ԲԱՆԿԱՅԻՆ ԳՈՐԾ

ՏԻԳՐԱՆ ՁԱՔԱՐՅԱՆ
ՀՀ ԿԱ ՊԵԿ Շենգավիթի հարկային տեսչության հարկային տեսուչ,
ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի ասպիրանտ

ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՍՏԱՆԴԱՐՏՆԵՐԻ ԵՎ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

Բանկային հատվածում կորպորատիվ կառավարման պատշաճ համակարգի ձևավորումը և դրա շարունակական կատարելագործումն ու բարելավումն անմիջականորեն առնչվում են երկրի տնտեսական անվտանգության խնդիրներին: Այս տեսանկյունից բանկերում կորպորատիվ կառավարման համակարգի կատարելագործումը կարելի է դիտարկել որպես բանկերի գործունեության հետագա բարելավման հիմնական կառուցակարգ: Հոդվածում վերլուծվում են ՀՀ բանկերում բանկային վերահսկողության Բազելյան կոմիտեի կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների ներդրման արդյունքները:

Հիմնաբառեր. *կորպորատիվ կառավարում, բանկային համակարգ, միջազգային չափորոշիչներ, Բազելյան կոմիտե, ռիսկ-մենեջմենթ*
JEL: G20, G21, F53, F55, F59

Արդյունավետ կորպորատիվ կառավարումը (ԿԿ) հանգուցային դեր ունի բանկային համակարգի պատշաճ գործունեության համար: Բանկերը, լինելով Հայաստանի ֆինանսական միջնորդության հիմնական ինստիտուտ, կենտրոնական տեղ են գրավում երկրի տնտեսական համակարգում: Եթե զարգացած երկրներում ՀՆԱ աճի ապահովման գործում նշանակալի է ոչ բանկային ֆինանսական միջնորդության դերը, ապա անցումային երկրներում, այդ թվում՝ Հայաստանում, ֆինանսական շուկայում բանկերի դիրքերը գեր-

իշխող են, քանի որ հանդես են գալիս որպես ֆինանսական ռեսուրսներ վերաբաշխող հիմնական ինստիտուտ[1]: Բանկային համակարգը Հայաստանի ֆինանսական շուկայում ամենամեծ ոլորտն է: Ներկայումս Հայաստանի բանկային համակարգի առջև դրված կարևորագույն հիմնախնդիրներից կարելի է առանձնացնել հետևյալները.

- երկրի տնտեսական զարգացման առավելագույն խթանումը,
- բանկերի գրավչության և հուսալիության ամրապնդումը, գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացումը,
- բանկային գործի լավագույն փորձին համահունչ զարգացումը:

Բնականաբար, հարց է առաջանում, թե ինչ գործողություններ պետք է իրականացվեն նշված խնդիրները լուծելու ուղղությամբ, և հնարավո՞ր է արդյոք գտնել համապիտանի (ունիվերսալ) գործիք դրանց համալիր լուծում տալու նպատակով: Այս տեսանկյունից՝ վերջին ժամանակաշրջանում ամբողջ աշխարհում առավել կարևորվում է բանկերում կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների ներդրման կատարելագործումը:

Բանկային հատվածում կորպորատիվ կառավարման պատշաճ համակարգի ձևավորումը և դրա շարունակական կատարելագործումն ու բարելավումն անմիջականորեն առնչվում են երկրի տնտեսական անվտանգության խնդիրներին: Բացի այդ, կորպորատիվ կառավարման համակարգը խիստ կարևոր և արդյունավետ գործիք է բանկերի գործունեության և ռիսկերի կառավարման արդյունավետության, ինչպես նաև գրավչության և հուսալիության ապահովման ու ամրապնդման համար: Այս տեսանկյունից բանկերում կորպորատիվ կառավարման համակարգի կատարելագործումը կարելի է դիտարկել որպես բանկերի գործունեության հետագա բարելավման հիմնական կառուցակարգ:

Կորպորատիվ կառավարումը բանկային համակարգում իր առանձնահատկություններն ունի: Բանկերի կորպորատիվ կառավարման համակարգն օժտված է այնպիսի հատկություններով, որոնք բնորոշ չեն այլ՝ տնտեսության իրական հատվածում գործող կորպորացիաներին. շահառուների այլ համակարգ (ոչ միայն գործընկերները, ներդրողները, վարկառուները, այլև ավանդատուները), այլ գործընթացներ և այլն[2]: Այդ յուրահատկությունները, անշուշտ, հաշվի են առնվում առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ համակարգ ձևավորելիս:

Բանկային ոլորտում պատշաճ կորպորատիվ կառավարման համակարգի ձևավորումից կշահեն բոլոր շահագրգիռ կողմերը.

- բանկերը կմեծացնեն իրենց գործունեության արդյունավետությունը,
- բանկային համակարգը կարող է ներգրավել նոր ավանդատուների, փոխառուների, ներդրողների և այլ գործընկերների,
- բանկի բաժնետերերը կունենան վստահություն՝ ներդրումներից իրենց եկամուտների մեծացման հարցում,
- պետությունը կարող է հենվել բանկային հատվածի վրա՝ տնտեսության մրցունակության աստիճանը բարձրացնելու նպատակով:

---

[1] Տե՛ս **Demirguc-Kunt A.** and **Levine R.,** Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons, The World Bank, 2008:

[2] Տե՛ս **Charkham J.,** Guidance for the directors of banks. Global Corporate Governance Forum, 2003, էջ 26:

