



**Պետական մասնակցությամբ
ընկերություններում և պետական
(համայնքային) ոչ առևտրային
կազմակերպություններում կոռուպցիոն
ռիսկերի փորձնական գնահատման
արդյունքներ**

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.....	1
ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
1. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՍՏԱՆԴԱՐՏՆԵՐԸ ԵՎ ՀՀ ՆԵՐՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ.....	8
2. ԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ՓՈՐՁՆԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ.....	13
3. ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ.....	23
4. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՈՐԾԱՌՆԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ.....	29
5. ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ.....	43
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.....	49
<i>Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կորպորատիվ կառավարման և հակակոռուպցիոն համապատասխանության կառուցակարգերի ներդրման վերաբերյալ առաջարկներ.....</i>	<i>49</i>
<i>Պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման և հանրային վստահության բարձրացման վերաբերյալ առաջարկներ.....</i>	<i>58</i>

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- **Կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարում** - կազմակերպությունում կոռուպցիոն ռիսկերի բացահայտան, գնահատման և զսպման գործընթաց:

- **Հակակոռուպցիոն համապատասխանություն** - ռազմավարությունների, գործողությունների և միջոցառումների համալիր, որն իրականացվում է կազմակերպության կողմից կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի նպատակով: Հակակոռուպցիոն համապատասխանության նպատակն է ապահովել կազմակերպության համապատասխանությունն այն իրավական կարգավորումներին և միջազգային ստանդարտներին, որոնք ուղղված են կոռուպցիայի կանխարգելմանը:

- **Գործարար բարեվարքություն** - կազմակերպության կողմից բարոյական և իրավական սկզբունքների, նորմերի, արժեքների և վարքականոնների սահմանում, որոնք հետևողական կիրառվում և պահպանվում են գործարար գործունեության ընթացքում:

- **Կորպորատիվ կառավարում** - կազմակերպության կառավարման և վերահսկման գործիքների ամբողջություն, որը որոշակի հարաբերություններ է ձևավորում ընկերության գործադիր մարմնի, տնօրենների խորհրդի, բաժնետերերի և այլ շահառուների միջև: Այն կառավարման մոդել է, որը կենտրոնանում է կազմակերպության շահերը ներկայացնող բոլոր կողմերի միջև փոխգործակցության ու հավասարակշռության ապահովման, կազմակերպությունների արդյունավետ, թափանցիկ և պատասխանատու կառավարման վրա:

- **Պետական մասնակցությամբ ընկերություն** - առևտրային ընկերություն, որի բաժնետոմսերի 50 կամ ավելի տոկոսը պետական կամ համայնքի սեփականությունն է («Պետական գույքի մասնավորեցման (սեփականաշնորհման) մասին» օրենք, հոդված 2):

- **Պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպություն** - շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող, իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ոչ առևտրային կազմակերպություն, որն ստեղծվում է միայն մշակույթի, առողջապահության,

սոցիալական, սպորտի, կրթության, գիտության, շրջակա միջավայրի պահպանության և ոչ առևտրային այլ բնագավառներում գործունեություն իրականացնելու նպատակով («Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» օրենք, հոդված 3):

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունները մեծ նշանակություն և ազդեցություն ունեն ինչպես զարգացած, այնպես էլ զարգացող տնտեսություններում՝ հանդիսանալով պետական քաղաքականության իրականացման կարևոր գործիքներ: Որպես կանոն, այդ ընկերությունները ստեղծվում են այն ոլորտներում, որտեղ պետությունը կարևոր դեր ունի ազգային տնտեսության զարգացման, անվտանգային կամ ռազմավարական շահերի ապահովման տեսանկյունից (տրանսպորտ, կոմունալ ծառայություններ, էներգետիկա, բնական ռեսուրսներ, հեռահաղորդակցություն, անվտանգություն, առողջապահություն և այլն): Նշված ոլորտներում պետության ներկայության ապահովումը նպատակ ունի նվազեցնել տնտեսության խիստ ճգնաժամային վիճակներում առաջացող ռիսկերը և անկայունությունը, ապահովել ռազմավարական ենթակառուցվածքների զարգացումը, մարդկանց կենսական կարիքների բավարարումը, պաշտպանել պետության տնտեսական շահերը և այլն:

Նշված ոլորտների կարևորությանը զուգահեռ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (այսուհետ՝ ՏՀՀԿ) կողմից 34 երկրներում իրականացված հետազոտության արդյունքները¹ ցույց են տվել, որ ընկերությունների հինգ աշխատակիցներից երկուսն ականատես են լինում ընկերությունում կոռուպցիայի կամ այլ անօրինական դրսևորումների: Այս թիվը նույնիսկ ավելի մեծ է պետական մասնակցությամբ այն ընկերություններում, որոնք գործում են բարձր ազդեցության ոլորտներում՝ հանքային արդյունաբերություն, հանրային ծառայությունների մատուցում:

Շատ հաճախ նշված ոլորտներում գործունեություն իրականացնող ընկերությունների չափը և շուկայի կառուցվածքը խոչընդոտում են նոր դերակատարների մուտքին, ինչն իր հերթին ստեղծում է արտոնյալ հարաբերություններ ընկերությունների և կառավարության միջև՝ բարձրացնելով մենաշնորհի, հայեցողական որոշումների, ընկերությունների և

¹Տե՛ս՝ [State-Owned Enterprises and Corruption : What Are the Risks and What Can Be Done? | OECD iLibrary](#)

վերջիններիս վերահսկող գերատեսչությունների միջև անորոշ պարտականությունների ռիսկը: Նշված հանգամանքը խոցելի է դարձնում մի շարք կարևոր ոլորտներ, ինչպիսիք են իրավունքների շնորհումը, ապրանքների և ծառայությունների գնումը, լիցենզավորումը, ներդրումները և այլն:

Բացի այդ, պետական մասնակցությամբ ընկերությունները խոցելի են քաղաքական ֆինանսավորման, հովանավորչության և կուսակցությունների հարստացման գործիքների դառնալու հավանականության տեսանկյունից: Այդ ընկերությունները հաճախ զբաղեցնում են ռազմավարական դիրքեր տնտեսության մեջ, ունեն մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ և քաղաքական ազդեցություն: Հետևաբար, կարևոր է սահմանափակել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման և գործունեության նկատմամբ քաղաքական ազդեցության բացարձակ հնարավորությունը՝ կոռուպցիոն դրսևորումների և շահերի բախման հավանական դրսևորումները զսպելու նպատակով: Նշվածը հաշվի առնելով, ՏՀԶԿ-ի մասնակից երկրների մեծ մասը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների նկատմամբ կիրառում է շահերի բախման կանխարգելման և կառավարման կանոններ²:

Պետության՝ պետական մասնակցությամբ ընկերության սեփականատեր լինելու հանգամանքն իր հերթին կարող է առաջացնել որոշակի մարտահրավերներ և ավելի խոցելի դարձնել ընկերություններին կոռուպցիոն ռիսկերի նկատմամբ: Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում բարեվարքության մշակույթը սկիզբ է առնում պետությունից, հետևաբար, բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության խթանումը չի ենթադրում միայն ընկերության կողմից աշխատանքի իրականացում, այլ պահանջում է կառավարման ամբողջ համակարգի միասնական մոտեցում, որի պարագայում կառավարությունը լավ կառավարման և բարեվարքության օրինակ է հանդիսանում: Օրենքի գերակայության բարձր մակարդակ

² Տե՛ս՝ [Safeguarding State-Owned Enterprises from Undue Influence: Implementing the OECD Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises](#)

ունեցող երկրներում պետական մասնակցությամբ ընկերություններն ավելի քիչ խոչընդոտների են հանդիպում բարեվարքությունը պահպանելու հարցում, և ընդհակառակը, հասարակական և քաղաքական հատվածում բարեվարքության բացակայությունը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կողմից մատնանշվում է որպես բարեվարքության հիմնական մարտահրավեր:

Այսպիսով, ներկայացված վերլուծությունից հետևում է, որ պետական մասնակցությամբ ընկերություններին կոռուպցիոն ռիսկերին առավելագույնս հակված կարող են դարձնել.

- 1) հանրային հատվածում բարեվարքության բացակայությունը.
- 2) ռիսկերի անբավարար կառավարումը և թույլ վերահսկողությունը.
- 3) բարձր ռիսկային ոլորտները, որոնցում, սովորաբար, գործում են պետական մասնակցությամբ ընկերությունները (օր.՝ արդյունահանություն, էներգետիկա).

4) պատասխանատվության չկայացած համակարգը:

Միևնույն ժամանակ, պետական մասնակցությամբ ընկերությունները միտում են դրսևորում չհետևելու համապատասխանության ստանդարտներին, քանի որ վերջիններս առավելապես կենտրոնացած են մասնավոր ընկերությունների վրա: Մինչդեռ, պետական մասնակցությամբ ընկերությունները գործում են մասնավոր ընկերությունների հետ անմիջական մրցակցության պայմաններում, որոնք, որպես կանոն, գործում են կառավարման և համապատասխանության խիստ չափանիշների հիման վրա: ՏՀԶԿ-ի Պետական ընկերություններում կոռուպցիայի դեմ պայքարի և բարեվարքության ուղեցույցի համաձայն՝ աշխարհի 500 խոշորագույն ընկերություններից արդեն 102-ը պետական են³:

Հայաստանի Հանրապետությունում 2023 թվականի տվյալների համաձայն՝ ՀՀ կառավարության, ՀՀ նախարարությունների, դրանց ենթակա մարմինների, ՀՀ մարզպետարանների, ՀՀ հանրային հեռարձակողի խորհրդի ենթակայության և Երևանի

³ Տե՛ս՝ [Recommendation of the Council on Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises](#)

քաղաքապետարանի կառավարմանը հանձնված՝ 50 տոկոս և ավելի պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների թիվը 147 է, որոնցից ամենախոշորները գործունեություն են իրականացնում էլեկտրաէներգիայի արտադրության, ջրամատակարարման, կոյուղու, թափոնների կառավարման, առողջապահության, փոստի, հեռուստատեսության և ռադիոյի ոլորտներում: Պետական գույքի կառավարման կոմիտեն իրականացնում է այդ ընկերությունների ֆինանսատնտեսական և գործունեության արդյունավետության մոնիտորինգ, կազմակերպում ընկերությունների մասնավորեցման և լուծարման գործընթացները՝ միաժամանակ իրականացնելով իր լիազորությանը վերապահված 12 ընկերությունների կառավարումը: Մյուս ընկերությունների կառավարումն իրականացվում է 23 պետական գերատեսչությունների կողմից:

ՏՀԶԿ-ի Ստամբուլյան հակակոռուպցիոն գործողությունների ծրագրի մոնիտորինգի 5-րդ փուլի՝ Հայաստանի գնահատման զեկույցը⁴ Հայաստանում գործարար բարեվարքության համար կատարողականի մակարդակը գնահատել է ցածր՝ ընդհանուր գնահատականի մեջ նշելով, որ **պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարումը չի համապատասխանում միջազգային չափանիշներին, դրանց վրա չի տարածվում բարեվարքության շրջանակը, և կոռուպցիոն ռիսկերը մնում են բարձր**: Պետական մասնակցությամբ ընկերություններն ունեն թափանցիկության ցածր մակարդակ և հաշվետվությունների «վատ» համակարգ: Արդյունքում մոնիտորինգի թիմը եզրակացրել է, որ հակակոռուպցիոն համապատասխանության կայուն համակարգերի ստեղծումը և պետական մասնակցությամբ ընկերություններում միջազգային չափանիշներին համապատասխան կորպորատիվ կառավարման զարգացումը պետք է ներառվեն Հայաստանի կառավարության առաջնահերթությունների մեջ:

Նշված հանգամանքները թույլ են տալիս արձանագրել պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման նշանակալի կարիք՝

⁴ Տե՛ս՝ [Baseline Report of the Fifth Round of Monitoring of Anti-Corruption Reforms in Armenia](#)

պայմանավորված ներքին և արտաքին մարտահրավերներով, որոնք կարող են բխել նաև պետական մասնակցության գործոնից:

Փաստաթղթի մշակման նպատակը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների և պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարմանը և գործունեությանը վերաբերելի կոռուպցիոն ռիսկերի, համակարգային խնդիրների վերհանումը և վերլուծությունն է, ինչպես նաև դրանց հիման վրա առաջարկների ներկայացումը՝ հիմք ընդունելով միջազգային ստանդարտները և ներպետական առանձնահատկությունները: Հանձնաժողովն այս փաստաթղթի մշակմամբ իրավասու մարմինների ուշադրությունն է հրավիրում ՀՀ օրենսդրության մեջ և պրակտիկայում առկա որոշակի խնդիրների վրա և պատրաստակամություն հայտնում արձանագրված խնդիրների լուծման նպատակով ակտիվորեն գործակցել ինչպես պետական իրավասու մարմինների, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտների հետ:

1. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՍՏԱՆԴԱՐՏՆԵՐԸ ԵՎ ՀՀ ՆԵՐՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ

Կոռուպցիայի դեմ ՄԱԿ-ի կոնվենցիան կոռուպցիայի կանխարգելման տեսանկյունից կարևորում է հանրային և մասնավոր հատվածներում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարումը՝ որպես պետական պաշտոնյաների գործառույթներին բնորոշ կոռուպցիոն ռիսկերի մասին իրազեկվածության, պետական ֆինանսների կառավարման թափանցիկության և հաշվետվողականության բարձրացման, պետական կառավարման համակարգում կոռուպցիայի վտանգների մասին պարբերական հաշվետվությունների հրապարակման, մասնավոր կազմակերպությունների գործունեության թափանցիկության խրախուսման և վերջիններիս գործունեությունը կարգավորող ընթացակարգերի չարաշահումների կանխարգելման արդյունավետ մեխանիզմ⁵: Այսպես, կոնվենցիայի 12-րդ հոդվածն, անդրադառնալով մասնավոր հատվածում կոռուպցիայի կանխարգելմանը, սահմանում է, որ յուրաքանչյուր մասնակից պետություն, իր ներքին օրենսդրության հիմնարար սկզբունքներին համապատասխան, պետք է միջոցներ ձեռնարկի մասնավոր հատվածում կոռուպցիայի կանխարգելման, հաշվապահական հաշվառման ստանդարտների և աուդիտի ուժեղացման և, համապատասխան դեպքերում, այդպիսի միջոցների չափապանման համար արդյունավետ, համաչափ և զսպող ներգործություն ունեցող քաղաքացիաիրավական, վարչական կամ քրեական պատժամիջոցների սահմանման ուղղությամբ: Այս միջոցները, ի թիվս այլոց, կարող են ներառել մասնավոր կազմակերպությունների գործունեության թափանցիկության խրախուսումը, վերջիններիս գործունեությունը կարգավորող ընթացակարգերի չարաշահումների կանխարգելումը, շահերի բախումների առաջացման կանխարգելումը և այլն:

⁵ Տե՛ս՝ [31.10.2003 Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիա](#)

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարմանն անդրադառնում է նաև Պետական ընկերություններում կոռուպցիայի դեմ պայքարի և բարեվարքության վերաբերյալ ՏՀԶԿ-ի ուղեցույցը⁶, որն ընդգծում է կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման կարևորությունը՝ որպես բարեվարքության ցանկացած համակարգի հիմնական սյուններից մեկը: Ուղեցույցի 3-րդ բաժինը ներկայացնում է այն հիմնական առանձնահատկությունները, որոնք կարևոր են պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման համակարգերի համար:

1. Ռիսկերի կառավարման համակարգը համարվում է պետական մասնակցությամբ ընկերության ռազմավարության և նախապես որոշված նպատակների իրագործման անբաժանելի մասը, հետևաբար նախքան դրանք լուծելու համար հարմարեցված և արդյունավետ միջոցառումներ նախատեսելը անհրաժեշտ է բացահայտել առկա ռիսկերը:

2. Ռիսկերի կառավարման համակարգը ներառում է ռիսկերի գնահատում, որը՝

ա) իրականացվում է պարբերաբար:

բ) հարմարեցված է պետական մասնակցությամբ ընկերությանը:

գ) հաշվի է առնում ներքին և արտաքին ռիսկերը՝ դրանց առաջացման հավանականության և ընկերության նպատակների վրա ազդեցության տեսանկյունից, ինչպես նաև մնացորդային ռիսկերը:

դ) հստակորեն անդրադառնում է կոռուպցիոն ռիսկերի համապարփակ փաթեթին՝ հաշվի առնելով բարձր ռիսկային ոլորտները և ներանձնային ու միջանձնային ասպեկտները (ներանձնային են մարդկային վարքագծի ասպեկտները, իսկ միջանձնային՝ փոխազդեցությունը մարդկանց միջև, մասնավորապես, պետական ընկերության ղեկավար մարմնի և պետական սեփականության (պետության) մակարդակի միջև):

⁶ Տե՛ս՝ [Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises](#)

ե) ինտեգրում է տարբեր տեսակետներ ինչպես ընկերության ներսում, այնպես էլ հիմնական շահագրգիռ կողմերից:

3. Ռիսկերի գնահատման համար պատասխանատու ստորաբաժանումները պետք է ունենան բավարար ռեսուրսներ և աջակցություն ղեկավարության կողմից՝ բովանդակալից տեղեկատվություն հավաքագրելու, ռիսկերը բացահայտելու, ռիսկերին համապատասխան միջոցառումներ ընտրելու և խնդրահարույց բացահայտումների դեպքում դրանց արձագանքելու համար:

4. Պետական մասնակցությամբ ընկերությունները պետք է հրապարակայնորեն բացահայտեն բարեվարքության հետ կապված ռիսկերի, ռիսկերի կառավարման համակարգի և ռիսկերի մեղմացմանն ուղղված միջոցառումների մասին տեղեկատվությունը:

Կարևոր է ընդգծել, որ ուղեցույցի համաձայն՝ պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարումը համարվում է տվյալ ընկերության և նրա ղեկավարության միանձնյա և ինքնավար պարտականությունը: Պետությունը, ընդհանուր առմամբ, չպետք է միջամտի պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ընթացիկ գործունեությանը, ինչը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների բարեվարքության հիմնական սկզբունքներից մեկն է: Արդյունքում, պետությունը պետական մասնակցությամբ ընկերություններում չի իրականացնում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարում, սակայն կարող է խրախուսել և ապահովել, որ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները պարտավորվեն ներդնել և իրականացնել կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման մեխանիզմներ:

Անդրադառնալով կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման ներպետական շրջանակին, պետք է նշել, որ կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման գործընթացը և դրա կարևորությունն ամրագրվել է ՀՀ կառավարության 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի N 1902-Լ որոշմամբ հաստատված՝ ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության

միջոցառումների ծրագրով⁷, որի 16-րդ կետի 16.2-րդ ենթակետը սահմանում է՝ «Կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման հիման վրա ոլորտային միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին Հայաստանի Հանրապետության կառավարության որոշման նախագծերի մշակում շահագրգիռ մարմինների, միջազգային գործընկեր կազմակերպությունների և քաղաքացիական հասարակության հետ քննարկումների արդյունքում և ներկայացում Վարչապետի աշխատակազմ»:

Հանրային և մասնավոր ոլորտներում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրման կարևորությունն ընդգծվում է նաև ՀՀ կառավարության 2023 թվականի հոկտեմբերի 26-ի N 1871-Լ որոշմամբ հաստատված ՀՀ 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությամբ⁸, որը «Գործարար ոլորտում բարեվարքության ամրապնդում» ռազմավարական ուղղության ներքո նշում է, որ միջազգային կազմակերպությունների կողմից մշտապես բարձրաձայնվել է պետական և համայնքային մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման և կառավարման համակարգերի ներդրման անհրաժեշտությունը: Այս տեսանկյունից անհրաժեշտ է համարվել սահմանել ինչպես օրենսդրական, այնպես էլ ինստիտուցիոնալ կառուցակարգեր՝ ապահովելու ռիսկերի կառավարման և գնահատման գործընթացի արդյունավետությունը: Զուգահեռաբար, առաջարկվել է նաև շարունակաբար կատարելագործել պետական և համայնքային մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների տնօրենի և խորհրդի անդամների թափանցիկ, արժանիքահեն նշանակման գործընթացները, խորհրդի անդամների անկախության չափորոշիչները, ֆինանսական և ոչ ֆինանսական հաշվետվողականության և թափանցիկության, ներքին հսկողության և ռիսկերի կառավարման համակարգերը, տարեկան արտաքին աուդիտի ենթարկվելու և աուդիտորական եզրակացությունների հրապարակման պահանջները:

⁷ Տե՛ս՝ <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=187795>

⁸ Տե՛ս՝ <https://www.moj.am/page/583>

Ռազմավարությամբ առանձնապես կարևորվել է նաև պետական և համայնքային մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման և գնահատման համակարգերի ներդրման գործընթացը:

ՀՀ պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման անհրաժեշտությանն անդրադառնում է նաև ՏՀԶԿ-ի Ստամբուլյան հակակոռուպցիոն գործողությունների ծրագրի մոնիտորինգի 5-րդ փուլի՝ Հայաստանի գնահատման զեկույցը, որն առաջարկում է ՀՀ պետական մասնակցությամբ 5 խոշորագույն ընկերություններում ներդնել համապատասխանության ծրագիր, որը պետք է անդրադառնա պետական մասնակցությամբ ընկերությունների բարեվարքությանը և կոռուպցիայի կանխարգելմանը, ինչպես նաև կոռուպցիոն հավանական ռիսկերի գնահատմանը: Ձեկույցում նշված 5 կազմակերպություններն են.

1. «Հայկական ատոմային էլեկտրակայան» (ՀԱԷԿ) փակ բաժնետիրական ընկերություն (ՓԲԸ).
2. «Բարձրավոլտ էլեկտրական ցանցեր» (ԲԷՑ) ՓԲԸ.
3. «Երևանի ՋԷԿ» (ՋԷԿ) ՓԲԸ.
4. «Ջրառ» ՓԲԸ.
5. «Սուրբ Գրիգոր Լուսավորիչ բժշկական կենտրոն» (ՍԳԼԲԿ) ՓԲԸ:

2. ԿՈՌՈՒՊՑԻՆՆ ԻՍԿԵՐԻ ՓՈՐՁՆԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

Կարևորելով պետական մասնակցությամբ ընկերություններում հակակոռուպցիոն համապատասխանության կառուցակարգերի (այդ թվում՝ կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման) ներդրման անհրաժեշտությունը, Հանձնաժողովը 2022 թվականին սկսել է համագործակցություն «Բարեվարքության խթանում և կոռուպցիայի կանխարգելում Հայաստանի պետական ոլորտում» ԵՄ թվինինգ ծրագրի հետ, որի 4-րդ բաղադրիչի նպատակ էր սահմանվել գործարար բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդնումը պետական մասնակցությամբ ընկերություններում: Ծրագրի հետ համագործակցության շրջանակում Հանձնաժողովը 2023 թվականին մշակել է կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման մեթոդաբանության նախագիծը, որը հնարավորություն է տալիս իքնագնահատման միջոցով բացահայտել կազմակերպությանը բնորոշ կոռուպցիոն ռիսկերը և համապատասխան կանխարգելիչ միջոցառումների կիրառմամբ ապահովել դրանց զսպումը:

Կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման մեթոդաբանության փորձնական կիրառման նպատակով 2023 թվականին Հանձնաժողովը նախաձեռնել է կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատում երեք կազմակերպություններում, որոնց մասնակցությամբ, որպես նախապատրաստական միջոցառում, կազմակերպվել են իրազեկման բնույթի մի շարք հանդիպումներ և վերապատրաստումներ: Ընտրված երեք կազմակերպությունների կողմից՝ Հանձնաժողովի և Թվինինգ ծրագրի կողմից ձևավորված աջակցող թիմի հետ համատեղ իրականացվել է կոռուպցիոն ռիսկերի ներքին գնահատում: Գնահատման արդյունքներն առաջին հերթին ընդգծել են կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման, ինչպես նաև բարեվարքության և հակակոռուպցիոն համապատասխանության միջազգային ստանդարտների ներդրման անհրաժեշտությունը: Բացի այդ, գնահատման արդյունքները ցույց են տվել, որ բացահայտված մի շարք խնդիրներ համակարգային լուծումներ են պահանջում, ինչը հաշվի առնելով, Հանձնաժողովը փորձնական գնահատման

արդյունքները ներկայացնում է այս փաստաթղթի միջոցով՝ անդրադառնալով նաև ոլորտում առկա բացերին և միջազգային հիմնական ստանդարտներին:

Կազմակերպությունների ընտրությունը կատարվել է հիմք ընդունելով ծրագրի փորձագետների առաջարկած չափորոշիչները, ինչպիսիք են՝ կազմակերպության չափը, իրավաբանական ձևը և այլ առանձնահատկություններ: Հանձնաժողովը որպես ընտրության չափանիշ առաջարկել է նաև իր գործունեության ընթացքում ստացված դիմումները և դրանց հիման վրա հարուցված վարույթները: Բացի այդ, գնահատման շրջանակի կազմակերպությունների ընտրության հարցում դեր է խաղացել նաև այն հանգամանքը, որ Հայաստանում պետական որոշակի գործառույթներ կարող են իրականացնել տարբեր իրավաբանական ձև ունեցող կազմակերպություններ, հետևաբար, ընդգրկվել են թե՛ պետական մասնակցությամբ առևտրային ընկերություններ, թե՛ պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպություններ:

Գնահատման ընթացքում հատուկ գործիքի և հարցաշարի միջոցով գնահատվել են կազմակերպություններում առկա բոլոր պաշտոնների և հաստիքների գործառույթներում հավանական կոռուպցիոն ռիսկերը (համախառն ռիսկ), ինչպես նաև գնահատվել են այդ ռիսկերի զսպանն ուղղված առկա միջոցառումները (զուտ ռիսկ): Այդ երկու ցուցանիշների համադրության արդյունքում յուրաքանչյուր պաշտոն (գործառույթ) ստացել է ռիսկայնության գնահատական:

Կոռուպցիոն ռիսկերի փորձնական գնահատում իրականացրած կազմակերպություններից ամենախոշորը «Հայանտառ» պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունն է, որի գործունեությունն ուղղված է անտառաշինական նախագծերով նախատեսված համալիր միջոցառումների իրականացման միջոցով անտառների կայուն կառավարմանը, անտառների արտադրողականության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման ապահովմանը, կենսաբանական բազմազանության պահպանությանը, ՀՀ պետական անտառային հողերի և անտառների պահպանության,

պաշտպանության, կենսաբազմազանության պահպանության ու վերականգնման, անտառապատման և արդյունավետ օգտագործման ապահովմանը: «Հայանտառ» ՊՈԱԿ-ի ռիսկերի գնահատման քարտեզից պարզ է դառնում, որ առավել բարձր ռիսկայնություն ունեն կազմակերպության տնօրենի, մասնաճյուղի տնօրենի, ինչպես նաև ավագ անտառապետի և անտառապետի գործառույթները: Ընդ որում, հարկ է նշել, որ 2024 թվականի հունվարի 1-ից ուժի մեջ է մտել «Էկոպարեկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, որի միջոցով ներդրված նոր ծառայությանն են վերապահվել պետական անտառների, անտառային հողերի և բնության հատուկ պահպանվող տարածքների պահպանության ապահովման և մի շարք այլ կարևոր գործառույթներ:

«Հայանտառ» ՊՈԱԿ-ի, Հանձնաժողովի և Թվիննինգ ծրագրի փորձագետների համատեղ քննարկումների արդյունքում դուրս են բերվել մի շարք միջոցառումներ, որոնք կարող են կիրառելի լինել կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման ճանապարհին: Քննարկված միջոցառումներից մի քանիսը ներկայացվում են ստորև.

o *Պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում ներդնել հանրային բարեվարքության համակարգ, որը կներառի շահերի բախման, անհամարեղելիության պահանջների, այլ սահմանափակումների, վարքագծի կանոնների, այդ թվում՝ նվերների ընդունման սահմանափակումների վերաբերյալ կարգավորումներ:*

Պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունները ֆինանսավորվում են պետության բյուջեից և նպատակ ունեն մատուցել անհրաժեշտ ծառայություններ՝ առանց շահույթ ստանալու նպատակի: Այդ կազմակերպությունների գործունեությունը հանրային ընկալման տիրույթում ձևավորում է համապատասխան վերաբերմունք պետական ծառայությունների նկատմամբ, քանի որ վերջիններիս գործունեությունն իրականացվում է կրթության, առողջապահության, սոցիալական ապահովության, մշակույթի և այլ ոլորտներում, որոնց քաղաքականության համար պատասխանատու են պետական

մարմինները: «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1-ին մասի համաձայն՝ պետական կազմակերպությունը շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող, իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ոչ առևտրային կազմակերպություն է, որը ստեղծվում է միայն մշակույթի, առողջապահության, սոցիալական, սպորտի, կրթության, գիտության, շրջակա միջավայրի պահպանության և այլ ոչ առևտրային բնագավառներում գործունեություն իրականացնելու նպատակով:

Չնայած պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունները ստեղծվում են որոշակի հանրային գործառույթներ իրականացնելու նպատակով և օժտված են պետության և համայնքի անունից դրանք իրականացնելու լիազորությամբ, վերջիններիս վրա չեն տարածվում հանրային ծառայության բարեվարքության համակարգի վերաբերյալ ՀՀ օրենսդրական կարգավորումները: Մյուս կողմից, այդ կազմակերպությունների նկատմամբ չեն կարող տարածվել պետական մասնակցությամբ ընկերություններում գործարար բարեվարքությանն ուղղված ներպետական (Կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք) և միջազգային ստանդարտները (SՀՀԿ, G20), քանի որ վերջիններս թիրախավորում են բացառապես շահույթ հետապնդող և ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող ընկերություններին (state owned enterprise (SOE)):

Բացի այդ, պետական մասնակցությամբ առևտրային ընկերությունները և պետության կողմից հիմնադրված ոչ առևտրային կազմակերպությունները խիստ տարբերվում են նաև կառավարման տեսանկյունից: «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի 12-րդ հոդվածի համաձայն՝ պետական կազմակերպության կառավարումն իրականացնում են հիմնադիրը, նրա լիազորած պետական մարմինը, գործադիր մարմինը (տնօրեն, նախագահ, ռեկտոր և այլն): Նույն օրենքի 13-րդ և 14-րդ հոդվածները սահմանում են, որ պետական կազմակերպության հիմնադիրն ունի պետական կազմակերպության գործունեությանը և կառավարմանը վերաբերող ցանկացած հարց վերջնական լուծելու իրավունք, բացառությամբ սույն օրենքով նախատեսված դեպքերի, իսկ լիազորված

պետական մարմինն իրականացնում է պետական կազմակերպության ընդհանուր կառավարումը, ապահովում նրա բնականոն գործունեությունը և պատասխանատվություն կրում դրանց չկատարման կամ անպատշաճ իրականացման համար:

Այսպիսով, ակնհայտ է, որ պետական մասնակցությամբ առևտրային ընկերություններին բնորոշ՝ կառավարման և գործունեության ինքնավարությանը, հաշվետվողականության ծավալին, բարեվարքության և կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման քաղաքականությանը վերաբերելի ստանդարտները չեն կարող կիրառելի լինել պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպությունների դեպքում, քանի որ դրանց կառավարման համակարգը, հանրային գործառույթները և արտաքին շահառուների հետ շփումները ենթադրում են այլ բնույթի ռիսկեր, որոնք կարող են հասցեագրվել միայն հանրային բարեվարքության միջոցառումների շրջանակում: Հետևաբար, անհրաժեշտ է պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար վերաբերելի դարձնել հանրային ծառայության բարեվարքության համակարգի կարգավորումները՝ հիմք ընդունելով դրանց գործունեության հանրային բնույթն ու նպատակները:

o *Պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում կատարելագործել ներքին հսկողական համակարգը:*

Ներքին հսկողական համակարգը ենթադրում է գործընթացների, մեթոդների և միջոցների ամբողջություն, որոնց կիրառումն ապահովում է կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը և հաշվետվողականությունը: Այն կարող է ներառել կազմակերպության ընդհանուր քաղաքականության և նպատակների սահմանումը, որոնց վրա հիմնվում են ներքին հսկողության գործընթացները, ռիսկերի բացահայտումը, գնահատումը և կառավարումը, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության նպատակների իրականացման վրա, կազմակերպության ներսում ընթացող գործընթացների արդյունավետության ու համապատասխանության վերահսկողությունը, ներքին աուդիտը և այլն:

o Ապահովել պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ընթացակարգերի և գործունեության թափանցիկության բարձր մակարդակ:

Պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների թափանցիկության քաղաքականությունը կարևոր է հանրության վստահության հաստատման, կոռուպցիայի կանխարգելման և որոշումների ընդունման գործընթացներն առավել մասնակցային դարձնելու համար: Թափանցիկության քաղաքականության հիմնական բաղադրիչներն են տվյալների հասանելիությունը, հաշվետվողականությունը, որոշումների կայացման գործընթացների թափանցիկությունը և հանրային հատվածի հետ համագործակցությունը: Նշվածի կարևորությունն ավելի է ընդգծվում այնպիսի կազմակերպությունների դեպքում, որոնց գործունեությունը ենթադրում է հանրային մեծ հետաքրքրություն և ազդեցություն:

«Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի 23-րդ հոդվածը (վերահսկողությունը պետական կազմակերպության գործունեության նկատմամբ) սահմանում է, որ պետական կազմակերպությունը հիմնադրի կողմից սահմանված կարգով պարտավոր է հրապարակել իր տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունը: Որևէ այլ տեղեկատվության հրապարակման վերաբերյալ պահանջ պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար նշված օրենքը չի նախատեսում, մինչդեռ վերջիններս ստեղծվում են հանրային ոլորտում որոշակի գործունեություն իրականացնելու նպատակով, ուստի անհրաժեշտ է նաև հանրությանը հասանելի դարձնել իրականացված ծրագրերի արդյունքները և այլ կարևոր տեղեկատվություն: Օրինակ՝ բնապահպանության ոլորտում գործունեություն իրականացնող կազմակերպության թափանցիկության քաղաքականությունը կարող է ենթադրել կազմակերպության ռազմավարությունների ու առաջնահերթությունների, անտառների և բնաշխարհի վիճակի, բույսերի և կենդանիների տեսակների, դրանց պահպանության մասին տվյալներ, ընթացիկ և առաջիկա նախաձեռնությունների, դրանց նպատակների և ընթացքի, անտառների ապօրինի

հատումների, բուսականության և կենդանական աշխարհի պահպանության սպառնալիքների վերաբերյալ տվյալներ:

Այսպիսով, «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» օրենքի 23-րդ հոդվածը կարող է հրապարակման ենթակա տեղեկատվության շրջանակում ֆինանսական հաշվետվություններից բացի ներառել նաև կազմակերպությունների ռազմավարությունների, իրականացրած ծրագրերի և այլ կարևոր հարցերի վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակման պահանջ, որի հիման վրա յուրաքանչյուր կազմակերպություն իր կանոնադրությամբ կնախատեսի հրապարակման ենթակա տեղեկատվության ցանկը:

o Սահմանել պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների անձնակազմի հավաքագրման բաց ընթացակարգ՝ մշակելով թեկնածուներին ներկայացվող չափորոշիչներ և ընտրության կարգ:

«Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» օրենքի 16-րդ հոդվածը սահմանում է կազմակերպության գործադիր մարմնի պաշտոնում նշանակման և ազատման կարգը, որից հետևում է, որ կազմակերպության գործադիր մարմինը ձևավորվում է մրցութային կարգով՝ ՀՀ կառավարության կողմից մշակված ընտրության (նշանակման) կարգի և չափորոշիչների հիման վրա: Գործադիր մարմնի ձևավորման վերաբերյալ նույնական կարգավորումներ նախատեսված են նաև «Հայանտառ» ՊՈԱԿ-ի կանոնադրությամբ: Ինչ վերաբերում է կազմակերպության անձնակազմի հավաքագրման գործընթացին, ապա այն չի իրականացվում բաց ընթացակարգի միջոցով կամ մրցութային հիմունքներով: Կազմակերպության պաշտոնական կայքէջում բացակայում են թափուր հաստիքների վերաբերյալ հայտարարությունները, հետևաբար հանրությունը չի կարող տեղեկանալ աշխատանքի հնարավորություններին, և հնարավոր շահառուները կարող են բաց թողնել աշխատանքի ընդունման գործընթացին մասնակցելու հնարավորությունը: Բացի թափուր հաստիքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակումից, կարևոր է նաև, որ սահմանվեն և հրապարակվեն թեկնածուներին ներկայացվող մասնագիտական և

որակավորման պահանջները, ինչպես նաև վերջիններիս ընտրության կարգը: Նշված տեղեկատվության ոչ հրապարակային լինելը կարող է հայեցողական որոշումների կայացման և հովանավորչության ռիսկեր պարունակել:

Հետևաբար, անձնակազմի ձևավորման թափանցիկության տեսանկյունից կարևոր է, որ կազմակերպությունները հրապարակեն աշխատանքի վերաբերյալ հայտարարությունները, որը կպարունակի թեկնածուներին ներկայացվող պահանջների և ընդունման գործընթացի վերաբերյալ տեղեկատվություն: Դրանք պետք է հասանելի լինեն կազմակերպության պաշտոնական կայքում կամ հանրային այլ հարթակներում:

Կոռուպցիոն ռիսկերի փորձնական գնահատման գործընթացում որպես համայնքային կազմակերպություն ընտրվել է «Երևանի համար 119 մանկապարտեզ» ոչ առևտրային կազմակերպությունը, որը գործում է փոքր աշխատակազմով (4 մշտական հաստիք): Կազմակերպության կողմից բացահայտված ռիսկերը «միջին» մակարդակի են գնահատվել կազմակերպությունում ներդրված հակակոռուպցիոն կանխարգելիչ միջոցառումների արդյունքում, օրինակ՝ տեսահսկում, վերահսկողություն համայնքային մարմինների կողմից, երեխաների ընդունելության և գրանցման էլեկտրոնային համակարգ և այլն: Բացի այդ, կազմակերպության գործունեությունն ապահովող մի շարք գործառույթների առանցքային մասն իրականացվում է վերահսկող մարմնի կողմից (Երևանի քաղաքապետարան), ինչն իր հերթին նվազեցնում է կոռուպցիոն ռիսկերին կազմակերպության հակվածությունը, օրինակ՝ ֆինանսական միջոցների կառավարում, գնումների կազմակերպում և այլն: Նման փոքր կազմակերպության ընտրությունը հիմնավորված է այն հանգամանքով, որ կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրման փուլում հնարավոր կլինի քննարկել նմանատիպ կազմակերպություններում համակարգի ներդրման նպատակահարմարությունը: Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարմանն ուղղված վերոնշյալ առաջարկները կարող են կիրառելի լինել նաև համայնքային ոչ առևտրային

կազմակերպությունների դեպքում, քանի որ այդ կազմակերպություններում նույնպես առկա է վերահսկողական համակարգի բարելավման, բարեվարքության համակարգի տարրերի վերաբերյալ կարգավորումների սահմանման և պարբերական վերապատրաստումների կազմակերպման անհրաժեշտություն (հաշվի առնելով տարբեր ազդակներ⁹): Միաժամանակ, անհրաժեշտ է կարգավորումների նախագծման ընթացքում հաշվի առնել կազմակերպությունների չափերը և ռեսուրսները և առկա ռեսուրսներին համադրելի կարգավորումներ նախատեսել՝ դրանց իրատեսական կատարումն ապահովելու նպատակով:

Փորձնական գնահատման գործընթացում որպես պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություն ընտրվել է «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» փակ բաժնետիրական ընկերությունը (ԱՆԻՖ), որը ստեղծվել է ՀՀ կառավարության 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-Ն որոշմամբ: Ընկերության բոլոր բաժնետոմսերը պատկանում են Հայաստանի Հանրապետությանը, որի փաթեթի կառավարման լիազորությունը գնահատման իրականացման պահին վերապահված էր ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարությանը (ՀՀ կառավարության 2023 թվականի մայիսի 18-ի N 781-Ն որոշմամբ կատարված փոփոխությունների հիման վրա): Ընկերության գործունեության նպատակն այնպիսի իրատեսական ծրագրերում ներդրումների կատարումն է, որոնց արդյունքում կապահովվի հետևյալ ենթակետերից առնվազն մեկը՝

1) կիրականացվեն ներդրումներ Հայաստանի Հանրապետության տարածքում այնպիսի ապրանքների արտադրություններում, որոնց տնտեսական բարդության ցուցիչն առնվազն 0.1 է, ապրանքների ցանկը հաստատվում է Հայաստանի Հանրապետության Էկոնոմիկայի նախարարի հրամանով.

⁹ Տե՛ս՝ ՀՀ ԱԱԾ-ն բացահայտել է հանցավոր խմբի կողմից նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններում սննդի մատակարարման գործընթացում առանձնապես խոշոր չափերով հափշտակություն և փաստաթղթի կեղծիք կատարելու դեպքեր (տեսանյութ)

2) ապահովվելու է ՀՀ ծագում ունեցող ապրանքների արտահանում այնպիսի շուկաներ, որոնց ուղղությամբ Հայաստանի Հանրապետությունից համախառն արտահանումը տվյալ ծրագրի իրականացմանը նախորդող 5 տարիներից որևէ մեկի ընթացքում չի գերազանցել 15 մլն ԱՄՆ դոլարը: Արտահանման ծավալների հաշվարկը կատարվում է՝ հիմք ընդունելով ԱՏԳ ԱԱ քառանիշ ծածկագրերը (ՀՀ կառավարության 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-Ն որոշման N 8 հավելվածի 4-րդ կետ):

«Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-ն որոշման մեջ փոփոխություններ և լրացում կատարելու մասին» ՀՀ կառավարության 2024 թվականի մայիսի 23-ի N 734-Ն որոշմամբ¹⁰ «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» փակ բաժնետիրական ընկերության՝ պետական սեփականություն հանդիսացող 100 տոկոս բաժնետոմսերի փաթեթի կառավարման լիազորությունը վերապահվել է ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության պետական գույքի կառավարման կոմիտեին: Ընդ որում, որոշման նախագծի հիմնավորման¹¹ մեջ նշվում է, որ ընթանում են ընկերության լուծարման գործընթացի իրականացման հետ կապված աշխատանքներ: Ընկերության լուծարմանն անդրադարձել են նաև մի շարք լրատվական միջոցներ, նշելով, որ 2023 թվականին ընկերությունում խնդիրներ էին հայտնաբերվել Արժույթի միջազգային հիմնադրամի կողմից, որոնք առնչվել են կազմակերպության հաշվետվողականությանը, թափանցիկությանը եւ կորպորատիվ կառավարմանը¹²:

«Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ում կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման արդյունքները մանրամասն ներկայացվում են սույն փաստաթղթի հաջորդ բաժիններում՝ անդրադառնալով Հայաստանում պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման և գործունեության հիմնական խնդիրներին:

¹⁰ Տե՛ս՝ <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=193123>

¹¹ Տե՛ս՝ https://www.egov.am/ajax/gfn_mul.php?file_id=3221939&inst=874979

¹² Տե՛ս՝ [Կառավարությունը որոշել է ազատվել ԱՆԻՖ-ից՝ լուծարելով այն](#)

3. ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Բարեվարքության կառուցման համընդհանուր մոդելը ենթադրում է հանրային և մասնավոր ոլորտների փոխգործելիություն, ինչը հնարավորություն է տալիս համատեղել ջանքերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում արդյունավետության հասնելու համար: Այդ նպատակով, հակակոռուպցիոն հիմնարար միջազգային փաստաթուղթը՝ Կոռուպցիայի դեմ ՄԱԿ-ի կոնվենցիան մասնակից պետություններին կոչ է անում «...միջոցներ ձեռնարկել մասնավոր հատվածում կոռուպցիայի կանխարգելման, հաշվապահական հաշվառման ստանդարտների, աուդիտի ուժեղացման և, համապատասխան դեպքերում, այդպիսի միջոցների չպահպանման համար արդյունավետ, համաչափ և զսպող ներգործություն ունեցող քաղաքացիաիրավական, վարչական կամ քրեական պատժամիջոցների սահմանման ուղղությամբ» (հոդված 12, մաս 1): Բացի այդ, համաշխարհային հակակոռուպցիոն շարժման վերջին զարգացումները, հատկապես՝ G20-ի ղեկավարների կողմից 2010 թվականի նոյեմբերին բարձր մակարդակի սկզբունքների ընդունումը, որը կոչ է անում ապահովել սերտ պետություն-մասնավոր գործընկերություն, ավելի ընդգծեցին մասնավոր հատվածի կարևոր դերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում:

ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարի 2024 թվականի հուլիսի 30-ի N 1955-Ն հրամանով¹³ հաստատվել է Հայաստանի Հանրապետության կորպորատիվ կառավարման կանոնադիրքը, որը սակայն պարտադիր ուժ չունի ընկերությունների համար: Կանոնադրքին սեփական նախաձեռնությամբ միացող կազմակերպությունները պարտավոր են յուրաքանչյուր հաշվետու տարվա համար մինչև հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա հունիսի 30-ը իրենց համացանցային կայքէջում հրապարակել կանոնադրքով նախատեսված տարեկան հաշվետվությունն, ինչպես նաև դրա մաս կազմող

¹³ Տե՛ս՝ <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=196264>

կորպորատիվ կառավարման զեկույցը և կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագիրը՝ «Հետևի՛ր կամ բացատրի՛ր» սկզբունքի հիման վրա: ՀՀ 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունն առաջարկում է ապահովել պետական և համայնքային առևտրային կազմակերպություններում, բորսայում գրանցված թողարկող կազմակերպություններում հակակոռուպցիոն համապատասխանության կառուցակարգերի սահմանումը, որը պետք է կրի իմպերատիվ բնույթ: Վերջիններիս համար առաջարկվում է նոր կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի կիրառումը սահմանել որպես պարտադիր պահանջ: Այնուամենայնիվ, այս առնչությամբ օրենսդրական նախաձեռնություններ դեռևս առկա չեն:

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում գործարար բարեվարքության համատեքստում անդրադառնալով «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ին, կարևոր է ընդգծել, որ ՀՀ կառավարության 2023 թվականի N 781-Ն որոշմամբ իրականացված փոփոխություններով ընդունվել են ընկերության գործունեության նպատակների, կորպորատիվ կառավարման և հաշվետվողականության նկատմամբ կիրառելի պահանջներ՝ համաձայն 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-Ն որոշման N 8 հավելվածի: Փաստաթուղթն անդրադարձ է կատարում ընկերության կառավարման մարմինների, այդ թվում՝ խորհրդի ձևավորմանը և իրավասություններին, ներքին վերահսկողությանը և աուդիտին, գործունեության հաշվետվողականությանը, թափանցիկությանը, ներդրումային քաղաքականությանը և մի շարք այլ հարցերի:

Շահերի բախման կառավարման առնչությամբ որոշ կարգավորումներ նախատեսված են ընկերության կանոնադրությամբ, որի 15.7-րդ կետը սահմանում է, որ խորհրդի անկախ անդամները ստորագրում են շահերի բախման վերաբերյալ հայտարարություն, մինչդեռ նման կարգավորում չի նախատեսվում խորհրդի ոչ անկախ անդամների համար: **Այս պարագայում անհասկանալի է փարբերակված պահանջների նախադրեցումը խորհրդի անկախ և ի պաշտոնե անդամների համար այն դեպքում, երբ վերջիններիս**

գործունեությունը կարող է պարունակել առավել բարձր կոռուպցիոն ռիսկեր՝ հաշվի առնելով որպես պետության ներկայացուցիչ հանդես գալու, իշխանական որոշակի լծակների տիրապետելու փաստը: Հետևաբար, կարևոր է, որպեսզի պետական մասնակցությամբ ընկերություններում շահերի բախման վերաբերյալ կարգավորումներ նախատեսվեն ընկերության տնօրենների խորհրդի բոլոր անդամների համար:

Անդրադառնալով վարքագծի բարձր չափանիշների սահմանմանը, պետք է նշել, որ ընկերությունն ընդունել է վարքագծի կանոնագիրք, որը, սակայն ամբողջական չի անդրադառնում շահերի բախման կառավարմանը, մինչդեռ կարևոր է պետական մասնակցությամբ ընկերությունների վարքականոններում նախատեսել շահերի բախման կառավարման վերաբերյալ դրույթներ, ինչպես նաև կազմակերպել պարբերական վերապատրաստումներ դրանց շուրջ:

Բացի այդ, կարևոր նշանակություն ունի նաև պետական մասնակցությամբ ընկերություններում բարեվարքության հարցերով պատասխանատուի (ստորաբաժանման) ինստիտուտի ներդրումը, ով պատասխանատու կլինի ընկերության հակակոռուպցիոն քաղաքականության մշակման, համապատասխանության մոնիտորինգի, անձնակազմի իրազեկման և վերապատրաստման, ինչպես նաև շահերի բախման իրավիճակներում և բարեվարքության վերաբերյալ այլ հարցերի առնչությամբ խորհրդատվության տրամադրման համար: Որպես այդպիսին կարող է հանդես գալ ընկերության կորպորատիվ քարտուղարը, ով, որպես կանոն, ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման որակի պատասխանատուն է:

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում բարեվարքության ամրապնդման հարցում կարևոր դեր ունի տնօրենների խորհուրդը: ՏՀՀԿ-ի կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներն¹⁴ ընդգծում են, որ տնօրենների խորհուրդը պետք է իրականացնի որոշակի առանցքային գործառույթներ, ներառյալ՝

¹⁴ Տե՛ս՝ [G20/ՏՀՀԿ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ 2023](#)

1) ընկերության ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի վերանայում և գնահատում, որը ներառում է ռիսկերի կառավարման հաշվետվողականության և պատասխանատվության վերահսկում, իր նպատակներին հասնելու համար ընկերության կողմից ընդունելի ռիսկերի տեսակների ու աստիճանների սահմանում, ինչպես նաև իր գործառնությունների և հարաբերությունների ձևավորման միջոցով ծագող ռիսկերի կառավարման եղանակներ:

2) ղեկավարության, տնօրենների խորհրդի անդամների և բաժնետերերի շահերի հնարավոր բախումների վերահսկում ու կառավարում, ներառյալ՝ կորպորատիվ ակտիվների ոչ իրավաչափ օգտագործումը և կապակցված գործարքներով չարաշահումները: Շահերի հնարավոր բախումները բացահայտելու նպատակով տնօրենների խորհուրդը պետք է վերահսկի քաղաքականությունների իրականացումը և գործունեությունը: Եթե անհնար է կանխել շահերի բախման դեպքերը, ապա անհրաժեշտ է դրանք պատշաճ կերպով կառավարել:

3) ընկերության կառավարման արդյունավետության մոնիտորինգ և, ըստ անհրաժեշտության, փոփոխությունների իրականացում: Ղեկավարության նկատմամբ տնօրենների խորհրդի վերահսկողությունը ներառում է ընկերության ներքին կառուցվածքի շարունակական վերանայումը՝ նպատակ ունենալով ընկերությունում ապահովել ղեկավարության պատասխանատվության հստակ գծերը: Նման մոնիթորինգը պետք է ներառի նաև տեղեկատվություն ընկերության կառավարման համակարգի համապատասխանության մասին՝ հաշվի առնելով ընկերության չափի, բարդության, գործարար ռազմավարության, շուկաների և կարգավորման պահանջների էական փոփոխությունները:

Այս համատեքստում անդրադառնալով «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ին, պետք է նշել, որ ընկերության խորհրդի իրավասությունները սահմանված են կանոնադրության 13.1-ին կետով, սակայն վերջինս

ամբողջությամբ չի արտացոլում G20/SՀՀԿ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներով սահմանված՝ խորհրդի լիազորությունների շրջանակը: Հետևաբար, կարևոր է, որ պետական մասնակցությամբ ընկերություններում տնօրենների խորհրդին վերապահվեն նաև հետևյալ գործառույթները.

- 1) ընկերության կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման նկատմամբ վերահսկողություն,
- 2) ընկերության կառավարման գործընթացների արդյունավետության մոնիթորինգ,
- 3) կանոնավոր հիմունքներով սեփական գործունեության արդյունքների և իր անդամների փորձառության ու կարողությունների համադրության պատշաճության գնահատում,
- 4) ներքին հսկողության, համապատասխանության և բարեվարքության համակարգերի վերահսկում:

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում բարեվարքության բարձր չափանիշների սահմանման հարցում մեծ է նաև պետության դերը: Բարեվարքության մշակույթը, որը սկիզբ է առնում պետությունից՝ որպես ընկերության սեփականատեր, պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կոռուպցիայի դեմ պայքարի հիմքն է: Այդ ընկերությունների բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության խթանումը պահանջում է, որպեսզի պետությունը լավ կառավարման և բարեվարքության օրինակ հանդիսանա, որը կպահպանվի հաշվետվողականության և կիրարկման միջոցով: ՏՀՀԿ-ի ուղեցույցներում նշվում է, որ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները բարեվարքության բացակայությունը շատ հաճախ կապում են որոշումների կայացմանը և ընկերության ղեկավար կազմի նշանակումներին միջամտելու, ինչպես նաև ֆավորիտիզմի աճող ռիսկերի հետ: Պետական մասնակցությամբ ընկերությունները, որոնք ունեն խորհուրդներում ավելի շատ պետական ներկայացուցիչներ կամ ավելի քիչ անկախ անդամներ, իրենց կոռուպցիոն ռիսկերն ավելի բարձր են համարում: Նշվածը հաշվի առնելով, ՏՀՀԿ-ի հանձնարարականը կոչ է անում պետություններին ազգային

օրենսդրությամբ արգելել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների օգտագործումը քաղաքական շահերի (ներառյալ՝ ներդրումները և քաղաքական գործունեության ֆինանսավորումը) համար: Նման դրույթները կարող են ներդրվել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործունեության ոլորտը կարգավորող օրենքներում, ինչը բարձրացնում է պետության կողմից այս սկզբունքին տրված հեղինակությունն ու կարևորությունը:

4. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿԳՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՈՐԾԱՌՆԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործառնական ինքնավարության ապահովումը ենթադրում է, որ վերջիններս կարող են գործել անկախ և արդյունավետ, առանց պետության կամ քաղաքական մարմինների միջամտության այն հարցերում, որոնք վերաբերում են իրենց գործառնական որոշումներին: Այնուամենայնիվ, պետք է հաշվի առնել, որ նշվածը չի ենթադրում լիակատար անկախություն. պետությունը կարող է սահմանել որոշակի կանոնակարգեր, ստանդարտներ և քաղաքականություններ, որոնք կօգնեն վերահսկել պետական միջոցների օգտագործումը և ապահովել հանրային շահի գերակայությունը: Տվյալ դեպքում կարևոր է գտնել հավասարակշռություն՝ պետական վերահսկողության ու ընկերությունների գործառնական ինքնավարության միջև՝ արդյունավետություն և թափանցիկություն ապահովելու նպատակով:

Ինքնավարության ապահովումը պետական մասնակցությամբ ընկերություններին հնարավորություն է տալիս կատարել իրենց գործառույթներն այնպես, ինչպես մասնավոր ընկերությունները, և հասնել իրենց նպատակներին՝ միաժամանակ պահպանելով հանրային շահը: Ինքնավարության ապահովումը ներառում է հետևյալ կարևոր սկզբունքները՝

- *Խորհրդի և կառավարման այլ մարմինների անկախություն.* պետական մասնակցությամբ ընկերությունների խորհուրդները և կառավարման այլ մարմինները պետք է ունենան որոշումների կայացման ազատություն: Բացի այդ, խորհրդի անդամները պետք է ընտրվեն թափանցիկ և ըստ արժանիքների՝ ապահովելով, որ նրանք ունենան համապատասխան մասնագիտական փորձ և գիտելիքներ:

- *Սահմանված մանդատների և նպատակների պահպանում.* պետությունը պետք է սահմանի ընկերության հիմնական մանդատներն ու նպատակները և միայն հիմնարար փոփոխությունների դեպքում վերանայի դրանք: Դրանք պետք է մնան կայուն և մշտական,

որպեսզի ընկերությունը կարողանա համաչափ և արդյունավետ իրականացնել իր գործունեությունը:

- *Գործառնական որոշումների ինքնավարություն.* պետությունը պետք է ձեռնպահ մնա ընկերության գործառնական որոշումների կայացման գործընթացին միջամտությունից (օրինակ՝ անձնակազմի ձևավորում):

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ինքնավարության ապահովման նպատակն է ստեղծել արդյունավետ կառավարման պայմաններ, որոնք թույլ կտան ընկերություններին հասնել իրենց նպատակներին՝ **հավասարակշռելով հանրային շահը և փնտրեսական նպատակները:** Պետության կողմից ակտիվ և տեղեկացված սեփականատեր լինելու փաստն ապահովելու հիմնական միջոցներն են սեփականության իրացման հստակ և հետևողական քաղաքականությունը, պետական մասնակցությամբ ընկերությունների համար մանդատի և նպատակների սահմանումը, խորհրդի առաջադրման գործընթացի և սեփականության իրավունքի արդյունավետ իրականացման ապահովումը: Նշվածը նշանակում է, որ սեփականատիրոջ իրավասությունը՝ ուղղորդելու ընկերությանը կամ նրա խորհրդին, **պետք է սահմանափակվի ռազմավարական խնդիրներով և հանրային քաղաքականության նպատակներով:**

Առավել մանրամասն անդրադառնանք պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ինքնավարության ապահովման առաջին սկզբունքին (խորհրդի և կառավարման մարմինների անկախություն): Պետական մասնակցությամբ ընկերության տնօրենների խորհուրդը պետք է ձևավորվի այնպես, որ ապահովվի **կառավարման բարձր որակ, թափանցիկություն և արդյունավետություն:** ՏՀԶԿ-ի կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները կարևորում են **փնտրենների խորհրդի թափանցիկ ու ըստ արժանիքների առաջադրման և ընտրության ապահովումը՝** խրախուսելով բաժնետերերի ակտիվ դերակատարությունը տնօրենների խորհրդի անդամների առաջադրման և ընտրության գործընթացում: Խորհրդի անդամների թափանցիկ և հրապարակային ընտրությունը

հնարավորություն է տալիս գործընթացին ընդգրկել անձանց ավելի լայն շրջանակ և հանրային վերահսկողության միջոցով նվազեցնել գործընթացի հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկերը:

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ ՏՀՁԿ ուղեցույցները սահմանում են, որ պետությունը պետք է հարգի պետական մասնակցությամբ ընկերությունների խորհուրդների անկախությունը և թույլ տա նրանց իրականացնել իրենց պարտականությունները: Խորհրդի անդամների առաջադրման և ընտրության գործընթացում պետությունը պետք է առաջնահերթություն տա խորհրդի անդամների կողմից իրենց պարտականությունները **պրոֆեսիոնալ և անկախ իրականացնելու անհրաժեշտությանը**: Ընդ որում, ընտրության չափանիշները պետք է վերաբերեն ոչ միայն թեկնածուների **մասնագիտական փորձին և հմտություններին**, այլև վերջիններիս **բարձր բարեվարքությանը, համբավին և անկախությանը**, ինչը կարևոր է շահերի բախման իրավիճակներից խուսափելու առումով: Խորհրդի ձևավորման գործընթացում, շահերի բախման հնարավորությունը նվազագույնի հասցնելու համար պետությունը պետք է խուսափի խորհրդի կազմում չափից մեծ թվով պետության ներկայացուցիչների ընտրությունից: **Ավելի լայն քաղաքական նպատակների առումով պետության ուղղորդումը պետք է իրականացվի ընկերության ձևավորման և գործունեության նպատակների սահմանմամբ, այլ ոչ թե ուղղակիորեն պարտադրվի խորհրդի կազմում պետական ներկայացուցիչների մասնակցության միջոցով**: Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների խորհուրդները չպետք է արձագանքեն «քաղաքականության ազդանշաններին», քանի դեռ դրանք չեն հաստատվել հատուկ ընթացակարգերով:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների քաղաքական անկախությունը կարևոր է այն բանի համար, որ ընկերությունները կարողանան իրականացնել իրենց գործունեությունը տնտեսական շահերից ելնելով՝ պահպանելով նաև հանրային շահը: Դա

Նաև նվազեցնում է անարդար մրցակցային լծակների հավանականությունը, երբ քաղաքական ազդեցությունը խոչընդոտում է իրական շուկայական գործընթացներին: Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների քաղաքական անկախությունը պահպանելու համար խորհուրդ է տրվում, որ դրանց կառավարման խորհուրդները ձևավորվեն այնպես, որ կարողանան արտահայտել օբյեկտիվ և անկախ դատողություններ, որի կարևոր երաշխիքներից է խորհրդի կառավարման հանձնումը մասնագիտացված և փորձառու անդամների: Նման ձևով պետական մասնակցությամբ ընկերությունները կարող են ապահովել իրենց որոշումների կայացումը, անկախ այն հանգամանքից, թե որ քաղաքական ուժն է կառավարում, և միաժամանակ **ապահովել ավելի կայուն և երկարաժամկետ տնտեսական աճ:**

Նկարագրված սկզբունքների ապահովմանը զուգահեռ կարևոր է նաև խորհրդի անդամների **վերապատրաստումը և նրանց գործունեությանը աջակցությունը:** Խորհրդի անդամները պետք է ստանան համապատասխան վերապատրաստում իրենց դերերի և պարտականությունների, ինչպես նաև կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ: Բացի այդ, նրանք պետք է հասանելիություն ունենան անհրաժեշտ տեղեկատվությանը և ռեսուրսներին՝ իրենց աշխատանքն արդյունավետ կատարելու համար:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ինքնավարության ապահովման սկզբունքի համատեքստում անդրադառնանք նաև «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ում կոռուպցիոն ռիսկերի փորձնական գնահատման արդյունքում բացահայտված ռիսկային գործոններին, որոնք վերաբերում են ընկերության կառավարման մարմինների ձևավորմանը: Ընկերության կանոնադրության 14-րդ գլուխը, որը վերաբերում է խորհրդի կազմին ու ձևավորման կարգին, սահմանում է, որ խորհրդի քանակական կազմը որոշվում է ընդհանուր ժողովի կողմից: Խորհուրդը պետք է կազմված լինի առնվազն 7 անդամից:

Կանոնադրության 15.2-րդ կետը նշում է, որ խորհրդի կազմում 2 անդամներ պետք է ընտրվեն ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության (2024 թվականի հունիսի 13-ի փոփոխությունների համաձայն՝ ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության պետական գույքի կառավարման կոմիտեի) ներկայացմամբ՝ որպես խորհրդի ի պաշտոնե անդամներ, հասարակական հիմունքներով:

Խորհրդի մյուս անդամները պետք է լինեն անկախ, որի չափանիշները սահմանվում են կանոնադրության 15.3-րդ կետով: Նշված կետի «գ» ենթակետի համաձայն՝ ***խորհրդի անկախ անդամ կարող են լինել այն անձինք, ովքեր վերջին 1 տարվա ընթացքում չեն հանդիսացել հանրային ծառայող, իսկ վերջին 3 տարվա ընթացքում անմիջական հսկողություն չեն իրականացրել ընկերության նկատմամբ՝ որպես հանրային ծառայող:*** Հատկանշական է, որ նշված կետով խորհրդի անկախ անդամ ընտրվելու սահմանափակում է նախատեսվում միայն վերջին մեկ տարվա ընթացքում հանրային ծառայող հանդիսացած կամ վերջին 3 տարվա ընթացքում որպես հանրային ծառայող ընկերության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացրած անձանց համար՝ ***անդրադարձ չկատարելով հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց (ենթադրելի է, որ վերջիններիս լիազորությունների շրջանակն ավելի լայն է):***

Խորհրդի անկախ անդամներից 3-ը պետք է ընտրվեն կանոնադրության 15.4-րդ կետում սահմանված սկզբունքներին (բանկի տնօրենների խորհրդի անդամի պաշտոն զբաղեցնելու կամ օտարերկրյա ներդրումային ֆոնդում ղեկավար պաշտոն զբաղեցնելու փորձ և այլն), իսկ բոլոր անկախ անդամները՝ կանոնադրության 15.5-րդ կետի չափանիշներին (բարձրագույն կրթություն, միջազգային նախագծերի իրականացման փորձառություն և այլն) համապատասխան: Վերոգրյալից պարզ է դառնում, որ կանոնադրությունը ***խորհրդի ձևավորման գործընթացում թեկնածուներին ներկայացվող չափանիշներ է սահմանում միայն անկախ անդամների համար:***

Անդրադառնանք նաև խորհրդի անդամների ընտրության կարգին: Խորհրդի ի պաշտոնե 2 անդամներն ընտրվում են իրավասու պետական մարմնի ներկայացմամբ: ***Նրանց ընտրության ընթացակարգի վերաբերյալ կանոններ կանոնադրությունը չի սահմանում:***

Խորհրդի անկախ անդամների ընտրությունն իրականացվում է կանոնադրության 15.6-րդ կետով սահմանված ընթացակարգով, որի համաձայն՝ ՀՀ ֆինանսների նախարարության համաձայնությամբ Ժողովի կողմից ընտրված միջազգային հեղինակություն ունեցող անկախ գործակալության միջոցով հավաքագրվում են խորհրդի անկախ անդամների՝ կանոնադրությանը համապատասխանող թեկնածուներ: Խորհրդի թեկնածուների նկատմամբ կիրառելի՝ կանոնադրությամբ սահմանված պահանջները պետք է ներառվեն միջազգային հեղինակություն ունեցող գործակալության տեխնիկական առաջադրանքում: Թեկնածուների համապատասխանությունը 15.3-րդ կետով սահմանված չափանիշներին ևս ենթակա է գործակալության կողմից անկախ գնահատման: Ժողովը հաստատում է ներկայացված թեկնածուներին՝ որպես խորհրդի անդամ:

Նշվածից հստակ պարզ չի դառնում, թե արդյոք անկախ գործակալության կողմից թեկնածուների հավաքագրումը տեղի է ունենում բաց ընթացակարգի միջոցով, թե՛ ոչ: Կարևոր է ընդգծել, որ ըստ կանոնադրության նշված կետի՝ անկախ գործակալության կողմից թեկնածուների անկախությունը ենթարկվում է նախնական գնահատման, սակայն նույնքան կարևոր է նաև անկախության չափանիշներին վերջիններիս համապատասխանության ընթացիկ գնահատումը:

Անդրադառնանք նաև պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման մարմիններում ընդգրկվող պետական ներկայացուցիչների համար անհամատեղելիության պահանջների վերաբերյալ ՀՀ օրենսդրական կարգավորումներին: «Հանրային ծառայության մասին» օրենքի 31-րդ հոդվածի 1-ին մասը սահմանում է, որ հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձինք (բացառությամբ համայնքի ավագանու անդամների) և

հանրային ծառայողները **չեն կարող զբաղեցնել իրենց կարգավիճակով չպայմանավորված** պաշտոն պետական կամ տեղական ինքնակառավարման այլ մարմիններում, **որևէ պաշտոն՝ առևտրային կազմակերպություններում**, զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ, կատարել վճարովի այլ աշխատանք, բացի գիտական, կրթական և ստեղծագործական աշխատանքից:

Նույն օրենքի 31-րդ հոդվածի 6-րդ մասի համաձայն՝ առևտրային կազմակերպությունում պաշտոն զբաղեցնելու ներքո հասկացվում է նաև առևտրային կազմակերպության **կառավարման մարմնում ընդգրկված լինելը** (...): Հոդվածը սահմանում է նաև պետական մասնակցությամբ ընկերության կառավարման մարմիններում ընդգրկվելու իրավունք ունեցող սուբյեկտների շրջանակը և այն պայմանները, որոնց պարագայում չի առաջանում անհամատեղելիության պահանջների խախտում: Այսպես, հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձը (**բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության նախագահի, պարզամավորի, Կառավարության անդամի, ինքնավար պաշտոն զբաղեցնող անձի**) կամ հանրային ծառայողը կարող է ընդգրկվել **50 և ավելի տոկոս** Հայաստանի Հանրապետության մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպության տնօրենների խորհրդի (դիտորդ խորհուրդ) կազմում, եթե դա ուղղակիորեն առնչվում է իր **պաշտոնավարման ոլորտի քաղաքականության** իրականացման հետ՝ **առանց վարձատրության կամ որևէ այլ ձևով փոխհատուցում ստանալու կամ հանրային պաշտոն չզբաղեցնող անձանց կամ ոչ հանրային ծառայողների համար նախատեսված սոցիալական երաշխիքներից**:

Ընդ որում, անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել այն հանգամանքին, որ գործող օրենքը 50 և ավելի տոկոս պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպության տնօրենների խորհրդում ընդգրկվելու բացարձակ արգելք է նախատեսում **ՀՀ նախագահի, պարզամավորի, Կառավարության անդամի, ինքնավար պաշտոն զբաղեցնող անձանց** համար: Նման դրույթի նախատեսումը ինքնանպատակ չէ. այն կարևոր նշանակություն ունի

շահերի բախման իրավիճակները կառավարելու համար: Այսպես, նշված պաշտոնները զբաղեցնող անձինք կենտրոնական դեր ունեն պետության՝ սեփականության իրացման քաղաքականության սահմանման, պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործունեությանը վերաբերելի օրենսդրության մշակման և ընդունման, ընկերությունների վերաբերյալ կարգավորող որոշումների կայացման և մի շարք այլ կարևոր գործընթացներում, հետևաբար նշված անձանց ներգրավվածությունը ընկերության կառավարման մարմիններում կարող է առաջացնել շահերի բախման բարձր ռիսկ:

Խորհրդի անդամների ընտրության գործընթացում պետք է հնարավորինս կառավարվեն և մանրակրկիտ գնահատվեն շահերի բախման իրավիճակները: Խորհրդի կազմում ընդգրկվող անդամները չպետք է ունենան ոչ չափազանց բնորոշ, ոչ էլ թվացյալ շահերի բախում: Սա, մասնավորապես, ենթադրում է, որ ***նրանք չպետք է մասնակցեն միևնույն ընկերության վերաբերյալ կարգավորող որոշումների կայացմանը և չունենան որևէ հատուկ պարտավորություն կամ սահմանափակում, որը կխանգարի նրանց գործել կազմակերպության շահերից ելնելով:*** Խորհրդի ցանկացած անդամի հետ կապված շահերի բախման բոլոր հնարավոր իրավիճակները պետք է զեկուցվեն խորհրդին, որն այնուհետև պետք է բացահայտի դրանք՝ դրանց կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվություն տրամադրելով բաժնետերերին:

Կրկին անդրադառնալով «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ին, նշենք, որ Հանձնաժողովը 2022 թվականին դեկտեմբերի 12-ին անհամատեղելիության պահանջների առերևույթ խախտման վերաբերյալ վարույթ հարուցելու մասին որոշում է կայացրել¹⁵ ուսումնասիրելով 2022 թվականի նոյեմբերի 29-ին «Փաստինֆո» էլեկտրոնային լրատվամիջոցի հրապարակումը¹⁶: Վարույթի առարկա է հանդիսացել Երևանի քաղաքապետի տեղակալի կողմից համայնքային պաշտոնը «Հայաստանի պետական

¹⁵ Տե՛ս՝ <http://cpcarmenia.am/files/legislation/895.pdf>

¹⁶ Տե՛ս՝ [ԱՆԻՖ-ը հաստատում է՝ փոխքաղաքապետ Տիգրան Ավինյանը շարունակում է մնալ տնօրենների խորհրդի նախագահ - ՓԱՍՏԻՆՖՈ](#)

հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ի տնօրենների խորհրդի նախագահի պաշտոնի հետ համատեղելը: Նշված վարույթը 2023 թվականին Հանձնաժողովը կասեցրել է՝ վարույթում առկա նյութերը ՀՀ գլխավոր դատախազություն ներկայացման հիմքով¹⁷:

Նշվածը, ինչպես նաև 2024 թվականի հունվարին ընկերության կառավարման խորհրդի անկախ անդամների փոխարինումը գործադիր իշխանության ներկայացուցիչներով, թույլ են տալիս արձանագրելու, որ գործնականում Հայաստանի պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման մարմինների ձևավորման գործընթացում առկա են որոշակի բացեր և թերի կարգավորումներ, որոնց լուծումների հիմքում պետք է դրվեն «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 31-րդ հոդվածի պահանջները, ինչպես նաև ՏՀԶԿ-ի կողմից պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման մարմինների ձևավորման վերաբերյալ սկզբունքները:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ինքնավարության ապահովման տեսանկյունից կարևորագույն նշանակություն ունի նաև խորհրդի կազմում **անկախ անդամների ընդգրկման հարցը**, ովքեր ունակ կլինեն շահերի հնարավոր բախում պարունակող հարցերում կատարելու անկախ դատողություններ: Խորհրդի անկախ անդամը ոչ գործադիր անդամ է, ով էական հարաբերություններ չունի ընկերության հետ, չի հանդիսանում ընկերության գործադիր թիմի անդամ և ներգրավված չէ ընկերության ընթացիկ գործունեության մեջ: Անկախ անդամը լավ կորպորատիվ կառավարման առանցքն է, գործադիր թիմի կատարողականը վերահսկելու կարևոր նախապայմաններից է և ծառայում է բաժնետերերի ու ղեկավարության շահերի միջև տարաձայնությունների նվազեցմանը¹⁸:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների խորհրդի կազմում անկախ անդամների ընդգրկումը կարևոր է մի քանի պատճառով: Նախ, անկախ անդամները չունեն

¹⁷Տե՛ս՝ <http://cpcarmenia.am/files/legislation/1040.pdf>

¹⁸ Տե՛ս՝ <https://corpgov.am/wp-content/uploads/2021/08/22-22-qa-about-boards-arm.pdf?download=false>

պետության կամ քաղաքական ուժերի հետ ուղղակի կապեր, ինչը նվազեցնում է քաղաքական անհարկի ազդեցության ռիսկը: Բացի այդ, խորհրդի կազմում անկախ անդամների առկայությունը կարող է բարելավել նաև ընկերության ռազմավարությունը, կառավարման պրակտիկաները և գործառնական գործընթացները, բարձրացնել կազմակերպության վստահությունը հանրության և ներդրողների մոտ, ինչպես նաև օգնել վերահսկել ընկերությունների ֆինանսական և կառավարման գործընթացները, ինչը կարող է նվազեցնել չարաշահումների և ֆինանսական սխալների հետ կապված ռիսկերը: «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի 85-րդ հոդվածի 5-րդ կետի համաձայն՝ բաց ընկերություններում խորհրդի անդամների առնվազն մեկ երրորդը պետք է լինի անկախ: Եթե մեկ երրորդը բնական թիվ չէ, ապա խորհրդի անկախ անդամների թիվ է համարվում մեկ երրորդին առավել մոտ ամբողջ թիվը:

Խորհրդի անդամներին ներկայացվող անկախության չափանիշները սահմանվում են «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» օրենքի 85-րդ հոդվածում, որի 5-րդ մասի «է» կետի համաձայն՝ խորհրդի անկախ անդամ կարող է ընտրվել այն անձը, որը՝ վերջին մեկ տարվա ընթացքում անմիջական հսկողություն չի իրականացրել ընկերության նկատմամբ՝ որպես **հանրային ծառայող**: Օրենսդրական նշված կարգավորումը սահմանափակում չի նախատեսում **խորհրդի անկախ անդամների կազմում հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց համար**, մինչդեռ վերջիններս քաղաքական և գործառության առումով շատ ավելի մեծ ազդեցություն ունեն: Հետևաբար, կարևոր է քննարկվող կարգավորման մեջ կատարել լրացում՝ հանրային ծառայողներից բացի, սահմանափակում նախատեսելով նաև հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց համար:

Անդրադառնալով «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ին, նշենք, որ 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-Ն որոշման N 8 հավելվածի 8-րդ կետը սահմանում է, որ ընկերությունը պետք է ունենա առնվազն 7 անդամից կազմված տնօրենների խորհուրդ, որոնցից 2-ը ի պաշտոնե նշանակվող անդամներ են (կետ 11): Նույն

հավելվածի 12-րդ կետի համաձայն՝ բացառությամբ սույն պահանջների 11-րդ կետով նախատեսված՝ խորհրդի ի պաշտոնե անդամների՝ խորհրդի անդամները պետք է լինեն անկախ: Չնայած համապատասխան կարգավորման առկայությանը, ինչպես արդեն նշվեց, գործնականում ընկերությունը միշտ չէ, որ ապահովել է կանոնադրության նշված կետի պահանջը: Այսպես, 2024 թվականի հունվարին «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ն տեղեկատվություն է տարածել այն մասին, որ ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության նախաձեռնությամբ ընկերությունում իրականացվել են ղեկավար կազմի, այդ թվում՝ տնօրենների խորհրդի կազմի փոփոխություններ: Ընկերության տարածած հաղորդագրության մեջ նշվել է, որ ԱՆԻՖ-ի տնօրենների խորհրդի նախագահին (2023 թվականից), ով հանդիսանում էր խորհրդի անկախ անդամ, Էկոնոմիկայի նախարարի որոշմամբ տնօրենների խորհրդի պաշտոնում փոխարինել է ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարի տեղակալը: Ընկերության տնօրենների խորհրդի անդամներ են նշանակվել ՀՀ փոխվարչապետների գրասենյակների ղեկավարները: Բացի այդ, նշվել է նաև, խորհրդի նախկին նախագահը հրաժարական է ներկայացրել նաև խորհրդի անկախ անդամի պաշտոնից. տնօրենների խորհրդից հեռանալու որոշում է կայացրել նաև տնօրենների խորհրդի մեկ այլ անդամ¹⁹:

Բացի այդ, ընկերության կանոնադրության 16.1-ին կետը, հիմք ընդունելով կորպորատիվ կառավարման միջազգային ստանդարտները, սահմանում է, որ խորհրդի նախագահը պետք է լինի խորհրդի անկախ անդամ: Չնայած դրան՝ ընկերության տնօրենների խորհրդի նախագահումը ընկերության գործունեության տարբեր շրջաններում վերապահված է եղել գործադիր իշխանության ներկայացուցիչների (փոխվարչապետ, նախարարի տեղակալ):

Անկախ անդամները կարևոր դեր ունեն նաև մասնագիտացված հանձնախմբերի ձևավորման գործընթացում: Շահերի բախման հնարավորություն ունեցող հարցերի

¹⁹ Տե՛ս՝ <https://armenpress.am/hy/article/1127505>

դեպքում տնօրենների խորհուրդը պետք է դիտարկի **մասնագիտացված հանձնախմբերի** ստեղծման հարցը: Նշված հանձնախմբերը պետք է ներառեն սահմանված նվազագույն թվով անկախ անդամներ կամ կազմված լինեն բացառապես նրանցից: Պատշաճ պրակտիկա է նաև տնօրենների խորհրդի անկախ անդամի կողմից այդ հանձնախմբերի ղեկավարումը: Մասնագիտական հանձնախմբերը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կառավարման մեջ ունեն կարևոր դեր, քանի որ դրանք ապահովում են փորձագիտական և անկախ գնահատականներ որոշումների կայացման գործընթացում: Հանձնախմբերը կարող են դիտարկել և գնահատել շահերի բախման հավանական իրավիճակները, որոնք կարող են առաջանալ ընկերության գործունեության ընթացքում: Դրանք նաև ապահովում են, որ կազմակերպության քաղաքականությունը և ընթացակարգերը համապատասխանեն լավագույն միջազգային պրակտիկաներին և կարգավորումներին: Այսպիսով, հանձնախմբերը օգնում են ընկերությունների արդյունավետ գործելուն, և հնարավորություն տալիս հասնել իրենց ռազմավարական նպատակներին՝ միաժամանակ ամրապնդելով հասարակական վստահությունը և աջակցությունը:

«Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ի նպատակների, կորպորատիվ կառավարման և հաշվետվողականության նկատմամբ կիրառելի պահանջները սահմանում են, որ խորհուրդն իր կազմից ձևավորում է աուդիտի, առաջադրման և վարձատրության, ինչպես նաև ներդրումային հանձնախմբեր (կետ 22): Մասնագիտական յուրաքանչյուր հանձնախումբ պետք է կազմված լինի առնվազն երեք անդամից, որոնցից մեկը՝ խորհրդի անկախ անդամներից, պետք է նշանակվի հանձնախմբի նախագահող:

Անհրաժեշտ է քննարկման առարկա դարձնել նաև պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործունեության նկատմամբ վերահսկողական մեխանիզմների և իրավասու մարմինների շրջանակն այն համատեքստում, որ մի կողմից հնարավոր լինի

ապահովել պետության վերահսկողական գործառույթի պատշաճ իրականացումը, մյուս կողմից՝ բացառվի պետության անհարկի միջամտությունը պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ինքնավար գործունեությանը: Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում պետական մարմինների կողմից իրականացվող վերահսկողական գործառույթների (ստուգում, գնահատում, մոնիթորինգ և այլն) իրականացման ընթացքում կարևոր է հաշվի առնել մի շարք հանգամանքներ, որոնք կարող են հանգեցնել պետության անհիմն միջամտության կամ նման ընկալման ձևավորման:

1. *Խիստ վերահսկողության մեթոդներ.* Եթե վերահսկման գործընթացները չափազանց խիստ են և համաչափ չեն առկա անհրաժեշտությանը, ապա այդ հանգամանքը կարող է սահմանափակել ընկերության գործունեությունը:

2. *Հավասարության սկզբունքի խախտում.* Եթե որոշ պետական մասնակցությամբ ընկերություններ ենթարկվում են ավելի լայն կամ նեղ շրջանակի վերահսկողության, կամ խախտվում է ստուգումների, մոնիթորինգի պարբերականության համաչափությունը, ապա այդ հանգամանքը կարող է հանգեցնել հավասարության սկզբունքի խախտման և ազդել ընկերությունների ինքնավարության վրա:

3. *Բարձր քաղաքական ազդեցություն.* Եթե քաղաքական գործիչները, իշխանության ճյուղերը կամ պետական մարմինները փորձում են նման մեխանիզմների օգտագործմամբ ազդեցություն ունենալ ընկերության որոշումների վրա, դա կարող է խոչընդոտել անկախ որոշումների կայացմանը:

4. *Հաճախակի ստուգումներ.* Եթե ստուգումները կատարվում են շարունակաբար, առանց հիմնավոր պատճառի, դա կարող է սպառնալիք լինել ընկերության ինքնավարությանը և ստեղծել ճնշում կամ դրա ընկալում:

5. *Պատժիչ մոտեցում*. Եթե պետական մարմինները կիրառում են անհամաչափ պատժիչ միջոցներ կամ դրա սպառնալիք, որոնք խոչընդոտում են ընկերության գործունեությանը, դա կարող է համարվել ինքնավարության խախտում:

Հետևաբար, կարևոր է, որ մշակվեն մի շարք կարգավորումներ, որոնք կպարզեցնեն պետական մասնակցությամբ ընկերությունների վերահսկման հիմնական սկզբունքները: Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների և հանրության համար ակնհայտ պետք է լինի, թե ինչ սահմաններում կարող են գործել վերահսկողական մարմինները, ինչը հնարավորություն կտա խթանել թափանցիկությունը և կանխել ցանկացած շահագրգռվածություն կամ փոխկապակցվածություն: Այսինքն, պետական մասնակցությամբ ընկերությունների նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու իրավասություն ունեցող մարմինների շրջանակը սահմանելուց բացի կարևոր է նաև հստակեցնել վերահսկողության իրականացման **նպատակները, սկզբունքները և սահմանները: Նշվածից հետևում է, որ պետական իրավասու մարմինների կողմից վերահսկողական գործառույթը պետք է իրականացվի նախապես սահմանված չափորոշիչների հիման վրա, որոնք պետք է լինեն պարզ, հասանելի ու հրապարակային:** Դա հնարավորություն կտա նվազեցնել հայեցողական որոշումների ռիսկը և նպաստել պետական մարմինների և ընկերությունների գործունեության թափանցիկությանը:

5. ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործունեության թափանցիկությունը կարևոր նշանակություն ունի հանրային վերահսկողության, արդյունավետության ու հաշվետվողականության ապահովման տեսանկյունից: Այս սկզբունքի ապահովումը կարող է զգալի ազդեցություն ունենալ ինչպես ընկերությունների ներքին կառավարման, այնպես էլ հասարակության հետ ունեցած կապի վրա: Թափանցիկության սկզբունքին հետևելը հնարավորություն է տալիս ապահովել.

1. *Հանրային վերահսկողություն և վստահություն.* պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կողմից իրենց գործունեության և ֆինանսական վիճակի մասին տեղեկությունների բացահայտումը թույլ է տալիս հանրությանը հետևել վերջիններիս գործունեությանը և հասկանալ, թե որքան արդյունավետ և նպատակային են օգտագործվում տրամադրված ռեսուրսները:

2. *Արդյունավետություն.* թափանցիկությունն ապահովում է, որ ընկերությունները գործեն ըստ իրենց նպատակների և ռազմավարության: Սա նաև օգնում է խուսափել անարդյունավետ գործունեությունից կամ ռեսուրսների վատնումից: Երբ ընկերությունները հրապարակում են իրենց ֆինանսական հաշվետվությունները և գործունեության արդյունքները, դա ստեղծում է պատասխանատվության մշակույթ, նաև հնարավորություն է տալիս համեմատելու արդյունքներն այլ ընկերությունների հետ:

3. *Հաշվետվողականություն.* ներդրողները և այլ շահագրգիռ կողմերը կարողանում են գնահատել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ֆինանսական վիճակը և կառավարման արդյունավետությունը: Դա կարևոր է հատկապես, երբ խոսքը գնում է հանրային ֆինանսական միջոցների մասին, որոնց միջոցով ֆինանսավորվում են պետական ծրագրերը կամ ծառայությունները:

4. *Կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում.* թափանցիկության առկայությունը կարող է զգալիորեն նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը՝ սահմանափակելով հնարավորություններն այնպիսի գործողությունների համար, որոնք չեն համապատասխանում հանրային շահին:

Այսպիսով, պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կորպորատիվ կառավարումը վերլուծելիս կարևոր է անդրադառնալ նաև վերջիններիս հաշվետվությունների հրապարակմանը և գործունեության թափանցիկությանը: Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում արդյունավետ կառավարումը խթանելու լավագույն մեխանիզմներից մեկը տեղեկատվության բացահայտումն է, որը հնարավորություն է տալիս կանոնավոր, վստահելի և համադրելի կերպով գնահատել ընկերության տնտեսական և սոցիալական ազդեցությունը՝ սահմանված թիրախներից շեղումները շտկելու և, անհրաժեշտության դեպքում, դրանց արագ և պատշաճ արձագանքելու նպատակով: Թափանցիկությունը ենթադրում է, նախևառաջ, հետաքրքրություն ներկայացնող այնպիսի փաստաթղթերի հրապարակում, ինչպիսիք են ֆինանսական հաշվետվությունները, ռազմավարական ծրագրերը, աուդիտորական եզրակացությունները, ղեկավար կազմի վերաբերյալ տեղեկությունները, աշխատակիցների ներգրավման, վարձատրության քաղաքականությունները և այլն:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների տեղեկատվության բացահայտման քաղաքականությունը պետք է լինի հստակ, ժամանակին և համադրելի՝ ապահովելու համար, որ ներգրավված տարբեր շահագրգիռ կողմեր հեշտությամբ կարողանան վերահսկել և մշտադիտարկել այս ընկերությունների գործունեությունը: ***Նշվածը հարկապես կարևորվում է պետական մասնակցությամբ ընկերությունների դեպքում, քանի որ վերջիններս օգտագործում են պետական ռեսուրսները և նախատեսված են իրականացնելու սոցիալական կամ ռազմավարական կարևորագույն գործառնություններ:*** Այդ նպատակով հրամայական է, որ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները պարբերաբար տրամադրեն համապարփակ տեղեկատվություն պլանավորման և

կառավարման վերաբերյալ, համապատասխանեն ֆինանսական հաշվետվությունների միջազգային ստանդարտներին, ունենան ներքին և արտաքին աուդիտի համակարգ, ինչպես նաև շահառուների և քաղաքացիների հետ արագ հաղորդակցման գործիքներ:

ՏՀԶԿ-ի կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները (IV.Ա) սահմանում են, որ տեղեկատվության բացահայտումը պետք է ներառի, սակայն չսահմանափակվի հետևյալ էական տեղեկատվությամբ՝

1. Ընկերության ֆինանսական և գործառնական արդյունքներ.
2. Ընկերության նպատակներ և կենսակայունության վերաբերյալ տեղեկատվություն.
3. Կապիտալի կառուցվածք, խմբի կառուցվածքը և դրանց վերահսկման կառուցակարգեր.
4. Խոշոր բաժնետերեր, այդ թվում՝ իրական շահառուներ և քվեարկության իրավունք.
5. Տնօրենների խորհրդի կազմի և անդամների, այդ թվում՝ նրանց որակավորման, ընտրության գործընթացի, այլ ընկերությունների տնօրենների խորհրդում անդամության, ինչպես նաև տնօրենների խորհրդի կողմից նրանց անկախության դիտարկման վերաբերյալ տեղեկատվություն.
6. Տնօրենների խորհրդի անդամների և առանցքային ղեկավարների վարձատրություն.
7. Կապակցված կողմերի հետ գործարքներ.
8. Ռիսկի կանխատեսվող գործոններ.
9. Կառավարման կառուցվածքներ և քաղաքականություններ, ներառյալ՝ կորպորատիվ կառավարման ազգային կանոնագրքին կամ քաղաքականություններին համապատասխանության աստիճան ու դրանց իրագործման գործընթաց.
10. Պարտքային պայմանագրեր, ներառյալ՝ ստանձնած պարտավորություններին (կովենանտներ) չհամապատասխանելու ռիսկեր:

ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը IV.1-ին սկզբունքի ներքո սահմանում է, որ կազմակերպությունը պետք է ապահովի իր թափանցիկությունը, այդ թվում՝ իր ֆինանսական վիճակի, գործունեության արդյունքների, կայունության, սեփականության և կորպորատիվ կառավարման բոլոր էական հարցերի վերաբերյալ արդիական և արժանահավատ տեղեկատվության ժամանակին բացահայտումը: Կանոնագիրքը բացահայտվող տեղեկատվության ծավալին անդրադառնում է IV.2.-րդ սկզբունքի ներքո՝ սահմանելով, որ կազմակերպության կողմից էական հարցերի վերաբերյալ տեղեկատվության բացահայտումը պետք է ներառի, սակայն չսահմանափակվի տարեկան հաշվետվությունների հրապարակմամբ:

Թափանցիկության և հաշվետվողականության քաղաքականության համատեքստում անդրադառնանք նաև «Հայաստանի պետական հետաքրքրությունների ֆոնդ» ՓԲԸ-ի գործունեության ուսումնասիրությանը: Ընկերության կանոնադրության 25.5-րդ կետում սահմանվում է ընկերության ինտերնետային կայքում հրապարակման ենթակա տեղեկատվության ցանկը: Գնահատման իրականացման ժամանակահատվածում ընկերության «www.anif.am» հասցեով գործող հրապարակային պաշտոնական ինտերնետային կայքում ամբողջությամբ հրապարակված չի եղել կանոնադրությամբ սահմանված տեղեկատվությունը, մասնավորապես՝ ընկերության տարեկան հաշվետվությունը, որը պետք է ներառեր կառավարման վերլուծություն և քննարկում, կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ տեղեկություններ (խորհրդի կազմում կատարված փոփոխություններ, խորհրդի նիստերի քանակը և մասնակցությունը, տնօրենի և խորհրդի անդամների վարձատրության քաղաքականությունը, ընկերության անձնակազմի ծախսերը), կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագիրը, շահագրգռվածության առկայությամբ և փոխկապակցված անձանց հետ գործարքների և դրանցով փոխկապակցված անձանց վերաբերյալ տեղեկություններ, ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունը և կանխատեսվող ռիսկային գործոնների բնույթը և ազդեցությունը:

Հատկանշական է նաև, որ թեև ընկերության հիմնական նպատակը ներդրումների ներգրավումն ու տեղայնացումն է եղել, այնուամենայնիվ, ընկերության կանոնադրությունը և ՀՀ կառավարության 2019 թվականի ապրիլի 18-ի N 513-Ն որոշումը չեն պարունակում ընկերության կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերի ընտրության չափանիշներ, ինչը կարող է հայեցողական որոշումների կայացման, շահերի բախման, անհավասար մրցակցային պայմանների և մի շարք այլ ռիսկերի գործոն հանդիսանալ:

Պետք է նշել, որ գնահատման իրականացման փուլում ընկերության պաշտոնական կայքէջում հասանելի էր ֆինանսավորված ծրագրերի վերաբերյալ հակիրճ տեղեկատվություն (նկարագրություն, առավելություններ, նախագծի և ներդրման չափ), սակայն կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման տեսանկյունից կարևոր է, որ յուրաքանչյուր ծրագրի վերաբերյալ ընկերության կայքէջում տեղադրվի նաև հիմնավորում այն մասին, թե ծրագիրը որքանով է համապատասխանում նախապես մշակված չափանիշներին, ինչ հանրային նպատակ է հետապնդում նշված ծրագրի ֆինանսավորումը և անհրաժեշտ այլ տեղեկատվություն, ինչը կապահովի նաև հասարակական վերահսկողություն պետության կողմից հատկացված ֆինանսական միջոցների կառավարման նկատմամբ:

Պետության կողմից հատկացված ֆինանսական միջոցների արդյունավետ օգտագործման և հաշվետվողականության տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունի ընկերության աշխատավարձային քաղաքականության մշակումը, ինչը ենթադրում է ընկերության կողմից կանոնների և սկզբունքների սահմանում, որոնք ուղղված են աշխատավարձերի, պարգևավճարների ու այլ վճարների համակարգի կարգավորման գործընթացին: Աշխատավարձային քաղաքականության հիմնական տարրերը կարող են ներառել աշխատավարձի կառուցվածքը, պարգևավճարները և խրախուսանքները, աշխատավարձի վերանայման քաղաքականությունը:

Թափանցիկության ապահովման համատեքստում կարևոր է սահմանել մրցութային կարգով աշխատանքի ընդունման ընթացակարգ՝ ըստ արժանիքների ընտրության

պայմաններով: Աշխատակիցների հավաքագրման գործընթացում կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման նպատակով անհրաժեշտ է հստակ սահմանել աշխատակիցների ընտրության չափանիշները, ապահովել մրցույթի մասնակիցների որոշումների բողոքարկման հնարավորությունը, ընկերության կայքում առնվազն հրապարակել մրցույթի հայտարարությունները: Անհրաժեշտ է նաև, որպեսզի ընկերություններն հաստատեն իրենց հաստիքների պաշտոնի անձնագրերը, որոնք կներառեն աշխատակիցների հիմնական գործառույթները, իրավունքներն ու պարտականությունները, նրանց աշխատանքից ակնկալվող արդյունքները:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում կորպորատիվ կառավարման և հակակոռուպցիոն համապատասխանության կառուցակարգերի ներդրման վերաբերյալ առաջարկներ

1. Հստակեցնել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ձևավորման, դրանց գործունեության և կառավարման վերաբերյալ պետության քաղաքականությունը:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների ձևավորմանը, գործունեությանը և կառավարմանը վերաբերող քաղաքականությունը ենթադրում է ռազմավարական մոտեցումների ամբողջություն, որով կանխորոշվում է, թե որ ընկերություններն են հետաքրքրություն ներկայացնում պետության մասնակցության տեսանկյունից, ինչպես նաև սահմանվում են սկզբունքներ դրանց գործունեության, կառավարման և հաշվետվողականության ապահովման նպատակով: Ընդ որում, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ այս ուղղությամբ պետության կողմից արդեն իրականացվում են որոշակի աշխատանքներ, մասնավորապես շրջանառվել է պետական մասնակցությամբ ընկերությունների սեփականության քաղաքականության մասին հայեցակարգը²⁰, որն արդեն իսկ ներառում է համակարգային մի շարք փոփոխություններ:

2. ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնադրքի կարգավորումները պարտադիր դարձնել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների համար:

Առաջարկում ենք կորպորատիվ կառավարման կարգավորումները պարտադիր դարձնել որոշակի չափանիշների բավարարող պետական մասնակցությամբ ընկերությունների նկատմամբ: Այս տարբերակված մոտեցումն անհրաժեշտ է ոչ միայն տնտեսական համակարգում ընկերությունների հանրային նշանակությունն ընդգծելու, այլև վերահսկման լծակներն առավել դիսկային ընկերությունների վրա կենտրոնացնելու

²⁰ Տե՛ս՝ <https://minfin.am/website/images/files/SOE%20Ownership%20Policy%20final-07.05.2024%202.docx>

նպատակով: Առաջարկը հիմնավորվում է նաև այն հանգամանքով, որ առաջարկվող լուծումները երբեմն կապված են ֆինանսական և մարդկային զգալի ռեսուրսների ներգրավման անհրաժեշտության հետ, հետևաբար, տարբեր ծավալի ընկերությունների համար միանման կառուցակարգեր սահմանելը գործառնական և տնտեսական տեսանկյունից արդարացված չէ:

3. Խթանել պետական մասնակցությամբ ընկերություններում գործարար բարեվարքության և կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարման կառուցակարգերի ներդրումը.

1. Պետական մասնակցությամբ ընկերություններում խթանել ներքին հսկողության և ռիսկերի կառավարման երեք գծերի մոդելի (Three Lines Model) ձևավորումը, որի էությունը կայանում է նրանում, որ կազմակերպության ռիսկերի կառավարման և վերահսկման արդյունավետ համակարգ ձևավորելու համար անհրաժեշտ է ունենալ կազմակերպության կառավարման համակարգում առանձնահատուկ դերակատարում ունեցող երեք առանձին օղակներ: Դրանց ճիշտ դիրքավորումն ու արդյունավետ գործունեությունը հանդիսանում են ներքին հսկողության և ռիսկերի կառավարման համակարգի անվտանգության գրավականը.

ա) առաջին գիծը օպերատիվ կառավարման մակարդակն է: Սա ներառում է այն աշխատակիցներին, ովքեր անմիջականորեն աշխատում են ռիսկերի կառավարման հետ: Նրանք պատասխանատու են ռիսկերի ճանաչման, գնահատման և կառավարման համար իրենց ամենօրյա աշխատանքում: Առաջին գծի գործունեության համար պատասխանատու է գործադիր մարմինը:

բ) երկրորդ գիծը ռիսկերի կառավարման և վերահսկման ֆունկցիաներն են: Այս գիծը ներառում է մասնագետներ, ովքեր օգնում են առաջին գծին, ապահովում են ռիսկերի կառավարման մեթոդների և քաղաքականությունների մշակումը, ինչպես նաև իրականացնում են վերահսկողություն:

գ) երրորդ գիծը ենթադրում է բացառիկ անկախ վերահսկողություն: Սա ներառում է ներքին աուդիտը, որը ստուգում և գնահատում է առաջին և երկրորդ գծերի աշխատանքի

արդյունավետությունը՝ ապահովելով անկախ կարծիք կազմակերպության ռիսկերի կառավարման համակարգի մասին: Երրորդ գիծն անմիջականորեն գտնվում է խորհրդի ենթակայության տակ և հաշվետու է վերջինիս:

Պաշտպանության առաջին գծի նպատակն է արժեքի ձևավորումը, իսկ երկրորդ և երրորդ գծերինը՝ արժեքի պահպանումը: Այս մոդելը նպաստում է ռիսկերի կառավարման պատասխանատվությունների հստակեցմանը և համագործակցության խթանմանը տարբեր մակարդակներում:

2. Մշակել վարքագծի կանոններ, որոնք կբովանդակեն դրույթներ շահերի բախման կանխարգելման և կառավարման, նվերների և հյուրընկալության, քաղաքական հանգանակությունների, բարեգործական նվիրատվությունների և հովանավորչության վերաբերյալ: Այդ կանոնների նախատեսումը հնարավորություն կտա բացառել «նվեր» հասկացության տակ քողարկված կաշառքի տրամադրումը և սահմանել «ողջամիտ նվեր» կամ «թույլատրելի նվեր» հասկացության սահմանաչափը:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է սահմանել ընկերության վարքականոններին հետևելու խթաններ և պատժամիջոցներ՝ կանոնների արդյունավետ կիրառումն ապահովելու նպատակով: Ընկերության վարքականոնները պետք է նաև բովանդակեն դրույթներ, որոնք հնարավորություն կտան ընկերության աշխատակիցներին լուծելու բարեվարքության և համապատասխանության, այդ թվում՝ շահերի բախման և ազդարարման վերաբերյալ խնդիրները:

3. Ներդնել ներքին ազդարարման և ներքին հսկողության համակարգ՝ ընկերության աշխատակիցների մասնակցությամբ խախտումների կամ կոռուպցիոն դեպքերի մասին հաղորդելու հնարավորությամբ:

4. Կազմակերպել վերապատրաստումներ ընկերության գործարար բարեվարքության սկզբունքների, այդ թվում՝ վարքականոնների և դրանց խախտման համար սահմանված պատժամիջոցների վերաբերյալ: Կարևոր է, որ այդ վերապատրաստումները կրեն

պարբերական բնույթ և կազմակերպվեն ոչ միայն ընկերության աշխատակիցների, այլև ղեկավար կազմի և գործընկերների համար:

4. Ապահովել պեղական մասնակցությամբ ընկերությունների արդյունավետ կառավարումը.

1. Տնօրենների խորհրդի ձևավորման գործընթացում ապահովել թափանցիկություն, արժանիքահենություն և հանրային շահերի պաշտպանություն: Նշվածն առաջին հերթին նշանակում է տնօրենների խորհրդի անդամների ընտրության կամ ձևավորման բաց ընթացակարգի սահմանում՝ հավասար պայմաններ ապահովելով բոլոր հետաքրքրված անձանց համար: Բաց ընթացակարգը կարող է ներառել տնօրենների խորհրդի անդամի ընտրության կամ նշանակման վերաբերյալ հայտարարության հրապարակում, դիմումների հավասար պայմաններով գնահատում, հանձնաժողովի կամ համապատասխան մարմնի կողմից թեկնածուների գնահատում, արդյունքների հրապարակում և թեկնածուի նշանակում կամ ընտրություն: Նշված գործընթացի ապահովման նպատակով կարող է ձևավորվել թեկնածուներին գնահատող հանձնաժողով, որը կարող է իր կազմում ներառել նաև անկախ փորձագետներ և հասարակական հատվածի ներկայացուցիչներ:

Առաջարկվում է նաև պարբերաբար հրապարակել տնօրենների խորհրդի անդամների նշանակման ընթացակարգերին վերաբերելի փաստաթղթերը (նիստերի արձանագրություններ, որոշումներ և այլն):

2. Սահմանել տնօրենների խորհրդի անդամների նշանակման կամ ընտրության չափանիշներ, որոնք կվերաբերեն նրանց մասնագիտական կրթությանը և փորձին, ինչպես նաև կպարունակեն թեկնածուների բարեվարքության վերաբերյալ պահանջներ: Նշված պահանջները պետք է բխեն գործող խորհրդի և կազմակերպության երկարաժամկետ ռազմավարության հետ կապված կարիքների գնահատումից: Սա հնարավորություն կտա նվազեցնել հայեցողական նշանակումների ռիսկը և տնօրենների խորհրդում ընդգրկել

այնպիսի մասնագետների, ովքեր կարող են ապահովել ընկերության նպատակների պատշաճ իրականացումը:

3. Տնօրենների խորհրդի անաչառ և արդյունավետ գործունեության տեսանկյունից կարևոր է, որ խորհրդի նախագահումն իրականացվի անկախ անդամի կողմից, ինչը հնարավորություն կտա ապահովել պրոֆեսիոնալ կառավարում, բազմակարծություն, մասնակցող կողմերի շահերի հավասարակշռում, բարձր վստահություն, որոշումների օբյեկտիվություն և այլն:

4. Տնօրենների խորհրդի գործունեության արդյունավետության ապահովման տեսանկյունից առաջարկվում է հատուկ ուշադրություն դարձնել հետևյալ գործոններին .

ա) խորհրդի անդամների պատշաճ՝ շուկայում գործող չափանիշներին համահունչ վարձատրություն՝ բարձր մասնագիտական և առաջնորդական որակներով օժտված պրոֆեսիոնալ խորհրդի ձևավորման նպատակով:

բ) անկախության չափանիշներին խորհրդի անկախ անդամի համապատասխանության ինչպես նախնական, այնպես էլ տարեկան գնահատում, որը կպարունակի նաև շահերի բախման վերաբերյալ վերլուծություն: Որպես գնահատողներ կարող են հանդես գալ ընկերության ներսում ձևավորվող հատուկ հանձնաժողովը, որը պատասխանատու է նշանակումների և անկախության գնահատման համար կամ անկախ մասնագետները, ովքեր կարող են գնահատել թեկնածուի կամ անդամի անկախությունը և համապատասխանությունը սահմանված չափանիշներին:

գ) արտաքին գնահատողի կողմից խորհուրդների գործունեության գնահատում առնվազն 5 տարին մեկ անգամ: Խորհրդի գնահատումը հնարավորություն է տալիս վերլուծել խորհրդի, հանձնախմբերի և դրանց անդամների գործունեությունը, բացահայտել խորհրդի գործունեության արդյունավետության բարձրացման հնարավորությունները և կարիքները, ամրապնդել ընկերության և խորհրդի անդամների հեղինակությունը, առավել թիրախային կազմակերպել խորհրդի անդամների վերապատրաստումների գործընթացը և

այլն: Խորհրդի գնահատման օբյեկտիվությունն ու համակողմանիությունն ապահովելու նպատակով ընկերությունը կարող է հրավիրել անկախ գնահատող:

դ) պրոֆեսիոնալ և սոցիալական բազմազանության ապահովում՝ որպես խորհրդի արդյունավետությունը բարձրացնող չափանիշ, ինչը ենթադրում է, որ խորհրդի անդամները կարող են լինել տարբեր ոլորտներից, ունենալ տարբեր հմտություններ և աշխատանքային փորձ: Սոցիալական բազմազանությունը ենթադրում է էթնիկ ծագման, գենդերային հավասարակշռության, տարիքային բազմազանության և այլ բաղադրիչներ, ինչը նպաստում է խորհրդի որոշումների որակի բարելավմանը:

5. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի 85-րդ հոդվածի 5-րդ մասի «է» կետում, որի համաձայն՝ խորհրդի անկախ անդամ կարող է ընտրվել այն անձը, որը վերջին մեկ տարվա ընթացքում անմիջական հսկողություն չի իրականացրել ընկերության նկատմամբ՝ որպես հանրային ծառայող, կատարել լրացում՝ հանրային ծառայողներից բացի, սահմանափակում նախատեսելով նաև հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց համար:

5. Ապահովել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների գործունեության թափանցիկության և հաշվետվողականության բարձր մակարդակ, այդ թվում՝

1. Ստեղծել հաշվետվությունների արդյունավետ համակարգեր, որոնք թույլ են տալիս սեփականատիրոջը (հիմնադրին) կանոնավոր կերպով գնահատել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կատարողականը, ինչպես նաև վերահսկել դրանց համապատասխանությունը կորպորատիվ կառավարման ստանդարտներին:

Որպեսզի պետությունը տեղեկացված որոշումներ կայացնի կորպորատիվ հիմնական հարցերի վերաբերյալ, պետք է հաշվետվության համակարգի միջոցով ապահովել անհրաժեշտ և համապատասխան տեղեկատվության ստացումը: Պետությունը պետք է սահմանի նաև այնպիսի միջոցներ, որոնք հնարավորություն կտան շարունակական հիմունքներով վերահսկել կազմակերպության գործունեությունը և կատարողականը:

Հաշվետվությունների համակարգերը պետք է պետությանը իրական պատկերացում տան կազմակերպության գործունեության կամ ֆինանսական վիճակի մասին՝ հնարավորություն տալով վերջինիս ժամանակին արձագանքել իր միջամտության ոլորտի հարցերին: Բացի այդ, հաշվետվողական համակարգերի ստեղծումը թույլ է տալիս կանոնավոր կերպով վերահսկել և գնահատել պետական մասնակցությամբ ընկերությունների կատարողականը՝ սահմանված նպատակների և նախապես որոշված հենանիշերի համեմատ, գնահատել ընկերությունների համապատասխանությունը կորպորատիվ կառավարման չափանիշներին և պետության ակնկալիքներին՝ կապված բարեվարքության և հակակոռուպցիոն բնույթի հետ:

Կարևոր է, որ պետական մասնակցությամբ ընկերությունների տարեկան հաշվետվությունը ներառի՝

1) Խորհրդի նախագահի և գործադիր մարմնի ղեկավարի ուղերձը,

2) գործադիր մարմնի զեկույցը, որը պետք է ներառի՝

ա) հաշվետու ժամանակահատվածում կազմակերպության կատարողականի, ներառյալ՝ հիմնական ռիսկերի (այդ թվում՝ կոռուպցիոն, սոցիալական, բնապահպանական) վերլուծությունը, գործունեության կանխատեսումները և հնարավոր ռիսկերը, դրանք կառավարելու եղանակները,

բ) գործարար բարեվարքության, շրջակա միջավայրի և սոցիալական ազդեցության, ինչպես նաև հակակոռուպցիոն քաղաքականության և դրա իրականացման վերաբերյալ ոչ ֆինանսական հաշվետվությունը,

գ.) շահագրգռվածության առկայությամբ (փոխկապակցված) գործարքներին վերաբերող տեղեկատվությունը,

3) Խորհրդի և գործադիր մարմնի անդամների հայտարարությունն այն մասին, որ իրենց լավագույն տեղեկացվածության համաձայն՝ տարեկան հաշվետվությունը ճշգրիտ և լիարժեք ձևով է արտացոլում կազմակերպության ակտիվների ու պարտավորությունների,

Ֆինանսական վիճակի, եկամուտների և ծախսերի իրական պատկերը, իսկ գործադիր մարմնի զեկույցը ճշգրիտ և լիարժեք ձևով է արտացոլում կազմակերպությունը:

4) Կորպորատիվ կառավարման զեկույցը, որը պետք է ներառի կազմակերպության՝

ա) վարչակազմակերպական և կորպորատիվ կառուցվածքի նկարագրությունը, իրական շահառուների մասին տեղեկատվությունը կամ համապատասխան հղումը,

բ) խորհրդի անդամների տվյալները՝ անուն, ազգանուն, յուրաքանչյուրի պաշտոնավարման ժամկետը, խորհրդում կարգավիճակը՝ նախագահ, գործադիր անդամ, ոչ գործադիր անդամ, անկախ անդամ, խորհրդի նիստերին խորհրդի անդամների մասնակցության վերաբերյալ տվյալները, խորհրդի անկախ անդամների անկախության չափանիշներին համապատասխանության գնահատման արդյունքները, խորհրդի հանձնախմբերը և դրանց կազմը, խորհրդի (հանձնախմբերի), ոչ գործադիր անդամների կողմից հրավիրված նիստերի քանակը, դրանց հրավիրման եղանակը և նախաձեռնող անձի (անձանց) տվյալները, խորհրդի անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացման, գնահատման մասին տեղեկատվությունը,

գ) խորհրդի կողմից ընդունված և վերանայված քաղաքականությունների անվանումները, ներքին իրավական ակտերը,

դ) խորհրդի և գործադիր մարմնի անդամների վարձատրության քաղաքականությունը,

ե) կազմակերպության գործարքներում շահագրգռվածության բացահայտման վերաբերյալ խորհրդի կամ գործադիր մարմնի անդամի հայտարարությունը,

զ) արտաքին աուդիտն իրականացնող անձի անվանումը և վարձատրությունը, ինչպես նաև նրա անկախության փաստի ստուգման արդյունքները,

է) կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ կազմակերպությանը և խորհրդին խորհրդատվական ծառայություններ, այդ թվում՝ խորհրդի գնահատման, խորհրդի անդամի

հավաքագրման ծառայություններ մատուցած անձանց մասին տեղեկատվությունը և վարձատրությունը,

ը) կորպորատիվ կառավարման հայտարարագիրը, եթե ընկերությունն ընդունել է ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի սկզբունքները:

5) Ֆինանսական հաշվետվությունների միջազգային ստանդարտներին համապատասխան կազմված տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունները՝ արտաքին աուդիտն իրականացնող անձի եզրակացությամբ:

Բացի այդ, առաջարկվում է սահմանել, որ պետական մասնակցությամբ ընկերությունները պաշտոնական կայքէջերում հրապարակված տարեկան հաշվետվությունները պահպանեն առնվազն հինգ տարի:

5. Ապահովել պետության կողմից պետական մասնակցությամբ ընկերությունների արդյունավետ վերահսկողական համակարգ.

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունները, ի տարբերություն մասնավոր ընկերությունների, ենթակա են ոչ միայն շուկայական, այլ նաև քաղաքական, տնտեսական և սոցիալական ազդեցությունների, հետևաբար, վերջիններս պետք է լինեն թափանցիկ, պատասխանատու և արդյունավետ՝ պետական միջոցների արդյունավետ կառավարումը երաշխավորելու համար: Այս տեսանկյունից առաջարկում ենք պետության կողմից ուղիղ որոշումների կայացման միջոցով վերահսկողությունից անցում կատարել բարձր հաշվետվողականության միջոցով վերահսկողության մոդելին, ինչը ենթադրում է գործունեության մոնիթորինգի մեխանիզմների ներդնում՝ ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ոլորտներում հաշվետվողականության ապահովման նպատակով:

Պետական (համայնքային) ոչ առևտրային կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման և հանրային վստահության բարձրացման վերաբերյալ առաջարկներ

1. Պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում ներդնել «Հանրային ծառայության մասին» օրենքի 5-րդ գլխի կարգավորումներից բխող հանրային բարեվարքության համակարգ, որը կներառի շահերի բախման, անհամատեղելիության պահանջների, այլ սահմանափակումների և վարքագծի կանոնների պահպանման կարգավորումներ, այդ թվում՝ նվերների ընդունման վերաբերյալ:

2. Սահմանել և ներդնել պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ներքին հսկողական միասնական համակարգը՝ ներառելով ռիսկերի կառավարման, հաշվետվողականության և ներքին աուդիտի բաղադրիչները:

3. Մշակել պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների թափանցիկության քաղաքականություն՝ ապահովելով տվյալների հասանելիություն, հաշվետվողականություն և հանրային համագործակցություն: «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» օրենքում ընդլայնել հրապարակման ենթակա տեղեկատվության շրջանակը՝ ներառելով կազմակերպությունների ռազմավարությունների, իրականացված ծրագրերի և այլ կարևոր հարցերի վերաբերյալ տվյալներ:

4. Սահմանել պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների անձնակազմի հավաքագրման, կատարողականի գնահատման և վարձատրության միասնական և թափանցիկ ընթացակարգեր, ինչը հնարավորություն կտա նվազեցնել հայեցողական որոշումների կայացման և հովանավորչության ռիսկերը:

Այսպիսով, կարող ենք արձանագրել, որ կոռուպցիոն ռիսկերի փորձնական գնահատման արդյունքում բացահայտված խնդիրներն առավելապես կրում են համակարգային բնույթ և պահանջում են ընկերությունների և պետական իրավասու մարմինների ջանքերի մեկտեղում դրանց արդյունավետ լուծման նպատակով: