

ՆԵՐՔԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՌԿԱ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ
ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԼՈՒԾՄԱՆ
ՈՒՂԻՆԵՐԸ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ

ՀՏԴ 331.1

DOI: 10.56246/18294480-2024.16-187

ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ ՄԱՐԵ

Գավառի պետական համալսարանի և
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի դասախոս,
տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Էլփոստ՝ khachatryanmare@gmail.com

Մեր կողմից ներկայացվող հոդվածի շրջանակներում կադարվել է ՀՀ-ում արտադրական/առևտրային կազմակերպություններում ներքին վերահսկողական համակարգի ուսումնասիրություն, բացահայտվել և պարզաբանվել են մի շարք խնդիրներ, որոնք առկա են ոլորտում, առաջադրվել ու նախանշվել են կարգավորման ուղիներ՝ ելնելով թե՛ կազմակերպական, թե՛ կառուցվածքային և թե՛ միջազգային արդի համընդհանուր պահանջներից: Մեր կողմից կիրառվել են գնահատման մի շարք ցուցանիշների վերլուծություններ («The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index», Ֆինանսական միջոցառումների աշխարանքային խմբի (ՖԱԹՖ) 24-րդ հանձնարարական, CBIinsght), հարցումներ (FEE նյութերի վերլուծություն): Կադարվել են առաջարկներ նաև որոշ մոդելների («Модель суммы»), մեթոդների (Scorecard Valuation Method, հայտնի նաև որպես Բիլ Փեյնի մեթոդ) ներդրման ուղղությամբ, որոնք էականորեն կբարելավեն կառավարման արդյունավետությունը կազմակերպություններում, ինչն էլ իր հերթին կազդի շահութաբերության աճի և ֆինանսական կայունության ամրապնդման վրա:

Այնուհետև իրականացվել է արհեստական բանականության ինստիտուտի զարգացման և ՀՀ-ում ամրապնդման ուսումնասիրություն, ինչի արդյունքում «բուհ - հետազոտական կենտրոն - կազմակերպություն» շղթան հնարավոր կլինի կադարելագործել և գրանցել դրական արդյունքներ շղթայի յուրաքանչյուր օղակում, ինչպես արվում է զարգացած շատ երկրներում: Արդյունքում 2024թ արդեն ՀՀ-ում հնարավոր կլինի տնտեսական աճի առաջընթաց գրանցել արհեստական բանականության համակարգի ներդրման ու բավարար գործարկման հետևանքով (ներկայում ԱԲ զարգացման առումով ՀՀ-ն զբաղեցնում է 76-րդ տեղն աշխարհում և 5-րդը՝

**Կենտրոնական և Հարավային Ասիայի երկրների շարքում՝ համաձայն
Government AI Readiness Index միջազգային վարկանշավորման):**

Քանալի բառեր՝ ներքին վերահսկողություն, միջազգային փորձ, կազմակերպության գործունեություն, արդյունավետություն, կառավարում:

Շուկայական հարաբերություններով պայմանավորված՝ տնտեսական վերափոխումների արդյունքում Հայաստանի Հանրապետությունում ձևավորվեցին և աստիճանաբար իրենց զարգացումն ստացան կապիտալի օգտագործման նոր, առավել արդյունավետ կորպորատիվ կառույցները: Դրանով նպաստավոր պայմաններ ստեղծվեցին ֆինանսական ռեսուրսների կենտրոնացված կառավարման, նպատակային օգտագործման նկատմամբ վերահսկողության իրականացման համար, որը տանում է դեպի կազմակերպությունների ներդրումային գրավչության և շահութաբերության բարձրացում: Այս համկարգում իր ուրույն տեղն ու դերակատարումն ունի մարդկային կապիտալի արդյունավետ կառավարումը, որն այսօր ևս արդիական է կազմակերպությունների ներքին կառավարման համակարգում, և որի շրջանակներում մշտապես առկա են խնդիրներ, որոնք լուծման ուղիներ են պահանջում՝ ժամանակի հրամայականին համապատասխան: Այլ կերպ ասած՝ բոլոր տնտեսական, սոցիալական և այլ օգուտների ամբողջությունը, որ կազմակերպությունը ստանում է կառավարման գործունեության իրականացման գործընթացում, կազմում է կազմակերպության ներքին վերահսկողության համակարգը, որին էլ փորձել ենք անդրադառնալ մեր վերլուծությունում:

Ներքին վերահսկողություն իրականացվում է կազմակերպության կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակում և սերտորեն կապված է այստեղ տեղի ունեցող բոլոր գործընթացների հետ՝ սկսած պլանավորման փուլից մինչև կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ մանրակրկիտ վերահսկողություն: Յուրաքանչյուր կազմակերպության արդյունավետ գործունեության մեջ մեծ դերակատարում ունի ճիշտ ներդրված ներքին վերահսկողական համակարգը:

Գաղտնիք չէ, որ ներքին վերահսկողական ռիսկերի կառավարման մեխանիզմը հայաստանյան ընկերություններում ներդրվել է արևմտյան երկրներից բավականին ուշ, հետևաբար օտարերկրյա ընկերություններում կառավարումն ունի ավելի մեծ տարածվածություն և կարևորություն, հետևաբար նաև լուծման փորձված ուղիներ: Առաջատար կազմակերպությունները արդյունավետ ներքին հսկողության համակարգերի գործադրումն ապահովելու համար կիրառում են հետևյալ հիմնական սկզբունքները. պատասխանատվություն, անընդհատություն,

հավասարակշռվածություն, առաջացած շեղումներին ժամանակին արձագանք, պարտականությունների ճիշտ բաշխում և այլն: Ներքին հսկողության համակարգի կազմակերպման բոլոր սկզբունքները սերտորեն փոխկապված են, իսկ դրանց համադրությունը մեծապես կախված է լինում առաջացած որոշակի հանգամանքներից¹:

Ներքին վերահսկողության համակարգի կիրարկման շրջանակներում ընդունելի են միջազգայնորեն գործող մի քանի սկզբունքներ, որոնցից առավել հայտնի են COSO (The committee of sponsoring organizations of the treadway commission) և ISO 31000 (International Organization for Standardization) հայեցակարգերը:

