

ԷԹԻԿԱՆ ՈՐՊԵՍ ՄԻՋԱՆԶՆԱՅԻՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ
ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐԻՉ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՌԵՍՈՒՄՆԱԿԱՆ
ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Հարությունյան Նազիկ

*Մանկավարժության և կրթության զարգացման կենտրոնի տնօրեն,
մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր,
Երևանի պետական համալսարան,
Հայաստանի Հանրապետություն,
nazik.harutyunyan@ysu.am
<https://orcid.org/0000-0003-0765-2610>*

Տոնոյան Տաթևիկ

*Մանկավարժության և հոգեբանության ամբիոնի հայցորդ,
Վանաձորի Հ.Թումանյանի անվան պետական համալսարան,
Հայաստանի Հանրապետություն,
tateviktonoyan1994@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-7894-0792>*

Ամփոփում

Ժամանակակից սուր մրցակցային պայմաններում բարձրագույն կրթական հաստատությունները կանգնած են կառավարման և կազմակերպչական մշակույթի նոր մոդելի ձևավորման հրամայականի առաջ: Այս համատեքստում, հոդվածում քննության առարկա է դարձվում գործարար հաղորդակցման, էթիկայի և էթիկետի դերը՝ որպես մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման և կրթական միջավայրի արժեքահեն կայունության ապահովման առանցքային գործոն:

Տեսական հիմքում ներառված է **միջազգային փորձի համադրական վերլուծությունը**, որը հնարավորություն է տալիս բացահայտել բարձրագույն կրթության համակարգերում էթիկական կառավարման և հաղորդակցման մշակույթի դրսևորումները: Հատուկ ուշադրություն է դարձվել **ԱՄՆ և ԵՄ երկրների բուհական փորձին**, որտեղ էթիկան դիտարկվում է ոչ միայն որպես վարքագծի կարգավորիչ, այլև՝ որպես կրթության որակի ապահովման ու մարդկային ռեսուրսների զարգացման ռազմավարական բաղադրիչ:

ԱՄՆ համալսարաններում ձևավորված **«Professional Conduct Standards»** և եվրոպական համալսարանների էթիկական կանոնադրերը օրինակ են այն մոդելների, որոնք ապահովում են ակադեմիական ազնվություն, թափանցիկություն, հաշվետվողականություն: ԵՄ կրթական քաղաքականության շրջանակում (EUA, Bologna Process) առանձնահատուկ շեշտ է դրվում **էթիկայի ու հաղորդակցման հմտությունների համակարգային ներառման վրա**՝ որպես կառավարման և կազմակերպչական մշակույթի մասի:

Հետազոտությունը նպատակ ունի վերհանել այդ տարբերություններն ու առաջարկել

համադրված մոտեցում, որը կօգնի ձևավորել **ազգային էթիկական կառավարման մոդել**՝ համահունչ միջազգային չափանիշներին և տեղական կրթական միջավայրի առանձնահատկություններին:

Հետազոտության **գիտական նորույթը** պայմանավորված է գործարար էթիկայի, էթիկետի և հաղորդակցման համակցված կիրառման համակարգային մոդելի մշակմամբ, որն ապահովում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման արժեքահեն մոտեցման ու կառուցվածքային կայունության փոխկապակցումը:

Հետազոտության արդյունքում կատարված **եզրակացությունները** փաստում են, որ առանց էթիկական կառավարման հստակ մեխանիզմների և հաղորդակցական քաղաքականության հետևողական զարգացման անհնար է ապահովել բարձրագույն կրթության որակի բարելավում, հանրային վստահության վերականգնում և մրցունակության երկարաժամկետ աճ: Բուհերում էթիկական և հաղորդակցական գործոնների ներդաշնակ զարգացումը նպաստում է կազմակերպչական մշակույթի ձևավորմանը, կոնֆլիկտների նվազեցմանը, վստահության և համագործակցության բարձրացմանը:

Առաջարկվում է կրթական ծրագրերում ներառել «Գործարար հաղորդակցություն և էթիկա» առարկան, վերանայել բուհերի էթիկայի կանոնագրքերը և ձևավորել հիբրիդ մոդել՝ համադրելով իրավական ու արժեքահեն մոտեցումները:

Հոդվածը հիմնված է հայ ու միջազգային հեղինակավոր աղբյուրների վերլուծության վրա և կարող է ծառայել որպես ուղեցույց՝ բուհերի կառավարման մշակույթի բարելավման և կրթության որակի բարձրացման նպատակով:

***Բանալի բառեր**՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատություն, կառավարման մշակույթ, էթիկա, հաղորդակցում, միջանձնային հարաբերություններ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, էթիկայի կանոնագիրք:*

Հիմնախնդիրը: 21-րդ սոցիալ-տնտեսական և կառավարման դարի բարդ հարաբերությունների համատեքստում բարձրագույն կրթության ոլորտը կանգնած է ամբողջապես, մասնավորապես, կառավարման գործիքակազմերի վերանայման անհրաժեշտության առջև:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները՝ որպես մարդկային ռեսուրսի ձևավորման առաջնային միջավայրեր, պարտավոր են ոչ միայն փոխանցել մասնագիտական գիտելիքներ, այլև ձևավորել արժեհամակարգային նկարագիր ունեցող մասնագետներ: Այս պայմաններում բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում էթիկան՝ որպես միջանձնային հարաբերությունների և հաղորդակցման հիմնարար կարգավորիչ գործոն, պայմանավորում է հաղորդակցության որակը, ձևավորում փոխադարձ հարգանք, ապահովում կայունություն մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում:

ՀՀ բարձրագույն կրթության և գիտության համակարգում ընթացող բարեփոխումները, որոնք ամրագրված են «Կրթության զարգացման մինչև 2030 թվականի պետական ծրագրում» և «Կառավարության գործունեության ծրագրում», արտահայտում են պետության ռազմավարական ձգտումը՝ ստեղծելու միջազգայնորեն մրցունակ բարձրագույն կրթության և գիտության համակարգ:

Ներկայիս բարեփոխումները, որոնք տեղի են ունենում ֆինանսական ճնշում-

ների, փոփոխվող առաջնահերթությունների և կրթության մեջ ավելի մեծ ճկունության պահանջների ժամանակաշրջանում, համահունչ են եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածքի (The European Higher Education Area In 2024 (EHEA)) շրջանակում որդեգրված քաղաքականությանը, մասնավորապես՝ Բոլոնյան գործընթացի ու ԵՄ Բարձրագույն կրթության արդիականացման օրակարգի (2021-2030) դրույթներին (հիմնված «A renewed agenda for higher education»), որոնք շեշտադրում են ոչ միայն որակի ապահովման և ինստիտուցիոնալ ինքնավարության բարձրացումը, այլև ակադեմիական ազնվության, էթիկական կառավարման և մարդկային ռեսուրսների պատասխանատու քաղաքականության ներդրման անհրաժեշտությունը՝ որպես երկարաժամկետ մրցունակության նախապայման [9, 13]:

Այս տեսլականի իրականացման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է բուհերում էթիկայի, հաղորդակցման մշակույթի և մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համակարգային փոխգործակցությամբ, որտեղ էթիկան հաստատության արժեքային հենքն ապահովող կարևորագույն գործոններից է, որը միաժամանակ կարգավորում է աշխատակիցների, ուսանողների և վարչական օղակի փոխհարաբերությունները: Այն գործնականում դրսևորվում է վարքագծի կանոնների, հաղորդակցության մշակույթի ու փոխադարձ հարգանքի սկզբունքների միջոցով, որոնք խթանում են համագործակցային մթնոլորտը՝ բարձրացնելով աշխատակիցների ներգրավվածությունը, նվազեցնելով կոնֆլիկտների հավանականությունը, խթանելով կազմակերպության երկարաժամկետ կայունությունը:

Այսպիսով՝ էթիկական կարգավորման բացակայությունը, ակադեմիական ազնվության խաթարումը, հաղորդակցման անարդյունավետ մեխանիզմները շարունակում են մնալ համակարգային մարտահրավերներ, որոնք սահմանափակում են թե՛ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը, թե՛ կառավարման նորարարական մոդելների ներդրումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Հետևաբար էթիկական կառավարման, հաղորդակցման մշակույթի և մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգերի փոխգործակցությունը պետք է դիտարկել ոչ միայն որպես արդյունավետ կառավարման գործիքակազմ, այլև ազգային կրթական քաղաքականության հաջողության ու միջազգային ինտեգրման կարևորագույն նախապայման: Այս խնդրի հրատապությունը ոչ միայն ներքին համակարգային պահանջ է, այլև միջազգային պարտավորությունների և համագործակցության շրջանակում ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների մրցունակության նախադրյալ:

Յուրաքանչյուր բուհի խնդիրն ու հրամայականն է դառնում պատրաստել ոչ միայն համապատասխան ոլորտային մասնագետներ, այլ նաև գործարար տիրույթ ներգրավվելուն պատրաստ հասարակության անդամներ:

Հիմնախնդրին առնչվող հետազոտությունների ու հրատարակությունների հակիրճ վերլուծությունը: Հիմնախնդրին (հաղորդակցում) անդրադարձել են անվանի

մանկավարժ-հոգեբաններ Ժ. Պիաժեն, Ա. Մակարենկոն, Լ. Վիգոտսկին և ուրիշներ, ժամանակակից հետազոտողներից՝ Վ. Կան-Կալիկը, Ա. Լոբանովը, Ա. Բոդայովը, Ա. Լեոնտևը, Ա. Ռեանը, Բ. Լոմովը և ուրիշներ, ինչպես նաև, բազմաթիվ փիլիսոփաներ, որոնց թվում՝ Կոնֆուցիոսը, Արիստոտելը, կառավարման մասնագետներ Պ. Դրաքերը, Մ. Պ. Ֆոլետը, Հ. Մինցբերգը, հոգեբաններ Դ. Գոլմենը, Կ. Ռոջերսը, Ա. Մասլոուն, մանկավարժներ Զ. Դյուին, Յ. Հ. Պեստալոցին՝ իրենց աշխատություններում ընդգծելով մարդկանց միջև հարաբերությունների և բարոյական սկզբունքների պահպանման կարևորությունը:

Հետազոտության **նպատակն** է բացահայտել կառավարման էթիկայի, հաղորդակցման մշակույթի և մարդկային ռեսուրսների կառավարման փոխգործակցությունը բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների արդյունավետ կառավարման գործընթացում:

Հետազոտության **նորույթը**: Ներկայացվում է գործարար էթիկայի, էթիկետի և հաղորդակցման մշակույթի համակցված կիրառման համակարգային մոտեցում, որը նպաստում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

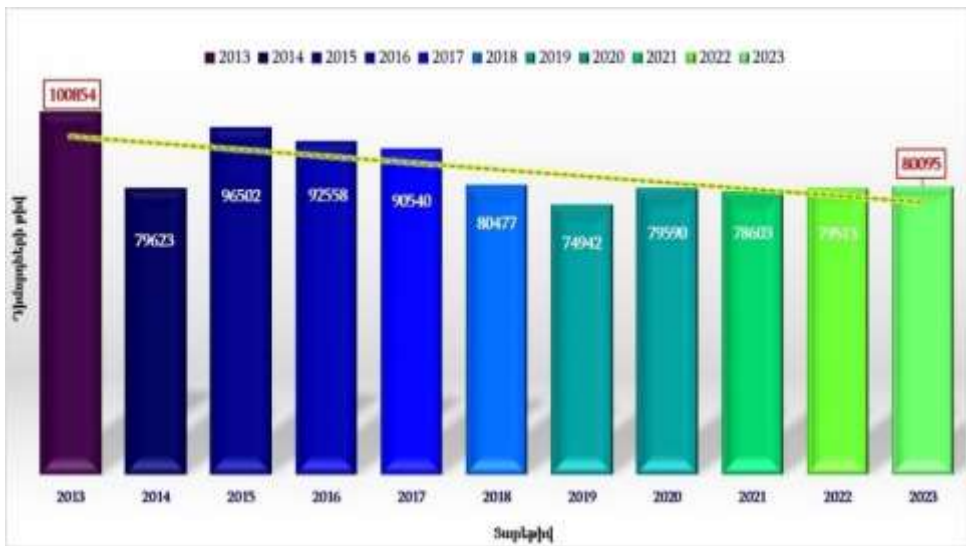
Հետազոտության **գործնական նշանակությունը**: Հոդվածը կարող է օգտակար լինել բուհերում ռազմավարական կառավարման գործընթացի և ակադեմիական միջավայրում բարեվարքության զարգացման համար:

