

Հարգելի՛ ընթերցող,

Արցախի Երիտասարդ Գիտնականների և Մասնագետների Միավորման (ԱԵԳՄՄ) նախագիծ հանդիսացող **Արցախի Էլեկտրոնային Գրադարանի** կայքում տեղադրվում են Արցախի վերաբերյալ գիտավերլուծական, ճանաչողական և գեղարվեստական նյութեր՝ հայերեն, ռուսերեն և անգլերեն լեզուներով: Նյութերը կարող եք ներբեռնել ԱՆՎՃԱՐ:

Էլեկտրոնային գրադարանի նյութերն այլ կայքերում տեղադրելու համար պետք է ստանալ ԱԵԳՄՄ-ի թույլտվությունը և նշել անհրաժեշտ տվյալները:

Շնորհակալություն ենք հայտնում բոլոր հեղինակներին և հրատարակիչներին՝ աշխատանքների էլեկտրոնային տարբերակները կայքում տեղադրելու թույլտվության համար:



Уважаемый читатель!

На сайте **Электронной библиотеки Арцаха**, являющейся проектом **Объединения Молодых Учёных и Специалистов Арцаха (ОМУСА)**, размещаются научно-аналитические, познавательные и художественные материалы об Арцахе на армянском, русском и английском языках. Материалы можете скачать БЕСПЛАТНО.

Для того, чтобы размещать любой материал Электронной библиотеки на другом сайте, вы должны сначала получить разрешение ОМУСА и указать необходимые данные.

Мы благодарим всех авторов и издателей за разрешение размещать электронные версии своих работ на этом сайте.

Dear reader,

The Union of Young Scientists and Specialists of Artsakh (UYSSA) presents its project - **Artsakh E-Library** website, where you can find and download for FREE scientific and research, cognitive and literary materials on Artsakh in Armenian, Russian and English languages.

If re-using any material from our site you have first to get the UYSSA approval and specify the required data.

We thank all the authors and publishers for giving permission to place the electronic versions of their works on this website.

Մեր տվյալները – Наши контакты - Our contacts

Site: <http://artsakhlib.am/>

E-mail: info@artsakhlib.am

Facebook: <https://www.facebook.com/www.artsakhlib.am/>

ВКонтакте: <https://vk.com/artsakhelibrary>

Twitter: <https://twitter.com/ArtsakhELibrary>



ՀՀ ՍՊՈՐՏԻ ԵՎ
ԵՐԻՏԱՍԱՐԴՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՐՑԵՐԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ



ԵՐԵՎԱՆԻ
ՊԵՏԱԿԱՆ
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



«ՉԱՆԳԵՉՈՒԻԻ
ՊՂՆՉԱՄՈՒԼԵԳԵՆԱՅԻՆ
ԿՈՄԲԻՆԱՏ» ՓԲԸ



ԱՐՑԱԽԻ ԵՐԻՏԱՍԱՐԴ
ԳԻՏՆԱԿԱՆՆԵՐԻ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ
ՄԻԱՎՈՐՈՒՄ (ԱԵԳՄՄ)



ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐՑԱԽ



SCIENTIFIC
ARTSAKH

НАУЧНЫЙ
АРЦАХ

№ 1, 2018

Հիմնադիր – Founder – Учредитель:
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ (ԵՊՀ)
YEREVAN STATE UNIVERSITY (YSU)
ЕРЕВАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (ЕГУ)
www.y-su.am

Հրատարակիչ – Publisher - Издатель:
ԱՐՅԱԽԻ ԵՐԻՏԱՍԱՐԴ ԳԻՏՆԱԿԱՆՆԵՐԻ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ ՄԻԱՎՈՐՈՒՄ (ԱԵԳՄՍ)
UNION OF YOUNG SCIENTISTS AND SPECIALISTS OF ARTSAKH (UYSSA)
ОБЪЕДИНЕНИЕ МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ И СПЕЦИАЛИСТОВ АРЦАХА (ОМУСА)
www.aegmm.org

ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐՅԱԽ

SCIENTIFIC ARTSAKH

НАУЧНЫЙ АРЦАХ

№1, 2018

*Նվիրվում է Հայաստանի առաջին Հանրապետության 100-րդ, Արցախյան շարժման 30-րդ ու
Էրեբունի-Երևանի հիմնադրման 2800-րդ ամյակներին*

