

**ՀՀ ԿՐԹՈՒ ԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒ ԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒ ԹՅՈՒՆ  
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

**ՍԱՄՎԵԼ ԱՐՄԵՆԻ ՄԻՆԱՍՅԱՆ**

**ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴԻ ՀԻՄՆԱԽԱԴԻՐՆԵՐԸ  
ՀՀ ԱՊԱՅՆՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒ ԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒ Մ**

Ը.00.02 - «Տնտեսություն, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությունում տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար

**ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒ ԹՅՈՒՆ**

Գիտական ղեկավար՝  
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր  
ԿՈՐՅՈՒՆ ԼՈՒԿԱՆԻ ԱԹՅԱՆ

**ԵՐԵՎԱՆ - 2016**

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
ԳԼՈՒԽ 1. ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ և ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ.....	8
1.1 Կազմակերպության ներքին հակաճգնաժամային կառավարման էությունը և հայեցակարգային մոտեցումների վերլուծությունը .....	8
հակաճգնաժամային կառավարման գործընթացում գլխավորը նախապես մշակված այլ ընտրանքային տարբերակների հիման վրա արտաքին միջավայրի էական փոփոխությունների նարագ և գործունե արձագանքներ, .	19
1.2 Հակաճգնաժամային կառավարման միջազգային փորձը .....	23
ԳԼՈՒԽ 2. ՀՀ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ .....	46
2.1 ՀՀ ապահովագրական համակարգի ձևավորման առանձնահատկությունները և հիմնական բնութագրիչները .....	46
2.2 Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության ապահովման հիմնական մոտեցումները .....	70
2.3 Ապահովագրական ընկերությունների ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման մեթոդները .....	93
ԳԼՈՒԽ 3. ՀՀ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ .....	117
3.1 ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիները .....	117
3.2 ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգի ձևավորման հիմնական սկզբունքները .....	122
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ .....	137
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ .....	141

## ՆԵՐԱՃՈՒ ԹՅՈՒՆ

**Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը:** Ժամանակակից տնտեսությունում էապես մեծացել է տնտեսավարող սուբյեկտների ֆինանսական կայունության, նրանց մրցունակության կարևորությունը: Շուկայական հարաբերությունների զարգացումը մի կողմից նպաստում է գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, իսկ մյուս կողմից մեծացնում է կազմակերպության կենսապարբերաշրջանի ցանկացած փուլում ճգնաժամային իրավիճակների առաջացման ռիսկը: Ֆինանսական կայունության ապահովման ինդիքը առանձնահատուկ կարևորություն է ստանում ապահովագրական ընկերությունների համար, որոնք հանդիսանում են երկրի տնտեսության կարևորագույն տարրերից մեկը և ունեն մեծ նշանակություն ժամանակակից տնտեսության արդյունավետության համար՝ ապահովելով դինամիկ փոփոխվող միջավայրի պայմաններում հասարակության ապահովագրական պաշտպանությունը, ազգային տնտեսության և սոցիալական ոլորտի կայուն զարգացումը: Սեփականության ձևերի փոփոխությունը, շուկայական մրցակցության ուժեղացումը, ֆինանսական և սպառողական շուկաներում ճգնաժամային երևույթների առաջացումն ու զարգացումը և բազմաթիվ այլ ռիսկերի մեծացումը պահանջում են ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունությունն ու ճգնաժամի պայմաններում ռազմավարական նպատակների իրագործումն ապահովող կառուցակարգերի և գործիքների կատարելագործում, նոր մեթոդական մոտեցումների մշակում: Այդպիսի կառուցակարգերից է ապահովագրական ընկերությունների արդյունավետ հակաճգնաժամային կառավարումը, որը հանդիսանում է խիստ արդիական, քանի որ հակաճգնաժամային կառավարման միջոցներն ու մեթոդները հաճախ ընտրվում են առանց հիմնավորման և ունեն ոչ բավարար արդյունավետություն: Ճգնաժամային կազմակերպությունների կառավարման փորձի ուսումնասիրությունը<sup>1</sup> վկայում է այն մասին, որ ղեկավարների կամ արբիտրաժային կառավարիչների հիմնական մասը չի կիրառում հակաճգնաժամային կառավարման գիտականորեն հիմնավորված միջոցառումներ: Հիմնականում կիրառվում են ֆինանսական վերլուծության առանձին մեթոդներ, իրականացվում

<sup>1</sup> Манушин Д. В. Совершенствование системы антикризисного управления на промышленных предприятиях. Дис. на соиск. уч. степени к.э.н. Казань, 2009, с 65

են ըստ առանձին ուղղությունների մարքեթինգային հետազոտություններ: Որոշ դեպքերում կիրառվում են հակաճնաժամային կառավարման առանձին գործիքներ: Ներկայումս բացակայում է հակաճնաժամային միջոցառումների ամբողջական, գիտականորեն հիմնավորված համակարգը, որը կարելի է կիրառել կազմակերպությունների գործունեության բացասական միտումները և տարրերը կանխատեսման և կանխարգելման համար: Հակաճնաժամային կառավարման ուղղությամբ կատարված հետազոտությունները և գիտական հրատարակումների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ բավարար խորությամբ չեն մշակված հակաճնաժամային կառավարման մեթոդական հիմնահարցերը, մասնավորապես հակաճնաժամային արդյունավետության և ֆինանսական կայունության ապահովման հիմնահարցերը միկրոմակարդակում, հատկապես տնտեսական գործունեության այնպիսի առանձնահատուկ սուբյեկտների համար, ինչպիսիք են ապահովագրական ընկերությունները: Վերոնշյալ հիմնախնդիրների լուծման անհրաժեշտությամբ է պայմանավորված սույն ատենախոսության թեմայի արդիականությունը:

**Հետազոտության նպատակը և խնդիրները:** Ատենախոսության նպատակն է ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճնաժամային կառավարման արդի հիմնախնդիրների համակարգային ուսումնասիրության և վերլուծության հիման վրա մշակել առաջարկներ հակաճնաժամային կառավարման կառուցակարգի ձևավորման տեսական և գիտամեթոդական մոտեցումների արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ: Նշված նպատակին հասնելու համար կարևորվել են լուծումներ պահանջող հետևյալ խնդիրները.

- ուսումնասիրել հակաճնաժամային կառավարման մեխանիզմները և մոտեցումները,
- բացահայտել ապահովագրական ընկերություններում ճնաժամերի առաջացման պատճառներն ու գործունեությունը,
- հստակեցնել «հակաճնաժամային կառավարում» հասկացության բովանդակությունը,
- հետազոտել միջազգային պրակտիկայում հակաճնաժամային կառավարման զարգացման արդի միտումներն ու առանձնահատկությունները,
- բացահայտել ՀՀ ապահովագրական շուկայի առանձնահատկություններն ու զարգացման միտումները,
- վերլուծել ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակը, ձևակերպել ապահովագրական ընկերություններում հակաճնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի

ձևավորման սկզբունքները և մշակել այդ կառուցակարգի արդյունավետության գործոնները,

- վերլուծել ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակի փաստորոշման կիրառվող մեթոդները և առաջարկել տնտեսամաթեմատիկական ապարատի հիման վրա մշակված ճգնաժամային վիճակի փաստորոշման կառուցակարգը,
- մշակել ՀՀ ապահովագրական ընկերություններում ֆինանսական կայունության ապահովման հայեցակարգ, առաջարկել ապահովագրական ընկերություններում հակաճգնաժամային կառավարման ուղղությունները:

**Չետազոտություն առարկան և օբյեկտը:** Ատենախոսություն ուսումնասիրություն օբյեկտը ՀՀ ապահովագրական ընկերություններում ձևավորված հակաճգնաժամային կառավարման համակարգն է, իսկ ուսումնասիրության առարկան ապահովագրական ընկերություններում հակաճգնաժամային կառավարման համակարգի կառուցակարգերն են և այդ գործընթացում առաջացող կազմակերպատնտեսական հարաբերությունները:

**Ատենախոսության տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը:** Ատենախոսության համար հիմք են հանդիսացել ինստիտուցիոնալ տեսություն, մենեջմենթի, հակաճգնաժամային կառավարման, կորպորատիվ ֆինանսների և ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների կողմից կատարված հետազոտությունները, հրապարակումները և գիտավերլուծական նյութերը:

Ատենախոսության տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայություն (ԱՎԾ) հրատարակումները, ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հաշվետվությունները, միջազգային կազմակերպությունների տեղեկագրերը և փորձագիտական գնահատականները, ինչպես նաև ուսումնասիրվող հիմնախնդրին վերաբերող միջազգային խորհրդատվական ընկերությունների վերլուծական նյութերը, ՀՀ-ում հակաճգնաժամային կառավարման համակարգի և ապահովագրական գործունեությունը կարգավորող օրենսդրական և նորմատիվային ակտերը, էլեկտրոնային տեղեկատվական ռեսուրսները:

Չետազոտության ընթացքում կիրառվել են համեմատական, համակարգային, վիճակագրական վերլուծություն, ինչպես նաև տնտեսամաթեմատիկական մեթոդներ:

**Չետազոտության գիտական նորույթը և արդյունքները:** Չետազոտության արդյունքներն իրենց բնույթով ունեն տեսական,

մեթոդական և կիրառական ուղղվածություն, որոնց գիտական նորույթը կայանում է հետևյալում.

- Առաջարկվել և հիմնավորվել է ֆինանսական կայունության տեսակների դասակարգման նոր մոտեցում, որը հնարավորություն կտա ճշգրտել ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակների բնութագրերը և դրանից կախված մշակել ռազմավարություններ:
- Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակի ախտորոշման տեսական և գործնական մոտեցումների վերլուծության հիման վրա մշակվել և առաջարկվել է ապահովագրական ընկերությունների ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման կառուցակարգ՝ հիմնված տնտեսամաթեմատիկական ժամանակակից ապարատի վրա, որը թույլ կտա կանխատեսել ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների հնարավոր փոփոխությունները՝ նրա զարգացման ռազմավարության ճշգրտման և համապատասխան հակաճգնաժամային միջոցառումների մշակման համար:
- Մշակվել է ապահովագրական ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման հայեցակարգային մոդել և առաջարկվել դրաներդրման ուղղությունները և աշխատանքների բարելավման եղանակները:
- ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման առանձնահատկությունների համակողմանի ուսումնասիրության հիման վրա մշակվել և հիմնավորվել են ՀՀ ապահովագրական ընկերություններում հակաճգնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի ձևավորման սկզբունքները և մեթոդական մոտեցումները:

**Հետազոտության գործնական նշանակությունը և արդյունքների փորձարկումը:** Ատենախոսության հիմնադրույթները և ուսումնասիրության արդյունքները քննարկվել են Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի կառավարման ու հակաճգնաժամային և զբոսաշրջության կառավարման ամբիոններում: Հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղղված առաջարկությունները կարող են օգտագործվել ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման գործընթացում, հակաճգնաժամային կառավարման կատարելագործման նպատակով միջոցառումներ մշակող ընկերությունների խորհրդատվության ժամանակ, հակաճգնաժամային կառավարիչների և աուդիտորների պատրաստման և որակավորման բարձրացման

գործընթացում, ինչպես նաև ԲՈՒՅ-երում և հետքուհական կրթության համակարգում «Յակած գնաժամային կառավարում», «Մենեջմենթ», «Տնտեսության պետական կարգավորում», «Ապահովագրություն», «Ձեռնարկությունների տնտեսագիտություն», «Ֆինանսական մենեջմենթ» դասընթացներում:

**Ատենախոսության կառուցվածքը, ծավալը և հրապարակումները:**

Ատենախոսության կառուցվածքը պայմանավորված է առաջադրված նպատակներով և խնդիրներով, ուսումնասիրության առարկայով: Ատենախոսության տեքստը շարադրված է 140 համակարգչային էջի վրա և բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացությունից, օգտագործված գրականության ցանկից: Աշխատանքում պարունակվում են տեղեկատվական, վերլուծական և հաշվարկային աղյուսակներ ու գծապատկերներ: Ատենախոսության հիմնական դրույթներն իրենց արտացոլումն են գտել հեղինակի հինգ գիտական հոդվածներում:

# **ԳԼ ՈՒ Խ1. ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ և ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ**

## **1.1 Կազմակերպության ներքին հակաճգնաժամային կառավարման էությունը և հայեցակարգային մոտեցումների վերլուծությունը**

Ժամանակակից կազմակերպությունների կառավարումն իրականացվում է արտաքին տնտեսական միջավայրի բարձր անկայունություն պայմաններում, հետևապես ճգնաժամի առաջացման հավանականությունը գոյություն ունի ցանկացած կազմակերպությունում: Ընդ որում, շուկայական տնտեսությանը բնորոշ առանձնահատկություններից է այն, որ ճգնաժամային իրավիճակները կարող են ի հայտ գալ կազմակերպության կենսապարբերաբանի բոլոր փուլերում (ձևավորում, աճ, հասունություն, անկում): Կարճաժամկետ ճգնաժամային իրավիճակները կարող են վերացվել օպերատիվ միջոցառումների շնորհիվ: Միևնույն ժամանակ, եթե ամբողջ կազմակերպությունը գործում է անարդյունավետ, տնտեսական ճգնաժամը ձեռք է բերում երկարատև, ձգձգված բնույթ, ընդհուպ մինչև սնանկացումը: Գնաժամի սրությունը կարելի է նվազեցնել, եթե հաշվի առնել դրա առանձնահատկությունները, ժամանակին բացահայտվի դրա ի հայտ գալու հնարավորությունը: Այս իմաստով ցանկացած կառավարում պետք է լինի հակաճգնաժամային, այսինքն կառուցված լինի ճգնաժամի հնարավորության և վտանգի հաշվի առմամբ: Այսօր ցանկացած տնտեսական համակարգ շահագրգիռ է իր գործունեության մեջ հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետ եղանակների և գործիքների օգտագործման մեջ: Ներկայումս հակաճգնաժամային կառավարումը լայն կիրառություն է ստացել կառավարման պրակտիկայում՝ հանդիսանալով առավել տարածված գործարար հասկացություններից մեկը: Սակայն առայսօր մասնագիտական գրականության մեջ և բիզնես գործընթացների կառավարման պրակտիկայում բացակայում է «հակաճգնաժամային կառավարում» հասկացության, դրա բովանդակության վերաբերյալ միասնական մոտեցումը:

Հակաճգնաժամային կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացման ընթացքում այդ հասկացությունը ենթարկվել է որոշակի էվոլյուցիայի: Ի սկզբանե հակաճգնաժամային կառավարում հասկացությունը նույնացվում էր անսպասելի



ճգնաժամային վիճակի հաղթահարման հետ: Հաջողության հավանականությունը կախված էր ճգնաժամային վիճակի բարդությունից և ղեկավարության արհեստավարժությունից<sup>2</sup>: Սակայն ժամանակի ընթացքում ձևավորվեց այն հասկացությունը, որ ճգնաժամային վիճակի հաղթահարումը միանվագ գործողություն չէ, այլ փոխկապակցված միջոցառումների համալիր, որոնք վերաբերում են ոչ միայն բուն ճգնաժամի պահին, այլ նաև ճգնաժամը նախորդող և հաջորդող ժամանակահատվածներին: Ըստ այդմ, հակաճգնաժամային կառավարումը սկսեց մեկնաբանվել որպես ճգնաժամային վիճակի կանխարգելմանը, ճգնաժամի թուլացմանը և դրա բացասական հետևանքների վերացմանն ուղղված կոորդինացված գործողությունների համալիր<sup>3</sup>:

Հակաճգնաժամային զարգացման հաջորդ փուլը այդ հասկացության այն ընկալումն է, որ այդ կառավարման արդյունավետությունը կախված է ճգնաժամի ճիշտ ժամանակին նույնականացումից, այսինքն իրավիճակի՝ որպես ճգնաժամայինի (արագ արձագանքում պահանջող) ընկալումից, ինչպես նաև ճգնաժամի բնույթի բացահայտումից: Այս փուլում ճգնաժամը բնութագրվում էր որպես գործողությունների երեք փուլ ունեցող գործընթաց, որոնցից են ճգնաժամի նույնականացումը, հակաճգնաժամային միջոցառումների պլանավորումը և ճգնաժամի հաղթահարմանն ուղղված միջոցառումների իրականացումը<sup>4</sup>: Հակաճգնաժամային կառավարման պրակտիկայի փորձի ամփոփման արդյունքում այս երեք գործառնություններին ավելացան նաև կանխատեսման և կանխարգելող գործառնությունները՝ դրանով իսկ հանգեցնելով ճգնաժամի տեղի ունենալու հավանականությունը և դրա հետևանքները նվազագույնի<sup>5</sup>:

Այս մոտեցումը արտահայտում է հակաճգնաժամային կառավարման և պրակտիկայի զարգացման արդի վիճակը արտերկրում: Վերոնշյալից հետևում է, որ հակաճգնաժամային կառավարում հասկացությունը արտասահմանյան պրակտիկայում կիրառվում է նեղ իմաստով՝ որպես կազմակերպությունը ճգնաժամից դուրս բերելու ամբողջություն, և ընդարձակ, որը ներառում է հակաճգնաժամային կառավարումը նեղ իմաստով, ինչպես նաև հնարավոր ռիսկերի գնահատումը, ճգնաժամերի հավանականության նվազեցմանն ուղղված միջոցառումները, հակաճգնաժամային

<sup>2</sup> European Union. Phare Programme. A guide to project identification and preparation. GLOSSARY. Crisis Management.- [www.mos.gov.pl/mos/publickac/Raporty\\_opracowania/manual/glosry\\_1.html](http://www.mos.gov.pl/mos/publickac/Raporty_opracowania/manual/glosry_1.html)

<sup>3</sup> NATO Logistics Handbook. Definitions.-<http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/define.htm>

<sup>4</sup> Wikipedia, the free encyclopedia.- [http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management)

<sup>5</sup> Crisis management,- [http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis\\_management.asp](http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis_management.asp)

գործողությունների պլանների մշակումը ճգնաժամերի զարգացման հատկանիշների բացահայտումը, ճգնաժամերի հետևանքների բացահայտումը և պլանավորվող հեռանկարում ճգնաժամերի կանխարգելումը: Հակաճգնաժամային կառավարման (ճգնաժամային մենեջմենթի) հոմանիշներն են «crisis management»-ը, «turnaround management» կամ էլ ուղղակի «turnaround» հասկացությունները (ԱՄՆ), իսկ եվրոպական պրակտիկայում առավել հաճախ օգտագործվում են հակաճգնաժամային կառավարման տարբերակիչ առանձնահատկությունները<sup>6</sup>: Ուշադրությունը, որպես կանոն, կենտրոնացվում է ոչ թե ճգնաժամի վերացման, այլ այն կանխելու միջոցների և սնանկացման մեխանիզմի վրա: Քանի որ այդ նպատակին հասնելու են ուղղված կառավարման տեսություն և պրակտիկայի ժամանակակից ուսումնասիրությունների զգալի մասը, բուն հակաճգնաժամային կառավարման բովանդակությունը բացահայտված է անհրաժեշտ խորությամբ՝ հաշվի առնելով նաև անցումային տնտեսությունների առանձնահատկությունները:

Եթե ընդհանրացնենք տարբեր տեսաբանների մոտեցումները, ապա կարող ենք փաստել, որ ընդհանուր առմամբ, գոյություն ունի հակաճգնաժամային կառավարման սահմանման երկու ուղղություն.

