է բուհի կողմից խրախուսման միջոցների կիրառումը (վարձավճարների զեղչեր, կրթաթոշակների տրամադրում, համապատասխան որակավորմամբ վերապատրաստումների ուղեգրում և այլն): Կրթական ոլորտում բիզնես ինկուբատորների տարածվածությունը ընդլայնելու համար անհրաժեշտ է որոշակի նորմատիվ իրավական բազա, որի միջոցով կկանոնակարգվի դրանց գործունեությունը, ինչպես նաև կսահմանվի բուհի ներգրավվածության չափաբաժինը ինկուբատորի գործունեության մեջ (օրինակ՝ բուհի բյուջեից բիզնես ինկուբատորի գործունեության նպատակով հատկացումները):

Հիմնաբառեր. բիզնես ինկուբատոր, հետազոտական միջավայր, աշխատաշուկա, մրցունակ շրջանավարտ, մտքերի գեներացիա

Օգտագործված գրականություն

1. Learning and Business Incubation Processes and Their Impact on Improving the Performance of Business Incubators, // International Journal of Academic Multidisciplinary Research (UAMR)
2. Business incubators and their role in developing creativity in Jordanian universities from the faculty members' point of view
3. РОЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ БУДУЩЕГО ЭКОНОМИСТА В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ
4. University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical University business incubators perspective

РОЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Лилит Хечумян

В настоящее время университеты придают большое значение обеспечению непрерывной университетско-коммуникативной деятельности, что проявляется в контексте функционирования университетских бизнес-инкубаторов. Университетские бизнес-инкубаторы – это структуры, которые призваны помочь начинающим компаниям, индивидуальным предпринимателям или идеологам в развитии их бизнес-среды, предоставляя им полный спектр услуг. Бизнес-инкубаторы переносят знания из академической сферы в бизнес-сферу. Наличие бизнес-инкубатора в сфере профессионального образования также способствует повышению конкурентоспособности обучающихся как в стигматизированных условиях, так и на рынке труда как конкурентоспособных профессионалов. Представленная работодателем информация о профессиональных способностях обучающегося дает представление о качестве и эффективности профессионального образования. Интегрируя студентов в бизнес-инкубаторы, вузы имеет возможность направлять их в сферы экономики, где они могут накопить больший багаж практических знаний, благодаря которым выпускник может проявить себя в профессиональной сфере, уже имея опыт работы.

Ключевые слова: бизнес-инкубатор, исследовательская среда, рынок труда, конкурентоспособный выпускник, генерация идей

THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN PROFESSIONAL EDUCATION

Lilit Khechumyan

Nowadays, universities attach great importance to ensuring continuous university – communication, which is manifested in the context of the functioning of university business incubators. University business incubators are structures that aim to help start-up companies, individual entrepreneurs or ideologist in the development of their business environment, providing them with a full range of services. Business incubators transfer knowledge from the academic realm to the business realm. The presence of a business incubator in the field of vocational education also contributes to increasing the competitiveness of students both in stigmatized conditions and in the labor market as competitive professionals. The information provided by the employer on the professional abilities of the student gives an idea of the quality and effectiveness of vocational education. By integrating students into business incubators, universities has the opportunity to send them to areas of the economy where they can accumulate a greater store of practical knowledge, thanks to which the graduate can prove himself in the professional field, already having work experience.

Keywords: business incubator, research environment, labor market, competitive graduate, idea generation

Ներկայացվել է՝ 04.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 21.04.2022 թ.

ԲՈՒՀԵՐԻ ՄՐՑՈՒՆԱԿՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Մարինե Հակոբյան
Հյուսիսային համալսարանի մագիստրոս
m.hakobyan85@mail.ru

Կրթությունը հզոր երկիր ու հզոր պետություն ունենալու առաջնահերթություններից է: Հատկապես հիմա, երբ ամբողջ աշխարհը գոյության պայքար է մղում, մտավոր կարողություններն առաջին տեղում են: Չինացի ամենաազդեցիկ փիլիսոփաներից մեկը՝ Կոնֆուցիոսը, խոսելով կրթության մասին, ուներ մշակված թեորեմ՝ «մարդուն մեծացնելու և կրթելու արվեստը», կամ «մարդկանց ուղղորդելու և դաստիարակելու արվեստը»: Սա կրթության լայն հայեցակարգային ձևակերպում էր, ըստ որի՝ այն սկսվում է տանը, որին աջակցում է ֆորմալ կերպով դպրոց հաճախելը և ամրապնդվում է համայնքում ապրելով: Պատմաբանները մեջբերում են, որ ֆորմալ կրթությունը պարտադիր է բոլորի համար՝ անկախ նրանց սոցիալական և սեռական պատկանելիությունից:

Իր լայն իմաստով՝ կրթություն նշանակում է գործընթաց, որի միջոցով մեկ հասարակության գիտելիքները, սովորությունները, սովորույթներն ու արժեքները փոխանցվում են հաջորդ սերունդ: Կրթությունը գալիս է լատիներենից educere բառից, ինչը նշանակում է «հանել», «արդյունահանել» և կդաստիարակեմ, ինչը նշանակում է «ձև», «խրատել»: Կրթությունը հնուց ի վեր միշտ եղել է հայ ժողովրդի քաղաքական, ազգայի ն գոյատևման և առաջընթացի գրավականը:

