



ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ
ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՄԱՐԱԿԵՆՏՐ



**ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԵՎ
ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ.
21-րդ դարի մարտահրավերներ
և հնարավորություններ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMY AND SOCIETY:
Challenges and Opportunities of 21st Century**

**РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА:
ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ 21-ого века**

ՀՊՏՀ 27-ՐԴ ԳԻՏԱԺՈՂՈՎ

2017 թ., նոյեմբերի 22-24

Երևան 2018

ՀՏԴ 330:06
ԳՄԴ 65
Տ 778

Հրատարակվում է
ՀՊՏՀ գիտական խորհրդի որոշմամբ

Խմբագրական խորհրդի նախագահ՝

ԿՈՐՅՈՒՆ ԱԹՈՅԱՆ

ՀՊՏՀ ռեկտոր, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր

Խմբագրական խորհուրդ՝

- ԴԻԱՆԱ ԳԱԼՈՅԱՆ** - ՀՊՏՀ միջազգային տնտեսական հարաբերությունների ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., դոցենտ
ՍՈՒՐԵՆ ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ - ՀՊՏՀ բնօգտագործման տնտեսագիտության ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր
ԱՇՈՏ ՄԱԹԵՎՈՍՅԱՆ - ՀՊՏՀ հաշվապահական հաշվառման և աուդիտի ֆակուլտետի դեկան, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր
ԽՈՐԵՆ ՄԽԻԹԱՐՅԱՆ - ՀՊՏՀ գիտության և ասպիրանտուրայի բաժնի պետ, Կ.գ.թ., դոցենտ
ԱՇՈՏ ՍԱԼԼԱԶԱՐՅԱՆ - ՀՊՏՀ ֆինանսների ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր
ՎԱՐԴԱՆ ՍԱՐԳՍՅԱՆ - ՀՊՏՀ տնտես. ինֆորմ. և տեղեկ. համակ. ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր
ՅՈՒՐԻ ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ - ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի վարիչ, ՀՀ ԳԱԱ ակադ., Կ.գ.դ., պրոֆեսոր
ԳԱԳԻԿ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ - ՀՊՏՀ պրոռեկտոր, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր

ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ. 21-րդ դարի մարտահրավերներ և
Տ 778 հնարավորություններ: ՀՊՏՀ 27-րդ գիտաժողովի նյութեր / ՀՊՏՀ: - Եր.: Տնտեսագետ,
2018, 780 էջ:

ՀՏԴ 330:06
ԳՄԴ 65

ISBN 978-9939-61-177-8

© «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, 2018 թ.

ՈՂՋՈՒՅՆԻ ԽՈՍՔ

Գիտաժողովի հարգելի՛ մասնակիցներ,

շնորհավորում եմ բոլորիս Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի 27-րդ գիտաժողովի բացման առթիվ և ցանկանում եմ շնորհակալություն հայտնել գիտաժողովի բոլոր մասնակիցներին, ովքեր հեղափոխություն են ցուցաբերել տնտեսության և հասարակության զարգացմանն առնչվող հրապարակապես հարցերի նկատմամբ:

Մեր համալսարանի տարեկան գիտաժողովները գեղեցիկ ավանդույթ են դարձել, բայց ես ուրախությամբ եմ նշում, որ դրանց կողքին այսօր առկա են մեր համալսարանի գիտական գործունեությունն արտացոլող այլ ձևաչափեր նույնպես: Հպարտությամբ եմ նշում, որ հեղափոխական համալսարան դառնալու և մեր պետության տնտեսական կյանքին մասնագիտական մասնակցություն ունենալու իմ տեսլականը կամաց-կամաց կյանքի է կոչվում: Համալսարանի «Ամբերդ» հեղափոխական կենտրոնի գործունեությունն այսօր տալիս է նշանակալի արդյունքներ. այսօրեղ ոչ միայն իրականացվում են հանրապետության տնտեսական արդիական հիմնախնդիրների վերաբերյալ հեղափոխություններ, այլև կենտրոնի աշխատակիցները բուհի դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ, որպես փորձագետներ, հանդես են գալիս համապետական քննարկումներում:

Մինչ տարեկան գիտաժողովի կազմակերպումը գիտական սեմինարների ձևաչափերով հանդես եկան մեր ամբիոնները՝ շնորհանդեսներով ներկայացնելով իրենց ուսումնասիրության առանցքում առկա թեմաները: Այս ուսումնական տարվանից տրվեց գիտաուսումնական լաբորատորիաների մեկնարկը, ինչը գիտական դրամաշնորհներ, գիտաուսումնական խմբեր և գիտահեղափոխական կյանքի աշխուժացմանը միտված այլ ձևաչափեր ներդնելու մեր մոտեցումների հրաշալի շարունակությունն է:

Համալսարանի տարեկան գիտաժողովը ես հատկապես կարևորում եմ ակնկալիքով, որ այն պետք է վեր հանի մեր հավաքական գիտական ներուժը, ցույց տա համալսարանում գիտական կյանքի որակական փոփոխությունը և դառնա հեղափոխ գործունեության յուրօրինակ ուղենիշ: Այս գիտաժողովի հիմքում տնտեսության և հասարակության զարգացման հարցերն են, որոնք ի ցույց են դնում մեր դարաշրջանի մարտահրավերներն ու հնարավորությունները: Իսկապես, սրանք այնքան փոխկապակցված և կարևոր հարցեր են, որոնք չպետք է անտարբեր թողնեն տնտեսագետներին, չէ՞ որ չի կարող լինել հասարակական զարգացման որևէ մակարդակ՝ առանց կենսունակ տնտեսության:

Հուսով եմ, որ գիտաժողովը՝ իր բաժանմունքներով և կլոր սեղաններով, հնարավորություն կտա մասնագետներին ներկայացնելու իրենց մոտեցումները, բացահայտելու գիտաժողովի խորագրում արտացոլված թեման՝ իր բոլոր շերտերով և նրբություններով: Այնպես որ, արգասաբեր և աշխույժ աշխատանք եմ մտադրում Ձեզ:

Շնորհակալ եմ ուշադրության համար:

ԿՈՐՅՈՒՆ ԱԹՅԱՆ
ՀՊՏՀ ռեկտոր, պրոֆեսոր

economic interests of the company's workers provide the unity of purpose of the employer and employees. They may be material incentives and avoiding conflicts, grounded decision making and for the protection of the moral psychological environment of staff, social psychological methods of management.

ԲԻՆԳՅՈՒ ԱՄԻՐՅԱՆ

Ասպիրանտ, ՀՊՏՀ

ՄԱՐԴԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԴԵՐԸ ԲԻԶՆԵՍԻ ԱՐԺԵՔԻ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՎՐԱ

Հիմնաբառեր. բիզնեսի արժեք, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, աշխատակիցների հավատարմության մատրից, շահաբաժիններ, հարկեր, շահամիտում

Բիզնեսի արժեքն ակտիվների հետ կապված գործառնությունների արդյունքում ստացվող մեծություն է, որի ձևավորման և դինամիկայի վրա առանցքային դեր ունեն մարդկային ռեսուրսները: Այդ համատեքստում կարևորվում է հավատարիմ աշխատողների ձևավորման և բիզնեսի արժեքի վրա նրանց ազդեցության հիմնախնդրի ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև գործնական առաջարկների ներկայացումը, որոնք երկարաժամկետ հատվածում կնպաստեն բիզնեսի արժեքի աճին:

Բիզնեսի արժեքը ակտիվների հետ կապված գործառնությունների հետևանքով ձևավորված արդյունքն է դրամական արտահայտությամբ, որը բիզնեսի անցյալի, ներկայի և ապագայի, փոխկապակցված նպատակների, խնդիրների, ինչպես նաև ցուցանիշների ու առկա իրավիճակի արտացոլումն է: Բիզնեսի արժեքի գնահատումն անհրաժեշտ է ընկերության հավանական գործընկերներին, ներդրողներին, կառավարիչներին և բաժնետերերին ընդհանուր նպատակը պարզաբանելու և բիզնեսի կառավարման արդյունավետությունը գնահատելու համար: Բիզնեսի արժեքի գնահատումը մի կողմից՝ ակտիվների հետ կապված գործառնությունների արդյունքում ստացված արժեքի չափման գործընթաց է¹, որը ենթադրում է կազմակերպության ակտիվների արժեչափման, ներկա և ապագա հնարավորությունների վերլուծության, կառավարչական որոշումների արդյունավետության գնահատման գործընթաց, մյուս կողմից՝ այն թույլ է տալիս արժեքային (ֆինանսական, դրամական) տեսանկյունից տալ ձեռնարկատիրական գործունեության հարաբերականորեն օբյեկտիվ գնահատական, որը նաև ցույց կտա արժեքային արտահայտությամբ չորոշվող գործոնների ազդեցությունը բիզնեսի արժեքի վրա: Բիզնեսի արժեքի դինամիկայի վրա ազդում են բազմաթիվ գործոններ, որոնք կազմում են կազմակերպության ար-

¹ Оценка стоимости предприятия (бизнеса) – В. А. Щербаков, Н. А. Щербакова "Омега-Л", М. 2006, с. 23-24.

տաքին և ներքին միջավայրերի գործոնների համախումբը¹: Հատկանշական է, որ մարդկային ռեսուրսներն ու դրանց կառավարումը առանցքային դեր ունեն բիզնեսի արժեքի, դրա ձևավորման և դինամիկայի վրա: Այդ համատեքստում կազմակերպությունների համար կարևոր է դառնում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը (ՄՌԿ) ռազմավարական և հետևողական մոտեցում է կազմակերպության առավել արժեքավոր ակտիվների՝ մարդկանց նկատմամբ: Այն այնպիսի աշխատակիցների ընտրության, զարգացման գործընթաց է, որն առավել արժեքավոր կդարձնի կազմակերպությունը²: Ուստի կարծում ենք, որ բիզնեսի արժեքի գնահատման բաղադրատարրերից է ՄՌԿ արդյունավետության չափումը: Օրինակ՝ եթե ՄՌԿ արդյունավետության չափելի գործիք վերցնենք դրամական խթանները և համադրենք բիզնեսի արժեքի հետ կարող ենք բացահայտել դրանց միջև կապը. այլ հավասար պայմաններում դրամական խթանների աճը հանգեցնում է աշխատակիցների մոտիվացիայի աճին, հետևաբար՝ շահամիտման բարձր մակարդակը ենթադրում է բիզնեսի արժեքի աճ:

Դիտարկենք աշխատողների հավատարմության ցուցանիշը, իրականացնելով աշխատակիցների հավատարմության դասակարգում՝ որպես դասակարգման չափորոշիչ վերցնելով կազմակերպությունում աշխատելու ժամանակը և շահամիտման մակարդակը:

Նորեկ է համարվում ընկերությունում մինչև մեկ տարվա փորձառություն³ ունեցող աշխատակիցը, ով ունի շահամիտման բարձր մակարդակ:

Հիմնական է համարվում ընկերությունում 1-5 տարվա փորձառություն ունեցող աշխատակիցը, ով նույնպես ունի շահամիտման բարձր մակարդակ:

Հավաքարիմ է համարվում ընկերությունում հինգ տարի և ավելի փորձառություն ունեցող աշխատակիցը, ով ընկերության գործունեության և աճի հետ կապում է ապագայի որոշակի պլաններ:

Այլախոհ է համարվում ընկերությունում 1-5 տարի աշխատող աշխատակիցը, ով ընկերությունը չի դիտարկում որպես մշտական գործատու և պատեհ առիթի դեպքում պատրաստ է փոխել աշխատանքը:

Անկայուն է համարվում ընկերությունում մինչև մեկ տարվա փորձառություն ունեցող այն աշխատակիցը, ով չի հարմարվում առաջադրված պահանջներին և մտադիր է փոխել աշխատանքը:

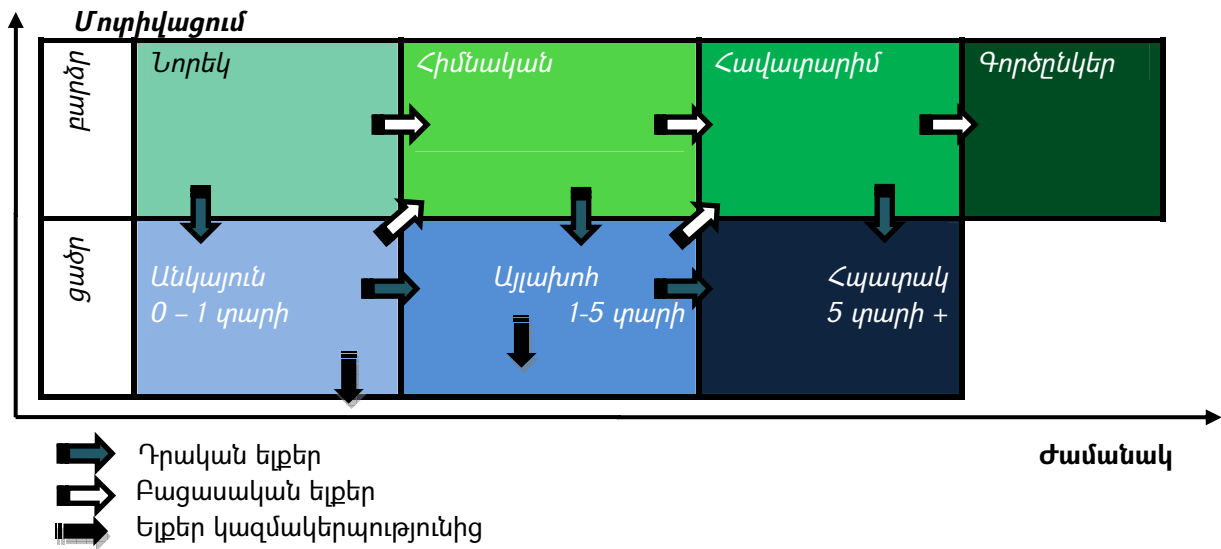
Հպարտակ է համարվում ընկերությունում հինգ տարի և ավելի փորձառություն ունեցող այն աշխատակիցը, ով շուկայում չի տեսնում աշխատանքային այլընտրանք և կամովին կամ ստիպված աշխատում է ընկերությունում:

Աշխատակիցների հավատարմության մատրիցն ունի հետևյալ տեսքը՝

¹ The valuation handbook : valuation techniques from today's top practitioners / Rawley Thomas, Benton E. Gup. p. cm. – (Wiley finance; 480).

² www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html

³ Ընկերությունում աշխատանքային փորձառության ժամկետները կարող են փոփոխվել՝ ելնելով որոշակի ընկերության գործունեության բնութագրիչներից:



Գծապատկեր 1. ՄՌ կառավարման ազդեցությունն աշխատակիցների հավատարմության վրա

Հարկ է նշել, որ աշխատողների հավատարմության հասկացությունը սուբյեկտիվ մեծություն է և ենթակա է գնահատման ընկերության կառավարիչների կողմից: Բիզնեսի արժեքի տեսանկյունից, ընկերության համար կարևոր են հավատարիմ աշխատողների ձևավորումն ու պահպանումը: Այդ պարագայում ՄՌԿ հիմնական խնդիրը գործընթացի այնպիսի իրականացումն է, որը կհանգեցնի ընկերության կողմից առաջադրված նպատակների ու խնդիրների իրականացմանը:

Ուսումնասիրելով մատրիցը՝ կարող ենք նշել, որ «Նորեկ»-ից աշխատող դառնալու գործընթացը հիմնականում կրում է ինքնահոս բնույթ, սակայն եթե ընկերությունում առկա են «հարմարեցման արգելքներ», աշխատողները հայտնվում են «Անկայուն» տիրույթում: Այդ դեպքում ՄՌԿ խնդիրն է դառնում նրանց «Հիմնական» տիրույթ տեղափոխելը: «Հպատակ» աշխատակիցները ձևավորվում են «Այլախոհ» աշխատողներից այն դեպքում, երբ վերջիններս դադարում են փնտրել այլընտրանքներ: «Հպատակ» աշխատակիցները, սովորաբար, ունեն գործատուից մեծ կախվածություն, գիտակության և հնարավորությունների ցածր մակարդակ:

Անդրադառնալով «Հիմնական» աշխատողներից «Հավատարիմ» աշխատող ստեղծելու գործընթացին՝ հարկ է նշել, որ դա կրում է առանցքային բնույթ, և «Հավատարիմ» աշխատողներն են գլխավորապես այն աշխատակիցները, ովքեր կազմակերպության համար ստեղծում են ավելի բարձր արժեք: Դա պայմանավորված է նրանց իրազեկվածության բարձր մակարդակով, ինչը նրանց առավել արտադրողական է դարձնում: Այս պարագայում, ընկերությունը կարող է կիրառել աշխատավարձը և բիզնեսի արժեքը միմյանց կապող բնութային համակարգ, ինչը, գործնականում, «Հավատարիմ»-ներից ստանում է «Գործընկեր» աշխատակիցներ, որոնք կցուցաբերեն առավել մեծ նվիրվածություն, առավել տեղյակ են կազմակերպական աստիճանակարգության ստորին մակարդակում առա-

ջացող հնարավոր խնդիրներին: «Գործընկեր» աշխատակիցները կունենան որոշակի բաժնեմաս ընկերության կապիտալում, սակայն կշարունակեն այդտեղ աշխատել պայմանագրային հիմունքներով:

Ֆինանսական կառավարման տեսանկյունից, կազմակերպության «Գործընկեր» աշխատակիցները աշխատավարձի ինչ-որ մասի փոխարեն կստանան շահաբաժիններ (դիվիդենտներ), ինչը միկրոտնտեսական իմաստով արդյունավետ կլինի ընկերության համար՝ հարկաբյուջետային տեսանկյունից, ելնելով այն հանգամանքից, որ դիվիդենտների համար, 2018 թվականի հունվարի 1-ից ուժի մեջ մտնող հարկային օրենսգրքի համաձայն, ռեզիդենտների համար գործում է հարկման 5%, ոչ ռեզիդենտների համար՝ 10% դրույքաչափ: Մինչդեռ եկամտային հարկի դեպքում մինչև 150.000 ՀՀ դրամի դեպքում դրույքաչափը 23% է, 150.000 - 2.000.000 դրամի դեպքում՝ 34.500 + գերազանցող մասի 28%-ը, 2.000.000-ից ավելի գումարի դեպքում՝ 552.500 + գերազանցող մասի 36%-ը¹:

Աղյուսակ 1

Եկամտային հարկի հաշվարկ

Հարկվող բազա	Դրույք	Եկամտային հարկի հավելամասի հաշվարկ	Եկամտային հարկի բազայի հաշվարկ	Եկամտային հարկ
150000	23%	34500	-	34500
177000	28%	7560	42060	49620
3000000	36%	360000	912500	1272500

Եթե դիտարկենք այնպիսի մի իրավիճակ, երբ աշխատավարձը փոխարինվում է դիվիդենտներով, ապա աշխատավարձի համար չվճարված դրամական միավորը նախ՝ կհարկվի շահութահարկով (20%), ապա դիվիդենտների հարկով (5% կամ 10%):

Աղյուսակ 2

Դիվիդենտահարկի և եկամտային հարկի տարբերության հաշվարկ

Հարկվող բազա	Դրույքաչափ (լրուկու)	Շահութահարկ	Զուր շահույթ	Դիվ. հարկ ռեզ.	Դիվ. հարկ ոչ ռեզ.	Ընդ. ռեզ.	Ընդ. ոչ ռեզ.	Տարբերություն	
<i>(Հազար դրամ)</i>									
150		30	120	6	12	36	42	-1,5	-7,5
177	5 10 20	35,4	141,6	7,08	14,16	42,48	49,56	7,14	0,6
3000		600	2400	120	240	720	840	552,5	432,5

Բնականաբար, այս մոդելը դիտարկելիս գոյություն ունի աշխատավարձի մեծության որոշակի շեմ, երբ եկամտային հարկով հարկելն ավելի ծախսարդյունավետ է: Աղյուսակ 2-ում ցույց է տրվում, որ, 155.000 ՀՀ դրամից սկսած, ռեզիդենտ տնտեսավարողներին ավելի ձեռնտու է վճարել շահաբաժիններ՝ աշխատավարձի փոխարեն: Ոչ ռեզիդենտ ձեռ-

¹ Հայաստանի Հանրապետության հարկային օրենսգիրք, հոդված 150:

նարկատերերի համար, 177.000 ՀՀ դրամից սկսած, առավել նպատակահարմար է դառնում վարձատրության շահաբաժնային համակարգը: Այս համակարգի կիրառության պայմաններում ընկերությունը կունենա տնտեսում այն պարագայում, եթե, մասշտաբի կրճատմամբ պայմանավորված, աշխատի վնասով կամ շահույթի նվազմամբ, որին կնպաստի աշխատավարձի մաս կազմող հաստատուն ծախսերի կրճատումը:

Այսպիսով՝ եթե փորձենք ցույց տալ մարդկային ռեսուրսների կառավարման և բիզնեսի արժեքի միջև կապը, ապա կարող ենք փաստել, որ ՄՌ արդյունավետ կառավարումը դրական է ազդում բիզնեսի արժեքի և դրա մաքսիմալացման վրա: Ասվածը կարելի է հիմնավորել՝ բերված օրինակը դիտարկելով բիզնեսի արժեքի գնահատման դիվիդենտների դիսկոնտավորման մոդելի օգնությամբ. օրինակ՝ եթե աշխատավարձի մեծությունը փոխարինվի շահաբաժիններով, ապա շահաբաժինների դիսկոնտավորման մոդելում բիզնեսի արժեքը կծգտի առավելագույնի, ելնելով այն հիմնադրույթից, որ շահաբաժինների աճը պայմանավորում է բիզնեսի արժեքի աճը:

БИНГЁЛ АМИРЯН

РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В СОЗДАНИИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Ключевые слова: стоимость бизнеса, управление человеческими ресурсами, матрица лояльности работников, дивиденды, налоги, мотивация

Стоимость бизнеса – это величина, которая получается в результате операций с активами. Человеческие ресурсы играют важную роль в создании стоимости бизнеса и во влиянии на его динамику. В этом контексте очень важно исследовать формирование лояльных сотрудников и их влияние на стоимость бизнеса, а так же таких практических рекомендаций, которые приведут к росту стоимости бизнеса.

BINGYOL AMIRYAN

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE ON BUSINESS VALUE FORMATION

Key words: business value, human resource management, employee loyalty matrix, dividends, taxes, motivation

The value of business is an amount, which gained as a result of operations involving assets. The human resources have an essential role in a creating business value and effect to its dynamics. In this context the importance is the exploring of loyal employees' formation and their influence on business value, which will give practical proposals, and will support growth of business value.