

## ՈՉ ԱՈՒՎՏԻՄԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՈՒՎԱՐՄԱՆ ԱՈՒՆՁՆԱՏՄԱՆ ԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Իրավաբանական անձն իրավունքի արհեստածին սուբյեկտ է, ստեղծված որոշակի նպատակների հասնելու համար<sup>1</sup> և այդ վերացական լինելու փաստի ուժով, այն չի կարող իրագործել ոչ իր իրավունակությունը, ոչ էլ՝ գործունակությունը<sup>2</sup> հետևաբար նշված նպատակներին հասնելու համար, ինչպես նաև իրավաբանական անձի արդյունավետ գործունեությունն ապահովելու խնդրով է պայմանավորված իրավաբանական անձի կառավարման մարմինների ձևավորումը<sup>3</sup>:

Կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձանց, ներառյալ՝ դրանց կառավարման առանձնահատկություններին հայրենական գիտական գրականության մեջ անդրադարձ է կատարել պրոֆեսոր Վ. Դ. Ավետիսյանը<sup>4</sup>: Անհրաժեշտ ենք համարում ընդգծել, որ հեղինակն անդրադարձել է կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձանց այն մասին, որոնք համարվում են առևտրային կազմակերպություններ, մինչդեռ սույն աշխատանքում անդրադարձ է կատարվելու կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձանց այն մասին, որոնք ոչ առևտրային իրավաբանական անձինք են: Որպես կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձի հասկացություն հիմք է ընդունվում «ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին ՀՀ օրենքի» նախագծով<sup>5</sup> տրված սահմանումը, որի վերլուծությունից բխում է, որ կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձն ունի հետևյալ հիմնական հատկանիշները.

- նշված կազմակերպությունների

հիմնադիրները (մասնակիցները) նրանցում ունեն մասնակցության (անդամության) իրավունք, և

- հանդիսանում են իրավաբանական անձի բարձրագույն կառավարման մարմնի անդամներ:

«Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 2-րդ մասի համաձայն՝ կազմակերպության հիմնադիրները Կազմակերպության պետական գրանցումից հետո օրենքի ուժով համարվում են Կազմակերպության անդամներ: Միաժամանակ նույն օրենքի 13-րդ և 19-րդ հոդվածներից բխում է, որ հասարակական կազմակերպության կառավարման բարձրագույն մարմինը ժողովն է, իսկ կազմակերպության հիմնադիրները համարվում են ժողովի անդամներ: Նշված իրավանորմերի վերլուծությունից բխում է, որ հասարակական կազմակերպությունը կորպորատիվ տիպի իրավաբանական անձ է:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարման առանձնահատկությունները պարզելու համար նախ անհրաժեշտ է պարզել, թե ինչ է իրավաբանական անձի կառավարումը.

«Կառավարել» եզրույթը գտնվում է տարբեր գիտությունների ուսումնասիրության շրջանակում և յուրաքանչյուր գիտություն կամ հետազոտող, հաշվի առնելով հետազոտության օբյեկտի առանձնահատկությունները, իր առջև դրված նպատակները, նշված եզրույթը բնորոշում է յուրովի<sup>6</sup>: Միաժամանակ կորպորատիվ կառավարման համընդհանուր սահմանում նույնպես գոյություն չունի<sup>7</sup>:

ՄԱՐՏ - ԱՊՐԻԼ 2018 3 - 4 (225-226)

ԴԱՏԱԿԱՆ  
Իշխանություն



Կորպորատիվ կառավարման գաղափարը գիտական գրականության մեջ նորույթ չէ<sup>8</sup>: Այս գաղափարը գիտական ուսումնասիրությունների կիզակետում է հայտնվել ամբողջ աշխարհում կորպորացիաների բազմաթիվ ճգնաժամերի արդյունքում, որոնց պատճառը եղել է հսկողության և ուղղորդման մեխանիզմների բացակայությունը<sup>9</sup>:

Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀՁԿ) համընդհանուր ճանաչում գտած սկզբունքներում, որոնք մշակվել են 2004 թվականին, այնուհետև 2014-2015 թվականներին սկսվել է դրանց կատարելագործման գործընթացը, կորպորատիվ կառավարումը կարևորվում է տնտեսական արդյունավետության բարելավման, ինչպես նաև ներդրողների վստահության ամրապնդման տեսանկյունից: Այն դիտվում է որպես ընկերության ղեկավարության, խորհրդի, բաժնետերերի և այլ շահառուների միջև առկա հարաբերությունների համալիր: Ընդ որում՝ լավ կորպորատիվ կառավարման միջոցով ընկերության ղեկավարությունը և խորհուրդը ձգտում են հասնելու ընկերության և բաժնետերերի շահերին համապատասխանող նպատակներին և ապահովում արդյունավետ վերահսկողություն<sup>10</sup>:

Համաշխարհային բանկի կողմից կորպորատիվ կառավարումը սահմանվում է որպես օրենքների, իրավական այլ սկզբերի և մասնավոր հատվածի կամավոր գործունեության այնպիսի միասնություն, որը ձեռնարկություններին հնարավորություն է ընձեռում ներգրավել ֆինանսական և մարդկային կապիտալ, գործել արդյունավետ և այդպիսով հարատևել՝ իրենց բաժնետերերի համար ստեղծելով երկարաժամկետ տնտեսական արժեք, որը պետք է զուգորդվի շահագրգռված բոլոր կողմերի և, ընդհանուր առմամբ, հասարակության շահերի նկատմամբ ունեցած հարգանքով<sup>11</sup>:

Անգլախոս գիտական գրականության մեջ կորպորատիվ կառավարում

տերմինն սկսվել է գործածվել 1990 թվականից<sup>12</sup>: Առևտրային իրավաբանական անձանց կորպորատիվ կառավարման հիմնական խնդիրները հանգում են գործադիր մարմնի, խորհրդի և բաժնետերերի միջև իշխանության և դերերի բաշխում իրականացնելուն, ինչպես նաև վերջիններիս պատասխանատվության հարցը կարգավորելուն<sup>13</sup>, որն իրականացվում է իրավաբանական անձի երկարաժամկետ կայուն զարգացումն ապահովելու նպատակով: Կորպորատիվ կառավարման ամենալայն և ամենատարածված բնորոշումը տվել է Ադրիան Քադրիին, ըստ որի՝ կորպորատիվ կառավարումը համակարգ է, որի միջոցով կազմակերպությունները ղեկավարվում և վերահսկվում են<sup>14</sup>: Նշված սահմանումն ազդեցություն է ունեցել ողջ աշխարհում կորպորատիվ կառավարման բազմաթիվ կանոնների ձևավորման և զարգացման վրա<sup>15</sup>: Ավելին՝ այն ընդունվել է նաև ՀՀ կառավարության կողմից «Կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքին հավանություն տալու մասին» որոշմամբ<sup>16</sup>:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարումն իրականացվում է ոչ թե կորպորատիվ կառավարման նոր տեսության և դրա վրա հիմնված կառավարման նոր մոդելի միջոցով, այլ առևտրային կազմակերպությունների համար գոյություն ունեցող կորպորատիվ կառավարման տեսություններն ու մոդելները ոչ առևտրային կազմակերպությունների նկատմամբ կիրառելու միջոցով՝ հաշվի առնելով վերջիններիս առանձնահատկությունները և ըստ այդմ առևտրային կազմակերպությունների վերաբերյալ գոյություն ունեցող մոտեցումները հարմարեցնելով ոչ առևտրային կազմակերպությունների առանձնահատկություններին<sup>17</sup>: Ընդ որում՝ ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարման հարցում հնարավոր է տարբերակել երկու հիմնական մոտեցում՝ ամերիկյան և եվրոպական: Այսպես՝ ըստ ամերիկյան մոտեցման «կորպորա-



տիվ կառավարում» եզրույթը կիրառելի է ընդհանուր առմամբ բոլոր ոչ առևտրային կազմակերպությունների նկատմամբ, քանի որ ԱՄՆ-ում ոչ առևտրային կազմակերպությունները ստեղծվում են գլխավորապես որպես ոչ առևտրային կորպորացիաներ<sup>18</sup>:

Եվրոպական մոտեցման դեպքում «կորպորատիվ կառավարում» եզրույթի կիրառումը բոլոր ոչ առևտրային կազմակերպությունների նկատմամբ բարդանում է այն առումով, որ այդ պետություններում ոչ առևտրային կազմակերպությունները ստեղծվում են տարբեր կազմակերպական-իրավական ձևերով<sup>19</sup>: Ընդ որում՝ դա պայմանավորված է եվրոպական պետությունների, ի տարբերություն ԱՄՆ-ի, իրավական-պատմական այլ զարգացմամբ և հռոմեական իրավունքի ազդեցությամբ, ինչով պայմանավորված, եվրոպական երկրներում ոչ առևտրային կազմակերպությունները ստեղծվում են միավորումների (ասոցիացիաներ), որոնք ունեն անդամություն, և հիմնադրամների, որոնք չունեն անդամություն, տեսքով: Ավելին՝ այս երկու կազմակերպարավական ձևերի մեջ կան հիմնարար տարբերություններ, թեև երկու դեպքում էլ կազմակերպությունը պետք է ունենա որոշակի կառավարման և վերահսկողության համակարգ<sup>20</sup>: Հետևաբար՝ «կորպորատիվ կառավարում» եզրույթը եվրոպական պետություններում ոչ առևտրային կազմակերպությունների նկատմամբ տարածելի է որոշ վերապահումներով և միայն անդամություն ունեցող կազմակերպությունների նկատմամբ: Ինչ վերաբերում է հիմնադրամներին, ապա վերջիններիս նկատմամբ կիրառելի է «կառավարում» կամ «իրավաբանական անձի կառավարում» եզրույթը:

Վեր հանելով կորպորատիվ կառավարման էության և հատկանիշների վերաբերյալ տարբեր մոտեցումները՝ կարելի է պնդել, որ կորպորատիվ կառավարման առանցքային նշանակությունը բոլոր դեպքերում ուղղված է իշխանության, դե-

րերի և պատասխանատվության բաշխումը կազմակերպության խորհրդի, ընթացիկ գործունեությունը ղեկավարողների և բաժնետերերի կամ շահառուների միջև սահմանելուն<sup>21</sup>:

Ոչ առևտրային իրավաբանական անձի կառավարման վերաբերյալ առկա են տարբեր մոտեցումներ, որոնցից մեկի համաձայն՝ ոչ առևտրային իրավաբանական անձի կառավարումը քաղաքական և կազմակերպական գործընթաց է, որը ներառում բազմաթիվ գործառնություններ և պահանջում բազմաթիվ շահառուների առկայություն և կոչված է կազմակերպությունն ուղղորդելուն, քաղաքական և ռազմավարական որոշումներ կայացնելուն, կազմակերպության գործունեությունը հսկելուն և վերահսկելուն և ընդհանուր հաշվետվողականությունն ապահովելուն<sup>22</sup>:

Թեև կառավարման մարմինների կառուցվածքի ընտրությունն իրականացվում է իրավաբանական անձը ստեղծելիս, ամրագրվում է կանոնադրության մեջ, կախված է դրա կազմակերպարավական ձևից, գործունեության ոլորտից, բաժնետերերի քանակից, կազմակերպության ֆինանսական ներուժից, կառավարման մարմինների կողմից կորպորատիվ հարաբերություններում իրավունքի շարաշահումներից պաշտպանվելու ցանկության աստիճանից և մի շարք այլ գործոններից, այնուամենայնիվ հնարավոր է առանձնացնել կորպորացիաների կառավարման երկու հիմնական մոդել<sup>23</sup> երկաստիճան և եռաստիճան:

«Կորպորատիվ կառավարում» եզրույթը վերաբերելի է ոչ միայն առևտրային, այլև ոչ առևտրային կազմակերպություններին<sup>24</sup>, և վերջիններիս կառավարումը ևս կապված է խորհրդի առկայության, կառավարման մարմինների աստիճանակարգման և դրանց փոխհարաբերակցության հետ<sup>25</sup>:

Կորպորատիվ կառավարման հիմքում ընկած է բավարար տեղեկատվության հիման վրա որոշումների կայացումը: Ընդ



որում՝ կառավարումն իրականացնող ան-  
ձինք պետք է պատասխանեն հետևյալ  
հարցերին՝ ինչո՞ւ ենք մենք այստեղ, ի՞նչ  
նպատակ պետք է իրագործենք, որո՞նք  
են ցանկալի արդյունքի հասնելու լավա-  
գույն ճանապարհները, ինչպիսի՞ ռե-  
սուրսներ են անհրաժեշտ այդ արդյուն-  
քին հասնելու համար և ինչպե՞ս պետք  
է գնահատվի, թե արդյոք ժամանակի  
ընթացքում ապահովվել է առաջընթաց  
գարգացում<sup>26</sup>: Ընդ որում՝ ոչ առևտրային  
կազմակերպությունների կառավարման  
առնչությամբ վերոնշյալ հարցերի պա-  
տասխաններն ունեն մի շարք առանձնա-  
հատկություններ:

Ոչ առևտրային կազմակերպություն-  
ների **առաջին առանձնահատկությունն**  
այն է, որ դրանք չունեն բաժնետերեր  
(սեփականատերեր), որոնց համար  
առավելագույն շահույթի ապահովմանը,  
կամ որոնց բարեկեցության բարձրաց-  
մանը պետք է ուղղված լինի կազմակեր-  
պության կառավարումը: Փոխարենը ոչ  
առևտրային կազմակերպությունները  
որպես կանոն համարվում են բազմա-  
թիվ շահառուներ ունեցող կազմակեր-  
պություններ<sup>27</sup>, որոնք կառավարման  
տեսանկյունից հանդես են գալիս առևտ-  
րային կազմակերպության բաժնետերե-  
րի դերում և հենց շահառուները պետք է  
գտնվեն ոչ առևտրային կազմակերպու-  
թյան կառավարման կենտրոնում<sup>28</sup>: Այս  
գաղափարի հիման վրա որոշ գիտնա-  
կաններ առաջադրել են այն տեսակետը,  
որ ոչ առևտրային կազմակերպություն-  
ների կառավարմանը բնորոշ է բազմա-  
թիվ պրինցիպալների<sup>29</sup> և գործակալի  
տեսությունը, որը, ըստ էության, Քաղք-  
րիի առաջ քաշած պրինցիպալ և գոր-  
ծակալի տեսությունն է՝ հարմարեցված  
ոչ առևտրային կազմակերպությունների  
այն առանձնահատկությանը, որ դրանք  
չունենալով բաժնետերեր, ունեն պրին-  
ցիպալի դերում հանդես եկող զանազան  
շահառուներ, որոնք կարող են լինել կազ-  
մակերպության անդամները, աշխատող-  
ները, հաճախորդները, հասարակության

որոշակի խավ և այլն:

Ինչ վերաբերում է կորպորատիվ կա-  
ռավարման վերաբերյալ շահառուներ-  
ի տեսությանը (stakeholders theory),  
սպա այն բավականին հարմար է ոչ  
առևտրային կազմակերպությունների  
նկատմամբ կիրառելուն՝ հաշվի առնելով  
դրանց կազմակերպատիրավական առանձ-  
նահատկությունները: Այնուամենայնիվ,  
այս տեսության հետ կապված բարդու-  
թյունները հանգում են բազմապիսի շա-  
հառուների առկայությանը և դրանով  
պայմանավորված հստակ կառավարման  
մեխանիզմի ընտրության բարդությանը<sup>30</sup>:

Ոչ առևտրային կազմակերպության  
կորպորատիվ կառավարման **երկրորդ  
առանձնահատկությունը** կապված է այն  
հանգամանքի հետ, որ այն գործում է  
ստացված շահույթը (եկամուտը) մասնա-  
կիցների միջև չբաշխելու սկզբունքի հի-  
ման վրա<sup>31</sup>: Մասնավորապես՝ եթե բաժ-  
նետիրական ընկերությունն ունի բաժնե-  
տեր, որն իր բաժնին համապատասխան  
մասնակցում է ընկերության շահույթի  
բաշխմանը, ինչպես նաև ընկերության  
լուծարման դեպքում ունի մնացած գույքի  
նկատմամբ իր բաժնին համապատաս-  
խան՝ սեփականության իրավունք, սպա  
ոչ առևտրային կազմակերպությունը,  
օրինակ՝ հասարակական կազմակեր-  
պությունը չունի բաժնետերեր, այլ ունի  
մասնակիցներ՝ անդամներ, և այդ պատ-  
ճառով էլ շահույթի բաշխում չի կարող  
կատարվել այդ կազմակերպություննե-  
րում, իսկ վերջինիս լուծարման դեպքում  
պարտատերերի պահանջները բավարա-  
րելուց հետո մնացած գույքն ուղղվում է ոչ  
թե անդամներին, այլ կազմակերպության  
կանոնադրությամբ նախատեսված նպա-  
տակներին, իսկ դրա անհնարինության  
դեպքում փոխանցվում է պետական բյու-  
ջե («Հասարակական կազմակերպու-  
թյունների մասին ՀՀ օրենքի 32-րդ հոդ-  
վածի 4-րդ մաս»): Ըստ այդմ՝ առևտրային  
կազմակերպություններում կորպորատիվ  
կառավարման հիմնական խնդիրներից  
են շահույթի բաշխումը և խորհրդի ան-



դամների վարձատրությունը, մինչդեռ ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարման հիմնական խնդիրը հանգում է ստացված միջոցների նպատակային օգտագործումն ապահովելու մեջ:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների **երրորդ առանձնահատկությամբ** է պայմանավորված դրանց կառավարման այն խնդիրը, թե ում շահերից ելնելով պետք է կառավարվի կազմակերպությունը:

Առևտրային կազմակերպությունների կառավարման տեսություններում կամ կառավարումն ուղղված է բաժնետերերի առավելագույն բարեկեցությանը կամ էլ որոշակի անձանց շահերի բավարարմանը, որոնց մեջ առանցքային դեր ունեն բաժնետերերը (այլ կերպ ասած՝ գործում է բաժնետերերի գերակայության սկզբունքը՝ shareholders primacy), մինչդեռ ոչ առևտրային կազմակերպությունների դեպքում չկան այդպիսի առաջնային նշանակություն ունեցող սուբյեկտներ՝ բաժնետերեր, փոխարենը կան բազմաթիվ շահառուներ<sup>32</sup>, որոնց թվում կարող են լինել կազմակերպության անդամները, աշխատողները, հաճախորդները, շահագրգիռ խմբերը, հասարակության որոշակի խավը, կամավորները և այլն: Նման պարագայում առավել բարդ է պատասխանել այն հարցին, թե ոչ առևտրային կազմակերպության կառավարումը շահառուներից ում պետք է առանցքային դերակատարում տա:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարման **չորրորդ** առանձնահատկությունը դրա արդյունավետության գնահատման բարդությունն է: Մասնավորապես՝ եթե առևտրային կազմակերպության ցուցաբերած ֆինանսական արդյունքները՝ շահութաբերությունը, ուղղակիորեն խոսում են կառավարման մեխանիզմի արդյունավետության մասին<sup>33</sup>, ապա ոչ առևտրային կազմակերպության դեպքում չափանիշները բազմազան են և կախված չեն շահութաբերությունից: Պայմանավորված

մրանով, որ ոչ առևտրային կազմակերպությունները կարող են ունենալ բազմաթիվ շահառուներ և ընդգրկել գործունեության բազմապիսի ոլորտներ, դրանց կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետությունը կախված է ոչ թե մեկ, այլ տարբեր չափանիշներից<sup>34</sup>: Ընդ որում՝ կարելի է պնդել, որ ոչ առևտրային կազմակերպության կառավարման արդյունավետության գնահատումը կախված է նրանից, *թե որքանով է կազմակերպությունը հասնում իր կանոնադրական նպատակներին և իրագործում իր առաքելությունը*, ինչը բավականին բարդ գործընթաց է՝ համեմատած շահութաբերության ցուցանիշի հիման վրա իրականացվող գնահատման:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարման **հինգերորդ** առանձնահատկությունն է այն, որ կորպորատիվ կառավարման կենտրոնում գտնվող խորհրդի անդամները ոչ առևտրային կազմակերպությունում շատ հաճախ ներգրավվում են կամավորության սկզբունքով և աշխատավարձ չեն ստանում<sup>35</sup>: Միաժամանակ այս առանձնահատկությամբ է պայմանավորված նաև այն, որ ոչ առևտրային կազմակերպության խորհրդի անդամները ոչ միշտ են ունենում մասնագիտական պատրաստվածության այնպիսի բարձր մակարդակ, ինչպիսին ունեն առևտրային կազմակերպության խորհրդի անդամները, որոնք ստանում են բավականին բարձր վարձատրություն: Ավելին՝ գիտական գրականության մեջ քննարկվում է նաև այն հարցը, թե արդյոք որևէ աշխատավարձ չստացող խորհրդի անդամները պետք է կրեն նույնամանա պատասխանատվություն այն անդամների հետ, որոնք ստանում են բավականին բարձր վարձատրություն<sup>36</sup>:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարման **հաջորդ** առանձնահատկությունը կառավարման մոդելն է՝ կառավարման կառուցվածքը: Առևտրային կազմակերպությունների կառա-



վարումը լինում է եռաստիճան կամ երկաստիճան՝ կախված մեկ կամ երկու խորհուրդների առկայությունից: Ընդ որում՝ խորհուրդը համարվում է կառավարման առանցքային մարմին<sup>37</sup>: Եվրոպայում ոչ առևտրային կազմակերպությունների ամենատարածված տեսակը միավորումներն են, որոնցում գործում է կանավորության սկզբունքով՝ առանց վարձատրության աշխատող խորհուրդ, և միայն մեծ միավորումներում է խորհրդի հետ միասին գործում մաս գործադիր տնօրեն<sup>38</sup>: Կառավարման մարմինների այս կառուցվածքը մնան է առևտրային կազմակերպությունների երկաստիճան կառուցվածքին, որի պարագայում գործում է մեկ խորհուրդ, սակայն չի նույնացնում դրա հետ: Այստեղ չկան գործադիր և ոչ գործադիր տնօրեններ, կամ «ինսայդերական» և «աութսայդերական» տնօրեններ, այլ միևնույն անձինք իրականացնում են ինչպես գործադիր մարմին, այնպես էլ հսկողություն իրականացնող մարմնի գործունեություն:

Անհրաժեշտ է ընդգծել, որ ոչ առևտրային կազմակերպություններում առավել հաճախ հանդիպում է կառավարման եռաստիճան համակարգ, երբ գործադիր մարմնից բացի գործում է դիտորդ խորհուրդ, և գործադիրի անդամները չեն կարող լինել խորհրդի անդամներ<sup>39</sup>: Այս մոդելի գլխավոր առավելությունը վերահսկող մարմնի անկախությունն է, որը հատկապես կարևորվում է ոչ առևտրային կազմակերպությունների դեպքում, քանի որ վերջիններս առավել հակված են տարատեսակ չարաշահումներ թույլ տալու, որոնք պայմանավորված են մրցակցության բացակայությամբ՝ ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների, ինչպես մաս համեմատաբար մեղմ իրավակարգավորումների առկայությամբ:

Ինչ վերաբերում է ՀՀ-ում գործող իրավակարգավորումներին, ապա անհրաժեշտ է նշել, որ «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի

19-րդ հոդվածի 1-ին մասի համաձայն՝ հասարակական կազմակերպության կառավարման մարմիններն են անդամների ընդհանուր ժողովը և գործադիր մարմինը: Այսինքն՝ տվյալ դեպքում օրենքով նախատեսված ընդհանուր կանոնի համաձայն գործում է կառավարման երկաստիճան համակարգ, որում խորհուրդ ընդհանրապես նախատեսված չէ: Միաժամանակ, կազմակերպության կանոնադրությամբ կարող են նախատեսվել մաս կառավարման այլ մարմիններ, այդ թվում՝ կոլեգիալ կառավարման մարմին, որոնց լիազորությունների ժամկետները սահմանվում են օրենքով կամ կազմակերպության կանոնադրությամբ:

Ընդհանրացնելով ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարմանը վերաբերող մեր կողմից կատարված վերլուծությունները՝ գտնում ենք, որ ոչ առևտրային կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարմանը, ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների՝ բնորոշ են հետևյալ հիմնական առանձնահատկությունները.

**1. Բաժնետերերի բացակայություն.** փոխարենը ոչ առևտրային կազմակերպություններն ունեն բազմաթիվ շահառուներ, որոնք կարող են հանդես գալ ինչպես անդամի, այնպես էլ աշխատակցի կամ կազմակերպության հետ ուղղակի կապ չունեցող անձի դերում,

**2. Շահույթի (եկամտի) չբաշխում.** ոչ առևտրային կազմակերպություններում գործում է շահույթի չբաշխման սկզբունքը, ինչի պատճառով այս կազմակերպությունների կորպորատիվ կառավարումը կենտրոնացնում է միջոցների նպատակային օգտագործումն ապահովելու մեջ,

**3. Կառավարման կենտրոնում գտնվող շահի որոշման բարդություն.** ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների՝ ոչ առևտրային կազմակերպություններում առավել բարդ է պատասխանելը այն հարցին, թե ում շահերից ելնելով պետք է իրականացվի կազմակերպության կորպորատիվ կառավարումը,

4). Արդյունավետության գնահատման բարդություն,  
5. Կամավորների առկայությունը կա-

ռավարման բոլոր աստիճաններում,  
6. Կառավարման մոդելի հետ կապված առանձնահատկություններ:

<sup>1</sup> Տե՛ս, Шершеневич Г., Учебник русского гражданского права. Изд-во Юрайт, Москва, 2016 г., 89–91:

<sup>2</sup> Տե՛ս Могилевский С., Правовые основы деятельности акционерных обществ: Учебное практическое пособие. Изд-во Дело, Москва, 2004 г., էջ 145:

<sup>3</sup> Տե՛ս Ավետիսյան Վ., Կորպորատիվ իրավահարաբերությունների արդի հիմնահարցերը Հայաստանի Հանրապետությունում (տնտեսական ընկերությունների օրինակով), դոկտորական ատենախոսություն. ԵՊՀ իրատարակչություն, Երևան, 2013, էջ 253:

<sup>4</sup> Տե՛ս նույն տեղում, էջ 42:

<sup>5</sup> Տե՛ս ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին ՀՀ օրենք, հեղ. Ավետիսյան Վ. Սերոբյան Գ. էլեկտրոնային ռեսուրս [http://moj.am/storage/files/legal\\_acts/legal\\_acts\\_3463498407311\\_qax\\_or\\_popox-1.pdf](http://moj.am/storage/files/legal_acts/legal_acts_3463498407311_qax_or_popox-1.pdf) (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>6</sup> Տե՛ս, նույն տեղում, էջ 240:

<sup>7</sup> Տե՛ս, նույն տեղում:

<sup>8</sup> Տե՛ս Turnbull, S. Corporate Governance: Its scope, concerns and theories, Corporate Governance: An International Review, Vol. 5 No. 4 էջ 180-205, էլեկտրոնային ռեսուրս [http://www.academia.edu/30782546/Corporate\\_Governance\\_Its\\_scope\\_concerns\\_and\\_theories](http://www.academia.edu/30782546/Corporate_Governance_Its_scope_concerns_and_theories) (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>9</sup> Տե՛ս Helene Eller Corporate Governance in Non-profit Organizations in Europe by Focusing the Governance Model, Austrian Alpine Club (Oesterreichischer Alpenverein) 2014, էլեկտրոնային ռեսուրս [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/WP2014/ Eller\\_CorporateGovernance\\_Co.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/WP2014/ Eller_CorporateGovernance_Co.pdf) (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>10</sup> Տե՛ս, Principles of Corporate Governance: Organization for economic co-operation and development (OECD), Paris 2004, էջ 11-13, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>11</sup> Տե՛ս Gregory F. Maassen, An International Comparison of Corporate Governance Models: A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of

America, the United Kingdom and the Netherlands, Third edition. SpenserStuart 2002, էջ 12:

<sup>12</sup> Տե՛ս Witt P. Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 309, 1st ed., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden Deutscher Universitätsverlag, Auflage 2003 էջ 41:

<sup>13</sup> Տե՛ս Ryan, L.V., Buchholtz, A.K. and Kolb, R.W. New directions in corporate governance and finance: Implications for business ethics research, Business Ethics Quarterly, Vol. 20 No. 4. Cambridge University Press 2010, էջ 673 (784):

<sup>14</sup> Տե՛ս Cadbury, A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Committee and Gee, London 1992, էլեկտրոնային ռեսուրս <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>15</sup> Տե՛ս Mallin, C.A. Corporate governance, 2<sup>nd</sup> eddition. Oxford University Press, New York 2007, էջ 22:

<sup>16</sup> Տե՛ս Կորպորատիվ կառավարման կանոնադրվին հավանություն տալու մասին ՀՀ կառավարության 30.12.2010 թվականի թիվ 1769-Ա որոշումը (ՀՀՊՏ 2011.02.02/6 (809) հոդ. 90):

<sup>17</sup> Տե՛ս Helene Eller, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No:4, 2017, էջ 848, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://waset.org/publications/10006824/pdf> (վերջին մուտք 10.02.18)

<sup>18</sup> Տե՛ս Klaus Hopt, The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe Law Working Paper N°.125/2009, էջ 4-5, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=60406403109812609606912706506407310301805100104605202810601700109400710407811301906906204312104410200104202609400211609908610602407003802102209506410002800506410403702107100912508700509701406810707007002408610812511010111>



2124095086 004084023015090022&EXT=pdf  
(վերջին մուտք 10.02.18)

<sup>19</sup> Տե՛ս նույն տեղում էջ 5

<sup>20</sup> Տե՛ս Klaus Hopt, The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe Law Working Paper N°.125/2009 էջ 5 էլեկտրոնային ռեսուրս <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=604064031098126096069127065064073103018051001046052028106017001094007104078113019069062043121044102001042026094002116099086106024070038021022095064100028005064104037021071009125087005097014068107070070024086108125110101112124095086004084023015090022&EXT=pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18)

<sup>21</sup> Տե՛ս Helene Eller, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No:4, 2017, էջ 849, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://waset.org/publications/10006824/pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>22</sup> Տե՛ս David O., Renz Nonprofit governance and the Work of the Board, Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri, Kansas City 2007, էջ 2 <https://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/documents/overview-nonprofit-governance.pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>23</sup> Տե՛ս Ավետիսյան Վ., Կորպորատիվ իրավահարաբերությունների արդի հիմնահարցերը Հայաստանի Հանրապետությունում (տնտեսական ընկերությունների օրինակով), դոկտորական ատենախոսություն. ԵՊՀ հրատարակչություն, Երևան, 2013, էջ 259-260:

<sup>24</sup> Տե՛ս Jegers, M., Corporate governance in nonprofit organizations, Nonprofit Management & Leadership 2009, Vol. 20 No. 2, էջ 144:

<sup>25</sup> Տե՛ս Cornforth C., Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2012, Vol. 41 No. 6, էջ 1121 (1287), էլեկտրոնային ռեսուրս <http://oro.open.ac.uk/31028/2/365DB8B4.pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>26</sup> Տե՛ս David O., Renz Nonprofit governance and the Work of the Board, Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri, Kansas City 2007, էջ 2, <https://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/documents/overview-nonprofit-governance.pdf> (վերջին մուտք՝

10.02.18):

<sup>27</sup> Տե՛ս Schröer, A., Professionalisierung und Nonprofit Leadership, book of Eurich, J. and Brink, A. (Eds.), Leadership in sozialen Organisationen, 1st ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, Wiesbaden 2009, էջ 141-158:

<sup>28</sup> Տե՛ս Helene Eller, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No:4, 2017, էջ 850, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://waset.org/publications/10006824/pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):

<sup>29</sup> Տե՛ս Jegers, M., Corporate governance in nonprofit organizations, Nonprofit Management & Leadership 2009, Vol. 20, No. 2, էջ 144, Stijn van Puyvelde, Caers R., Du Bois C. and Jegers M. The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2012, Vol. 41, No. 3, էջ 433:

<sup>30</sup> Տե՛ս Hippel T. von Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen: Eine zivilrechtsdogmatische, steuerrechtliche und rechtsvergleichende Untersuchung über Strukturen, Pflichten und Kontrollen und wirtschaftliche Tätigkeit von Vereinen und Stiftungen, Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht, Vol. 85, Mohr Siebeck, Tübingen, 2007, էջ 55:

<sup>31</sup> Hansmann H. (2010), “The economics of nonprofit organizations”, book of Hopt, K.J. and Hippel, T. von, The board of nonprofit organizations: some corporate governance thoughts from Europe, in (Eds.), Comparative corporate governance of non-profit organizations, Cambridge University Press, Cambridge [U.K.] New York, N. Y, 2010, էջ 61.

<sup>32</sup> Տե՛ս Simsa and Patak, 2008, p. 30), Simsa R. and Patak M. Leadership in Non-Profit-Organisationen: Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, Fachbuch Wirtschaft, Linde, Wien 2008, էջ 30, Schröer, A. Professionalisierung und Nonprofit Leadership, book of Eurich, J. and Brink, A. (Eds.), Leadership in sozialen Organisationen, 1st ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, Wiesbaden, 2009, էջ 148:

<sup>33</sup> Տե՛ս Malik, F. Management: Das A und O des Handwerks (Management: Komplexität meistern) Management, Campus-Verlag, Frankfurt/





- New York 2007, էջ 169:
- <sup>34</sup> Տե՛ս Schröder, A., Professionalisierung und Nonprofit Leadership, book of Eurich, J. and Brink, A. (Eds.), Leadership in sozialen Organisationen, 1st ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, Wiesbaden 2009, էջ 148, Anheier, H.K. Nonprofit organizations: Theory, management, policy, Routledge, London/New York 2005, էջ 227, էլեկտրոնային ռեսուրս <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6420&rep=rep1&type=pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):
- <sup>35</sup> Տե՛ս Klaus Hopt, The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe Law Working Paper N°.125/2009, էջ 5, էլեկտրոնային ռեսուրս <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=604064031098126096069127065064073103018051001046052028106017001094007104078113019069062043121044102001042026094002116099086106024070038021022095064100028005064104037021071009125087005097014068107070070024086108125110101112124095086004084023015090022&EXT=pdf> (վերջին մուտք՝ 10.02.18):
- <sup>36</sup> Տե՛ս մույն տեղում՝ էջ 15-16:
- <sup>37</sup> Տե՛ս Neville M., The role of boards in small and medium sized firms, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 11 No. 5, Emerald Group Publishing Limited 2011, էջ 528:
- <sup>38</sup> Տե՛ս Helene Eller, Corporate governance in alpine clubs in Europe: Doctoral Thesis, Riga 2015, էջ 63, էլեկտրոնային ռեսուրս [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/28200/298-46021-Helene\\_Eller\\_2015.pdf?sequence=1](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/28200/298-46021-Helene_Eller_2015.pdf?sequence=1) (վերջին մուտք՝ 10.02.18):
- <sup>39</sup> Տե՛ս Annette Zimmer, Eckhard Priller, Future of civil society, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2005, էջ 276:



## RESUME - РЕЗЮМЕ

### FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

**Gevorg Poghosyan**  
*YSU Faculty of Law*  
*3rd year PhD student*

A legal entity is an artificial entity created to achieve certain goals, and because it is abstract, it can not fulfill its legal capacity or functionality, and therefore, to achieve the stated objectives, and to ensure the effective functioning legal entity, forms the governing bodies.

Non-profit organizations are guided not by a new theory of corporate governance and a new management model, but by adapting existing theories and models of corporate governance for commercial organizations to non-profit organizations and taking into account their specific characteristics.

There are various approaches to the management of non-profit organizations, one of which is that the management of non-profit legal entities is a political and organizational process that includes many functions and requires several interested parties and is intended to guide the organization, make political and strategic decisions, It was created for supervision, control and general accountability.

To study the above and similar problems, this scientific work is directed.

**Keywords:** *non-profit organizations, management bodies, legal entity, management, management model, commercial organizations*

### ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Геворг Погосян**  
*ЕГУ, юридический факультет,*  
*Аспирантура 3-ий курс*

В статье рассматривается понятие «юридическое лицо» – субъект, искусственно созданный для достижения определенных целей. В силу своей абстрактности оно не может выполнять свою правоспособность или функциональность. Следовательно, для достижения заявленных целей, а также для обеспечения эффективного функционирования юридического лица формируются соответствующие органы управления.

Сегодня некоммерческие организации руководствуются не новой теорией корпоративного управления или новой моделью управления, а адаптацией существующих теорий и моделей корпоративного управления коммерческими организациями к управлению некоммерческими организациями с учетом их конкретных особенностей.

Известно, что существуют различные подходы к управлению некоммерческими организациями. Один из них – управление некоммерческими юридическими лицами. Он представляет собой политический и организационный процесс, включающий в себя множество функций и требующий участия в нем нескольких заинтересованных сторон и призванный направлять деятельность организации, принимать политические и стратегические решения, а также служащий для надзора, контроля и ведения общей подотчетности организации.

В данной научной статье изучаются вышеуказанные и другие похожие проблемы.

**Ключевые слова:** *некоммерческие организации, органы управления, юридическое лицо, управление, модель управления, коммерческие организации*

**Բանալի բառեր** - *ոչ առևտրային կազմակերպություններ, կառավարման մարմիններ, իրավաբանական անձ, կառավարում, կառավարման մոդել, առևտրային կազմակերպություններ*