1. Շեշտը դրվում է ճգնաժամի կանխարգելման վրա,
2. Շեշտը դրվում է ճգնաժամի հետևանքների վերացման վրա:

Այսպես, օրինակ, արևմտաեվրոպական տնտեսագետները հակաճգնաժամային կառավարումը բնութագրում են որպես «գործունեություն, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության գոյության համար վտանգ ներկայացնող վիճակի վերացման համար, որի դեպքում հիմնական խնդիրը կազմակերպության գոյատևման ապահովումն է»<sup>7</sup>: Ընդ որում, տվյալ գործունեությունը բնութագրվում է «կազմակերպության գոյությանը սպառնացող իրավիճակի վերացման համար միջոցների և մեթոդների կիրառման ինտենսիվության բարձրացմամբ»<sup>8</sup>: Ըստ անգլիացի տնտեսագետ Ք. Հաբերլանդի «տեղի է ունենում ամբողջ ուշադրության կենտրոնացում դեպի կարճաժամկետ, այժմյան խնդիրներ, որոնք միևնույն ժամանակ կապված են կոշտ և վճռորոշ միջոցառումների

<sup>6</sup> Пустакин В.В. Политика антикризисного управления в России/ В. Пустакин-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002, с. 37

<sup>7</sup> Lagadec P. La gestion des crises. Outils de reflection a l'usage des decideurs. Paris: McGrawHill 1992, 326p, А.В. Харитонов, И.В. Павлов, Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания, с. 54

[http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2005\\_1\(7\)/11.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/11.pdf)

<sup>8</sup> Coombs, T. W. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., p. 65

արագ իրականացման հետ»<sup>9</sup>: Միևնույն ժամանակ, որոշ հեղինակներ ցանկանալով ընդգծել ճգնաժամերի դրական բնույթը, հակաճգնաժամային կառավարումը բնութագրում են որպես այնպիսի մեթոդների և գործիքների համալիրի ձևավորում, որոնք թույլ կտան բացահայտել մոտեցող ճգնաժամային պահը և մշակել զարգացման նոր ուղի<sup>10</sup>: Ընդ որում նպատակադրման հետ մեկտեղ, «հակաճգնաժամային կառավարում» հասկացությունը ներառում է նաև ժամանակային բնութագրիչներ: Նշենք, որ այս սահմանումը ներառում է ճգնաժամի ժամանակ ճգնաժամային գործընթացի թուլացմանն ուղղված միջոցառումների մշակման և իրականացման հետ կապված բոլոր խնդիրները, ինչն ըստ S. Քոլմբսի «անհրաժեշտ է բնութագրել որպես հակաճգնաժամային կառավարում նեղ իմաստով: Միևնույն ժամանակ, հակաճգնաժամային կառավարման այսպիսի մոտեցմանը անհրաժեշտ է ավելացնել նաև ճգնաժամի կանխարգելումը և «թերապիան», ինչը բնութագրում է հակաճգնաժամային կառավարումը ընդարձակ իմաստով»<sup>11</sup>: Այս մոտեցման դեպքում չի նախատեսվում կազմակերպության սնանկացման գործընթացը, քանի որ ենթադրվում է, որ կազմակերպությունում պետք է ձևավորված լինի առաջացող հիմնախնդիրների, մինչև դրանց անդառնալի բնույթ ստանալը, լուծման կառավարելի մեխանիզմ:

Հակաճգնաժամային կառավարման էության նմանատիպ սահմանման կողմանկից է նաև Թ. Յանիկեն, ով սահմանում է սուր ճգնաժամի պայմաններում ղեկավարության խնդիրներն ու գործողություններն, որպես «ռեակտիվ հակաճգնաժամային մենեջմենթ», և ճգնաժամերի կանխարգելման խնդիրները, որպես «կանխարգելող (պրեվենտիվ) հակաճգնաժամային մենեջմենթ»<sup>12</sup>: Ռուս մասնագետները ևս առաջարկում են հակաճգնաժամային կառավարում հասկացության երկու մոտեցում՝ նեղ կամ օպերատիվ և ընդարձակ կամ ռազմավարական: Առաջին մոտեցման շրջանակներում հակաճգնաժամային կառավարման բոլոր սահմանումները հանգում են արդեն իսկ գոյություն ունեցող ճգնաժամերի և խնդիրների լուծմանը: Այսպես Ա. Թ. Չոլբը համարում է, որ «հակաճգնաժամային կառավարումը գործառնույթ է, որն

<sup>9</sup> Пустакин В.В. Политика антикризисного управления в России/ В. Пустакин-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002, с. 49

<sup>10</sup> Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc

<sup>11</sup> Coombs, T. W. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

<sup>12</sup> Пустакин В.В. Политика антикризисного управления в России/ В. Пустакин-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002, с. 45

ապահովում է ճգնաժամից հնարավոր վնասի նվազեցում և իրավիճակի նկատմամբ վերահսկողությունը»<sup>13</sup>:

Նույն կարծիքի է նաև Ե. Ա. Թաթարնիկովը, ըստ որի «հակաճգնաժամային կառավարումը ճգնաժամում հայտնված կազմակերպության համար մշակված կազմակերպակառավարչական միջոցառումների համակարգ է: ճգնաժամային իրավիճակը սովորաբար արտահայտվում է անվճարունակություն, որը, ունենալով ձգձգված և անհաղթահարելի բնույթ չեզոքացվում է սնանկացման ընթացակարգի միջոցով»<sup>14</sup>: Ընդ որում, հակաճգնաժամային կառավարման նեղ ըմբռնման ժամանակ կարևորվում է տնտեսավարող սուբյեկտի ֆինանսական անկայունության փաստը: Ս. Գ. Բելյայեվը և Վ. Ի. Կոշկինը հակաճգնաժամային կառավարումը դիտում են որպես պարտապան կազմակերպության նկատմամբ հակաճգնաժամային ընթացակարգերի իրագործման, ձևերի և մեթոդների իրականացում: Միևնույն ժամանակ նշելով, որ հակաճգնաժամային կառավարումը միկրոտնտեսագիտական կատեգորիա է և արտահայտվում է կազմակերպության առողջացման կամ լուծարման ժամանակ կազմակերպությունում ձևավորված արտադրական հարաբերությունները<sup>15</sup>: Ա. Պ. Գրադովը հակաճգնաժամային կառավարման նպատակը սահմանում է որպես «միջոցառումների մշակում և առաջնային իրականացում՝ ուղղված առավել վտանգավոր, այսինքն վերջնական արդյունքի վրա առավել ինտենսիվ ազդող և ճգնաժամային վիճակին հանգեցնող ուղիների չեզոքացմանը»<sup>16</sup>:

Տեսակետների երկրորդ խմբին են դասվում Է. Մ. Կորոտկովի, Ա.Գ. Գրյազնովայի, Ի. Կ. Լարիոնովի մոտեցումները: Այսպես, Է. Մ. Կորոտկովը հակաճգնաժամային կառավարումը բնութագրում է որպես «կառավարման տեսակ, որտեղ հստակ շեշտադրվում է ճգնաժամի վտանգի կանխատեսումը, դրա նախանշանների վերլուծությունը, միջոցառումների մշակումը՝ ուղղված ճգնաժամի բացասական հետևանքների կանխարգելմանը կամ նվազեցմանը, ինչպես նաև հետագա զարգացման համար դրա անսխալ գործունեության օգտագործմանը»<sup>17</sup>: Ա.Գ. Գրյազնովան հակաճգնաժամային

<sup>13</sup>Зуб Анатолий Тимофеевич, Антикризисное управление: Учеб. Пособие для студентов вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2006. - с. 23

<sup>14</sup> Татарников Е.А., Антикризисное управление: Учеб. Пособие. - М.: Издательство РИОР, 2005. - с. 12

<sup>15</sup> Теория и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Бе-ляева, В. И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2005. - с. 29

<sup>16</sup> Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 2006. - с.45

<sup>17</sup> Антикризисное управление: Учебник. — 2-е изд., доп.и перераб./ Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2007.-620с. - (Высшее образование).

կառավարումը բնութագրելու համար օգտագործում է համակարգային մոտեցում, ըստ որի, «հակաճգնաժամային կառավարումը կազմակերպության կառավարման համակարգ է, որն ունի համալիր, համակարգային բնույթ և ուղղված է գործարարության համար անբարենպաստ երևույթների կանխարգելմանը կամ վերացմանը, արդի մենեջմենթի ամբողջ ներուժի օգտագործման, կազմակերպությունում ռազմավարական բնույթ ունեցող հատուկ ծրագրերի մշակման և իրացման միջոցով, որը թույլ կտա վերացնել ժամանակավոր դժվարությունները, ցանկացած իրավիճակում պահպանել և բազմապատկել շուկայական դիրքերը՝ հենվելով հիմնականում սեփական ռեսուրսների վրա»<sup>18</sup>:

Ի.Կ. Լարիոնովը հակաճգնաժամային կառավարումը սահմանում է որպես «կառավարչական միջոցների համակարգ՝ ուղղված տնտեսության բոլոր մակարդակներում ճգնաժամային երևույթների և դրանց պատճառների ախտորոշմանը, կանխարգելմանը, չեզոքացմանն ու հաղթահարմանը»<sup>19</sup>:

Կարծում ենք, հակաճգնաժամային կառավարման վերաբերյալ ձևավորված ընդարձակ և նեղ մոտեցումների հակադրումը կարող է լինել անարդյունավետ. անհրաժեշտ է խոսել դրանց փոխընդմասին: Այսպես, հակաճգնաժամային կառավարման դիտարկումը ընդարձակ իմաստով թույլ է տալիս վերլուծել կազմակերպության գործունեությունը երկարաժամկետ ժամանակահատվածում՝ ներֆիրմային կառավարումը գործունեության բարդացվող պայմաններին համարժեք հարմարեցնելու նպատակով, ինչը թույլ կտա կանխել կազմակերպության անվճարունակությունը: Իսկ հակաճգնաժամային կառավարման վերաբերյալ նեղ մոտեցումը թույլ է տալիս պարզել, թե ինչ պետք է նախաձեռնի ղեկավարությունը, երբ կազմակերպությունը արդեն անվճարունակ է կամ էլ առկա է անվճարունակության իրական վտանգը: Ամփոփելով մասնագիտական գրականության մեջ և պրակտիկայում հակաճգնաժամային կառավարման տարբեր մոտեցումներն ու սահմանումները՝ կարելի է եզրահանգել, որ հակաճգնաժամային կառավարումը կառավարման տեսակ է, որը թույլ է տալիս կանխատեսել և մեղմացնել ճգնաժամերը, ինչպես նաև ապահովել կազմակերպության գործառնությունը ճգնաժամի ժամանակ գոյատևման ռեժիմում և դուրս բերել այն ճգնաժամային վիճակից նվազագույն կորուստներով:

<sup>18</sup> Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2007. с. 34

<sup>19</sup> Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. авт. колл. проф. И.К. Ларионов. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. с. 16

Չակաճ գնաժամային կառավարումը պետք է հիմնված լինի ինչպես ընդհանուր՝ բոլոր կառավարչական գործընթացներին բնորոշ օրինաչափությունների, այնպես էլ յուրահատուկ՝ հակաճ գնաժամային կառավարման գործընթացներին բնորոշ առանձնահատկությունների վրա, որոնցից են, նախ կանխատեսվող հակաճ գնաժամային իրավիճակի նախանշանների բացահայտման և վերահսկողության համակարգի մշակումն ու ներդրումը: Երկրորդ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել գործունեության ժամանակային բնութագրիչները և օպտիմալացման անհրաժեշտությունը, այլ կերպ ասած՝ հակաճ գնաժամային կառավարումը չի կարող լինել արդյունավետ, եթե այն իրականացվի ոչ ճիշտ ժամանակին, չնախատեսի կազմակերպության գործունեության օպտիմալացման հնարավորությունները, հետևապես, հակաճ գնաժամային կառավարումը անհրաժեշտ է դիտարկել համակարգային մոտեցմամբ, որի ժամանակ այն պետք է դիտվի որպես միջոցառումների համալիր՝ ճգնաժամի նախնական փտորոշումից սկսած մինչև դրա հաղթահարմանն ու վերացմանն ուղղված մեթոդների մշակումն ու ներդրումը:

Չակաճ գնաժամային կառավարման պրակտիկայում համակարգային մոտեցման կիրառումը թույլ է տալիս հաշվի առնել արտաքին և ներքին միջավայրի այն գործոնները, որոնք տնտեսավարող սուբյեկտի վրա ունեն առավելագույն ազդեցություն (ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական), գտնել այդ գործոնների վրա արդյունավետ ազդեցության մեթոդներն ու ուղիները:

Վերոշարադրյալի հաշվի առմամբ առաջարկում ենք հակաճ գնաժամային կառավարման առավել ընդգրկուն և համակարգված սահմանում, ըստ որի «հակաճ գնաժամային կառավարումը կառավարման համակարգ է, որն ունի համալիր, համակարգային բնույթ, ներառում է ռազմավարական և մարտավարական բնույթի կառավարչական միջոցառումներ՝ ուղղված տնտեսության բոլոր մակարդակներում ճգնաժամային երևույթների ու պատճառների փտորոշմանը, կանխարգելմանը, չեզոքացմանը և հաղթահարմանը, որի հիմնական նպատակն է ճգնաժամային վիճակներին հանգեցնող առավել վտանգավոր իրավիճակների չեզոքացումը»:

Չակաճ գնաժամային կառավարման զարգացման արդի փուլում կարևորագույն հիմնախնդիր է հակաճ գնաժամային կառավարման առարկայի և օբյեկտի ոչ միանշանակ մեկնաբանությունը: Տվյալ հարցի բարդությունը կայանում է նրանում, որ մասնագետների և հետազոտողների մեծամասնությունը հակաճ գնաժամային

կառավարման համակարգը մեկնաբանում է որպես որոշակի կազմակերպությունների համար կիրառելի հակաճգնաժամային ընթացակարգերի իրականացման մեթոդների և եղանակների ամբողջություն: Կարծում ենք, որ հակաճգնաժամային կառավարման բովանդակությունն այսպիսի՝ կազմակերպությունների մակարդակով նեղ մեկնաբանությունը հանգեցնում է կառավարման՝ որպես միկրոտնտեսագիտական կատեգորիայի մեկնաբանության, ինչն էլ թույլ է տալիս ենթադրել, որ ճյուղի, տարածաշրջանի, պետության մակարդակով իրականացվող գործընթացները ունեն ոչ թե կառավարչական, այդ թվում և հակաճգնաժամային, այլ կարգավորիչ բնույթ: Անհրաժեշտ է նշել, որ հակաճգնաժամային կառավարման համակարգը ոչ միայն առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների ենթահամակարգ է, այլև ավելի բարձր մակարդակի (ճյուղի, տարածաշրջանի, երկրի) համակարգերի կարևորագույն տարր, որոնց ազդեցությունը համալիր համակարգային փոխգործակցության իրականացման շրջանակներում որոշում է ամբողջ հակաճգնաժամային կառավարման զարգացման ուղղությունը: Այսպիսով, կարելի է եզրահանգել, որ հակաճգնաժամային կառավարումը ուսումնասիրում է նաև մակրոտնտեսական մակարդակում առաջացող հարաբերությունները:

Ինչ վերաբերում է հակաճգնաժամային կառավարման առարկային, ապա, կարծում ենք, որ այդպիսին է հանդիսանում այն հարաբերությունների համակարգը, որի առաջացումը պայմանավորված է տնտեսական ճգնաժամով: Այն ուսումնասիրում է տնտեսավարման տարբեր մակարդակներում տնտեսական ճգնաժամերի առաջացման պայմանները, դրսևորման ձևերն ու առանձնահատկություններն, զարգացման փուլերը ու դինամիկան, ի հայտ գալու պարբերականությունը և հետևանքների վերացմանն ուղղված միջոցները: Ընդ որում, հետազոտության օբյեկտկարող են հանդիսանալ ոչ միայն փոքր տնտեսական համակարգերը, ինչպես ընդունված է հակաճգնաժամային կառավարման զարգացման տեսության մեջ և պրակտիկայում, այլև մեծ տնտեսական համակարգերը: Միևնույն ժամանակ հակաճգնաժամային միջոցառումների մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել կառավարման օբյեկտների տնտեսական զարգացման գործոնների և պայմանների փոխգործակցության և փոխազդեցության սիներգետիկան՝ հաշվի առած տնտեսական համակարգերի կենսապարբերաշրջանի փուլը: Հակաճգնաժամային կառավարումը՝ որպես համակարգի գործառնության դաշտ, իրենից ներկայացնում է վերջինիս առարկայական ոլորտի արտացոլումը, որը ներառում է տարբեր մակարդակների կառավարման համակարգերի

վոր խզործակցության սահմանագծում առաջացող տարրերը: Դրանից հետևում է, որ հակաճգնաժամային կառավարումը կարելի է ներկայացնել երկու նպատակային գործառույթներով՝ ֆինանսական և սոցիալական: Ֆինանսական գործառույթը կայանում է հակաճգնաժամային կառավարման ժամանակահատվածի ավարտին սնանկ կազմակերպության շուկայական արժեքի մեծացման մեջ: Դրան անհրաժեշտ է հասնել կազմակերպության ֆինանսական առողջացման և նրա համար նոր ոլորտներում արդյունավետ ներդրումներ իրականացնելու արդյունքում:

Ճակաճգնաժամային կառավարման երկրորդ կարևորագույն՝ սոցիալական գործառույթը, կազմակերպությունը որպես գործող աշխատուժին և կապիտալին կիրառությունն տալու, ինչպես նաև ներդրումներ ներգրավելու կարողությունն ունեցող սուբյեկտի պահպանումն է:

Ինչ վերաբերում է հակաճգնաժամային կառավարման հայեցակարգերին, ապա պետք է նշել, որ համաշխարհային պրակտիկայում կիրառվում է ճգնաժամի ընկալման երկու հայեցակարգ, մասնավորապես գոյությունն ունեցող համակարգի բազիսային չափանիշների պահպանմանը կողմնորոշված ճգնաժամի ընկալում և համակարգի վերակառուցմանը կամ էլ նորացմանը կողմնորոշված մոտեցում: Առաջին դեպքում ճգնաժամը ընկալվում է որպես վտանգ կամ խոչընդոտ, ինչը նշանակում է գործող տնտեսավարող սուբյեկտի ինքնուրույնության և ինքնության կորուստ, երկրորդ դեպքում ճգնաժամը դիտվում է որպես համակարգի զարգացման գործընթացում նորացման, վերակառուցման, ոչ ճիշտ սահմանված նպատակների վերանայման անհրաժեշտության ցուցում: Դրանց համապատասխան էլ հակաճգնաժամային կառավարման տեսության մեջ և պրակտիկայում տարածում է ստացել հակաճգնաժամային կառավարման երկու հիմնական հայեցակարգ<sup>20</sup>՝ համակարգային, որը ներառում է տարբեր տնտեսական համակարգերի գործառնության և զարգացման գործընթացի բոլոր բաղադրիչները, և կենտրոնացված հայեցակարգ, որն ուշադրությունը կենտրոնացնում է տնտեսական համակարգի անսխիստ օղակների խնդիրների վրա: Ընդ որում, ռազմավարական կառավարման շրջանակներում և ճգնաժամերի կանխատեսման ժամանակ կարևորագույն դերը պատկանում է համակարգային մոտեցմանը, իսկ տակտիկական հակաճգնաժամային կառավարման ժամանակ՝ կենտրոնացված հայեցակարգին: Միևնույն ժամանակ կենտրոնացված

<sup>20</sup> Воронина В.М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики. Дисер. На соиск. Ученой степени Д.Э.Н. Санкт-Петербург, 2009, с. 51



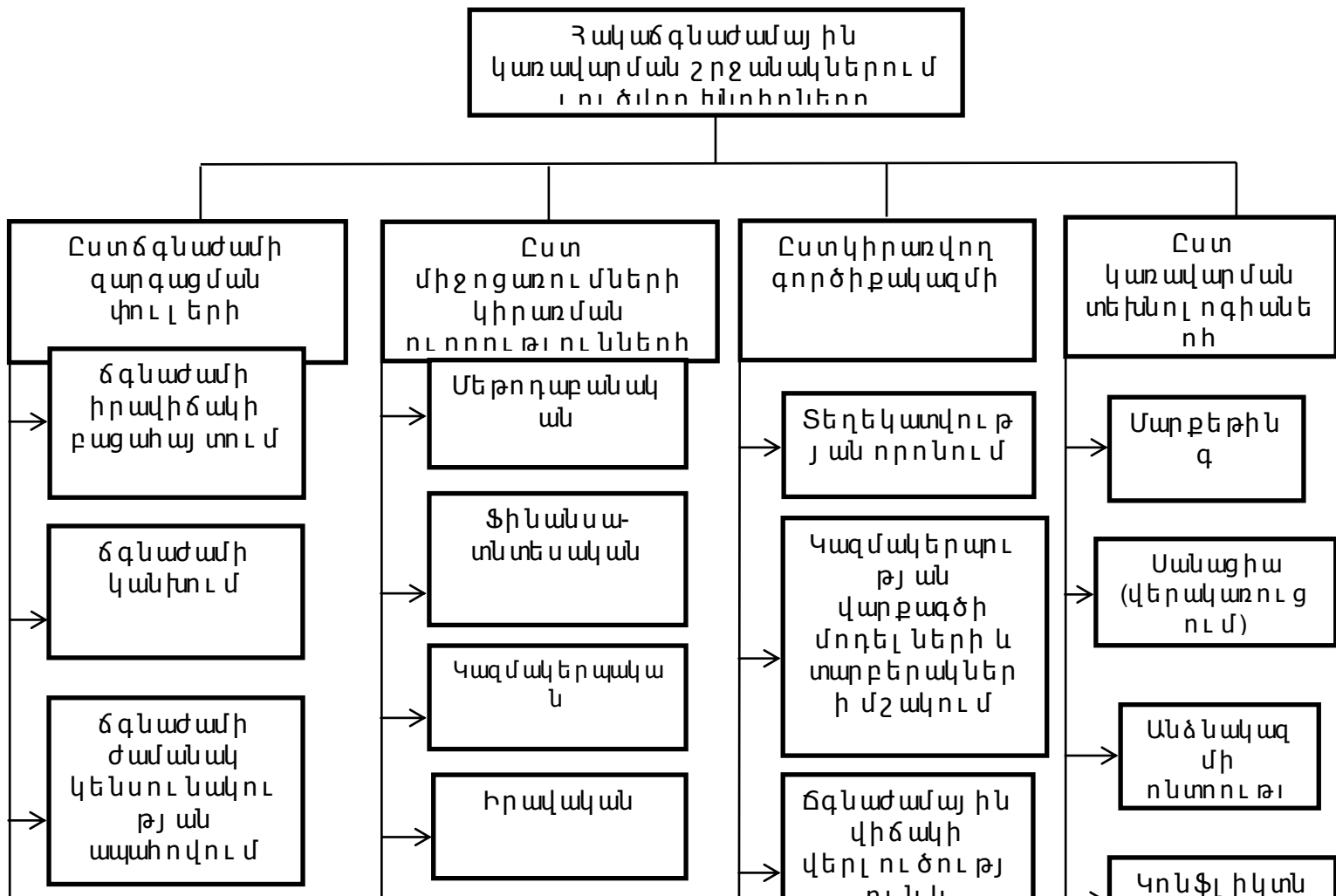
հայեցակարգը իր հերթին ներառում է հակաճգնաժամային կառավարման նորամուծական և ներդրումային հայեցակարգերը:

Կարևոր հանգամանք է նաև հակաճգնաժամային կառավարման նպատակների ու խնդիրների ուսումնասիրությունը՝ որպես հակաճգնաժամային կառավարման առանձնահատկությունների և օրինաչափությունների արտացոլում:

Չակաճգնաժամային կառավարման նպատակները ու խնդիրները ընդարձակ են և բազմաբնույթ: Մասնավորապես որպես նպատակներ մասնագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են.

- ճգնաժամի կանխատեսումը և դրան վտանգի աստիճանին համարժեք նախապատրաստումը,
- ճգնաժամի վտանգավոր գործոններին հակազդելը,
- ճգնաժամի զարգացման դինամիկայի կառավարումը (արագացում, դանդաղեցում, մեղմացում, ուժեղացում),
- ճգնաժամային վիճակում կազմակերպության կենսագործունեության ապահովումը,
- ճգնաժամի բացասական հետևանքների թուլացումը,
- Կազմակերպության զարգացման համար ճգնաժամի գործոններին և հետևանքներին օգտագործումը:

Չակաճգնաժամային կառավարման շրջանակներում լուծվող խնդիրները կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ. (Գծապատկեր 1.1.1)



### **Գծապատկեր 1.1.1 Չակահգնաժամայ ին կառավարման շրջանակներում լուծվող խնդիրները**

Ինչպես նշում են հակահգնաժամայ ին կառավարման ոլորտի մասնագետներն ու տեսաբանները<sup>21</sup>, առաջացող խնդիրների լուծմանը ցուցաբերող մոտեցումը պետք է լինի իրավիճակային և համակարգային միաժամանակ՝ հաշվի առնելով ժամանակահատվածը: Այն բնութագրում է հիմնախնդիրների լուծման նպատակներն ու խնդիրները կոնկրետ ժամանակահատվածում և դրանց փոփոխությունը ժամանակի ընթացքում, ինչը ենթադրում է և հանգեցնում կառավարչական ոչ ճիշտ որոշումների ընդունման բազմազանությանը:

Չակահգնաժամայ ին կառավարումը իրեն բնորոշ խնդիրներով արտացոլում է այն հանգամանքը, որ այն կառավարման յուրահատուկ տեսակ է, որն ունի ավանդական կառավարման հետ թե՛ ընդհանուր, և թե՛ առանձնահատուկ գծեր:

Չակահգնաժամայ ին կառավարման ժամանակակից տեսաբան Գ. Բ. Յունը, անդրադարձնալով հակահգնաժամայ ին կառավարման էությունը, նշում է ավանդական և հակահգնաժամայ ին կառավարման համեմատական բնութագրիչները.

- հակահգնաժամայ ին կառավարման հիմնական նպատակը շուկայում կազմակերպության կայուն դիրքը և կայուն ֆինանսական վիճակը ապահովելն է երկրի ցանկացած տնտեսական, քաղաքական և սոցիալական փոփոխությունների պայմաններում: Անհրաժեշտ է նշել, որ ճգնաժամի, ճգնաժամային միտումների զարգացման տարբեր փուլերում, նաև հաշվի առնելով դրանց հետևանքները, կազմակերպության գործունեության համար հակահգնաժամայ ին կառավարման նպատակները կարող են ճշգրտվել,

<sup>21</sup> Свистунов Валерий Владимирович Научно-методические подходы к формированию механизма антикризисного управления на предприятиях легкой промышленности. Дис. На соиск. уч. ст. к.э.н., М., 2006

- հակաճգնաժամային կառավարման շրջանակներում հիմնականում օգտագործվում են այն կառավարչական գործիքները, որոնք առավել արդյունավետ են տվյալ պայմաններում կազմակերպության ժամանակավոր ֆինանսական դժվարությունների վերացման, ընթացիկ խնդիրների լուծման համար,
- հակաճգնաժամային կառավարման հիմքում ընկած է կազմակերպության գործունեության բոլոր ոլորտներում և օղակներում մշտական և հաջորդական նորամուծությունների գործընթացը,

**հակաճգնաժամային կառավարման գործընթացում գլխավորը նախապես մշակված այլ ընտրանքային տարբերակների հիման վրա արտաքին միջավայրի էական փոփոխությունների նարագ և գործուն արձագանքն է,**

- հակաճգնաժամային կառավարումն նախատեսված է, որ նույնիսկ առավել բարդ վիճակում, որում հայտնվել է կազմակերպությունը (օրինակ սնանկացման եզրին), հնարավոր լինի օգտագործել այնպիսի կառավարչական և ֆինանսական մեխանիզմներ, որոնք թույլ կտան հաղթահարել առաջացած դժվարությունները կազմակերպության համար նվազագույն կորուստներով:

Ավանդական և հակաճգնաժամային կառավարման համեմատական բնութագրիչները ներկայացված են աղյուսակ 1.1.1-ում<sup>22</sup>:

**Աղյուսակ 1.1.1**

**Ավանդական և հակաճգնաժամային կառավարման համեմատական բնութագրիչները**

<b>Համեմատության աստիճան</b>	<b>Ավանդական կառավարում</b>	<b>Հակաճգնաժամային կառավարում</b>
1	2	3
1. Կազմակերպության գործունեության պայմանները	-փոփոխությունների ռիսկի միջավայր, -իրավիճակի կանխատեսելիություն, -կրկնվող, արդեն իսկ ծանոթ կառավարչական հիմնախնդիրներ	- փոփոխությունների բարձր տեմպեր, -իրավիճակի անկանխատեսելիություն, - նոր, չկրկնվող կառավարչական հիմնախնդիրներ
2. Կազմակերպության գործունեության նպատակները	առավել ազոյն շահույթի ստացում	Կապված ճգնաժամային միտումների պատճառներով կամ հետևանքների վերացման հետ

<sup>22</sup> Юн, Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике / Г. Б. Юн. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002. - с.96

<p>3. Կառավարչական հիմնախնդիրների լուծումը</p>	<p>- արձագանքի պատասխան առաջացած խնդիրների, - կողմնորոշում դեպի անցյալ փորձը</p>	<p>- հիմնախնդրի կանխատեսում կամ կանխում, - կողմնորոշումը դեպի անցյալ փորձը, որպես կանոն, անիմատե, կիրառվում է ստեղծագործական մոտեցում</p>
--	--	---

**Աղյուսակ 1.1.1 (2 արուևակույուուև)**

1	2	3
4. Նպատակներին հասնելու համար ռեսուրսների կազմակերպումը	կոշտ կառուցվածք	ճկուն (ադապտիվ) կառուցվածք՝ հիմնված հակաճգնածամային գերակայության ներքին համապատասխան ռեսուրսների բաշխման վրա
5. Կառավարչական տեղեկատվության բնույթը	- ռեգլամենտավորված տեղեկատվական հոսքեր - հստակ, լիարժեք տեղեկատվություն	- տեղեկատվական հոսքերի կախվածությունը հակաճգնածամային իրավիճակից, - ոչ հստակ, ոչ լիարժեք տեղեկատվություն
6. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը	- կայուն կամ էքստենսիվ փոփոխող, - գործառնայների հստակ բաժանում երկարատև կտրվածքում, - նեղ ֆունկցիոնալ ուղղվածություն	- ճկուն, հակաճգնածամային գերակայության ներքին համապատասխան փոփոխող, - երկարածակետ կտրվածքում գործառնայների հստակ բաժանման բացակայություն, - գործողությունների ընդարձակ և չկանխատեսվող ոլորտ
7. Խթանման համակարգ	խթանում կայունություն և արդյունավետություն համար	խթանում նախաձեռնություն համար
8. Դեկավարման ոճ	միասնական մոտեցումներ սահմանելու կարողություն	փոփոխությունները ընկալելու մարդկանց ուղորդելու կարողություն

Յակաճգնածամային կառավարումն ունի իր առանձնահատկությունները նաև կիրառվող տեխնոլոգիաների և գործընթացների առումով: Դրանցից կարևորագույններն են.

- Շարժունակությունն ու դինամիկությունը, որոնք ապահովվում են ռեսուրսների օգտագործման, փոփոխությունների իրականացման նորամուծական ծրագրերի կենսագործման ժամանակ:
- Կառավարչական որոշումների մշակման և իրագործման տեխնոլոգիաներում ծրագրանպատակային մոտեցումների կիրառումը:
- Կառավարման գործընթացներում ժամանակային գործոնի նկատմամբ արավելագույն զգայունություն:
- Կառավարչական որոշումների, ինչպես նաև կազմակերպության գործունեության և վարքագծի

այլ ընտրանքների ընտրության ժամանակ նախնական և հաջորդական գնահատումներին ու շարժության ու ժեղացումը:

- Որոշումների մշակման ու իրագործման ժամանակ որակի հակաճգնաժամային չափանիշի օգտագործումը:

Չակաճգնաժամային կառավարմանը բնորոշ են կազմակերպության գործունեության ոչ ստանդարտ պայմաններ, որոնք պահանջում են հրատապ միջոցների կիրառություն, իրավիճակի անկանխատեսելիությունը տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության միջավայրի էական փոփոխությունները հրատապ որոշումներ պահանջող նոր կառավարչական հիմնախնդիրների առաջացումը:

Վերոնշյալ բոլոր գործոնները կարող են ընկած լինել կազմակերպության ճգնաժամի հիմքում, սակայն, ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, առավել ասես կազմակերպության վիճակի վրա ազդում են կառավարչական գործոնները<sup>23</sup>: Կառավարման անարդյունավետությունը անհրաժեշտ է դասել ժամանակակից կազմակերպություններին բնորոշ առավել կարևոր հիմնախնդիրներին, որոնք խոչընդոտում են ձևավորված շուկայական հարաբերությունների պայմաններում դրանց արդյունավետ գործառնությունը: Նշված հիմնախնդիրը պայմանավորված է հետևյալ գործոններով.

- Կազմակերպության գործունեության ռազմավարության բացակայությունը և կողմնորոշումը դեպի կարճաժամկետ արդյունքները ի վնաս երկարաժամկետ նպատակների,
- Մենեջերների ցածր որակավորումը և փորձի բացակայությունը,
- Կազմակերպության սեփականատերերի առջև ընդունվող որոշումների հետևանքների, կազմակերպության գույքի արդյունավետ օգտագործման, ինչպես նաև նրա գործունեության \$ինանսատնտեսական արդյունքների համար կազմակերպության ղեկավարների պատասխանատվության ցածր մակարդակը, այլ կերպ ասած անարդյունավետ կորպորատիվ կառավարումը:

Ճգնաժամային պայմաններում կազմակերպությունների գոյատևման համար պայքարը պահանջում է կազմակերպական, \$ինանսական և կառավարչական ուղղությունների փոխկապվածություն: Յետևապես, թեև կազմակերպության ճգնաժամին հանգեցնող գործոնները բազմաթիվ և բազմաբնույթ են, այդուհանդերձ դրանցից առավել

<sup>23</sup> Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса. [http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee/Institute/events/Documents/2009-16-06-survey\\_results.pdf](http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee/Institute/events/Documents/2009-16-06-survey_results.pdf)

կարևորները կազմակերպության կառավարման թերութայնություններն են, որոնց վերացումը ժամանակակից մենեջմենթում կապվում է արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման համակարգի ձևավորման հետ:

## 1.2 Ճակատագրաժամային կառավարման միջազգային փորձը

Ճակատագրաժամային կառավարման հիմնական նպատակը ճակատագրաժամային և ռիսկային իրավիճակների կարգավորումն է, դրանց կանխարգելումը, իսկ տեղի ունենալու պարագայում՝ բացասական սոցիալ-տնտեսական հետևանքների հաղթահարումն է: Այդ պատճառով էլ հակաճակատագրաժամային կառավարման միջազգային փորձի և տեսության կարևորագույն հիմնախնդիրներից է ճակատամիտության մանրակրկիտ ուսումնասիրությունը, դրա դասակարգումը և հակաճակատագրաժամային կառավարման համապատասխան ազդավորության մշակումը:

Չարագած շուկայական տնտեսությամբ երկրները կուտակել են տնտեսական հարաբերությունների բոլոր մակարդակներում և մասնավորապես կազմակերպությունների մակարդակում ճակատամերի կառավարման հարուստ փորձ: Այն անընդհատ զարգանում և կատարելագործվում է, կուտակվում են հակաճակատագրաժամային մենեջմենթի նոր գիտելիքներ ու մեթոդներ, որոնց ուսումնասիրությունը և օգտագործման հնարավորությունների բացահայտումը խիստ արդիական է հատկապես անցումային և զարգացող տնտեսությունների համար:

«Ճակատամ» հասկացությունը հանգուցային է հակաճակատագրաժամային կառավարման հայեցակարգերում և մեխանիզմներում: «Ճակատամ» բառը առաջացել է հունարեն «crisis» բառից, որը նշանակում է «որոշակի իրավիճակում կամ որևէ հարցի վերաբերյալ որոշում»<sup>24</sup>: Յետագայում «ճակատամ» հասկացությունը ընդարձակվել է, և այն ներկայումս կիրառելի է որպես գոյություն ունեցող միտումների անընդհատության խախտում ընկալվող ցանկացած կտրուկ անցումների բոլոր փոփոխությունների համար<sup>25</sup>: Ճակատամի հիմնական գործառնությունը այն տարրերի քայքայումն է, որոնք ունեն նվազագույն կայունություն և կենսունակություն, մնացյալ տարրերից ավելի են խախտում ամբողջ համակարգի կազմակերպվածությունը: Տեղի է ունենում համակարգի պարզեցում ու հստակեցում: Պայմանավորված նրանով, թե ինչ

<sup>24</sup> Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. – М.: КНОРУС, 2009. – С. 14.

<sup>25</sup> Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (Корпоративная версия), Евразийский Центр Управления Проектами, ООО «ИнНИТ», Москва, 2009, с. 3

բովանդակություն է տրվում ճգնաժամ հասկացությանը, անմիջականորեն ձևավորվում է նաև հակաճգնաժամային կառավարման բովանդակությունը: Այս ոլորտում արտասահմանյան հետազոտությունների ուսումնասիրությունների ամփոփումը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ գոյություն ունեն ճգնաժամի բազմաթիվ սահմանումներ: Թեև ժամանակակից գիտական և մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն է ունի սոցիալ-տնտեսական համակարգերի զարգացման ճգնաժամերի վերաբերյալ համընդհանուր պատկերացում, այդուհանդերձ, արտասահմանյան հետազոտողների հիմնական մասը միակարծիք է նրանում, որ ճգնաժամը իրենից ներկայացնում է անկայուն, բացասական հետևանքներ ունեցող իրավիճակ: Այսպես, հակաճգնաժամային կառավարման միջազգային պրակտիկայում լայն տարածում են ստացել ճգնաժամի հետևյալ սահմանումները.

- «ճգնաժամը իրավիճակ է, որը հասել է բավականին բարդ կամ վտանգավոր վիճակի»<sup>26</sup>:
- «ճգնաժամը բավականին վտանգավոր կամ բարդ, անկայուն իրավիճակ է»<sup>27</sup>:
- «ճգնաժամը բացասական հետևանքներ ունեցող անկայուն իրավիճակ է»<sup>28</sup>:
- «ճգնաժամը կտրուկ բացասական փոփոխությունների հանգեցնող գործերի անկայուն կամ կրիտիկական վիճակն է»<sup>29</sup>:

Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է փաստել, որ գոյություն ունի ճգնաժամի վերաբերյալ նաև այլ մոտեցում՝ կապված ճգնաժամի ոչ միայն բացասական սոցիալ-տնտեսական հետևանքների, այլև դրա առաջադիմական (սորացման, զարգացման) բնույթի հետ: Կարծում ենք, որ առավել ճիշտ ու համարժեք են այն մասնագետների բնորոշումները, ըստ որի ճգնաժամը բացարձակ բացասական երևույթ չէ, այլ ելակետ կազմակերպության զարգացման պոտենցիալ նոր փուլի համար<sup>30</sup>: Եթե ընդհանրացնենք տարբեր տեսաբանների սահմանումները, ապա ճգնաժամը կարելի է բնութագրել որպես տնտեսական համակարգում տարաբնույթ հակասությունների ծայրաստիճան ուժեղացման, դրսևորման առանձնահատուկ ձև, որոնց լուծումը կարող է կանխորոշել երկակի

<sup>26</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary <http://dictionary.cambridge.org/define.asp?=18339&dict=CALD>

<sup>27</sup> Webster's Revised Unabridged Dictionary.- <http://dict.die.net/crisis/>

<sup>28</sup> Merriam- Webster Online Dictionary.- op.cit.

<sup>29</sup> Dick van Flooten. Crisis- What?, 19.09.2001, p. 4.-

<http://www.dicuoore.nl/cmsv2/download.php?ade5e9b71e5445972bf44bf04c01b664>

<sup>30</sup> DISASTER RECOVERY JOURNAL. BUSINESS CONTINUITY GLOSSARY.-

<http://www.drj.com/glossary/drjglossary.html>, Brown, Ralph. Dealing With Crisis, November, 2003.- <http://www.online-business-plans.com/nov03newsletter.html>, Crisis Management Handbook.-

<http://www.globaled.us/peacecorps/crisiscontent.html#1.1>



բնույթ ունեցող ելքը. բարենպաստ արդյունքի դեպքում համակարգը ձեռք է բերում զարգացման հնարավորություն, իսկ անբարենպաստի դեպքում համակարգը կարող է անցնել ինքնաքայքայման ռեժիմով գործառույթան: Չարգացման վերջնական տարբերակը հիմնականում կախված է նրանից, թե ինչպես են կառավարվում կազմակերպությունում ճգնաժամի կանխարգելման և հաղթահարման գործընթացները: Այս գործընթացի ապահովման հետ է կապված ճգնաժամի դրական, առաջադիմական դերային գործառույթը: Պետք է փաստել, որ ճգնաժամերը ունեն առաջադիմական բնույթ՝ պայմանավորված դրանց կողմից իրականացվող երեք կարևորագույն գործառույթներով.

- Գոյություն ունեցող, սակայն իր ներուժը սպառած համակարգի ոչ կենսունակ (հնացած) տարրերի թուլացում և վերացում,
- Նոր համակարգի տարրերի հաստատման համար պայմանների ձևավորում,
- Այդ տարրերի ամրություն փորձություն և հաստատում:

Յուրաքանչյուր ճգնաժամ ունի իր առանձնահատկությունները. ճգնաժամից դուրս գալը պահանջում է յուրահատուկ միջոցների իր հավաքածուն: Ընդհանուր առմամբ կազմակերպության ճգնաժամը կարելի է բնութագրել որպես ժամանակի մեջ սահմանափակված գործընթաց, որը կարելի է կառավարել կամ էլ պահել որոշակի սահմաններում, իսկ ճգնաժամային գործընթացները, կախված կազմակերպության զարգացման փուլից, նրա կառուցվածքից, նորամուծական և արտադրական ներուժից, կարող են լինել տարբեր տևողության, ինտենսիվության, և ունենալ տարբեր հետևանքներ: Դրանով պայմանավորված առանձնահատուկ արդիականություն են ստանում ճգնաժամի տեսակի ճիշտ որոշման, դրա զարգացման փուլերի կանխատեսման և բովանդակության որոշման հիմնահարցերը:

Ճգնաժամերը բնորոշ են բոլոր տնտեսական համակարգերին՝ պայմանավորված նրանց զարգացման պարբերականությամբ: Տնտեսական ճգնաժամերի դասակարգումը թույլ է տալիս ավելի հիմնավոր մոտենալ տարբեր տնտեսական համակարգերում ճգնաժամային երևույթների զարգացման ուսումնասիրությանը: Մասնագիտական գրականության մեջ ձևավորվել են ճգնաժամերի դասակարգման միմյանց չհակասող մի շարք մոտեցումներ<sup>31</sup>:

<sup>31</sup> Самарская, Н. А. Механизм совершенствования антикризисного управления предприятиями строительного комплекса: автореф. дис. канд. экон. наук / Н. А. Самарская. - Екатеринбург: УГТУ, 2005. - 24 с, Юн, Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике / Г. Б. Юн. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002. - 205 с., Бочкарев, А. С. Теоретические основы рационализации системы антикризисного

Տնտեսական ճգնաժամերի դասակարգումը մանրամասն քննարկված է Յ. Թանաքայի և Ա. Ջաաֆարի աշխատություններում<sup>32</sup>, որտեղ ճգնաժամերը դասակարգվել են ըստ տարբեր հատկանիշների: Յետաքրքրություն է ներկայացնում կարգավորման տեսության ներկայացուցիչ Ռ. Բուլայենի ճգնաժամերի դասակարգումը, ըստ որի առանձնացվում է ճգնաժամերի հետևյալ չորս տեսակները՝ համակարգի բնույթի խախտում, համակարգի մասնակի խախտում, համակարգի ճգնաժամ, արտադրության եղանակի ճգնաժամ<sup>33</sup>:

Ինչ վերաբերում է կազմակերպություններում առաջացող ճգնաժամերին, ապա այստեղ ևս կան տարբեր մոտեցումներ: Առավել ընդգրկուն է Ա. Ս. Բոչկարյովի կողմից տրված դասակարգումը: Յեղիևակը, վերլուծելով անցումային տնտեսությամբ երկրների կազմակերպությունների ճգնաժամային իրավիճակների պատճառները, որպես հիմնական պատճառներ առանձնացնում է տնտեսական և ֆինանսական գործոնները, որոնց տեսակարար կշիռը գործոնների ընդհանուր թվի մեջ ըստ ուսումնասիրությունների կազմում է 47.4% և 38.4% համապատասխանաբար<sup>34</sup>:

Ըստ վերլուծության արդյունքների հեղիևակը առանձնացրել է ճգնաժամերի հետևյալ տեսակները.

- ըստ բնույթի՝ ընդհանուր, մասնակի, առանձնահատուկ,
- ըստ կանխատեսման հնարավորությունների՝ կանխատեսվող, չկանխատեսվող,
- ըստ մասշտաբների՝ գլոբալ, տեղային,
- ըստ ընթացքի բնույթի՝ սուր, ընթացիկ, մարող:

Բոլև ճգնաժամային իրավիճակները բաժանված են.

- ֆինանսական, որոնք կախված են արտաքին և ներքին պատճառներից, և հաճախ ավարտվում են կազմակերպության լուծարմամբ,
- կառավարման, որոնք առաջանում են անարդյունավետ կառավարման արդյունքում, հանգեցնում են կազմակերպության վերակառուցմանը, և հակաճգնաժամային կառավարման մեթոդների կիրառմանը,

---

управления промышленными предприятиями: дис. д-ра экон. наук / А. С. Бочкарев. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002.

<sup>32</sup> Tanaka H. The Changing Landscapr of Project Management/ PM World Today, March 2005., [www.pmforum.org/featindex.htm](http://www.pmforum.org/featindex.htm), Jaafari A. Project Management in the Age of Complexity and Change // Project Management J. – Newton Square, 2003, Vol.34, 4, pp. 47-57.

<sup>33</sup> Буайе, Р. Теория регуляции: критический анализ / Р. Буайе; пер. с франц. Н. Б. Кузнецовой. - М.: Наука для общества: Рос. гос. гуманит. ин-т, 1997.-213 с., с 101

<sup>34</sup> Бочкарев, А. С. Теоретические основы рационализации системы антикризисного управления промышленными предприятиями: дис. д-ра экон. наук / А. С. Бочкарев. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002., с. 56

- սոցիալական, պայմանավորված պետական, տարածաշրջանային և տեղական (կազմակերպության) սոցիալական քաղաքականությունը,
- արտադրական՝ պայմանավորված ներքին գործունեություն, որոնք հանգեցնում են կամ կազմակերպության լուծարմանը կամ հակաճգնաժամային կառավարմանը,
- վստահություն՝ պայմանավորված կազմակերպության ներսում ձևավորված սոցիալ հոգեբանական մթնոլորտով, որը ենթադրում է կազմակերպության կառավարման համակարգի վերականգնում:

Ընդ որում, ըստ Ա. Ս. Բոչկարյովի, կարևորվում են սոցիալական և վստահության ճգնաժամային իրավիճակները:

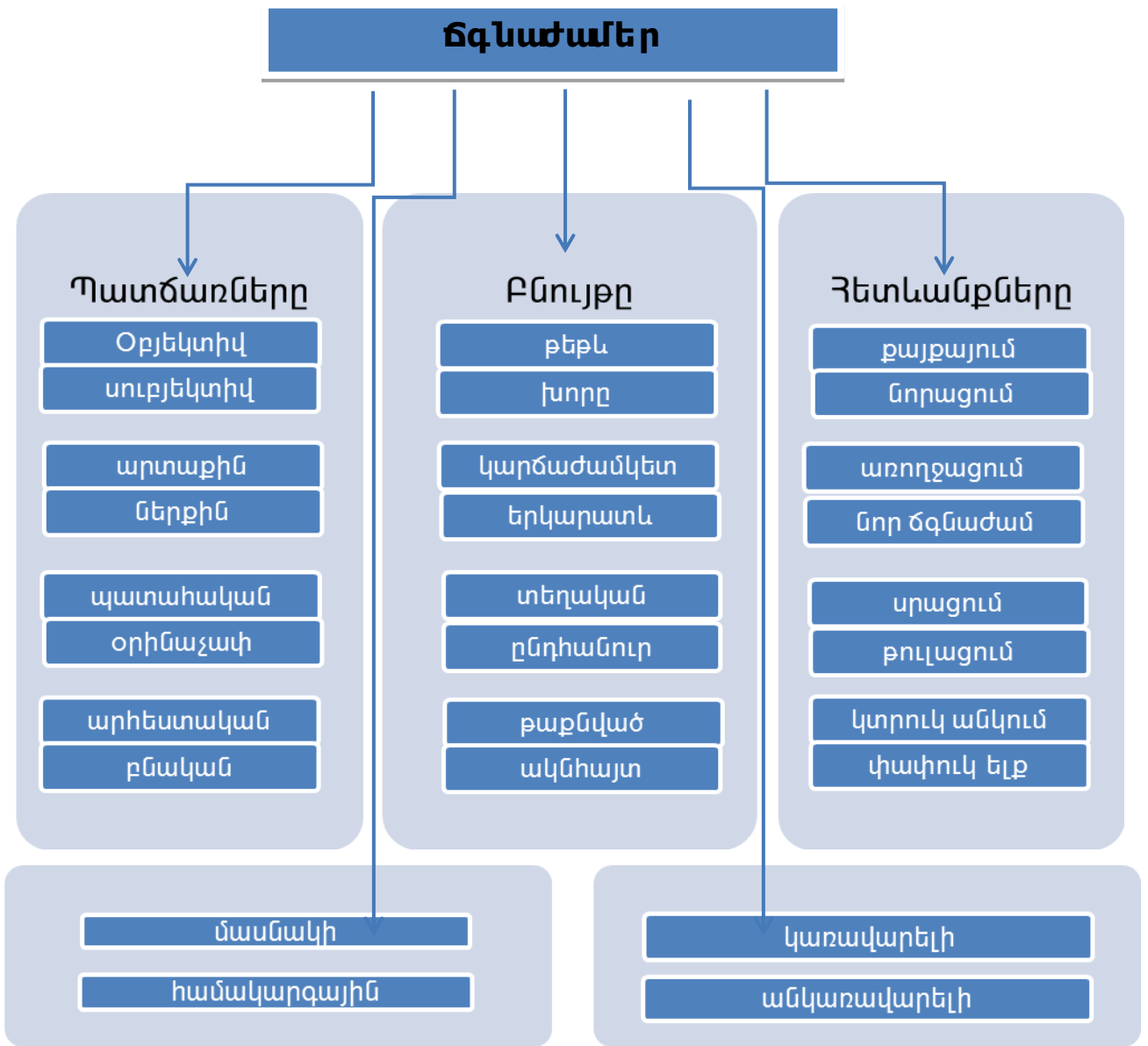
Ուշագրավ է հակաճգնաժամային իրավիճակների վերաբերյալ Ա. Եվսեյեվի առաջարկած մոտեցումը, ով, մասնավորապես, հիմնավորել և առաջարկել է ճգնաժամային վիճակի փուլերի համակարգման համար գործընթացային մոտեցում<sup>35</sup>: Ըստ այս մոտեցման առանձնացվում են ճգնաժամերի հետևյալ տեսակները.

- կազմակերպության սեփականատերերի համար ճգնաժամ: Այն արտահայտվում է կազմակերպության ֆինանսատնտեսական վիճակի վատթարացմամբ, որը դեռևս չի անդրադառնում վարկատուների հետ հաշվարկների վրա,
- վարկատուների համար ճգնաժամ, որը բնութագրվում է վարկատուների պահանջների մասնակի կամ էլ ոչ ժամանակին բավարարմամբ:
- վարկատուների շահերից ելնող օրենսդրական կարգավորման փուլ, որը բնութագրվում է նրանով, որ այս փուլում կազմակերպությունը չի հանդիսանում ամբողջությամբ ինքնուրույն գործող տնտեսավարող սուբյեկտ, քանի որ նրա գործունեությունը վերահսկվում է արբիտրաժային դատարանի, վարկատուների ժողովի և արբիտրաժային կառավարչի կողմից:

Նախագծերի հակաճգնաժամային կառավարման եվրասիական ստանդարտը սահմանում է ճգնաժամերի տեսակները՝ ըստ դրանք առաջացնող պատճառների բնույթի և հետևանքների (գծանկար 1.2.1)<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №3. - С. 110-111.

<sup>36</sup> Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (Корпоративная версия), Евразийский Центр Управления Проектами, ООО "ИнНИТ", Москва, 2009, с. 6



### Գծաբանություն 1.2.1 ճգնաժամերի տեսակները

Արտասահմանյան մասնագիտական գրականությանը և պրակտիկան տարանջատում են ճգնաժամերի տեսակավորման երկու հիմնական չափանիշ. (աղյուսակ 1.2.1)

1. ըստօբյեկտների մաշտաբների,
2. ըստճգնաժամի բնույթի:

**Ճգնաժամերի տեսակալորման սկզբունքները<sup>37</sup>**

ըստօբյեկտի մասշտաբի	ըստճգնաժամի բնույթի
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ գլոբալ</li> <li>➤ տարածաշրջանային (մի քանի երկրների համար)</li> <li>➤ ազգային</li> <li>➤ լոկալ</li> <li>➤ տեղական</li> <li>➤ կազմակերպչական</li> <li>➤ ընտանիքի</li> <li>➤ անձի</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ռազմաքաղաքական</li> <li>➤ քաղաքական</li> <li>➤ տնտեսական</li> <li>➤ սոցիալական</li> <li>➤ տարերային աղետների</li> <li>➤ էկոլոգիական</li> <li>➤ այլ</li> </ul>

Ճգնաժամի յուրաքանչյուր տեսակի համար գոյություն ունի կամ էլ մշակված է հակաճգնաժամային կառավարման իր մեխանիզմը: Այսպես օրինակ, գլոբալ և տարածաշրջանային ռազմաքաղաքական ճգնաժամերի համար գոյություն ունի ՄԱԿ-ի անվտանգության խորհուրդը<sup>38</sup>: Նմանատիպ հիմնախնդիրների լուծման համար եվրոմիության շրջանակներում, ԵԽ-ի նախարարների խորհրդին կից ձևավորվել է Քաղաքականության և անվտանգության կոմիտե<sup>39</sup> և այլն:

Բոլոր վերոնշյալ տեսակները վերաբերում են մակրոճգնաժամերին, սակայն տվյալ ախտանքի շրջանակներում առավել հետաքրքրություն են ներկայացնում կազմակերպչականների ճգնաժամերը:

Կազմակերպչականների ճգնաժամերի դասակարգման արտասահմանյան արակտիկայում առանձնացնում են ճգնաժամերի

<sup>37</sup> Файншмидт Е.А., Зарубежная практика антикризисного управления, Москва 2012, с. 11  
<sup>38</sup> Устав ООН, Глава V. – <http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/charter.htm#chapt5>, The North Atlantic Treaty. – <http://www.nato.int/docu/basicxt/treaty.htm>  
<sup>39</sup> The European Union's New Crisis Management Capability. – <http://kroc.nd.edu/polbriefs/pbrief.shtml>, The Kyoto Protocol. – <http://unfccc.int/cop4/kp/kp.html>, The Tampere Convention on the Provision of Telecommunication Resources for Disaster Mitigation and Relief Operations. – <http://www.reliefweb.int/telecoms/tampere/>

երկու առաջնային տեսակ<sup>40</sup> անսպասելի և մարմրացող ճգնաժամեր: Ընդ որում ըստ գնահատումների, անսպասելի ճգնաժամերին բաժին է ընկնում աշխարհում կազմակերպությունների բոլոր ճգնաժամերի 29%-ը, իսկ երկրորդ տեսակին՝ 71%<sup>41</sup>: Անսպասելի ճգնաժամը «կազմակերպության գործունեության չնախատեսված և անսպասելի խախտումն է»<sup>42</sup>: Իր հերթին միջազգային պրակտիկայում առանձնացվում են այս ճգնաժամի երկու տարատեսակ՝ կազմակերպության գործունեության անընդհատության ճգնաժամ և հեղինակության ճգնաժամ: Անընդհատության ճգնաժամի պատճառները ավելի մանր բնույթի իրադարձություններն են և դրանցից առավել տարածվածը ներքին ներֆիրմային համակարգերի և ցանցերի անկումն է: Միջազգային պրակտիկայում մշակվել և կիրառվում են այդպիսի ճգնաժամերի հետևանքների կանխարգելման և չեզոքացման տեսական և մեթոդական մոտեցումները, որի արդյունքում էլ ձևավորվել է հակաճգնաժամային կառավարման ինքնուրույն տարատեսակ՝ կազմակերպության գործունեության անընդհատության պահպանման նպատակներով հակաճգնաժամային կառավարում (Crisis continuity management)<sup>43</sup>: Յեղինակության ճգնաժամը (Reputation crisis) կազմակերպության բիզնես գործընթացների նկատմամբ վերահսկողության մասնակի կամ լրիվ կորուստն է, որը հանրային հնչեցման և քննարկման արդյունքում կարող է լրջորեն և երկարաժամկետ նվազեցնել կազմակերպության շահույթաբերությունը կամ մրցունակությունը<sup>44</sup>: Այսպիսի ճգնաժամի հետ պայքարի հիմնական մեթոդը արդյունավետ PR գործունեությունն է ՉԼՄ-ներում, իսկ դրան համապատասխանող հակաճգնաժամային կառավարման տեսակը հակաճգնաժամային PR-ն է (crisis public relations կամ crisis communications):

Կազմակերպության ճգնաժամի երկրորդ տիպը մարմրացող ճգնաժամն է, որը ծածուկ գոյություն է ունեցել և զարգացել կազմակերպությունում, սակայն դրամասին ընդհուպ մինչև ի հայտ գալու պահը հայտնի չէր ոչ՝ կազմակերպության ներսում, ոչ՝ էլ նրանից դուրս: Այն կարող է հանգեցնել ծախսերի, վնասների և այլ վտանգների ցանկացած չափերի գերազանցմանը<sup>45</sup>: Այդպիսի

<sup>40</sup> Institute For Crisis Management (ICM), Louisville, KY, USA. –

[http://www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm)

<sup>41</sup> ANNUAL ICM CRISIS REPORT. – <http://www.crisisexperts.com/pub.htm>

<sup>42</sup> Institute For Crisis Management (ICM), Louisville, KY, USA. –

[http://www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm)

<sup>43</sup> Shaw, Gregory L. BUSINESS CRISIS AND CONTINUITY MANAGEMENT. –

<http://www.gwu.edu/~icdrm/publications/ShawTextbook011105.pdf>

<sup>44</sup> Keeney, Dan. – <http://www.keeneypr.com/en/art/?83>.

<sup>45</sup> ICM Crisis Definitions. – [http://crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm.-op.cit](http://crisisexperts.com/crisisdef_main.htm.-op.cit)

ճգնաժամերի պատճառների վերլուծությունը վկայում է այն մասին, որ.

- Ղեկավարության պատճառով տեղի է ունենում աշխարհի բոլոր կազմակերպությունների բոլոր մարմնացող ճգնաժամերի 53%-ը.
- Անձնակազմի հաշվին՝ կազմակերպությունների շիկացող ճգնաժամերի 28%-ը,
- Բոլոր այլ պատճառներ՝ 19%<sup>46</sup>:

Հակաճգնաժամային կառավարման միջազգային արակտիկան վկայում է, որ անկախ կազմակերպության ճգնաժամի տեսակից, այն երկարատև գործընթաց է և ներառում է մի քանի փուլ: Առաջին փուլը ռազմավարության ճգնաժամն է, որը բնութագրում է կազմակերպության գործունեության և զարգացման ռազմավարության անարդյունավետությունը: Ռազմավարական ճգնաժամի պատճառներ են հանդիսանում հիմնական գործունեության, հաճախորդների ընտրության, հաջողության հանգուցային գործոնների հետ կապված ոչ ճիշտ կառավարչական որոշումների ընդունումը:

Ռազմավարության ճգնաժամին հաջորդում է կառուցվածքային ճգնաժամը, որը դրսևորվում է կազմակերպության կառուցվածքի, նրա գործունեության նպատակներին, ինդիքներին և պայմաններին անհամապատասխանությամբ: Կառուցվածքային ճգնաժամի հիմնախնդիրները հանգեցնում են շահութաբերության ճգնաժամին, որի դեպքում կազմակերպության ռազմավարական և կառուցվածքային բնույթի հիմնախնդիրները հանգեցնում են կազմակերպության շահութաբերության մակարդակի կրճատմանը, այնուհետև շահույթի բացակայությանը: Շահութաբերության վերականգնմանն ուղղված միջոցների անարդյունավետության դեպքում առաջանում է իրացվելիության ճգնաժամ: Ընդ որում, ճգնաժամի առկայությունը գիտակցվում է հիմնականում իրացվելիության ճգնաժամի փուլում: Եթե իրացվելիության ճգնաժամը չի հաջողվում արագ հաղթահարել, կազմակերպությունը դառնում է անվճարունակ, որից մինչև սնանկացումը մեկ քայլ է: Միջազգային փորձի վերլուծությունը թույլ է տալիս առանձնացնել կազմակերպությունների հակաճգնաժամային կառավարման մի քանի տեսակ: Հակաճգնաժամային կառավարման տեսակը հիմնականում, բայց ոչ ամբողջությամբ որոշվում է ճգնաժամի տեսակով: Միջազգային արակտիկայում առանձնացնում են

<sup>46</sup> Institute for Crisis Management (ICM), Louisville, KY, USA. - <http://www.crisisexperts.com/pub.htm>

կազմակերպությունների հակաճգնաժամային կառավարման տեսակների երկու մեծ խումբ<sup>47</sup>.

1. Կորպորատիվ ճգնաժամային մենեջմենթ,
2. Հակաճգնաժամային կառավարումը սնանկացման ընթացակարգերում:

Իր հերթին տարբերում են կորպորատիվ հակաճգնաժամային կառավարման հետևյալ տեսակները.

- Ինքնագործ հակաճգնաժամային կառավարում (Do-It-Yourself Crisis Management),
- Ճգնաժամային խորհրդատվություն (Turnaround Management),
- Հակաճգնաժամային կառավարում վարկատուների վերահսկողություն (Workout),
- Հրավիրյալ հակաճգնաժամային տնօրենի ղեկավարություն (Crisis Manager),
- Կորպորատիվ ռիսկերի և ճգնաժամերի կառավարման ինտեգրված համակարգ (Integrated System, Continuity Management, Resilience Management)

Բացի այդ գրեթե բոլոր տեսակների հակաճգնաժամային կառավարումը կարող է ավարտվել յուրահատուկ միջոցառմամբ՝ նոր սեփականատիրոջը պրոբլեմային կազմակերպության վաճառքով: Այս վերջին դրույթը առաջ է բերում բարդ հիմնախնդիրներ, որոնք չունեն միարժեք լուծումներ, ինչպես տեսության մեջ, այնպես էլ գործնականում: Մասնավորապես, խնդիրը վերաբերում է նրան կարելի է արդյո՞ք պրոբլեմային կազմակերպության վաճառքը վերագրել հակաճգնաժամային կառավարմանը: Կարծում ենք, որ այս գործընթացը կարելի է համարել հակաճգնաժամային կառավարում, քանի որ հաճախ նոր սեփականատերը, ունենալով նախորդի համեմատ զգալի ռեսուրսներ, ի վիճակի է կազմակերպությունը դուրս բերել ճգնաժամից:

Կորպորատիվ հակաճգնաժամային կառավարման առանձնահատկությունն այն է, որ այդպիսի կառավարումն իրականացվում է կորպորատիվ օրենսդրության կամ էլ քաղաքացիական օրենսգրքի (կախված է տվյալ երկրի իրավունքի համակարգից) շրջանակներում, և այդպիսի հակաճգնաժամային կառավարման բովանդակությունը չի կանոնակարգվում որևէ հատուկ նորմատիվ ակտի շրջանակներում: Հակաճգնաժամային կառավարման միջազգային պրակտիկայում առանձնացվում են կազմակերպության վիճակի էքսպրես-վերլուծություն կամ

<sup>47</sup> Karkoszka, Andrzej. Crisis Management: The Transformation of National and International Systems of Response. – CONNECTIONS, The Quarterly Journal, Volume IV, Number 2, Summer 2005, p.34. – [http://www.pfpcconsortium.org/PRODUCTS/publications/journals/pfpc\\_qj4\\_no2\\_en.pdf](http://www.pfpcconsortium.org/PRODUCTS/publications/journals/pfpc_qj4_no2_en.pdf)



փորձագիտական գնահատում և կազմակերպության վիճակի արտոնում: Էքսպրես-վերլուծության նպատակն է արագ բացահայտել ճգնաժամի պատճառները, որոշել արդյոք այն չի կրում սուր ճգնաժամի բնույթ, որը կարող է վերածվել աղետի և ընդունել օպերատիվ կառավարչական որոշումներ: Ընդունված է այդպիսի վերլուծությունը անցկացնել մեկ օրից մեկ շաբաթ ընկած ժամանակահատվածում՝ կախված գործունեության բարդությունից և մասշտաբներից, ճգնաժամի փուլից և կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ տվյալների հավաստիությունից: Այժմ առանձնացվում է այդպիսի վերլուծության երեք փուլ՝ կախված կազմակերպության վիճակից.

- տեղեկատվության հավաքագրում,
- տեղեկատվության վերլուծություն և հաշվարկում,
- արդյունքների գնահատում

Չատկանշական է, որ Էքսպրես-վերլուծության ժամանակ հաճախ որոշիչ դեր ունեն դիտարկումները, զրույցները և դրանց հիման վրա ստացված տպավորությունները: Այդ պատճառով էլ հակաճգնաժամային կառավարման այս փուլը անվանում են նաև փորձագիտական գնահատում: Էքսպրես-վերլուծությունը ներառում է կազմակերպության վերջին երեք տարիների ամփոփ ֆինանսական փաստաթղթերի, բիզնես պլանի, պայմանագրերի, մատակարարների և գնորդների վերաբերյալ տեղեկատվության ղեկավարության վերջին հաշվետվությունների, անձնակազմի վիճակի և կազմակերպության վերաբերյալ այլ փաստաթղթերի ու սումմասիրությունը:

Էքսպրես-վերլուծության արդյունքներով որոշվում է հակաճգնաժամային կայունացման ծրագրերի անցկացման անհրաժեշտությունը: Այն ներառում է միջոցառումների համալիր ուղղված

- Կազմակերպության վճարունակության վերականգմանը,
- Ֆինանսական կայունության վերականգնմանը,
- Երկարաժամկետ հատվածում ֆինանսական հավասարակշռության ապահովմանը:

Եթե ընդհանրացնենք հակաճգնաժամային կառավարման տարբեր երկրների փորձը, ապա կարող ենք առանձնացնել կայունացման ծրագրի միջոցառումների կարևորագույն առանձնահատկությունները.

- հրատապությունը (կիրառում են, երբ կազմակերպությանը սպառնում է հրատապաղետ)
- բացառիկությունը (միջոցառումները պետք է լինեն արմատական և բոլոր ուղղություններով)

- հետադարձ ու թյ ու ն ը (կայ ու ն ա գ մ ան ծրագրի միջոց առ ու մ ն եր ը մ շ ա կ ե լ ի ս ան հր ա ժ ե շ տ է ապահովել դրանց սահ ու ն դադար ե գ ու մ ը և իրավիճակը ելակետային վիճակի վերադարձնելը, եթե էքսպրես-վերլուծության արդյունքում չեն բացահայտվում ճգնաժամի խորքային պատճառները, հետևապես ճգնաժամից դուրս գալ ու ուղղությունները դեռևս պարզ չեն):

Էքսպրես-վերլուծությանը հաջորդում է կազմակերպության ճգնաժամային վիճակի փառորոշումը՝ կազմակերպության հանգուցային հիմնախնդիրների, դրանց փոխկապվածությունների և պատճառների նպատակով: Պետք է նշել, որ կիրառվում են փառորոշման մի քանի մեթոդներ, որոնցից առավել տարածվածը վերլուծության հաջորդական անցկացումն է կազմակերպության արտաքին միջավայրից դեպի ներքին, այդ նպատակով լայնորեն կիրառվում է գործոնային (PEST վերլուծությունը), SWOT վերլուծությունը և այլն: Միաժամանակ պետք է նշել, որ ներկայումս լայն տարածում է ստացել ստուգիչ հարցերի ցանկի կիրառման մեթոդը՝ ըստ կազմակերպության գործունեության հիմնական ցուցանիշների վերլուծության համար: Այս մեթոդը թույլ է տալիս կազմել կազմակերպության վիճակի և նրա հիմնախնդիրների համարժեք և ամբողջական պատկերը: Այս ամենի հիման վրա մշակվում են հակաճգնաժամային ռազմավարությունները, որոնցից ներկայումս միջազգային պրակտիկայում առավել տարածված են կայունացումը, վերակառուցումը և զարգացումը: Այս ռազմավարությունները կարող են կիրառվել ինչպես ինքնուրույնաբար, այպես էլ որպես հակաճգնաժամային կառավարման ընդհանուր ռազմավարության փուլ:

Չակաճգնաժամային գործընթացների կարևորագույն հիմնախնդիրներից է կազմակերպությունների անվճար ու նակ ու թյ ու ն ը: Չակաճգնաժամային կառավարումը անվճար ու նակ ու թյ ան (սնանկացման) միջոցով լուծարման ընթացակարգում պարտապանի բիզնեսի այս կամ այն ձևով պահպանումն է: Կազմակերպությունների սնանկացումը կամ ֆինանսական անվճար ու նակ ու թյ ու ն ը հանդիսանում է ճգնաժամի հիմնական պատճառներից մեկը: Այդ պատճառով էլ սնանկացմանը՝ որպես ճգնաժամային երևույթի և այդ գործընթացի կարգավորմանը արտասահմանյան պրակտիկայում հատկացվում էր մեծ ու շ ա դր ու թյ ու ն: Չամաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ անվճար ու նակ ու թյ ան ինստիտուտը հանդիսանում է հակաճգնաժամային կառավարման կարևորագույն

ուղղություններին մեկը: Չարգացած շուկայական տնտեսությամբ երկրներում անվճարունակության մասին օրենսդրության զարգացումը ունի խորը արմատներ: Դեռևս սկսած 3-ին ՅՈՒՆԵՍԿՈ-ից սնանկացումը դիտվում էր որպես պարտապանի կողմից խարդախության: ՅՈՒՆԵՍԿՈ-ի իրավունքը, որն ի վերջո հիմք հանդիսացավ ամբողջ եվրոպական օրենսդրության համար, նախատեսում էր սնանկացման համար խիստ պատժամիջոցներ (ստրկացում կամ մահապատիժ), թեև ավելի ուշ հռոմեական օրենքը այն մեղմացրեց:

Միջին դարերում անվճարունակ պարտապանների հետ վերաբերմունքը ստացավ հասարակական պարսավանքի բնույթ: Եվրոպայում սնանկացման համար պատժամիջոցը խստացավ՝ պայմանավորված ապրանքափողային և վարկային հարաբերությունների զարգացմամբ: Սակայն սնանկացումը օրենսդրորեն սկսեց կարգավորվել միայն 18-րդ դարում, մասնավորապես 1732թ.-ին ընդունվեց «Սնանկների խաբեբայությունը կանխելու մասին» օրենքը, որով նախատեսվում էին պատժամիջոցներ ընդհուպ մինչև մահապատիժը. ինչպես նաև քաղաքական և առևտրական իրավունքներից զրկում: Ավելի ուշ (1800թ.) սնանկացման մասին օրենքներ ընդունվեցին ԱՄՆ-ում, Ֆրանսիայում և Իսպանիայում: Միաժամանակ պետք է նշել, որ սնանկացման մասին օրենսդրությանը զուգահեռ Արևմտյան Եվրոպայում (իսկ 1800թ.-ից՝ ԱՄՆ-ում) գործում էր անվճարունակության մասին օրենսդրությունը, որի առարկան էր աղքատ, ֆիզիկական անձանց անվճարունակությունը<sup>48</sup>: Այստեղ պարտքի վճարման անհնարիությունը դիտվում էր ոչ թե որպես կանխամտացված հանցագործություն, այլ անհաջողության հետևանք, որի համար նախատեսվում էր անվճարունակ ֆիզիկական անձանց գույքի բռնագանձում: Նշենք, որ սնանկացման մասին օրենքը դիտում էր առևտրական ձեռնարկատիրական, ֆինանսական և այլ գործունեության ընթացքում պարտքի չվճարումը որպես հանցագործություն: Յետագայում՝ 19-րդ դարի կեսերին օրենսդրության այս երկու ճյուղը՝ անվճարունակության և սնանկացման մասին օրենքները միավորվեցին և վերածվեցին անվճարունակության (սնանկացման) մասին միասնական օրենսդրության բաժինների: Յետագայում տարբեր երկրների (Ավստրիա, Իսպանիա, Գերմանիա, Նիդերլանդներ, Ֆրանսիա և այլն) սնանկացման մասին օրենսդրության մեջ աստիճանաբար սկսեցին գերակայել պարտատիրոջ՝ որպես գործող տնտեսավարող սուբյեկտի

<sup>48</sup> Файншмидт Е.А., Зарубежная практика антикризисного управления, Москва 2012, с. 100

պահպանմանը ուղղված դրույթները: Ժամանակակից վերականգնողական ընթացակարգերը արտասահմանյան երկրների սնանկացման մասին օրենսդրության մեջ սկսեցին ի հայտ գալ 1978թ.-ից հետո, երբ ԱՄՆ-ում ընդունվեց Սնանկացման մասին կանոնադիրքը: Հետագայում սնանկացման մասին օրենսդրության բարեփոխումներ կատարվեցին եվրոպական բազմաթիվ երկրներում, ինչպես նաև Ճապոնիայում, Նոր Զելանդիայում, Մեքսիկայում և այլ երկրներում: Վերականգնողական ընթացակարգերի ձևերը տարբեր երկրների օրենսդրության մեջ խիստ տարբեր են՝ պարտատիրոջ համար ծայրահեղ «լիբերալ»-ից (ԱՄՆ) մինչև «խիստ» վարչարարության ընթացակարգերը (Անգլիա):

Վերականգնողական ընթացակարգերի բովանդակությամբ առավել հաճախ հանգում է հաշտարար համաձայնությանը՝ ձևավորված պարտավարության վերականգնման և պարտապանի վերականգնման միջոցառումների գույքի մասին:

Եթե ընդհանրացնենք տարբեր երկրների անվճարունակության (սնանկացման) օրենսդրության դրույթները, ապա կարող ենք փաստել, որ սնանկացման վերականգնողական ընթացակարգերը ուղղված են պարտապանի՝ որպես տնտեսավարման և սեփականության սուբյեկտի առողջացմանը և պահպանմանը: Սակայն միջազգային պրակտիկայում լայն տարածում է ստացել հակաճանաժամային կառավարման նաև այն տեսակը, որի արդյունքը կարող է լինել պարտապանի միայն որպես գույքային համալիրի և բիզնեսի պահպանումը, այլ կերպասած տեղի է ունենում պարտապանի՝ որպես իրավաբանական անձի լուծարում: Սակայն, եթե սնանկացումը ավարտվում է պարտապանի գործող գույքային համալիրի և բիզնեսի պահպանմամբ, ապա կարելի է խոսել պարտապանի բիզնեսի հակաճանաժամային կառավարման մասին: Միջազգային պրակտիկայում սնանկացման այս տեսակը անվանում են «Հակաճանաժամային կառավարում սնանկացման միջոցով»:

1999թ. Միջազգային արժույթային հիմնադրամը հրատարակեց «Անվճարունակության ճիշտ և արդյունավետ ընթացակարգերը» (Orderly & Effective Insolvency Procedures) հիմնարար աշխատությունը<sup>49</sup>, որտեղ առաջին անգամ փորձ էր արվել մշակել և առաջարկել բոլոր երկրներին անկախ նրանց զարգացման մակարդակից, տնտեսական վիճակից և ավանդույթներից, անվճարունակության ընթացակարգերի և համակարգերի ներկայացվող համընդհանուր և հիմնարար պահանջներ, մասնավորապես

<sup>49</sup> Orderly & Effective Insolvency Procedures. Key Issues. – International Monetary Fund, August 02, 1999. <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=Orderly+and+effective+insolvency+system&Site+Search.x=11&Site+Search.y=6>

- Անվճար ունակության համակարգերը պետք է ապահովեն սնանկացման ընթացակարգերի բոլոր մասնամիջոցների միջև ռիսկերի բաշխման արդարությունը, թափանցելիությունը և կանխատեսելիությունը,
- Պարտապանի ակտիվների պաշտպանության և արժեքի առավելագույնի հասցնելը ի շահ բոլոր շահառուների և ամբողջ տնտեսության:

Ավելի ուշ՝ 2001թ. ապրիլին լույս տեսան Յամաիկայի Բանկի կողմից մշակված «Անվճար ունակ կազմակերպությունների հետ արդյունավետ աշխատանքի և պարտատերերի իրավունքների իրացման ապահովման սկզբունքները և հանձնարարականները»<sup>50</sup>: Այս փաստաթղթում պարունակվում են անվճար ունակության համակարգերին ներկայացվող հիմնական պահանջները և այն ինքն գերակա խնդիրները, որոնք պետք է լուծեն անվճար ունակության արդյունավետ գործող համակարգերը.

1. Առանձին երկրներում գործող առևտրական գործունեության և նորմատիվային իրավական կարգավորման ընդհանուր համակարգերի հետին տեգրում:
2. Կազմակերպության ակտիվների արժեքի առավելագույն մեծացում նրա հնարավոր վերակազմավորման միջոցով:
3. Լուծարման և վերակազմավորման ընթացակարգերի հաշվեկշռված կիրառման ապահովումը:
4. Միևնույն իրավիճակում գտնվող պարտատերերի՝ ներառյալ օտարերկրյա, պարտատերերի հանդեպ հավասար վերաբերմունքի ապահովումը:
5. Անվճար ունակ կազմակերպությունների հիմնախնդիրների օպերատիվ, արդյունավետ և օբյեկտիվ կարգավորման ապահովումը:
6. Պարտատերերի կողմից պարտապանի ակտիվների վաղաժամկետ մասնատման կանխումը:
7. Յրապարակային ընթացակարգերի ներդրումը, որոնք ապահովում են տեղեկատվության հավաքագրման և տարածման խթանները:
8. Պարտատերերի իրավունքների հաշվի առնելը և պահանջների բավարարման հերթականության պահպանումը սահմանված գործընթացի շրջանակներում,

---

<sup>50</sup> Принципы и рекомендации для обеспечения эффективности работы с неплатежеспособными организациями и реализации прав кредиторов. Всемирный Банк, Апрель 2001, [www.worldbank.org/gild](http://www.worldbank.org/gild).

9. Արտասահմանում ստորաբաժանումներ ունեցող անվճարունակ կազմակերպությունների հետ աշխատանքի դրույթների ներդրում՝ հաշվի առած միջազգային պրակտիկան,

Համաշխարհային բանկի խնդիրները փոխկապակցված են Միջազգային արժույթային հիմնադրամի առաջարկների հետ, որի արդյունքում էլ կարելի է եզրահանգել, որ այս երկու փաստաթղթերն էլ արտահայտում են այն կարևորագույն հատկանիշները, որոնց պետք է բավարարեն անվճարունակություն ժամանակակից համակարգերը:

Միաժամանակ պետք է նշել, որ անվճարունակության (սնանկացման) միջազգային պրակտիկան որպես անվճարունակության ցանկացած համակարգի կարևորագույն հիմնախնդիր համարում է պարտապանի ֆինանսական առողջացման ապահովումը, վերջինիս որպես գործող կազմակերպության պահպանումը, այլ կերպ ասած լուծարման ընթացակարգերում հակաճանաժամային կառավարման ապահովումը: Հենց այս խնդրի լուծմանն էլ պետությունները պետք է ուղղեն սնանկացման իրենց ընթացակարգերը և համակարգերը:

Ինչպես ցույց է տալիս արտասահմանյան բազմաթիվ երկրների փորձը ժամանակակից հակաճանաժամային կառավարման և հատկապես սնանկացման համակարգի հանգուցային տարրերից է հատուկ պետական մարմնի ձևավորումը, որը պետք է վերահսկի համապատասխան օրենսդրության գործողությունները և ներկայացնի առաջարկներ տվյալ ոլորտում կառավարության գործողությունների վերաբերյալ: Որպես կանոն այդպիսի մարմինների գործառույթները և լիազորությունները սահմանվում են օրենքով, սակայն երկրների զգալի մասում դրանք ունեն իրենց առանձնահատկությունները, այսպես էՄ երկրների պետական մարմինները կարող են դիմել ԵՄ Դատարանի հայցով Եվրոպական Կոնվենցիայի սնանկացման դրույթների Դատարանի մեկնաբանության վերաբերյալ: Մի շարք երկրների սնանկացման հարցերով պետական մարմինների լիազորությունները և գործառույթների համեմատական վերլուծությունը ներկայացված է աղյուսակ 1.2.2-ում:

**Մնանկացման հարցերով պետական մարմինների գործառույթներն ու իրավապահությունները**

Մնանկացման հարցերով պետական մարմինների գործառույթներն ու իրավապահությունները	Մեծ Բրիտանիա	ԱՄՆ	Շվեդիա	Ֆրանսիա	Գերմանիա	Ռուսաստան
<b>1. Մնանկացման հարցերով պետական մարմինը և տվյալ ոլորտում պետական քաղաքականությունը</b>						
Մնանկացման մասին օրենսդրության կատարման հանդեպ պետական վերահսկողություն	+	+	+	+	+	+
Մնանկացման վերաբերյալ օրենսդրության մշակում և օրենսդրական նախաձեռնության իրավունք		+	+		+	
Անվճարունակության ոլորտում պետական քաղաքականության վերաբերյալ առաջարկների մշակում	+	+	+	+	+	
Մնանկացման մասին օրենսդրության կիրառման հարցերի վերաբերյալ բացատրությունների տրամադրում	+		+		+	+
Անվճարունակության վերաբերյալ վիճակագրական տեղեկատվության վերլուծություն և տրամադրում	+	+	+	+	+	
Պետական ծառայողների, դատավորների, իրավաբանների և սնանկացման գծով մասնագետների խորհրդատվություն	+	+	+	+	+	

**Աղյուսակ 1.2.2 (շարունակություն)**

<b>2. Կազմակերպությունների անվճարունակության և սնանկացման հարցերով սխտան մարմին</b>						
Ֆինանսապես անբարենպաստ կազմակերպությունների մասին ցանկացած տեղեկատվության ստացում, այդ թվում այդպիսի կազմակերպություններ ազատ մուտքի իրավունքով	+				+	+
Պարտապանի առողջի տրական ստուգման, ինչպես նաև նրա ակտիվների արժեքի գնահատման անցկացման վերաբերյալ պահանջների ներկայացում, որոնք պարտադիր են կատարման համար	+		+	+	+	+
Սնանկացման մասին օրենսդրության և համապատասխան հաշվառման ենթակա իրավաբանական անձանց գրանցամատյանի վարում	+	+	+	+	+	+
Պարտապանի մենեջերի սնանկացման մասին օրենսդրության խախտումների վերացմանն ուղղված պահանջների ներկայացում	+	+	+	+	+	+
Ցանկացած գործող կազմակերպության մենեջերների անիրավական գործողությունների բացահայտում	+	+	+	+	+	
Սնանկացման ժամանակ անիրավական գործողությունների կանխում կանխամտացված և ֆիկտիվ սնանկացման հատկանիշների բացահայտում	+	+	+	+	+	+
Դատարանում պարտապանի մենեջերի որակազրկման վերաբերյալ միջնորդության	+	+	+	+	+	+



Ներկայացում						
-------------	--	--	--	--	--	--

**Աղյուսակ 1.2.2 (շարունակություն)**

<b>3. Անվճարունակության ընթացակարգերի և սնանկացման հարցերով սխալման մարմին</b>						
Օրենքով նախատեսված դեպքերում պարտապանին անվճարունակ (սնանկ) ճանաչելու հայտով դատարանի հանդես գալը	+	+		+	+	+
Սնանկացման (անվճարունակության) վերաբերյալ գործերի փորձաքննություն	+	+	+	+	+	+
Սնանկացման ընթացակարգերի իրականացման ժամանակ մանր պարտատերերի մեծ խմբերի շահերի պաշտպանություն	+	+	+	+	+	
<b>4. Սնանկացման հարցերով սխալման մարմին և անվճարունակության մասնագետներ</b>						
Սնանկացման մասնագետների պատրաստման համակարգի ձևավորում	+			+	+	+
Չակաճ գնաժամային կառավարման ոլորտում արհեստավարժ գործունեություն իրականացնող անձանց հանդես պահանջների հաստատում	+	+	+	+	+	+
Արբիտրաժային և մրցութային կառավարիչների գործունեության վերահսկողության կազմակերպում	+	+	+	+	+	
Սնանկացման մասնագետների որպես արբիտրաժային կառավարիչների գործունեության լիցենզավորում	+		+	+	+	+
Սնանկացման մասնագետների գործունեության արհեստավարժ և էթիկական ստանդարտների պահպանման վերահսկողություն	+	+	+	+	+	

Արբիտրաժային և մրցութային կառավարիչների վարձատրության սանդղակի և կանոնների մշակում և դրանց պահպանման վերահսկողություն	+	+	+	+	+	
---	---	---	---	---	---	--

Արտասահմանյան երկրներում լայնորեն կիրառվում են նաև անվճարունակության արտադատական ընթացակարգերը, որոնք իրականացվում են ինչպես պարտապանի, այնպես էլ պարտատիրոջ նախաձեռնությամբ: Որոշ երկրներում (Գերմանիա, Ֆրանսիա, Ավստրիա և այլն) նախընտրվում են խթանել պարտքերի վերականգնման արտադատական ընթացակարգերը, որպես անվճարունակ կազմակերպությունների վերակազմավորման բավականին փափուկ և կամավոր ձևեր: Այսպես Գերմանիայի սնանկացման մասին օրենքում նախատեսված է, որ անվճարունակության վարույթի ընթացքում հիմնական որոշումները ընդունվում են ոչ թե անվճարունակության գործերով դատավորի կողմից, այլ պարտապանների ժողովի կողմից, որտեղ ձայները բաշխվում են պահանջի իրավունքների իրական արժեքի համապատասխան:

Ընդհանուր առմամբ պարտապանի և պարտատիրոջ միջև հիմնախնդիրների կամավոր արտադատական կարգավորումը օգտագործվում է ամենուր, թեև այն խթանվում է և ոչ մի դեպքում չի պարտադրվում: Այսպիսի ընթացակարգերի օգտագործումը բնորոշ է ընդհանուր իրավունքի երկրներին (Մեծ Բրիտանիա, Կանադա և այլն), որտեղ կազմակերպություններին անվճարունակ (սնանկ) ճանաչելու 60%-ը տեղի է ունենում վերոնշյալ ընթացակարգով: Ըստ արևմտյան առաջատար մասնագետների անցումային տնտեսության մեջ երկրներում կազմակերպությունների անվճարունակության հիմնախնդիրների լուծմանը դատական մարմինների ներգրավումը նպատակահարմար է միայն ծայրահեղ դեպքում, խորհուրդ է տրվում լայնորեն կիրառել սնանկացման արտադատական ընթացակարգերը տվյալ ոլորտում համապատասխան գիտելիքների ու փորձի բացակայության պատճառով:

Սնանկացման մեխանիզմի ձևավորումը, տվյալ գործընթացի անխուսափելի ծախսերը հանդիսանում են անցումային տնտեսության մեջ երկրների պարտադիր հատկանիշը, ինչպես 40-ական, 50-ական թթ. Գերմանիայի, ճապոնիայի և այլ երկրների համար, այնպես էլ ներկայիս անցումային տնտեսության մեջ երկրների համար:

Ներկայ ու մս բոլոր երկրներում սնանկացման գործընթացը կարգավորվում է պետության կողմից համապատասխան օրենսդրական և նորմատիվային ակտերի միջոցով: Ֆրանսիայում, Գերմանիայում, Մեծ Բրիտանիայում, ԱՄՆ-ում սնանկացման մասին օրենսդրությունը ուղղված է անարդյունավետ կազմակերպությունների վերակառուցման աջակցմանը, կամ էլ քաղաքակիրթ կերպով շուկայից դուրս հանելուն: Ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան տնտեսական անվճարունակության ժամանակակից համակարգի հանգուցային տարրերից է սնանկացման հարցերի վերաբերյալ կոնկրետ պարտավորություններ ունեցող պետական մարմնի առկայությունը: Այդպիսի մարմնի լիազորություններից է ոչ միայն օրենսդրության մշակումը, այլև մասնագետների պատրաստման, արհեստավարժության մակարդակի գնահատման և լիցենզավորման համակարգի կազմակերպումը: Միևնույն ժամանակ այդպիսի մարմինը իրականացնում է արբիտրաժային կառավարիչների գործունեության վերահսկողությունը: Որոշ երկրներում պետական մարմինների պարտավորությունների մեջ է մտնում փոքր ակտիվներ ունեցող կազմակերպությունների լուծարման դեպքում մրցութային կառավարչի գործառնությունների իրականացումը: Հակաճգնաժամային կառավարչի գլխավոր գործառնությունը որակյալ օգնության ապահովումն է վերակառուցվող կամ լուծարվող պարտապանի կառավարման գործընթացում: Ընդ որում, շուկայական տնտեսության բերկրների մեծամասնության օրենսդրությունը նախատեսում է հակաճգնաժամային կառավարիչների պարտադիր ատեստավորում:

Ամփոփելով կարելի է նշել, որ Հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետ ինստիտուտի ձևավորումը յուրաքանչյուր երկրի տնտեսության ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների կարևորագույն ուղղություններից է, արդյունավետ գործող տնտեսական համակարգի հիմնական բաղադրիչներից մեկը: Մասնագիտական գրականության մեջ «հակաճգնաժամային կառավարում» հասկացությունը չունի միանշանակ մեկնաբանություն, ինչը դժվարեցնում է հակաճգնաժամային կառավարման ամբողջական հայեցակարգի մշակումը: Ամփոփելով մասնագիտական գրականության մեջ և պրակտիկայում հակաճգնաժամային կառավարման տարբեր մոտեցումներն ու սահմանումները՝ կարելի է եզրահանգել, որ հակաճգնաժամային կառավարումը կառավարման տեսակ է, որը թույլ է տալիս կանխատեսել և մեղմացնել ճգնաժամերը, ինչպես նաև ապահովել կազմակերպության գործառնությունը ճգնաժամի ժամանակ

գոյատևման ռեժիմում և դուրս բերել այն ճգնաժամային վիճակից  
նվազագույն կորուստներով:

**ԳԼՈՒԽ 2. ԶՅ ԱՊԱՅՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՅԱԿԱՏԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԳՆԱՅԱՏՈՒՄԸ**

**2.1 ԶՅ ապահովագրական համակարգի ձևավորման  
առանձնահատկությունները և հիմնական բնույթագրիչները**

Չարգացած շուկայական տնտեսությունն ունեցող երկրներում ապահովագրական համակարգը ձևավորվել է աստիճանաբար, հարյուրամյակների ընթացքում, այդ պատճառով էլ այսօր այդպիսի երկրներում գործում են ապահովագրական համակարգի ձևավորված կանոններ և սկզբունքներ: Սակայն անցումային տնտեսությունն ունեցող երկրներում արդի պայմաններին համապատասխանող ապահովագրական համակարգի ձևավորման հիմնախնդիրը ի հայտ է եկել վերջերս: Դրա համար հիմք հանդիսացավ XX-րդ դարի 90-ական թվականների մասնավորեցման գործընթացը, որի նպատակն էր անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծել շուկայական տնտեսության ենթակառուցվածքի ձևավորման և զարգացման համար: Այդպիսի երկրներում դեռևս գոյություն ունեն ապահովագրական համակարգի գործառնության և զարգացման բազմաթիվ հիմնախնդիրներ: ԶՅ-ում ապահովագրական համակարգի ձևավորումը անցավ զարգացման մի շարք փուլեր:

Խորհրդային տարիներին ամբողջ ԽՍՀՄ տարածաշրջանի համար գործում էր ընդհանուր ապահովագրական համակարգը և ապահովագրական ծառայությունների մատուցումը հանդիսանում էր պետական մենաշնորհ: Վերահսկողության գործառնության իրականացում էր ԽՍՀՄ ֆինանսների նախարարության կազմում ձևավորված «Պետապի» վարչությունը, որի հիմնական գործառնություններն էին քաղաքացիների և կազմակերպությունների հետ պարտադիր ապահովագրության պայմանագրերի կնքումը և դրանցում առկա պայմանների ապահովումը: Պարտադիր ապահովագրության ենթակա էին օդային, երկաթուղային, ծովային, ներքին ջրային, ավտոտրանսպորտի ուղևորների, գյուղատնտեսական կենդանիների և ցանքերի, պետությանը և քաղաքացիներին պատկանող գույքի հետ կապված ռիսկերը, իսկ ապահովագրավճարները մուտքագրվում էին պետական բյուջե: 1988թ. «Կոոպերատիվների մասին» ԽՍՀՄ օրենքով սկիզբ դրվեց ապահովագրական նոր գործընթացին: Օրենքը, վերջ դնելով ապահովագրության ոլորտում պետական մենաշնորհին,

հնարավորությունն տվեց ապահովագրական գործունեությամբ զբաղվել նաև ոչ պետական ապահովագրական ընկերություններին: Այդպիսով սկսվեց ապահովագրական ոլորտի զարգացման նոր փուլ: Օրենսդրական դաշտի անկատարությունը հանգեցրեց անվերահսկելիության, ինչի հետևանքով ապահովագրական կոչվող մի շարք ընկերություններ, հեռանալով հիմնական գործառնություններից, սկսեցին իրականացնել ոլորտին չառընչվող գործունեություն: 1991-1996թթ. ապահովագրական գործունեությունը Հայաստանում, կարելի է ասել, որ զարգացել է օրենսդրական դաշտի բացակայության պայմաններում, բացառությամբ 1993թ. ապրիլին ՀՀ Ֆինանսների նախարարի հրամանով «ՀՀ տարածքում ապահովագրությամբ զբաղվելու ժամանակավոր կարգը» սահմանող փաստաթղթի: Արդյունքում 1996թ. երկրում արդեն գործում էին 82 ապահովագրական ընկերություններ:

Ապահովագրական ոլորտի զարգացման մեկնարկը դրվեց 1996թ.-ին, երբ Ֆինանսների նախարարության կազմում ստեղծվեց ապահովագրական տեսչություն, որի խնդիրն էր պետականորեն կարգավորել ոլորտում կուտակված և զարգացմանը խոչընդոտող խնդիրները: Նույն թվականին ընդունվեց «Ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենքը, որին հետևեց ՀՀ Կառավարության 1996թ. նոյեմբերի 28-ի թիվ 368 որոշումը, որը կարգավորում է ապահովագրական գործունեության առանձին ոլորտները, կանոնակարգում ապահովագրական ընկերությունների և միջնորդների լիցենզավորման և գործունեության ընթացքը<sup>51</sup>:

Այդպիսով իրականացվեցին առաջին քայլերը ապահովագրական ընկերությունների գործունեության համար և սահմանվեցին այդ ընկերությունների գործունեությանը ներկայացվող հիմնական պահանջները: Օրենսդրաիրավական դաշտի կանոնակարգման արդյունքում ՀՀ-ում ապահովագրական ընկերությունների թիվը մոտ չորս անգամ կրճատվեց, և 1998 թվականին ապահովագրական ծառայություններ մատուցելու իրավունք ունեին 20 ապահովագրական ընկերություններ: Հետագա տարիներին դրանց թիվն ավելացավ՝ հասնելով 2005թ. հունվարի մեկի դրությամբ 26-ի: Հետագա տարիներին ապահովագրական ընկերությունների թվի կտրուկ տատանումներ չեն եղել:

ՀՀ Սահմանադրությունը, «Ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենքը (1996), ինչպես նաև 1998թ. ընդունված ՀՀ Քաղաքացիական

<sup>51</sup> <http://insurance.am/insurance/insurance-in-armenia>

օրենսգիրքը<sup>52</sup>, կազմեցին ապահովագրության դաշտը ձևավորող օրենսդրավիճակի հիմքը: 2000թ. ՀՀ Կառավարության կողմից հավանության արժանացավ «ՀՀ ապահովագրական համակարգի և ապահովագրական շուկայի զարգացման և ապահովագրական ոլորտի արհեստավարժ մասնագետների ուսուցման և վերապատրաստման համակարգի ստեղծման հայեցակարգը», իսկ 2001թ. հավանության արժանացավ ՀՀ ապահովագրական համակարգի և շուկայի զարգացման գործողությունների համալիր պլանը: Դրանց հիմնական նպատակը Ապահովագրական տեսչությունը որակավորված կադրերով ապահովելն էր և ակտուար համակարգի ստեղծումը: Սակայն, միաժամանակ ակնհայտ է, որ ապահովագրական համակարգի պետական կարգավորման ուղղությամբ կատարված աշխատանքները բավարար չէին դրա հետագա զարգացման համար, քանի որ այդ քայլերը անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայման էին: Մյուս կողմից, ոլորտը կարգավորող օրենսդրական դաշտը ուներ մի շարք թերություններ և բացթողումներ, որոնք ի հայտ եկան դրանց գործնական կիրառման արդյունքում, մասնավորապես հակասություններ կային «Ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենքի և Քաղաքացիական օրենսգրքի որոշ հոդվածների միջև. ակնհայտ էր իրավական դաշտի բարեփոխումների անհրաժեշտությունը: Այդ նպատակով ՀՀ Կառավարությունը համաշխարհային բանկի փորձագետների հետ սերտ համագործակցությամբ 2003թ. վերանայեց 1996թ. ընդունված «Ապահովագրական շուկայի մասին» ՀՀ օրենքը: Արդյունքում 2004թ. հունիսին ընդունվեց «Ապահովագրության մասին» ՀՀ նոր օրենք, որն էապես նոր հարթություն տեղափոխեց ՀՀ ապահովագրական համակարգի պետական կարգավորման և վերահսկողության գործընթացները: Միևնույն ժամանակ որոշակի փոփոխությունների ենթարկվեցին նաև ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգիրքը, «Լիցենզավորման մասին» և «Իրավական ակտերի մասին» ՀՀ օրենքները՝ տվյալ օրենքների և Քաղաքացիական օրենսգրքի միջև ի հայտ եկած հակասությունների վերացման և միջազգային չափանիշներին օրենսդրության դրույթների համապատասխանեցման նպատակով: Նշենք, որ այն իրականացավ մասամբ, «Ապահովագրության մասին» ՀՀ նոր օրենքում ամրագրվեցին ապահովագրական համակարգի պետական կարգավորման խնդիրները, որոնց շարքում առանձնացվում է ապահովագրիչների, շահառուների պաշտպանության ապահովումը, ապահովագրական գործունեություն իրականացնողների համար մրցակցային հավասար պայմանների ստեղծումը, ապահովագրական համակարգի զարգացման,

<sup>52</sup> ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգիրք, 1998թ., հոդված 54



հոլսալ իոլթյան ապահովումը: Տվյալ խնդիրները իրենց արտահայտուլթյոլնն էին գտել ՅՅ Կառավարուլթյան կողմից հավանուլթյան արժանացած «Յայաստանի Յանրապետուլթյոլնոլմ ապահովագրական համակարգի և ապահովագրական շուկայի գարգացման» հայեցակարգոլմ<sup>53</sup>:

«Ապահովագրուլթյան մասին» ՅՅ օրենքով կանոնակարգվել են նաև ապահովագրական հատուցման ընթացակարգը, ժամկետները, պայմանները, հնարավոր մերժման դեպքերը, ինչպես նաև ապահովագրական ընկերուլթյոլնների լիցենզավորման գործընթացը: Ընդ որոլմ, տարանջատվել են «կյանքի» և «ոչ կյանքի» ապահովագրական տեսակների համար լիցենզիայի ստացման պայմանները: Օրենքով կարևորվել են նաև ակտուարական ծառայուլթյոլնները և ակտուարի ինստիտուտի անհրաժեշտուլթյոլնը ապահովագրական շուկայոլմ սակագների սահմանման գործընթացոլմ, միևնույն ժամանակ սահմանվել է ակտուարի պատասխանատուլթյան շրջանակները, հստակեցվել է ապահովագրական գործով զբաղվող ղեկավարներին, հիմնադիրներին ներկայացվող պահանջները: Նոր օրենսդրուլթյամբ ընդլայնվել է ապահովագրական ընկերուլթյոլնների համար սահմանվող հիմնական տնտեսական չափորոշիչների ցանկը: Այսպես, հիմնական տնտեսական չափորոշիչների ցանկոլմ ներառվել է համալրված կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափի իրացվել իոլթյան, վճարուևակուլթյան, ընդհանուր կապիտալի համարժեքուլթյան, ստանձնած ապահովագրական ռիսկերի գծով ապահովագրական չափի, վերաապահովագրուլթյան փոխանցվող ապահովագրական պարտավորուլթյոլնների առավելագույն չափի չափորոշիչները: «Ապահովագրուլթյան մասին» ՅՅ օրենքով ապահովագրական ընկերուլթյոլնների նվազագույն համալրված կապիտալի չափը սահմանվել է 50 մլն. դրամ, որը վերահսկող մարմինը ոչ շուտքան տարին մեկ անգամ կարող է վերանայել, այսպես ՅՅ Կառավարուլթյան 2004թ., սեպտեմբերի 30-ի որոշմամբ ապահովագրական ընկերուլթյոլնների համալրված կապիտալի նվազագույն չափը բարձրացվեց մինչև 100 մլն. դրամ, իսկ 2005թ., դեկտեմբերի 9-ի որոշմամբ 200 մլն. ՅՅ դրամ<sup>54</sup>: Միևնույն ժամանակ սահմանվեց նաև

<sup>53</sup> «Յայաստանի Յանրապետուլթյոլնոլմ ապահովագրական համակարգի և ապահովագրական շուկայի գարգացման հայեցակարգը» ընդուևվել է 10.02.2000թ.