*Dedicated to the 100th anniversary of the First Republic of Armenia, the 30th anniversary
of the Artsakh movement and the 2800th anniversary of the founding of Erebuni-Yerevan*

*Посвящается 100-летию Первой Республики Армения, 30-летию Арцахского движения и
2800-летию основания Эребуни-Ереван*

ԱԵԳՄՍ – UYSSA – ОМУСА
ԵՐԵՎԱՆ – YEREVAN – ЕРЕВАН
2018

*Չրատարակության Է երաշխավորվել Երևանի պետական Չամալսարանի գիտական խորհրդի թիվ 2/8.8 առ 29.11.2018թ. որոշմամբ
 Рекомендовано к публикации решением учёного совета №2/8.8
 от 29.11.2018г. Ереванского государственного университета
 Recommended for publication by the Yerevan State University
 Academic Council Decision №2/8.8 of November 29, 2018*

ԽՄԲԱԳՐԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐ

Նախագահ՝ ԵՊՉ ռեկտոր, ՉՉ ԳԱԱ թղթակից անդամ, պատմական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
Արամ ՄԻՍՈՆՅԱՆ

Անդամներ՝

ԱՎԱԳՅԱՆ Արծրուն, բանասիրական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԱՎԱՆԵՍՅԱՆ Չրանտ, հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԲԱԲԱՅԱՆ Դավիթ, պատմական գիտությունների դոկտոր, դոցենտ
 ԲԱԼԱՅԱՆ Վահրամ, պատմական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԳԱԼՍՏՅԱՆ Խաչիկ, քաղաքական գիտությունների դոկտոր, դոցենտ
 ԳՅՈՒԼԱՄԻՐՅԱՆ Զուլիխան, մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԳՐՈՒՉԴԵՎ Վլադիսլավ, իրավաբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր (Կոստրոմա, ՌԴ)
 ԴԱՆԻԵԼՅԱՆ Գևորգ, իրավաբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԵՂԻԱԶԱՐՅԱՆ Արման, պատմական գիտությունների դոկտոր, դոցենտ
 ԺԵՅՄՈ Մարտիկ, քաղաքական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր (Օլշտին, Լեհաստան)
 ԼԱՊԵՎԱՎ Վալենտինա, իրավաբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր (Մոսկվա, ՌԴ)
 ԼՈՒԽՏԵՐՅԱՆԴՏ Օտտո, իրավաբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր (Չամբուրգ, Գերմանիա)
 ՉՈՎՍԵՓՅԱՆ Մուշեղ, բանասիրական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԴԱԶԻՆՅԱՆ Գագիկ, ՉՉ ԳԱԱ ակադեմիկոս, իրավաբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր,
 ՄԱՐԿՈՍՅԱՆ Աշոտ, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
 ՄԻՆԱՅԱՆ Էդիկ, պատմական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ՆԵՐՍԻՍՅԱՆ Կարեն, տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
 ՍԱՐԳՍՅԱՆ Չայկ, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
 ՎԱՍԿՈՎ Մաքսիմ, սոցիոլոգիական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր (Դոնի Ռոստով, ՌԴ)
 ԶԵՌՅԱՆ Գարիկ, քաղաքական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
 ԶՈՉԱՐՅԱՆ Տիգրան, քաղաքական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր

Գլխավոր խմբագիր՝ իրավաբանական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ **Ավետից ՉԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ**

Գիտական Արցախ, №1, 2018, Երևան, «ԱԵԳՄՍ» հրատ., 2018, 448 էջ:
 Scientific Artsakh, №1, 2018, Yerevan, «UYSSA» publ., 2018, 448 pages.
 Научный Арцах, №1, 2018, Ереван, Изд. «ОМУСА», 2018, 448 страниц.