ISO 31000-ը հատկապես կազմակերպության ներքին ռիսկերի կառավարման ստանդարտ է, որը ներդրվել է Ստանդարտացման միջազգային կազմակերպության կողմից: Այն հրապարակվել է 2009 թվականի նոյեմբերի 13-ին և թարմացվել նոր տարբերակով 2018 թվականի սկզբին: Թարմացումը տարբերվում է նրանով, որ ISO 31000:2018-ն ունի ավելի ռազմավարական ուղղորդում, քան ISO 31000:2009-ը, և շեշտը դրվում է ավելի շատ և ավագ ղեկավարության ներգրավման ու ռիսկ-մենեջմենթի ինտեգրման վրա²: Ըստ ստանդարտի՝ «կառավարում» չի նշանակում «կորստի հնարավորության կամ հավանականության կանխում», այլ «անորոշության ազդեցության «ուղղորդում» նպատակների վրա»: Ազդեցությունը սպասվածից շեղվելն է: Այն կարող է լինել դրական կամ բացասական և կարող է օգնել իրացնել հնարավորությունները և վերացնել սպառնալիքները, ստեղծել կամ հանգեցնել հնարավորությունների և սպառնալիքների առաջացմանը: Այս համակարգում ներքին կառավարման նպատակը արժեք ստեղծելն ու պահպանելն է, որը բարելավում է արտադրողականությունը, խթանում նորարարությունը և նպաստում նպատակների իրականացմանը:

COSO ERM իրենից ներկայացնում է կառավարման ուղեցույց: Այն հրապարակվել է 2004 թվականին (COSO ERM - Integrated Framework ERM - ձեռնարկությունների ռիսկի մոդելը, որը համատեղում էր ինչպես ներքին հսկողության համակարգի (ICS - Internal Control System), այնպես էլ ձեռնարկությունների ռիսկերի կառավարման համակարգի բաղադրիչները), սակայն առաջին անգամ մշակվել է 1985 թվականին՝ ֆինանսական հաշվետվություններում խարդախությունների հայտնաբերման գծով հանձնաժողովին

¹ Соколов Б. В., Внутренний контроль в коммерческой организации, РОФЭР, 2006:

² <https://www.iso.org> Risk Management ISO 31000:

սատարելու նպատակով, իսկ նոր տարբերակով թարմացվել է 2017 թվականին¹: Ըստ COSO ERM 2017-ի՝ կառավարումը մշակույթ, իրավասություններ և պրակտիկա է՝ ինտեգրված ռազմավարության ձևավորման և էֆեկտիվության գործընթացին, որի վրա հիմնվում է կազմակերպությունը արժեք ստեղծելու, պահպանելու և իրացնելու գործում: Ներքին կառավարման խնդիրների քննարկումը կատարվում է կազմակերպության բոլոր մակարդակներում՝ կորպորատիվ մակարդակից մինչև առանձին պրոցեսներին վերաբերող մակարդակներ: COSO մոդելը սահմանում է կազմակերպության ներքին վերահսկողությունը որպես տնօրենների խորհրդի, կառավարիչների և կազմակերպության մնացած աշխատակազմի կողմից իրականացվող գործընթաց, որը նախատեսված է հետևյալ կատեգորիաներում նպատակների իրագործման «խելամիտ հավաստիացում» ապահովելու համար.

- գործառնությունների արդյունավետություն ու արտադրողականություն,
- ֆինանսական հաշվետվությունների հուսալիություն,
- օրենքների և կանոնակարգերի համապատասխանություն:

Փորձենք անդրադառնալ քննարկվող թեմայի շրջանակներում առկա խնդիրներին հատկապես հայաստանյան իրականությունում և փորձենք տալ լուծման որոշ ուղիներ՝ ելնելով նաև ժամանակակից զարգացումների միտումներից և այլ երկրների առաջավոր փորձից:

Առաջին խնդիրը, որ մեր կողմից մատնանշվել է, ներքին վերահսկողություն հասկացությունն է ինքնին, դրա սահմանումն ու ընկալումը: Այսպես.

Խնդիր 1: «Ներքին վերահսկողություն» հասկացությունը բնութագրվում է ոչ միանշանակ և հակասական ձևով:

Նախկինում գործող և այսօր էլ ՀՀ իրականությունում հաճախ հանդիպող «վարչահրամայական» սկզբունքով կառավարման պայմաններում կազմակերպությունների ներքին վերահսկողությունը կողմնորոշված է կառավարման վերահաս մարմինների հրամանների, հրահանգների և կարգադրությունների անվերապահ կատարմանը, որտեղ ներքին վերահսկողությունը կրում է առավելապես ձևական բնույթ և ամենևին ուղղված չէ կազմակերպության զարգացմանը:

Որպես լուծում՝ այս ուղղությամբ մեր կողմից առաջարկվում է հետևյալը.

Լուծում: Կազմակերպության (առևտրային) ներքին վերահսկողության համակարգը պետք է ուղղված լինի շուկաներում կազմակերպության կայուն

¹ «Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance», Executive Summary, June 2017:

դիրքի և հարաբերական մասնաբաժնի ապահովմանը, կազմակերպության արտադրակազմակերպական և ֆինանսատնտեսական վիճակի բարելավմանը, արտաքին միջավայրի և շուկայական ենթակառուցվածքի փոփոխություններին արագ արձագանքմանը, կազմակերպությունում տեղեկատվության պաշտպանության համակարգի արդյունավետության բարձրացմանը, կազմակերպությունում ներքին վերահսկողության համակարգի որակի բարձրացմանն ու ներքին վերահսկողության անհրաժեշտության գիտակցմանը:

Այս համատեքստում կառաջարկենք նաև առաջավոր երկրների փորձը:

Միջազգային փորձ: Նորվեգիայում պետության կողմից կա պարտադիր պահանջ, որ կազմակերպությունների տնօրենների խորհուրդը պետք է ընկերության ներքին կառավարման սեփական հայեցակարգերը սահմանի, որի պահպանումը աուդիտորական խմբի ստուգման հիմնական ուղղություններից է¹: Սինգապուրում կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների հիմնական աղբյուրը օրենսգիրքն է, որը գործում է «պահպանի՛ր կամ բացատրի՛ր» սկզբունքի հիման վրա, իսկ ուղեցույցներով պահանջվում է տարեկան հաշվետվությամբ նկարագրել կատարված ցանկացած շեղում օրենսգրքից և դրանց համապատասխան բացատրությունը: Սինգապուրում գործում է «Սինգապուրի տնօրենների ինստիտուտը (Singapore Institute of Directors)», որտեղ անցկացվում են կորպորատիվ կառավարման, իրավաբանական անձանց տնօրենների համար նախատեսված դասընթացներ: Կազմակերպությունների մասին օրենքը պահանջում է, որ յուրաքանչյուր գրանցված ընկերություն ստեղծի աուդիտի կոմիտե, որի օրակարգի մի մասն է ղեկավարության կառավարման հետ կապված հարցերի դիտարկումը²: Շվեյցարիայում ևս գործում է «Կորպորատիվ կառավարման փորձի մասին» օրենսգիրքը, որը պարունակում է ներքին վերահսկողության և կառավարման վերաբերյալ իրավաբանորեն ոչ պարտադիր առաջարկություններ՝ ուղղված գլխավորապես շվեյցարական սահմանափակ պատասխանատվությամբ կազմակերպություններին: Եվ չնայած Օրենսգրքի կիրառման պարտադիր պայման չի գործում երկրում, այնուամենայնիվ Շվեյցարիայում գործող կազմակերպությունները՝ նույնիսկ փոքր, կիրառում են դրանում ամրագրված կառավարման համակարգի սկզբունքները³: ԱՄՆ-ում գործում է «Սնանկության մասին» օրենք, որն արգելում է ձախողված ձեռնարկատերերին մեկ այլ ընկերություն հիմնել: Կա նաև հետևյալ պրակտիկան, որ եթե ներդրողի զուտ ակտիվները կամ տարեկան եկամուտը փոքր են 107

¹ "Risk Management and Corporate Governance" / OECD Publishing 2014, 91 pages – page 31:

² https://www.sid.org.sg/Web/Professional_Development/PD_Intro.aspx:

³ "Risk Management and Corporate Governance" / OECD Publishing 2014, 91 pages:

հազար դոլարից, ապա ներդրողը մեկ ծրագրի մեջ մեկ տարվա ընթացքում կարող է ներդնել տարեկան եկամտի կամ զուտ ակտիվների 5%-ից ոչ ավելին, իսկ 5%-ը 2200 դոլարից փոքր լինելու դեպքում՝ 2200 դոլարից ոչ ավելի չափով: Միաժամանակ օրենսդրորեն գործող համակարգը պարտավորվում է ամբողջական թափանցիկության ապահովում, ներդրողին հնարավոր դիսկերի ներկայացում և այլն: Միացյալ Նահանգներում ձեռնարկատերերը սերտ կապեր ունեն համալսարանների, պետական լաբորատորիաների և մասնավոր ընկերությունների հետ, ինչը դիտվում է որպես ամենամեծ դրական քայլը նրանց գործունեության ներքին կառավարման համակարգում¹:

Հաջորդ խնդիրը հետևյալն է.

Վերահսկողության արդյունավետության բարձրացման նպատակով առևտրային կազմակերպություններում անհրաժեշտ է մշակել ներքին վերահսկողության հաջորդական փուլերից կազմված միջոցառումների համալիր, որի արդյունավետ կազմակերպումը թույլ կտա ճշգրիտ ձևով կյանքի կոչել ներքին վերահսկողության համակարգի կազմակերպման ողջ գործընթացը: Սակայն այս ամենն այնքան էլ դյուրին չէ, քանզի առկա են մի շարք ներքին խոչընդոտներ կազմակերպություններում, որոնց պարզաբանումն է առաջնահերթ: Եվ այս համատեքստում որպես խնդիր կառանձնացնենք հետևյալը, որը, սակայն, կարծես իր լուծումն է ստանում համապատասխան օրենսդրական կարգավորման շրջանակներում:

Խնդիր 2: «Իրական սեփականատերերին» թաքցնելը և կոռուպցիոն նպատակներով իրավաբանական անձանց ստեղծումը:

ՀՀ գործող օրենսդրության համաձայն՝ իրավաբանական անձանց հիմնադիր կարող են հանդիսանալ թե՛ ֆիզիկական, թե՛ իրավաբանական անձինք: Այնուամենայնիվ, առևտրային կազմակերպությունների դեպքում վերջնական շահույթը հիմնականում պատկանում է ֆիզիկական անձանց: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ իրավաբանական անձանց ստեղծման գործընթացը դյուրին է, իսկ վերջիններիս ֆիզիկական անձ հանդիսացող իրական սեփականատերերին հայտնաբերելը՝ բարդ, իրավաբանական անձինք հաճախ ստեղծվում կամ օգտագործվում են կոռուպցիոն նպատակներով: Մասնավորապես ֆիզիկական անձը ստեղծում է իրավաբանական անձինք, վերջիններս ևս ստեղծում են իրավաբանական անձինք, և այդպես շարունակ, որոնք թաքցնում են իրենց իրական սեփականատերերին, և բախվում ենք մի իրավիճակի, երբ թեև «դեյուրե» մենաշնորհի չկա, սակայն «դե ֆակտո» այն առկա է: Հարկ է նշել, որ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի 51-րդ հոդվածի 1-ին

¹ Andrew Romans «The Entrepreneurial Bible to Venture Capital: Inside Secrets From the Leaders in the Startup Game» Aug 28, 2016, 300 pg.:

կետի համաձայն¹, բաժնետիրական ընկերություններին թույլ չի տրվում անձամբ վարել իրենց թողարկած բաժնետոմսերի սեփականատերերի (անվանատերերի) ռեեստրը, և այն պետք է հանձնվի ընկերության հետ չփոխկապակցված մասնագիտացված կազմակերպությանը, որն իրավունք ունի վարելու անվանական արժեթղթերի սեփականատերերի (անվանատերերի) ռեեստր, որը հանդիսանում է «Հայաստանի կենտրոնական դեպոզիտարիա» բաց բաժնետիրական ընկերությունը, և բաժնետերերի ցանկը հրապարակման ենթակա չէ, հետևաբար վերոնշյալ իրավանորմը ևս հանդիսանում է խոչընդոտ իրական սեփականատերերի գրանցամատյանի ստեղծման գործընթացում:

Ելնելով վերոգրյալից՝ մեր կողմից որպես լուծում առաջարկվում է հետևյալը.