Կրթությունը ժամանակակից մարդու արժեհամակարգում առաջնային տեղերից մեկն է զբաղեցնում: Այդ պատճառով էլ քաղաքակիրթ պետությունները հսկայական միջոցներ են ներդնում կրթության դաստիարակության ուղղությամբ՝ գիտակցելով, որ այդ միջոցներն ապագայում կվերադարձվեն հասարակությանը՝ գիտական հայտնագործությունների, մշակութային արժեքների, որակյալ աշխատուժի և այլնի ձևով[1]: Կրթության իրավունքը, համարվելով հիմնարար սկզբունք և օրենսդրորեն ամրագրված լինելով ՀՀ հիմնական օրենքում, հանդես է գալիս նաև որպես անձի իրավական կարգավիճակի կառուցվածքային տարր:

Բարձրագույն կրթությունը համաշխարհային չափանիշներին հասցնելը պահանջում է պետության և նրա մարմինների նյութական և կազմակերպական զգալի ջանքերի ներդրում՝ ներդրումային գրավչության, որակյալ բարձրագույն կրթության մատչելիություն, անհատական ֆինանսավորման սկզբունքի անցում և կրթական ծառայությունների ար-

[1] **Տես** Այվազյան Ն. Ա. Սահմանադրական իրավունք: դասագիրք բուհերի համար: Ե, ԵՊՀ հրատ, 2012, էջ 305:

դյունավետ շուկայի ձևավորում: Այս բոլորը ենթադրում են բարձրագույն կրթության գործընթացի վերազինման անհրաժեշտություն, որը պետք է իրականացվի խիստ մտածված[2]: Կրթության բնագավառի գերխնդիրն է կրթության որակի բարձրացումը՝ ապահովելով համակարգի արդյունավետ գործունեությունը և քաղաքացիների իրենց ձգտումներին և ընդունակություններին համապատասխան կրթություն ստանալու հավասար մատչելիությունը[3]:

Կրթական հարաբերությունների բովանդակությունն է կազմում կրթական հաստատությունների, ուսումնական գործընթացում ակտիվ մասնակցություն ունեցող մանկավարժների և սովորողների իրավունքների և պարտականությունների ամբողջությունը, իսկ պատշաճ մակարդակի կրթությունն իրականացվում է կրթական ծրագրով՝ պետական կրթական չափորոշիչներով նախատեսված պահանջներին համապատասխան:

Այժմյան կրթությունը առավել ակնառու կողմնորոշված է դեպի ապագա մասնագետի «անձի ազատ զարգացմանը», ստեղծագործ նախաձեռնողականությանը, ինքնուրույնությանը, մրցունակությանը, շարժունությանը[4]: Այսօր կրթության բնագավառի գերխնդիրը կրթության որակն է. «Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2016-2025 թվականների պետական ծրագրով» սահմանվում է, որ մասնագիտական կրթության ոլորտում հիմնական գերակայությունը կրթության որակի բարձրացումն է: Որպես նպատակ և վերջնարդյունք սահմանվում է, որ անհրաժեշտ է «մինչև 2025 թվականը զգալիորեն ավելացնել մասնագիտական կարողություններ ունեցող երիտասարդների և մեծահասակների թիվը՝ վերջիններիս համար արժանապատիվ աշխատանք գտնելու, գործազրկությունը նվազեցնելու և գործարարությունը խթանելու նպատակով»[5]:

Տեղական և միջազգային տարբեր կազմակերպությունների, անհատների կողմից իրականացված հետազոտության տվյալները ցույց են տալիս, որ շահառուների շրջանում ավարտական վկայականի առկայությունն առավել շատ է կարևորվում, քան կրթության բովանդակությունը: «Բարձրագույն կրթությունը Հայաստանում այսօր. առկա խնդիրների վերլուծություն» զեկույցի համաձայն՝ շատ դասախոսների և ուսանողների,

---

[2] **Տե՛ս** Серегина С. П. Конституционное право на высшее образование в Российской Федерации: Автореферат дисс. на канд. юрид. наук, Саратов, 2006, էջ 3:

[3] **Տե՛ս** Վաղարշյան Ա. Կրթության իրավունքի սահմանադրական և օրենսդրական կարգավորման հիմնախնդիրները, Երևան «Իրավունք», 2016, էջ 38:

[4] **Տե՛ս** http://en.unesco.org/events/23rd-ordinary-session-international-bioethics-committee-ibs-andjoint-session-ibc-and, ըստ 9.06.2016:

[5] **Տե՛ս** Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2016-2025 թվականների պետական ծրագիր, էջ 11:

ինչպես և լայն հասարակության գերակշռող մեծամասնության համար բարձրագույն կրթության դիպլոմը գնահատվում է գլխավորապես որպես ծառայողական առաջխաղացման հնարավորություն տվող մի վկայական կամ փաստաթուղթ, այլ ոչ թե որպես բարձրագույն կրթության և գիտելիքների մասին վկայող փաստ: Բարձրագույն կրթության դիպլոմ կարելի է ստանալ նույնիսկ առանց մեծ ջանքերի. երբեմն ոչ թե կաշառք, այլ պարզապես սովորական ուսման վարձ վճարելը լրիվ բավական է՝ հաշվի առնելով այն փաստը, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները գոյատևում են այս վարձերից գոյացած միջոցներով, ուստի, որպես կանոն, կրթական համակարգից դուրս չեն թողնում ուսանողներին[6]:

Ուսանողների և գործատուների կարծիքով՝ բուհերում դասավանդվող գիտելիքներն ունեն տեսական բնույթ, բավարար չեն գործնական դասընթացները, որոնք կնպաստեն գործնական հմտությունների ձեռքբերմանը: Մյուս կողմից, ուսումնական պրակտիկաները պատշաճ մակարդակով չեն կազմակերպվում և հնարավորություն չեն տալիս ուսանողների շրջանում զարգացնել պրակտիկ հմտություններ: Ըստ հետազոտության տվյալների՝ կրթության որակի բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է ուսումնական ծրագրերում հնարավորինս ավելացնել և զարգացնել գործնական առաջադրանքների հատվածը: Մշակել և իրականացնել ուսումնական պրակտիկաների զարգացման նոր ծրագրեր, որոնք առավել կսերտացնեն գործատու-բուհ կապը: Գործատուները նշում են, որ առավել շատ շահագրգռված կլինեն համագործակցել բուհերի հետ պրակտիկաների անցկացման հարցում, այն պարագայում, եթե վստահ լինեն, որ ուսանողները, մուտք գործելով կազմակերպություն, ոչ միայն չեն խանգարի կազմակերպության բնականոն գործունեությանը, այլ նաև կնպաստեն և իրենց ստացած գիտելիքներն ինչ-որ չափով կներդնեն կազմակերպության գործունեության մեջ: Սակայն գործատուների գնահատմամբ ուսանողները խուսափում են հանձնարարված առաջադրանքը կատարելուց՝ այն հաճախ որակելով «շահագործում»:

Գործատուների շրջանում իրականացված հետազոտությունների տվյալները ցույց են տալիս, որ ավարտական վկայականը կրթության որակի և անհրաժեշտ գիտելիքների առկայության երաշխիք չէ: Ըստ նրանց գնահատման՝ ՀՀ-ում կրթության ոլորտը դեռ չի հասել այն զարգացվածության աստճանին, որ միայն ավարտական վկայականի առկայության դեպքում գործատուն վստահ կարողանա աշխատանքի հրավիրել շրջանավարտներին:

Կարելի է ասել, որ «կրթության որակ» հասկացության շուրջ շահառուների շրջանում կա թյուրըմբռնում. կրթության քաղաքականու-

[6] **Տե՛ս** Բարձրագույն կրթությունը Հայաստանում այսօր. առկա խնդիրների վերլուծություն, ըստ http://www.osf.am/wp-content/uploads/2013/10/OSF_HE_report_ARM.pdf կայքի:

թյուն մշակողները տալիս են կրթության որակի հետևյալ մեկնաբանությունը՝ համապատասխանություն պետական կրթական չափորոշիչներին: Ուսանողները կրթության որակը ներկայացնում են որպես համապատասխանություն աշխատաշուկայի պահանջներին, դասախոսները՝ դասապրոցեսի արդյունավետությունն են սովորաբար համարում կրթության որակի երաշխիք, իսկ գործատուները՝ հանձնարարությունների կամ աշխատանքային պարտականությունների կատարման արագությունը և արդյունավետությունը[7]: Եվ ինչպես իրավացիորեն նշել է «Սիդնեյ Զ. Հարիսը «Կրթության ամբողջ նպատակը հայելիները պատուհան դարձնելն է»:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հասարակության առաջընթացը պայմանավորված է կրթության աստիճանով: Շատ կարևոր է դեռ վաղ հասակից, դեռևս ընտանիքից ճիշտ և արդյունավետ դաստիարակել մատաղ սերնդին, այնուհետև փոխանցել կրթօջախներին, նույնպես իրենց լուման ներդնեն կրթության ասպարեզում: Կրթությունը ժամանակակից մարդու արժեհամակարգում առաջնային տեղերից մեկն է զբաղեցնում: Կրթության իրավունքը համարվելով հիմնարար սկզբունք և օրենսդրորեն ամրագրված լինելով ՀՀ-ան Հիմնական օրենքում, հանդես է գալիս որպես անձի իրավական կարգավիճակի կառուցվածքային տարր: Կրթության բնագավառի գերխնդիրն է կրթության որակի բարձրացումը՝ ապահովելով համակարգի արդյունավետ գործունեությունը և քաղաքացիների իրենց ձգտումներին և ընդունակություններին համապատասխան կրթություն ստանալու հավասար մատչելիությունը: Կրթության ծառայությունների որակը ուղղակիորեն կախված է պրոֆեսորա-դասախոսական կազմի մանկավարժական վարպետությունից և գիտական կարողություններից, իսկ ուսանողը որակյալ կրթություն ստանալու համար պետք է ակտիվ մասնակցություն ունենա ուսումնական գործընթացներին:

Հիմնաբառեր՝ կրթություն, կրթության իրավունք, կրթական համակարգ, կրթական հաստատություն, բարձրագույն կրթություն, իրավական կարգավիճակ, կրթության որակ, կրթության մատչելիություն :

Օգտագործված գրականություն

1. Կրթության մասին ՀՀ օրենք. Ընդունվել է 14 04. 1999թ.
2. Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2016-2025 թվականների պետական ծրագիր

[7] ՀՀ գիտությունների ազգային ակադեմիա Գիտակրթական միջազգային կենտրոն, 2018, Գիտական հոդվածների ժողովածու, Կաճառ գիտական տարեգիր, էջ 293:

3. Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2011-2015 թվականների պետական ծրագիր
4. Բարձրագույն կրթությունը Հայաստանում այսօր. առկա խնդիրների վերլուծություն, ըստ http://www.osf.am/wpcontent/uploads/2013/10/OSF_HE_report_ARM.pdf կայքի:
5. Կրթության որակի ընկալումները հանրակրթական համակարգում, http://ipp.am/wp-content/uploads/2018/01/Research-on-Quality-of-education01.08.2017.pdf
6. Այվազյան Ա. Սահմանադրական իրավունք. Դասագիրք բուհերի համար. Ե. ԵՊՀ, հրատ, 2012,
7. Բալայան Գ. Բարձրագույն կրթության իրավունքի երաշխավորման և ապահովման հիմնախնդիրները: Երևան «Լինգվա» հրատ, 2011թ.
8. Վաղարշյան Ա. Կրթության իրավունքիի սահմանադրական և օրենսդրական կարգավորման հիմնախնդիրները: Երևան «Իրավունք» հրատ.2016թ.
9. Պետրոսյան Հայկ. Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման գործընթացի կառավարման մանկավարժական տեխնոլոգիաներ. Երևան «Ան-Ջոն» հրատ. 2010,թ.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ

Марине Акопян

Прогресс обшества обусловлен степенью образованности» Очень важно с раннего возраста, еще из семьи правильно и эффективно воспитывать молодое поколение, а затем передовать его очагам образования, также внести свой вклад в сферу образования. Образование является одним из приоритетных мест в системе ценностей современного человека. Право на образование считающееся основополагающим принципом и закрепленное в Основном законе РА, выступает в качестве структурного элемента правового статуса личности. Сверхзадачей в сфере образования является повышение качества образования, обеспечение эффективного функционироания системы и равного доступа граждан к образованию в соотвествии со своими устремлениями и способностями. Качество образовательных услуг напрямую зависит от педагогического мастерства профессорско-преподавательского состава, а студент для получения качественного образования должен принимать активное участие.

Ключевые слова: образование, образовательное право, образовательная система, образовательное учреждение, высшее образование, правовое положение, качество образования, доступность образования.

MODERN ISSUES OF ENSURING COMPETITIVENESS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Marine Hakobyan

The progress of society is determined by the level of the obtained education. It is crucial to educate the younger generation properly and effectively at /from an early age within the family and then by continuing to be consistent - the task should be transferred to the educational institutions . Education occupies one of the priority places in the value system of contemporary society. The right to education is considered to be a fundamental principle and enshrined in the Basic Law of the Republic of Armenia and it acts as a structural element of the legal status of an individual . The priority task in the field of education is to improve the quality of education, ensure the effective operation of the system and equal access of citizens to education in accordance with their aspirations and capabilities. The quality of educational services directly depends on the pedagogical skills of the teaching staff meanwhile the student must show (demonstrate) active participation in order to become an educated one.

Keywords: education, educational law, education system, educational institution, higher education, legal status, quality of education, accessibility of education.

Ներկայացվել է՝ 13.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 15.04.2022 թ.

ԻՆՉՊԵ՞Ս Է ՈՒՍԱՆՈՂԸ ՀԱՄԱԿՑՈՒՄ ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԵՏ

Անի Իսրայելյան
Հյուսիսային հմալսարանի ուսանող
aisrayelyan2002@mail.ru

Գիտական խորհրդատու՝ բ.գ.թ., դոցենտ, Վարդուհի Դավթյան

Սկսած հին ժամանակներից, տարեցները իրենց գիտելիքները փոխանցում էին ավելի փոքրերին, տալիս էին ավելի շատ կենցաղային գիտելիքներ: Ժամանակի ընթացքում այդ կենցաղային գիտելիքները զարգանալով՝ ստեղծեցին գիտություններ, որոնք մենք այժմ էլ կրթվելով ուսումնասիրում ենք: Ներկայումս կրթական գործընթացը տեղի է ունենում երեք հիմնական փուլերով.

1. Նախադպրոցական կրթություն (նախապատրաստում է հիմնական կրթության)

2. Հիմնական կրթություն (տալիս է ընդհանուր գիտելիքներ)

3. Բարձրագույն կրթություն (տալիս է հստակ մասնագիտություն և որակավորում):

Առանձնացնենք մի քանի կետեր, որոնք նպաստում են որակյալ բարձրագույն կրթությանը և կիրառվում են գրեթե բոլոր երկրներում ուսանողներին տալով նոր հնարավորություններ:

1. Գիտական հետազոտության կատարում - Ուսանողներին տրվում է հստակ հետազոտության նյութ և գրականություն, որը ուսումնասիրելով՝ ուսանողը կատարում է հետազոտություն:

2. Նոր սարքերի հայտնագործում –Ուսանողները պատրաստում են իրենց նորարար սարքերը, ռոբոտներն ու մեքենաները, որոնք պետք է ունենան տարբերվող տեսք, կատարեն հետաքրքիր և նոր գործառույթներ: Այս տեսանկյունից աչքի են ընկնում Քեմբրիջի և Օքսֆորդի համալսարանները նույնպես, որտեղ ուսանողը բացի վերը նշված սարքերից ստեղծում են նաև դեղամիջոցներ, կատարում են հետաքրքիր փորձեր այդ դեղամիջոցներով:

3. Ծանոթանացում այլ երկրների մշակույթին - Ամերիկյան դպրոցներում և քոլեջներում անբաժան մաս են կազմում, մշակութային միջոցառումները, որոնց ընթացքում ամեն ազգի ներկայացուցիչ պետք է ներկայանա իր ազգին բնորոշ որևէ կերպարով, հագուստով, կարող են պատրաստել հետաքրքիր ցուցադրություններ իրենց ժողովրդի ու երկրի մասին, ներկայացնելով պատմությունը, սովորույթները, պարերը և այլն: Թույլատրվում է նաև պատրաստել ու ներկայացնել ազգային ուտեստները: Շատ հաճախ օտարերկրյա երիտասարդները ծանոթանում Հայաստանի հետ հենց այսպիսի միջոցառումների ժամանակ, երբ մեր երիտասարդները

ներկայացնում են Հայաստանը իր ցավոտ էջերից մինչև ձեռքբերումներ: Կան նաև հատուկ օրեր, երբ պետք է բոլորը գնան քոլեջ կամ դպրոց՝ ութ-սունականների ոճով հագնված, ինչը հետաքրքրություն է առաջացնում ուսանողի մոտ, օգնում հասկանալ տվյալ շրջանի մշակույթը:

4. Գործնական աշխատանքի կատարում – Համալսարաններում տեսական դասի ավարտից հետո կատարում են գործնական աշխատանք՝ լրացնելով հետաքրքիր հարցաշար տվյալ դասի վերաբերյալ, որտեղ կա հաղթող, ոչ թե գնահատվող: Գործնական աշխատանքը օգնում է ուսանողին ավելի արդյունավետ կերպով ուսումնասիրել դասավանդման նյութը: Գործնական աշխատանքը զարգացնում է ստեղծագործական միտքը՝ թույլ տալով ուսանողին առաջադրել խնդիրներ և տալ լուծումներ: Կիսամյակի ողջ ուսումնառության ընթացքում ուսանողի կատարած աշխատանքները հավաքվում են թղթապանակում, ներկայացվում են քննարկման և գնահատվում են:[8]

5. Թիմային աշխատանքի կատարում – Այս աշխատանքի ժամանակ ուսանողներին պատրաստում են կոլեկտիվ աշխատանքի, որի օգնությամբ ուսանողը կարողանում է հետագայում հեշտությամբ ինտեգրվել աշխատանքային կոլեկտիվ և շփվել մարդկանց հետ :

Ի՞նչ է տալիս ուսանողին փոխանակման ծրագիրը:

Առաջին հերթին տալիս է մեծ փորձ՝ անծանոթ միջավայրում ինքնադրսևորվելու: Ուսանողը ծանոթանում է այլ երկրների ուսումնական գործընթացին, տեղացիների կենցաղին, շփվում է այլ ազգի հասակակիցների հետ, տալիս է նաև հնարավորություն ճանփորդելու տարբեր երկրներով և նպաստում լեզվի զարգացմանը:

Ուսումնառություն: Ուսումնառությունը ուսումնական գործընթաց է, որի ժամանակ ուսանողը ստանում է տեղեկություն: Ուսումնական գործընթացի արդյունավետությունից կախված են ուսանողի մասնագիտական ունակություններն ու գիտելիքները: Յուրաքանչյուր ուսումնական հաստատություն պետք է ունենա իր ուսուցման մեթոդներն ու գնահատման միջոցները: Ուսումնառության արդյունքները ենթական են գնահատման:[9] Ուսումնառության նյութը պետք է լինի հնարավորինս պարզ, մատչելի և հստակ:

Այսպիսով, ուսումնական գործընթացը դառնում է արդյունավետ երբ առկա են հետևյալ գործոնները.

---

[8] **Տե՛ս** «Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան» հիմնադրամի «Բանբեր» գիտական պարբերական, թիվ 2(51) , էջ 48-49, Երևան, 2020:

[9] **Տե՛ս**, «Կրթական ծրագրերի գնահատման քաղաքականություն և ընթացակարգեր» Հայաստանի ազգային ագրարային համալսարան, Երևան 2013, էջ 2:

1. Ուսանող - դասախոս փոխհարաբերություն - Դասապրոցեսի կարևոր պայմանը ուսանող-դասախոս հարաբերությունն է: Երբ կա հարգանք ուսանողի և դասախոսի միջև, դասախոսը լսում և հաշվի է առնում ուսանողի կարծիքը, մղում է ուսանողին կատարել աշխատանք ուսումնառության նյութի վերաբերյալ:

2. Ուսանողը հետաքրքրված է տվյալ առարկայով - Ուսանողի հետաքրքրությունը դասպրոցեսի ուժն է, քանի որ ուսանողը ստանում է տեղեկություն դասապրոցեսի ընթացքում և կախված իր հետաքրքրությունից՝ կատարում է որոշակի աշխատանք տվյալ նյութի վերաբերյալ:

3. Դասապրոցեսում կա քննարկում - Դասապրոցեսի նյութի և ուսանողի կատարած աշխատանքի վերաբերյալ քննարկումը նպաստում է նյութի յուրացմանը:

4. Անհատական և թիմային աշխատանք - Այսպիսի աշխատանները օգնում են ուսանողին կատարել ճիշտ հետազոտություն և վերլուծություն: Օտար լեզվի ոլորտում այսպիսի աշխատանքների շնորհիվ զարգանում են ուսանողի լեզվական հմտությունները: Գրականության ոլորտում այսպիսի աշխատանքները օգնում են ուսանողին կատարել վերլուծություն և համեմատություն:

Հետազոտություն: Հետազոտությունը ուսանողի կատարած այն աշխատանքն է, որը կարողանում է կատարել ուսումնառությունից հետո, ավելի շատ կարդալով, նոր թեմաներ ուսումնասիրելով: Յուրաքանչյուր ոլորտում հետազոտություն կատարելը ուսանողին տալիս է հնարավորություն՝

1. Զարգացնել գիտելիքները և բառապաշարը - Հետազոտություն կատարելիս ուսանողը դիտում և ընթերցում է որոշակի նյութեր, որտեղից էլ կարողանում է նոր բառեր ավելացնել իր բառապաշարում և խոսքը դարձնել ավելի գրագետ ու գեղեցիկ:

2. Ընդլայնել մտահորիզոն - Հետազոտությունն ազդում է ուսանողի մտածողության վրա և առաջացնում է հետաքրքրություն ուսումնասիրվող նյութի վերաբերյալ:

3. Ծանոթանալ նոր հանրաճանաչ մարդկանց հետ – Ուսումնասիրության ընթացքում ուսանողը ճանաչում է նոր մարդկանց և կատարում է որոշակի ուսումնասիրություն՝ նաև նրանց կյանքի և կատարած աշխատանքների վերաբերյալ:

4. Զարգացնել վերլուծելու կարողությունը - Վերլուծելու կարողությունը նույնպես կախված է ուսանողի հետաքրքրությունից: Ուսանողը կատարում է ուսումնասիրություն, համեմատություն, որից հետո կատարում է ճիշտ վերլուծություն:

5. Միտքը շարադրել ճիշտ, գրագետ և հստակ - Թվարկված կետերը ուսումնասիրելուց հետո ուսանողի մոտ զարգանում է գրական խոսքը նոր բառապաշարով և հետաքրքիր վերլուծությամբ, որի ընթացքում խոսում է ճիշտ և գրագետ:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հետևյալ գործառույթները ազդում են ուսանողի մտածողության վրա և հաջորդիվ օգնում կատարել հետազոտություն տարբեր ոլորտներում:

1. Հաճախակի կազմել հետաքրքիր հարցաշարեր, ինչը կամրապնդի ուսանողների գիտելիքները: նմանատիպ հարցաշարերը հետաքրքրում են ուսանողին, ստեղծում շարժառիթ տվյալ նյութի ուսումնասիրման համար: Հարցաշարերը լրացվում են արագ, և հենց այդ պատճառով էլ այն հետաքրքրում թե՛ ուսանողներին, թե՛ աշակերտներին:

2.Կազմակերպել մշակութային միջոցառումներ, որի ընթացքում ուսանողները կծանոթանան ոչ միայն Հայաստանի, այլ նաև օտար երկրների մշակույթին: Այսպիսի միջոցառումների ընթացքում ուսանողները փնտրում են տեղեկություններ տարբեր ազգերի սովորույթների, մշակույթի, խոհանոցի, տոների և ծեսերի մասին:

3.Կազմակերպել համեմատական և վերլուծական դասեր, ինչը վստահաբար ուսանողին տալիս է գիտելիքների մեծ պաշար և զարգացնում է մտահորիզոնը: Համեմատություն և վերլուծություն կատարելը, ուսանողին օգնում է ձևավորել իր ուրույն կարծիքը: Օրինակ գրականության ոլորտում համեմատություն կատարելիս ուսանողը գտնում է տարբերություններ և նմանություններ գրողների ստեղծագործությունների միջև, ավելի շատ է ընթերցում:

Հիմնաբառեր. կրթություն, ուսանող, ազատ արտահայտվելու հնարավորություն, մասնագիտություն, ուսուցման մեթոդներ, ուսումնառություն, հետազոտություն, վերլուծություն, գիտություն

Օգտագործված գրականություն

1. ՀՀ օրենքը կրկության մասին, գլուխ 1, հոդված 3, կետ1, Երևան, 1999:
2. «Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան» հիմնադրամի «Բանբեր» գիտական պարբերական, թիվ 2(51) , էջ 48-49, Երևան, 2020:
3. «Կրթությունը 21-րդ դարում», //գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես, թիվ 1(5), էջ 62, Երևան, 2021:
4. «Կրթական ծրագրերի գնահատման քաղաքականություն և ընթացակարգեր», Ազգային ագրարային համալսարան, Երևան, 2013, էջ 2:

КАК СТУДЕНТ СОЧЕТАЕТ ОБУЧЕНИЕ С ИССЛЕДОВАНИЕМ

Ани Исраелян

Независимо от уровня развития государства, у каждой страны должна быть система образования. Одновременно с развитием общественной жизни, развиваются также методы образования. В зависимости от интересов поколений, меняются науки и методы исследования. Предусловием качественного образования является возможность свободно выражаться. Когда студента подталкивают к исследовательской работе, это помогает достигать новых успехов в профессиональной сфере.

Именно в зависимости качества образования, студент выполняет какую-либо исследовательскую или научную работу. И при выполнении подобной работы он приобретает новые профессиональные знания, и у него растет интерес к данной профессии.

Ключевые слова: образование, студент, возможность свободно высказаться, профессия, специальность, методы обучения, учеба, исследование, анализ.

HOW DOES A STUDENT COMBINE STUDY WITH RESEARCH?

Ani Israyelyan

Regardless of the development rate, each state is supposed to have an education system. Education and educational methods are developing simultaneously with a social life. Sciences and their methods of investigation undergo changes, depending on the interests of generations. A prerequisite for quality education is a student's opportunity to express himself freely. Leading a student to research helps him gain new achievements in his professional field.

Depending on the quality of education, a student carries out some research. While performing suchlike work, he/she obtains new knowledge and increases his/her interest in the given area.

Keywords: education, student, an opportunity to express oneself freely, teaching methods, profession, education, research, analysis, science.

Ներկայացվել է՝ 25.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 18.04.2022 թ.

ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

Հռիփսիմե Խաչատրյան
ԳԱԱ Գիտակրթական միջազգային կենտրոնի մագիստրոս
rip.khachatryan@mail.ru

Գիտական խորհրդատու՝ ֆ-մ., գ. դ., դոցենտ Ատոմ Մխիթարյան

Կրթությունը՝ անձի, հասարակության և պետության շահերից բխող ուսուցման և դաստիարակության գործընթաց է, որը նպատակաուղղված է գիտելիքները պահպանելու ու սերունդներին փոխանցելու համար: Կրթական ծրագրի նպատակն է նաև նոր մասնագիտության ստեղծման առաջարկություն/ մշակում, կրթության որակի ապահովման համակարգի խնդիրների վերհանում և այդ խնդիրների լուսաբանում:

Կրթության որակա ասելով պետք է հասկանալ նաև հետևյալը.

- ✓ տվյալ համալսարանում աշխատող հետազոտողները ինչպիսի՞ ներդրում ունեն գիտության մեջ
- ✓ ինչպիսի՞ մեթոդներով են դասավանդում ուսմնասիրվող առարկաները,
- ✓ ուսանողը հաստատությունը ավարտելուց հետո որքա՞ն արագ է ինտեգրվում աշխատաշուկա և իրենց մասնագիտությամբ աշխատանք գտնում
- ✓ որքա՞ն միջազգային ուսանողներ ունի տվյալ բուհը:

Կրթական ծրագրերի մշակումը և իրականացումը պետք է մշտապես ենթարկվի մշտադիտարկման և գնահատման, որպեսզի որոշվի, թե որ նպատակադրումներն են իրագործվում[1]:

Մասնագիտական կրթության ոլորտի բարելավումը կարևոր է այն տեսակետից, որ այն թույլ է տալիս պահպանել ոչ միայն տեսական գիտելիքները՝ այլ նաև գործնական հմտությունները: Կրթության բարելավման ճյուղ է գործնական գիտելիքների կիրառումը, քանի որ մասնագիտական պրակտիկան կրթական ծրագրի մի մասն է: Պրակտիկայի նպատակն է մասնագիտական և կոմպետենցիաների զարգացումը, մասնագիտական և կազմակերպչական կարողությունների ձեռքբերումը կոնկրետ գործունեության ընթացքում, ինչպես նաև ուսումնական նախագծերի, ինքնուրույն հետազոտական աշխատանքների համար ուսումնական ռեսուրսների հավաքագրում ու ընդհանրացում: Տեսական գիտելիքների և գործնական հմտությունների համադրման մասին միշտ է խոսվում: Այսպիսով, պրակտիկայի նպատակն է ամրապնդել ուսանողների՝ մասնագիտական տեսական և գործնական գիտելիքների կապը, ձևավորել ապագա

գիտահետազոտական, գյուղատնտեսության, բժշկության գործունեության ընթացքում աշխատելու կարողությունները ու հմտությունները:[10]

Այստեղ շատ կարևոր գործոն է ինտելեկտի դերը, թե ինչպես է անհատը արձագանքում կրթությանը: Բարձր ինտելկտ ունեցողները իրենց ավելի լավ են դրսևորում[11]: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ կրթական մակարդակը կարևոր է հետագա կյանքում ինտելեկտի կանխատեսման համար[12]: Մասնագիտություն ընտրելու հարցում առաջնային նշանակություն ունի, թե ինչպիսի մասնագետների կարիք ունի պետությունը: Այսօր կայուն ու զարգացած պետություն ունենալու համար կարևոր ոլորտներ են գյուղատնտեսության, բժշկության, ընդհանուր գիտությունների զարգացումը ինչպես նաև արտադրության ճյուղերի ընդլայնումը:

Այպիսով կրթությունը ձևավորում է հասարակության որակները: Նրա հիմնական նպատակն է վերապատրաստել մասնագետների և պատրաստել մտավորականների, որոնք պատասխանատու են գիտելիքի բոլոր ոլորտներում հասարակության զարգացման համար:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Ուսանողի կարծիքը կրթական համակարգի նոր ծրագրերում շատ կարևոր է: Այդ նպատակով ծրագիրը պետք է հենվի ակադեմիական, մասնագիտական, սոցիալական զարգացումների վրա և ուղղված լինի շրջանավարտի աշխատանքի անցնելու հնարավորությունների ընդլայնմանը:

Հիմնաբառեր. աշխատաշուկա, կրթական համակարգ, ուսանող, պետություն

Օգտագործված գրականություն

1. A. Simonyan, A. Grigoryan, A. BudaghyanThe Internal Quality Assurance System at YSUYEREVAN, ARMENIA 5th and 6th Octaber, pp.2009
2. S. Butler, H. Marsh,& J. Sheppard, 1985 Seven year longitudinal study of the early prediction of reading achievement. Journal of Educational Psychlogy, pp. 349-361
3. M.Richards, A. Sacker,2003 Lifetime Antecedents of Cognitive Reserve, Jurnal of Clinical and Experimental Neuropsycholgy, pp. 614-24

[10] **Տե՛ս** A. Simonyan, A. Grigoryan, A. Budaghyan The Internal Quality Assurance System at YSU YEREVAN, ARMENIA 5th and 6th Octaber,2009

[11] [2]**Տե՛ս** S. Butler, H. Marsh, & J. Sheppard, 1985 Seven year longitudinal study of the early prediction of reading achievement. Journal of Educational Psychlogy, 77, 349-61

[12] [3]**Տե՛ս** M.Richards, A. Sacker,2003 Lifetime Antecedents of Cognitive Reserve, Jurnal of Clinical and Experimental Neuropsycholgy, 25, 614-24

4. С. Г. Тароян, Р. С. Хачатрян, Н. Х. Хачатрян, А. Г Варданян, Р. Г Камалян. К ОБМЕНУ НЕЙРОАКТИВНЫХ АМИНОКИСЛОТ В МИТПХОНДРИЯХ МОЗГА И ПАНКРЕАСА В НОРМЕ И ПРИ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОМ СТРЕПТОЗОТОЦИНОВОМ ДИАБЕТЕ. Институтбиохимииим. Г. Бунятяна НАН РА, 2017., стр. 57-65
5. A.G.Ter-Gevorgyan,, H.S.Khachatryan., A.S. Sisakyan., A.A. Agababova., Translocation of microorganisms with tumor processes. ,internationalConferencs ,, Microbes: biology application,, October 9-11,2019 Yerevan Armenia p.8

ЗНЗЧИМОСТЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ОБРАЗАВОНИЯ

Рипсиме Хачатрян.

Мнение студента в новых программах системы образования знзчимо, также как и мнение общества в целом. Образовательная программа основана на академическом, профессиональном, социальном развитии, должна быть направлена на расширение возможностей трудоустройства выпускника.

Ключевые слова.рынок труда, система образования, заболевания, студент, государство,

IMPORTANCE OF SPECIALIZATION IN THE FIELD OF EDUCATION

Hripsime Khachatryan

The opinion of the student in the new programs of the educational system is very important as much as the opinion of society in general. For this purpose, educational programs should be based on academic, professional, social developments and must be aimed at expanding the graduate's employability.

Keywords:labor market, educational system, diseases, student, state,

Ներկայացվել է՝ 12.03.2022 թ.
Ընդունվել է՝ 26.04.2022 թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Կառավարում

Վալերի Միրզոյան	Կառավարումը որպես գիտություն և որպես արվեստ…….	8
Behnood Souri	**Conceptual approaches to management efficiency of payment and settlement activities……**	34

Տնտեսագիտություն

Հրաչյա Սարգսյան	Մարդկային կապիտալի օգտակար ներուժի գնահատման և իրացման հեռանկարները ՀՀ-ում ….	44
Աստղիկ Պողոսյան	Ներքին աուդիտի կազմակերպման հիմնախնդիրները բուհական համակարգում……..	52

Մանկավարժություն

Էռնեստ Ավանեսով Ներսես Խաչատրյան	Ապագա մանկավարժների կարծիքը պրոֆեսիոնալ-կիրառական ֆիզիկական պատրաստության վերաբերյալ……..	64
Մարիա Վարդանյան	Մեծահասակների կրթության քաղաքականության առանձնահատկությունները ՀՀ-ում……..	73

Փիլիսոփայություն

Վարդուհի Դավթյան	Փիլիսոփայական խոհը հայ գրականության մեջ…….	80
Միլվա Հովհաննիսյան	Հայ ինքնության խնդիրները գրական-փիլիսոփայական վերլուծություններում……..	90

Երիտասարդ հետազոտողի ամբիոն

Լիլիթ Խեչումյան	Բիզնես ինկուբատորների դերը մասնագիտական կրթությունում……	104
Մարինե Հակոբյան	Բուհերի մրցունակության ժամանակակից հիմնա-խնդիրները……	108
Անի Իսրայելյան	Ինչպես է ուսանողը համակցում ուսումնառությունը կրթության հետ……	114

Ի ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ «ՀՅՈՒՍԻՍԱՓԱՅԼ»-Ի ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ

«Հյուսիսափայլում» տպագրության ներկայացվող հոդվածների տեխնիկական պահանջները.

- Տպագրության ներկայացվող հոդվածները պետք է գրված լինեն Word տեքստային խմբագրի օգնությամբ:
- Հոդվածները ներկայացնել հայերեն, ռուսերեն, անգլերեն, ֆրանսերեն կամ գերմաներեն լեզուներով:
- Հոդվածի շարվածքը լինի Unicode-ով (հայերեն հոդվածների դեպքում՝ նաև Sylfaen տառատեսակով), տառաչափը՝ 11, միջտողային հեռավորությունը՝ 1.5, թղթի ֆորմատը՝ A 4:
- Հոդվածի սկզբում գրել վերնագիրը՝ մեծատառերով, հաջորդ տողում՝ հեղինակի (հեղինակների) անուն, ազգանուն, հայրանունը՝ մեծատառերով:
- Հղումները դնել տողատակում՝ համարների աճման կարգով, նշել աղբյուրը՝ հեղինակին, վերնագիրը, հրատարակության վայրը, տարեթիվը (պարբերական հրատարակության դեպքում՝ նաև համարը) և էջը (էջերը):
- Հոդվածի վերջում գրել հայերեն, ռուսերեն և անգլերեն ամփոփագրերը՝ 50-60 բառի սահմաններում, հիմնաբառերը:
- Հոդվածին անհրաժեշտ է կցել նաև (առանձին էջով կամ առանձին ֆայլով) հոդվածի վերնագիրը և հեղինակի (հեղինակների) անուն, ազգանուն, հայրանունը՝ հայերեն, ռուսերեն և անգլերեն լեզուներով, ինչպես նաև հեղինակի (հեղինակների) տվյալները՝ կոչումը, պաշտոնը, աշխատանքի վայրը, հեռախոսի համարը (համարները), էլեկտրոնային փոստի հասցե (e-mail):
- Հոդվածները ներկայացնել էլեկտրոնային տարբերակով.
  - Երևանի Հյուսիսային համալսարան, խմբագրական խորհուրդ,
  - ուղարկել hyusisayin@gmail.com էլեկտրոնային փոստին:

ՀՅՈՒՍԻՍԱՓԱՅԼ

ԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՆԴԵՍ
2022 1 (9)

ЮСИСАПАЙЛ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
2022 1 (9)

HYUSISAPAYL

SCIENTIFIC JOURNAL
2022 1 (9)

Համարի պատասխանատու՝ Ա. Ճուղուրյան

Համակարգչային ձևավորում՝ Ի. Մարուխյան

Գիտական հանդեսի էլեկտրոնային տարբերակը տեղադրված է Հյուսիսային համալսարանի www//northern.am պաշտոնական կայքում:

Չափսը՝ 60x84 1/16
Տպագրություն օֆսեթ՝ 6.6 մամ.
Տպաքանակ՝ 120
Տպագրված է՝ Մեկնարկ ՍՊԸ-ում
Երևան-25, Աբովյան 41