«Գիտական Արցախ» պարբերականի 1-ին համարում տեղ են գտել հայկական արդի հիմնախնդիրներից մեկի՝ պետականության վերաբերյալ Չայաստանը, Արցախը, Ամերիկայի Միացյալ Նահանգները, Գերմանիան, Լեհաստանը և Բելառուսը ներկայացնող հեղինակների գիտական աշխատանքները:

Գիտական պարբերականում գետեղված են նաև Արցախի երիտասարդ գիտնականների և մասնագետների միավորման ու Երևանի պետական համալսարանի կողմից 2018թ. սեպտեմբերի 13-16-ը Ստեփանակերտում համատեղ կազմակերպված «Չայոց պետականության անցյալը, ներկան ու ապագան» 3-րդ միջազգային երիտասարդական գիտաժողովի լավագույն գիտական հոդվածները:

The first issue of «Scientific Artsakh» journal comprises the scientific works of authors from Armenia, Artsakh, the United States of America, Germany, Poland and Belarus on one of the most urgent problems for Armenians – the statehood. The publication also contains the best scientific articles of the 3rd international youth scientific conference «The past, present and future of the Armenian statehood», jointly organized by the Union of Young Scientists and Specialists of Artsakh and Yerevan State University on September 13-16, 2018 in Stepanakert.

В первом номере журнала «Научный Арцах» нашли место научные работы авторов из Армении, Арцаха, Соединенных Штатов Америки, Германии, Польши и Беларуси по одной из актуальных для армян проблем – государственности.

В издании размещены также лучшие научные статьи 3-ей международной молодежной научной конференции «Прошлое, настоящее и будущее Армянской государственности», совместно организованной Объединением молодых учёных и специалистов Арцаха и Ереванским государственным университетом 13-16 сентября 2018 года в Степанакерте.

EDITORIAL COUNCIL

Chairman: Aram SIMONYAN, Rector of YSU, NAS RA Associate Member, Doctor of History, Professor

Members:

AVAGYAN Artsrun, Doctor of Philology, Professor
 AVANESYAN Hrant, Doctor of Psychology, Professor
 BABAYAN David, Doctor of History, Associate Professor
 BALAYAN Vahram, Doctor of History, Professor
 DANIELYAN Gevorg, Doctor of Law, Professor
 GALSTYAN Khachik, Doctor of Political Sciences, Associate Professor
 GHAZINYAN Gagik, Academician of NAS RA, Doctor of Law, Professor
 GRUZDEV Vladislav, Doctor of Law, Professor (Kostroma, Russia)
 GYULAMIRYAN Julieta, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
 HOVSEPYAN Moushegh, Doctor of Philology, Professor
 KERYAN Garik, Doctor of Political Sciences, Professor
 KOCHARYAN Tigran, Doctor of Political Sciences, Professor
 LAPAEVA Valentina, Doctor of Law, Professor (Moscow, Russia)
 LUCHTERHANDT Otto, Doctor of Law, Professor (Hamburg, Germany)
 MARKOSYAN Ashot, Doctor of Economic Sciences, Professor
 MINASYAN Edik, Doctor of History, Professor
 NERSISYAN Karen, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 SARGSYAN Hayk, Doctor of Economic Sciences, Professor
 VASKOV Maksim, Doctor of Sociology, Professor (Rostov-on-Don, Russia)
 YEGHIAZARYAN Arman, Doctor of History, Associate Professor
 ZEJMO Marek, Doctor of Political Sciences, Professor (Olsztyn, Poland)

Editor-in-Chief: Avetik HARUTYUNYAN, Candidate of Law, Associate Professor

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель: ректор ЕГУ, член-корреспондент НАН Республики Армения, доктор исторических наук, профессор **Арам СИМОНЯН**

Члены:

АВАԳՅԱՆ Արժրուն, доктор филологических наук, профессор
 АВАՆԵՏՅԱՆ Գրանտ, доктор психологических наук, профессор
 ԲԱԲԱՅԱՆ Դավիդ, доктор исторических наук, доцент
 ԲԱԼԱՅԱՆ Վահրամ, доктор исторических наук, профессор
 ՎԱՏՅԿՈՎ Մաքսիմ, доктор социологических наук, профессор (Ростов-на-Дону, Россия)
 ԳԱԼՏՅԱՆ Խաչիկ, доктор политических наук, доцент
 ԳՐՈՒԶԴԵՎ Վլадислав, доктор юридических наук, профессор (Кострома, Россия)
 ԳՅՍՒԼԱՄԻՐՅԱՆ Ժուլյետա, доктор педагогических наук, профессор
 ԴԱՆԻԵԼՅԱՆ Գեվորգ, доктор юридических наук, профессор
 ԵԳԻԱԶԱՐՅԱՆ Արման, доктор исторических наук, доцент
 ԶԵՅԻՄՈ Մարեկ, доктор политических наук, профессор (Ольштын, Польша)
 ԿԱԶԻՆՅԱՆ Գագիկ, академик НАН РА, доктор юридических наук, профессор
 ԿԵՐՅԱՆ Գարիկ, доктор политических наук, профессор
 ԿՕՇԱՐՅԱՆ Կոչարյան Թիգրան, доктор политических наук, профессор
 ԼԱՔԱԵՎԱ Վալենտինա, доктор юридических наук, профессор (Москва, Россия)
 ԼՅՈՒՒՏԵՐՔԱՆԴՏ Օտտո, доктор юридических наук, профессор (Гамбург, Германия)
 ՄԱՐԿՕՏՅԱՆ Աշոտ, доктор экономических наук, профессор
 ՄԻՆԱՏՅԱՆ Էդիկ, доктор исторических наук, профессор
 ՆԵՐՏԻՏՅԱՆ Կարեն, кандидат экономических наук, доцент
 ՕՎՏՍԵՔՅԱՆ Մուսիգ, доктор филологических наук, профессор
 ՏԱՐԳՏՅԱՆ Գայկ, доктор экономических наук, профессор

Главный редактор: кандидат юридических наук, доцент **Аветик АРУТЮНЯН**

*Տպագրվում է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության աջակցությամբ
 Is published with the support of the Ministry of Sport and Youth Affairs of the Republic of Armenia
 Публикуется при поддержке Министерства спорта и по делам молодежи Республики Армения*

**ՊԴԿ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԽԹԱՆՈՒՄԸ և ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ՝
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԱՈՒՆՑՔԱՅԻՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ
ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄԱՆ ԿՐԱ**

ԻՎԵՏԱ ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ

Ներկայումս բուհերի զարգացումը մեծապես կախված է ՊԴԿ աշխատանքի բարձր մասնագիտացումից և աշխատանքային մոտիվացիայի աստիճանից: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունն իր ունեցած և աշխատողների աշխատանքի վարձատրության համար նախատեսված միջոցների սահմաններում ինքնուրույն է որոշում աշխատանքի վարձատրության ձևը և համակարգը, լրավճարների, հավելումների, պարգևատրումների և նյութական խրախուսման այլ միջոցների չափերը, ինչպես նաև բոլոր տարակարգերի աշխատողների աշխատավարձի դրույթաչափերը՝ առանց աշխատավարձի առավելագույն դրույթաչափեր սահմանելու:¹ Սակայն ներկայումս աշխատանքի խթանման կիրառվող ձևերը հաշվի չեն առնում ոչ աշխատողի պահանջմունքները և ոչ էլ մասնագիտական գործունեության հետ կապված առանձնահատկությունները, իսկ անձնակազմի պարգևատրումն իրականացվում է միայն բուհի ղեկավարության կողմից ընդունված կարգով:

Այսպիսով, ներկայումս խիստ արդիական է համարվում բուհերում ՊԴԿ աշխատավարձի կազմակերպման արդյունավետ և գործուն մեխանիզմի մշակման խնդիրը, որը կլինի պարզ, թափանցիկ, արդյունավետ, արդարացի և կհամապատասխանի շուկայի պահանջներին:

Բուհի ՊԴԿ աշխատանքի վարձատրության խթանման արդարացի մեխանիզմների և մոտեցումների մշակման խնդիրը ժամանակակից գիտական մշակումներում դեռևս բավարար չափով ուսումնասիրված չէ: Կան մի շարք տեսական և մեթոդական մոտեցումներ, որոնք լուսաբանում են անձնակազմի խթանման, մոտիվացման հիմնահարցերը: Արտասահմանյան հետազոտողներից Կ. Ալդերֆերը, Ջ. Ադաիրը, Վ. Կրումը, Ֆ. Հերցբերգը, Կ.Լևինը, Է. Լուրերը, Դ. ՄակԳրեգորը, Ա. Մասլոուն, Լ.Պորտերը, Ֆ. Թեյլորը և այլք մեծ ներդրում են ունեցել աշխատանքային մոտիվացիայի և աշխատանքի խթանման տեսության կայացման և զարգացման գործում:²