Լուծում: Անհրաժեշտ է ՀՀ-ում օրենսդրորեն ներդնել իրավաբանական անձանց՝ (հատկապես՝ առևտրային կազմակերպությունների) ֆիզիկական անձ հանդիսացող իրական սեփականատերերի բացահայտման հստակ մեխանիզմներ (թեպետև, ինչպես արդեն նշեցինք, գործընթացն օրենսդրորեն արդեն իսկ սկսված է²):

Միջազգային փորձ: Վերոնշյալ խնդիրն առկա է նաև միջազգային հանրայնում, և դեռևս 2012 թվականին համաձայն Ֆինանսական միջոցառումների աշխատանքային խմբի (ՖԱԹՖ) հրապարակված «Փողերի լվացման, ահաբեկչության ֆինանսավորման և զանգվածային ոչնչացման զենքի տարածման ֆինանսավորման դեմ պայքարի միջազգային ստանդարտներ»-ի 24-րդ հանձնարարականի³, առաջարկվում է պետություններին պահանջել իրավաբանական անձանց բացահայտել իրենց իրական շահառուներին, վարել վերջիններիս գրանցամատյան, կիրառել վերահսկողության գործուն մեխանիզմներ: Ընդ որում 2018 թվականին ԵՄ Եվրոպական տնտեսական և սոցիալական կոմիտեի (EESC) կողմից ընդունված կարծիքի համաձայն՝ մասնակից պետություններին ևս կոչ է արվում հիմնել կազմակերպությունների իրական սեփականատերերի գրանցամատյաններ⁴: Կոմիտեն նաև առաջարկում է, որ միության ֆինանսները չպետք է հասանելի լինեն այն երկրներին, որոնք մերժում են բացահայտել իրենց

¹ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված՝ 25.09.2001թ. <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=69106>:

² «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին: **Ընդունված է 2021 թվականի հունիսի 3-ին** <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=153756> :

³[https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/FDK/InternationalInstruments/fatf_recommendations_\(2012\)_arm.pdf](https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/FDK/InternationalInstruments/fatf_recommendations_(2012)_arm.pdf):

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L0849>:

իրական սեփականատերերին: Այս առումով առաջարկվել են նաև որոշ պատժամիջոցներ՝ հրահանգը չկատարելու առավելագույն տուգանքները դիրեկտիվով սահմանվում են առնվազն 5 մլն եվրո կամ ընկերության տարեկան շրջանառության 10%-ը, իսկ, օրինակ, Մեծ Բրիտանիայում՝ օրենքի մշակման ժամանակ առաջարկվել է տուգանք օրենքով նախատեսված ժամկետից հետո մինչև տեղեկատվության տրամադրումը յուրաքանչյուր օրվա համար կա՛մ պետական գնումներին մասնակցելու արգելք, կա՛մ որպես առավելագույն սանկցիա՝ քրեական պատասխանատվություն 2 տարվա ազատազրկման և տուգանքի տեսքով: Իռլանդիայում, օրինակ, նախատեսված է քրեական պատասխանատվություն՝ 5000 եվրո տուգանքի տեսքով, իսկ Չեխիայում ոչ ճշգրիտ տեղեկատվություն տրամադրելու համար որևէ իրավական հետևանք նախատեսված չէ²:

Լուծում: ՀՀ համար մեր կողմից առաջարկվում է հետևյալը.

➤ Ստեղծել իրական սեփականատերերի գրանցամատյաններ, որը վարող մարմին կարող է հանդիսանալ ՀՀ արդարադատության նախարարության աշխատակազմի՝ իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալությունը:

➤ Հետևաբար անհրաժեշտ կլինի սահմանել պարտականություն, ըստ որի ՀՀ-ում արդեն գրանցված առևտրային իրավաբանական անձինք ողջամիտ ժամկետում ձեռք կբերեն տեղեկատվություն իրենց իրական սեփականատերերի վերաբերյալ և կտրամադրեն գրանցամատյան վարող մարմնին, իսկ նոր գրանցվող առևտրային իրավաբանական անձանց համար նման տեղեկատվության տրամադրումը կհանդիսանա գրանցվելու համար պարտադիր պայման:

➤ Գրանցամատյանում գրանցված տեղեկատվության հավաստիությունը ստուգելու համար իրական սեփականատերերի գրանցամատյանը վարող մարմնին անհրաժեշտ է տրամադրել այնպիսի օրենսդրական լծակներ, ինչպիսիք են բանկային և հարկային գաղտնիքների տիրապետումը:

Ուսումնասիրման ոլորտում մեր կողմից բացահայտված հաջորդ խնդիրը հետևյալն է.

Այսօր հայաստանյան իրականությունում դիտվում է կառավարման ևս մեկ խնդիր, այն է՝ կազմակերպություններն ամեն կերպ ձգտում են ստանալ արդյունքներ ֆինանսական տեսանկյունից և հաճախ են անտեսում մարդկային կապիտալն ու վերջինիս ճիշտ օգտագործման արդյունքում սպասվելիք իրական արդյունավետությունն ու արժեքները:

¹ Enhancing transparency of beneficial ownership information of foreign companies undertaking certain economic activities in the UK, MARCH 2016, Department for Business, Innovation and Skills :

² <http://tax-today.com/reestry-beneficiarnyh-vladeltsev-v-stranah-mira/>:

Խնդիր 3: ՀՀ կազմակերպություններում կառավարման տեսանկյունից ռազմավարական նպատակներին հասնելը ավելի հեշտ է, քան՝ գործառնական և ֆինանսական նպատակներին:

Մեր կողմից կատարված հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների 64%-ն արձանագրել են, որ հասել են զգալի հաջողության ռազմավարական տեսանկյունից, ընդամենը 44%-ը նշել են, որ հասել են ակնկալվող ֆինանսական ցուցանիշների, իսկ 38%-ն էլ՝ գործառնական նպատակների¹: Միաժամանակ նշվել է, որ առկա խնդիրները լուծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների մակարդակով, և ղեկավար մարմնի կողմից ընդհանուր կառավարումը, խնդիրների կոորդինացումը տարբեր ուղղությունների միջև և ռեսուրսների արդյունավետ տեղաբաշխումը՝ կախված առաջնայնությունից, գրեթե բացակայում են: Այսինքն՝ «կառավարիչը» այնքան էլ ներգրավված չէ կառավարմանը: Այստեղ մասամբ կա նաև օբյեկտիվ «արդարացում», քանզի վերջին տարիներին հայաստանյան շուկան զարգանում է համեմատաբար արագ տեմպերով և որպես կանոն, նման պայմաններում շատ դժվար է կառուցել արդյունավետ բիզնես-գործընթացներ և ապահովել վերահսկողության անհրաժեշտ գործիքակազմ՝ հատկապես կազմակերպարավարական ձևով ոչ մեծ կազմակերպությունների դեպքում: Արագ աճի պարագայում առաջանում է գործառույթների կրկնօրինակում և պարտականությունների ոչ հստակ բաշխում, իսկ վերջիններս անուղղակի ազդեցություն ունեն կառավարման համակարգի արդյունավետության վրա: Այս խնդրին առնչվող գործոնները ներառում են.

- ✓ ղեկավարների և աշխատակիցների որակավորումները,
- ✓ կառավարման համակարգի կապիտալի և աշխատուժի հարաբերակցությունը,
- ✓ աշխատանքային կոլեկտիվի սոցիալական և հոգեբանական պայմանները,
- ✓ կազմակերպության ներքին մշակույթը²:

Լուծում: Եվ մեր կողմից առաջարկվում է կիրառել «Բույսի մոդելը»՝ «Модель свиты»³: Վերջինիս բնորոշ առանձնահատկությունն այն է, որ կազմակերպության ղեկավարն իրեն ընկալում է որպես «բույս», իսկ իր

¹ Կատարվել է արտադրական/առևտրային ոլորտի մոտ 20 կազմակերպության ուսումնասիրություն:

² Горбунов В., Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов, РИОР, 2018, с.287:

³ Панягина А. Е., Подходы к пониманию и классификации рисков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2012, №6, с. 6-16.

աշխատակիցներին՝ որպես շղթա՝ բույսին փաթաթված: Շղթան իր գոյատևման համար օգտագործում է այդ բույսի կենսատու հյութը, միաժամանակ բույսի համար շղթան ինչ-ինչ պատճառներով ունի կենսական անհրաժեշտություն: Եվ այս մոդելի շարժիչ ուժը բույսի՝ ղեկավարի կողմից կազմակերպության ներքին ռեսուրսները ակտիվացնելու ունակությունն է, այսինքն՝ կարողությունը բույսին փաթաթված շղթային օգտագործելու հոգուտ կազմակերպության աճի և ոչ որպես կենդանի օրգանիզմի վրա ունեցած «մակաբուժական» ազդեցության: Այս համատեքստում նշանակալի են նաև հետևյալ ազդող գործոնների հաշվի առնելը.

- կարևորվում է կազմակերպության կազմավորման հենց սկզբից ղեկավարի կողմից բացահայտել ամենատրակյալ և փորձառու անձնակազմը ու բոլոր ուժերը կենտրոնացնել, որպեսզի նրանք աշխատանքից չազատվեն,
- ընդ որում անհրաժեշտ է ոչ միայն բացահայտել առավել տաղանդավոր և փորձառու աշխատողներին, այլ նաև նրանց նոր ընկերությունում նշանակել համապատասխան պաշտոններում, այս քայլը կօգնի ապագայում վերացնել անորոշությունը և մեծացնել նրանց աշխատանքի արդյունավետությունը,
- կարևոր է նաև վերահսկել կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գործընթացները և կազմակերպության բուն նպատակը դարձնել նպատակ բոլորի համար:

Միջազգային փորձ: Պատահական չէ, որ կազմակերպությունների գործունեության գնահատման մեթոդներից Scorecard Valuation Method-ը¹, որը հայտնի է նաև որպես Բիլ Փեյնի մեթոդ, գնահատման առաջարկվող 7 գործոններից ամենամեծ գործակիցը տալիս է կառավարման թիմի ուժեղությանը (0.3x), իսկ CBInsight-ից² ստացվող տվյալներից նկատելի է, որ կազմակերպությունների մեծ մասը ձախողում է հենց սխալ թիմ ունենալու պատճառով: Զարգացած երկրներում պրոֆեսիոնալ կառավարիչների ինստիտուտի ձևավորումը, որոնք, կարողանալով գնահատել կոնկրետ բիզնեսի զարգացման հեռանկարները, դառնում են յուրատեսակ կապող օղակ կապիտալի և դրա կոնկրետ կիրառման միջև:

Լուծում: ՀՀ-ում կառավարման արդյունավետ համակարգի ձևավորման կարևոր ուղղություն է բիզնես կառույցների և բարձրագույն կրթության ինտեգրումը: Այստեղ տեղին է անդրադառնալ «The Venture Capital & Private

¹ <https://www.semanticscholar.org/paper/SCORECARD-VALUATION-METHODOLOGY-Establishing-the-of-Payne/e97709f963bf19d548d9e7dc8fdb30610717dae6>:

² <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Equity Country Attractiveness Index»-ին¹, որում ներառված է 125 երկիր: Երկրների գնահատումը կատարվում է մի շարք ցուցանիշներից ելնելով, և մեր վերլուծության տեսանկյունից մեզ համար հետաքրքրական են «Ներդրողների պաշտպանություն և կորպորատիվ կառավարում» և «Ձեռնարկատիրական հնարավորություններ» ցուցանիշները: Առաջին ցուցանիշի գծով ՀՀ-ն թեև ունի համեմատական առավելություն և զբաղեցնում է 49-րդ հորիզոնականը, այնուամենայնիվ այդ խմբում ցածր է օրենքի կիրառելիության որակային ցուցանիշը, որով էլ զբաղեցնում է 67-րդ հորիզոնականը: Միաժամանակ ՀՀ-ն առավել հետ է մնում գիտական ամսագրերում հոդվածների թվով և ձեռնարկությունների կողմից հետազոտությունների (R&D²) իրականացման ծախսերով ու վերջիններիս հնարավոր սոցիալական ազդեցությամբ: Հարկ է նշել, որ այս ցուցանիշի դինամիկան աճող է և կարելի է հետագա բարելավում ակնկալել: Հաջորդ ցուցանիշի համաձայն՝ ՀՀ-ն հետ է ինստիտուտների (քաղաքական, օրենսդրական և բիզնես միջավայր) և մարդկային կապիտալ և հետազոտություն ենթակատեգորիաներում (կրթություն, բարձրագույն կրթություն, R&D)³, ինչն ինդեքսի կանոններով պարզաբանվում է մասամբ որպես կառավարման անարդյունավետություն կազմակերպության ղեկավարության կողմից, քանզի ընդունված է, որ R&D-ի հիմնական ապահովող են հանդիսանում մասնավոր կազմակերպությունները: R&D-ի խթանման համար անհրաժեշտ գործիքներից մեկը, որը կարող է որդեգրել ՀՀ-ն, հարկային կրեդիտներն են (Tax credits)՝ ելնելով այս քաղաքականության իրականացմամբ հաջողություն գրանցած երկրների փորձից: Հարկային կրեդիտները թույլ կտան փոքր ընկերությունների կողմից իրականացված R&D ծախսերը նվազեցնել ոչ թե համախառն եկամտից, այլ հարկային պարտավորության գումարից՝ այսպիսով սահմանելով նպաստավոր պայմաններ հարկային պարտավորությունները R&D-ի միջոցով նվազեցնելու համար՝ միաժամանակ մեծացնելով ընկերությունների աճի պոտենցիալը և տնտեսական աճը (R&D-ի, նորարարության և տնտեսական աճի փոխհարաբերությունը հիմնվում է Շումպետերյան տնտեսական աճի մոդելի վրա)՝

Մեր կողմից կազմակերպությունների ներքին կառավարման համակարգում բացահայտված խնդիր է նաև հետևյալը.

¹ <https://blog.iese.edu/vcpeindex/ranking/>

² R&D – Research and Development – ներառում է այնպիսի գործողություններ, որոնք կազմակերպությունները ձեռնարկում են նորարարությունների՝ նոր ապրանքների և ծառայությունների ներդրման համար: Հաճախ դա կազմակերպության զարգացման գործընթացի առաջին փուլն է:

³ <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report>

Խնդիր 4: Արդի ժամանակաշրջանում կազմակերպության կառավարման արդյունավետության գնահատման նոր չափորոշիչներ են կիրառվում, մասնավորապես կառավարման արդյունավետությունն ասոցացվում է կազմակերպության գործունեության տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական բաղադրիչների արդյունավետությամբ:¹

Այս համատեքստում միջազգային կառույցների, բիզնես ներդրումների տեսանկյունից լավագույն կառավարում, լավագույն ղեկավար, արդյունավետ կազմակերպություն է համարվում այն ընկերությունը, որը կարողանում է համաչափորեն համադրել թվարկված գործոնները (տե՛ս Աղյուսակ 1) .

Աղյուսակ 1. Եռամիասնության սկզբունքի համաձայն վերլուծված հիմնական ցուցանիշները²

Էկոլոգիական ցուցանիշ	Սոցիալական ցուցանիշ	Տնտեսական ցուցանիշ
• Վնասակար թափոնների արտանետումներ • Ածխածնային արտադրություն • Երկարատև պարբերաշրջանով տեխնոլոգիաների ներդրում • «Կանաչ» լոգիստիկա • Ջրային և էներգետիկ ռեսուրսների արդյունավետ չափավոր օգտագործում	• Առողջություն և կյանքի որակ • Շրջակա միջավայրի և հասարակության փոխգործակցություն-փոխազդեցություն • Մարդու իրավունքների պաշտպանության քաղաքականության վարում • Թողարկվող արտադրանքի նկատմամբ անհատական պատասխանատվության սահմանում ղեկավարի կողմից	• Վաճառքի ծավալների աճ • Հասույթի աճ • Զուտ շահույթի աճ • Ներդրումների ներգրավման խթանում-աճ • Հարկային պարտավորությունների ճշգրիտ կատարում • Դրամական հոսքերի արդյունավետ կառավարում • Աշխատատեղերի պարբերական ավելացում

¹ Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почаев И. А., Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса» // Лидерство и менеджмент, 2020, № 4, с. 643–658. – doi: 10.18334/lm.7.4.110931.

² Կազմվել է հեղինակի կողմից՝ օգտվելով Savitz A.W., Weber K. «Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth». – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2013. – 416 p.

Լուծում: Հետևաբար, մեր կողմից առաջարկվում է ՀՀ կազմակերպություններում հաշվի առնել և ղեկավարման տեսանկյունից պահանջել հետևյալը.

➤ Կազմակերպության ներգրավվածությունը շրջակա միջավայրի և էկոլոգիայի պաշտպանության գործին, ինչը կարող է դրսևորվել վնասակար արտանետումների և օդի աղտոտվածության վերահսկմամբ, թափոնների կառավարման զարգացած համակարգի ստեղծմամբ, հողօգտագործման ռեսուրսների խնայողության և ածխածնի ազդեցության հետևանքների նվազեցման վերահսկմամբ՝ կենսատեխնոլոգիաների ներդրման միջոցով:

➤ Կազմակերպության ներգրավվածությունը սոցիալական հարցերին: Ղեկավարությունը պետք է ձգտի աշխատողներին ապահովել արժանապատիվ աշխատանքային պայմաններով և աշխատանքի հավասար հնարավորություններով, աջակցի հասարակական կազմակերպություններին, խրախուսի աշխատանքային պայմանները բարելավելու նախաձեռնությունները, շահագործի աշխատակիցներին աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու ուղղությամբ՝ կիրառելով տարբեր հնարքներ:

➤ Կորպորատիվ կառավարման չափորոշիչների մշակում: Սրանք այն չափանիշներն են, որոնցով պետք է առաջնորդվի կազմակերպության ղեկավարը՝ կառավարիչը: Դրանք են՝ բիզնեսի վարման էթիկական նորմերը, ռեսուրսների և որակի կառավարման ստանդարտները, ոչ ստանդարտ աշխատավարձերը, այսինքն՝ առանձին աշխատակցի վարձատրությունը՝ ունեցած «ներդրմանը» համապատասխան, բիզնեսի վարման ընդհանուր թափանցիկությունը:

Միջազգային փորձ: Այս առումով հետաքրքրական է միջազգային փորձը: Ներքին վերահսկողության պահանջներն ամրագրված են աուդիտի միջազգային չափանիշի MCA (ISA)-220 «Աուդիտորական աշխատանքի որակի վերահսկողություն» հավելվածում, որի հիմնական պահանջների համաձայն՝ «քաղաքականությունը և միջոցառումները պետք է ընկերության աշխատակազմի կողմից ընկալվեն որպես կենսական անհրաժեշտություն, քանի որ հակառակ դեպքում կասկածի տակ է դրվում նույն քաղաքականության և համապատասխան միջոցառումների անհրաժեշտությունը»: Հավաքագրված FEE նյութերի վերլուծությունը վկայում է, որ այսօր գործարար շրջանակներում հաճախ ընդգծվում է ներքին «որակյալ ղեկավարման» կամ վերահսկողության կարևորությունը ընկերության զարգացման գործում:

Լուծում: Ներքին վերահսկողության ներդրման անհրաժեշտությունից է թխում նաև մեր օրերում համընդհանուր տարածում գտած «Արհեստական բանականության» ինստիտուտի զարգացումը, որն արդեն կիրառական է նաև ՀՀ-ում: Ոլորտային արդյունավետության կարելի է հասնել հետևյալով. «Արհեստական բանականության» կիրառման խթանումը կազմակերպությունների կողմից պետական մակարդակով, բուհ-հետազոտական կենտրոն-կազմակերպություն կապի ամրապնդումը, պետական քաղաքականության (օրենքի) մշակումը արտաքին տեխնոլոգիաների և ներդրումների վրա կենտրոնացվածությամբ, տեխնոլոգիական աճի կենտրոնների ստեղծմամբ, ինչը մեծապես պայմանավորված է խոշոր առևտրային կազմակերպություններին ներգրավելու ջանքերով, որոնց միջոցով էլ ձևավորվում է ԱԲ էկոհամակարգը՝ ներառյալ ենթակառուցվածքները, կրթությունն ու գիտահետազոտական փորձարարական-նախագծային աշխատանքները: Համեմատաբար փոքր ներքին ներդրումների համատեքստում հետազոտության իրականացումն ու նշանակալի արդյունքների ապահովումը մեծապես պայմանավորված է միջազգային աուսոթոսինգային նախագծերին մասնակցությամբ, որն առանց ներքին օրենսդրության լիակատար չէ:

Միջազգային փորձ: Ներկայումս արհեստական բանականության (ԱԲ) տեխնոլոգիաների զարգացումը՝ որպես նոր տեխնոլոգիական պարադիգմի շարժիչ ուժերից մեկը, առաջնահերթություն է աշխարհի շատ երկրների զարգացման քաղաքականությունների մեջ: Վերջին տվյալներով 43 երկիր արդեն ընդունել են ազգային ռազմավարություններ ԱԲ զարգացման ոլորտում, և 14-ն աշխատում են այդ ուղղությամբ: Կանխատեսումների համաձայն՝ արհեստական բանականության ոլորտին ուղղված ներդրումները գլոբալ առումով կլինեն առաջատարը 2024թ., այսօր արդեն իսկ կառավարությունների և մասնավոր հատվածի կողմից այս ոլորտում ներդրումները գնահատվում են տարեկան 80 միլիարդ դոլար: ԱԲ տեխնոլոգիաները համարվում են որպես 21-րդ դարի տնտեսական աճի շարժիչ ուժը և կարևորվում են դրանց սերտ մասնակցությունը տեղական, անհատականացված և նեղ մասնագիտացված արտադրության զարգացման ոլորտներում:

Հայաստան

1. ՀՀ-ում բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման անմիջական պատասխանատուն Բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության նախարարությունն է:
2. ԱԲ ոլորտն առանձնացված չէ և կառավարության կողմից առանձին ֆինանսավորման ենթակա չէ:
3. Զարգացման հիմնական միտումները համաշխարհային առաջատարների հետ ոլորտի համագործակցության ջանքերն են (2019թ. ՀՀ-ում

իր ներկայացուցչությունն է բացել միկրոպրոցեսորներ արտադրող Xilinx խոշորագույն ընկերությունը, իսկ 2022թ.-ին, ըստ որոշ աղբյուրների, NVIDIA հետազոտական ընկերության կենտրոն է բացվել ՀՀ-ում):

4. Բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման համար էական նշանակություն ունի հայկական սփյուռքի սոցիալական կապիտալը:

5. Մի քանի վենչուրային հիմնադրամներ մասնագիտացած են հայաստանյան բարձր տեխնոլոգիական ստարտափներում ներդրումներ ներգրավելու գործում, օրինակ՝ SmartGate VC-ն (Սիլիկոնային հովիտ) օգնում է Հայաստանի ընկերություններին մուտք գործել ամերիկյան շուկա; Hive Ventures-ը (Սիլիկոնային հովիտ) ներդրումներ է կատարում նորաստեղծ ընկերություններում, որոնք ղեկավարում են հայ ձեռնեղեններն ամբողջ աշխարհում; Գրանատուսը (Երևան) ռեսուրսներ է տրամադրում սկսնակ ընկերություններին, որոնք օգտագործում են Հայաստանի բարձր տեխնոլոգիական ներուժը:

6. ԱԲ ոլորտում միասնական պետական քաղաքականության բացակայությունը խոչընդոտում է կազմակերպություններին լիարժեք գործել, ինչի արդյունքում շատ հաճախ ներքին կառավարման խնդիրներ են նաև ի հայտ գալիս:

7. ԱԲ զարգացման առումով ՀՀ-ն զբաղեցնում է 76-րդ տեղն աշխարհում և 5-րդը՝ Կենտրոնական և Հարավային Ասիայի երկրների շարքում՝ համաձայն Government AI Readiness Index միջազգային վարկանշավորման:

Լուծում: 2021թ. պետական մակարդակով հնչեցվել է ՀՀ-ում ԱԲ զարգացման վերաբերյալ ազգային ռազմավարության մշակման անհրաժեշտության մասին, որի հիմնական առաջնահերթություններն են.

- ԱԲ դերի ընդլայնումը համալսարաններում,
- հայկական սփյուռքի ներուժի օգտագործումը համաշխարհային առաջատար կազմակերպությունների հետ համագործակցության ոլորտում,
- պետություն-մասնավոր հատված համագործակցության զարգացում և ներդրումների ներգրավում,
- բարձր որակավորված մասնագետների «ներգրավում» երկիր,
- անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների ստեղծում:

Հետաքրքիր է... Որքան էլ թվա տարօրինակ, բայց այսօր աշխարհում կազմակերպությունների կառավարման գործում կանանց ներգրավումը, կին ղեկավարը դիտվում է որպես կազմակերպության աճի «գրավական»: Համաձայն ուսումնասիրությունների՝ կին հիմնադիրները ավելի արդյունավետ են աշխատում ներդրված գումարների հետ՝ արդյունքում ապահովելով ներդրողի բավարար-

վածության ավելի մեծ մակարդակ, կանանց ղեկավարած ընկերությունների/նախաձեռնությունների հաջողության հավանականությունը 22% է, իսկ տղամարդկանցը՝ 17%:

Այսպիսով, ամփոփելով մեր կողմից կատարված վերլուծությունը, կարող ենք փաստել, որ չափազանց կարևոր է կազմակերպություններում ներքին վերահսկողությունը մի շարք ռիսկերից խուսափելու, ինչպես նաև գործունեության աճ ու արդյունավետություն ապահովելու տեսանկյունից: Սակայն, հաշվի առնելով ոլորտային առանձնահատկությունները՝ դժվար է կառավարման միասնական մոտեցումներ առաջարկելը, թեպետ կան արդյունավետության գնահատումներ և միջազգային հաջողած փորձ, հետևաբար մեր կողմից փորձ արվեց առավել ակնհայտ «բացթողումների» վերհանման և առավել ընդունելի ու կիրառական գործիքակազմի բացահայտման ուղղությամբ:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված՝ 25.09.2001թ.:

2. «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին: **Ընդունված է 2021 թվականի հունիսի 3-ին:**

3. Горбунов В., Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов, РИОР, 2018, с.287.

4. Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почаев И. А., Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса // Лидерство и менеджмент, 2020, № 4, с. 643–658. – doi: 10.18334/lim.7.4.110931.

5. Панягина А. Е., Подходы к пониманию и классификации рисков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2012, №6, с. 6-16.

6. Соколов Б. В., Внутренний контроль в коммерческой организации, РОФЭР, 2006.

7. Andrew Romans «The Entrepreneurial Bible to Venture Capital: Inside Secrets From the Leaders in the Startup Game» Aug 28, 2016, 300 pg.

8. Enhancing transparency of beneficial ownership information of foreign companies undertaking certain economic activities in the UK, MARCH 2016, Department for Business, Innovation and Skills

9. «Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance», Executive Summary, June 2017
10. "Risk Management and Corporate Governance" / OECD Publishing 2014, 91 pages
11. Risk Management ISO 31000 <https://www.iso.org>
12. Savitz A. W., Weber K. «Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth». – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2013. – 416 p.
13. [https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/FDK/InternationalInstruments/fatf_recommendations_\(2012\)_arm.pdf](https://www.cba.am/Storage/AM/downloads/FDK/InternationalInstruments/fatf_recommendations_(2012)_arm.pdf)
14. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L0849>
15. <http://tax-today.com/reestry-beneficiaryh-vladeltsev-v-stranah-mira/>
16. https://www.sid.org.sg/Web/Professional_Development/PD_Intro.aspx
17. <https://www.semanticscholar.org/paper/SCORECARD-VALUATION-METHODOLOGY-Establishing-the-of-Payne/e97709f963bf19d548d9e7dc8fdb30610717dae6>
18. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
19. <https://blog.iese.edu/vcpeindex/ranking/>
20. <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report>

**THE MAIN PROBLEMS OF INTERNAL CONTROL IN COMMERCIAL
ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA AND WAYS OF THEIR
SOLUTION IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE**

KHACHATRYAN MARE

PhD in Economics,

Associate Professor at GSU and ASUE

e-mail: khachatryanmare@gmail.com

Within the framework of the article we tried to examine the internal control system of production/commercial organizations in the Republic of Armenia. A number of problems that exist in the sector have been revealed, ways of their regulation have been identified and clarified. We have used analyzes of a number of evaluation indicators (The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index, 24th recommendation of the Financial Action Task Force (FATF), CBInsight) and surveys (analysis of FEE materials). We also made proposals for the implementation of some models and methods ("Модель свиты", Scorecard Valuation Method, also known as

Bill Payne's method), which will significantly improve management efficiency in organizations, which in turn will affect the increase in profitability and strengthening of financial stability.

Afterwards, we studied the development and strengthening of the Institute of Artificial Intelligence in the Republic of Armenia, as a result of which it will be possible to improve the "university - research center - organization" chain and record positive results in each link of the chain, as it is done in many developed countries. As a result of the implementation and sufficient work of the artificial intelligence system, it will be possible to record progress in economic growth in the Republic of Armenia as early as 2024 (currently, in terms of the development of artificial intelligence, the Republic of Armenia is the 76th in the world and the 5th among the countries of Central and South Asia, according to the Government AI Readiness Index).

Keywords: *internal control, international experience, organization's activity, efficiency, management.*

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

ХАЧАТРЯН МАРЕ

Кандидат экономических наук, доцент

Преподаватель ГГУ и АГЭУ

электронная почта: khachatryanmare@gmail.com

В рамках представленной нами статьи было проведено исследование системы внутреннего контроля в производственных/коммерческих организациях РА, выявлен и выяснен ряд проблем, существующих в отрасли, предложены и намечены пути их регулирования на основе как по организационным, структурным, так и по общечеловеческим современным международным требованиям. Мы использовали итоги анализов разных показателей (Индекс привлекательности страны для венчурного и частного капитала, Рекомендация 24 Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), CBIInsght), и опросов (анализ материалов FEE). Также внесены предложения по внедрению некоторых моделей («Модель свиты»), методов (Scorecard Valuation Method, он же метод Билла Пейна), которые значительно повысят эффективность

управления в организациях, что в свою очередь повлияет на увеличение прибыльности и на укрепление финансовой стабильности организаций.

Затем было проведено исследование развития и укрепления Института искусственного интеллекта в РА, в результате которого можно будет усовершенствовать цепочку «университет – исследовательский центр – организация» и зафиксировать положительные результаты в каждом звене этой цепочки, как это делается во многих развитых странах. В результате вышеуказанного в 2024 году можно будет зафиксировать прогресс экономического роста в РА как итог внедрения и полноценной работы системы искусственного интеллекта (в настоящее время по уровню развития ИИ РА занимает 76-е место в мире и 5-е место среди стран Центральной и Южной Азии согласно международному рейтингу Government AI Readiness Index).

Ключевые слова: *внутренний контроль, международный опыт, деятельность организации, эффективность, управление.*

Հոդվածը ներկայացվել է խմբագրական խորհուրդ 14.12.2023թ.:

Հոդվածը գրախոսվել է 23.12.2023թ.:

Ընդունվել է տպագրության 17.05.2024թ.: