

**«ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ  
ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ  
ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ»**

---

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ**

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ամփոփագիր                                                                                                         | 3  |
| Executive Summary                                                                                                 | 7  |
| Ներածություն                                                                                                      | 10 |
| Հետազոտության մեթոդաբանությունն ու ընտրանքը                                                                       | 11 |
| Հետազոտության հիմնական արդյունքները                                                                               | 13 |
| Կորպորատիվ կառավարման ընկալումն ու առկա փորձը                                                                     | 13 |
| Խորհուրդ                                                                                                          | 18 |
| Բացահայտում և թափանցիկություն                                                                                     | 36 |
| Ներքին հսկողություն, ռիսկերի կառավարում և ներքին աուդիտ                                                           | 46 |
| Պատշաճ գործարար պրակտիկա                                                                                          | 50 |
| ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման բարելավման կարիքների գնահատում                                                     | 53 |
| ՊՄԸ-ների իրազեկվածությունը կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ և դրա բարձրացման հիմնական մոտեցումները | 57 |
| Հավելվածներ                                                                                                       | 62 |

Սույն զեկույցը պատրաստվել է **Կորպորատիվ կառավարման Կենտրոնի** կողմից Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի (CIPE) աջակցությամբ, որի առաքելությունն է ամրապնդել ժողովրդավարությունն ամբողջ աշխարհում մասնավոր ձեռնարկատիրության և շուկայական ուղղվածությամբ բարեփոխումների միջոցով:

Սույն զեկույցում ներկայացված կարծիքներն ու վերլուծությունները բացառապես հեղինակներինն են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն CIPE-ի կամ դրա անձնակազմի տեսակետները:

## «ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՊՄԸ-ՆԵՐՈՒՄ» ԶԵԿՈՒՅՑԻ ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ



ՄԸ-ները լուրջ դերակատարում ունեն Հայաստանի տնտեսական համակարգում: Դրանք հիմնականում գործում են ռազմավարական այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են էներգետիկան, առողջապահությունը, ջրային տնտեսությունը և այլն:

Հայաստանյան ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման պրակտիկայի առանձնահատկությունների և դրա բարելավմանը միտված կարիքների բացահայտումը դարձել են հետազոտության հիմնական նպատակները:

Որպես հետազոտության մեթոդ ընտրվել է նկարագրական/ճանաչողականը: Հետազոտությունն իրականացվել է հարցման միջոցով: Իրավիճակի օբյեկտիվ պատկերը ստանալու նպատակով ՊՄԸ-ների շրջանում հարցումը համադրվել է փորձագիտական հարցմամբ: ՊՄԸ-ների ընտրանքի ծավալը կազմել է 21 ընկերություն: Փորձագիտական հարցմանը մասնակցել է 11 փորձագետ:

### *Հիմնական բացահայտումները*

Փորձագետների գերակշիռ մեծամասնության (82%) կարծիքով կորպորատիվ կառավարումն ունի չափազանց կարևոր նշանակություն: Այս կարծիքը կիսել է ՊՄԸ-ների ընդամենը 42%-ը:

Դասեր քաղելու նպատակով հետազոտության շրջանակներում անդրադարձ է կատարվել 2010թ.-ին ընդունված ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրի ձախողման հնարավոր պատճառներին: ՊՄԸ-ների 2/3-ը որպես ձախողման պատճառ առանձնացրել է կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության ոչ բավարար մակարդակը: Փորձագետները կարևորել են կորպորատիվ կառավարումն առաջնահերթություն չհամարելը կամ կամքի բացակայությունը, խոշոր ընկերություններին չթիրախավորելը և Կանոնագրին հետևող ՊՄԸ-ների ծածկույթն արհեստականորեն ընդլայնելը:

Խորհուրդ ունեցել է հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների 57%-ը: Դրանցից ընդամենը հինգն է բացահայտել իր խորհրդի կազմը: Խորհուրդների քանակական առավել հաճախ հանդիպող կազմը տատանվում է 5-7 անդամի միջև: Հարցված ՊՄԸ-ների կեսի խորհուրդներում կանայք ներկայացված չեն: Մնացած կեսում նրանց ներկայացվածությունը խորհուրդներում սկսվում է 2 և ավելի անդամից:

Խորհուրդներում առկա է պրոֆեսիոնալ բազմազանության պակաս, ինչը հանգեցնում է դրանց թույլ «դինամիկայի»:

ՊՄԸ-ների գերակշիռ մեծամասնությունում նախագահը պետական պաշտոնյա է և անկախ է: Խորհրդի նախագահի և տնօրենի պաշտոնները չեն համատեղվում:

ՊՄԸ-ների կազմում խորհրդի անկախ անդամների ներգրավվածությունը մեծ մասամբ կրում է ֆորմալ բնույթ:

Խորհրդին կից հանձնաժողովների ձևավորման պրակտիկան բացակայում է:

ՊՄԸ-ների խորհուրդների գործունեությունը չի գնահատվում:

Խորհրդի անդամների առաջադրման և ընտրության գործընթացը թափանցիկ չէ: Խորհրդի սերնդափոխության պլանավորման և դրա կազմի ձևավորման հարցերում խորհրդին չի վերապահվում որևէ դեր:

ՊՄԸ-ների խորհուրդների անդամների վարձատրությունն ավելի շուտ բացառություն է, քան օրինաչափություն:

ՊՄԸ-ների գործող խորհուրդները չեն իրականացնում ռազմավարական առաջնորդման և գործադիր թիմի վերահսկման իրենց հիմնարար գործառույթները և կրում են ձևական բնույթ:

ՊՄԸ-ներին ներկայացվող ֆինանսական թափանցիկության պահանջները պայմանավորված են դրանց մեծությամբ և հանրային նշանակությամբ, այլ ոչ թե ՊՄԸ-ի կարգավիճակով: Հարցվածների որակյալ մեծամասնության ֆինանսական հաշվետվությունները ենթարկվում են արտաքին աուդիտի, ինչը կրկին պայմանավորված է պարտադիր աուդիտի պահանջով: ՊՄԸ-ները չեն հաղորդակցվում իրենց ոչ ֆինանսական ցուցանիշների և կատարողականի վերաբերյալ:

ՊՄԸ-ների նկատմամբ օրենսդրորեն կիրառվում է շահութաբաժինների չափի սահմանման զուտ շահույթի հիման վրա հաշվարկվող տոկոսի մոդելը: ՊՄԸ-ների շահութաբաժինների վճարման պրակտիկան թափանցիկ է այնքանով, որքանով որ դրանք ապահովում են իրենց ֆինանսական հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը:

Հարցված ՊՄԸ-ների 1/3-ը նշել է, որ ունի ներքին հսկողության համակարգ: Սակայն, դրանցից ընդամենը մի քանիսն է ներկայացրել ներքին հսկողության համակարգի որոշակի տարրեր: ՊՄԸ-ներում հիմնականում չեն ձևավորվել այնպիսի հսկողական գործառույթներ, ինչպիսիք են ռիսկերի կառավարումը, համապատասխանությունը և ներքին աուդիտը: ՊՄԸ-ներում ներքին աուդիտի կիրառվող պրակտիկան կրում է ֆորմալ բնույթ:

Հարցված ՊՄԸ-ների 3/4-ը նշել է, որ չունի կորպորատիվ վարքականոններ կամ էթիկայի կանոններ: ՊՄԸ-ների 81%-ը փաստել է համապատասխանության ծրագրի բացակայության մասին:

Հարցված ՊՄԸ-ների 90%-ը կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իր իրազեկվածության մակարդակը գնահատել է միջինից ցածր: Թե՛ ՊՄԸ-ների և թե՛ փորձագետների գերակշիռ մեծամասնությունը բարձր է գնահատել կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության բարձրացման անհրաժեշտությունը:

### **Հիմնական առաջարկությունները**

- ❖ Օրենսդրորեն և գործնականում հստակեցնել ՊՄԸ-ների խորհուրդների պատասխանատվության շրջանակները, հատկապես՝ ռազմավարական առաջնորդման և գործադիր մարմնի գործունեության վերահսկման և արդյունավետության գնահատման առումներով:
- ❖ Ապահովել ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի բազմազանեցումը, հստակեցնել խորհրդի անդամների թեկնածուների ընտրության չափանիշները, բարձրացնել խորհրդի դերակատարումը սեփական սերնդափոխության հարցում, ապահովել խորհրդի անդամների թեկնածուների ընտրության և առաջադրման գործընթացների թափանցիկությունը:
- ❖ Խորհրդին վերապահել խորհրդի անդամների թեկնածուներ առաջարկելու և գործադիր մարմին ձևավորելու կամ տնօրեն նշանակելու իրավասությունն օրենսդրորեն:
- ❖ Անկախ անդամների ներգրավման միջոցով բարձրացնել ՊՄԸ-ների խորհուրդների և դրանց կողմից կայացվող որոշումների անկախության և օբյեկտիվության մակարդակը:
- ❖ Հանրային վստահության ամրապնդման նպատակով ապահովել ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի, կառուցվածքի ու գործունեության թափանցիկությունը:
- ❖ Մշակել և ներդնել ՊՄԸ-ների կատարողականով պայմանավորված խորհրդի անդամների մրցունակ վարձատրության սխեմաներ:
- ❖ Խթանել խորհրդի գնահատումների և դրանց անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացման ու վերապատրաստումների պրակտիկաները:
- ❖ Ֆինանսական թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը պայմանավորել ՊՄԸ-ի կարգավիճակով, այլ ոչ թե մեծությամբ:

- ❖ ՊՄԸ-ների ֆինանսական թափանցիկությունը խրախուսելու և դրանց հաշվետվությունների նկատմամբ հանրային հասանելիություն ապահովելու նպատակով ՊՄԸ-ների համար ձևավորել հաշվետվողականության միասնական էլեկտրոնային հարթակ.
- ❖ Խոշոր ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառել ոչ ֆինանսական բացահայտումների պրակտիկան.
- ❖ Շահութաբաժնային քաղաքականության առնչությամբ ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառել դիվերսիֆիկացված մոտեցումներ, մասնավորապես՝ զուտ շահույթի նկատմամբ հաշվարկվող տոկոսի մոդելը համատեղել առանց ուղենիշների և թիրախների մոդելի հետ.
- ❖ Խոշոր, հանրային նշանակություն ունեցող ՊՄԸ-ներում ներդնել ներքին հսկողության երեք գծերի մոդելը.
- ❖ Փոքր և միջին ՊՄԸ-ներում ներդնել ներքին աուդիտի գործառույթը՝ որպես աջակից խորհուրդներին՝ ձևավորելու ընկերությունների ներքին հսկողության, ռիսկերի կառավարման համակարգը.
- ❖ ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի (2024թ.) տեղայնացումը ՊՄԸ-ների համար ապահովել դրանց կորպորատիվ կառավարման առանձնահատկությունները պարզաբանող ուղեցույցների միջոցով.
- ❖ Առավել խոշոր և հանրային նշանակություն ունեցող ՊՄԸ-ների համար կորպորատիվ կառավարման էական սկզբունքներն ամրագրել նորմատիվ իրավական դաշտում.
- ❖ ՊՄԸ-ների համար նախաձեռնել կորպորատիվ կառավարման իրազեկման արշավ՝ թիրախավորելով կորպորատիվ կառավարման բոլոր դերակատարներին, այդ թվում՝ խորհրդի անդամներին.
- ❖ Իրազեկել ՊՄԸ-ների ներկայացուցիչներին համապատասխանության ծրագրի և բարելավարքության գործարար պրակտիկաների վերաբերյալ.
- ❖ Խորհրդատվական աջակցություն տրամադրել ՊՄԸ-ներին համապատասխանության ծրագրի ներդրման և դրա հաշվետվողականությունն ապահովելու վերաբերյալ.
- ❖ Խրախուսել ՊՄԸ-ների մուտքը Հայաստանի մասնավոր հատվածի առաջին հավաքական հակակոռուպցիոն նախաձեռնություն՝ **Բիզնեսի բարելավարքության ակումբ:**

## EXECUTIVE SUMMARY OF THE “CORPORATE GOVERNANCE IN SOES” REPORT

---

SOEs play a significant role in Armenia’s economic system. They primarily operate in strategic sectors such as energy, healthcare, water management, etc.

Uncovering the specific features of corporate governance practices in Armenian SOEs and identifying the needs for their improvement have become the primary goals of this research.

The chosen research method was descriptive/cognitive. The research was conducted through surveys. To obtain an objective view of the situation, the survey among SOEs was combined with an expert survey. The sample size for SOEs consisted of 21 companies. 11 experts participated in the survey.

### *Key Findings*

---

According to the vast majority of experts (82%), corporate governance is of utmost importance. Only 42% of SOEs shared this view.

To draw lessons, the reasons behind the failure of the RA Corporate Governance Code, adopted in 2010, were addressed within the research. 2/3 of SOEs identified the insufficient level of awareness about corporate governance as a reason for the failure. Experts emphasized not prioritizing corporate governance or lack of will, failure to target large companies, and the artificial expansion of the scope of SOEs following the Code.

57% of the SOEs participating in the survey reported having a board. Only five of them disclosed their board composition. The most common board size ranges between 5-7 members. Half of the surveyed SOEs have no women on their boards. In the other half, women's representation starts from 2 or more members.

Boards lack professional diversity, resulting in weak “dynamics”.

In the majority of SOEs, the board chair is a government official and lacks independence. The roles of the board chair and CEO are not held by the same person.

The involvement of independent board members is largely formal.

The practice of establishing board committees is nonexistent.

SOE boards do not undergo performance evaluations.

The process of nominating and electing board members lacks transparency. Boards have no role in their succession planning or composition shaping.

The remuneration of board members is more of an exception than a rule.

Existing SOE boards do not perform their fundamental functions of strategic leadership and oversight of the executive team, being merely symbolic.

The financial requirements for SOEs are determined by their size and public significance, not their status. The financial statements of the qualified majority of respondents are subject to external audits, again driven by mandatory audit requirements. SOEs do not communicate their non-financial indicators or performance.

The explicit minimum share of net profit model for dividend rate definition is applied to SOEs by law. Dividend payment practices of SOEs are transparent to the extent that they ensure their financial reporting and transparency.

1/3 of the surveyed SOEs reported having an internal control system. Nevertheless, only a few provided details about specific elements of their internal control systems. Key control functions like risk management, compliance, and internal audit are largely absent in SOEs. Internal audit practices implemented in SOEs are formal in nature.

3/4 of the surveyed SOEs stated lacking corporate codes of conduct or ethics. 81% of SOEs reported not having compliance programs.

90% of the surveyed SOEs assessed their level of awareness regarding corporate governance as below average. Both SOEs and the majority of experts emphasized the necessity of raising awareness of SOEs about corporate governance issues.

### ***Key Recommendations***

---

- ❖ Clarifying the scope of responsibilities of SOE boards both by law and in practice, particularly in terms of strategic leadership and oversight and evaluation of the executive team.
- ❖ Ensuring diversification of SOE board composition, clarifying criteria for selection of board member candidates, enhancing the board's role in its own succession planning, and ensuring transparency in the processes of nomination and selection of board member candidates.
- ❖ Granting the board the authority, by law, to propose board member candidates and to form the executive team or appoint the CEO.

- ❖ Increasing the level of independence and objectivity of SOE boards and their decisions by involving independent directors.
- ❖ Fostering public trust by ensuring transparency in the composition, structure, and activities of SOE boards.
- ❖ Developing and implementing competitive remuneration schemes for board members based on SOE performance.
- ❖ Promoting practices of board evaluations and continuous professional development and training of its members.
- ❖ Aligning financial transparency and reporting with SOE status and not with size.
- ❖ Creating a unified electronic platform for SOE reporting to promote financial transparency of SOEs and ensure public accessibility of their statements.
- ❖ Implementing non-financial disclosure practices for large SOEs.
- ❖ With regard to dividend policy, applying diversified approaches to SOEs, particularly combining the explicit minimum share of net profit model with no targets or guidelines model.
- ❖ Implementing the three lines model for internal control in large, public-interest SOEs.
- ❖ Implementing internal audit functions in small and medium SOEs to support boards in establishing internal controls and risk management systems.
- ❖ Ensuring the localization of the RA Corporate Governance Code (2024) for SOEs through guidelines clarifying their specific governance features.
- ❖ Establishing key corporate governance principles for larger and public-interest SOEs in the regulatory framework.
- ❖ Initiating a corporate governance awareness campaign for SOEs, targeting all corporate governance actors, including board members.
- ❖ Informing representatives of SOEs about compliance programs and business integrity practices.
- ❖ Providing advisory support to SOEs for implementing compliance programs and ensuring their reporting.
- ❖ Encouraging SOEs' entry into the first collective anti-corruption initiative in Armenia's private sector, the **Business Integrity Club**.

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ



Ետական մասնակցությամբ ընկերությունների (ՊՄԸ-ներ) կողմից կորպորատիվ կառավարման բարձր չափանիշներին հետևելը խթանում է արդար և մրցակցային շուկայի ձևավորումը, նպաստում տնտեսական անվտանգությանն ու դիմակայունությանը, քանի որ՝

- ❖ բարձրացնում է հանրային սեփականության արժեքը,
- ❖ նախապայմաններ է ապահովում տնտեսության համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող ՊՄԸ-ների կենսունակության համար,
- ❖ նվազեցնում է կոռուպցիոն ռիսկերի ծագման հավանականությունը,
- ❖ պետությունը որպես արդյունավետ սեփականատեր օրինակ է ծառայում մասնավոր ընկերություններին,
- ❖ ամրապնդում է հանրության շահերից ելնելով կառավարման պրակտիկան:

ՊՄԸ-ները համաշխարհային տնտեսության կարևոր մասն են: ՊՄԸ-ներն առավել տարածված են այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են էներգետիկան, օգտակար հանածոները, ենթակառուցվածքները, կոմունալ ծառայությունները, իսկ որոշ երկրներում՝ ֆինանսական ծառայությունները: Համաշխարհային կտրվածքով 500 խոշոր ընկերությունների թվում ՊՄԸ-ների հասույթը վերջին 20 տարիների ընթացքում աճել է չորս անգամ: Դրանց բաժինը համաշխարհային շուկայի կապիտալիզացիայի մեջ կազմում է 12%:

ՊՄԸ-ները լուրջ դերակատարում ունեն նաև Հայաստանի տնտեսական համակարգում: Դրանք հիմնականում գործում են ռազմավարական այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են էներգետիկան, առողջապահությունը, ջրային տնտեսությունը և այլն:

## ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԸՆՏՐԱՆՔԸ



Ետազոտությունը նպատակ է հետապնդել՝

- ❖ բացահայտել հայաստանյան ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման պրակտիկայի առանձնահատկությունները,
- ❖ պարզել կորպորատիվ կառավարման սեփական պրակտիկայի բարելավման համար ՊՄԸ-ների պատրաստվածության մակարդակը և կարիքները,
- ❖ պետական իրավասու մարմիններին հասցեագրել ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման բարելավմանը միտված առաջարկներ:

Հաշվի առնելով հետազոտության նպատակների կարևորությունը և միաժամանակ կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության համեստ մակարդակը՝ որպես հետազոտության մեթոդ ընտրվել է նկարագրական/ճանաչողականը:

Հետազոտությունն իրականացվել է հարցման միջոցով: ՊՄԸ-ների շրջանում հարցումը համադրվել է փորձագիտական հարցմամբ՝ նպատակ ունենալով համակցել հետազոտության քանակական և որակական մեթոդներն ու արդյունքները:

Եթե ՊՄԸ-ների հարցման համար օգտագործվել է պատասխանների բազմակի ընտրության հնարավորությամբ կիսաստանդարտացված հարցաթերթ **(հավելված 1)**, ապա փորձագետների շրջանում հարցումն անցկացվել է բաց հարցաթերթի միջոցով **(հավելված 2)**:

ՊՄԸ-ների ընտրանքի ծավալը կազմել է 21 ընկերություն **(հավելված 3)**: Ընտրանքի ձևավորման համար հիմք է հանդիսացել Պետական գույքի կառավարման կոմիտեի 50 տոկոս և ավելի պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների 2023թ.-ի տարեկան արդյունքների ֆինանսատնտեսական վիճակի դիտարկումների և վերլուծության, կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետության որոշման և գործադիր մարմինների ղեկավարների կատարած աշխատանքների գնահատման վերաբերյալ ամփոփ տեղեկանքը:

Հարցման ընտրանքը ձևավորելիս թիրախավորվել են ՊՄԸ-ների ընդհանուր ակտիվների պորտֆելի 62%-ին տիրապետող ընկերությունները: Դրանք են «Երևանի ջերմաէլեկտրակենտրոն», «Հայկական ատոմային էլեկտրակայան», «Բարձրավոլտ էլեկտրացանցեր», «Կարեն Դեմիրճյանի անվան Երևանի մետրոպոլիտեն», «Հայփոստ», «Էլեկտրաէներգետիկական համակարգի օպերատոր», «Վ. Ա. Ֆանարջանի անվան ուռուցքաբանության ազգային կենտրոն», «Երևանի ավտոբուս», «Հաշվարկային կենտրոն» ընկերությունները:

Նշված ընկերությունները, բացառությամբ «Կարեն Դեմիրճյանի անվան Երևանի մետրոպոլիտեն»-ի և «Երևանի ավտոբուս»-ի, փաստացիորեն մասնակցել են հարցմանը:

Ընտրանքում ներգրավված ՊՄԸ-ների հետ կապն ապահովվել է բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներն իրականացնող գծային նախարարությունների, հատկապես՝ ՀՀ էկոնոմիկայի, բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության, տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարությունների միջոցով:

Նախքան բուն դաշտային աշխատանքներն իրականացվել է երկու փորձական հարցազրույց՝ հարցաթերթում առկա խնդիրները վերհանելու նպատակով: Հարցաթերթը լրամշակելուց հետո մեկնարկել են դաշտային աշխատանքները, որոնք իրականացվել են հոկտեմբերի 25-ից նոյեմբերի 27-ն ընկած ժամանակահատվածում: Հարցումների միջին տևողությունը կազմել է 40-45 րոպե: Դրանք հիմնականում իրականացվել են ընկերությունների բարձրագույն ղեկավարության ներկայացուցիչների՝ խորհրդի անդամների, գլխավոր տնօրենների, գլխավոր տնօրենների տեղակալների հետ: Կիրառվել է հարցման «դեմ առ դեմ» մեթոդը՝ օգտագործելով Zoom հարթակը:

Փորձագիտական հարցմանը մասնակցել է 11 փորձագետ (**հավելված 4**): Փորձագետների ընտրությունը կատարվել է՝ հաշվի առնելով կորպորատիվ կառավարման, հանրային ֆինանսների, կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոլորտներում նրանց փորձաքննության մակարդակը:

## ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

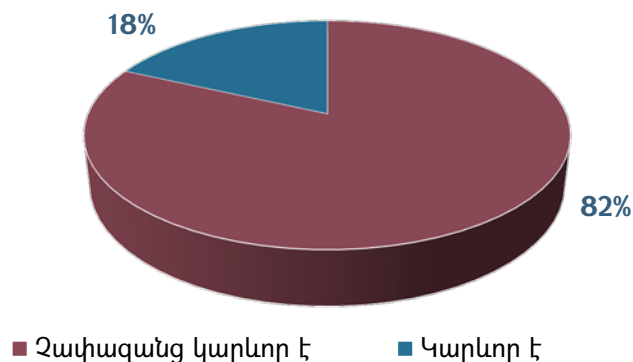
### 1. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԿԱԼՈՒՄՆ ՈՒ ԱՌԿԱ ՓՈՐՁԸ



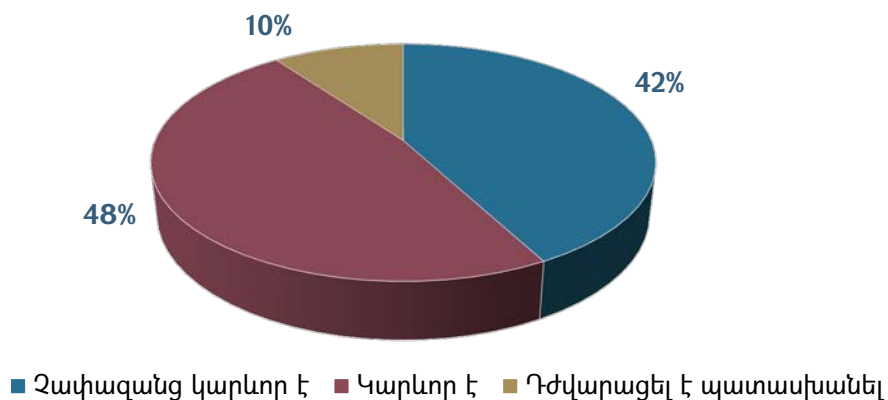
Ետազոտությունը մեկնարկել է կորպորատիվ կառավարման կարևորության գնահատմամբ:

Ինչպես հետևում է 1-ին և 2-րդ գծապատկերներից, փորձագիտական համայնքի ներկայացուցիչների համար միանշանակ է կորպորատիվ կառավարման կարևորությունը, և նրանք ավելի բարձր են գնահատել այն, քան ՊՄԸ-ները: Փորձագետների գերակշիռ մեծամասնության (82%) կարծիքով կորպորատիվ կառավարումն ունի չափազանց կարևոր նշանակություն: Այս կարծիքը կիսել է ՊՄԸ-ների ընդամենը 42%-ը: Միաժամանակ, հարցված ՊՄԸ-ների 10%-ը դժվարացել է պատասխանել հարցին:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1. Կորպորատիվ կառավարման կարևորությունը՝ ըստ փորձագետների (n=11)**



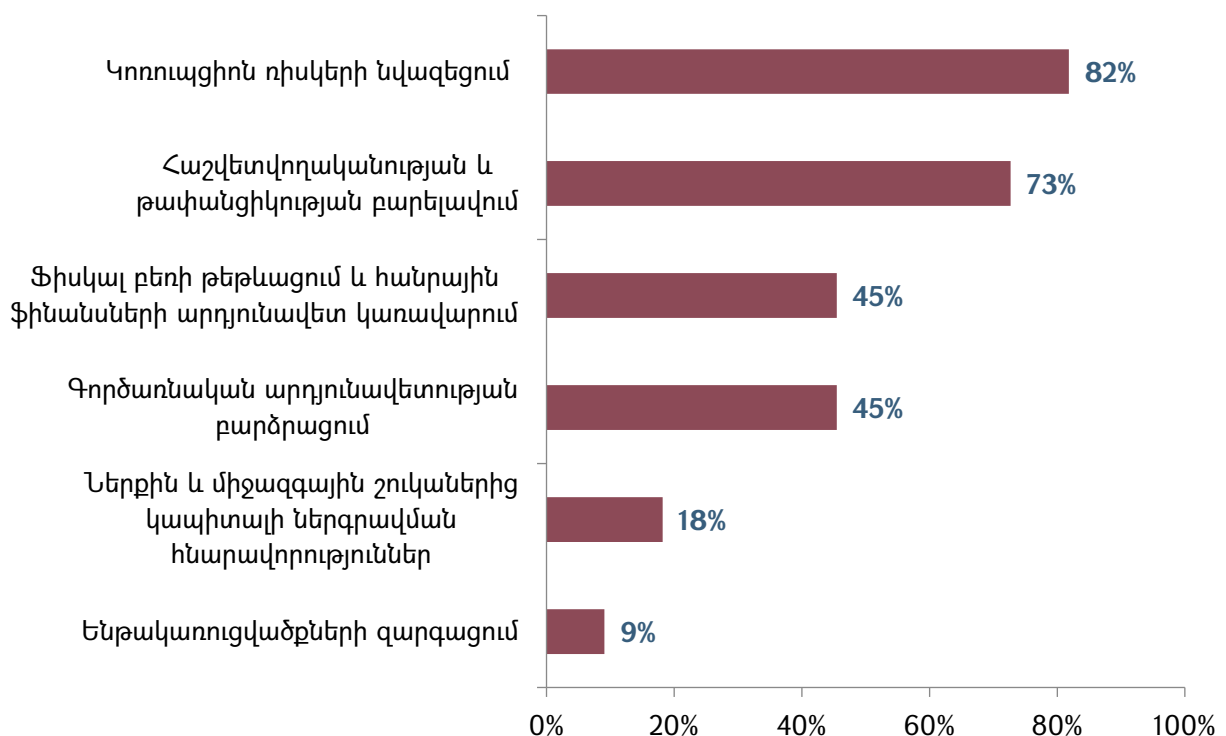
**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 2. Կորպորատիվ կառավարման կարևորությունը՝ ըստ ՊՄԸ-ների ներկայացուցիչների (n=21)**



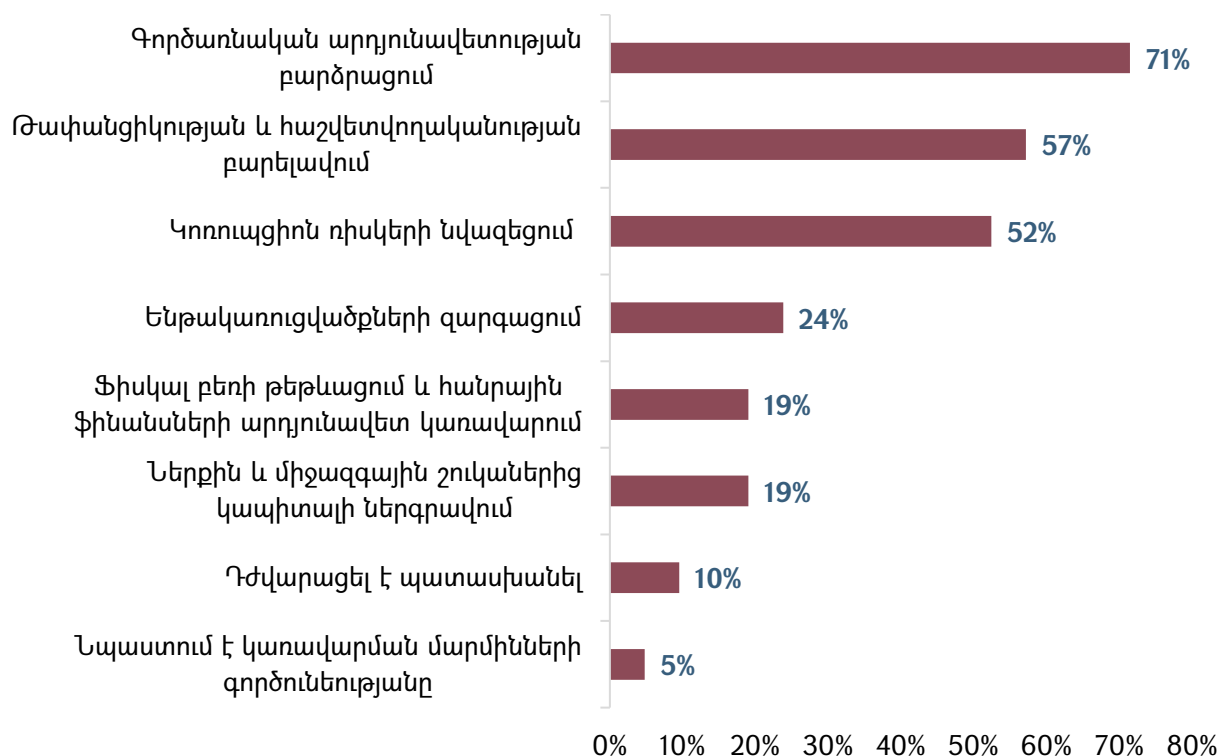
Կորպորատիվ կառավարմամբ ընձեռվող հնարավորությունների վերաբերյալ փորձագետների և ՊՄԸ-ների պատասխանների ուսումնասիրությունից (գծապատկերներ 3 և 4) ակնհայտ է խնդրի նկատմամբ երկու տարբեր՝ արտաքին և ներքին տեսակետների առկայությունը: Եթե փորձագետներն առաջին պլան են մղում կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցումը (82%) և կորպորատիվ հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը (73%) ու հետո միայն գործառնական արդյունավետության բարձրացումը (45%), ապա կարելի է ասել, որ ՊՄԸ-ների պատասխանները փորձագիտականի հայելապատկերն են: ՊՄԸ-ները նախ և առաջ կարևորել են գործառնական արդյունավետության բարելավումը (71%), այնուհետև միայն՝ թափանցիկության և հաշվետվողականության բարելավումը (57%) ու կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցումը (52%):

Հարկ է առանձնացնել մեկ տարբերակիչ գիծ ևս: Փորձագետների 45%-ը որպես կորպորատիվ կառավարմամբ լուծվող հիմնախնդիր նշել է ֆիսկալ բեռի թեթևացումն ու հանրային ֆինանսների արդյունավետ կառավարումը, մինչդեռ այդ խնդիրը կարևորել է ՊՄԸ-ների ընդամենը 19%-ը:

### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 3. Կորպորատիվ կառավարմամբ լուծվող հիմնախնդիրները՝ ըստ փորձագետների (n=11)



**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 4. Կորպորատիվ կառավարմամբ լուծվող հիմնախնդիրները՝  
ըստ ՊՄԸ-ների ներկայացուցիչների (n=21)**



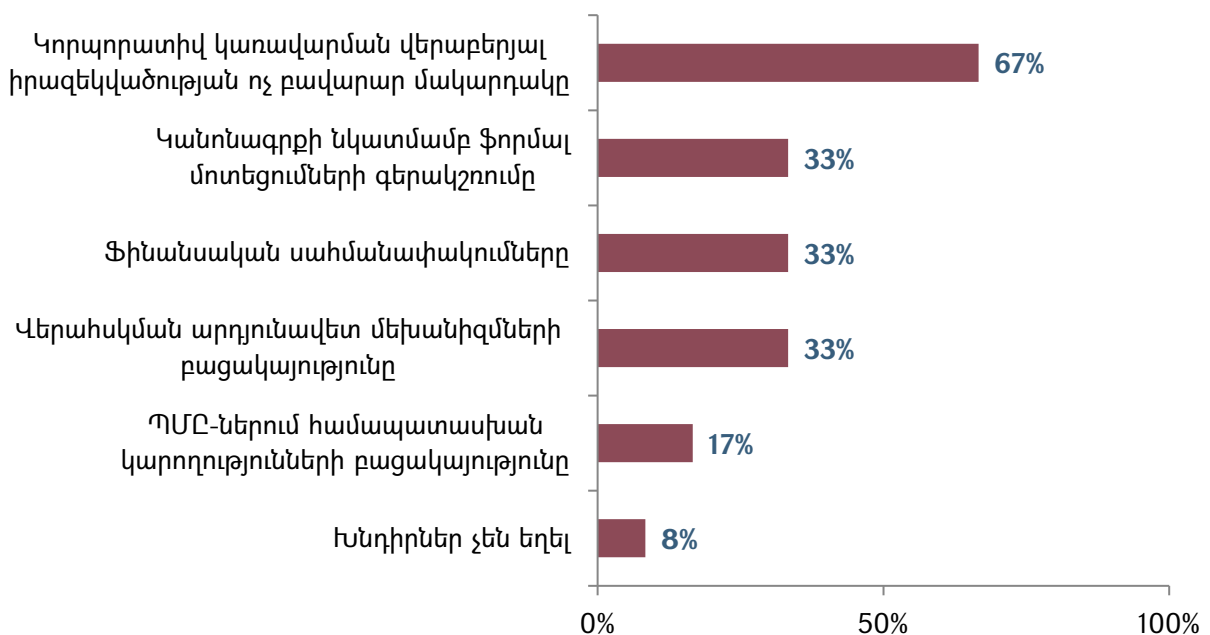
Կորպորատիվ կառավարման փորձն ուսումնասիրելու համար հիմք է հանդիսացել ՊՄԸ-ների՝ ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքին (2010թ.) հետևելու պրակտիկան:

Ըստ հարցման արդյունքների՝ ընտրանքում գտնվող ՊՄԸ-ների միայն 33%-ն է հետևել Կանոնագրքին: Սակայն, ՀՀ կառավարության՝ 2011թ.-ի հունիսի 23-ի թիվ 881-Ն որոշմամբ հաստատված 50 տոկոս և ավելի պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ցանկի ուսումնասիրությունից ակնհայտ է դառնում, որ հետազոտության ընտրանքում գտնվող և Կանոնագրքին հետևող ընկերությունների իրական թիվն առնվազն երկու անգամ պետք է ավելին լիներ, ինչից կարելի է եզրակացնել, որ ընտրանքում գտնվող ՊՄԸ-ների էական մասը տեղյակ չի եղել Կանոնագրքին հետևելու և դրա վերաբերյալ հաշվետու լինելու իր պարտավորության մասին:

2010թ.-ի Կանոնագրքի ձախողման պատճառների բացահայտումն էական նշանակություն ունի 2024թ.-ին ընդունված Կանոնագրքի արդյունավետ ներդրումն ապահովելու հարցում:

Դասեր քաղելու նպատակով հետազոտության շրջանակներում անդրադարձ է կատարվել նաև ծախսողման հնարավոր պատճառներին: ՊՄԸ-ների 2/3-ը որպես ծախսողման պատճառ առանձնացրել է կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության ոչ բավարար մակարդակը: 33-ական տոկոսներ են ստացել Կանոնագրքի նկատմամբ ֆորմալ մոտեցումների գերակշռումը, ֆինանսական սահմանափակումները և վերահսկման արդյունավետ մեխանիզմների բացակայությունը (գծապատկեր 5):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 5. 2010թ.-ի Կանոնագրքի ծախսողման պատճառները՝ ըստ ՊՄԸ-ների ներկայացուցիչների (n=12)**

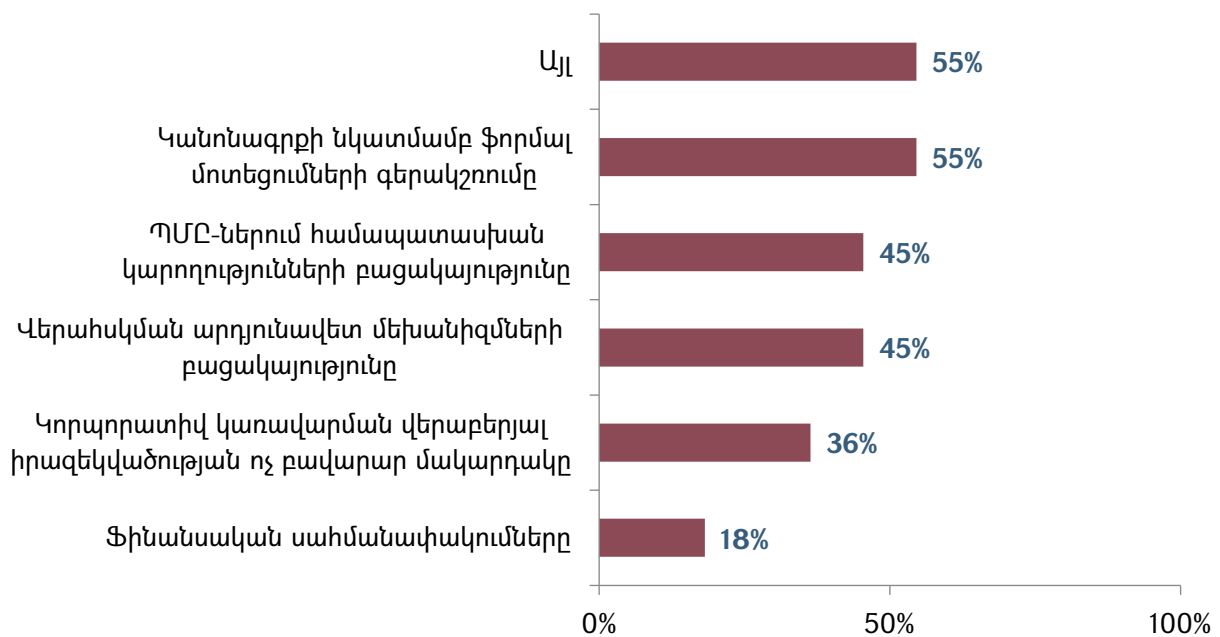


Ինչ վերաբերում է փորձագետներին, ապա նրանց ավելի քան կեսի (55%) կարծիքով Կանոնագիրը ծախսողվել է ֆորմալ մոտեցումների գերակշռման պատճառով: Բացի այդ, փորձագետները որպես խնդիրներ նշել են ՊՄԸ-ներում համապատասխան կարողությունների և վերահսկման մեխանիզմների բացակայությունը, ինչպես նաև կորպորատիվ կառավարման իրազեկվածության ոչ բավարար մակարդակը: Փորձագետները հնարավորություն են ունեցել ծախսողման վերաբերյալ արտահայտել նաև սեփական մոտեցումները: Այս տեսանկյունից առանձնակի հետաքրքրություն են ներկայացնում «Այլ» պատասխանում ամփոփված փորձագիտական կարծիքները (գծապատկեր 6):

Համաձայն դրանց՝ Կանոնագրքի ձախողման պատճառների թվում են՝

- ❖ Կանոնագրքին հետևելը որպես լրացուցիչ բեռ դիտարկելը և գործընթացի իրական «տեր» չունենալը,
- ❖ կորպորատիվ կառավարումն առաջնահերթություն չհամարելը կամ կամքի բացակայությունը,
- ❖ խոշոր ընկերություններին չթիրախավորելը և Կանոնագրքին հետևող ՊՄԸ-ների ծածկույթն արհեստականորեն ընդլայնելը,
- ❖ ՊՄԸ-ների խորհուրդներում անկախ անդամների սակավ ներկայացվածությունը:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 6. 2010թ.-ի Կանոնագրքի ձախողման պատճառները՝  
ըստ փորձագետների (n=11)**



## 2. ԽՈՐՀՈՒՐԴ

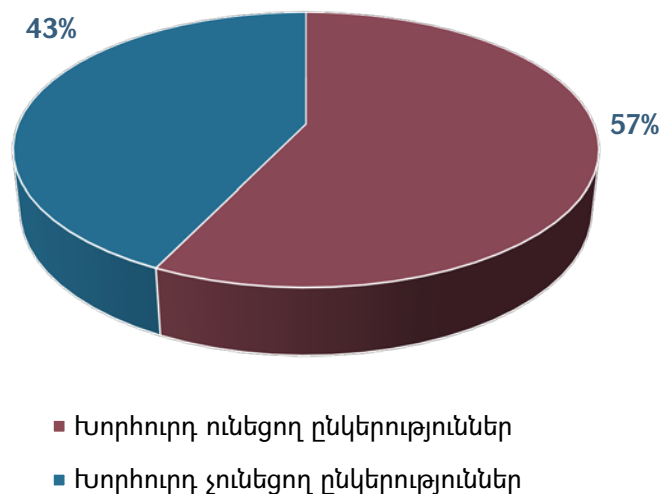


այաստանյան ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման պրակտիկան հետազոտելիս որպես համեմատման բազա ընդունվել է Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀՀԿ) **ՊՄԸ-ների հասցեագրված ուղենիշները (2024թ.)**:

*Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ խորհուրդը կենտրոնական դեր է խաղում ՊՄԸ-ների կառավարման համակարգում: Ընկերություններում, որտեղ պետությանը պատկանում է բաժնեմասերի 100%-ը կամ մեծամասնությունը, խորհուրդը միջնորդ է պետության՝ որպես բաժնեդիր, այլ բաժնեդրերի և հենց ընկերության միջև: Խորհուրդն իր ֆիդուցիար պարտականություններով պարասխանադրվություն է կրում ՊՄԸ-ների գործունեության և բաժնեդրերի շահերի պաշտպանության համար, ինչպես նաև հաշվի է առնում շահակիցների շահերը:*

Խորհուրդ ձևավորվել է հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների 57%-ի կառավարման համակարգում (զծապատկեր 7): Հետևաբար, խորհուրդների ուսումնասիրությունը կատարվել է այդ ընկերությունների կտրվածքով:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 7. Խորհուրդների առկայությունը հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ներում (n=21)**



### Կազմ և կառուցվածք

Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ներից ընդամենը հինգն է բացահայտել իր խորհրդի կազմը: Դրանցից չորսն էներգետիկ, իսկ մեկը ֆինանսական ոլորտից է: Բացահայտման աղբյուր են ՊՄԸ-ների համացանցային էջերը, իսկ մեկ ընկերության դեպքում՝ տարեկան հաշվետվությունը:

ՊՄԸ-ների խորհուրդների քանակական կազմը հիմնականում ձևավորվել է «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն, որը նախատեսում է խորհրդի քանակական կազմի միայն նվազագույն շեմ՝ ոչ պակաս, քան երեք անդամ: Սակայն, հարկ է նշել էներգետիկ և ֆինանսական ոլորտների առանձնահատկությունների մասին:

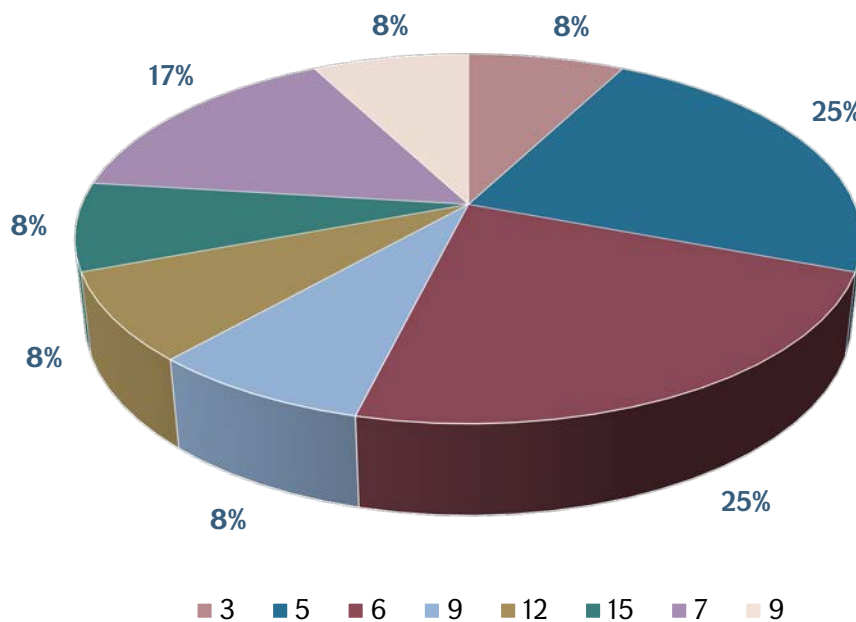
Այսպես, «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով նախատեսվում է, որ ընկերության խորհուրդը պետք է կազմված լինի առնվազն 5 և առավելագույնը 13 անդամից:

Ինչ վերաբերում է էներգետիկ ոլորտին, ապա խորհրդի քանակական և մասամբ որակական կազմը կարգավորվում է ՀՀ Կառավարության՝ 06.11.2003թ.-ի թիվ 1694-Ն որոշմամբ: Վերջինս սահմանում է հետևյալը.

- ❖ «Հայկական ատոմային էլեկտրակայան», «Երևանի ջերմաէլեկտրակենտրոն», «Որոտանի հիդրոէլեկտրակայանների համալիր» և «Բարձրավոլտ էլեկտրացանցեր» փակ բաժնետիրական ընկերություններից յուրաքանչյուրում տնօրենների խորհուրդները բաղկացած են 5 անդամից. 2-ական անդամ առաջարկվում է Հայաստանի Հանրապետության էներգետիկայի նախարարի ու Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարի կողմից, իսկ ընկերությունների գլխավոր տնօրենները՝ ի պաշտոնե:
- ❖ «Էլեկտրաէներգետիկական համակարգի օպերատոր» փակ բաժնետիրական ընկերությունում տնօրենների խորհուրդը բաղկացած է 11 անդամից. 1-ական անդամ առաջարկվում է Հայաստանի Հանրապետության էներգետիկայի նախարարի, Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարի, ինչպես նաև «Էլեկտրաէներգետիկական համակարգի օպերատոր», «Հաշվարկային կենտրոն», «Բարձրավոլտ էլեկտրացանցեր», «Հայաստանի էլեկտրացանցեր», «Հայկական ատոմային էլեկտրակայան», «Միջազգային էներգետիկ կորպորացիա», «Երևանի ջերմաէլեկտրակենտրոն», «Որոտանի հիդրոէլեկտրակայանների համալիր» փակ բաժնետիրական ընկերությունների ու «Հրազդանի էներգետիկ կազմակերպություն (ՀրազՋԷԿ)» բաց բաժնետիրական ընկերության կողմից:

- ❖ «Հաշվարկային կենտրոն» փակ բաժնետիրական ընկերությունում տնօրենների խորհուրդը բաղկացած է 3 անդամից. 1-ական անդամ առաջարկվում է Հայաստանի Հանրապետության էներգետիկայի նախարարի ու Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարի կողմից, իսկ ընկերության գլխավոր տնօրենը՝ ի պաշտոնե:

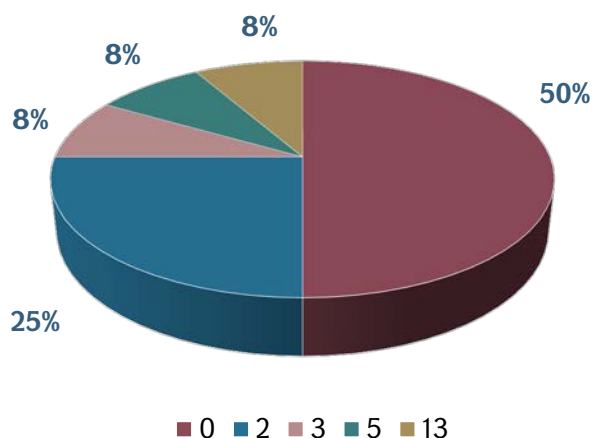
**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 8. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների խորհրդի քանակական կազմը (n=12)**



Ինչպես երևում է 8-րդ գծապատկերից, առկա է խորհրդի քանակական կազմի բավականաչափ ընդարձակ բաշխվածություն: Ընտրանքում առկա են ընկերություններ, որոնց խորհուրդների քանակական կազմը 12 կամ 15 անդամ է: Սակայն, ՊՄԸ-ների խորհրդի անդամների առավել հաճախ հանդիպող թիվը տատանվում է 5-7 անդամի միջև:

Հայաստանում չի սահմանվել ՊՄԸ-ների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունն ապահովող որևէ նվազագույն շեմ: Հարցված ՊՄԸ-ների կեսի խորհուրդներում կանայք ներկայացված չեն: Հետաքրքիր է այն, որ մնացած կեսում կանանց ներկայացվածությունը խորհուրդներում սկսվում է 2 և ավելի անդամից (գծապատկեր 9): Խորհրդի երկու կին անդամ ունեցող ընկերությունները կազմում են խորհուրդ ունեցող ընկերությունների 1/4-ը:

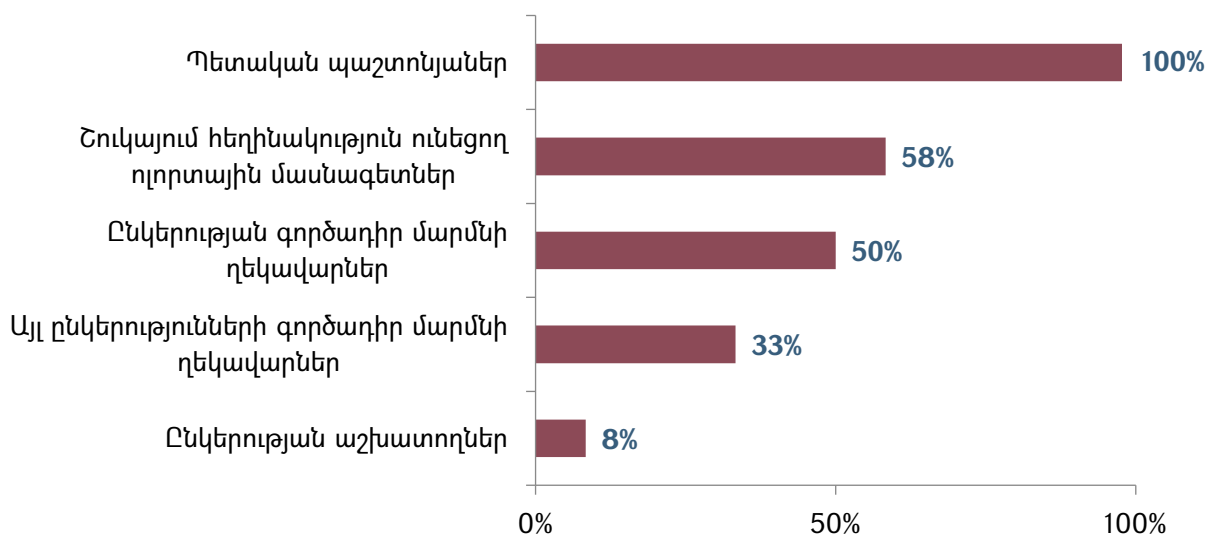
**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 9. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունը (n=12)**



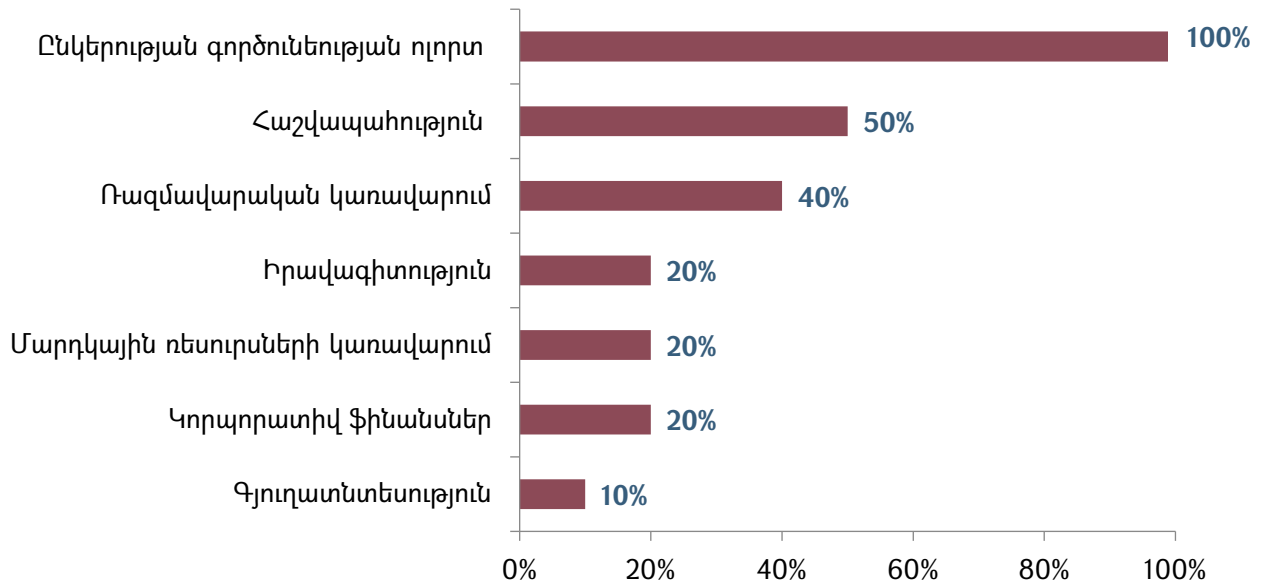
Բոլոր ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմում առկա են պետական պաշտոնյաներ, ովքեր հիմնականում բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներ իրականացնող գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ են:

Ընկերությունների կեսում ներկայացված է տվյալ ընկերության գործադիր մարմնի ղեկավար անձնակազմը: Ինչ վերաբերում է շուկայում հեղինակություն ունեցող ոլորտային մասնագետներին, ապա հարցմանը մասնակցած ընկերությունների խորհրդում նրանք ունեն 58% ներկայացվածություն և հիմնականում գիտական, կրթական հաստատությունների ներկայացուցիչներ են (գծապատկեր 10):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 10. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմը (n=12)**



**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 11. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների խորհուրդների մասնագիտական կազմը (n=12)**



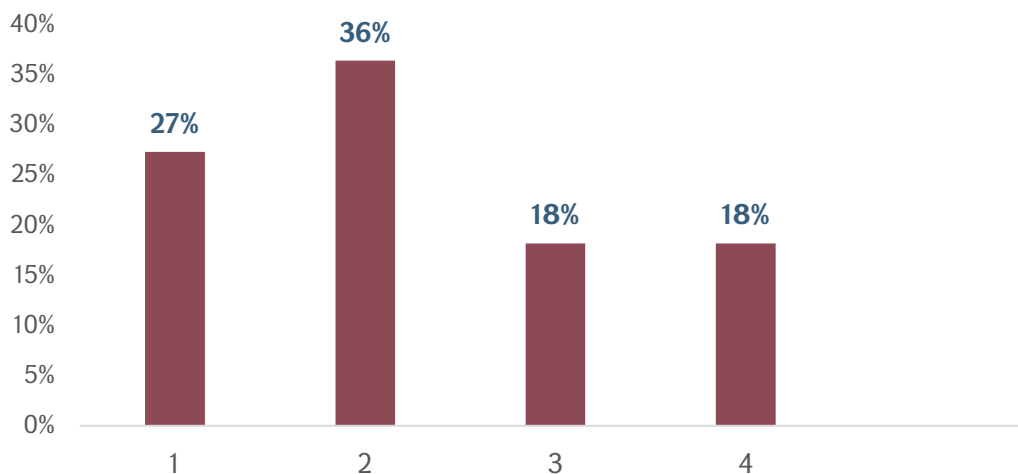
Ինչպես արդեն նշվել է, սակավաթիվ ՊՄԸ-ներ են բացահայտում իրենց խորհուրդների կազմը: Հետևաբար, հիմնվելով հարցման արդյունքների վրա՝ կարելի է եզրակացնել, որ խորհրդում ներգրավվածության տեսանկյունից շեշտադրվում է անդամի կողմից ընկերության գործունեության ոլորտի գիտելիքների ու փորձի տիրապետումը (գծապատկեր 11): Այս մոտեցումը հիմնավորվել է նաև հարցումների անցկացման ընթացքում:

Միաժամանակ, հարկ է ավելացնել, որ խորհուրդը կառավարման կոլեգիալ մարմին է, և դրա անդամները պետք է ունենան միմյանց լրացնող մասնագիտական տարատեսակ ունակություններ, կրթություն և փորձառություն:

Այս տեսանկյունից առկա է ՊՄԸ-ների խորհրդի մասնագիտական կազմի բազմազանեցման անհրաժեշտություն, հատկապես՝ ներքին հսկողության, ռիսկերի կառավարման, համապատասխանության, կորպորատիվ կառավարման և ֆինանսների ոլորտներում:

Ինչ վերաբերում է ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի փոփոխությանը, ապա հիմնական նախաձեռնողի դերում հանդես են եկել բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներ իրականացնող գերատեսչությունները: Այս հարցում գործող խորհուրդը որևէ դերակատարում չի ունեցել:

## ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 12. ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի գնահատումը՝ ըստ փորձագետների (n=11)



12-րդ գծապատկերը վկայում է, որ փորձագետները բավականաչափ խիստ են գնահատել ՊՄԸ-ների գործող խորհուրդների կազմը: 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) օգնությամբ փորձագետների ընդամենը 18%-ն է այն գնահատել լավ, իսկ միջին և ավելի ցածր գնահատականի են արժանացրել փորձագետների 82%-ը: Նման գնահատումը փորձագետները հիմնավորել են հետևյալ կերպ.

- ❖ ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմը հիմնականում համալրված է պետական ծառայողներով, որոնք կաշկանդված են իրենց ծառայողական հիերարխիայով, առաջնորդվում են ոչ թե ՊՄԸ-ների շահերով, այլ պետական շահով (ընդ որում՝ ամեն մեկն իր պատկերացումների շրջանակում):
- ❖ Խորհուրդներում առկա է պրոֆեսիոնալ բազմազանության պակաս:
- ❖ ՊՄԸ-ների խորհուրդները ոչ թե հավաքական շահ արտահայտող են, այլ՝ տարբեր պետական մարմինների ներկայացուցիչներից կազմված խումբ:
- ❖ Ներկայումս ՊՄԸ-ներում գործող խորհուրդները հիմնականում բաղկացած են հանրային ծառայողներից, խորհուրդներում շատ հազվադեպ են անկախ անդամների ներգրավման դեպքերը, հետևաբար՝ խորհուրդներն ունեն թույլ «դինամիկա»:

## Խորհրդի նախագահ

**Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ խորհրդի նախագահը պետք է լինի անկախ: Խորհրդի նախագահը պարասխանավորություն է ստանձնում խորհրդի նիստերի արդյունավետ անցկացման համար և, անհրաժեշտության դեպքում, խորհրդի այլ անդամների հետ հանդես է գալիս որպես պետական գույքի սեփականատիրոջ հետ հաղորդակցությունն ապահովող օղակ:**

Հարցված ՊՄԸ-ների խորհուրդների նախագահները խորհրդի անկախ անդամ չեն: ՊՄԸ-ների գերակշիռ մեծամասնությունում նախագահը պետական պաշտոնյա է և իր այդ կարգավիճակով է ապահովում բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներն իրականացնողի հետ կապը: Խորհրդի նախագահի անկախության հարցն էական է ՊՄԸ-ի ռազմավարական և գործառնական կառավարման անկախությունը պետական միջամտությունից ապահովելու համար:

Խորհրդի նախագահի և տնօրենի պաշտոնները չեն համատեղվում:

Ինչ վերաբերում է խորհրդի նախագահի գործառույթներին, հարցվածները որպես հիմնական գործառույթներ նշել են խորհրդի նիստերի գումարումը և դրանց նախագահումը, ինչպես նաև նիստերի օրակարգի սահմանումը: Այսինքն՝ խորհրդի նախագահի գործառույթները սահմանելիս ՊՄԸ-ները բավարարվում են «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով նախատեսված նվազագույնով:

Հարցված ՊՄԸ-ների խորհուրդների նախագահների գործառույթները փաստաթղթավորված չեն: Միայն մեկ ընկերություն է հավաստել, որ ունի խորհրդի կանոնակարգ, որում սահմանվել են նաև խորհրդի նախագահի գործառույթները:

## Հանձնաժողովներ

**Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ ՊՄԸ-ների խորհուրդները պետք է մտածեն անկախ և որակավորված անդամներից բաղկացած մասնագիտացված հանձնաժողովների ստեղծման մասին, որոնք լիովին կաջակցեն խորհրդի գործառույթների կատարմանը:**

Հարցված ՊՄԸ-ների խորհրդին կից որևէ հանձնաժողով չի ձևավորել:

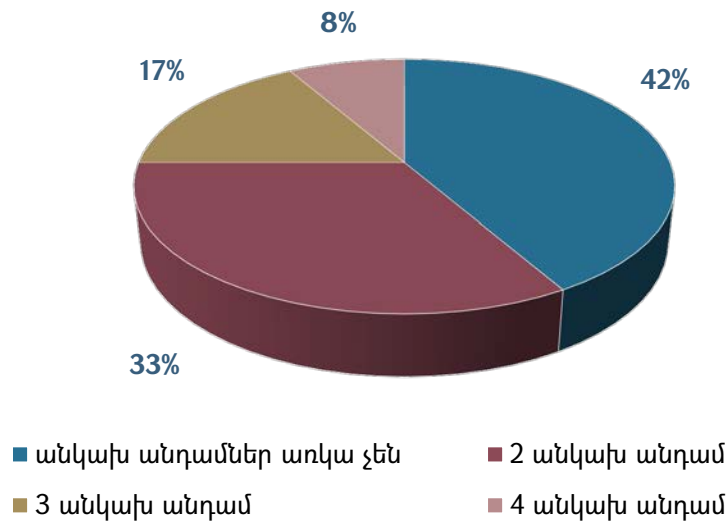
Խորհրդի հանձնաժողովները կարևոր դեր են խաղում ՊՄԸ-ների խորհրդի արդյունավետության բարձրացման գործում: Դրանք կարող են նաև էական դերակատարում ունենալ խորհրդի մշակույթը փոխելու և խորհրդի անկախությունն ու լեգիտիմությունն ամրապնդելու համար հատկապես այն ոլորտներում, որտեղ առկա են շահերի բախումներ, օրինակ՝ փոխկապակցված կողմերի գործարքները և վարձատրության խնդիրները: Մասնավոր հատվածի գործելակերպին համապատասխան խորհրդի հատուկ հանձնաժողովների, այդ թվում՝ աուդիտի, վարձատրության, նշանակման, ռազմավարության, էթիկայի, ռիսկի, կայունության, թվային վերափոխման և գնումների ձևավորումը հատկապես խոշոր ՊՄԸ-ներում կարող է լրացուցիչ արժեք հաղորդել խորհուրդների գործունեությանը:

## Խորհրդի անկախ անդամներ

**Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ ՊՄԸ-ների խորհուրդը պետք է ձևավորվի այնպես, որ կարողանա կայացնել օբյեկտիվ և անկախ որոշումներ: ... Խորհրդի և հանձնաժողովների կազմում պետք է լինեն համապատասխան թվով անկախ անդամներ:**

Ըստ հարցման արդյունքների՝ խորհուրդ ունեցող ՊՄԸ-ների 42%-ում չկան անկախ անդամներ: 1/3-ի խորհուրդներում առկա է 2, 17%-ում՝ 3, և 4 անդամ՝ հարցվածների 8%-ում (գծապատկեր 13):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 13. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների խորհուրդներում անկախ անդամների թիվը (n=12)**



Չնայած որ հարցված ՊՄԸ-ների գրեթե 100%-ն իր կարգավիճակով փակ բաժնետիրական ընկերություն է, հարցվածների կողմից որպես խորհրդի անդամների անկախության իրավական հիմքեր նշվել են «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը, համաձայն որի՝ բաց ընկերություններում խորհրդի անդամների առնվազն մեկ երրորդը պետք է լինի անկախ: Բացի այդ, որպես իրավական հիմք նշվել է նաև ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը՝ անկախ այն հանգամանքից, որ Կանոնագրքին հետևելը ՊՄԸ-ների կողմից կրել է ֆորմալ բնույթ կամ ընդհանրապես անտեսվել: Հարցին, թե արդյոք երբևէ իրականացվել է խորհրդի անկախ անդամների անկախության չափանիշներին համապատասխանության վերլուծություն, հարցվածները տվել են բացասական պատասխան:

Նշվածից կարելի է եզրակացնել, որ ՊՄԸ-ների կազմում խորհրդի անկախ անդամների ներգրավվածությունը մեծ մասամբ կրում է ֆորմալ բնույթ:

Փորձագետների 90%-ը 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) շրջանակներում ՊՄԸ-ների կազմի անկախությունը գնահատել է միջինից ցածր: Ըստ նրանց՝ ՊՄԸ-ների խորհուրդներում հազվադեպ են անկախ անդամների ներգրավման դեպքերը, ինչը թույլ չի տալիս որոշումներ կայացնելիս ապահովել օբյեկտիվություն, արդյունավետ քննարկումներ և թափանցիկություն:

## Խորհրդի գնահատում

**Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ ՊՄԸ-ների խորհուրդները նախագահի նախաձեռնությամբ և հսկողության ներքո կանոնավոր, պարզաճ կերպով պետք է գնահատեն իրենց գործունեությունն ու արդյունավետությունը: Գնահատման են ենթակա խորհրդի անդամների հավաքական փորձն ու կարողությունները:**

Խորհրդի գնահատումը նպատակ է հետապնդում բացահայտել խորհրդի՝ որպես մեկ ամբողջության և դրա յուրաքանչյուր անդամի արդյունավետ գործելու ունակությունը և բարձրացնել խորհրդի կատարողականը:

Հարցված ՊՄԸ-ներում չի ձևավորվել գնահատման պրակտիկա: Ընդամենը երկու ընկերություն է նշել խորհրդի գործունեության գնահատման մասին՝ ավելացնելով, որ դա կատարվում է ֆորմալ եղանակով: Հետաքրքիր է նաև այն, խորհրդի գործունեությունը, ի տարբերություն գործադիր մարմնի, չի գնահատվում նաև պետական իրավասու մարմնի կողմից<sup>1</sup>:

**Լիտվայում** ՊՄԸ-ների խորհուրդներն ամեն տարի պետք է իրականացնեն ինքնագնահատում՝ իրենց բացթողումները բացահայտելու և դրանց հաղթահարման գործողությունների ծրագիր մշակելու համար: Ինքնագնահատման գործընթացը պետք է նախաձեռնվի և իրականացվի խորհրդի նախագահի կողմից, ով որոշում է կայացնում գնահատման մեթոդաբանության ընտրության, գործընթացների իրականացման, արդյունքների ամփոփման և դրանք բաժնետիրոջ գործառույթ իրականացնող մարմնին ներկայացման վերաբերյալ<sup>2</sup>:

**Վիետնամում** ՊՄԸ-ների խորհուրդը ձևավորող մարմինն իրականացնում է դրա անդամների գնահատում՝ հիմք ընդունելով խորհրդի ինքնագնահատման արդյունքները: Գնահատումը հաճախ դիտվում է որպես ֆորմալ գործընթաց, որը նվազ ազդեցություն ունի խորհրդի կատարողականի բարելավման վրա: Սա պայմանավորված է նրանով, որ խորհրդի անդամները տեղյակ են, որ ինքնագնահատման արդյունքներն ազդում են հաջորդ տարվա իրենց վարձատրության վերաբերյալ իրավասու մարմինների որոշումների վրա, ինչը հանգեցնում է խորհրդի ոչ օբյեկտիվ ինքնագնահատման, հետևաբար նաև՝ գնահատման<sup>3</sup>:

## խորհրդի ձևավորում

**Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ գույքի սեփականատերերը պարտավոր է ստեղծել և ապահովել խորհրդի անդամների թեկնածուների առաջադրման հստակ մեխանիզմներ, արժանիքների վրա հիմնված ու թափանցիկ գործընթացներ և ակտիվ մասնակցել խորհրդի թեկնածուների առաջադրմանը:**

Համաձայն Պետական գույքի կառավարումը համակարգելու մասին ՀՀ կառավարության՝ 2010թ.-ի ապրիլի 29-ի թիվ 474-Ն որոշման՝ խորհուրդ ձևավորվում է այն ՊՄԸ-ներում, որոնք «Հաշվապահական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքի իմաստով համարվում են խոշոր կազմակերպություններ, ինչպես նաև հինգ հարյուր միլիոն և ավելի դրամ արժեքով ակտիվներ ունեցող այն առևտրային կազմակերպություններում, որոնք երեք տարիների ընթացքում աշխատել են վնասով: Այսինքն՝ ըստ նշված որոշման տրամաբանության՝ խորհրդի ձևավորումը պարտադիր պահանջ է հանրային նշանակություն ունեցող կամ ֆինանսական տեսանկյունից խնդրահարույց ՊՄԸ-ներում:

Ինչ վերաբերում է խորհրդի ձևավորման ընթացակարգերին, ապա հարցված ՊՄԸ-ների 50%-ը նշել է, որ ունի խորհրդի ընտրության ձևակերպված և հաստատված ընթացակարգեր, առաջնորդվում է դրանցով և ապահովում դրանց թափանցիկությունը (գծապատկեր 14): Անհրաժեշտ է ավելացնել, որ հիշյալ ընկերություններն էներգետիկ ոլորտից են, և որպես խորհրդի ընտրության ընթացակարգ հղում են տալիս ՀՀ Կառավարության՝ 2003թ.-ի նոյեմբերի 6-ի թիվ 1694-Ն որոշմանը: Վերջինովս նախատեսվում է, որ խորհուրդները պետք է ձևավորվեն մասնագիտական սկզբունքով և ունենան լայն լիազորություններ: Ըստ որոշման՝ խորհրդի անհատական կազմը սահմանելիս նպատակահարմար է մեկական ներկայացուցիչների առկայությունը համապատասխան ՀՀ պետական կառավարման մարմիններից, իսկ մյուս անձինք պետք է լինեն մասնագետներ՝ հաշվի առնելով կոնկրետ ընկերության առանձնահատկությունները:

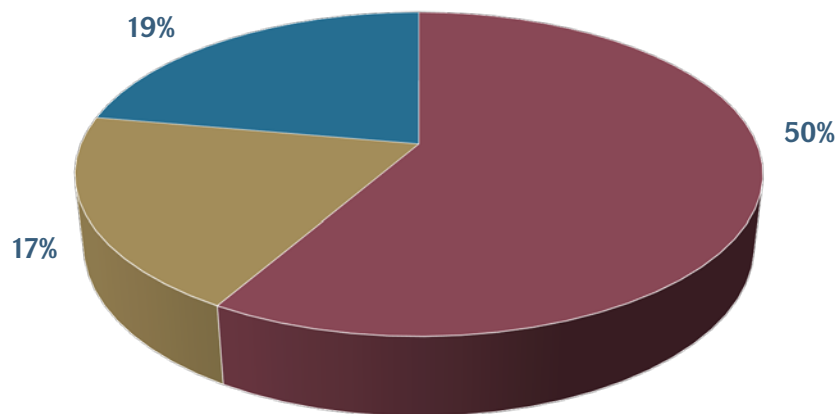
Այսինքն՝ որոշումը բովանդակում է ընդհանուր բնույթի դրույթներ, չի մանրամասնում կամ հստակեցնում խորհրդի անդամի թեկնածուի արժանիքներն ու առաջադրման որակական պահանջները, որոնք կարող են վերաբերել թեկնածուի որակավորմանը, փորձառությանը, փորձաքննությանը, ունակություններին, այլ խորհուրդներում ներգրավվածության սահմանափակումներին, պաշտոնավարման ժամկետներին, բազմազանությանը, վարքականոններին համապատասխանությանը:

**Լիտվայի** ՊՄԸ-ներում պրոֆեսիոնալ, մոտիվացված և անկախ խորհուրդ ձևավորելու նպատակով միջազգային, ներառյալ՝ ՏՀՀԿ երկրների լավագույն փորձի ուսումնասիրության հիման վրա մշակվել են Առաջադրման ուղենիշներ, որոնք հստակորեն ամրագրում են խորհրդի անդամների ընտրության գործընթացը, խորհրդի կազմը, թեկնածուներին ներկայացվող պահանջները և այլ դրույթներ:

Խորհրդի ձևավորումը պարտադիր պահանջ է հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող և ազգային անվտանգության տեսանկյունից նշանակալի դեր ունեցող ՊՄԸ-ների համար: Խորհուրդ ունեցող բոլոր ՊՄԸ-ները պարտավոր են ապահովել խորհրդի կազմի առնվազն 50%-ի անկախությունը: 2023թ.-ի դրությամբ խորհրդի անկախ անդամների տեսակարար կշիռը հասել է 64%-ի<sup>4</sup>:

Հաշվի առնելով, որ ինչպես ՊՄԸ-ների խորհրդի կազմն է ոչ թափանցիկ, այնպես էլ՝ խորհրդի անդամների առաջադրման և ընտրության գործընթացը, անհնարին է վերլուծել կոնկրետ ընկերության առանձնահատկությունները բավարարող խորհրդի մասնագիտական կազմի վերաբերյալ իրավական նորմի կիրառման պրակտիկան:

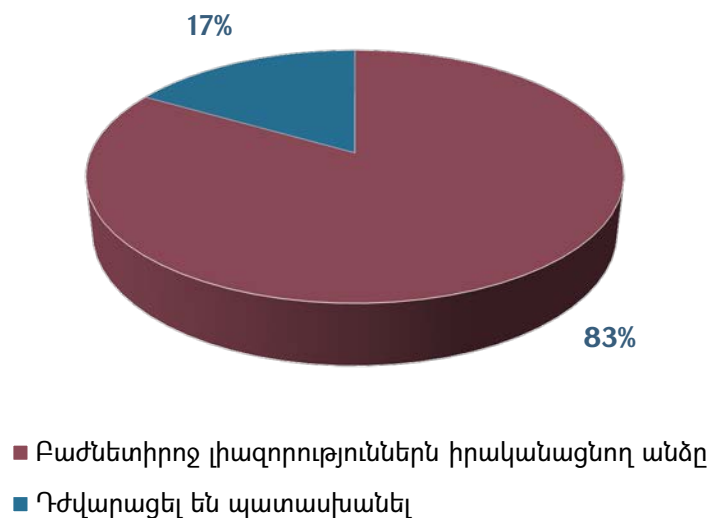
#### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 14. Խորհրդի ընտրության ընթացակարգերը և դրանց թափանցիկությունը (n=12)



- Ընթացակարգերը ձևակերպված և հաստատված են, ՊՄԸ-ն առաջնորդվում է դրանցով և ապահովում է դրանց թափանցիկությունը
- Ձևակերպված չեն
- Դժվարացել են պատասխանել

Հարցվածների 83%-ը նշել է, որ խորհրդի անդամների թեկնածուներն առաջադրվում են բաժնետիրոջ լիազորություններն իրականացնող գերատեսչության կողմից (գծապատկեր 15): Նշվածից հետևում է, որ խորհրդի սերնդափոխության պլանավորման և դրա կազմի ձևավորման հարցերում խորհրդին չի վերապահվում որևէ դեր: Խորհուրդն առնվազն պետք է իր անդամների թեկնածուներ առաջարկելու իրավասություն ունենա: Իսկ ինչ վերաբերում է գործադիր մարմնի ձևավորմանը կամ տնօրենի նշանակմանը, ով նույնպես կարող է ներկայացված լինել խորհրդում, իրավասությունն օրենսդրորեն անհրաժեշտ է վերապահել խորհրդին՝ կորպորատիվ կառավարման համակարգում դրա դիրքերն ամրապնդելու նպատակով:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 15. Խորհրդի ընտրության ընթացակարգերը և դրանց թափանցիկությունը (n=12)**

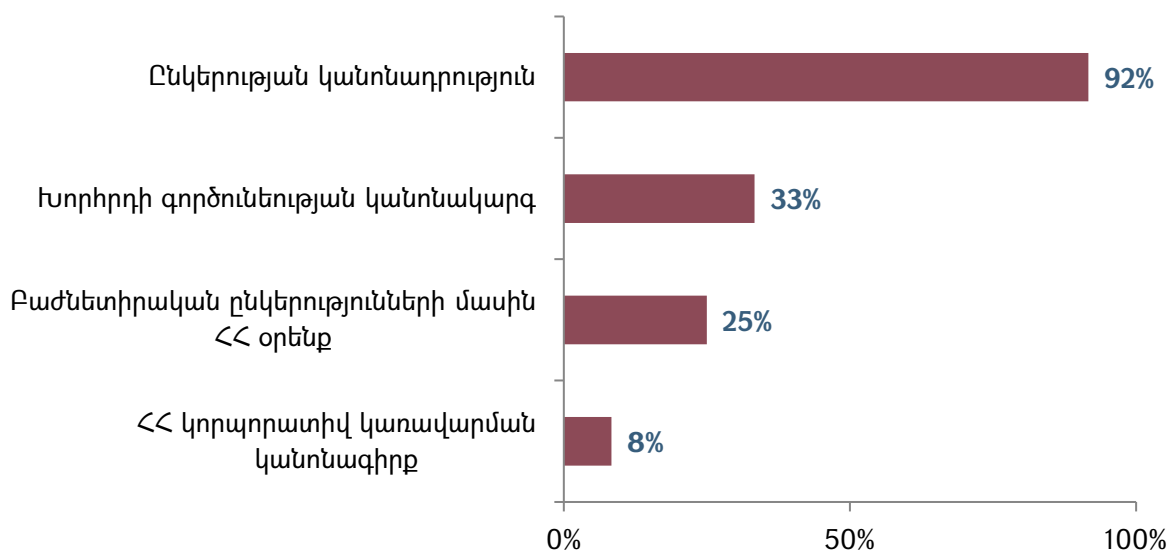


Նպատակահարմար է ավելացնել, որ հարցման ընտրանքում առկա է եղել բաց բաժնետիրական ընկերության կարգավիճակ ունեցող մեկ ՊՍԸ, որի բաժնետիրական կապիտալի 20%-ը բաշխված է մինորիտար բաժնետերերի միջև: Համաձայն «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի՝ Ընկերության բաժնետերը (բաժնետերերը), որը (որոնք) տիրապետում է (են) Ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի կամ դրանցով տրամադրվող ձայների քանակի առնվազն 2 տոկոսին, իրավունք ունի (ունեն) առաջարկել խորհրդի անդամության թեկնածուներ: Սակայն, ընկերությունը նշել է, որ փոքր բաժնետերերը, որպես կանոն, խորհրդի անդամի թեկնածուների առաջադրման իրենց իրավունքը չեն իրացնում:

### խորհրդի գործունեությունը

Հարցված ՊՄԸ-ների գերակշիռ մեծամասնությունում խորհուրդների գործունեությունը կարգավորվում է ընկերության կանոնադրությամբ՝ չնայած այն հանգամանքին, որ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը նախատեսում է, որ ընկերությունը պետք է ունենա խորհրդի կանոնակարգ (գծապատկեր 16):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 16. Խորհրդի գործունեության կարգավորումը (n=12)**



Հարցվածների 58%-ի մոտ առկա է կորպորատիվ կամ խորհրդի քարտուղարի համատեղվող գործառույթը: Մեծ մասամբ հարցվածները որպես գործառույթի պատասխանատու նշել են խորհրդի որևէ անդամի:

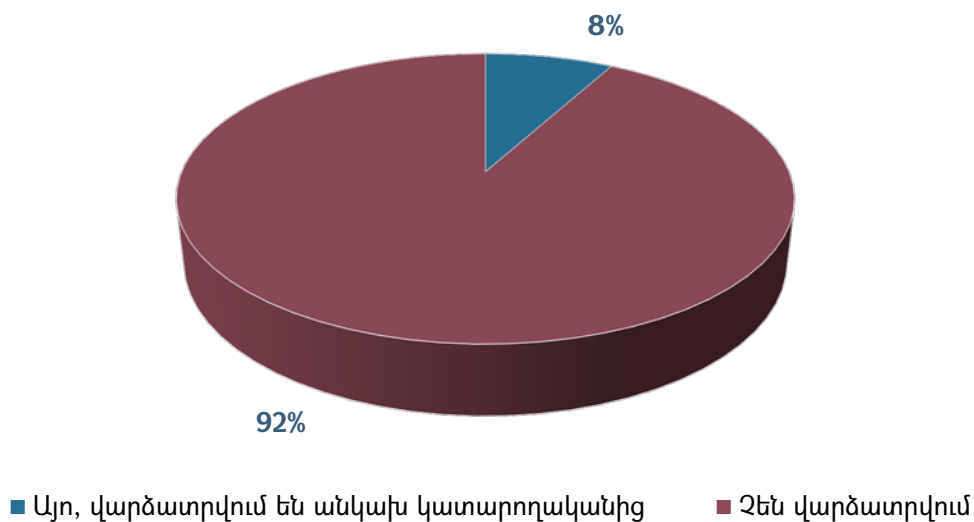
Հարցված ՊՄԸ-ներից որևիցե մեկը չունի խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլան, որն ինչպես խորհրդի գործունեությունն արդյունավետ կազմակերպելու, այնպես էլ խորհրդի նախագահի գործունեության արդյունավետությունը գնահատելու միջոց է:

Ըստ հարցման արդյունքների՝ խորհրդի նիստերը տարեկան միջինում հրավիրվում են 5-7 անգամ: Որպես նիստերի հիմնական նախաձեռնող հարցվածների կողմից նշվել է գործադիր մարմինը, ինչը մեկ անգամ ևս հիմնավորում է ՊՄԸ-ների կառավարման համակարգում գործադիր թիմի ակտիվ և խորհրդի պասիվ դերակատարման փաստը:

### խորհրդի անդամների վարձատրությունը

ՊՄԸ-ների խորհուրդների անդամների վարձատրությունն ավելի շուտ բացառություն է, քան օրինաչափություն: Այդ մասին է վկայում 17-րդ գծապատկերը: Բացառությունը պայմանավորված է հարցման ընտրանքում ապահովագրական ընկերության առկայությամբ: Համաձայն «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի՝ ընկերությունը պարտավոր է խորհրդի սահմանած կարգով և պայմաններով վարձատրել կամ փոխհատուցել խորհրդի անդամներին նրանց կատարած աշխատանքի կամ պաշտոնավարման համար:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 17. խորհրդի անդամների վարձատրությունը (n=12)**



Միաժամանակ, էներգետիկ ոլորտի ՊՄԸ-ների համար ՀՀ Կառավարության՝ 2003թ.-ի նոյեմբերի 6-ի թիվ 1694-Ն որոշմամբ ևս ամրագրված է, որ տնօրենների խորհրդում աշխատանքը պետք է վճարովի լինի, իսկ խորհրդի անդամների վարձատրության չափը պետք է համարժեք լինի խոշոր մասնավոր ընկերությունների բարձրագույն ղեկավարության վարձատրության չափին: Բացի այդ, տնօրենների խորհուրդների անդամների վարձատրությունը և գործունեության հետ կապված մյուս ծախսերը (քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող տնօրենների խորհուրդների անդամների գործունեության հետ կապված ծախսերը փոխհատուցվում են օրենքով սահմանված կարգով) նախատեսվում են ընկերությունների վարչական աշխատակազմերի պահպանության ծախսերի նախահաշիվներում: Չնայած նշված կարգավորմանը՝ էներգետիկ ոլորտի ՊՄԸ-ների խորհուրդների անդամները ևս չեն վարձատրվում:

**Լիտվայում** 2022թ.-ի օրենսդրական փոփոխությունների արդյունքում հանրային նշանակության ՊՄԸ-ների խորհուրդների անդամների համար սահմանվել է ֆիքսված վարձատրություն: Ընդ որում, խորհրդի անդամի վարձատրության չափը չպետք է գերազանցի գործադիր ղեկավարի վարձատրության մեկ հինգերորդը:

Պետական մասնակցությամբ ՍՊԸ-ներին խորհուրդ է տրվում, որ՝

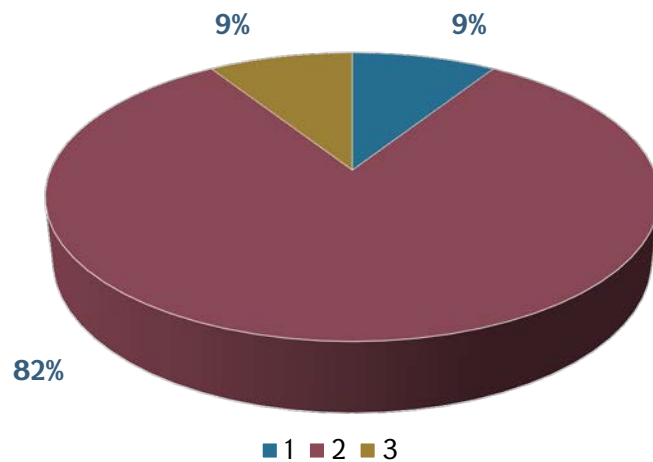
- ❖ խորհրդի նախագահի վարձատրությունը կազմի ընկերության գլխավոր գործադիր տնօրենի միջին ամսական աշխատավարձի առնվազն մեկ երրորդը,
- ❖ խորհրդի անդամների վարձատրությունը կազմի գլխավոր գործադիր տնօրենի միջին ամսական աշխատավարձի առնվազն մեկ քառորդը և չգերազանցի վերջինիս միջին ամսական աշխատավարձը,
- ❖ քաղաքացիական խորհրդի անդամների վարձատրությունը կազմի գլխավոր գործադիր տնօրենի միջին ամսական աշխատավարձի մեկ ութերորդը և չգերազանցի դրա մեկ քառորդը<sup>5</sup>:

### **Խորհրդի դերը**

Խորհուրդը ՊՄԸ-ների կառավարման համակարգում ունի առանցքային դերակատարում: Իր ֆիդուցիար պարտականությունների միջոցով այն պատասխանատու է ընկերության գործունեության արդյունքների համար: Խորհուրդն ապահովում է պետության՝ որպես բաժնետիրոջ և ընկերության գործադիր ղեկավարության կապը: ՊՄԸ-ներում խորհուրդներն իրենց դիտորդ կարգավիճակից, որին վերագրվում է համապատասխանության ապահովում, անցում են կատարում արդյունավետության կառավարման և ռազմավարության սահմանման<sup>6</sup>:

Ըստ հարցման արդյունքների՝ ՊՄԸ-ների 3/4-ը նշել է ռազմավարության, տարեկան բյուջեների և գործարար ծրագրերի դիտարկման ու ուղղորդման, կատարողականի թիրախային ցուցանիշների սահմանման խորհրդի դերի մասին: Հաշվի առնելով գործող խորհուրդների կազմն ու կառուցվածքը, ներքին հսկողության արդյունավետ գործիքակազմի բացակայությունը, ՊՄԸ-ների թափանցիկության ցածր մակարդակը՝ կարելի է եզրակացնել, որ հարցված ՊՄԸ-ները խորհրդին վերապահվող կորպորատիվ դերի օբյեկտիվ պատկերը չեն ներկայացրել: Հետևաբար, հարցված ՊՄԸ-ներից ստացված տեղեկատվությունը հավասարակշռվել է փորձագիտական հարցման արդյունքներով, համաձայն որոնց՝ խորհրդի դերն առավելապես գնահատվել է միջինից ցածր (գծապատկեր 18):

### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 18. ՊՄԸ-ների կորպորատիվ դերը՝ ըստ փորձագետների



Փորձագետներն իրենց գնահատականը հիմնավորել են հետևյալ կերպ.

- ❖ Գործող խորհուրդներն ամբողջությամբ չեն օգտագործում իրենց լիազորությունները, ինչն էականորեն սահմանափակում է կառավարման արդյունավետությունը և ռազմավարական առաջնորդումը:
- ❖ Խորհուրդները հիմնականում ֆորմալ դերակատարում ունեն: Դրանք բաժնետիրոջ հրահանգները կատարողի դեր են տանում:
- ❖ ՊՄԸ-ների խորհուրդները հիմնականում ձևական են, ձևավորվել են՝ օրենքի պահանջներով պայմանավորված: Ուստի դրանց ազդեցությունը ՊՄԸ-ների կառավարման համակարգում թույլ է:
- ❖ Խորհուրդները ներկայում բացառապես կրում են ձևական բնույթ և անշեղորեն կատարում են ոլորտային գերատեսչության հանձնարարականները, ինչը նվազեցնում է խորհրդի օբյեկտիվությունն ու արդյունավետությունը: Երբեմն հարցերը լուծվում են ուղղակի գերատեսչության ղեկավարի հետ՝ շրջանցելով հարցի քննարկումը խորհրդում:
- ❖ Որոշ խոշոր և ռազմավարական ՊՄԸ-ներում գործում են խորհուրդներ, որոնք իրենց մասնակցությունն են ունենում ընկերությունների ռազմավարական որոշումների կայացման գործում, ինչպես նաև իրականացնում են վերահսկողական որոշ գործառույթներ: Այնուամենայնիվ, ՊՄԸ-ների ներկայումս գործող խորհուրդները հիմնականում ֆորմալ դեր են կատարում:

## Առաջարկություններ ՊՄԸ-ների խորհուրդների կորպորատիվ դերի ակտիվացման վերաբերյալ

- ❖ Միջազգային ուղենիշների համաձայն՝ վերագնահատել ՊՄԸ-ների խորհուրդների կորպորատիվ դերը, օրենսդրորեն և գործնականում հստակեցնել դրանց պատասխանատվության շրջանակները հատկապես ռազմավարական առաջնորդման և գործադիր մարմնի գործունեության վերահսկման առումներով.
- ❖ Ապահովել ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի բազմազանեցումը, հստակեցնել խորհրդի անդամների թեկնածուների ընտրության չափանիշները, բարձրացնել խորհրդի դերակատարումը սեփական սերնդափոխության հարցում, ապահովել խորհրդի անդամների թեկնածուների ընտրության և առաջադրման գործընթացների թափանցիկությունը.
- ❖ Անկախ անդամների ներգրավման միջոցով բարձրացնել ՊՄԸ-ների խորհուրդների և դրանց կողմից կայացվող որոշումների անկախության և օբյեկտիվության մակարդակը.
- ❖ Հանրային վստահության ամրապնդման նպատակով ապահովել ՊՄԸ-ների խորհուրդների կազմի, կառուցվածքի ու գործունեության թափանցիկությունը.
- ❖ Մշակել և ներդնել ՊՄԸ-ների կատարողականով պայմանավորված խորհրդի անդամների մրցունակ վարձատրության սխեմաներ.
- ❖ Խթանել խորհրդի գնահատումների և դրանց անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացման ու վերապատրաստումների պրակտիկաները:

### 3. ԲԱՑԱՀԱՅՏՈՒՄ ԵՎ ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅՈՒՆ

#### Ֆինանսական և ոչ ֆինանսական հաշվետվողականություն

Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ ՊՄԸ-ներից պահանջվում է պահպանել թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության բարձր չափանիշներ: Դրանք ենթակա են հաշվապահական հաշվառման, բացահայտման, համապատասխանության և աուդիտի նույն բարձր չափանիշներին, ինչ ցուցակված ընկերությունները:

Տարեկան արտաքին աուդիտը պետք է իրականացվի անկախ, կոմպետենտ և որակավորված աուդիտորի կողմից՝ աուդիտի, էթիկայի և անկախության միջազգայնորեն ճանաչված չափանիշներին համապատասխան՝ խորհրդին և բաժնեդերերին ողջամիտ հավաստում տրամադրելու այն մասին, որ ՊՄԸ-ների ֆինանսական հաշվետվությունները բոլոր էական առումներով պատրաստված են ֆինանսական հաշվետվությունների համար կիրառելի հիմունքներին համապատասխան:

Պետական վերահսկողության որոշակի ընթացակարգերի իրականացումը չի փոխարինում անկախ արտաքին աուդիտի անցկացմանը:

Հայաստանում ՊՄԸ-ներին ներկայացվող հաշվետվողականության, հատկապես՝ ֆինանսական հաշվետվողականության պահանջները պայմանավորված են դրանց մեծությամբ և հանրային նշանակությամբ, այլ ոչ թե ՊՄԸ-ի կարգավիճակով:

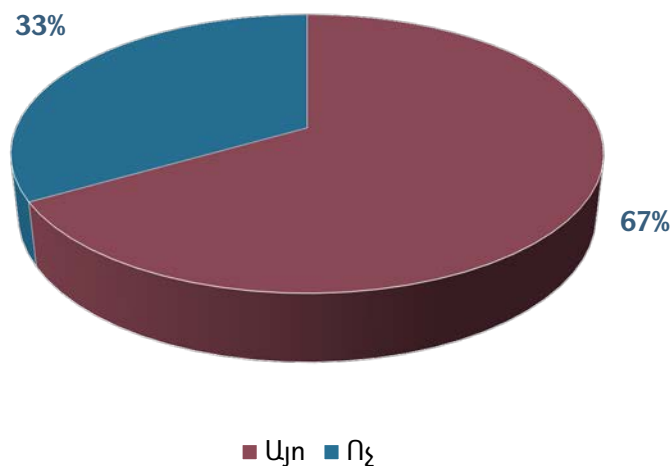
Համաձայն «Հաշվապահական հաշվառման» մասին ՀՀ օրենքի՝ հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող և խոշոր կազմակերպությունները պարտավոր են պատրաստել ֆինանսական հաշվետվություններն ամբողջական ՖՀՄՍ-ների պահանջների համաձայն:

Համաձայն նշված օրենքի՝ հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող, խոշոր և միջին կազմակերպությունները ենթակա են պարտադիր աուդիտի:

Բացի այդ, հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող և խոշոր կազմակերպությունների համար առկա է տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունները հրապարակելու պահանջ, որը պետք է կատարվի կազմակերպության ինտերնետային կայքում, Հայաստանի Հանրապետության հրապարակային ծանուցումների պաշտոնական **azdarar.am** ինտերնետային կայքում կամ Հայաստանի Հանրապետությունում գրանցված զանգվածային լրատվության միջոցի պաշտոնական ինտերնետային կայքում: Ընդ որում, եթե կազմակերպությունը ֆինանսական հաշվետվությունները հրապարակել է իր ինտերնետային կայքում կամ Հայաստանի Հանրապետությունում գրանցված զանգվածային լրատվության միջոցի պաշտոնական ինտերնետային կայքում, ապա ֆինանսական հաշվետվությունների հրապարակման ինտերնետային կայքի հղումը (հասցեն) պարտավոր է հրապարակել նաև Հայաստանի Հանրապետության հրապարակային ծանուցումների պաշտոնական **azdarar.am** ինտերնետային կայքում: Ֆինանսական հաշվետվությունները հրապարակումից հետո առնվազն հինգ տարի պետք է պահպանվեն այն կայքում, որտեղ դրանք հրապարակվել են:

Հարցվածների որակյալ մեծամասնության ֆինանսական հաշվետվությունները ենթարկվում են արտաքին աուդիտի, ինչը հիմնականում պայմանավորված է պարտադիր աուդիտի պահանջով (գծապատկեր 19):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 19. ՊՄԸ-ների ֆինանսական հաշվետվություններն արտաքին աուդիտի ենթարկելու պրակտիկան**

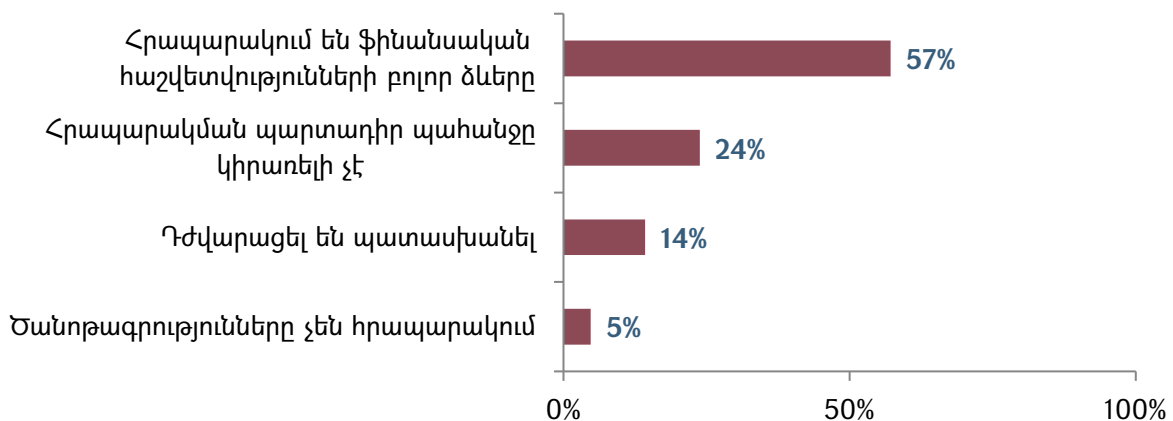


Հարցվածների 33%-ը, որի ֆինանսական հաշվետվությունները չեն ենթարկվել արտաքին աուդիտի, որպես պատճառ նշել է, որ չի գտնվում պարտադիր աուդիտի պահանջի դաշտում:

Ինչ վերաբերում է արտաքին աուդիտի հաստատմանը, ապա հարցվածների գերակշիռ մեծամասնության մոտ հարցն ընդհանուր ժողովի/բաժնետիրոջ իրավասության ներքո է: Միայն մեկ ընկերություն նշել է, որ արտաքին աուդիտի թեկնածությունը հաստատվում է խորհրդի կողմից: Միաժամանակ, ՊՄԸ-ները ձեռնպահ են մնացել արտաքին աուդիտի անկախության գնահատման և ընտրության որևէ ընթացակարգ ներկայացնելուց:

Ինչպես երևում է 20-րդ գծապատկերից, հարցվածների կեսից ավելին հրապարակում է ֆինանսական հաշվետվությունների բոլոր հինգ ձևերը: Դրանց 1/4-ը նշել է, որ ֆինանսական հաշվետվությունները չեն հրապարակվում, քանի որ հրապարակման պարտադիր պահանջն իրենց նկատմամբ կիրառելի չէ, սակայն ֆինանսական հաշվետվությունները ներկայացվում են բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներն իրականացնող գերատեսչություն:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 20. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների ֆինանսական հաշվետվությունների հրապարակման պրակտիկան (n=21)**



13 կազմակերպություններից, որոնք հավաստել են, որ հրապարակում են իրենց ֆինանսական հաշվետվությունները, 10-ի հաշվետվություններն են հասանելի կա՛մ կազմակերպության ինտերնետային կա՛մ էլ [azdarar.am](http://azdarar.am) էջում: Այսինքն՝ օրենքի վերոնշյալ պահանջը ՊՄԸ-ների կողմից կատարվում է մասամբ:

Փորձագետների գերակշիռ մեծամասնությունը (91%) ՊՄԸ-ների ֆինանսական հաշվետվողականությունը գնահատել է բավարար: Ըստ փորձագետների՝

- ❖ խոշոր և ռազմավարական ՊՄԸ-ներն ունեն հաշվետվողականության լավ մեխանիզմներ, մասնավորապես՝ վերջիններիս հաշվետվությունները ենթարկվում են պարտադիր արտաքին աուդիտի և հրապարակվում են: Միաժամանակ, ՊՄԸ-ները հաշվետվությունները ներկայացնում են իրենց լիազոր մարմիններին, վերջիններս էլ ամփոփ տվյալները տրամադրում են Պետական գույքի կառավարման կոմիտե: Սակայն, ոչ պարտադիր արտաքին աուդիտի ենթակա ՊՄԸ-ների պարագայում շատ հաճախ պետությունը որոշումների կայացման գործընթացում բախվում է մի շարք խնդիրների՝ կապված հաշվետվությունների հասանելիության, ճշգրտության, արժանահավատության, համադրելիության հետ: Միաժամանակ, այս ՊՄԸ-ների ներկայացրած հաշվետվությունները լինում են ոչ լիարժեք և չեն ընդգրկում հաշվետվությունների անհրաժեշտ բոլոր ձևերը: Վերջիններս կազմված են լինում ՖՀՄՍ-ների խախտումներով: Արդյունքում, ստացվում է իրավիճակ, որ պետությունը ՊՄԸ-ների մասով լինում է ոչ լիարժեք տեղեկացված:

**Վիետնամում** ՊՄԸ-ներին ներկայացվող հաշվետվողականության պահանջները կախված են դրանց կազմակերպատիրական ձևից և պետության բաժնեմասնակցության ծավալից:

Օրենսդրությունը պահանջում է, որ ամբողջությամբ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները բացահայտեն իրենց տարեկան գործարար ծրագրերի նպատակները և թիրախները: Իսկ գործարար ծրագրերի մասով գրանցված առաջընթացը ենթակա է բացահայտման բոլոր ՊՄԸ-ների կողմից:

ՊՄԸ-ները պետք է բացահայտեն նաև ֆինանսական և գործառնական արդյունքները: Հաշվետվողականության պահանջները նույնն են բոլոր ՊՄԸ-ների համար՝ երկու հիմնական բացառությամբ: Ամբողջությամբ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները պարտավոր են տեղեկատվություն բացահայտել հանրային և սոցիալական պարտականությունների (շրջակա միջավայրի պաշտպանությունը, սոցիալական ներդրումները, սպառողների շահերի և անվտանգության ապահովումը, աշխատողների իրավունքների պաշտպանությունը և այլն) իրագործման վերաբերյալ: Բաժնետիրական և սահմանափակ պատասխանատվությամբ ՊՄԸ-ներին նման պահանջներ չեն ներկայացվում: Բացի այդ, բաժնետիրական ՊՄԸ-ները պետք է հրապարակեն տարեկան հաշվետվություն խորհուրդների կատարողականի վերաբերյալ<sup>7</sup>:

Հարկ է նշել, որ հայաստանյան ՊՄԸ-ներն իրենց ոչ ֆինանսական ցուցանիշների և կատարողականի վերաբերյալ հիմնականում չեն հաղորդակցվում:

**Լիտվան,** հիմնվելով լավագույն միջազգային փորձի և ՏՀԶԿ ուղենիշների վրա, ընդունել է ՊՄԸ-ների թափանցիկության սեփական ուղենիշներ, համաձայն որոնց՝ բոլոր ՊՄԸ-ները պետք է հետևեն ցուցակված ընկերություններին ներկայացված թափանցիկության պահանջներին: Թափանցիկության ուղենիշներին և լավ կառավարման սկզբունքներին ՊՄԸ-ների համապատասխանությունը գնահատում է **Կառավարման կոորդինացման կենտրոնը:**

Օրենսդրությունը խոշոր ՊՄԸ-ներից պահանջում է ֆինանսական հաշվետվությունները պատրաստել ՖՀՄՍ-ներին համապատասխան: Մնացած ՊՄԸ-ներին ՖՀՄՍ-ների կիրառումը խորհուրդ է տրվում: Չնայած դրան՝ ՊՄԸ-ների շուրջ երկու երրորդն արդեն իսկ առաջնորդվում է ՖՀՄՍ-ների պահանջներով:

ՊՄԸ-ների տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունները պետք է անցնեն անկախ աուդիտ, որի արդյունքները պետք է հրապարակվեն առցանց՝ տարեկան և ֆինանսական հաշվետվությունների հետ միասին: Թափանցիկության ուղենիշները նաև պահանջում են, որ անկախ աուդիտն իրականացվի աուդիտի միջազգային ստանդարտներին համապատասխան:

Բոլոր ՊՄԸ-ները պարտավոր են ներկայացնել նաև տարեկան հաշվետվություններ, որոնց միջոցով բացահայտվում են ընկերության գործարար մոդելը, հաշվետու շրջանի էական իրադարձությունները, ռազմավարությամբ սահմանված նպատակների իրականացման առաջընթացը, ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծությունը, հատուկ պարտավորությունների կատարման վերաբերյալ տեղեկատվությունը, տարեկան ընդհանուր աշխատավարձերի ֆոնդը, գործադիր մարմնի և խորհրդի անդամների միջին ամսական աշխատավարձը, ընթացիկ կամ պլանավորված ներդրումային ծրագրերը, ինչպես նաև հաշվետու շրջանում իրականացված ներդրումները: Դրանք պետք է ներառեն նաև տեղեկատվություն ռիսկերի կառավարման, շահութաբաժինների, վարձատրության և ներդրումային քաղաքականությունների իրականացման, Թափանցիկության ուղենիշներին համապատասխանության և այլնի վերաբերյալ: Խոշոր ՊՄԸ-ները պարտավոր են պատրաստել նաև կիսամյակային միջանկյալ հաշվետվություններ:

Կառավարման կոորդինացման կենտրոնը համախմբում է ներկայացված տվյալները, մշակում և իր էջում հրապարակում է ՊՄԸ-ների գործունեության վերաբերյալ տարեկան և կիսամյակային ամփոփ հաշվետվություններ<sup>8</sup>:

## Զուտ շահույթի բաշխում/շահութաբաժիններ

ՊՄԸ-ների կողմից վճարվող շահութաբաժինները կարևոր աղբյուր են պետական բյուջեի եկամտային մասը համալրելու համար: Դրանք կարող են օգտագործվել հանրային քաղաքականության նպատակների և հանրային ծառայությունները բարելավելու համար: Շահութաբաժինների վճարումը կատարվում է շահութաբաժնային որոշակի քաղաքականության շրջանակում, որը կորպորատիվ կառավարման, պետական սեփականության կառավարման և ֆիսկալ քաղաքականության կարևոր բաղադրիչներից է:

Շահութաբաժնային քաղաքականության սահմանումը հնարավորություն է տալիս՝

- ❖ վերահսկել ՊՄԸ-ների կապիտալի բաշխման գործընթացը,
- ❖ կառավարելի դարձնել ազատ դրամական հոսքերը,
- ❖ նվազեցնել վատ կառավարման կամ թույլ ներդրումային որոշումների շրջանակը, որոնք գերազանցում են ռիսկի նախընտրելի մակարդակը կամ սպառնում են ընկերության ֆինանսական կենսունակությանը,
- ❖ բարելավել ֆինանսական հսկողության արդյունավետությունը,
- ❖ նվազեցնել ՊՄԸ-ների կողմից ձևավորվող ֆիսկալ ռիսկերը:

Շահութաբաժնային արդյունավետ քաղաքականությունը պետք է ձգտի հավասարակշռել մրցակցող հետևյալ երկու շահերը՝

- ❖ պետական բյուջե բավարար մուտքերը պետության կողմից իր հարկաբյուջետային քաղաքականությունն իրականացնելու համար,
- ❖ ՊՄԸ-ների ֆինանսական կայունության ապահովումը և զուտ շահույթի հաշվին դրանց ներդրումային ներուժի զարգացումը:

Հայաստանում ՊՄԸ-ների ինչպես շահութաբաժնային քաղաքականությունը, այնպես էլ շահութաբաժինների վճարման կարգը նախատեսված են ՀՀ կառավարության՝ 2011թ.-ի մարտի 3-ի Պետության սեփականություն հանդիսացող բաժնեմաս ունեցող առևտրային կազմակերպությունների շահույթի բաշխման, շահութաբաժինների հաշվարկման և ՀՀ պետական բյուջե վճարման կարգը հաստատելու և ՀՀ կառավարության՝ 2001թ.-ի դեկտեմբերի 5-ի թիվ 1194 որոշման մեջ փոփոխություն կատարելու մասին թիվ 202-Ն որոշմամբ, համաձայն որի՝ ՊՄԸ-ների զուտ շահույթը բաշխվում է հետևյալ ուղղություններով՝

1. պահուստային հիմնադրամի ձևավորում,
2. շահութաբաժինների վճարում բաժնետերերին (մասնակիցներին),
3. նպատակային նշանակության (կուտակման, սպառման, սոցիալական ոլորտի) հիմնադրամների ստեղծում:

Նպատակային նշանակության հիմնադրամներ ստեղծելիս առևտրային կազմակերպությունները կարող են կիրառել զուտ շահույթի բաշխման երկու մեթոդ:

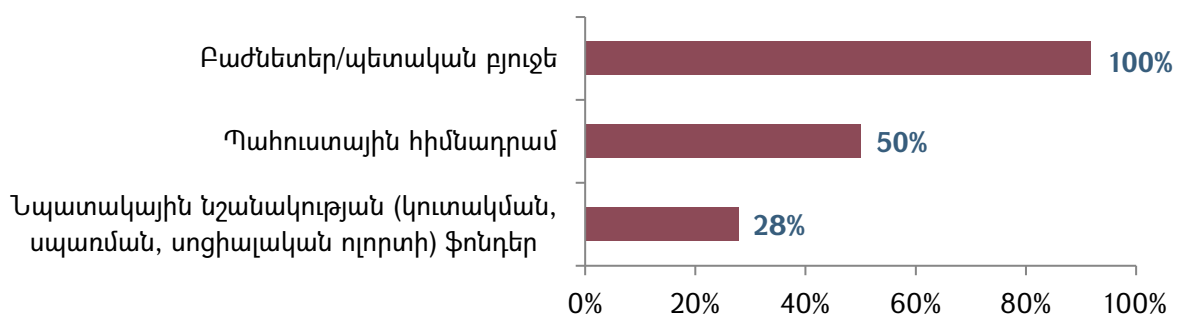
**Առաջին մեթոդի** դեպքում առևտրային կազմակերպության տրամադրության տակ մնացող զուտ շահույթը բաշխվում է նպատակային հիմնադրամների միջև, որոնք կարող են լինել՝

- ❖ կուտակման հիմնադրամ, որը ներառում է առևտրային կազմակերպության արտադրության զարգացման և նոր գույքի ձեռքբերման (ստեղծման) այլ միջոցառումների իրականացմանն ուղղվող միջոցները,
- ❖ սոցիալական ոլորտի հիմնադրամ, որը ներառում է սոցիալական ոլորտում կապիտալ ներդրումների ֆինանսավորմանն ուղղվող միջոցները,
- ❖ սպառման հիմնադրամ, որը ներառում է սոցիալական ոլորտի (բացառությամբ կապիտալ ներդրումների) զարգացմանն ուղղվող միջոցները, այդ թվում՝ աշխատողների նյութական խրախուսմանը, միանգամյա օգնությանը, դեղորայքի ձեռքբերմանը, բուժման ու հանգստի ուղեգրերի վճարմանը և այլն:

**Երկրորդ մեթոդի** դեպքում առևտրային կազմակերպության տրամադրության տակ մնացող զուտ շահույթը հիմնադրամների միջև չի բաշխվում, այլ ստեղծվում է միասնական բազմանպատակային հիմնադրամ:

Համաձայն նշված որոշման՝ ընթացիկ տարվա պետական բյուջե վճարման ենթակա տարեկան շահութաբաժնի չափը սահմանվում է հաշվետու տարվա տնտեսական գործունեության արդյունքում ձևավորված շահութաբաժնի հաշվարկման բազայի 50 տոկոսի չափով: Այսինքն՝ Հայաստանում կիրառվում է շահութաբաժինների չափի սահմանման զուտ շահույթի հիման վրա հաշվարկվող տոկոսի մոդելը: Սովորաբար, մոդելը կիրառվում է անհավասար ֆինանսական արդյունքներ դրսևորող ՊՄԸ-ներ ունեցող երկրներում: Շահութաբաժիններ բաշխելիս հաշվի են առնվում ընկերության նախորդ հաշվետու ժամանակաշրջանի շահույթը, միջնաժամկետ ռազմավարությունը և պետության հարկաբյուջետային քաղաքականությունը<sup>9</sup>:

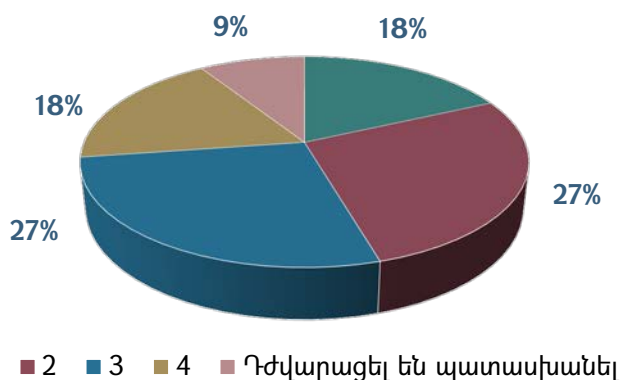
**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 21. Հարցմանը մասնակցած ՊՄԸ-ների շահույթի բաշխումը (n=18)**



Հետազոտության ընտրանքում գտնվող ընկերություններից երեքն աշխատել են վնասով կամ շահույթ չեն ստացել: Ինչպես հետևում է 21-րդ գծապատկերից, ՊՄԸ-ներն առաջնորդվել են ՀՀ կառավարության որոշմամբ և ընտրել են շահույթի բաշխման առաջին մեթոդը՝ ձևավորելով նպատակային նշանակության ֆոնդեր:

Հետազոտության շրջանակներում փորձագետներին առաջարկվել է գնահատել ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառվող շահութաբաժնային քաղաքականության արդյունավետությունը (գծապատկեր 22): Փորձագետների ընդամենը 18%-ն է այն գնահատել որպես լավ կամ արդյունավետի ձգտող: Նման գնահատականը փորձագետները հիմնավորել են առնվազն շահութաբաժնային քաղաքականության առկայությամբ կամ շահույթի բաշխման վերաբերյալ որոշակիությամբ:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 22. ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառվող շահութաբաժնային քաղաքականության արդյունավետությունը՝ ըստ փորձագետների (n=11)**



ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառվող շահութաբաժնային քաղաքականությանն ավելի համեստ գնահատական տված փորձագետների կարծիքով այն՝

- ❖ հաշվի չի առնում ընկերության զարգացման ռազմավարությունը,
- ❖ սահմանափակում է ընկերությունների ֆինանսական ինքնուրույնությունը և կարող է հանգեցնել միջոցների անհավասարակշիռ բաշխման: Պետական գերատեսչությունները հաճախ առաջնահերթ են համարում կարճաժամկետ շահութաբաժինների բաշխումը՝ առանց երկարաժամկետ ներդրումային կարիքները հաշվի առնելու: Դա հանգեցնում է նրան, որ ընկերությունները չեն տիրապետում բավարար միջոցների իրենց ֆինանսական կայունությունը և աճն ապահովելու համար:

Ինչ վերաբերում է ՊՄԸ-ների շահութաբաժնային քաղաքականության բարելավմանը, ապա փորձագետներն առաջարկում են՝

- ❖ մշակել թափանցիկ և կանխատեսելի քաղաքականություն, որը կհամատեղի կարճաժամկետ շահութաբաժինների բաշխումը երկարաժամկետ ներդրումային կարիքների հետ՝ ապահովելով ֆինանսական կայունություն և աճի ներուժ: Բացի այդ, կարևոր է հաշվի առնել միջազգային լավագույն պրակտիկաները՝ բարձրացնելով ներդրողների վստահությունն ու ներդրումների գրավչությունը:
- ❖ Հաշվի առնելով, որ ներկայումս ՊՄԸ-ների մեծ մասի շահութաբաժնային բացասական է կամ շատ ցածր, և միաժամանակ ընկերությունների ակտիվները մաշված վիճակում են, ապա շահութաբաժինների բաշխման քաղաքականությունը պետք է հաշվի առնի ՊՄԸ-ների մեծ մասի շահութաբաժնային բացասական կամ շատ ցածր մակարդակը, դրանց ակտիվների մաշվածությունը և հիմնվի ընկերությունների հնարավոր կայուն զարգացման մոդելների վրա:
- ❖ Չպետք է կիրառել շահութաբաժնային քաղաքականության միասնական մոտեցում բոլոր ՊՄԸ-ների համար: Այն պետք է բխի ՊՄԸ-ի երկարաժամկետ ռազմավարությունից: Շահութաբաժնային քաղաքականությունը պետք է մշակվի և սահմանվի յուրաքանչյուր ընկերության համար առանձին՝ խուսափելով մեկ միասնական մոտեցումից՝ հաշվի առնելով սեփական կապիտալի եկամտաբերությունը և այլ ֆինանսական ցուցանիշներ: ՊՄԸ-ների շահութաբաժնային քաղաքականությունը պետք է ապահովի դրանց ֆինանսական կայունությունը, ֆինանսական և գործառնական արդյունավետ կառավարումը:

Ինչ վերաբերում է ՊՄԸ-ների շահութաբաժինների վճարման պրակտիկայի բացահայտմանը, ապա այն թափանցիկ է այնքանով, որքանով որ ընկերություններն ապահովում են իրենց ֆինանսական հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը:

## Առաջարկություններ ՊՄԸ-ների բացահայտումների և թափանցիկության բարելավման վերաբերյալ

- ❖ Ֆինանսական թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը պայմանավորել ՊՄԸ-ի կարգավիճակով, այլ ոչ թե մեծությամբ.
- ❖ ՊՄԸ-ների ֆինանսական թափանցիկությունը խրախուսելու և դրանց հաշվետվությունների նկատմամբ հանրային հասանելիություն ապահովելու նպատակով ՊՄԸ-ների համար ձևավորել հաշվետվողականության միասնական էլեկտրոնային հարթակ.
- ❖ Խոշոր ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառել ոչ ֆինանսական բացահայտումների պրակտիկան.
- ❖ Շահութաբաժնային քաղաքականության առնչությամբ ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառել դիվերսիֆիկացված մոտեցումներ, մասնավորապես՝ զուտ շահույթի նկատմամբ հաշվարկվող տոկոսի մոդելը համատեղել առանց ուղենիշների և թիրախների մոդելի հետ, համաձայն որի՝ շահութաբաժինների վճարման վերաբերյալ ՊՄԸ-ների և պետության միջև վարվում են տարեկան բանակցություններ: Այս մոդելի դեպքում շահութաբաժինների չափն առաջարկվում է ՊՄԸ-ների խորհրդի կողմից և հաստատվում ֆինանսների նախարարության կամ կառավարության կողմից (**հավելված 5**): Սրա հավելյալ արդյունքներից կարող է լինել ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման համակարգում խորհրդի դիրքավորումը:

#### 4. ՆԵՐՔԻՆ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ, ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ԱՌԻԴԻՏ

*Համաձայն ՏՀՀԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ ՊՄԸ-ները պետք է ունենան ռիսկերի կառավարման համակարգեր՝ ռիսկերը բացահայտելու, կառավարելու, վերահսկելու և զեկուցելու համար:*

*Ռիսկերի կառավարման համակարգերը պետք է դիտարկվեն որպես նպատակներին հասնելու անբաժանելի մաս և, որպես այդպիսին, պետք է ներառվեն ներքին հսկողության, էթիկայի և համապատասխանության ծրագրերում կամ միջոցառումներում:*

*ՊՄԸ-ները պետք է ստեղծեն ներքին աուդիտի գործառույթ, որն ունի իր գործառույթները պարզաճ կերպով կատարելու համար անհրաժեշտ կարողություններ, ինքնավարություն և պրոֆեսիոնալիզմ: Նման գործառույթը պետք է վերահսկվի խորհրդի կողմից և ուղղակիորեն զեկուցի վերջինիս և աուդիտի հանձնաժողովին կամ նմանապիպ կորպորատիվ մարմնին, եթե այդպիսին կա:*

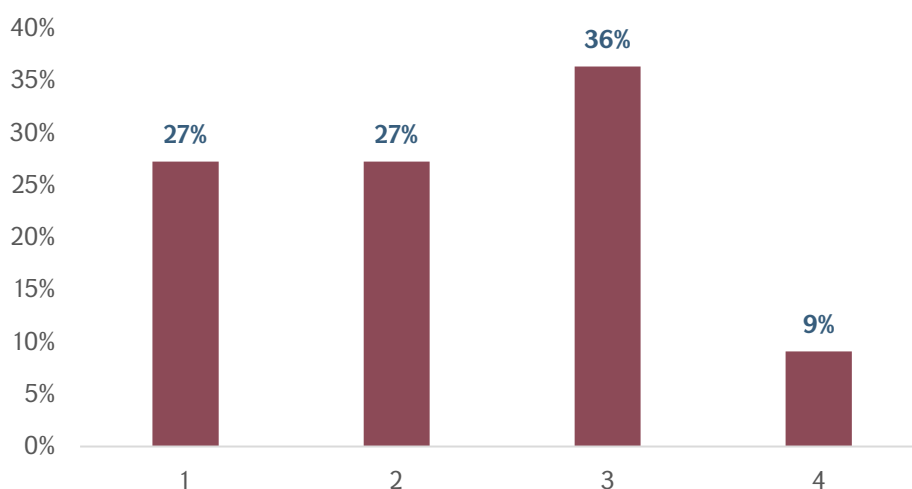
Ներքին հսկողությունը կորպորատիվ կառավարման պատշաճ համակարգի կարևորագույն բաղադրիչն է: Այն կազմակերպության խորհրդի, գործադիր մարմնի, աշխատակիցների համակարգված գործողությունների ամբողջություն է, որը նպատակ է հետապնդում ապահովել՝

- ❖ կառավարման մարմիններին ամբողջական, էական տեղեկատվությամբ՝ դրանց կողմից հիմնավորված որոշումներ ընդունելու համար,
- ❖ կազմակերպության ակտիվների պաշտպանվածությունը,
- ❖ կազմակերպության կայունությունը և կենսունակությունը,
- ❖ գործարար գործընթացների օպտիմալացումը և ռեսուրսների նպատակային օգտագործումը,
- ❖ կազմակերպության գործունեությանը ներհատուկ ռիսկերի կառավարումը,
- ❖ ֆինանսական և ոչ ֆինանսական հաշվետվությունների արժանահավատությունը,
- ❖ գործունեության արդյունավետության և կատարողականի բարձրացումը,
- ❖ իրավական, էթիկական և հակակոռուպցիոն համապատասխանությունը:

Հարցված ՊՄԸ-ների 1/3-ը նշել է, որ ունի ներքին հսկողության համակարգ: Սակայն, դրանցից ընդամենը մի քանիսն է ներկայացրել ներքին հսկողության համակարգի որոշակի տարրեր, օրինակ՝ ISO ստանդարտներին համապատասխան որակի կառավարման համակարգի ներդրումը կամ առկայությունը, ինչը ներքին հսկողության համակարգի կարևոր, սակայն ոչ բավարար բաղադրիչն է:

ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության համակարգը բավական ցածր է գնահատվել նաև փորձագետների կողմից: Նրանց կեսից ավելին ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության համակարգը գնահատել է միջինից ցածր, ինչը հավասարազոր է համակարգի բացակայությանը (գծապատկեր 23):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 23. ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության համակարգը՝  
ըստ փորձագետների (n=11)**



Ըստ հարցման արդյունքների՝ ՊՄԸ-ներում հիմնականում չեն ձևավորվել այնպիսի հսկողական գործառույթներ, ինչպիսիք են ռիսկերի կառավարումը, համապատասխանությունը և ներքին աուդիտը:

Առանձնակի ուշադրության առարկա է ՊՄԸ-ներում անցկացվող ներքին աուդիտի գործընթացը:

Համաձայն հարցված ՊՄԸ-ների՝ բաժնետիրոջ գործառույթներն իրականացնող գերատեսչությունը տարվա կտրվածքով ՊՄԸ-ներում նախաձեռնում է ներքին աուդիտի անցկացում, ինչն արտապատվիրակվում է որևէ մասնագիտացված կազմակերպության:

Խնդիրը կայանում է նրանում, որ առկա չէ գործընթացի կառավարման որևէ ընթացակարգ, բացառությամբ «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենքի, որը ներքին աուդիտի վերաբերյալ նախատեսում է միայն ընդհանուր կարգավորումներ: Անհասկանալի են՝

- ❖ ներքին աուդիտի գործառույթն իրականացնող կազմակերպությունների ընտրության չափանիշները և նշանակման կարգը,
- ❖ ներքին աուդիտի առաջադրանքի ծածկույթն ու բովանդակությունը, աշխատանքային ծրագրի առկայությունը,
- ❖ ներքին աուդիտի հաշվետվության հասցեագրումը և դրա կատարողականը,
- ❖ ներքին աուդիտի ներգրավումը բաժնետիրոջ գործառույթներն իրականացնող գերատեսչության կողմից, քանի որ, ինչպես նշված են միջազգային ուղենիշներում, ներքին աուդիտի գործառույթը պետք է վերահսկվի խորհրդի կողմից և ուղղակիորեն զեկուցի վերջինիս:

ՊՄԸ-ներում ներքին աուդիտի որակի մասին անուղղակի պատկերացում է տալիս ընկերություններում ներքին հսկողության համակարգի, հաշվետվողականության և թափանցիկության առնչությամբ ձևավորված իրավիճակը: Սա էլ իր հերթին հիմնավորում է ՊՄԸ-ների խորհուրդներին վերագրվող ֆորմալ դերակատարումը:

ՊՄԸ-ների ներքին աուդիտի վերաբերյալ իրենց մտահոգություններն են արտահայտել նաև փորձագետները: Դրանք են.

- ❖ Ներկայումս գործող ներքին աուդիտի համակարգում կան բազմաթիվ բացեր, որը թույլ չի տալիս ապահովել անհրաժեշտ արդյունավետություն: Մասնավորապես, շատ դեպքերում ներքին աուդիտի իրականացումը կրում է ֆորմալ դեր, կամ առհասարակ չի իրականացվում: Աուդիտի արդյունքում չեն բացահայտվում ընկերություններում առկա բացերը, հնարավոր ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ռիսկերը: Հետևաբար, չի ապահովվում վերջիններիս արդյունավետ գնահատումը և կառավարումը:
- ❖ Ներքին աուդիտի իրականացման գործընթացներում կան հստակության և ամբողջականության խնդիրներ, ինչը նվազեցնում է աուդիտի արդյունավետությունը և խոչընդոտում է ֆինանսական ռիսկերի վերահսկումը:
- ❖ Բաժնետերը՝ նախարարությունը, պետք է լինի առավելապես հետաքրքրված արտաքին աուդիտով, մինչդեռ ներքին աուդիտը պետք է իրականացվի խորհրդի մանդատի ներքո՝ անկախ և կազմակերպության շահերից ելնելով: Ներքին աուդիտի այս համակարգի փոխակերպումը կարող է բարձրացնել վերահսկողության մակարդակը և նվազեցնել շահերի բախումների հնարավորությունը:

**Առաջարկություններ ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության, ռիսկերի կառավարման և ներքին աուդիտի բարելավման վերաբերյալ**

---

- ❖ Խոշոր, հանրային նշանակություն ունեցող ՊՄԸ-ներում ներդնել ներքին հսկողության երեք գծերի մոդելը<sup>10</sup>.
- ❖ Փոքր և միջին ՊՄԸ-ներում ներդնել ներքին աուդիտի գործառույթը՝ որպես աջակից խորհուրդներին՝ ձևավորելու ընկերությունների ներքին հսկողության, ռիսկերի կառավարման համակարգը:

## 5. ՊԱՏՇԱՃ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՊՐԱԿՏԻԿԱ

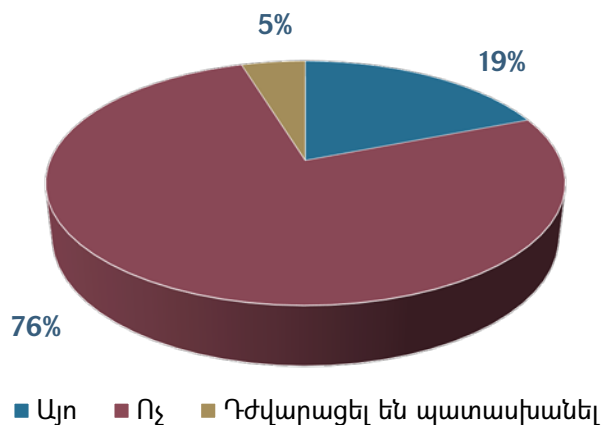
*Համաձայն ՏՀԶԿ ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշների՝ համապատասխանության ծրագրերը կամ միջոցները պետք է կիրառվեն ՊՄԸ-ների կորպորատիվ հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում և բոլոր այն կազմակերպությունների նկատմամբ, որոնք գտնվում են ՊՄԸ-ների վերահսկողության ներքո, ներառյալ՝ դուստր ձեռնարկությունները:*

Համապատասխանության ծրագիրը ՊՄԸ-ների հակակոռուպցիոն համապատասխանությունն ապահովող միջոց է: Դա ընկերության համակարգված ջանքերն են՝ կառավարելու և կանխարգելելու կոռուպցիոն ռիսկերի ծագումը, ապահովելու իրավական համապատասխանությունն ու լուծելու էթիկական երկընտրանքները: Համապատասխանության ծրագրի հենասյուներն են ընկերության բարձրագույն ղեկավարության դիրքորոշումը կամ հանձնառությունը, ռիսկերի, այդ թվում՝ կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատումը, կորպորատիվ քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը, որոնց առանցքը կորպորատիվ վարքականոններն են կամ էթիկայի կանոնները, աշխատակիցների և գործընկերների ուսուցումն ու իրազեկումը, էթիկայի և բարեվարքության վերաբերյալ խորհրդատվությունն ու հաղորդակցումը, ազդարարման կառուցակարգերի ձևավորումը, կորպորատիվ հետաքննությունները, կարգապահական ընթացակարգերը, մոնիթորինգն ու շարունակական բարելավումները:

Հաշվի առնելով, որ կորպորատիվ վարքականոնները համապատասխանության ծրագրի առանցքային բաղադրիչն են և միտված են խրախուսել բարեվարքության կորպորատիվ մշակույթը, գործարար պատշաճ պրակտիկայի վերաբերյալ առաջին հարցը, որը տրվել է ՊՄԸ-ներին, վերաբերել է հենց դրանց առկայությանն ընկերությունում:

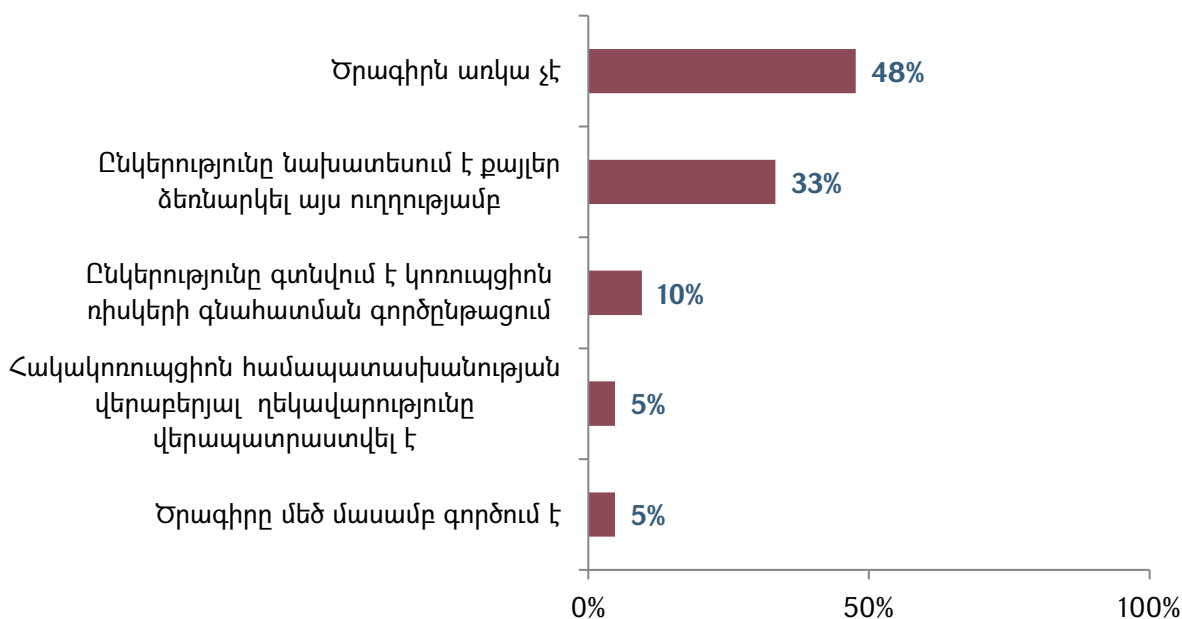
Հարցված ՊՄԸ-ների 3/4-ը նշել է, որ չունի կորպորատիվ վարքականոններ կամ էթիկայի կանոններ (գծապատկեր 24): Առանձին դեպքերում հարցված ՊՄԸ-ները դրանք նույնացրել են ՀՀ աշխատանքային օրենսդրությամբ նախատեսված ներքին կարգապահական կանոնների հետ, որոնց հիմնական նպատակը գործատու և աշխատող փոխհարաբերությունների կարգավորումն է:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 24. Կորպորատիվ վարքականոնների/էթիկայի կանոնների առկայությունը ՊՄԸ-ներում (n=21)**



ՊՄԸ-ները, որոնք նշել են կորպորատիվ վարքականոնների առկայության մասին, չեն ապահովում դրանց թափանցիկությունը կամ հասանելիությունը հնարավոր շահակիցներին: Ինչ վերաբերում է համապատասխանության ծրագրին, ապա ՊՄԸ-ների, ընդհանուր առմամբ, 81%-ը փաստել է դրա բացակայության մասին, չնայած որ դրանց 33%-ը նախատեսում է քայլեր ձեռնարկել այդ ուղղությամբ:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 25. Համապատասխանության ծրագիրը ՊՄԸ-ներում (n=21)**



Դիտարկվող հիմնախնդիրն առավել քան արդիական է ՀՀ կառավարության՝ 2023թ.-ի հոկտեմբերի 26-ի թիվ 1871-Լ որոշմամբ հաստատված Հայաստանի Հանրապետության 2023-2026թթ.-ի հակակոռուպցիոն ռազմավարության և դրանից բխող 2023-2026թթ.-ի գործողությունների ծրագրի համատեքստում: Համաձայն վերջինիս 4.2. Գործողության՝ պետական և համայնքային առևտրային կազմակերպություններում նախատեսվում է ներդնել հակակոռուպցիոն համապատասխանության կառուցակարգեր և կատարելագործել հաշվետվողականության մեխանիզմները:

### ***Առաջարկություններ ՊՄԸ-ներում պատշաճ գործարար պրակտիկայի ներդրման և ամրապնդման վերաբերյալ***

---

- ❖ Իրազեկել ՊՄԸ-ների ներկայացուցիչներին համապատասխանության ծրագրի և բարեվարքության գործարար պրակտիկաների վերաբերյալ.
- ❖ Խորհրդատվական աջակցություն տրամադրել ՊՄԸ-ներին համապատասխանության ծրագրի ներդրման և դրա հաշվետվողականությունն ապահովելու վերաբերյալ.
- ❖ Խրախուսել ՊՄԸ-ների մուտքը Հայաստանի մասնավոր հատվածի առաջին հավաքական հակակոռուպցիոն նախաձեռնություն՝ **Բիզնեսի բարեվարքության ակումբ**:

## 6. ՊՄԸ-ՆԵՐԻ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### Կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագրքի ներդրումը ՊՄԸ-ներում

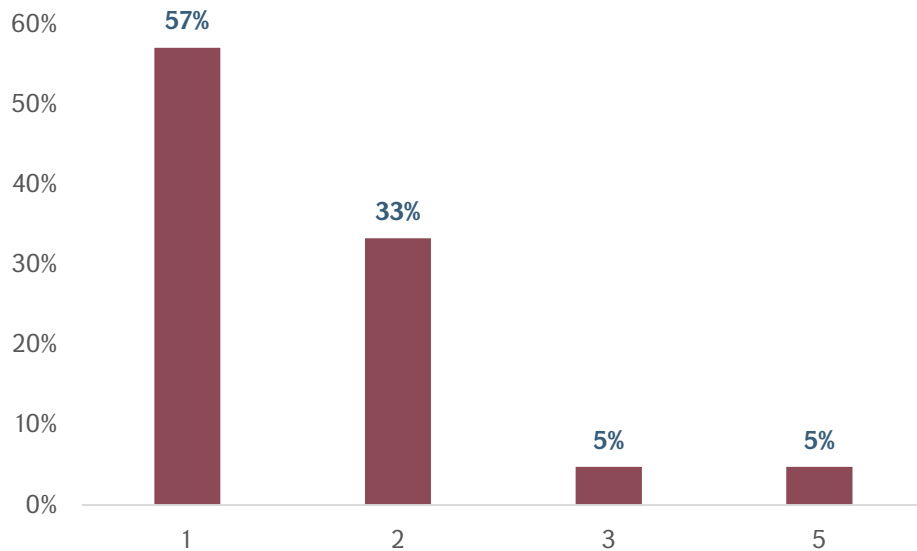


Էկոնոմիկայի նախարարի՝ 2024թ.-ի հուլիսի 30-ի թիվ 1955-Ն հրամանով հաստատվել է **ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագիրքը** (Կանոնագիրք), որն ուժի մեջ է մտել օգոստոսի 30-ին:

Կանոնագիրքը բովանդակում է ընկերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը, մասնակիցների իրավունքների պաշտպանությանը, գործունեության թափանցիկությանը և հաշվետվողականության բարձրացմանն ուղղված սկզբունքներ և ուղենիշներ (ՀՀ ՔՕ):

Կանոնագրքի աղբյուր են **G20/SՀԶԿ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները** (2023թ.): Կանոնագիրքը հիմնվում է «Հետևի՛ր կամ բացատրի՛ր» սկզբունքի հիման վրա, համաձայն որի՝ կազմակերպությունները հնարավորինս պետք է որդեգրեն և հետևեն Կանոնագրքի սկզբունքներին («Հետևի՛ր»): Կանոնագրքին հետևելը վերահսկվում է կանոնավոր բացահայտումների՝ կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագրի միջոցով: Կանոնագրքի սկզբունքներին չհետևելու դեպքում կազմակերպությունները պարտավոր են ամբողջական և մանրամասն բացատրություն ներկայացնել չհետևելու պատճառների, հատուկ հանգամանքների մասին, որոնք արդարացնում են չհետևելը, կամ կազմակերպության այլընտրանքային վարքագծի մասին, որը նպաստում է Կանոնագրքի սկզբունքների նպատակների իրագործմանը («Բացատրի՛ր»): Սա բխում է այն հանգամանքից, որ ընդունելով կազմակերպությունների և դրանցից յուրաքանչյուրի կառավարման յուրահատկությունները՝ երբեմն հնարավոր չէ ապահովել Կանոնագրքի բոլոր սկզբունքների միատեսակ կիրառումը բոլոր կազմակերպությունների նկատմամբ հավասարապես: Կանոնագիրքը շեշտադրում է կազմակերպությունների կողմից բովանդակալից, ողջամիտ և էական բացատրությունների ներկայացումը՝ որպես ներդրողների ու այլ շահակիցների հետ բաց և կառուցողական երկխոսության կարևոր բաղադրիչ:

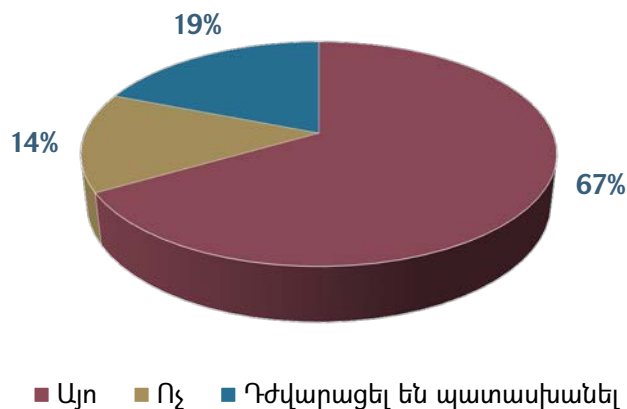
**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 26. ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագրքի վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության ինքնագնահատումը (n=21)**



Ինչպես երևում է 26-րդ գծապատկերից, ՊՄԸ-ները 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով բավականաչափ խիստ են գնահատել Կանոնագրքի վերաբերյալ սեփական իրազեկվածությունը. հարցվածների 90%-ը իրազեկված չէ Կանոնագրքի վերաբերյալ:

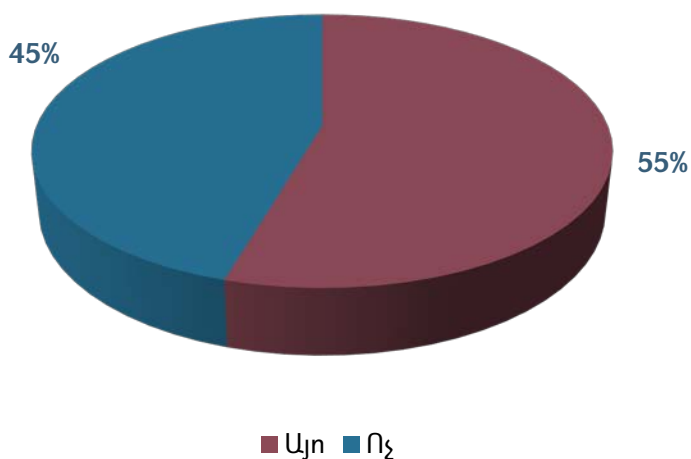
Միաժամանակ, նրանց ավելի քան 2/3-ի կարծիքով Կանոնագիրքը պետք է վերանայվի՝ հաշվի առնելով ՊՄԸ-ների առանձնահատկությունները (գծապատկեր 27):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 27. Կանոնագրքի վերանայման անհրաժեշտությունը՝ ըստ ՊՄԸ-ների (n=21)**



Նմանատիպ դիրքորոշում է արտահայտել փորձագետների 55%-ը: Կարելի է փաստել, որ հիմնախնդրի վերաբերյալ փորձագիտական համայնքի մոտեցումները գրեթե կիսվել են: ՊՄԸ-ների համար Կանոնագրքի տեղայնացմանը դեմ է արտահայտվել փորձագետների 45%-ը (գծապատկեր 28):

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 28. Կանոնագրքի վերանայման անհրաժեշտությունը՝ ըստ փորձագետների (n=11)**



Համաձայն լավագույն փորձի՝ Կանոնագիրքը թիրախավորում է ցուցակված ընկերությունները: Հաշվի առնելով ՊՄԸ-ների հանրային նշանակությունը՝ ցուցակված ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման ուղենիշները կիրառվում են ՊՄԸ-ների նկատմամբ ևս:

**Վիետնամում** կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը նախատեսված է ցուցակված ընկերությունների, ներառյալ՝ ցուցակված ՊՄԸ-ների համար: Ներկայումս բացակայում է ՊՄԸ-ների, մասնավորապես՝ չցուցակվածների համար կորպորատիվ կառավարման առանձին կանոնագիրքը: Փոխարենը կորպորատիվ կառավարման պահանջները ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառվում են տարբեր օրենսդրական ակտերում՝ «Ձեռնարկությունների մասին», «Պետական կապիտալի կառավարման և օգտագործման մասին» օրենքներում, ցուցակված ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման կանոնակարգերում և այլ կարգավորումներում: Վիետնամի պլանավորման և ներդրումների նախարարությունը դիտարկում է ՊՄԸ-ների համար կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք մշակելու հարցը<sup>11</sup>:

**Լիտվայում** կորպորատիվ կառավարման ուղենիշները պահանջում են ՊՄԸ-ներին հետևել գրեթե նույն պահանջներին, ինչ ցուցակված ընկերությունները: Ընդ որում, Կանոնագրքի դրույթները պարտադիր են բոլոր ՊՄԸ-ների համար՝ անկախ դրանց ցուցակման կարգավիճակից<sup>12</sup>:

**Ղազախստանում** «Պետական գույքի մասին» ՀՀ օրենքի 182-րդ հոդվածի համաձայն՝ Ազգային էկոնոմիկայի նախարարությունն ընդունել է կորպորատիվ կառավարման տիպային կանոնագիրք, որը պարտադիր է բաժնետիրական ՊՄԸ-ների համար և խորհուրդ է տրվում սահմանափակ պատասխանատվությամբ ՊՄԸ-ներին: Յուրաքանչյուր ՊՄԸ պարտավորվում է տիպային կանոնագրքի հիման վրա մշակել սեփականը՝ բացառապես դրույթներ ավելացնելու հնարավորությամբ: Միաժամանակ, «Ազգային բարեկեցության հիմնադրամի մասին» օրենքի 7-րդ հոդվածի համաձայն՝ ընդունվել է Սամրուկ-Կազինայի կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը, որը պարտադիր է հոլդինգի պորտֆելում գտնվող բոլոր բաժնետիրական և սահմանափակ պատասխանատվությամբ ՊՄԸ-ների համար<sup>13</sup> (**հավելված 6**):

### **Առաջարկություններ ՊՄԸ-ներում ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի կիրառման վերաբերյալ**

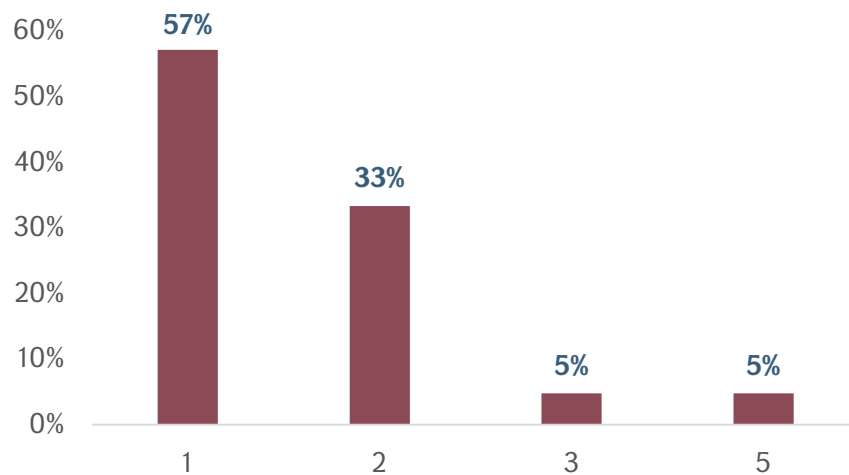
- ❖ Կանոնագրքի տեղայնացումը ՊՄԸ-ների համար ապահովել դրանց կորպորատիվ կառավարման առանձնահատկությունները պարզաբանող ուղեցույցների միջոցով.
- ❖ Առավել խոշոր և հանրային նշանակություն ունեցող ՊՄԸ-ների համար կորպորատիվ կառավարման էական սկզբունքները, հատկապես՝ խորհրդի անկախ անդամի, աուդիտի հանձնաժողովի, ամրագրել նորմատիվ իրավական դաշտում:

## 7. ՊՄԸ-ՆԵՐԻ ԻՐԱԶԵԿՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ԵՎ ԴՐԱ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ

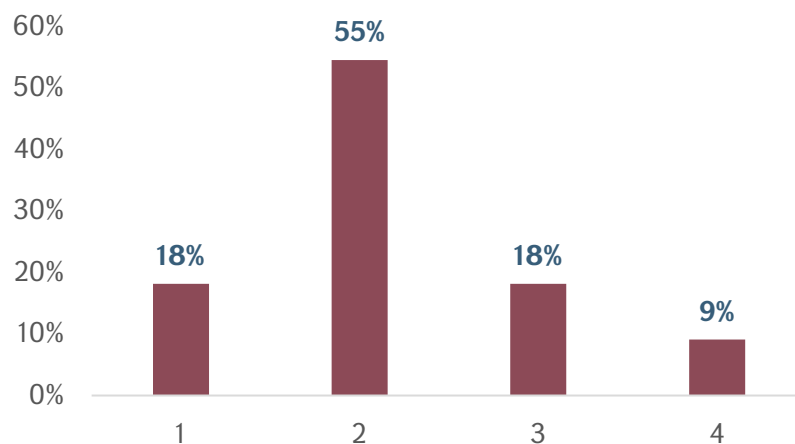


արցված ՊՄԸ-ները կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ սեփական իրազեկվածության մակարդակն ավելի խիստ են գնահատել, քան փորձագետները (գծապատկերներ 29, 30): Հարցված ՊՄԸ-ների 90%-ն այն գնահատել է միջինից ցածր:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 29. ՊՄԸ-ների իրազեկվածությունը կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ՝ ըստ ՊՄԸ-ների (n=21)**



**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 30. ՊՄԸ-ների իրազեկվածությունը կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ՝ ըստ փորձագետների (n=11)**



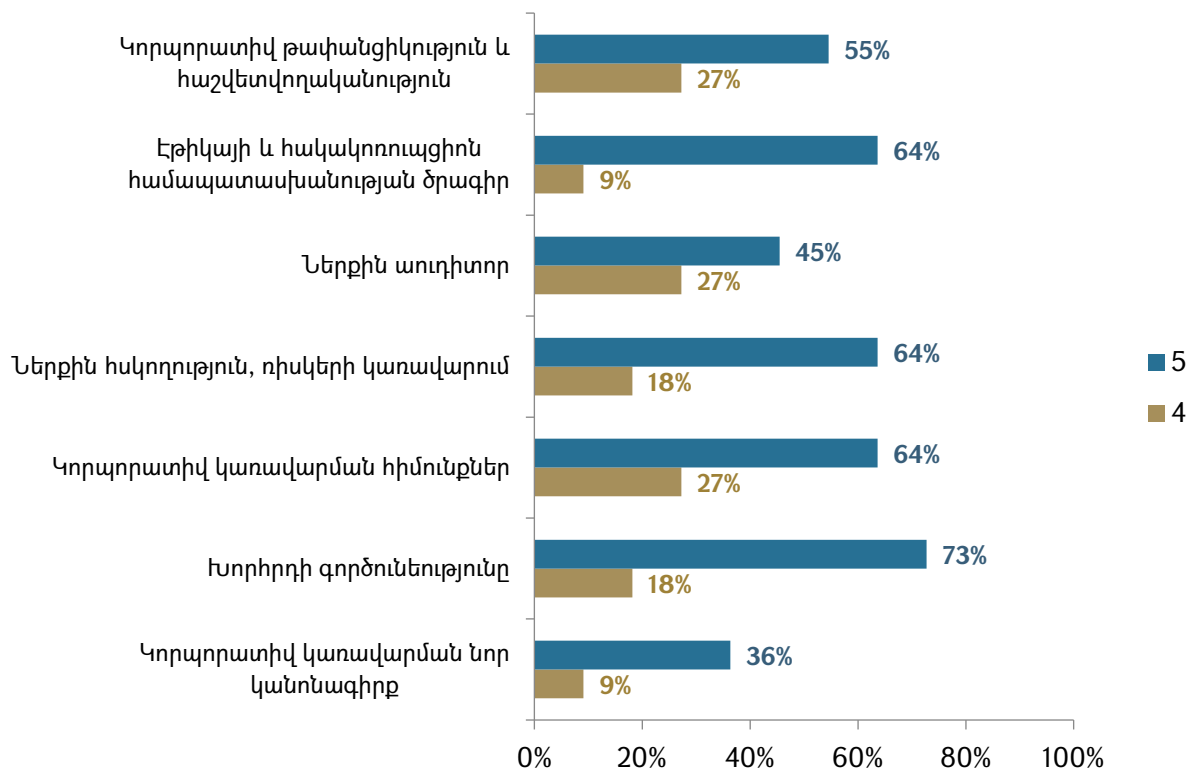
Թե՛ ՊՄԸ-ների և թե՛ փորձագետների գերակշիռ մեծամասնությունը բարձր է գնահատել կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության բարձրացման անհրաժեշտությունը:

Եթե փորձագետների գրեթե 3/4-ը որպես իրազեկման թեմա առավելապես կարևորել է խորհրդի գործունեությունը, ապա ՊՄԸ-ների ընդամենը 1/3-ն է նմանատիպ նշանակություն տվել տվյալ թեմային (գծապատկերներ 31, 32):

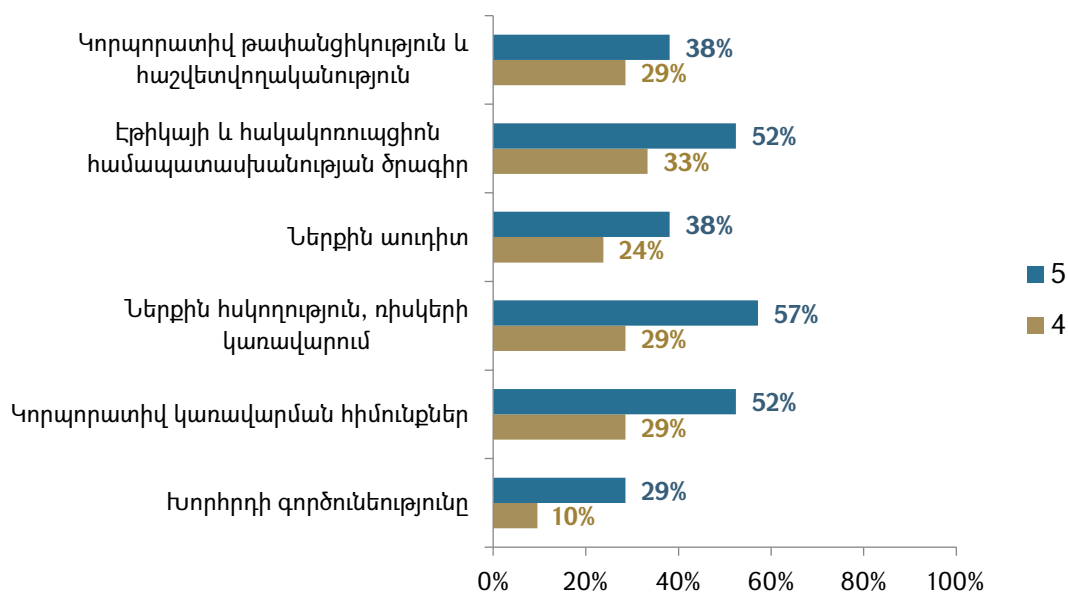
Համադրելով ՊՄԸ-ների և փորձագետների պատասխանները՝ կարելի է առանձնացնել իրազեկման ենթակա հետևյալ թեմաները՝

- ❖ Կորպորատիվ կառավարման հիմունքները,
- ❖ Ներքին հսկողությունը և ռիսկերի կառավարումը,
- ❖ Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագիրը:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 31. Իրազեկման թեմաները՝ ըստ փորձագետների (n=11)**

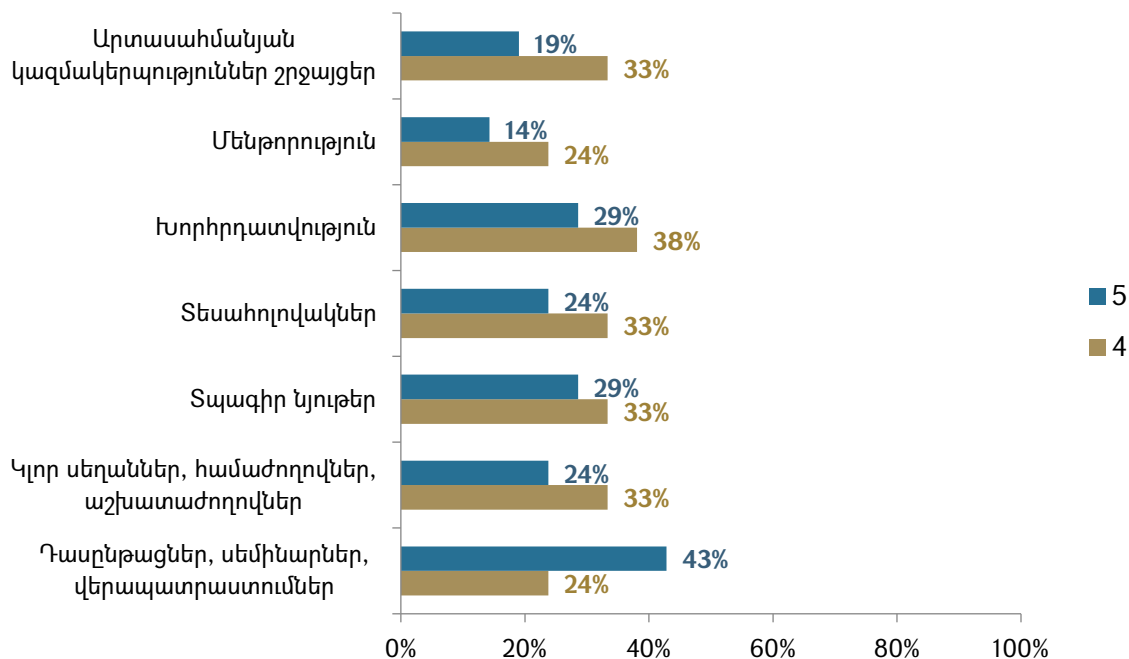


### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 32. Իրազեկման թեմաները՝ ըստ ՊՄԸ-ների (n=21)

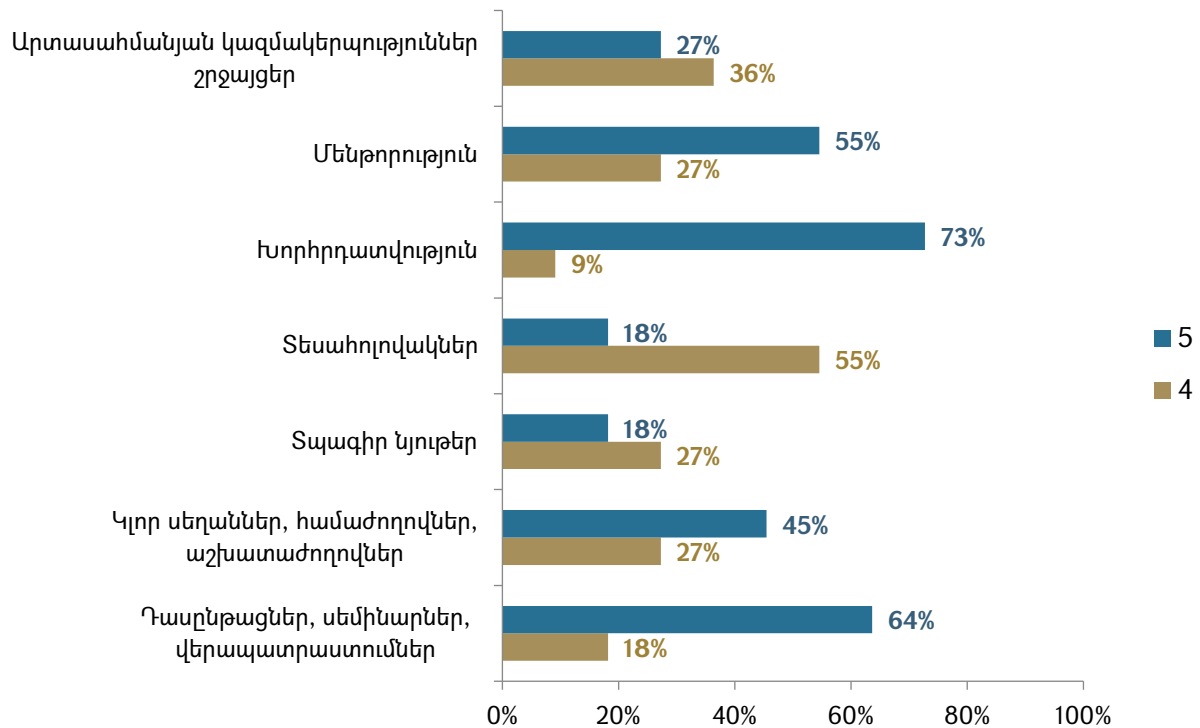


Ինչ վերաբերում է իրազեկման եղանակներին, փորձագետների 73%-ն առավելապես կարևորել է խորհրդատվությունը, դասընթացները, սեմինարները և վերապատրաստումները, իսկ ՊՄԸ-ները՝ հիմնականում վերջիններս, այդ թվում՝ թիրախավորելով գործադիր թիմի ներկայացուցիչներին (գծապատկերներ 33, 34):

### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 33. Իրազեկման եղանակները՝ ըստ ՊՄԸ-ների (n=21)



### Գծապատկեր 34. Իրազեկման եղանակները՝ ըստ փորձագետների (n=11)



Չնայած կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ խորհրդատվություն ստանալը 5 միավորով նշանավորել է ՊՄԸ-ների ընդամենը 1/3-ը, ամեն դեպքում ընկերություններն առանձնացրել են խորհրդատվության հետևյալ շրջանակները՝

- ❖ Կորպորատիվ փաստաթղթերի նախագծումը (52%),
- ❖ Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագրի ներդրումը (48%),
- ❖ Ներքին հսկողության համակարգի ձևավորումը (48%),
- ❖ Կորպորատիվ կառավարման վերլուծությունը (43%):

## **Առաջարկություններ կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկման վերաբերյալ**

---

- ❖ ՊՄԸ-ների համար նախաձեռնել կորպորատիվ կառավարման իրազեկման արշավ՝ թիրախավորելով կորպորատիվ կառավարման բոլոր դերակատարներին՝ խորհրդի անդամներ, գործադիր թիմի ներկայացուցիչներ, կորպորատիվ քարտուղարներ և այլն.
- ❖ Կորպորատիվ կառավարման խորհրդատվության շրջանակները հստակեցնել ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման համակարգի խորքային վերլուծությունների արդյունքում:

Հոկտեմբեր 2024

Հարցաթերթիկի #: \_\_\_\_\_

Հարցազրույցի ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Հարցվողի անունը և պաշտոնը \_\_\_\_\_

Ընկերության համառոտ բնութագիր

Ընկերության անվանումը \_\_\_\_\_

ա) գործունեության ոլորտը \_\_\_\_\_

բ) պետական բաժնեմասնակցության չափը \_\_\_\_\_

գ) բաժնետերերի թվաքանակը \_\_\_\_\_

դ) առկայության դեպքում փոքր բաժնետերերի  
(մինչև 10% բաժնեմասնակցություն ունեցող

(ներ)) բաժնեմասնակցության չափը \_\_\_\_\_

ե) աշխատողների թվաքանակը \_\_\_\_\_

զ) ընկերության գրանցման վայրը (մարզ,  
համայնք) \_\_\_\_\_

է) ընկերության հիմնադրման տարեթիվը \_\_\_\_\_

ը) ընկերության գործադիր մարմնի ղեկավարի  
Ա.Ա. \_\_\_\_\_

## I. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԿԱԼՈՒՄԸ

### 1.1. Խնդրում ենք գնահատել կորպորատիվ կառավարման կարևորությունը ՊՄԸ-ներում.

- ☐ Չափազանց կարևոր է
- ☐ Կարևոր է
- ☐ Քիչ կարևոր է
- ☐ Կարևոր չէ
- ☐ Ընդհանրապես կարևոր չէ

### 1.2. Խնդրում ենք նշել այն խնդիրները, որոնք լուծվում են ՊՄԸ-ում արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման միջոցով (նշել առնվազն երկուսը).

- ☐ Գործառնական արդյունավետության բարձրացում
  - ☐ Ներքին և միջազգային շուկաներից կապիտալի ներգրավում
  - ☐ Ենթակառուցվածքների զարգացում
  - ☐ Պետական ֆինանսավորման բեռի նվազեցում
  - ☐ Կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում
  - ☐ Թափանցիկության բարելավում
  - ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել)
-

## II. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓՈՐՁԸ

### 2.1. Հետևե՛լ է արդյոք Ընկերությունը 2010թ.-ի ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքին.

- ☐ Այո՛
- ☐ Ո՛չ

### 2.2. Ներքոնշյալ տեղեկություններից որո՞նք է բովանդակում Ընկերության տարեկան հաշվետվությունը.

- ☐ Ֆինանսական հաշվետվություններ
- ☐ արտաքին աուդիտն իրականացնող անձի եզրակացություն
- ☐ ոչ ֆինանսական հաշվետվություններ (Ընկերության շահառուներին հասցեագրված տեղեկատվություն)
- ☐ կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագիր
- ☐ Ընկերության հետ փոխկապակցված անձանց ցուցակ՝ նշելով Ընկերության հետ փոխկապակցվածության բնույթը
- ☐ տեղեկություններ Ընկերության հետ փոխկապակցված անձանց հետ կնքված գործարքների մասին
- ☐ տեղեկություններ պետության կողմից Ընկերությանը տրամադրված ֆինանսական օժանդակության, Ընկերության անունից պետության ստանձնած պարտավորությունների, պետական օգնության, սուբսիդիաների կամ դրամաշնորհների մասին
- ☐ խորհրդի ամփոփիչ հաշվետվություն
- ☐ խորհրդի անդամների և բարձրագույն ղեկավարության վարձատրության վերաբերյալ տվյալներ
- ☐ խորհրդի անդամների, այդ թվում՝ անկախ անդամների հակիրճ կենսագրական, խորհրդի նիստերին նրանց մասնակցության վերաբերյալ տվյալներ
- ☐ արտաքին աուդիտն իրականացնող անձի անվանում և վարձատրություն, ինչպես նաև դրա անկախության փաստի ստուգման արդյունքներ
- ☐ Ընկերության վարչակազմակերպական և կորպորատիվ կառուցվածքի նկարագրություն
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**2.3. Հրապարակել է արդյոք Ընկերությունը Կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագիր.**

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ

**2.4. Ի՞նչ կապուղիներով է Ընկերությունը բացահայտել տարեկան հաշվետվությունը և կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագիրը.**

- ☐ Ընկերության համացանցային էջ
- ☐ **azdarar.am**
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**2.5. Կառավարման ո՞ր մարմնի իրավասության ներքո է Ընկերության տարեկան հաշվետվության և կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագրի հաստատումը.**

- ☐ Բաժնետիրոջ պատվիրակված լիազորություններ իրականացնող անձ
- ☐ Տնօրենների խորհուրդ
- ☐ Գործադիր մարմնի ղեկավար
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**2.6. Խնդրում ենք նշել այն խնդիրները, որոնք խոչընդոտել են Կանոնագրքին հետևելը (նշել առնվազն երկուսը).**

- ☐ Կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության ոչ բավարար մակարդակը
- ☐ Վերահսկման արդյունավետ մեխանիզմների բացակայությունը
- ☐ Ֆինանսական սահմանափակումները
- ☐ ՊՄԸ-ներում համապատասխան կարողությունների բացակայությունը
- ☐ Կանոնագրքի նկատմամբ ֆորմալ մոտեցումների գերակշռումը
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

### III. ԽՈՐՀՐԴԻ ԿԱԶՄՆ ՈՒ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

#### 3.1. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի անդամների թիվը.

- ☐ 3 անդամ
- ☐ 4 անդամ
- ☐ 5 անդամ
- ☐ 6 անդամ
- ☐ 7 անդամ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

#### 3.2. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի կին անդամների թիվը.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

#### 3.3. Խնդրում ենք նշել, թե ովքեր են ներգրավված Ընկերության խորհրդում.

- ☐ Ընկերության խորհրդատուներ
- ☐ Ընկերության աշխատողներ
- ☐ Քաղաքական գործիչներ կամ դրանց հետ փոխկապակցված անձինք
- ☐ Պետական պաշտոնյաներ
- ☐ Ընկերության գործադիր մարմնի ղեկավարներ
- ☐ Այլ ընկերությունների գործադիր մարմնի ղեկավարներ
- ☐ Միջազգային կառույցների ներկայացուցիչներ
- ☐ Շուկայում հեղինակություն ունեցող ոլորտային մասնագետներ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.4. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի անդամների մասնագիտացման ոլորտները.**

- ☐ Ընկերության գործունեության ոլորտ
- ☐ Ռազմավարական կառավարում
- ☐ Կորպորատիվ կառավարում և ֆինանսներ
- ☐ Հաշվապահություն և աուդիտ
- ☐ Ռիսկերի կառավարում
- ☐ ESG (Բնապահպանական, Սոցիալական, Կառավարման), Կայուն զարգացում
- ☐ Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.5. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի անկախ անդամների թիվը.**

- ☐ 0 անդամ
- ☐ 1 անդամ
- ☐ 2 անդամ
- ☐ 3 անդամ
- ☐ 4 և ավելի
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.6. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի անդամների անկախության գնահատման հիմքերը.**

- ☐ Ընկերության ներքին իրավական ակտեր (հղում տալ ակտին)
- ☐ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք
- ☐ Հայաստանի Հանրապետության կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք
- ☐ Կորպորատիվ կառավարման միջազգային սկզբունքներ (հղում տալ սկզբունքներին)
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.7. Համատեղվում են արդյոք Ընկերության խորհրդի նախագահի և տնօրենի պաշտոնները.**

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Ո՛չ, սակայն առկա է փոխկապակցվածություն

**3.8. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի նախագահի հիմնական գործառույթները (առնվազն 5 առաջնայինը).**

- ☐ Խորհրդի և գործադիր մարմնի թիմային աշխատելաճի ապահովում
- ☐ Խորհրդի նիստերի գումարում և դրանց նախագահում
- ☐ Խորհրդի նիստի օրակարգի սահմանում
- ☐ Խորհրդի գործունեության ընթացակարգերի, աշխատանքային պլանների մշակում և դրանց վերահսկում
- ☐ Խորհրդի նիստերի արձանագրությունների վարման կազմակերպում
- ☐ Խորհրդի առջև դրված խնդիրների իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովում
- ☐ Ընկերության կառավարման համակարգում խորհրդի դերի լիարժեք ըմբռնման ապահովում
- ☐ Խորհրդի անկախ անդամների գործունեությանն աջակցում
- ☐ Խորհրդի և գործադիր մարմնի իրավասությունների ու պարտականությունների հստակ տարանջատման ապահովում
- ☐ Խորհրդի անդամների ունակությունների և գիտելիքների զարգացմանը նպաստում, նոր անդամների համար ներածական ուսուցումների կազմակերպում
- ☐ Խորհրդի և գործադիր մարմնի գնահատման նախաձեռնում և կոորդինացում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.9. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդին կից ձևավորված հանձնաժողովը (ները).**

- ☐ Աուդիտի
- ☐ Նշանակումների/կորպորատիվ կառավարման
- ☐ Փոխհատուցումների/վարձատրության
- ☐ Ռազմավարության
- ☐ Ռիսկերի կառավարման
- ☐ ESG/կայուն զարգացման
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**3.10. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդին կից ձևավորված հանձնաժողովի (ների) կազմը.**

- ☐ Միայն խորհրդի անկախ անդամներ
- ☐ Խորհրդի անդամներ և աշխատակիցներ
- ☐ Խորհրդի անդամներ, աշխատակիցներ և արտաքին փորձագետներ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

#### **IV. ԽՈՐՀՐԴԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄԸ**

**4.1. Խնդրում ենք բնութագրել խորհրդի ընտրության ընթացակարգերը և դրանց թափանցիկությունը.**

- ☐ Ձևակերպված և հաստատված են, Ընկերությունն առաջնորդվում է դրանցով և ապահովում է դրանց թափանցիկությունը (հղում տալ ընթացակարգին)
- ☐ Ձևակերպված են, սակայն հաստատված չեն, Ընկերությունը գործնականորեն առաջնորդվում է դրանցով, սակայն չի ապահովում դրանց թափանցիկությունը
- ☐ Ձևակերպված չեն
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**4.2. Բովանդակում են արդյոք Ընկերության խորհրդի ընտրության ընթացակարգերը դրույթներ հետևյալի վերաբերյալ.**

- ☐ Խորհրդի անդամի թեկնածուի փորձառություն, գիտելիքներ և ունակություններ
- ☐ Խորհրդի անդամի թեկնածուի տարիքային սահմանափակումներ
- ☐ Խորհրդի անդամի թեկնածուի՝ այլ խորհուրդներում ներգրավվածության սահմանափակումներ
- ☐ Խորհրդի անդամի պաշտոնավարման ժամկետներ
- ☐ Խորհրդի բազմազանություն, այդ թվում՝ կանանց ներկայացվածություն
- ☐ Խորհրդի անդամի թեկնածուի վարքագծային կանոններ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**4.3. Խնդրում ենք նշել, թե ով է առաջադրում Ընկերության խորհրդի անդամի թեկնածությունը.**

- ☐ Խորհուրդը
- ☐ Խորհրդին կից գործող նշանակումների հանձնաժողովը
- ☐ Բաժնետիրոջ լիազորություններն իրականացնող անձը
- ☐ Ընկերության արտաքին խորհրդատուները
- ☐ Ֆինանսավորող միջազգային կառույց
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**4.4. Ընկերության փոքր բաժնետերերը առաջադրում են արդյոք խորհրդի անդամի թեկնածուներ.**

- ☐ Որպես կանոն, այո՝
- ☐ Ավելի շուտ այո՝
- ☐ Ավելի շուտ ո՛չ
- ☐ Որպես կանոն, ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

## V. ԽՈՐՀՐԴԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ

**5.1. Ի՞նչ իրավական ակտի հիման վրա է կանոնակարգվում Ընկերության խորհրդի գործունեությունը (հնարավոր է հարցի մի քանի պատասխան).**

- ☐ Ընկերության կանոնադրություն
- ☐ ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք
- ☐ Բաժնետիրական համաձայնագիր
- ☐ Ընկերության տնօրենների խորհրդի գործունեության կանոնակարգ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.2. Ունի՞ արդյոք Ընկերությունը կորպորատիվ կառավարման պատասխանատու (քարտուղար).**

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.3. Պլանավորում է արդյոք Ընկերության խորհուրդն իր տարեկան գործունեությունը.**

- ☐ Այո՝, Ընկերության խորհուրդն ունի տարեկան աշխատանքային պլան
- ☐ Ո՛չ, Ընկերության խորհուրդը չունի տարեկան աշխատանքային պլան
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.4. Որքանո՞վ է իրագործվում խորհրդի աշխատանքային պլանը.**

- ☐ Առավելապես
- ☐ Մեծ մասամբ
- ☐ Հիմնականում
- ☐ Մասամբ
- ☐ Չի իրագործվում

**5.5. Խնդրում ենք նշել խորհրդի նիստերի հրավիրման հաճախականությունը.**

- ☐ Փաստացիորեն չի հրավիրվում
- ☐ Տարեկան 2-3 անգամ
- ☐ Տարեկան 3-4 անգամ
- ☐ Տարեկան 5-7 անգամ
- ☐ Տարեկան 8-12 անգամ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.6. Խնդրում ենք նշել խորհրդի նիստերի գումարման եղանակը.**

- ☐ Միայն համատեղ ներկայությամբ
- ☐ Համատեղ ներկայությունը հավասարակշռված է հեռավար եղանակի հետ
- ☐ Համատեղ ներկայությունը հավասարակշռված է հեռակա կարգով (հարցման միջոցով) եղանակի հետ
- ☐ Միայն հեռավար
- ☐ Միայն հարցման միջոցով
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.7. Ո՞վ է ավելի հաճախ հանդես գալիս խորհրդի նիստ գումարելու առաջարկով.**

- ☐ Խորհրդի նախագահը
- ☐ Խորհրդի անդամները
- ☐ Գործադիր մարմնի ղեկավարը/տնօրենը
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.8. Ի՞նչ հաճախականությամբ է գնահատվում խորհրդի գործունեությունը.**

- ☐ Տարին մեկ անգամ
- ☐ 2-3 տարին մեկ անգամ
- ☐ Չի գնահատվում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.9. Ի՞նչ եղանակով է կատարվում խորհրդի գործունեության գնահատումը.**

- ☐ Գնահատվում է խորհրդի նախագահի կողմից ֆորմալ կարգով
- ☐ Ինքնագնահատում հարցաթերթի միջոցով
- ☐ Ինքնագնահատում նախատեսված ցուցանիշների իրագործման հիմքով
- ☐ Անկախ գնահատողի կողմից
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.10. Ի՞նչ եղանակով է Ընկերությունը բացահայտում խորհրդի գնահատման արդյունքները.**

- ☐ Ընկերության տարեկան հաշվետվությունում
- ☐ Ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովում
- ☐ Չի բացահայտում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**5.11. Վարձատրվո՞ւմ են արդյոք Ընկերության խորհրդի անդամները.**

- ☐ Այո՛, վարձատրվում են անկախ կատարողականից
- ☐ Այո՛, վարձատրվում են՝ ըստ կատարողականի
- ☐ Չեն վարձատրվում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

## VI. ԽՈՐՀՐԴԻ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

### 6.1. Խնդրում ենք նշել Ընկերության խորհրդի հիմնական գործառույթները (առնվազն 5 առաջնայինը)։

- ☐ Ընկերության նպատակների, գործունեության սկզբունքների, կորպորատիվ արժեքների սահմանում,
- ☐ Ռազմավարության, տարեկան բյուջեների և գործարար ծրագրերի դիտարկում ու ուղղորդում, կատարողականի թիրախային ցուցանիշների սահմանում,
- ☐ Գործադիր մարմնի ձևավորում, գործունեության վերահսկում, անհրաժեշտության դեպքում լիազորությունների դադարեցում, վարձատրության և դրա պայմանների որոշում ու համապատասխանեցում Ընկերության երկարաժամկետ նպատակներին, այդ թվում՝ կայունության թիրախներին, և սերնդափոխության (իրավահաջորդության) պլանավորման վերահսկում,
- ☐ Հաշվապահական հաշվառման և ֆինանսական ու ոչ ֆինանսական հաշվետվողականության ամբողջականության, ներառյալ՝ ներքին ու արտաքին աուդիտի անկախության, վերահսկման համապատասխան համակարգերի, մասնավորապես՝ ֆինանսական ու գործառնական հսկողության, ռիսկերի կառավարման, համապատասխանության ապահովում,
- ☐ Կառավարման արդյունավետության մշտադիտարկում,
- ☐ Ընկերության մասին տեղեկատվության բացահայտման վերահսկում,
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

## VII. ՆԵՐՔԻՆ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

### 7.1. Ունի՞ արդյոք Ընկերությունը ներքին հսկողության համակարգ, որն ապահովում է Ընկերության ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը, հաշվետվությունների ճշգրտությունն ու ամբողջականությունը, իրավական համապատասխանությունը, ռիսկերի ողջամիտ կառավարումը, խարդախությունների և սխալների կանխումը, օբյեկտիվ, արդար և հստակ պատկերացում է տալիս Ընկերության ներկա վիճակի և հեռանկարների վերաբերյալ։

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**7.2. Խնդրում ենք նշել՝ ունի՞ր արդյոք Ընկերությունը.**

- ☐ Ներքին վերահսկողության պատասխանատու/ստորաբաժանում
- ☐ Ռիսկերի կառավարման պատասխանատու/ստորաբաժանում
- ☐ Համապատասխանության պատասխանատու/ստորաբաժանում
- ☐ Ներքին աուդիտոր
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**VIII. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

**8.1. Ունի՞ր արդյոք Ընկերությունը հաշվապահական հաշվառման քաղաքականություն.**

- ☐ Այո՝ (հղումը)
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.2. Ո՞վ է վարում Ընկերության հաշվապահական հաշվառումը.**

- ☐ Ընկերության կառուցվածքային ստորաբաժանում համարվող հաշվապահական ծառայությունը
- ☐ Ընկերության աշխատող համարվող հաշվապահը
- ☐ Հաշվապահական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունը կամ անհատ ձեռնարկատերը
- ☐ Ընկերության տնօրենը՝ անձամբ

**8.3. Ընկերության ֆինանսական հաշվետվությունները ենթարկվում են արդյոք արտաքին աուդիտի.**

- ☐ Այո՝ (եզրակացության հղումը)
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.4. Ընկերության կառավարման ո՞ր մարմինն է հաստատում արտաքին աուդիտորի թեկնածությունը.**

- ☐ Բաժնետիրոջ լիազորված գործառույթներ իրականացնող/Ընդհանուր ժողով
- ☐ Խորհուրդ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.5. Ֆինանսական հաշվետվությունների ներքոնշյալ ո՞ր ձևերն է հրապարակում Ընկերությունը.**

- ☐ «Հաշվապահական հաշվեկշիռ» (Ձև N 1)
- ☐ «Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվություն» (Ձև N 2)
- ☐ «Սեփական կապիտալում փոփոխությունների մասին հաշվետվություն» (Ձև N 3)
- ☐ «Դրամական միջոցների հոսքերի մասին հաշվետվություն» (Ձև N 4)
- ☐ «Ֆինանսական հաշվետվություններին կից ծանոթագրություններ» (Ձև N 5)
- ☐ Բոլորը միասին
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.6. Հրապարակու՞մ է արդյոք Ընկերությունը միջանկյալ ֆինանսական հաշվետվություններ.**

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.7. Որտե՞ղ է Ընկերությունը հրապարակում իր ֆինանսական հաշվետվությունները.**

- ☐ Ընկերության համացանցային էջ
- ☐ [azdarar.am](http://azdarar.am)
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**8.8. Ի՞նչ ուղղություններով է բաշխվում Ընկերության զուտ շահույթը.**

- ☐ Պահուստային հիմնադրամի ձևավորում և դրան մասհանումներ
- ☐ Շահութաբաժինների վճարում բաժնետերերին (մասնակիցներին)
- ☐ Նպատակային նշանակության (կուտակման, սպառման, սոցիալական ոլորտի) հիմնադրամների ստեղծում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**IX. ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՊՐԱԿՏԻԿԱ**

**9.1. Ու՞նի արդյոք Ընկերությունը կորպորատիվ վարվելակերպի փաստաթղթավորված կանոններ (այսուհետ՝ Վարվելակերպի կանոններ).**

- ☐ Այո՛
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**9.2. Ինչպե՞ս է Ընկերությունն ապահովում Վարվելակերպի կանոնների կամ Ընկերության այլ քաղաքականությունների հասանելիությունը շահակիցների համար.**

- ☐ Ընկերության համացանցային էջում հրապարակում
- ☐ Քննարկումների և ուսուցումների կազմակերպում աշխատակիցների և գործընկերների համար
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**9.3. Ո՞վ է Ընկերությունում պատասխանատու Վարվելակերպի կանոնները կամ Ընկերության այլ քաղաքականությունները պահպանելու համար.**

- ☐ Խորհուրդը
- ☐ Գործադիր մարմնի ղեկավարը
- ☐ Համապատասխանության պատասխանատուն
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**9.4. Ի՞նչ փուլում է գտնվում Ընկերության հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագիրը.**

- ☐ Ծրագիրն ամբողջությամբ գործում է, և դա հավաստվում է արտաքին գնահատողի կողմից
- ☐ Ծրագիրը մեծ մասամբ գործում է
- ☐ Ընկերությունը գտնվում է իրեն ներհատուկ կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման գործընթացում
- ☐ Հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ Ընկերության խորհրդի և գործադիր մարմնի անդամներն անցել են վերապատրաստումներ
- ☐ Ընկերությունը նախատեսում է քայլեր ձեռնարկել այս ուղղությամբ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**X. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆՈՐ ԿԱՆՈՆԱԳՐՔԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

**10.1. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել Ընկերության իրազեկվածության մակարդակը կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ.**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

**10.2. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել Ընկերության իրազեկվածության մակարդակը ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագրքի վերաբերյալ.**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

**10.3. Ըստ Ձեզ՝ ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագիրքը պետք է վերանայվի ՊՄԸ-ների համար՝ դրանց առանձնահատկությունները հաշվի առնելով.**

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

- 10.4.** Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ Ընկերության իրազեկվածության բարձրացման անհրաժեշտությունը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 10.5.** Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագրքի վերաբերյալ Ընկերության իրազեկվածության բարձրացման անհրաժեշտությունը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 10.6.** Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման այն թեմաները, որոնց վերաբերյալ Ընկերությունը կարիք ունի բարձրացնել իր իրազեկվածությունը.

|                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագիրք               |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի գործունեությունը                           |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ կառավարման հիմունքներ                   |   |   |   |   |   |
| Բաժնետերերի իրավունքներ                            |   |   |   |   |   |
| Ներքին հսկողություն, ռիսկերի կառավարում            |   |   |   |   |   |
| Ներքին աուդիտոր                                    |   |   |   |   |   |
| Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագիր |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ թափանցիկություն և հաշվետվողականություն  |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                             |   |   |   |   |   |

- 10.7. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ Ընկերության իրազեկվածության բարձրացման եղանակները.

|                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Դասընթացներ, սեմինարներ, վերապատրաստումներ  |   |   |   |   |   |
| Կլոր սեղաններ, համաժողովներ, աշխատաժողովներ |   |   |   |   |   |
| Տպագիր նյութեր                              |   |   |   |   |   |
| Տեսահոլովակներ                              |   |   |   |   |   |
| Խորհրդատվություն                            |   |   |   |   |   |
| Մենթորություն                               |   |   |   |   |   |
| Արտասահմանյան կազմակերպություններ շրջայցեր  |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                      |   |   |   |   |   |

- 10.8. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ Խորհրդատվության շրջանակների անհրաժեշտությունը.

|                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Կորպորատիվ կառավարման համակարգի վերլուծություն                             |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ փաստաթղթերի և քաղաքականությունների նախագծում                    |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի գործունեության գնահատում                                           |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի անկախ անդամների համապատասխանության վերլուծություն                  |   |   |   |   |   |
| Ընկերության տարեկան հաշվետվության, այդ թվում՝ տարեկան հայտարարագրի մշակում |   |   |   |   |   |
| Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագրի ներդրում                |   |   |   |   |   |
| Ներքին հսկողության համակարգի ձևավորում                                     |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                                                     |   |   |   |   |   |

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2

Նոյեմբեր 2024

Հարցաթերթիկի #: \_\_\_\_\_

Հարցազրույցի ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Հարցվող փորձագետի անունը և պաշտոնը \_\_\_\_\_

## I. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԿԱԼՈՒՄԸ

## 1.1. Խնդրում ենք գնահատել կորպորատիվ կառավարման կարևորությունը ՊՄԸ-ներում.

- ☐ Չափազանց կարևոր է
- ☐ Կարևոր է
- ☐ Քիչ կարևոր է
- ☐ Կարևոր չէ
- ☐ Ընդհանրապես կարևոր չէ

## 1.2. Խնդրում ենք նշել այն խնդիրները, որոնք լուծվում են ՊՄԸ-ների արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման արդյունքում (նշել առնվազն երկուսը).

- ☐ Գործառնական արդյունավետության բարձրացում
- ☐ Ներքին և միջազգային շուկաներից կապիտալի ներգրավման հնարավորություններ
- ☐ Ենթակառուցվածքների զարգացում
- ☐ Ֆիսկալ բեռի թեթևացում և հանրային ֆինանսների արդյունավետ կառավարում
- ☐ Կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում
- ☐ Հաշվետվողականության և թափանցիկության բարելավում
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել)

**1.3. Խնդրում ենք նշել այն խնդիրները, որոնց արդյունքում ձախողվեց 2010թ.-ին հավանության արժանացած կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի կիրարկումը (նշել առնվազն երկուսը).**

- ☐ Կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության ոչ բավարար մակարդակը
- ☐ Վերահսկման արդյունավետ մեխանիզմների բացակայությունը
- ☐ Ֆինանսական սահմանափակումները
- ☐ ՊՄԸ-ներում համապատասխան կարողությունների բացակայությունը
- ☐ Կանոնագրքի նկատմամբ ֆորմալ մոտեցումների գերակշռումը
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

**1.4. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման ներկայիս համակարգը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

**1.5. Խնդրում ենք կիսվել ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման համակարգի բարելավմանը միտված Ձեր մոտեցումներով.**

---

## II. ԽՈՐՀՐԴԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ

- 2.1. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել գործող խորհուրդների դերը ՊՄԸ-ների կորպորատիվ կառավարման համակարգում: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 2.2. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների գործող խորհուրդների կազմը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 2.3. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների գործող խորհուրդների անկախությունը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 2.4. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների արդյունավետությունը բարձրացնելու հարցում խորհուրդների դերը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 2.5. Խնդրում ենք կիսվել ՊՄԸ-ների խորհուրդների գործունեության բարելավմանը միտված Ձեր մոտեցումներով.

---

### III. ՆԵՐՔԻՆ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

- 3.1. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության գործող համակարգը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 3.2. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ներում ներքին աուդիտի իրականացման ներկայիս իրավիճակը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 3.3. Խնդրում ենք կիսվել ՊՄԸ-ների ներքին հսկողության բարելավմանը միտված Ձեր մոտեցումներով.

### IV. ՀԱՇՎԵՏՎՈՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅՈՒՆ

- 4.1. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ն՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների ներկայիս ֆինանսական հաշվետվողականությունը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 4.2. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ն՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների նկատմամբ կիրառվող շահութաբաժնային քաղաքականության արդյունավետությունը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

4.3. Խնդրում ենք կիսվել ՊՄՆ-ների շահութաբաժնային քաղաքականության բարելավմանը միտված Ձեր մոտեցումներով.

---

4.4. Խնդրում ենք կիսվել ՊՄԸ-ների հաշվետվողականության ու թափանցիկության բարելավմանը միտված Ձեր մոտեցումներով.

---

4.5. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ներում բարեվարքության և համապատասխանության մշակույթի ներդրման ջանքերը: Խնդրում ենք հիմնավորել Ձեր գնահատականը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

#### V. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆՈՐ ԿԱՆՈՆԱԳՐՔԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

5.1. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ների իրազեկվածության մակարդակը կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

5.2. Ըստ Ձեզ՝ ՀՀ կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագիրքը պե՞տք է վերանայվի ՊՄԸ-ների համար՝ դրանց առանձնահատկությունները հաշվի առնելով.

- ☐ Այո՝
- ☐ Ո՛չ
- ☐ Այլ (խնդրում ենք նշել) \_\_\_\_\_

- 5.3. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության բարձրացման անհրաժեշտությունը.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- 5.4. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման այն թեմաները, որոնց վերաբերյալ ՊՄԸ-ները կարիք ունեն բարձրացնել իրենց իրազեկվածությունը.

|                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Կորպորատիվ կառավարման նոր կանոնագիրք               |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի գործունեությունը                           |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ կառավարման հիմունքներ                   |   |   |   |   |   |
| Բաժնետերերի իրավունքներ                            |   |   |   |   |   |
| Ներքին հսկողություն, ռիսկերի կառավարում            |   |   |   |   |   |
| Ներքին աուդիտոր                                    |   |   |   |   |   |
| Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագիր |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ թափանցիկություն և հաշվետվողականություն  |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                             |   |   |   |   |   |

- 5.5.** Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ ՊՄԸ-ների իրազեկվածության բարձրացման եղանակները.

|                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Դասընթացներ, սեմինարներ, վերապատրաստումներ  |   |   |   |   |   |
| Կլոր սեղաններ, համաժողովներ, աշխատաժողովներ |   |   |   |   |   |
| Տպագիր նյութեր                              |   |   |   |   |   |
| Տեսահոլովակներ                              |   |   |   |   |   |
| Խորհրդատվություն                            |   |   |   |   |   |
| Մենթորություն                               |   |   |   |   |   |
| Արտասահմանյան կազմակերպություններ շրջայցեր  |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                      |   |   |   |   |   |

- 5.6.** Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել, թե ՊՄԸ-ներում ում պետք է հասցեագրված լինեն կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացման միջոցառումները.

|                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Խորհրդի անդամներ                   |   |   |   |   |   |
| Գործադիր մարմնի անդամներ           |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ քարտուղարներ            |   |   |   |   |   |
| Ներքին հսկողության պատասխանատուներ |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)             |   |   |   |   |   |

- 5.7. Խնդրում ենք 1-5 բալային սանդղակի (1-ն ամենացածր գնահատականն է, 5-ը՝ ամենաբարձր) միջոցով գնահատել ՊՄԸ-ներում կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ խորհրդատվության անհրաժեշտությունը՝ ըստ թեմաների.

|                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Կորպորատիվ կառավարման համակարգի վերլուծություն                             |   |   |   |   |   |
| Կորպորատիվ փաստաթղթերի և քաղաքականությունների նախագծում                    |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի գործունեության գնահատում                                           |   |   |   |   |   |
| Խորհրդի անկախ անդամների համապատասխանության վերլուծություն                  |   |   |   |   |   |
| Ընկերության տարեկան հաշվետվության, այդ թվում՝ տարեկան հայտարարագրի մշակում |   |   |   |   |   |
| Էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագրի ներդրում                |   |   |   |   |   |
| Ներքին հսկողության համակարգի ձևավորում                                     |   |   |   |   |   |
| Այլ (խնդրում ենք նշել)                                                     |   |   |   |   |   |

ՇՆՈՐՀԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՐՑՄԱՆԸ ՄԱՍՆԱԿՑԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3

Հարցմանը մասնակցած պետական մասնակցությամբ ընկերությունների  
ցուցակ

|     |                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | «Բարձրավոլտ էլեկտրացանցեր» ՓԲԸ                                                         |
| 2.  | «Գեոկոսմոս» ՓԲԸ                                                                        |
| 3.  | «Երևանի հենակետային բժշկական քոլեջ» ՓԲԸ                                                |
| 4.  | «Երևանի Զերմաէլեկտրակենտրոն» ՓԲԸ                                                       |
| 5.  | «Երկրագործության գիտական կենտրոն» ՓԲԸ                                                  |
| 6.  | «Զվարթնոց ԱՕԿ» ՓԲԸ                                                                     |
| 7.  | «Էլեկտրաէներգետիկական համակարգերի օպերատոր» ՓԲԸ                                        |
| 8.  | «ՀԱԷԿ» ՓԲԸ                                                                             |
| 9.  | «Հայ Ալմաստ» ՓԲԸ                                                                       |
| 10. | «Հայաստանի արտահանման ապահովագրական գործակալություն» ԱՓԲԸ                              |
| 11. | «Հայաստանի հեռուստատեսային և ռադիոհաղորդիչ ցանց» ՓԲԸ                                   |
| 12. | «Հայատոմ» ՓԲԸ Ատոմային էլեկտրակայանների շահագործման հայկական գիտահետազոտական ինստիտուտ |
| 13. | «Հայփոստ» ՓԲԸ                                                                          |
| 14. | «Հաշվարկային կենտրոն» ՓԲԸ                                                              |
| 15. | «Հատուկ կապ» ՓԲԸ                                                                       |
| 16. | «Զրառ» ՓԲԸ                                                                             |
| 17. | «Հ. Իգիթյանի անվան գեղագիտության ազգային կենտրոն» ՓԲԸ                                  |
| 18. | «Չարենցավանի հաստոցաշինական գործարան» ԲԲԸ                                              |
| 19. | «Պատնեշ» ՓԲԸ                                                                           |
| 20. | «Ստանդարտացման և չափագիտության ազգային ինստիտուտ» ՓԲԸ                                  |
| 21. | «Վ.Ա.Ֆանարջանի անվան ուռուցքաբանության ազգային կենտրոն» ՓԲԸ                            |

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4

## Հարցմանը մասնակցած փորձագետների ցուցակ

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 1.  | Արա Չալաբյան        |
| 2.  | Արտակ Կյուրումյան   |
| 3.  | Գոռ Խաչատրյան       |
| 4.  | Գուրգեն Օհանյան     |
| 5.  | Դավիթ Մկրտումյան    |
| 6.  | Ելենա Խաչվանքյան    |
| 7.  | Լիա Հայրապետյան     |
| 8.  | Խաչիկ Հարությունյան |
| 9.  | Կոնստանտին Սարոյան  |
| 10. | Տաթև Ասրյան         |
| 11. | Տիգրան Կարապետյան   |

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5

ՊՄԸ-ների շահութաբաժնային քաղաքականության տիպաբանությունը և  
պրակտիկան 40 երկրներում<sup>14</sup>

| Ընդլայնված ուղենիշներ                                                                                                                        | Զուտ շահույթի նկատմամբ հաշվարկվող տոկոս                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Էստոնիա<br/>Ֆինլանդիա<br/>Կորեա<br/>Լիտվա<br/>Նիդերլանդներ<br/>Նորվեգիա<br/>Օման<br/>Շվեյցարիա<br/>Թուրքիա<br/>Միացյալ Թագավորություն</p> | <p>Բրազիլիա<br/>Բուլղարիա<br/>Կաբու Վերդե<br/>Խորվաթիա<br/>Եգիպտոս<br/>Հնդկաստան<br/>Իսրայել<br/>Լատվիա<br/>Ղազախստան<br/>Պերու<br/>Ռումինիա<br/>Սերբիա<br/>Ուզբեկստան</p> |
| Կապիտալի օպտիմալ կառուցվածքի վրա հիմնված                                                                                                     | Առանց ուղենիշների և թիրախների                                                                                                                                              |
| <p>Ավստրալիա<br/>Նոր Զելանդիա<br/>Շվեդիա</p>                                                                                                 | <p>Սլովակիա<br/>Մարոկկո<br/>Քենիա<br/>Իտալիա<br/>Գանա<br/>Վրաստան<br/>Ջիբութի<br/>Կոտ Դ'Իվուար<br/>Կոլումբիա<br/>Չիլի<br/>Կամերուն<br/>Բուրան<br/>Ադրբեջան<br/>Ավստրիա</p> |

**Ընդլայնված ուղենիշները** ձևավորում են ընդհանուր շրջանակներ՝ սահմանելով այն գործոնները, որոնք պետք է հաշվի առնվեն շահութաբաժինները որոշելիս: Այդ գործոններից են ՊՄԸ-ների դրամական հոսքերը, պարտք/կապիտալ հարաբերակցությունը, կապիտալի կառուցվածքը, սեփական կապիտալի եկամտաբերությունը, ներդրումային քաղաքականությունները և այլն:

**Զուտ շահույթի նկատմամբ հաշվարկվող տոկոսի** դեպքում շահութաբաժինների չափը սահմանվում է որպես զուտ շահույթի հիման վրա հաշվարկվող տոկոս:

**Կապիտալի օպտիմալ կառուցվածքի վրա հիմնված մոդելի** դեպքում ՊՄԸ-ներից պահանջվում է ձևավորել կապիտալի օպտիմալ կառուցվածք՝ սեփական վարկունակությունը, ներդրումային գրավչությունը և ֆինանսական կայունությունը պահպանելու համար: Մոդելը կիրառվում է մրցակցային դաշտում գործող ՊՄԸ-ներ ունեցող երկրներում:

**Առանց ուղենիշների և թիրախների մոդելը** գործում է հետազոտված երկրների երկու հինգերորդում: Համաձայն այս մոդելի՝ շահութաբաժինների վճարման վերաբերյալ ՊՄԸ-ների և պետության միջև տարեկան կտրվածքով վարվում են բանակցություններ: Այս մոդելի դեպքում շահութաբաժինների չափն առաջարկվում է ՊՄԸ-ների խորհրդի կողմից և հաստատվում ֆինանսների նախարարության կամ կառավարության կողմից:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6

**Ղազախստանի ՊՄԸ-ներում կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքերի պրակտիկան**

|                                                         | <b>ԿԿ տիպային կանոնագիրք</b>                                                                                                    | <b>Սամրուկ-Կազինայի ԿԿ կանոնագիրք</b>                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Օրենսդրական հիմք</b>                                 | «Պետական գույքի մասին» օրենքի 182-րդ հոդված                                                                                     | «Ազգային բարեկեցության հիմնադրամի մասին» օրենքի 7-րդ հոդված                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ընդունող մարմին</b>                                  | Ազգային էկոնոմիկայի նախարարություն (ԱԷՆ)                                                                                        | Միակ բաժնետեր՝ կառավարություն                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Գործողության շրջանակ</b>                             | Պարտադիր է բաժնետիրական ՊՄԸ-ների համար, խորհուրդ է տրվում սահմանափակ պատասխանատվությամբ ՊՄԸ-ներին:                              | Պարտադիր է Սամրուկ-Կազինայի պորտֆելում գտնվող բոլոր բաժնետիրական և սահմանափակ պատասխանատվությամբ ՊՄԸ-ների համար:                                                                                                                                     |
| <b>ՊՄԸ-ներում տեղայնացում</b>                           | Յուրաքանչյուր ՊՄԸ պարտավորվում է տիպային կանոնագրքի հիման վրա մշակել սեփականը՝ բացառապես դրույթներ ավելացնելու հնարավորությամբ: |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ՊՄԸ-ների դուստր ձեռնարկությունների վրա տարածումը</b> | ՊՄԸ-ի կողմից կանոնագիրքը տարածվում է իր կողմից վերահսկվող դուստր ձեռնարկությունների վրա:                                        | Սամրուկ-Կազինայի գործադիր մարմինն ընդունում է միևնույն կանոնագիրքն իր դուստր ձեռնարկությունների համար, իսկ այլ բաժնետերերի հետ համատեղ վերահսկվող դուստր ձեռնարկություններում խորհուրդ է տրվում ընդունել կանոնագիրքը բաժնետերերի ընդհանուր ժողովում: |

**Կանոնագրքի դրույթներին  
համապատասխանության  
գնահատման  
մեթոդաբանություն**

ՏՀՀ ուղենիշների և միջազգային այլ չափանիշների հիման վրա ԱԷՆ-ն մշակել է պետական մասնակցությամբ ԲԸ-ներում կորպորատիվ կառավարման գնահատման կանոններ: Մեթոդաբանությունը բավականին ընդհանրական է, ինչը խոչընդոտում է որակյալ գնահատումը: Այն ներառում է հետևյալ 5 բաղադրիչները՝

- ❖ Կորպորատիվ վարկանշավորում,
- ❖ Բաժնետերերի բացասական ազդեցությունն ընկերության կորպորատիվ կառավարման վրա,
- ❖ Կառավարման համակարգի առավելությունները,
- ❖ Կառավարման համակարգի թույլ կողմերը,
- ❖ Բացթողումների վերացման/համակարգի կատարելագործման առաջարկություններ:

Սամրուկ-Կազինան և դրա դուստր ձեռնարկություններն օգտագործում են կորպորատիվ կառավարման գնահատման մեթոդաբանություն, որը մշակվել է PwC-ի կողմից և հաստատվել Սամրուկ-Կազինայի տնօրենների խորհրդի կողմից: Այս մեթոդաբանությունն ավելի մանրամասն է, քան ԱԷՆ-ի մշակածը և ներառում է կորպորատիվ կառավարման վարկանշավորման հատուկ չափանիշներ, կառուցակարգեր և նկարագրություններ: Մեթոդաբանությամբ գնահատման են ենթակա խորհրդի և գործադիր մարմնի արդյունավետությունը, ռիսկերի կառավարումը, ներքին հսկողությունը, ներքին աուդիտը, կենսակայունությունը, բաժնետերերի իրավունքները և թափանցիկությունը: Այն նաև լրացուցիչ պահանջներ է նախատեսում ցուցակված ընկերությունների գնահատման համար:

**Կանոնագրքի  
դրույթներին  
համապատասխանության  
բացահայտում**

ՊՄԸ-ի տարեկան զեկույցում ներառվում և կայքէջում բացահայտվում են՝

- ❖ Խորհրդի տարեկան ինքնագնահատման արդյունքները,
- ❖ 3 տարին մեկ անգամ անցկացվող խորհրդի անկախ գնահատման արդյունքները,
- ❖ Կանոնագրքին համապատասխանության վերաբերյալ զեկույցը:

ՊՄԸ-ի կայքէջում առանձին բացահայտվում են՝

- ❖ 3 տարին մեկ անցկացվող ԿԿ անկախ գնահատման արդյունքները,
- ❖ Կանոնագրքին համապատասխանության վերաբերյալ տարեկան զեկույցը (ցուցակված ՊՄԸ-ների դեպքում):

ՊՄԸ-ի տարեկան զեկույցում ներառվում և կայքէջում բացահայտվում են՝

- ❖ Խորհրդի տարեկան ինքնագնահատման արդյունքները,
- ❖ 3 տարին մեկ անգամ անցկացվող խորհրդի անկախ գնահատման արդյունքները,
- ❖ Կանոնագրքին համապատասխանության վերաբերյալ զեկույցը:

ՊՄԸ-ի կայքէջում առանձին բացահայտվում են՝

- ❖ 3 տարին մեկ անցկացվող ԿԿ անկախ գնահատման արդյունքները,
- ❖ Կանոնագրքին համապատասխանության վերաբերյալ տարեկան զեկույցը (ցուցակված ՊՄԸ-ների դեպքում):