Ուսումնասիրությունը հիմնված է միջազգային և տեղական գիտական աղբյուրների վերլուծության վրա:

Հիմնական նյութի շարադրանք

Վերջին տասնամյակում ՀՀ տնտեսական դաշտը բնորոշվում է տնտեսական հարաբերությունների զարգացմամբ, որից զերծ չի մնում նաև կրթության ոլորտը: Մի կողմից՝ նորանոր գործարար կապեր են հաստատվում աշխարհի տարբեր երկրների ուսումնական հաստատությունների միջև, մեկ այլ կողմից, ՀՀ-ն միանալով Բոլոնյան գործընթացին, պարտավորվել է որդեգրել Եվրոպական բարձրագույն կրթական համակարգում գործող սկզբունքները և աշխատանքային ուղղությունները:

Չնայած այս գործընթացներին և ռազմավարական բարեփոխումներին՝ ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում վերջին տասը տարիների ընթացքում (2013-2023 թթ.) դիմորդների թիվը նկատելիորեն նվազել է շուրջ 30 %-ով՝ 100.854-ից հասնելով մոտ 80.095-ի (տե՛ս Գծապատկեր 1) [12]: Այս միտումը պայմանավորված է ոչ միայն ժողովրդագրական ցուցանիշների անկմամբ, այլև կրթական միջավայրի որակական խնդիրներով՝ բարձրագույն կրթության նկատմամբ հանրային վստահության աստիճանական նվազմամբ, ներառյալ էթիկական նորմերի ոչ պատշաճ ու հաղորդակցման մեխանիզմների անարդյունավետ կիրառմամբ:



Գծապատկեր 1. Ղեկավարողների թիվն ըստ տարեթվերի (2013-2023)

Հումանիտար հետազոտությունների հայկական կենտրոնի կողմից դեռևս 2019 թ. իրականացված «Բարձրագույն կրթության հիմնախնդիրները» թեմայով ուսումնասիրությունների արդյունքում արձանագրվել է. «Տասնամյակից ավել է, որ Հայաստանը անդամակցում է Բոլոնիայի կրթական գործընթացներին, այդուհանդերձ, փոփոխությունը հաստատություններում չի ընկալվում և ընդունվում ո՛չ դասախոսների, ո՛չ ուսանողների, և ոչ էլ վարչական մարմինների զգալի մասի կողմից իբրև իրական առաջընթաց ապահովող փոփոխություն: Հայաստանում ընդունված բոլոր ռազմավարական փաստաթղթերը ընկալվել են որպես նախարարություններում այս կամ այն միջազգային պարտավորության շրջանակներում գրված շարադրություններ, այլ ոչ թե իրականությունը փոխելու անհրաժեշտ գործիքներ: Կրթությունն իրականացնող մարդկանց հետ աշխատելը, մարդկանց լսելը, մարդկանց համոզելը, երբեք չեն դիտվել որպես ռազմավարության մաս: Ենթադրվել է, որ մարդիկ կկարդան ռազմավարական փաստաթուղթը և կփոխեն իրենց վարքագիծը: «Վերևից» եկող այս հրամայականը տարիներ շարունակ ցույց է տվել իր ոչ միայն անարդյունավետությունը, այլ նաև սնանկությունը» [4, 13]:

Ներկայացված իրավիճակն այսօր էլ շարունակում է մնալ արդիական, քանի որ բարձրագույն կրթության մրցունակության և գրավչության ապահովումը չի կարող սահմանափակվել միայն ծրագրային ու կառուցվածքային փոփոխություններով: Արդյունավետ ու կայուն զարգացումը պահանջում է համակարգային մոտեցում, որտեղ գործարար էթիկան և հաղորդակցման մշակույթը հանդես են գալիս որպես ռազմավարական գործիքներ՝ նպաստելով բուհերում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմանն ու կրթական ծառայությունների որակի բարձ-

րացմանը:

Այս անհրաժեշտությունից է բխում կրթության համակարգի կազմակերպչական մշակույթի ազգային մոդելի մշակման հրամայականը, որի առանցքային տարրերն են գործարար էթիկան (բարոյագիտություն) ու էթիկետը (բարեվարքություն, վարվեցողություն), որոնք արտացոլվում են կազմակերպչական վարքագծում՝ ընդգրկելով գործարար հարաբերությունների ոլորտը և տարածվելով օրենսդրական սահմաններից դուրս: Էթիկական (բարոյագիտական) նորմերը կարգավորում են գործարար հարաբերությունների մասնակիցների իրավիճակային վարքագիծը՝ ելնելով բանականության, արդարության ու համագործակցության պահանջներից:

«Կազմակերպչական էթիկան (բարոյագիտությունը) գործում է հետևյալ երեք մակարդակներում՝

➤ համաշխարհային մակարդակ (բարձրագույն մակարդակի նորմերն են, որոնք հիմնված են համամարդկային արժեքների վրա և արտացոլում են համաշխարհային բարոյականության կոդեքսը),

➤ ազգային (այս նորմերը և նրանց հարակից բարոյականության դրույթները իրականացվում են կազմակերպչական բարոյականության ճյուղային և ազգային օրենսգրքերում),

➤ կազմակերպչական մակարդակ (առանձին կազմակերպության և նրա շահառուների միկրոմակարդակ): Այս մակարդակում լուծվում են բոլոր մասնավոր բարոյական հիմնախնդիրները, հատկապես նրանք, որոնք առաջանում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակ» [2, 56]:

Գործարար ոլորտի պրակտիկան ցույց է տվել, որ համագործակցող կողմերի փոխհարաբերությունների արդյունավետությունն ու հաջողությունը պայմանավորված են ոչ միայն անհրաժեշտ մասնագիտական գիտելիքների, այլև գործարար հաղորդակցման հմտությունների իմացությամբ: Նշենք, որ արտասահմանյան մի շարք զարգացած երկրներ ֆինանսական հսկայական միջոցներ են տրամադրում գործարար մարդկանց հաղորդակցման հմտություններին ու վարվեցողության կանոններին իրազեկ դարձնելու համար: Օրինակ՝ «Ճապոնացիները տարեկան ավելի քան հարյուր միլիոն ամերիկյան դոլար են տրամադրում գործարար էթիկետի ու հաղորդակցության հմտությունների դասընթացների համար» [5, 7]:

Մեզանում պատշաճ ուշադրություն չի դարձվում կառավարման գրեթե բոլոր ոլորտներում գործարար էթիկայի և էթիկետի կարևորությանը առանձնապես կրթական համակարգում, որտեղ այն առանձնակի կարևորվում է՝ պարունակելով հաղորդակցման բազմաբովանդակ համակարգ՝ միտված առողջ, գրագետ, հաղորդունակ սերնդի կրթությանն ու դաստիարակությանը, որից կախված են երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացումն ու առաջընթացը:

Մարդու կյանքն անխուսափելիորեն ընթանում է այլ մարդկանց հետ շփման պայմաններում: Եվ սոցիալական հավասարակշռությունը չխախտելու, հարաբերությունների համահունչ ու հաճելի լինելու համար դեռևս հին ժամանակներում

մշակվել են էթիկետի կանոններ, որոնց հիմքում ընկած են էթիկայի ու հաղորդակցման սկզբունքները:

Այսպես հին ժամանակներից սկսած գործարար հաղորդակցության ոլորտում բարոյական նորմերի և արժեքների պահպանումն ունեցել է կարևոր նշանակություն: Դեռևս 1936 թ. Դեյլ Քարնեգին նշում է. «Մարդու ֆինանսական հաջողությունների միայն 15 %-ն է կախված նրա մասնագիտական գիտելիքներից ու կարողություններից, 85 %-ը կախված է այլ մարդկանց հետ շփվելու, վարվելու հմտություններից» [5, 161]: Այստեղ ուշագրավ է նշել նաև Խրատարարում ներկայացված հետևյալ դիտողությունը. «Մեծ զգուշություն է պետք իշխանների որդիներին դաստիարակելիս՝ նկատի ունենալով, որ նրանք պատրաստվում են հասարակության ղեկավար դառնալ» [7, 69]: Ասացվածքն այսօր էլ արդիական է:

Հաղորդակցման հմտությունները հսկայական նշանակություն ունեն կառավարման, մասնավորապես կրթության կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործում: Ինչպես արդարացիորեն նշում է Սոկրատեսը, «ով կարողանում է հաղորդակցվել մարդկանց հետ, նա լավ է վարում և մասնավոր, և՛ ընդհանուր գործերը, իսկ ով չի կարողանում, նա և՛ այնտեղ, և այստեղ սխալներ է թույլ տալիս» [3, 8]:

Հաղորդակցման արվեստը՝ հոգեբանական առանձնահատկությունների, հնարքների ու էթիկայի սկզբունքների իմացությամբ ու կիրառմամբ, խիստ կարևոր է այն մասնագետների համար, որոնց աշխատանքի հիմքում ընկած է հաղորդակցման «մարդ-մարդ» մոդելը (գործարարներ, կառավարիչներ, մանկավարժներ, քաղաքական գործիչներ և այլն): Ըստ այդմ՝ հաղորդակցումը դրսևորվում է տարբեր ոլորտներում՝ քաղաքական, մասնագիտական, ընկերական և գործարար:

Ժամանակակից մարդը սոցիալական տարաբնույթ պարտականությունների իրականացման ընթացքում կամա թե ակամա ներգրավվում է այլ մարդկանց հետ համագործակցության մեջ: Աշխատանքային միջավայրում ու հասարակական այլ հարաբերություններում մարդու գործունեությունը, որպես կանոն, կառուցվում է հաղորդակցման վրա: Ըստ Յունեսկոյի (UNESCO) ուսումնասիրությունների՝ «ամերիկացիների 73 %-ը, անգլիացիների 63 %-ը, ճապոնացիների 85 %-ը գտնում են, որ կազմակերպության առաջընթացին խոչընդոտում է մարդկանց ոչ ճիշտ հաղորդակցումը» [14, 65]:

Նշված տվյալները վկայում են, որ հաղորդակցման արդյունավետության մակարդակը ոչ միայն միջանձնային փոխհարաբերությունների որակի ցուցիչ է, այլև կազմակերպության կառավարման համակարգի կենսունակության ու զարգացման ներուժի առանցքային նախադրյալներից: Միջազգային փորձը (ԵՄ, ԱՄՆ ու Ճապոնիա) փաստում է, որ բարձրագույն կրթական հաստատություններում հաղորդակցման արդյունավետության բարձրացումն անքակտելիորեն կապված է էթիկական սկզբունքների կիրառման հետ, որոնք ապահովում են վստահության, թափանցիկության ու գործընկերային հարաբերությունների կայուն զարգացում: Այս համատեքստում, հատկապես բուհերի կառավարման համակարգում, հաղոր-

դակցման ու էթիկական գործոնների համատեղ զարգացումն առավել նշանակալի է դառնում կառավարման հորիզոնականացման և ինքնավարության ընդլայնման ներկա գործընթացներում, քանի որ դրանք ուղղակիորեն պայմանավորում են պատասխանատվության, հավասարակշռության և կայունության ապահովումը:

«Բարձրագույն կրթության մասին» ՀՀ նոր օրենքով բուհերի կառավարման համակարգը դառնում է ավելի հորիզոնական՝ պատասխանատվությունների ու հակակշիռների բազմաշերտ համակարգի նախատեսմամբ: Միննույն ժամանակ նախատեսվում է բուհի ակադեմիական ստորաբաժանումների ավելի լայն ինքնավարության աստիճան» [11]: Այս փոփոխությունները ընդգծում են բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգում արդյունավետ հաղորդակցման, էթիկական սկզբունքների պահպանման և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինտեգրված մոտեցման ռազմավարական նշանակությունը, որոնք համատեղ ձևավորում են ակադեմիական միջավայրի կայունությունը, արդյունավետությունն ու մրցունակությունը:

Բարձրագույն կրթության ոլորտի միջազգային փորձը ևս վկայում է, որ համալսարաններում գործընկերային փոխհարաբերությունների արդյունավետությունն ու հաջողությունը պայմանավորող գործոնները ոչ միայն ակադեմիական և կառավարչական մասնագիտական գիտելիքներն են, այլ նաև հաղորդակցման հմտությունների ու ակադեմիական էթիկայի և էթիկետի սկզբունքների պահպանումը: Ըստ Եվրոպական հանձնաժողովի «Բարձրագույն կրթության վերափոխման օրակարգ 2021-2030 թթ.» («Higher Education Transformation Agenda 2021-2030») զեկույցի՝ բարձրագույն կրթության արդիականացման առաջնահերթություններից են ակադեմիական ազնվության և էթիկայի ինստիտուցիոնալացումը, կառավարման հորիզոնական համակարգերի ներդրումը, հաղորդակցման բաց և թափանցիկ մեխանիզմների ապահովումը, դասավանդողների և վարչական կազմի հաղորդակցական հմտությունների զարգացումը [13]: Նման մոտեցումները կարևոր են հատկապես այն երկրների համար, որտեղ վերջին տասնամյակում կրթության որակի վերաբերյալ հանրային վստահության նվազումը, դիմորդների թվի անկումը դարձել են զգալի մարտահրավեր:

Հետևապես, բարձրագույն կրթության ոլորտում հաղորդակցման հմտությունների ու էթիկական նորմերի ներդրումը ոչ թե երկրորդական պահանջ է, այլ կառավարման արդյունավետության, մարդկային ռեսուրսների զարգացման և միջազգային մրցունակության ապահովման հիմնարար գործոն:

Թեև կրթության համակարգը պաշտոնապես ստանում է ուղերձ, որ իր հիմնական առաքելությունը կրթությունն ու հետազոտությունն է, և թեև ներդրվել են էթիկայի կանոններ, ձևավորվել էթիկայի հանձնաժողովներ, դրանց գործնական արդյունավետությունն ակնհայտորեն չի ապահովում ակնկալվող արդյունքները: Էթիկայի հանձնաժողովի և կանոնների առկայությունը ձևականորեն ուղղված են կուսակցական ազդեցությունների ու քարոզչության բացառմանը, սակայն դրանց գործունեության իրական նպատակը պետք է լինի ակադեմիական ազնվության և գոր-

ծարար էթիկայի համակողմանի ապահովումը [12]:

Այս իրավիճակը ցույց է տալիս, որ գործող մեխանիզմները կրում են ձևական բնույթ և չեն հասնում իրենց ռազմավարական նպատակին՝ ապահովելու բարձրագույն կրթության միջավայրի արժեհամակարգային հստակությունը, գործարար հարաբերությունների թափանցիկությունն ու ակադեմիական արդարության անխախտելիությունը: Հետևաբար անհրաժեշտ է էթիկական կառույցների վերախմաստավորում ու գործառնական վերազինում՝ շեշտը դնելով գիտական ազնվության, արդարության, պատասխանատվության և հաշվետվողականության իրական ամրապնդման վրա:

Խնդրի կարգաբերման համար առաջարկվում է բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ներդնել էթիկայի կանոնակարգեր/կանոնագրքեր, որոնք կծառայեն որպես բարոյագիտական նորմերի և արժեքային համակարգի միասնական կարգավորիչ: Կանոնագրքերը հնարավորություն կտան.

- **հստակեցնելու վարքագծային սպասելիքները** ուսանողների, դասախոսների և վարչական անձնակազմի համար,

- **նվազեցնելու կոնֆլիկտները և շահերի բախումը**՝ սահմանելով փոխադարձ հարգանքի և արդարության սկզբունքները,

- **բարձրացնելու ակադեմիական ազնվության մակարդակը**՝ կանխարգելելով գրագողությունը, կոռուպցիոն ռիսկերը և անբարեխիղճ վարքագիծը,

- **ապահովելու հաշվետվողականություն և թափանցիկություն**՝ բուհի կառավարման և մարդկային ռեսուրսների քաղաքականության մեջ:

Էթիկայի կանոնագրքի անհրաժեշտությունը բխում է ոչ միայն նորմատիվ կարգավորման բացերից, այլև այն հանգամանքից, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններն արժեքների փոխանցման և մշակութային կապիտալի կուտակման հիմնական հարթակներ են: Առանց միասնական և գործունակ էթիկական հիմքի կրթության որակը և կառավարման արդյունավետությունը մնում են անկայուն և կախված անհատական մոտեցումներից:

«Կառավարման ոլորտում էթիկայի պահպանումը և խթանումը հիմնված է երեք հիմնարար սկզբունքի վրա.

- սահմանադրական և իրավական շրջանակում էթիկական սկզբունքների և նպատակների հաստատում,

- մարդկային ռեսուրսների կամ անձնակազմի արդյունավետ կառավարում,

- առանձին պետական պաշտոնյաների, հատկապես ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող անձանց մոտ էթիկական արժեքների զարգացում» [6, 8]:

Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպությունը (ՏՀԶԿ) առանձնացնում է կանոնակարգերի երկու տեսակ՝

- «կանոնակարգեր, որոնք բխում են էթիկայի նկատմամբ մշակութային մոտեցումից՝ հիմնված իրավական համապատասխանության սկզբունքի վրա,

- կանոնակարգեր, որոնք բխում են մշակութային մոտեցումից՝ հիմնված **բարեվարքության և ոգեշնչման սկզբունքների վրա**» [6, 14]:

Առաջին կանոնակարգը հիմնված է կանոնների ու օրենքների վրա: Երկրորդ կանոնակարգը խրախուսում է էթիկական վարքագիծը՝ իրազեկության և մոտիվացիայի բարձրացման միջոցների ավելի լայն կիրառմամբ: Սակայն կարծում ենք, որ էթիկական խնդրի արդյունավետ կանխարգելումը երկու միջոցների, մի կողմից՝ հարկադրանքի, մյուս կողմից՝ մոտիվացիայի ու անհատական հանձնառության, ճիշտ հավասարակշռության մեջ է: Մոտեցումներից յուրաքանչյուրն ունի իր մարտահրավերները (տե՛ս Աղյուսակ 1):

Բնութագիր / Չափանիշ	Իրավական (կանոնահեն) մոտեցում	Արժեքահեն (բարեվարքության) մոտեցում
Հիմքը	Օրենսդրական ակտեր, կանոնակարգեր, հստակ ընթացակարգեր:	Էթիկական արժեքներ, բարոյագիտական սկզբունքներ, կազմակերպչական մշակույթ:
Առավելություններ	➤ Հստակություն և կանխատեսելիություն, ➤ Պատասխանատվության հստակ մեխանիզմներ, ➤ Հավասարություն և անաչառություն, ➤ Իրավախախտումների կանխարգելման արդյունավետություն, ➤ Կառավարման կայունություն:	➤ Անհատական պատասխանատվության բարձրացում, ➤ Կազմակերպչական արժեքների հստակեցում, ➤ Արժեքահեն որոշումների կայացում, ➤ Ակադեմիական ազնվության և վստահության բարձրացում, ➤ Կազմակերպության հեղինակության ամրապնդում:
Թերություններ	➤ Կանոնների բարդություն և ձևականություն, ➤ Սահմանային մտածողության խթանում («թույլատրված չէ, ուրեմն թույլատրելի է»), ➤ Էթիկական գիտակցվածության սահմանափակում, ➤ Չափելիության սահմանափակում, ➤ Խոցելիություն ոչ էթիկական վարքագծի նկատմամբ, եթե վերահսկողությունը թույլ է:	➤ Արժեքների սուբյեկտիվ ընկալում, ➤ Չափելիության դժվարություն, ➤ Հնարավոր է դառնա միայն հոչակագիր, ➤ Կախվածություն կազմակերպչական մշակույթից, ➤ Դիմադրություն փոփոխություններին:
Որտե՞ղ է առավել արդյունավետ	<i>Լուրջ իրավախախտումների կանխարգելման, կարգապահության ապահովման, արտաքին վերահսկողության պահանջների բավարարման դեպքում:</i>	<i>Կազմակերպչական վարքի բարելավման, վստահության բարձրացման, երկարաժամկետ արժեքահեն զարգացման ապահովման դեպքում:</i>
Աղյուսակ 1. «Կանոնակարգերի առանձնահատկությունները»		

Տարբեր երկրներ, կախված իրենց ազգային առանձնահատկություններից, ունեն էթիկական խնդիրների կարգավորման իրենց կանոնակարգը: «Օրինակ՝ Ֆրանսիան, Իտալիան ու Գերմանիան կիրառում են համեմատաբար խիստ՝ իրավական համապատասխանության սկզբունքի վրա հիմնված մոտեցումը, Ավստրալիան, Կանադան, Միացյալ Թագավորությունը, Շվեդիան ու Նորվեգիան, նախապատվությունը տալիս են կանխարգելիչ մոտեցմանը կամ համատեղում են նշված երկու մոտեցումները» (տե՛ս Աղյուսակ 2) [6, 14]:

Երկիր, տարածաշրջան	Մոտեցման տեսակը / մոդել	Հիմնական նպատակը / առանձնահատկությունը	Առավելություններ/ թերություններ	Համեմատությունը ՀՀ-ի հետ
Ֆրանսիա, Գերմանիա, Իտալիա	<i>Իրավական / կանոնահեն</i>	Իրավախախտումների խիստ վերահսկողություն, ընթացակարգերի հստակ կիրառություն:	Առավելություններ Կարգապահություն, կանխատեսելիություն, արդյունավետ վերահսկողություն: Թերություններ: Ձևական, փոքր խթան արժեքահեն վարքագծի համար:	ՀՀ-ում որոշակի կանոններ գոյություն ունեն, բայց կրում են ձևական բնույթ:
Ավստրալիա, Կանադա, Միացյալ Թագավորություն, Շվեդիա, Նորվեգիա	<i>Արժեքահեն / կանխարգելիչ կամ համադրված</i>	Էթիկական վարքագիծ, անձնական պատասխանատվության խթանում:	Առավելություններ Արժեքահեն որոշումների կայացում, ակադեմիական ազնվության բարձրացում: Թերություններ Արժեքների սուբյեկտիվ ընկալում, ուժեղ կազմակերպչական մշակույթի պահանջարկի առաջացում:	ՀՀ-ում արժեքահեն մոտեցման կիրառությունը սահմանափակ է:
Ճապոնիա	<i>Համադրված / միավորված</i>	Էթիկայի, էթիկետի, հաղորդակցման մշակույթի ներդրում:	Առավելություններ Գործարար հաղորդակցման հմտությունների բարձրացում, էթի-	ՀՀ-ում նման ներդրումներ գրեթե չեն արվում:

			կական վարքագիծը դրսևորում: Թերություններ Ֆինանսական մեծ ներդրում պահանջող համակարգ:	
Հայաստանի Հանրապետություն	Իրավական / կարգավորիչ բնույթ	Կանոնակարգերի ձևական առկայություն/կիրառություն:	Առավելություններ Հիմնական իրավական կանոնների սահմանում: Թերություններ Ձևական, էթիկայի և հաղորդակցման խորը ներդրումը բացակայում է:	Հարկավոր է համադրված մոտեցում՝ իրավական և արժեքահեն հաղորդակցական հմտություններ:
Աղյուսակ 2. «Կանոնակարգերի կիրառելիության համաշխարհային և ՀՀ փորձի համեմատություն»				

Ի տարբերություն ԵՄ երկրների, որտեղ էթիկական կանոնները համադրվում են ոչ միայն իրավական, այլև արժեքահեն ու հաղորդակցական քաղաքականությունների հետ, ՀՀ բուհերում էթիկայի կանոնագրքերն ու վարքականոնները հիմնականում մշակվում են որպես ներքին իրավական ակտեր՝ հաստատված ռեկտորի կամ համալսարանի խորհրդի կողմից, և ունեն նորմատիվ-հսկողական բնույթ: Արժեքահեն կանոնակարգերի կամ վարքականոնների մոտեցումը քիչ է զարգացած և հաճախ կրում է ձևական բնույթ: Դրանք նախատեսում են՝

- իրավախախտումների կանխարգելման ու կարգապահական պատասխանատվության հիմքեր,
- վարքականոնների խախտման դեպքում կիրառվող պատժամիջոցներ (զգուշացում, նկատողություն, հեռացում),
- պարտավորությունների ու արգելքների սահմանում (օր.՝ ակադեմիական ազնվության խախտման դեպքերում):

Այսպիսով՝ ՀՀ բարձրագույն կրթության համակարգում էթիկական կանոնակարգերը հիմնականում կրում են կարգավորիչ ու իրավական բնույթ, որոնք կենտրոնացած են խախտումների կանխարգելման ու վերահսկման վրա: Այնուամենայնիվ, բարձր արդյունավետության ու կրթական միջավայրի արժեքահեն կայունության ապահովման համար անհրաժեշտ է համադրված մոդել, որտեղ իրավական հիմքը համալրվում է արժեքահեն ու հաղորդակցական բաղադրիչներով:

Այս ուղղությամբ վերջին տարիներին մի շարք բուհեր միջազգային և ազգային փորձագետների հետ համատեղ մշակել են տիպային էթիկայի կանոնագրքեր՝ ուսանողների, վարչական ու ակադեմիական աշխատակազմի համար: Սրա հիմնական նպատակն է աջակցել, նպաստել կրթական հաստատություններում, մաս-

նավորապես բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կրթական գործընթացի որակի բարձրացմանը:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում գործարար էթիկայի կանոնների մշակման փորձի համար հիմք են հանդիսացել միջազգային փորձագետների կողմից մշակված 2 փաստաթղթեր՝ «Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում դերակատարների էթիկայի կանոններ» և «Շրջանային փաստաթղթերի համար էթիկայի կանոնագրքեր կազմելու մասին ուղեցույց»: Ըստ այդ փաստաթղթում գետեղված նորմերի՝ էթիկայի կանոններն են՝ «բարեվարքություն, ազնվություն, ճշմարտություն, թափանցիկություն, հարգանք այլոց հանդեպ, վստահություն, հաշվետվողականություն, արդարացիություն, հավասարություն, արդարություն և սոցիալական արդարություն, կրթական համակարգի ու կրթական հաստատությունների ժողովրդավարական ու էթիկական ղեկավարում և կառավարում, որակյալ կրթություն, անձի կատարելագործում ու համակարգերի բարելավում, ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն, միջազգային համագործակցություն, նվիրվածություն, օբյեկտիվություն, հրապարակայնություն, առաջնորդություն, ակադեմիական ազատություն» [8, 5-7]:

Հաշվի առնելով կրթական համակարգի բազմամակարդակ կառավարման համակարգը (ինստիտուցիոնալ, միջին օղակ, ստորին օղակ)՝ այս երևույթը կարող է դառնալ սոցիալապես վտանգավոր, քանի որ կապված է երիտասարդ սերնդի կրթության ու դաստիարակության հետ: Ուստի կանոնակարգի մշակումը, մասնավորապես կառավարման մշակույթի վերաբերյալ բարձրագույն կրթության համակարգի կառավարման գործընթացում կարևոր է և արդիական:

Եզրակացություններ

Ամփոփելով ներկայացված տեսական դրույթները՝ հանգել ենք հետևյալ եզրահանգումներին: ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում գործարար էթիկայի, հաղորդակցման մշակույթի ու մարդկային ռեսուրսների կառավարման փոխգործակցությունը կառավարման արդյունավետության, կրթության որակի և միջազգային մրցունակության հիմնական նախադրյալներից է: Գործարար էթիկայի ու հաղորդակցման մշակույթի ոչ լիարժեք ներդրումը, ինչպես նաև ակադեմիական ազնվության ու բարեվարքության պակասը հստակորեն ազդում են ուսանող-դասախոս փոխհարաբերությունների վրա, խոչընդոտում նորարարական կրթական մոդելների ներդրմանն ու բուհերի ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

Առաջարկություններ

➤ Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կրթական ծրագրերում ներառել «Գործարար հաղորդակցում և էթիկա» առարկան, որը կնպաստի ուսանողների ու դասախոսների գիտելիքների համակողմանի զարգացմանը հաղորդակցման, գործարար էթիկայի և ակադեմիական ազնվության ոլորտում: Առանձնապես այն պարտադիր է մագիստրոսական կրթական ծրագրերի համար, քանի

որ կրթությունը պատրաստում է ավելի բարձր մակարդակի կառավարման մասնագետներ:

➤ **Վերանայել և արդիականացնել** բուհերի էթիկայի կանոնագրքերը՝ ներառելով գործարար էթիկայի տարրերը, հաղորդակցման բազմաբնույթ ձևերը, ինչպես նաև ակադեմիական ազնվության և գնահատման կանոնները:

➤ **Կազմակերպել վերապատրաստման դասընթացներ** դասախոսների և վարչական կազմի համար էթիկայի, հաղորդակցման և արժեքային առաջնորդության համատեքստում:

➤ **Ստեղծել մշտադիտարկման ու գնահատման համակարգ**, որը հնարավորություն կտա գնահատելու էթիկայի կանոնագրքի կիրառելիությունն ու ազդեցությունը՝ օգտագործելով հարցաթերթիկներ, վերլուծական հաշվետվություններ ու ներքին վերահսկողության մեխանիզմներ:

➤ **Կիրառել համաշխարհային և եվրոպական լավագույն փորձը**՝ Հայաստանի բուհերի կառավարման մշակույթի, ռազմավարական մոտեցումների ու հաղորդակցման արդյունավետ մեխանիզմների զարգացման գործում:

➤ **Զարգացնել անհատական էթիկական հմտություններն ու կազմակերպչական մշակույթը**՝ ապահովելով արժեքային ու կառուցվածքային կայուն փոփոխություններ բարձրագույն կրթության համակարգում:

ETHICS AS A REGULATOR OF INTERPERSONAL RELATIONS AND COMMUNICATION IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Harutyunyan Nazik

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Center of Pedagogy and Education Development,
Yerevan State University,
Republic of Armenia,
nazik.harutyunyan@ysu.am*

Tonoyan Tatevik

*PhD student, Chair of Pedagogy and Psychology,
Vanadzor State University after H. Tumanyan,
Republic of Armenia,
tateviktonoyan1994@gmail.com*

Summary

In the contemporary context of intense competition, higher education institutions face the imperative of developing a new model of management and organizational culture. This article examines the role of business communication, ethics, and etiquette as central factors for effective human resource management and the value-driven sustainability of the educational environment.

The theoretical framework incorporates a comparative analysis of international experience, highlighting manifestations of ethical governance and communication culture in higher education systems. Special attention is given to universities in the United States and European Union countries, where ethics is considered not only as a behavioral regulator but also as a strategic component of educational quality assurance and human resource development. U.S. “Professional Conduct Standards” and European ethical codes exemplify models that ensure academic integrity, transparency, and accountability. Within the EU educational policy framework (EUA, Bologna Process), systematic integration of ethical and communication skills is emphasized as part of institutional management and

organizational culture.

The study aims to reveal international differences and propose an integrated approach for developing a national ethical management model that aligns with international standards while reflecting local educational realities. The scientific novelty lies in the creation of a systematic model combining business ethics, etiquette, and communication, linking value-based human resource management with structural stability.

The findings demonstrate that without clear mechanisms for ethical governance and consistent communication policies, improvements in higher education quality, public trust restoration, and long-term competitiveness are unattainable. Harmonized development of ethical and communication factors fosters organizational culture, reduces conflicts, and enhances trust and collaboration within universities. The study recommends introducing the course “Business Communication and Ethics,” revising university ethical codes, and developing a hybrid model combining legal and value-based approaches. This article, grounded in authoritative Armenian and international sources, provides guidance for enhancing university management culture and educational quality.

Keywords: *higher education institution, management culture, ethics, communication, interpersonal relations, human resource management, code of ethics.*

ЭТИКА КАК РЕГУЛЯТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Арутюнян Назик

*Доктор педагогических наук, профессор,
Директор Центра педагогики и развития образования,
Ереванский государственный университет,
Республика Армения,
nazik.harutyunyan@ysu.am*

Тоноян Татевик

*Соискатель кафедры педагогики и психологии,
Ванадзорский государственный университет им. О. Туманяна,
Республика Армения,
tateviktonoyan1994@gmail.com*

Аннотация

В современных условиях острой конкуренции высшие учебные заведения сталкиваются с необходимостью разработки новой модели управления и организационной культуры. В статье рассматривается роль делового общения, этики и этикета как ключевых факторов эффективного управления человеческими ресурсами и обеспечения ценностной устойчивости образовательной среды.

Теоретическая основа включает сравнительный анализ международного опыта, выявляющий проявления этического управления и культуры коммуникации в системах высшего образования. Особое внимание уделено университетам США и стран ЕС, где этика рассматривается не только как регулятор поведения, но и как стратегический компонент обеспечения качества образования и развития человеческих ресурсов. «Стандарты профессионального поведения» в США и этические кодексы европейских вузов демонстрируют модели, обеспечивающие академическую честность, прозрачность и подотчетность. В рамках образовательной политики ЕС (EUA, Болонский процесс) делается акцент на системной интеграции этических и коммуникационных компетенций в управление и организационную культуру.

Цель исследования — выявить международные различия и предложить интегрированный подход к формированию национальной модели этического управления, соответствующей международным стандартам и местным образовательным реалиям. Научная новизна заключается в разработке системной модели, объединяющей деловую этику, этикет и коммуникацию, связывающей ценностное управление человеческими ресурсами и структурную устойчивость.

Результаты показывают, что без четких механизмов этического управления и последовательного развития коммуникационной политики невозможно повысить качество образования, восстановить общественное доверие и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность. Гармоничное развитие этических и коммуникационных факторов способствует формированию организационной культуры, снижению конфликтности и укреплению доверия и сотрудничества в вузах. Рекомендуется включить дисциплину «Деловое общение и этика», пересмотреть этические кодексы университетов и разработать гибридную модель, объединяющую правовой и ценностный подход. Статья, основанная на авторитетных армянских и международных источниках, служит руководством по совершенствованию управления вузами и повышению качества образования.

Ключевые слова: *высшее учебное заведение, культура управления, этика, коммуникация, межличностные отношения, управление человеческими ресурсами, кодекс этики.*

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Aleksanyan A., Mijandznayin hagordakcman irakanacumy krtakan gorcyntacum, Yerevan, YPH hrat., 2015, 264 ej. (in Armenian)
2. Gyurjyan A., Nasilyan I.V., Korporativ kulturayi karavarman himnakhndirneri hanrapetut'yan kazmakerput'yunnerum, Us. Dzer'nark, Yerevan, Tigran Mec hrat., 2009, 360 ej. (in Armenian)
3. Khachatryan T., Haxordacut'yan yev yndhanur ashkhatanqayin gortcuncut'yan hmtutyunner, Masnagetakan krtut'yan yev usuc'man zargacman azgayin kentron, Er., Krtut'yan azgayin institut, 2012, 256 ej. (in Armenian)
4. Kardonan F., Patshaj karavarman ugetcuycner (etikayi kanonagrqeri anhrajeshut'yan yev gorcarut'yunneri masin), tiv 8, Norvergiai karavarut'yan anvtangut'yan yev spasarkman kazmakerput'yun, 2019, 21 ej. (in Armenian)
5. Humanitar hetazotut'yunneri haykakan kentron, Bardzraguyn krtut'yan himnaxndirneri Hayastanum, Er., 2019, 62 ej. (in Armenian)
6. Nazaryan A., Gortsarar hagordacut'yun, Er., Zangak-97, 2001, 256 ej. (in Armenian)
7. Patriark' P. Adranapols'eci, Khrati tangaran, S. Ejmiatsin, 2002, 125 ej. (in Armenian)
8. Varrington D., Anapyosyan A., Aleksanyan N., Bardzraguyn usumnakan hastatut'yunneri tipayin etikayi kanonagrqer usanogneri, vajarakan yev akademiakan ashxatakazmi hamar, 2016, 28 ej. (in Armenian)
9. European Commission / EACEA / Eurydice, 2024. *The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024, 262 pg.
10. Singh Divya / Christoph Stückelberger (Eds.), *Ethics in Higher Education Values-driven Leaders for the Future*, Geneva: Globethics.net, 2017, 370 pg.
11. <https://escs.am/am/news/30135?fbclid=01.09.2025>
12. https://armstat.am/am/?id=19144&nid=12&utm_source=01.09.2025

Получено: 08.09.2025

Рассмотрено: 20.10.2025

Принято: 28.10.2025

Received: 08.09.2025

Reviewed: 20.10.2025

Accepted: 28.10.2025



© The Author(s) 2025

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