Ժամանակակից գիտությունն ունի մի շարք հետազոտություններ նվիրված բուհերում ՊԴԿ մասնագիտական գործունեության մոտիվացիայի և աշխատանքի խթանման ասպեկտների դիտարկմանը տարբեր տեսանկյուններից: Վ.Մ. Անանիչևն, Վ.Ա. Անտրոպով, Ն.Ն. Բոգդան, Ի.Ա. Բեդրաչուկ, Լ.Ի. Գուրյե, Օ.Ն. Ռիմսկայա, Ա.Ա. Սմիրնով և այլք:³

Դիտարկելով տարբեր բուհերի աշխատանքային գործունեությունը, հաճախ հանդիպում ենք այնպիսի իրավիճակների, երբ աշխատողները, որոնք ունեն ֆիքսված հաստիք, նպատակադրված կատարում են միայն իրենց պաշտոնական պարտականությունները, և, այդ ամենի հետ մեկտեղ, շահագրգռված չեն աշխատանքային զարգացման, իրականացվող աշխատանքների որակի կատարելագործման և կատարվող գործողության ծավալների ավելացման:

Բուհի անձնակազմի աշխատանքի խթանման և մոտիվացիայի համակարգի արդյունավետությունից է կախված թե՛ աշխատանքի մրցունակությունը, և թե՛

¹ ՀՀ օրենքը Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին, ընդունված 2004թ. դեկտեմբերի 14-ին, Հոդված 25, կետ 1

² McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. Organization theory, 358-374

³ Римская О.Н., Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования, 2006, 48-79

աշխատանքի տնտեսական ադյունավետությունը և բուհի շրջանավարտների որակավորման մակարդակը:

Այդ ամենի հետևանքով անհրաժեշտություն է առաջանում ստեղծել աշխատանքի խթանման և մոտիվացման արդյունավետ համակարգ, որի շրջանակներում հնարավորություն կստեղծվի աշխատակիցների աշխատանքի վերջնական արդյունքները կապել աշխատանքի վարձատրության մակարդակի հետ:

Ներկայումս բուհերում որպես մոտիվացիայի բարձրացում, օգտագործվում է միայն նյութական խրախուսման համակարգը. աշխատավարձի աճ, պարգևավճարներ և այլն: Ըստ պրակտիկայի, շատ դեպքերում մոտիվացիայի բարձրացման այդ մեթոդները քիչ արդյունավետ են: Այդ իսկ պատճառով նպատակահարմար է ներդնել և օգտագործել արտասահմանյան կազմակերպություններում կիրառվող ամենարդյունավետ մեթոդներից մեկը՝ արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների մեթոդը:

ՊԴԿ անձնակազմի աշխատանքի խթանման արդյունավետ համակարգերից է համարվում արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների կիրառման վրա հիմնված մոտիվացման համակարգը:

Աշխատանքի խթանման այս համակարգը կարող է օգտագործվել յուրաքանչյուր կազմակերպությունում, խելամիտ մշակման պարագայում՝ յուրաքանչյուր իրավիճակում և որոշակի մակարդակով երաշխավորում է մոտիվացման համակարգի հիմնական սկզբունքների իրականացումը:

Արդյունավետության առանցքային ցուցանիշները՝ KPI (Key Performance Indication), հնարավորություն են տալիս գնահատել բուհի և յուրաքանչյուր աշխատակցի կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետությունը:

Մոտիվացիայի նման համակարգի մշակումը և ներդրումը իրականացվում է մի քանի փուլերով:¹

1 փուլ. Մշակում և ծրագրավորում: Այս փուլում իրականացվում է համալսարանի ռազմավարական և օպերատիվ նպատակների մոնիտորինգ, վերլուծության է ենթարկվում, թե ինչ արդյունավետությամբ է աշխատում բուհը, ինչպիսին են նպատակադրված խնդիրների լուծման արդյունքները, կանխատեսվում են աշխատանքի շուկայի փոփոխությունները, տնտեսության ընդհանուր զարգացումը, արտաքին վտանգները և հնարավորությունները: Նշված բոլոր պատճառները ուղղակիորեն ազդում են աշխատանքային մոտիվացիայի վրա: Այն դեպքում, երբ աշխատակիցները տեղյակ են և ընդունում են համալսարանի նպատակները, նրանք ավելի հաճախ և մեծ էնտուզիազմով են ապահովում դրանց կատարումը:

2 փուլ. Պլանավորում: Այս փուլում ձևակերպվում է բյուջեի ծախսային հոդվածների բովանդակությունը՝ ըստ յուրաքանչյուր խմբի, ըստ ծախսերի տեսակների, ըստ վճարումների տեսակների: Այդ ամենի հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է ի նկատի ունենալ աշխատակիցների աշխատանքի բովանդակության փոփոխությունները և աշխատաշուկայի մոնիտորինգը: Հաշվի առնել նաև աշխատավարձի իրական մակարդակը, որը թելադրվում է շուկայի կողմից, քանի որ գլխավոր խնդիրը՝ մրցունակ աշխատանքի վարձատրության չափ ունենալն է:

3 փուլ. Փոփոխությունների իրականացում: Այս փուլում մշակվում է մոտիվացիայի համակարգը, ինչպես նաև անհրաժեշտ կարգավորող փաստաթղթերը, կատարվում են անհրաժեշտ փոփոխություններ աշխատանքային

¹ Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

պայմանագրերում և գործող այլ փաստաթղթերում, որոնք առընչվում են աշխատանքի վարձատրությանը:

Անհրաժեշտ է ի նկատի ունենալ, որ փոփոխությունների համակարգը հնարավոր չէ ներդնել մեկ անգամ և թողնել ընդմիշտ: Փոփոխվում են բուհի ծրագրերը, աշխատանքի շուկայի իրավիճակը, օրենքները, գալիս է մարդկանց նոր սերունդ: Դա նշանակում է, որ անհրաժեշտ է անընդհատ հետևել աշխատանքի խթանման համակարգին և ժամանակին այն կատարելագործել:

4 փուլ. Արդյունավետության մոնիտորինգ: Այս փուլը ենթադրում է մոտիվացիոն համակարգի արդյունավետության մշտական աուդիտ, այն ժամանակակից դարձնելու առաջարկների քննարկում:

Նյութական խրախուսման դեպքում մոտիվացման ստանդարտ բանաձևն ունի հետևյալ տեսքը՝

$$ԱՎ = ՖԲ + ՓԲ^1$$

Որտեղ՝

ԱՎ- աշխատանքի վարձատրության մեծությունն է

ՖԲ- աշխատավարձի ֆիքսված բաղադրիչը

ՓԲ-աշխատավարձի փոփոխական բաղադրիչ:

Փոփոխական բաղադրիչի (ՓԲ) հաշվարկը, արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների կիրառման դեպքում, կորոշվի հետևյալ կերպ՝

$$\Phi B = \mathcal{R}_{\text{բազ}} \times \text{ԱԱՑ}_1 \times \text{ԱԱՑ}_2 \times \text{ԱԱՑ}_3$$

Որտեղ՝

$\mathcal{R}_{\text{բազ}}$ -հավելավճարի բազային մեծությունն է,

ԱԱՑ₁, ԱԱՑ₂, ԱԱՑ₃-արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներն են:

Հետևաբար աշխատավարձի մեծությունը կհաշվարկվի հետևյալ կերպ՝

$$ԱՎ = \Phi B + \mathcal{R}_{\text{բազ}} \times \text{ԱԱՑ}_1 \times \text{ԱԱՑ}_2 \times \text{ԱԱՑ}_3$$

Այս կամ այն ցուցանիշի կշիռը բանաձևում կարող է տարբեր լինել: Կշռի մեծությունը որոշվում է ելնելով բուհի նպատակներից: Այս դեպքում աշխատանքի վարձատրության մեծությունը կհաշվարկվի հետևյալ կերպ՝

$$ԱՎ = \Phi B + \mathcal{R}_{\text{բազ}} \times (\mathcal{Q}_1 \times \text{ԱԱՑ}_1 + \mathcal{Q}_2 \times \text{ԱԱՑ}_2 + \mathcal{Q}_3 \times \text{ԱԱՑ}_3)$$

Որտեղ՝

\mathcal{Q}_1 , \mathcal{Q}_2 , \mathcal{Q}_3 -գործակից, որը ցույց է տալիս յուրաքանչյուր ցուցանիշի տեսակարար կշիռը:

ԱԱՑ քանակի նկատմամբ որևէ սահմանափակումներ չկան: Համակարգը ձևավորելիս ամենագլխավոր խնդիրը՝ խելամտորեն մշակել և հաշվարկել գործակիցները, այն ՊԴԿ աշխատակիցներ համար դարձնել հասկանալի և պարզ: Եվ չպետք է մոռանալ մշտական մոնիտորինգի և, անհրաժեշտության դեպքում, որոշակի փոփոխություններ կատարելու մասին:²

Այսպիսով, ներկա ժամանակաշրջանի մարտահրավերներին դիմակայելու համար չափազանց մեծ դեր և նշանակություն է ստանում բուհերում ՊԴԿ աշխատանքի վարձատրության արդյունավետ և արդար համակարգի ստեղծումը: Ներկա պայմաններում թե՛ ԼՂՀ-ում, թե՛ ՀՀ-ում կրթության ոլորտի միջին աշխատավարձի մեծությունը չի կազմում նույնիսկ երկրի միջին աշխատավարձին հավասար մեծություն: Աշխատանքի ցածր մոտիվացիայի պատճառով, ինչի հիմնական պատճառը աշխատանքին ոչ համապատասխան վարձատրությունն է, տարեց տարի նվազում է ՊԴԿ երիտասարդ անդամների թվաքանակը: Այս

¹ Ключков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

² Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРП / М. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – № 2 (74). – С. 22–28.

պայմաններում էլ ավելի է կարևորվում աշխատանքի խթանման արդյունավետ համակարգի ստեղծումը, ինչը կբարձրացնի ՊԴԿ մոտիվացման աստիճանը և կբավարարի աշխատանքի վարձատրության հիմնական և կանոր սկզբունքներին:

Իվետա Ստեփանյան
**ՊԴԿ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԽԹԱՆՈՒՄԸ ԵՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ՝ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄԱՆ ՎՐԱ**

Բանալի բառեր. *Պրոֆեսորադասախոսական կազմ, մոտիվացիա, մոտիվացման համակարգ, ԱԱՑ, արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներ*

ՊԴԿ անձնակազմի մոտիվացիայի հիմնախնդրի լուծմանը, ինչպես հայրենական, այնպես էլ համաշխարհային պրակտիկայում, մեծ ուշադրություն է հատկացվում: Հողվածի նպատակն է հիմնավորել ՊԴԿ մոտիվացման համակարգի նորարական մոտեցումներից մեկի՝ արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների (ԱԱՑ), օգտագործման նպատակահարմարությունը:

Iveta Stepanyan
**THE PROMOTION OF FACULTY WORK AND MOTIVATION, BASED ON THE
USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS**

Keywords: *academic staff, motivation, motivation system, KPI, key performance indicators*

The academic staff motivation is one of those issues, to the solution of which much attention is paid in both domestic and world practice. The purpose of this article is to study the feasibility of using one of today's innovative approaches in the system of motivation of personnel, based on the use of key performance indicators (KPI).

Ивета Степанян
**СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ И МОТИВАЦИЯ ППС НА ОСНОВЕ
ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Ключевые слова: *преподавательский состав, мотивация, система мотивации, KPI, ключевые показатели эффективности*

Вопрос мотивации ППС относится к числу тех, решению которых как в отечественной, так и в мировой практике уделяется много внимания. Целью данной статьи является обоснование целесообразности использования одного из современных инновационных подходов в системе мотивации ППС, основанного на использовании ключевых показателей эффективности (KPI).

- 65. Սչանյան Արմինե** - ԶՊՏՀ դասախոս, տ.գ.թ., դոցենտ
Schanyan Armine - Lecturer of ASUE, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Счанян Армине – преподаватель АГЭУ, к.э.н., доцент
E-mail: am-80@mail.ru
- 66. Ստեփանյան Իվետա** – ԶՌՀ հայցորդ և դասախոս
Stepanyan Iveta - PhD student and Lecturer of ARU
Степанян Иветта - соискатель и преподаватель РАУ
E-mail: ivetsatepanyan@gmail.com
- 67. Ստեփանյան Խաչատուր** – ԶՊՄՀ դասախոս, պ.գ.դ., դոցենտ
Stepanyan Khachatur - Lecturer OF ASPU, Doctor of History, Associate Professor
Степанян Хачатур - преподаватель АГПУ, д.и.н., доцент
E-mail: kh.stepanyan@gmail.com
- 68. Սևումյան Արմինե** - ԱՀ գյուղատնտեսության նախարարության աշխատակից, ԱԵԳՄՄ անդամ
Sevumyan Armine - employee of the Ministry of Agriculture of RA, member of UYSSA
Севумян Армине - сотрудник министерства сельского хозяйства Республики Арцах, член ОМУСА
E-mail: armine.sevumyan@mail.ru
- 69. Վարդազարյան Սերգեյ** - ԶՌՀ ավագ գիտաշխատող, ք.գ.թ.
Vardazaryan Sergey - senior researcher, ARU, Candidate of Political Sciences
Вардазарян Сергей - старший научный сотрудник РАУ, к.п.н
E-mail: sss001@list.ru
- 70. Օհանյան Սոֆյա** - ԶՊՏՀ դասախոս, ԱԵԳՄՄ անդամ, փ.գ.թ., դոցենտ
Ohanyan Sofya - Lecturer, ASUE, member of UYSSA, Candidate of Philosophy, Associate Professor
Оганян Софья – преподаватель АГЭУ, член ОМУСА, к.ф.н., доцент
E-mail: sofyaohanyan@mail.ru
- 71. Օսիպյան Բորիս** - ի.գ.թ., դոցենտ (ք.Բոստոն, ԱՄՆ)
Osipyuan Boris - Candidate of Law, Associate Professor (Boston, USA)
Осипян Борис - к.ю.н., доцент (г.Бостон, США)
E-mail: artos5@mail.ru

- Սուսան Ավետիսյան, Նինա Բալայան.** Արցախի Հանրապետությունը թվային տնտեսության և ինովացիոն համակարգերի զարգացման նոր օրակարգում.....336
Susan Avetisyan, Nina Balayan. The Republic of Artsakh on a New Agenda for the Development of Digital Economy and Innovation Systems
Сусан Аветисян, Нина Балаян. Республика Арцах в новой повестке развития цифровой экономики и инновационных систем
- Ալբինա Սիբիրսկայա.** Եվրասիական Տնտեսական Միության (ԵԱՏՄ) տարածքում արժույթային մուրթուն ստեղծելու համար նախապայմաններ.....342
Albina Sibirskaia. The Possibility of Creating a Monetary Union in the Territory of the EAEU
Альбина Сибирская. Возможность создания валютного союза на территории стран ЕАЭС
- Արփինե Մնացականյան.** Արցախի Հանրապետության տնտեսությունը 2018թ ապաստիլիքներին ընդառաջ.....347
Argpine Mnatsakanyan. The Economy of the Republic of Artsakh – Heading to the Expectations of the Year 2018
Арпине Мнацакян. Экономика Республики Арцах в 2018 году – навстречу ожиданиям
- Արփինե Սարգսյան.** Տնտեսության մրցունակության նորարարական հիմքը.....353
Argpine Sargsyan. Innovative Base of Economic Competitiveness
Арпине Саргсян. Инновационная база экономической конкурентоспособности
- Անի Գալստյան.** Արժույթային փոխարժեքի ազդեցությունն արտահանման ծավալի վրա.....358
Ani Galstyan. The Impact of Exchange Rate on the Volume of Export
Ани Галстян. Влияние валютного курса на объем экспорта
- Իվետա Ստեփանյան.** ՊՂԿ աշխատանքի խթանումը և մոտիվացիան՝ արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների կիրառման հիման վրա.....363
Iveta Stepanyan. The Promotion of Faculty Work and Motivation, Based on the Use of Key Performance Indicators
Иветта Степанян. Стимулирование работы и мотивация ППС на основе применения ключевых показателей эффективности
- Լիդա Մնացականյան.** Բանկային պահուստավորման նորմատիվ գործիքի օգտագործման փորձը ֆինանսական համակարգի անկայունության պայմաններում.....367
Lida Mnatsakanyan. Experience of Using the Instrument of the Reserve Ratio in the Conditions of Instability of the Modern Financial System
Лида Мнацакян. Опыт использования инструмента норматива банковского резервирования в условиях неустойчивости современной финансовой системы
- Լիլիթ Սարգսյան.** Հայաստանի զարգացման խնդիրներն ու ուղիները որպես փոխանցումներից բարձր կախվածություն ունեցող տնտեսություն.....374
Lilit Sargsyan. Armenia: Economy with High Remittance Dependence. Problems and Ways of Development
Лилит Саркисян. Проблемы и пути развития Армении как экономики с высокой трансфертозависимостью