ՀՀ բանկային հատվածում կորպորատիվ կառավարման համակարգի ձևավորման մեկնարկը տրվեց 90-ական թվականներին, երբ պետական ճյուղային բանկերը վերակազմավորվեցին առևտրային բանկերի, որոնց բաժնետիրացման արդյունքում որպես բանկերի զարգացման ռազմավարության պարտադիր բաղադրիչ ներառվեց շահութաբաժնային քաղաքականություն: Դա կարելի է դիտել որպես կորպորատիվ կառավարման կառուցակարգի կարևորագույն տարր: Այս ժամանակահատվածին բնորոշ է առևտրային բանկերի քանակի զգալի աճ, ինչը պայմանավորված էր օրենսդրահիրավական դաշտի անկատարությամբ: Հետագայում ՀՀ ԿԲ-ն խստացրեց առևտրային բանկերի գործունեությանը, այդ թվում՝ կայունությանն ու հուսալիությանը ներկայացվող հիմնական պահանջները: Դրա հետևանքով ՀՀ-ում առևտրային բանկերի թիվը զգալիորեն կրճատվեց:

Հանրապետությունում կորպորատիվ կառավարման հետագա զարգացման համար չափազանց կարևոր էին բանկային համակարգում տեղի ունեցած երկու գործընթացներ. նախ՝ առևտրային բանկերի ֆինանսական հաշվետվության միջազգային չափորոշիչներին (IFRS) անցումը, ինչը նպաստեց հայկական բանկերի հետագա կայունության ապահովմանը և մրցունակության բարձրացմանը, ավելի հասկանալի և թափանցիկ դարձրեց դրանց գործունեության ֆինանսական արդյունքները: Երկրորդ՝ առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման զարգացման էական գործոն կարելի է համարել ավանդների ապահովագրության համակարգի ստեղծումը, որի շնորհիվ պետությունը դարձավ բանկերի կորպորատիվ հարաբերությունների կարևորագույն շահագրգիռ կողմ՝ իր վրա վերցնելով բանկերի հնարավոր սնանկացման ռիսկերը:

Այս գործընթացներին զուգընթաց, ՀՀ-ում ձևավորվեց կորպորատիվ կառավարման զարգացմանն անհրաժեշտ օրենսդրահիրավական հիմքը: 2002 թ. ՀՀ ԿԲ փորձագիտական խորհուրդը մշակեց բաժնետիրական ընկերության կարգավիճակ ունեցող առևտրային բանկերում կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների ներդրմանն ուղղված առաջարկությունները, սակայն կորպորատիվ կառավարման զարգացմանը վերաբերող աշխատանքները համակարգված և փոխկապված չէին, ինչը էապես նվազեցնում էր Հայաստանի բանկերում համապատասխան չափորոշիչների ներդրման և առկա փորձի բարելավմանն ուղղված աշխատանքների արդյունավետությունը: 2005 թ. Համաշխարհային բանկը իրականացրեց Հայաստանում կորպորատիվ կառավարման չափորոշիչների ներդրման գործընթացի որակի գնահատում և հանգեց այն եզրակացության, որ կորպորատիվ կառավարման միջազգային սկզբունքները ՀՀ բանկերում ներդրվել են մասնակիորեն[3]: Հետագա տարիներին տեղի ունեցած տնտեսական աճի, ՀՀ ԿԲ-ի կողմից իրականացվող համապատասխան քաղաքականության բանկային համակարգում ձևավորված մրցակցային միջավայրի արդյունքում առևտրային բանկերը փոխեցին իրենց զարգացման ռազմավարությունը՝ անցում կատարելով էքստենսիվ աճի ռազմավարական վարքագծի: Այս ամենն անդրադարձավ կորպորատիվ կառավարման համակարգերի զարգացման վրա, միջազգային չափորոշիչները սկսեցին արագորեն ներդրվել ՀՀ բանկային համակարգում: Ըստ այդմ՝ կորպորատիվ կառավարման կարևորագույն սկզբունք-

[3] Տե՛ս The World Bank, Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC), Corporate governance country assessment, Armenia, April, 2005, էջ 101:

ներից մեկի՝ տեղեկատվության թափանցիկության առումով ձեռք բերվեց զգալի առաջընթաց՝ պայմանավորված նաև բանկային գործունեությանը պետական մարմինների ներկայացրած պահանջների խստացմամբ, ինչպես նաև ֆինանսական կապիտալի ներգրավման անհրաժեշտությամբ: Միաժամանակ, բանկերում մեծացավ տնօրենների խորհրդի դերը կառավարման գործընթացում. ներդրվեց անկախ տնօրենների ինստիտուտը, ինչը ևս արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման համակարգի կարևորագույն տարրերից մեկն է:

