

ԲԱԺԻՆ 6. ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
РАЗДЕЛ 6: УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ
SECTION 6: EDUCATION MANAGEMENT

378.1 (479. 25)

<https://orcid.org/0009-0004-2249-6948>

DOI:10.46991/ai.2023.1.212

RISKS SPECIFIC TO THE RA UNIVERSITIES ACCORDING TO IMPACT LEVELS

Svetlana Karapetyan

PhD

BSU, Armenia

sveta.karapetyan@yahoo.com

Summary

The purpose of the research is to present the main risks in RA universities based on the studies of statutes, strategic plans of RA state universities, self-analysis of institutional capabilities and expert reports. The management of the institutions in RA universities is carried out on the basis of self-governance, combining the principles of sole management and collegiality, with the implementation of the functions of the board, the scientific board and the rectorate. The governing bodies of the university are:

- board of trustees/management
- the rector/manager/director/executive body.

In general, the charter of universities stipulates that the university's highest management and control body is the university's board of trustees, which supervises the university's activities, including the financial and economic activities, as well as the selection of the person who audits the financial statements.

The novelty of the research is the proposed risks in RA universities, which were brought out as a result of the analysis of the documents proposed in the article.

Analyzing the provisions in the strategic programs of RA universities, it can be noted that RA universities mainly single out corruption risks from the factors affecting their activities, for the reduction of which various mechanisms and anti-corruption programs are developed. However, there is no reference to other types of risks in strategic plans, and corruption risks are general and are not separated according to the forms of manifestation, for example, bribery, embezzlement, extortion, nepotism. In addition, although the statutes and strategic plans of the universities provide for certain actions aimed at control, there is no separate internal control and risk management toolkit, the internal control actors, responsible bodies and units are not specified.

Keywords: university risk management, human resources, financial risks, schedule risks.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УНИВЕРСИТЕТАМИ РА, ПО УРОВНЯМ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Карапетян Светлана

Кандидат пед. наук

ГУ им. В. Брюсова, Армения

sveta.karapetyan@yahoo.com

Аннотация

Цель исследования – представить основные риски в университетах РА на основе изучения уставов, стратегических планов государственных университетов РА, самоанализа институциональных возможностей и экспертных отчетов. Управление учреждениями в университетах РА осуществляется на основе самоуправления, сочетающего принципы единоличного управления и коллегиальности, с осуществлением функций правления, ученого совета и ректората. Руководящими органами университета являются:

- попечительский совет/управление
- ректор/управляющий/директор/исполнительный орган.

В целом уставом вуза предусмотрено, что высшим органом управления и контроля вуза является попечительский совет вуза, осуществляющий контроль за деятельностью вуза, в том числе за финансово-хозяйственной деятельностью, а также за выбором лица, осуществляющего проверку финансовой отчетности.

Новизна исследования заключается в определении предполагаемых рисков в вузах РА, которые были выявлены в результате анализа предложенных в статье документов.

Анализируя положения стратегических программ вузов РА, можно отметить, что среди факторов, влияющих на их деятельность, вузы РА в основном выделяют коррупционные риски, для снижения которых разрабатываются различные механизмы и антикоррупционные программы, однако ссылки на другие виды рисков в стратегических планах отсутствуют, а коррупционные риски носят общий характер и не разделяются по формам проявления, например, взяточничество, хищение, вымогательство, nepotizm. Кроме того, хотя в уставах и стратегических планах вузов предусмотрены определенные действия, направленные на контроль, но отсутствует отдельный инструментарий внутреннего контроля и управления рисками, не указаны субъекты внутреннего контроля, ответственные органы и подразделения.

Ключевые слова: управление рисками вуза, человеческие ресурсы, финансовые риски, календарные риски.

ՀՀ ԲՈՒՀՆԵՐԻՆ ՆԵՐՀԱՏՈՒՎ ՌԻՍԿԵՐՆ ԸՍՏ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԻ

Կարապետյան Սվետլանա

*Մանկավարժական գիտությունների թեկնածու
Բրյուսովի պետական համալսարան, Հայաստան
sveta.karapetyan@yahoo.com*

Համառոտ ներածական: Համաշխարհային և ազգային շուկաների հարավոփոխ պահանջները մշտապես նոր մարտահրավերներ են առաջադրում բուհերին, որոնց հաղթահարման արդյունավետությունը պայմանավորված է բուհերի արդյունավետ ռազմավարական պլանավորմամբ: Վերջինս օժանդակում է կազմակերպությանը կայացնելու երկարաժամկետ որոշումներ հետագա զարգացման ապահովման, նորարարությունների ու կազմակերպական փոփոխությունների իրականացման վերաբերյալ՝ հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի ազդեցության պայմանները:

Բուհերի ռազմավարական կառավարման գործընթացը մրցունակ և արդյունքահենք դարձնելու նպատակով յուրաքանչյուր բուհ սահմանում է սեփական ռազմավարությունը: Ռազմավարական ծրագիրը բուհի այն հիմնարար փաստաթուղթն է, որը սահմանում է, թե տվյալ հաստատությունն ինչպես պետք է զարգանա: Այս հոդվածը նվիրված է ՀՀ բուհերին ներհատուկ ռիսկերի վերլուծությանը՝ ըստ ազդեցության մակարդակների:

Բանալի բառեր: Բուհերի ռիսկերի կառավարում, մարդկային ռեսուրսներ, ֆինանսական ռիսկեր, Ժամանակացուցային ռիսկեր:

Հիմնախնդիրը: Հետազոտության հիմնախնդիրը ՀՀ բուհերում բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում առկա ռիսկերն ուսումնասիրելն ու բացահայտելն է:

Հիմնախնդրին առնչվող արդիական այլ հետազոտությունների և հրատարակությունների կարճ վերլուծություն: ՀՀ բուհերում հաստատությունների կառավարման իրականացվում է ինքնակառավարման հիման վրա՝ միանձնյա ղեկավարման ու կոլեգիալության սկզբունքների գուգակցմամբ, խորհրդի, գիտական խորհրդի և ռեկտորատի գործառնությունների իրականացմամբ: Բուհի կառավարման մարմիններն են՝

- հոգաբարձուների/կառավարման խորհուրդը
- ռեկտորը/կառավարիչը/տնօրենը/գործադիր մարմինը:

Ընդհանուր առմամբ, բուհերի կանոնադրությամբ սահմանված է, որ համալսարանի կառավարման բարձրագույն ու հսկողություն իրականացնող մարմինը համալ-

սարանի հոգաբարձուների խորհուրդն է, որն իրականացնում է համալսարանի գործունեության, այդ թվում՝ ֆինանսատնտեսական գործունեության վերահսկողությունը, ինչպես նաև ֆինանսական հաշվետվությունների աուդիտ իրականացնող անձի ընտրությունը:

Հոդվածի նպատակը: Հետազոտության նպատակն է ներկայացնել ՀՀ բուհերում առկա հիմնական ռիսկերը՝ կանոնադրությունների, ՀՀ պետական բուհերի ռազմավարական ծրագրերի, ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծությունների և փորձաքննության զեկույցների ուսումնասիրությունների հիման վրա:

Գիտական նորույթը: Հետազոտության նորույթը հոդվածում առաջարկված փաստաթղթերի ուսումնասիրությունների վերլուծությունների արդյունքում դուրս բերված ՀՀ բուհերում առկա ռիսկերն են, որը կարող է ներկայացնել տեսագործական արժեք՝ հաշվի առնելով այն փաստը, որ բուհերի ռիսկերի կառավարումը ՀՀ բարձրագույն կրթության համատեքստում զարգացած չէ:

Հիմնական նյութի շարադրանքը: Ելնելով ՀՀ բուհերի զարգացման ռազմավարական ծրագրերում, կանոնադրություններում, ինստիտուցիոնալ ինքնավերլուծության և փորձագիտական զեկույցներում տեղ գտած դրույթներից՝ կարելի է նշել, որ ՀՀ բուհերն իրենց գործունեության վրա ազդող գործոններից հիմնականում առանձնացնում են կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնց նվազեցման համար մշակվում են տարբեր մեխանիզմներ ու հակակոռուպցիոն ծրագրեր: Սակայն կոռուպցիոն ռիսկերն ընդհանրական են և տարանջատված չեն ըստ դրսևորումների ձևերի (կաշառք, յուրացում, շորթում, ընտանեավարություն (նեպոտիզմ)): Բացի դրանից, թեև բուհերի հիմնարար փաստաթղթերով նախատեսված են վերահսկողությանն ուղղված որոշակի գործողություններ, սակայն ներքին հսկողության ու ռիսկերի կառավարման առանձին գործիքակազմ առկա չէ, հստակեցված չեն ներքին հսկողության դերակատարները, պատասխանատու մարմիններն ու ստորաբաժանումները:

Հետևապես ռիսկերի կառավարումը ներքին հսկողության համակարգի կարևորագույն բաղադրիչներից է, որն անհրաժեշտ է բուհերի ռազմավարությունից բխող գործողությունների ժամանակին ու որակով իրականացումը մշտադիտարկելու համար: Ռազմավարության իրականացման գործընթացում կարող են ի հայտ գալ այնպիսի խնդիրներ, որոնք կարող են խոչընդոտել որոշակի գործողությունների ժամանակին իրականացումը՝ առաջ բերելով մարդկային կամ ֆինանսական ռեսուրսների պակաս և հանգեցնելով նաև տվյալ հաստատության հեղինակության անկմանը: Այս տեսանկյունից ռիսկերն ընդունված է դասակարգել ըստ հետևյալ գործոնների՝ մարդկային ռեսուրսներ, ֆինանսական ռեսուրսներ և ժամանակացույց [1, էջ 277]:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների ռիսկերի խումբն ընդգրկում է այն ռիսկերը, որոնք առաջանում են մարդկային գործոնի հետևանքով: **Մարդկային ռեսուրսների** ռիսկերի վերլուծության նպատակն է բացահայտել այն ռեսուրսները, որոնք բարձրացնում են գործողությունների ծրագրի ընդհատման հավանականությունը: Այս տեսանկյունից կարելի է դիտարկել մի քանի իրավիճակներ.

- **փորձ չունեցող աշխատակիցների ներգրավում.** այս դեպքում անհրաժեշտ է բացահայտել այն աշխատակիցներին, որոնց ներգրավումը կարող է ռիսկային լինել: Այս տեսակի ռիսկերը մեղմելու միջոցներն են պարբերաբար վերապատրաստումներն ու ուսումնառության կազմակերպումը,

- **աշխատանքի ծավալի (բեռնվածության) անհավասարաչափ բաշխում.** երբեմն աշխատանքի բեռնվածությունն աշխատակիցների միջև անհավասարաչափ է

բաշխվում, և որոշ անդամներ կատարում են ավելի մեծ ծավալի աշխատանք, քան մյուսները: Առանձին աշխատակիցների չափազանց մեծ պատասխանատվությունը տվյալ գործողության կատարման համար կարող է ռիսկային լինել: Վերոնշյալ ռիսկերից խուսափելու համար հարկավոր է առաջնորդվել աշխատանքի նկարագրով: Վերջինս գրավոր փաստաթուղթ է, որում հանգամանորեն նկարագրվում է, թե ինչ է պահանջվում աշխատակցից տվյալ աշխատանքը կատարելու համար: Աշխատանքի նկարագրի պարտականությունների բաժնում նշվում են աշխատակցի աշխատանքային գործունեության ընդհանուր ուղղությունները, գործառույթները և պարտականությունները՝ հաշվի առնելով բուհի կոնկրետ կառուցվածքային ստորաբաժանումը, իսկ իրավասությունների բաժնում թվարկվում են աշխատակցի իրավասությունները՝ սահմանված օրենսդրությամբ և բուհի ներքին կանոնակարգով,

• **արտաժամյա աշխատանքով ռեսուրսներ.** արտաժամյա աշխատանքով ծանրաբեռնված մարդկային ռեսուրսները բավարար հանգստի բացակայության պայմաններում կարող են վտանգել տվյալ գործողության իրականացումը: Հետևաբար արտաժամյա աշխատանք նշանակելիս պետք է հաշվի առնել յուրաքանչյուր աշխատակցի ներունակությունը: ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի համաձայն՝ աշխատաժամանակի նորմալ տևողությունը շաբաթական 40 ժամ է: Ամենօրյա աշխատաժամանակի տևողությունը չի կարող անցնել ութ աշխատանքային ժամից՝ բացառությամբ ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքով, օրենքով, այլ իրավական ակտերով և կոլեկտիվ պայմանագրով նախատեսված դեպքերի [4, հոդված 139]: Գործատուի պահանջով արտաժամյա աշխատանքն իրար հաջորդող երկու օրվա ընթացքում չպետք է գերազանցի 4 ժամը, իսկ տարվա ընթացքում՝ 180 ժամը [4, հոդված 145]:

Ռեսուրսային ռիսկերից խուսափելու նպատակով փորձ չունեցող կամ սահմանափակ կարողություններով աշխատակիցներին աշխատակազմում ներգրավելուց առաջ հարկավոր է անցկացնել համապատասխան վերապատրաստումներ, իսկ աշխատանքի բեռնվածության անհավասարաչափ բաշխումը կանխելու համար առաջնորդվել աշխատանքային նկարագրի համաձայն՝ խուսափելով արտաժամյա աշխատանք նշանակելուց [3, էջ 49-62]:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններին *բնորոշ ռիսկերի հաջորդ խումբը ֆինանսական ռիսկերն են: Ֆինանսական ռիսկերի գնահատման գործում հատկանշական է ներքին հսկողության համակարգի դերը, որը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու ռիսկերի կառավարման և ֆինանսական կառավարման համակարգի նշանակալի բացերն ու թերությունները, ինչպես նաև կատարելագործելու համակարգի բարելավմանն ուղղված միջոցներն ու եղանակները: Ռիսկերի կառավարման հիմնական խնդիրներն են ֆինանսական կայունության մակարդակի բարձրացումը և կառավարման մեխանիզմների կատարելագործումը:*

ՀՀ բուհերի ֆինանսավորման խոշոր և գրեթե հիմնական աղբյուրն ուսանողներից գանձված վարձավճարներն են: Պետության կողմից ուսանողներին տրամադրվող ֆինանսական աջակցությունը դրսևորվում է ուսանողական նպաստների ու կրթաթոշակի ձևով, որը, սակայն, ֆինանսական ռիսկերի կառավարման գործում չունի էական դերակատարում:

Հետևաբար, ՀՀ բուհերը պետք է կանխատեսեն պետական բյուջեի ընթացիկ ծախսերում կրթության ֆինանսավորման կրճատման ռիսկերի հետևանքներն ու ազդեցությունը՝ կազմակերպելով գործընթացներն այնպես, որ հնարավորինս նվազեցվեն այդ ռիսկերը:

Ժամանակացուցային ռիսկերի վերլուծության խնդիրը գործողությունների իրականացման ժամկետների խախտման հնարավորությունը նվազեցնելն է: Բուհերում գործողությունների իրականացման ժամկետների խախտում կարող է տեղի *ունենալ, օրինակ*, այն դեպքերում, երբ ընդունելության քննությունների արդյունքում բուհ ընդունված ուսանողների հրամաններն ուշանան սահմանված ժամկետներից կամ ժամանակին չկազմակերպվեն բուհական քննական շրջանները, և հետաձգվեն համապատասխան հաշվետվությունները:

Բուհերում բազմազան ծրագրերի իրականացման ընթացքում հաճախ առաջանում է անհամապատասխանություն դրանց ժամկետների կատարման մեջ: Այդպիսի անհամապատասխանություն կարող է առաջ գալ, եթե պլանավորումն արդյունավետ չիրականացվի կամ երբ անսպասելիորեն պարզվի, որ տվյալ գործողության իրականացման համար հարկավոր էր ավելի շատ ժամանակ, քան նախատեսված էր, ուստի ժամանակացուցային ռիսկերի նվազեցման նպատակով անհրաժեշտ է մասնավորեցնել յուրաքանչյուր գործողություն հայտնաբերելու համար այն գործողությունները, որոնց խափանման հնարավորությունն առավել քան հավանական է: Այդ գործողությունները կարելի է հայտնաբերել հետևյալ չափանիշներով.

- **մոտավոր գնահատված գործողություններ**, որոնցից կարելի է խուսափել՝ դրանք հայտնաբերելով թիրախային մասնավորեցման արդյունքում.

- **չափազանց երկար և մեծաքանակ ռեսուրսներով գործողություններ**, որոնք անհրաժեշտ է մասնատել փոքր գործողությունների կամ վերածել փուլերի.

- **մեծաթիվ կապեր ունեցող գործողություններ**, որոնց ռիսկը կարելի է նվազեցնել՝ մեծացնելով նախորդող գործողությունների տևողությունը՝ ամսաթվերի փոփոխմամբ:

Այսպիսով, ժամանակացուցային ռիսկերը կառավարելու արդյունավետությունը բարձրացնելու և դրանց ազդեցությունը նվազեցնելու նպատակով հարկավոր է մեծ ուշադրություն դարձնել պլանավորմանը՝ յուրաքանչյուր գործողության իրականացման համար սահմանելով հստակ ժամկետներ:

Բուհերին բնորոշ ռիսկերի հաջորդ խումբը վերաբերում է բուհի **հեղինակությանը**: Հեղինակության մասին խոսելիս հարկ է տարանջատել միմյանց հետ փոխկապակցված երեք հասկացություն՝ ապրանքանիշ (բրենդ), հեղինակություն և կերպար/պատկեր (իմիջ): Բարձրագույն կրթության ոլորտի համար հեղինակությունն առանցքային հասկացությունն է, որն ընդգրկում է մնացյալ երկու հասկացությունները: Հեղինակությունը ձևավորվում է ժամանակի ընթացքում և ենթադրում է պատկերների հավաքածու, որոնք կառուցվում են բրենդի հիման վրա: Հեղինակության ռիսկը կարող է առաջանալ վերը նշված բոլոր տեսակի ռիսկերի կառավարման ձախողման հետևանքով [5]: Այս տեսակի ռիսկերի կառավարումը հնարավորություն կտա՝

- բարձրացնելու բուհի առանցքային շահակիցների¹ P վստահությունը,

¹ **Շահակիցներն** այն անձինք են, որոնք դրական կամ բացասական կերպով կրում են կազմակերպության գործունեության ուղղակի կամ անուղղակի ազդեցությունը և շահագրգռված են կազմակերպության հաջողություններով ու ձեռքբերումներով, կազմակերպության արտադրողականությամբ և վերջնարդյունքներով, ինչպես նաև կազմակերպության կողմից մատուցվող ծառայությունների արդյունավետությամբ ու որակով: Բուհի արտաքին շահակիցներն են՝ դիմորդները, շրջանավարտները, գործատուները, ներդրողները, սոցիալական գործընկերները և այլք: Ներքին շահակիցների թվին են դասվում ուսանողները, աշխատակազմը, խորհուրդները (կառավարման/հոգաբարձուների), գիտական աշխատողները, արհմիությունները [2, 420]:

- բարելավելու մրցակցային առավելությունը՝ ապահովելով բուհի գործունեության հրապարակայնությունը և հանրային իրազեկումը,

- նպաստելու գործընկերային նոր կապերի ձևավորմանը և առկա կապերի ամրապնդմանը,

- խթանելու կազմակերպության ներքին միջավայրի շարունակական բարելավումը,

- մեծացնելու բուհի գրավչությունը՝ ապահովելով լավագույն կադրերի ներհոսք,

- ամրապնդելու կրթական ծառայությունների շուկայում բուհի տեղն ու դիրքը:

Հետևապես հարկավոր է, որ ՀՀ բուհերը հաշվի առնեն հեղինակության վրա ազդող գործոնները, նպաստեն ներքին ու արտաքին շահակիցների հետ փոխվստահության վրա հիմնված հարաբերությունների կառուցմանը, ապահովեն բուհի կրթական միջավայրի արդյունավետությունը՝ պահպանելու համար կայուն դիրքը կրթական ծառայությունների շուկայում, և նպաստեն սեփական համբավի բարձրացմանը:

Ստորև ներկայացվում են ՀՀ բուհերին բնորոշ ռիսկերի օրինակները՝ ըստ ազդեցության մակարդակների (Աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1. ՀՀ բուհերին ներհատուկ ռիսկերն ըստ ազդեցության մակարդակների

Ա/Ռ	Ժամանակացուցային	Մարդկային ռեսուրսների	Ֆինանսական	Հեղինակության
ԲԱՐՁՐ	<ul style="list-style-type: none"> • Էական ազդեցություն կատարողականի առանցքային ցուցանիշների կամ կրթության որակի չափանիշների վրա, • գործողությունների հիմնական ծրագրի ձախողում, • գործողությունների ծրագրի ընդհատում 	<ul style="list-style-type: none"> • ՊԴ կազմի թերհամալրման արդյունավետ մեխանիզմների ոչ արդյունավետ կամ թերի կիրառում, • ուսանողների թվաքանակի նվազում՝ պայմանավորված արտագաղթի բարձր ցուցանիշներով 	<ul style="list-style-type: none"> • պետական բյուջեում կրթության ֆինանսավորման կրճատում և դրանով պայմանավորված՝ պետական բուհերի թերֆինանսավորում, • պետական և ոչ պետական աղբյուրներից ներգրավվող ֆինանսական ու նյութական ռեսուրսների կրճատում 	<ul style="list-style-type: none"> • հիմնական գործընկերների հետ համագործակցության ընդհատում, • շահակիցների կողմից վստահության կորուստ, • բուհի վարկանիշավորման ցուցանիշների նվազում
ՄԻՋԻՆ	<ul style="list-style-type: none"> • գործողությունների իրականացման ժամկետների խախտում, • երկարատև և փոխկապակցված գործողությունների վերահսկելիության ոչ բավարար մակարդակ 	<ul style="list-style-type: none"> • աշխատակիցների գերբեռնվածություն, այդ թվում՝ արտաժամյա աշխատանքով, • փորձ չունեցող աշխատակիցների ներգրավում 	<ul style="list-style-type: none"> • ֆինանսավորման ներհոսքերի կրճատում, • արտաբյուջետային աղբյուրների կրճատում, • տուգանքներ/տույժեր 	<ul style="list-style-type: none"> • գործընկերների հետ համաձայնության գալու անհաջողություն, • առանցքային շահակիցների վստահության նվազման միտում, • բողոքների շարունակական անտեսում
ՑԱՄԲ	<ul style="list-style-type: none"> • գործողության չնչին խափանում կամ ժամկետի տեղաշարժ 	<ul style="list-style-type: none"> • միջանձնային փոխհարաբերությունների վատթարացում 	<ul style="list-style-type: none"> • եկամուտների կորստի ցածր հնարավորություն 	<ul style="list-style-type: none"> • ոչ ծանրակշիռ ներքին անհամաձայնություններ կամ հաճախակի բողոքներ

Եզրակացություն: Այսպիսով, վերլուծելով ՀՀ բուհերի ռազմավարական ծրագրերում տեղ գտած դրույթները՝ կարելի է նշել, որ ՀՀ բուհերն իրենց գործունեության վրա ազդող գործոններից հիմնականում առանձնացնում են կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնց նվազեցման համար մշակվում են տարբեր մեխանիզմներ ու հակակոռուպցիոն ծրագրեր: Սակայն ռազմավարական ծրագրերում ռիսկերի մյուս տեսակներին անդրադարձ չկա, իսկ կոռուպցիոն ռիսկերն ընդհանրական են և տարանջատված չեն ըստ դրսևորումների ձևերի՝ օրինակ՝ կաշառք, յուրացում, շորթում, ընտանեավարություն (նեպոտիզմ): Բացի այդ, թեև բուհերի կանոնադրությունների ու ռազմավարական ծրագրերով նախատեսված են վերահսկողությանն ուղղված որոշակի գործողություններ, սակայն ներքին հսկողության և ռիսկերի կառավարման առանձին գործիքակազմ առկա չէ, հստակեցված չեն ներքին հսկողության դերակատարները, պատասխանատու մարմիններն ու ստորաբաժանումները:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Խաչատրյան, Ռ., 2013, Ռազմավարական պլանավորումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, «Լինգվա», Երևան, էջ 277:
2. Խաչատրյան Ռ., Շահակիցների կառավարումը որպես ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման նախադրյալ// «Բանբեր Երևանի Վ. Բրյուսովի անվան պետական լեզվահասարակագիտական համալսարանի. մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ», Երևան, 2017, «Լինգվա», 2(39), էջ 416-466:
3. Կարապետյան Ս., Ռիսկերի կառավարման ներքին համակարգի արդյունավետությունը ՀՀ բուհերում // «Բանբեր Երևանի Վ. Բրյուսովի անվան պետական լեզվահասարակագիտական համալսարանի. մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ», Երևան, 2017, «Լինգվա», 2(41), էջ 49-62:
4. Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգիրք, 09.11.2004:
5. Tufano, P. Managing Risk in Higher Education, 2011, <http://forum.mit.edu/wpcontent/uploads/2017/05/FF111ManagRisk.pdf> (15.09.2021)

Получено: 26. 03. 2023

Рассмотрено: 03. 04. 2023

Принято: 01. 05. 2023

Received: 26. 03. 2023

Reviewed: 03. 04. 2023

Accepted: 01. 05. 2023

Journal "Education in the 21st Century", Vol1-9/1/, 2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License