Ներկայումս Հայաստանի բանկային ոլորտում կորպորատիվ կառավարման պատշաճ համակարգի ձևավորման և դրա շարունակական կատարելագործման ու բարելավման հիմնական ուղղություններն ու միջոցառումները նախանշելու համար անհրաժեշտ են մեկնարկային տվյալներ, ինչը կարելի է ձեռք բերել բանկերում կորպորատիվ կառավարման որակի վերլուծությամբ և դրա ներկա վիճակի գնահատմամբ: Տնտեսավարող սուբյեկտի կորպորատիվ կառավարման մակարդակի՝ որակի գնահատումը իրականացվում է՝ պարզելու համար տվյալ կազմակերպությունում ներդրված և կիրառվող կառավարման սկզբունքների համապատասխանությունը արդյունավետ կառավարման հիմքում ընկած համընդհանուր սկզբունքներին: Տեսական և փորձառական հետազոտությունների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ «կորպորատիվ կառավարման որակ» հասկացությունը ընկալվում է որպես կորպորատիվ կառավարման արտաքին և ներքին կառուցակարգերի զարգացման մակարդակ, ինչը հնարավորություն է տալիս լուծելու կազմակերպությունում շահերի բախումների և շահերի հավասարակշռվածության ապահովման խնդիրը: Կորպորատիվ կառավարման որակի գնահատման մեթոդները վկայում են, որ գիտության մեջ և գործնականում տվյալ խնդրի լուծման վերաբերյալ գոյություն ունեն տարբեր մոտեցումներ: Այս փաստը բացատրվում է նրանով, որ կորպորատիվ կառավարումը բազմագործոն հասկացություն է, որի որակի գնահատման հիմքում կարող են դրվել տարբեր նպատակներ և օգտագործվել տարբեր մեթոդներ: Այսպես՝ տնտեսավարող սուբյեկտի կորպորատիվ կառավարման վիճակը պարզելու համար կիրառվում է գնահատման այնպիսի գործիք, ինչպիսին կորպորատիվ կառավարման աուդիտն է, որի նպատակն է բացահայտել բանկում ներդրված համակարգի ուժեղ ու թույլ կողմերը՝ հաշվի առնելով բանկի զարգացման կենսապարբերաշրջանի փուլը, ռազմավարությունը, սեփականատերերի կողմից վերահսկողության պահանջվող աստիճանը և բանկի տեղը ներդրումային հետաքրքրություններում, ներդրումների արտաքին ֆինանսավորման պահանջը և ձևերը: Այդ գործոններից յուրաքանչյուրը ուղղակիորեն ազդում է բանկի կորպորատիվ կառավարման մոդելի վրա: Ընդ որում, բանկը պետք է հաշվի առնի իր ռեսուրսային բազայի, մասնավորապես՝ կապիտալի կառուցվածքը և համապատասխան կերպով ձևավորի ֆինանսապես շահագրգիռ կողմերի միջև շահերի հավասարակշռությունը: Կորպորատիվ կառավարման աուդիտը թույլ կողմերի և սխալների բացահայտման, ինչպես նաև արտաքին աուդիտորների արհեստավարժ մոտեցման շնորհիվ թույլ է տալիս բանկին կատարելագործել համապատասխան ներքին միջավայրը՝ ձևավորելով օպտիմալ կորպորատիվ կառուցվածք: Այսկերպ հնարավոր է լինում հաշվի առնել բանկի առանձնահատկությունները և գոյություն ունեցող ռազմավարական այլընտրանքները: Կարևոր է նշել, որ կորպորատիվ կառավարման

որակի աուդիտը առավել տարածված է այն երկրներում, որոնց բնորոշ է մայրցամաքային ինսայդերական մոդելը [4]: Կորպորատիվ կառավարման որակի աուդիտի եզրակացությունը, որպես կանոն, նախատեսված է միայն բանկի ներքին օգտագործման համար: Դա ոչ հրապարակային գործիք է, որը նպաստում է բանկի գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը: Կորպորատիվ կառավարման աուդիտի եզրակացությունները ներկայացվում են կազմակերպության սեփականատերերին և թոփ մենեջմենթին՝ կորպորատիվ կառավարման վիճակը պարզելու և բարելավելու նպատակով միջոցառումներ ձեռնարկելու համար:

Բանկի կորպորատիվ կառավարման որակը բնութագրող առավել տարածված գործիքներից են վարկանշային գնահատումները, որոնք, ի տարբերություն կորպորատիվ կառավարման աուդիտի, հիմք են դառնում կազմակերպության կորպորատիվ կառավարման մասին պատկերացում կազմելու համար՝ թե՛ կազմակերպության և թե՛ ամբողջ երկրի մասշտաբով: Կորպորատիվ կառավարման վարկանիշները նախատեսված են նախևառաջ հավանական ներդրողների համար, ովքեր ցանկանում են ընկերությունների գործունեության թափանցիկության և ներդրողների ռիսկերի աստիճանի մասին պատկերացումներ կազմելու միջոցով ներդրումային որոշում կայացնել: Միաժամանակ, կորպորատիվ կառավարման վարկանշային գնահատումների արդյունքները կարող են օգտագործվել կազմակերպությունների՝ մրցակիցների հետ համեմատվելու և այս ոլորտում առկա փորձը կատարելագործելու նպատակով: Ներկայումս գոյություն ունեն կորպորատիվ կառավարման բազմաթիվ վարկանիշներ, որոնք կարելի է դասակարգել ըստ մի քանի հատկանիշների[5]. ըստ մշակող երկրների, հետազոտության նպատակի՝ բուն կորպորատիվ կառավարման վարկանիշներ և վարկային վարկանիշներ, ըստ հեղինակների՝ վարկանիշային գործակալությունների, ներդրումային ընկերությունների կողմից մշակվող վարկանիշներ, առանձին հետազոտողների առաջարկված վարկանիշներ, ըստ ընդգրկվածության՝ հաշվարկվում են մեկ կամ մի քանի երկրների համար, որոնք ընդգրկում կամ չեն ընդգրկում աճող շուկաները: Կորպորատիվ կառավարման վարկանիշների հիմնական խնդիրն է ներդրողներին և այլ շահագրգիռ անձանց տրամադրել ընկերության կորպորատիվ կառավարման ռիսկերի արտաքին և անկախ գնահատման արդյունքները, որի հիման վրա էլ նրանք կարող են ընդունել հիմնավոր որոշումներ ընկերությանը վերաբերող այս կամ այն գործողությունների մասին: Բացի այդ, դա կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության օբյեկտիվ ցուցիչ է ընկերության տնօրենների խորհրդի և մենեջմենթի համար, ազդանշան է այդ ոլորտում բարելավման միջոցառումների արդյունավետության մակարդակի բարձրացման համար:

Որպես կանոն, վարկանիշները սահմանվում են տվյալ ընկերության կորպորատիվ կառավարման համակարգը այդ ոլորտի լավագույն փորձի (Corporate governance best practice) առաջարկների հիման վրա ձևավորված կատարյալ մոդելի հետ համեմատելու միջոցով: Հաշվի առնելով, որ այդպիսի առաջարկները ձևայնացնում են տարբեր մոդելային կանոնագրքերի (օրի-

---

[4] Տե՛ս **Конягина М.Н.,** Аудит в системе мониторинга качества корпоративного управления в банках // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2011, Н1 (25) https://uecs.mcnip.ru

[5] Տե՛ս **Шипилова А.О.,** Качество корпоративного управления: Коммерческие и исследовательские рейтинги. Корпоративные финансы, N2(14), 2010, էջ 94:

նակ՝ Մեծ Բրիտանիայի միավորված կանոնագիրքը), սկզբունքների (օրինակ՝ ՏՀԶԿ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները), ուղեցույցների տեսքով՝ վարկանշային գործակալությունների մեթոդաբանությունները ներառում են նմանատիպ չափանիշներ, որոնք, ըստ գնահատումների, 80%-ով համընկնում են: Բացի այդ, գոյություն ունի վարկանշային գործակալությունների աշխատանքային սկզբունքների և մեթոդաբանության միատեսակացման որոշակի միտում: Կորպորատիվ կառավարման վարկանիշները կարող են բանկերի համար արդյունավետ գործիք դառնալ՝ իրենց փորձը զարգացնելու համար: Վարկանիշը նախևառաջ լուծում է բանկում կորպորատիվ կառավարման ձևավորված քաղաքականության վերլուծության խնդիրը: Որպես կանոն, վարկանշային հաշվետվությունները ներառում են կորպորատիվ կառավարման դրական և բացասական կողմերը, որի հիման վրա էլ բանկի տնօրենների խորհուրդը կորպորատիվ ծառայությունների ընդգրկմամբ կարող է որոշել բարելավման ուղղությունները: Կորպորատիվ կառավարման մյուս բաղկացուցիչը դրա տեղեկատվական արդյունքն է: Համապատասխան վարկանիշի առկայությունը շահագրգիռ կողմերի համար ազդանշան է կառավարման բարելավման անհրաժեշտության մասին:

Ներկայումս միջազգային վարկանշային գործակալությունների և այլ մասնագիտացված ընկերությունների կողմից մշակել են կորպորատիվ կառավարման բազմաթիվ վարկանիշներ.

- Standart and Poor's (Corporate Governance Score, CGS),
- Governance Metrics International (GMI),
- Institutional Shareholder Services (Corporate Governance Quotient, CGQ),
- Investment Inforamtion and Credit Rating Agency (Corporate Governance Rating, CGR)[6]:

Կորպորատիվ կառավարման որակի գնահատման տարածված գործիքներից են մշտադիտարկման համակարգերը, որոնք նպատակաուղղված են կորպորատիվ կառավարման ամբողջ համակարգի և դրա բաղադրիչների վիճակի ուսումնասիրությանը: Դրանց գնահատականները հիմնականում ունեն տեղեկատվական բնույթ, քանի որ այս ճանապարհով ձևավորվում է կորպորատիվ կառավարման վիճակի ընդհանուր պատկերն ընկերությունների որոշակի համախմբում, ոլորտում կամ էլ երկրում: Մի քանի՝ իրար հաջորդող ժամանակահատվածներում մշտադիտարկման արդյունքների համեմատության միջոցով հնարավոր է որոշել այդ գործընթացի ընդհանուր ուղղությունն ու առաջընթացը:

Պետք է նշել, որ, այս առումով, Հայաստանում կատարվել են մի շարք ուսումնասիրություններ:

Այսպես՝ 2004 թ. Կորպորատիվ կառավարման կենտրոնն ուսումնասիրել է ՀՀ բանկային համակարգի փորձը, որի արդյունքում պարզվել է, որ կորպորատիվ կառավարումը բանկերում ունի առանձնահատկություններ, կարող է կիրառվել նաև ավանդատուների շահերի պաշտպանության նպատակով: Միևնույն ժամանակ, բանկային կազմակերպություններում, այլ տնտեսավարող սուբյեկտների համեմատությամբ, էապես բարձր է սոցիալական

[6] Տե՛ս **Barrett A., Todd P., Shlaudecker C.**, Corporate governance ratings // Corporate governance San Diego – Corporate directors forum. 2004. https://www.directorsforum.com/resources/related_articles/corp_gov_ratings3-05.pdf

պատասխանատվության աստիճանը: Կորպորատիվ կառավարման միջազգային սկզբունքների ներդրման անհրաժեշտությունը կարևորելուց բացի, առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվել տվյալ համակարգը «ներսից» բարելավելու խնդրին: Այս տեսանկյունից՝ նշված կենտրոնն իր հետազոտություններում կարևորել է «կորպորատիվ մշակույթի տարրերն աստիճանաբար ներմուծելու անհրաժեշտությունը», բանկերում կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի մշակումն ու ներդրումը[7]: Նույն՝ 2004 թ. կորպորատիվ կառավարման բնագավառում իրավական բարեփոխումների վիճակի ուսումնասիրություն է իրականացրել Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկը (ՎԶԵԲ): Ըստ այդմ՝ 2003 թ. Հայաստանը կորպորատիվ կառավարման համակարգի զարգացման հայտանիշով անցումային տնտեսությամբ երկրների վարկանշման մեջ դասվել է «Բ» խմբի երկրների շարքը, որոնք ցուցաբերում են բարձր աստիճանի համապատասխանություն ՏՀԶԿ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներին[8]:

Հաջորդը 2005 թ. Համաշխարհային բանկի կողմից իրականացված կորպորատիվ կառավարման չափորոշիչների և կանոնագրքերի ուսումնասիրության հաշվետվությունն է (ROSC)՝ նվիրված ՀՀ-ում կորպորատիվ կառավարման վիճակի գնահատմանը: Այս դեպքում դիտարկվում են կառավարման շրջանակները, ներառյալ՝ օրենսդրական դաշտը, կարգավորումը, իրավակիրառումը և ընդհանուր գործարարության փորձը[9]: Թե՛ ՎԶԵԲ-ը և թե՛ Համաշխարհային բանկը անդրադարձել են ամբողջ երկրի (այդ թվում՝ բանկային համակարգի) կորպորատիվ կառավարման որակի գնահատմանը: Ուսումնասիրվել են ՀՀ-ում կորպորատիվ կառավարման իրավական և կարգավորման խնդիրները, գնահատվել է համապատասխան իրավական դաշտի համապատասխանությունը միջազգային սկզբունքներին: Ի տարբերություն այլ հետազոտությունների, ROSC հաշվետվությունը գնահատել է երկրի կորպորատիվ կառավարման համակարգն ընդհանուր առմամբ՝ առանց որոշակի ոլորտային տարբերակման: Ինչպես վկայում են Համաշխարհային բանկի հաշվետվության արդյունքները, թեև Հայաստանում ուսումնասիրվող ժամանակահատվածում իրականացվել են իրավական և ինստիտուցիոնալ բնույթի որոշակի քայլեր, այդուհանդերձ, դեռևս առկա են բազմաթիվ խնդիրներ՝ կապված ՀՀ-ում կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի, անկախ տնօրենների ինստիտուտի ձևավորման, տեղեկատվության թափանցիկության մեծացման, բացահայտվող տեղեկատվության որակի, տնօրենների խորհրդի դերի ամրապնդման, հաշվետվական համակարգի ձևավորման և այլն հետ: Հաշվետվության մեջ ներկայացված են առաջարկություններ՝ ուղղված վերոնշյալ խնդիրների լուծմանը:

Անհրաժեշտ է նշել, որ վերը բերված գնահատականները հնարավոր չէ ամբողջությամբ տարածել Հայաստանի բանկային համակարգի և առանձին բանկերի վրա, ինչը պայմանավորված է դրանցում կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների ներդրման և հետագա իրագործման առանձնահատկություններով, որոնց բովանդակությունը հանգում է ինչպես բանկային համակարգի կորպորատիվ կառավարման նկատմամբ լրացուցիչ պահանջների

[7] Տե՛ս www.fsdp.am
[8] Տե՛ս նույն տեղը:
[9] Տե՛ս The World Bank, Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC), Corporate governance country assessment, Armenia, April, 2005:

ներկայացմանը, այնպես էլ այդ սկզբունքների պարտադիր ներդրմանն ու դրանց իրագործման նկատմամբ պետական կարգավորող մարմնի վերահսկմանը: Նշված իրավիճակը հատուկ չէ ոչ բանկային հատվածի կազմակերպություններին. որոշ առումով կարող են բացառություն համարվել հաշվետու թողարկողի կարգավիճակ ունեցող սուբյեկտները: Միաժամանակ, հենց այս առանձնահատկությունների շնորհիվ է Հայաստանի բանկերի կորպորատիվ կառավարման համակարգը որակապես և էապես տարբերվում ոչ բանկայինի նույն համակարգից և կարիք ունի առանձին ուսումնասիրման ու գնահատման:

Հաջորդ հետազոտությունը Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի (ՄՖԿ) կողմից 2006 թ. իրականացված ՀՀ բանկերի կորպորատիվ կառավարումից սպասումների վերլուծությունն է: Դրանք, ըստ այդ հետազոտության, կապված են բանկերի ներքին գործառնությունների կատարելագործման, բաժնետեր տնօրենների խորհրդի և գործադիր մարմնի փոխհարաբերությունների համակարգման, ինչպես նաև ներքին փաստաթղթերի բարելավման հետ: Ի տարբերություն վերոհիշյալ ուսումնասիրությունների և հետազոտությունների, «Էմերջինգ Մարքետս Գրուպ» ընկերության կողմից 2008 թ. իրականացված ԱՄՆ-ի ՄԶԳ ֆինանսական ոլորտի զարգացման ծրագիրը (ՖՈԶԾ) նպատակ է ունեցել վերլուծելու և գնահատելու ինչպես Հայաստանի բանկերի ԿԿ հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրությունը, այնպես էլ առկա փորձը՝ ըստ ՏՀԶԿ և ԲԿՎԲԿ սկզբունքներին համապատասխանության աստիճանի, բացահայտել բանկերի կարիքները՝ ԿԿ կատարելագործման նպատակով, ինչպես նաև ուրվագծել այս ուղղությամբ բանկերի և ՖՈԶԾ համագործակցության եզրերը:

Ըստ ուսումնասիրության արդյունքների՝ ՀՀ բանկերը կարևորում են կորպորատիվ կառավարումը՝ դա կապելով ռիսկերի արդյունավետ կառավարման (87%), բանկի հեղինակության ու բարի համբավի ամրապնդման (80%), ներքին հսկողության արդյունավետ համակարգի ձևավորման (80%), կորպորատիվ հարաբերությունների հիմնական մասնակիցների (սեփականատեր տնօրենների խորհուրդ–գործադիր տնօրինություն) միջև կապի արդյունավետ համակարգման (73%) և ներդրումային գրավչության մեծացման (53%) հետ[10]: Հետազոտության արդյունքների համաձայն՝ Հայաստանի բանկերի կորպորատիվ կառավարման համակարգի համապատասխանությունը միջազգային սկզբունքներին հասնում է 50%-ի, ինչը նշանակում է, որ «ՏՀԶԿ սկզբունքների էական չափանիշները հիմնականում պահպանված են, դրանց կիրառումը խրախուսող ու ապահովող կառուցակարգերն առկա են, սակայն գործում են նվազ արդյունավետությամբ: Ուստի Հայաստանի բանկերի կորպորատիվ կառավարման պրակտիկային բնորոշ են չափավոր ռիսկեր»[11]: Հաշվետվությունը ներառում է նաև առաջարկություններ ՏՀԶԿ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների առնչությամբ՝ առավելապես զարգացման կարիք ունեցող հետևյալ ուղղություններում.

- բաժնետերերի նկատմամբ հավասար վերաբերմունք,
- շահագրգիռ անձանց դերը կորպորատիվ կառավարման համակարգում,

---

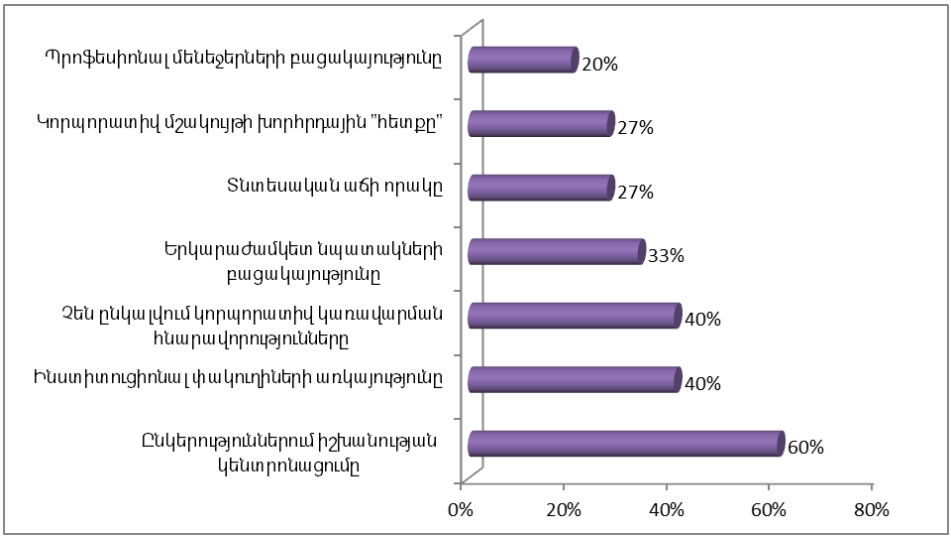
[10] Հայաստանի բանկերի կորպորատիվ կառավարման փորձի ուսումնասիրության և գնահատման հաշվետվություն, ԱՄՆ ՄԶԾ ֆինանսական ոլորտի զարգացման ծրագիր, 2008 թ., էջ 12:
[11] Նույն տեղում:

– տնօրենների խորհրդի իրավասությունները:

2015 թ. Կորպորատիվ կառավարման կենտրոնն իրականացրեց Հայաստանում կորպորատիվ կառավարման միջավայրի որակական բնութագրերի ուսումնասիրություն՝ նպատակ ունենալով բացահայտելու ԿԿ առաջընթացը Հայաստանում և ներուժը սոցիալական կապիտալի ձևավորման գործում, մասնավորապես՝

– Հայաստանի կորպորատիվ կառավարման միջավայրի բնութագրիչների բացահայտում,
– Հայաստանում ԿԿ լավագույն փորձի ներդրման խոչընդոտների, ինչպես նաև դրանք հաղթահարելու ուղիների ու եղանակների առանձնացում,
– կորպորատիվ կառավարման լավագույն փորձի ներդրման գործում Հայաստանի ընկերությունների առաջընթացի գնահատում:

Ինչպես հետևում է կատարված հետազոտության արդյունքներից, որպես կորպորատիվ կառավարման միջավայրի կարևորագույն հիմնախնդիր կարելի է դիտարկել ընկերություններում սեփականության կենտրոնացումը, ըստ որի սեփականատերերն ուղղակիորեն ներգրավված են կազմակերպության կառավարման գործում՝ էական դերակատարություն ունենալով կառավարման բոլոր մակարդակներում և բոլոր գործառույթներում (գծապատկեր 1):

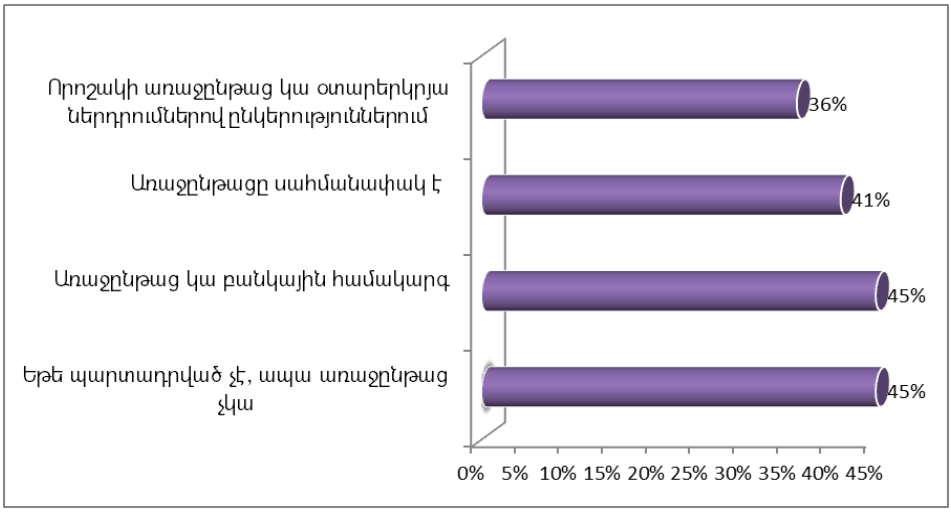


Գծապատկեր 1. *Հայաստանի կորպորատիվ կառավարման միջավայրի բնութագրիչները*[12]

Գնահատելով կորպորատիվ կառավարման լավագույն փորձի ներդրման գործընթացում առաջընթացը՝ պետք է նշել այս ուղղությամբ էական բարելավումների բացակայությունը: Ընկերությունների կառավարման մարմինները հիմնականում չեն զգում ԿԿ ներդրման անհրաժեշտությունը և դա դիտարկում են միայն օրենսդրական համապատասխանության տեսանկյունից: Ըստ հետազոտության արդյունքների՝ կորպորատիվ կառավարման ոլորտում ընկերությունների առաջընթացը հիմնականում պայմանավորված է օրենսդրա-

[12] Տե՛ս Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոններ. Հայաստանի կողմից կազմակերպված «Սոցիալական կապիտալ» գիտաժողովի նյութեր, Եր., 2015, էջ 43:

կան և իրավակիրառման դաշտերի խստացմամբ, այսինքն՝ ընկերությունները հակված չեն կամովին բարելավելու իրենց կորպորատիվ կառավարման գործընթացը, և պատահական չէ փորձագետների կողմից բանկային հատվածում առաջընթացի նշումը, քանի որ ԿԿ միջազգային սկզբունքները (Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության) հիմնականում արտացոլված են բանկերի գործունեությունը կարգավորող օրենսդրության մեջ: Բացի այդ, բանկերը գտնվում են Կենտրոնական բանկի խիստ վերահսկման դաշտում: Ինչ վերաբերում է օտարերկրյա ներդրումներով ընկերություններին, ապա դրանցում կորպորատիվ կառավարման լավագույն փորձի ներդրումը հիմնականում կախված է օտարերկրյա բաժնետերերի կամքից, նրանց համար կառավարման ընդունելի և ծանոթ տեխնոլոգիաները տեղայնացնելու ձգտումներից (գծապատկեր 2):



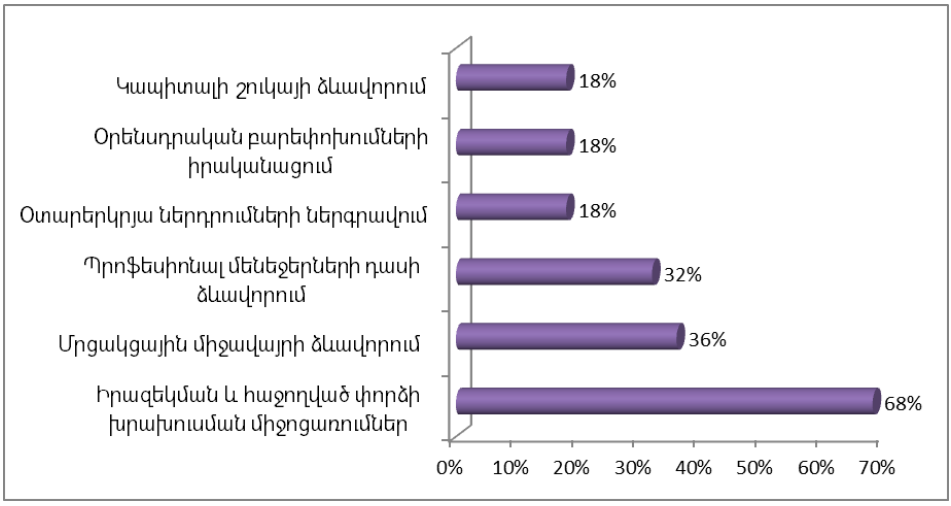
Գծապատկեր 2. *Հայկական ընկերություններում կորպորատիվ կառավարման առաջընթացի գնահատումը*[13]

Հայկական ընկերություններում որպես կորպորատիվ կառավարման բարելավման ուղիներ անհրաժեշտ է առանձնացնել.

- տնտեսությունում մրցակցային միջավայրի ձևավորում և օլիգարխիկ տնտեսության զարգացման զսպում օրենսդրական համապատասխան որոշումներով,
- ընկերությունների ԿԿ «ախտորոշիչ» ուսումնասիրությունների և կառավարման համակարգերի գնահատումներ, լավագույն փորձի ներդրման ծրագրերի մշակում,
- կորպորատիվ կառավարման օրինակելի համակարգերի ներդրում տնտեսության իրական հատվածը ներկայացնող ընկերություններում,
- ընկերությունների ներկայացուցիչների համակորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ բավարար իրազեկվածություն ապահովող թեմատիկ դասընթացների, վերապատրաստումների իրականացում, խորհրդատվության մատուցում մատչելի պայմաններով, համապա-

[13]Տե՛ս նույն տեղը, էջ 51:

տասխան ձեռնարկների հրապարակում՝ անհրաժեշտ պարզաբանումներով և ընթացակարգերի նկարագրմամբ,
- կորպորատիվ կառավարման հայրենական լավագույն փորձի ներկայացում ՁԼՄ-ներով և դրանց հանրային խրախուսում,
- հասարակության ֆինանսական և, ընդհանրապես՝ քաղաքացիական գրագիտության մակարդակի բարձրացում,
- կորպորատիվ կառավարման ֆորմալ կանոնների հետևողական կիրառման ապահովում, այդ թվում՝ իրավական ենթակառուցվածքի ձևավորում՝ որպես բաժնետերերի իրավունքների և օրինական շահերի պաշտպանության գրավական,
- պետության կորպորատիվ կառավարման բարելավում, ինչպես նաև պետական մասնակցությամբ ընկերություններում լավագույն փորձի հետևողական կիրառում,
- օտարերկրյա ինստիտուցիոնալ ներդրողների ներգրավում, ինչպես նաև տեղական ներդրողների խթանում,
- տեսական և գործնական հարուստ գիտելիքներ ու հմտություններ ունեցող կառավարիչների դասի ձևավորում, մասնավոր ոլորտի կազմակերպությունների սեփականատերերի պարբերական շփումների կազմակերպում զարգացած շուկայական տնտեսությամբ երկրների նմանատիպ կազմակերպությունների սեփականատերերի և կառավարիչների հետ (գծապատկեր 3):



Գծապատկեր 3. *Հայկական ընկերություններում կորպորատիվ կառավարման բարելավման ուղիները*[14]

Ինչպես երևում է գծապատկերից, հայկական ընկերություններում ԿԿ բարելավման հիմնական ուղիներից է հաջողված փորձի հրապարակայնացումը և իրական առաջընթաց արձանագրած ընկերությունների հանրային խրախուսումը, ինչպես նաև մրցակցային միջավայրի ձևավորումը: Ըստ ու-

[14] Տե՛ս ՀՀ ԿԿ կենտրոնի և Տնօրենների հայկական ինստիտուտի «Կորպորատիվ քարտուղարը ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման համակարգում» սեմինարի նյութեր, Եր., 2016, էջ 37:

սումնասիրության արդյունքների՝ թեև Հայաստանի կորպորատիվ կառավարման կարևորագույն առանձնահատկությունը կառավարչի և սեփականատիրոջ գործառույթների համատեղումն է, կորպորատիվ կառավարման զարգացումը պահանջում է այնպիսի կառավարիչների դասի ձևավորում, որոնք ունակ կլինեն ոչ միայն մեծացնելու ընկերությունների գործունեության արդյունավետությունը, այլև նպաստելու երկրի գործարարության միջավայրի և տնտեսության զարգացմանը: Խնդիրը կարևորվում է ինչպես սեփականատերերի, այնպես էլ կառավարիչների սերնդափոխության տեսանկյունից: Նոր սերնդի կառավարիչներից ակնկալվում է արհեստավարժություն, պատասխանատվություն, ճիշտ կողմնորոշվելու և ժամանակի հետ համաքայլ շարժվելու ունակություն, արդարացված ռիսկերի դիմելու կարողություն, թիմային աշխատելաոճի զարգացում, նպատակների արդյունավետ նվաճում: Տվյալ առաքելության իրագործման համար անհրաժեշտ է տեղյակ լինել գործարարության կառավարման ժամանակակից տեխնոլոգիաներին, հայեցակարգերին և դրանք կիրառելու հմտություններին: Այստեղ բավական լուրջ դերակատարություն ունեն կրթության ոլորտի մասնագետները, ինչպես նաև հասարակական կառույցները՝ կորպորատիվ մասնագիտական հատկանիշների զարգացման, նրանց գործունեությանը վերաբերող չափորոշիչների մշակման, հավաստագրման, վարվեցողության համապատասխան կանոնների ներդրման և դրանց կիրառումը վերահսկելու գործառույթների միջոցով:

Ինչ վերաբերում է հայկական բանկերում ձևավորված կորպորատիվ կառավարման բարելավմանը, ապա պետք է նշել, որ, ըստ USAID Financial Sector Deepening Project հետազոտության արդյունքների, ՀՀ բանկային կազմակերպությունները գտնվում են միջազգային հարթության միջին տիրույթում, ինչը նշանակում է, որ այդ բնագավառի միջազգային չափորոշիչները հայկական բանկերում հիմնականում ներդրված են, սակայն այս համակարգը դեռևս զարգացման կարիք ունի: Բանկերում սեփականության կենտրոնացված կառուցվածքով պայմանավորված՝ կորպորատիվ հարաբերությունների մասնակիցների իրավունքները պաշտպանված են, թեև որոշ իրավունքների բարելավման անհրաժեշտություն՝ հատկապես մինորիտար բաժնետերերի հատվածում, կա: Բարելավման կարիք ունեն նաև տնօրենների խորհրդի ձևավորման, անկախության, գործառույթների իրականացման բնագավառները: Բացի այդ, հայկական բանկերը չունեն տնօրենների խորհրդի «անկախ անդամ» եզրույթի միջազգայնորեն հասկանալի իրավական սահմանումը: Տնօրենների խորհրդի գնահատման և խրախուսման համակարգերում ևս կան բացթողումներ:

ԿԿ ժամանակակից համակարգում կարևորվում է կորպորատիվ քարտուղարի դերը: Նա կորպորատիվ կառավարման «հոգին» է, նպաստում է միջանձնային փոխըմբռնման հաստատմանը, նվազեցնում է բախումների ծագման հավանականությունը: Հաճախ տնօրենների խորհրդի անդամները պարտավոր են հետևել կորպորատիվ քարտուղարի խորհուրդներին, որոնք կարող են վերաբերել համապատասխան կանոններով և նորմերով սահմանված իրենց իրավասություններին: Այս իմաստով, ՀՀ բանկերում անհրաժեշտ է ձևավորել կորպորատիվ քարտուղարի պաշտոն:

Օգտագործված գրականություն

1. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք:
2. Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոններ. Հայաստանի կողմից կազմակերպված «Սոցիալական կապիտալ» գիտաժողովի նյութեր, Եր., 2015:
3. Конягина М.Н., Аудит в системе мониторинга качества корпоративного управления в банках // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2011.
4. Шипилова А.О., Качество корпоративного управления: коммерческие и исследовательские рейтинги. “Корпоратвиные финансы”, N2(14), 2010.
5. Barrett A., Todd P., Shlaudecker C., Corporate governance ratings // Corporate governance San Diego – Corporate directors forum, 2004.
6. Charkham J., Guidance for the directors of banks. Global Corporate Governance Forum, 2003.
7. Demirguc-Kunt A. and Levine R., Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons, The World Bank, 2008.
8. The World Bank, Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC), Corporate governance country assessment, Armenia, April, 2005.

ТИГРАН ЗАКАРЯН
Налоговый инспектор налоговой инспекции
Шенгавита КГД ПП РА,
аспирант Государственной академии менеджмента РА

Результаты внедрения международных стандартов и принципов корпоративного управления в банковской системе РА.– Формирование надлежащей системы корпоративного управления в банковском секторе и ее постоянное совершенствование и улучшение напрямую связано с экономической безопасностью страны. С точки зрения совершенствования и развитие корпоративного управления в банках можно рассматривать как основной механизм дальнейшего совершенствования корпоративного управления в банках. В статье анализируются результаты внедрения принципов корпоративного управления Базельского Комитета по банковскому надзору в банковской системе РА.

Ключевые слова: *корпоративное управление, банковская система, международные стандарты, Базельский комитет, риск-менеджмент.*
JEL: G20, G21, F53, F55, F59

TIGRAN ZAKARYAN
Inspector at Shengavit Tax Service Department
by the RA State Revenue Committee
Post-graduate at the RA State Management Academy

The Results of the International Sandarts of the Corporative Management and the Introduction of the Principles in the Banking System of The RA.– Formation of good corporate governance in the banking sector and its continuous improvement and enhacement is directly related to the country's economic security. In terms of improvement and development of corporate governance in banks can be seen as the main mechanism to further improve the corporate governance in banks. The article analyzes the results of the implementation of corporate governance principles of the Basel Committee on banking supervision in the banking system of the RA.

Key words: *corporate governance, banking system, international standards, the Basel Committee, risk-management*.
JEL: G20, G21, F53, F55, F59