<sup>54</sup> «Ապահովագրական ընկերուլթյոլնների կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափի մասին» ՅՅ կառավարուլթյան N1345-ն որոշուլմ 30.09.2004թ., «Ապահովագրական ընկերուլթյոլնների հիմնական գործուևնեուլթյան նորմատիվների չափը, դրանց ձևավորման և հաշվարկման կարգը, այդ նորմատիվների վերաբերյալ հաշվետուլթյան ձևը, դրալրացման, ներկայացման կարգուև ժամկետները սահմանելու մասին» ՅՅ կառավարուլթյան N2174-ն որոշուլմ 9.12.2005թ.

համալրված կապիտալի սահմանաչափի փոփոխության  
ժամանակացույցը, ըստ որի էլ վերոնշյալ չափորոշիչը ենթարկվել  
է փոփոխության (աղյուսակ 2.1.1)

**Ապահովագրական ընկերությունների նվազագույն համալրված կապիտալի չափը ըստ տարիների**

Տարեթիվ	Կանոնադրական կապիտալի նվազագույն սահմանը (ՀՀ դրամ)
2004	50 000 000
2005	100 000 000
2006	200 000 000
2007	350 000 000
2008	500 000 000
2011 <sup>55</sup>	1 000 000 000 1 500 000 000

Հայաստանի ապահովագրական համակարգի հետագա զարգացման համար չափազանց կարևոր էր «Ֆինանսական կարգավորման և վերահսկողության միավորված համակարգի ներդրման մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումը 2005թ.-ի դեկտեմբերի 8-ին, որի նպատակն էր ՀՀ ֆինանսական համակարգի կայունության և վերջինիս նկատմամբ վստահության բարձրացումը, ֆինանսական համակարգի բնականոն զարգացման համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովումը: Ըստ այդ օրենքի ՀՀ ֆինանսական շուկայում տեղի ունեցան ինստիտուցիոնալ փոփոխություններ՝ 2006թ. հունվարի 1-ից ֆինանսական համակարգի մասնակիցների և ապահովագրական գործունեություն իրականացնողների նկատմամբ կարգավորման և վերահսկողության գործառնությունները ՀՀ ֆինանսների և Էկոնոմիկայի նախարարությունից փոխանցվեցին ՀՀ ԿԲ-ին, որը, ըստ էության դարձավ Հայաստանի ամբողջ ֆինանսական համակարգի կարգավորիչը: Այս կառուցվածքային փոփոխություններից հետո ապահովագրական գործունեությունը կանոնակարգող

<sup>55</sup> 1) մեկ միլիարդ (1 000 000 000) Հայաստանի Հանրապետության դրամ գումար, եթե ընկերությունն ունի «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի 7-րդ հոդվածի 2-րդ մասի «1-9»-րդ, «16-18»-րդ կետերով սահմանված ոչ կյանքի ապահովագրության մեկ կամ մի քանի դասերով ապահովագրական գործունեություն իրականացման լիցենզիա, 2) մեկ միլիարդ հինգ հարյուր միլիոն (1 500 000 000) Հայաստանի Հանրապետության դրամ գումար, եթե ապահովագրական ընկերությունն ունի «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի 7-րդ հոդվածի 2-րդ մասի «1-6» «10-15»-րդ կետերով սահմանված ոչ կյանքի ապահովագրության մեկ կամ մի քանի դասերով ապահովագրական գործունեության իրականացման լիցենզիա

գործունեությունը համալրվեց նաև «Կենտրոնական բանկի մասին» ՀՀ օրենքով, որի 5.1 գլուխը սահմանում է ՀՀ ԿԲ կողմից լիցենզավորված անձանց ստուգումները, վերահսկողությունը, ուսումնասիրությունները, նրանց պատասխանատվության ենթարկելու կարգն ու պայմանները:

Հայ կապան ապահովագրական ընկերությունների դերի ու մրցունակության բարձրացման, ինչպես նաև վերաապահովագրության գործընթացի կարգավորման համար կարևորվում է «Վերաապահովագրության պահանջները սահմանող կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության որոշումը, որով հստակեցվում է ապահովագրական պարտավորությունների վերաապահովագրության դեպքում վերաապահովագրվածների վերաբերյալ ԿԲ-ին տեղեկացնելու կարգը: Սահմանափակումներ դրվեցին նաև վերաապահովագրության վրա փոխանցվող ռիսկերի վրա: Այսպես, ըստ կառավարության կողմից ընդունված ենթաօրենսդրական ակտերի վերաապահովագրության փոխանցվող գումարը չպետք է գերազանցի ապահովագրավճարների առնվազն 20 տոկոսը: Անհրաժեշտ է նշել, որ ապահովագրության միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ զարգացած երկրներում ապահովագրական շուկայի պետական կարգավորման գործընթացում այդպիսի սահմանափակումներ չեն կիրառվում: Այս տեսանկյունից նկատենք, որ ՀՀ օրենսդրությամբ նախատեսվող վերոնշյալ նորմատիվային սահմանափակումները մի կողմից թեև նպաստում են կայուն ապահովագրական համակարգի ձևավորմանը, մյուս կողմից սահմանափակում են այդ համակարգի զարգացման բնականոն ընթացքը:

Որպես ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության տատանումների կանխարգելման գործիք 2008թ.-ից կիրառվում է գործունեություն ընդհանուր գնահատման «CARMELS» մեթոդը, որը թույլ է տալիս գնահատել ապահովագրական ընկերությունների կայունությունը հետևյալ հիմնական ցուցանիշների միջոցով՝ կապիտալ (C), ակտիվներ (A), վերաապահովագրություն (R), տեխնիկական պահուստներ և ակտուար հաշվարկներ (A), կառավարում (M), եկամուտ (E), իրացվելիություն (L) և զգայունություն (S):

2008թ. սկսել է գործել նաև ապահովագրական և վերաապահովագրող ընկերությունների հաճախորդների տվյալների բազայի տեղեկատվական համակարգը՝ ապահովագրական ռեգիստրը (գրանցման մատյանը), որի օգնությամբ ապահովագրական ընկերությունները նոր պայմանագրեր կնքելուց առաջ հնարավորություն ունեն տեղեկատվություն ստանալ նախորդ

պայմանագրերի, արտենցիալ ապահովագրողների մասին, և ավելի արդյունավետ հաշվարկել ապահովարական վճարները:

«Ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենքի և դրան հետևող օրենսդրական ակտերի ընդունումը էականորեն բարելավեց ՀՀ-ում ապահովարական գործունեության իրականացնելու համար անհրաժեշտ օրենսդրափրավական դաշտը և պայմաններ ապահովեց ՀՀ ապահովարական համակարգի կայուն զարգացման համար:

Սակայն նշված բարեփոխումները իրականացվում էին ոչ հետևողական և պահանջվող արագությամբ: Այսպես, ապահովագրության մասին նոր՝ «Ապահովագրության և ապահովարական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի գործողությանն ապահովելու համար նախատեսվում էր քսանից ավելի ենթաօրենսդրական ակտերի ընդունում, մինչդեռ մեկ տարվա ընթացքում կառավարության կողմից այդ նպատակով ընդունվեց միայն հինգ որոշում:

ՀՀ ապահովարական համակարգի կայունության ապահովման և ոլորտի օրենսդրափրավական դաշտի բարեփոխումների ուղղությամբ կարևոր քայլ էր «Ֆինանսական կարգավորման և վերահսկողության միավորված համակարգի ներդրման մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումը, ըստ որի 2006թ. հունվարի 1-ից ՀՀ Կենտրոնական բանկին փոխանցվեցին ֆինանսական համակարգի երկու կարևոր բաղադրիչների՝ արժեթղթերի և ապահովագրության ոլորտների վերահսկողության և կարգավորման գործառնյալները: Դրա արդյունքում դադարեցվեցին ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության կազմում գործող ապահովագրության տեսչության և իրավաբանության ներքին: Այժմ ապահովարական շուկայի կարգավորման և վերահսկողության հետ կապված բոլոր աշխատանքները փոխանցվել են ԿԲ-ին: 2007թ. ընդունվեց «Ապահովագրության և ապահովարական գործունեության մասին» ՀՀ նոր օրենքը: Միևնույն ժամանակ վերափոխվեցին ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքի 54-րդ գլխի գրեթե բոլոր հոդվածները, իսկ զգալի թվով հոդվածներ ( 985-993, 1004, 1008 հոդվածները և այլն) ընդհանրապես ուժը կորցրած ճանաչվեցին, վերահաստատվեցին ՀՀ կառավարության կողմից ապահովարական գործընթացին առնչվող որոշումները: Բոլոր այս փոփոխությունները ուղղված էին սոցիալ-տնտեսական զարգացման ոլորտի փոփոխությունների հետ կապված նոր պահանջներին գործող օրենսդրությանը համապատասխանեցնելուն: Երկրի ապահովարական համակարգի կայունությանը ապահովելու և ապահովարական շուկայի զարգացումներին հետևելու նպատակով ապահովարական ընկերությունների առջև դրվեց պահանջ յուրաքանչյուր տարի առաջիկա երեք տարիների համար գործարար

ծրագրերի ներկայացնելը<sup>56</sup>: Այդ ծրագրերում ապահովագրական ընկերությունները ներկայացնում են իրենց զարգացման ռամավարությունները և հիմնական ցուցանիշների կանխատեսումները, որոնք թույլ են տալիս բացահայտել ապահովագրական շուկայի զարգացման միտումները և դրանց համապատասխանեցնել տվյալ շուկայի կարգավորման քաղաքականությունը: 2010թ. մայիսի 18-ին ընդունվեց «Ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենքը, որը կարգավորում է ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործման հետևանքով տուժած անձանց պատճառած վնասներից բխող ավտոտրանսպորտային միջոցների սեփականատերերի, ինչպես նաև օրինական հիմքերով դրանք տիրապետող այլ անձանց պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության հետ կապված հարաբերությունները, սահմանում այն ավտոտրանսպորտային միջոցների տեսակները, որոնց օգտագործումից բխող պատասխանատվությունը ենթակա է պարտադիր ապահովագրության, սահմանում է ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրությունն իրականացնող ապահովագրական ընկերությունների Բյուրոյի ստեղծման, գործունեության կարգավորման և դրա նկատմամբ վերահսկողությունն իրականացնելու և հետ կապված հարաբերությունները, ինչպես նաև երաշխավորման ֆոնդի և տեղեկատվական համակարգի ստեղծման և օգտագործման կարգը<sup>57</sup>: Ապահովագրական շուկայի ենթակառուցվածքի արդյունավետ գործառնության նպատակով 2010թ. մշակվեց ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության տեղեկատվական համակարգը, որի նպատակն է ապահովել ճանապարհային ոստիկանության տեղեկատվության համարելի իությունը ավտոտրանսպորտային պատահարների տվյալների հետ: Նույն թվականին մշակվեց նաև ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության համար Բոնուս-Մալուս համակարգի հայեցակարգը: Բոնուս-Մալուսը ԱՊՊԱ ոլորտում ապահովագրավճարների գեղջերի և հավելավճարների համակարգ է, համաձայն որի՝ ԱՊՊԱ պայմանագրով սահմանվող ապահովագրավճարը հաշվարկվում է վարորդի (լիազորված տիրապետողի և/կամ ապահովարդի) ապահովագրական պատմության

<sup>56</sup> ԿԲ-ի խորհրդի 2007թ. Հունիսի 30-ի թիվ 344 որոշում

<sup>57</sup> «Ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենք, 2010թ. հոդված 1,2

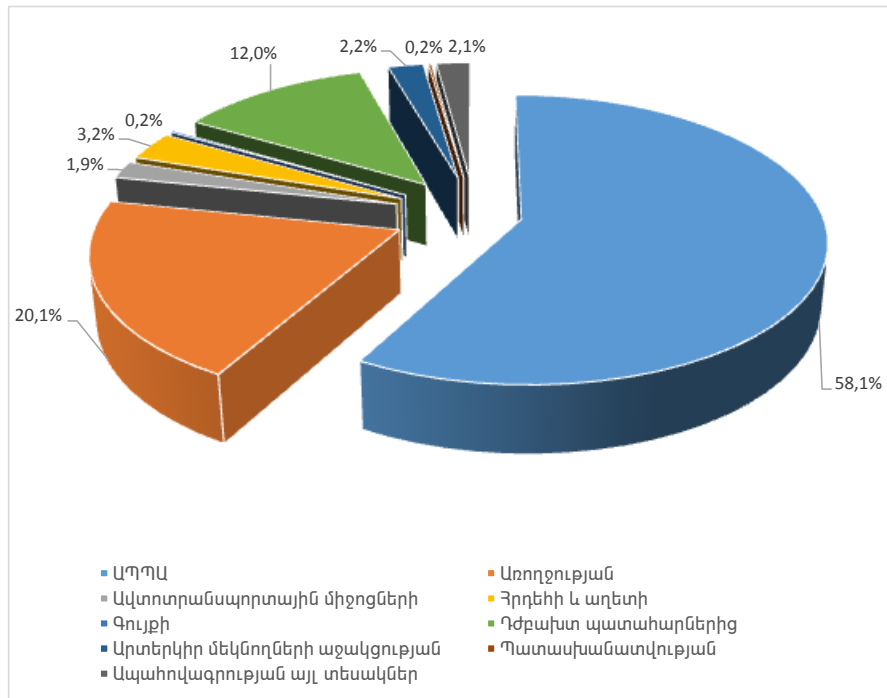
հիման վրա: Նշենք, որ տվյալ համակարգը ստացել է լայն կիրառություն միջազգային արակտիկայում և նախատեսված է ապահովագրական վճարների տարբերակման համար՝ կախված յուրաքանչյուր անձի ռիսկի աստիճանից: 2012թ. ՀՀ Կառավարության որոշմամբ ներդրվեց մոտ 100 հազար պետական ծառայողների համար սոցիալական փաթեթը, որը ներառում է նաև բժշկական ապահովագրությունը: Այսպիսով, թեև Հայաստանում պարտադիր բժշկական ապահովագրության մասին օրենքը բացակայում է, այդուհանդերձ բժշկական ապահովագրությունը, ըստ էության, դառնում է պետական ծառայողների համար պարտադիր:

Վերոնշյալ արմատական փոփոխությունները էապես բարելավեցին ապահովագրական համակարգը և ապահովագրության ոլորտը կանոնակարգող օրենսդրափրավական դաշտը: Վերացվեցին նաև հակասությունները Քաղաքացիական օրենսգրքի և «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի միջև, երկրի ապահովագրության ոլորտին առնչվող օրենսդրափրավական պահանջները զգալիորեն մոտեցան ԵՄ երկրներում գործող օրենքների պահանջներին:

Օրենսդրափրավական բնույթի կատարված փոփոխություններն իրենց ազդեցությունն ունեցան նաև ապահովագրական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների թվի վրա: Այսպես, սկսած 2005թ.-ից ապահովագրական ընկերությունների թիվը ցուցաբերում է նվազման միտում՝ 2014թ տարեվերջի դրությամբ հասնելով 6 ընկերության<sup>58</sup> («Ռոսգոսստրախ Արմենիա» ՓԲԸ<sup>59</sup>, «ԻՆԳՈ Արմենիա» ՓԲԸ, «Արմենիա Ինշուրանս» ՍՊԸ, «ՌԵՍՈ» ՓԲԸ, «ՍԻԼ Ինշուրանս» ՓԲԸ, «Նաիրի Ինշուրանս» ՓԲԸ), որոնք ոչ կյանքի ապահովագրության գծով ծառայություններ մատուցելու իրավունք ունեն և տարբերվում են ըստ լիցենզավորման դասերի: Այսպես, դժբախտ պատահարների, առողջության, ցամաքային տրանսպորտի, բեռների փոխադրման, հրդեհի և աղետի, պատահարների, գույքի ապահովագրման, ցամաքային տրանսպորտի օգտագործումից պատասխանատվության, ընդհանուր պատասխանատվության և ավտոքաղաքացիական պատասխանատվության լիցենզիա ունեն բոլոր ապահովագրական ընկերությունները, իսկ ըստ մյուս լիցենզավորված դասերի ապահովագրական ընկերությունների արտոնությունները տարբեր են: 2014 թվականին ՀՀ ապահովագրական

<sup>58</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015  
<sup>59</sup> 2014թ. Բժշկական ապահովագրության շուկայում մասնագիտացված «Գարանտ Ինշուրանս» ՓԲԸ-ն միավորվեց «Ռոսգոսստրախ Արմենիա» ՓԲԸ-ի հետև այլևս չի իրականացնում որևէ գործարք

ընկերությունների կողմից կնքված ապահովագրության պայմանագրերի տեսակները ներկայացված են գծապատկեր 2.1.1-ում:



**Գծապատկեր 2.1.1 Ըստապահովագրական տեսակների կնքված պայմանագրերի կառուցվածքը 2014թ. դրությամբ<sup>60</sup>**

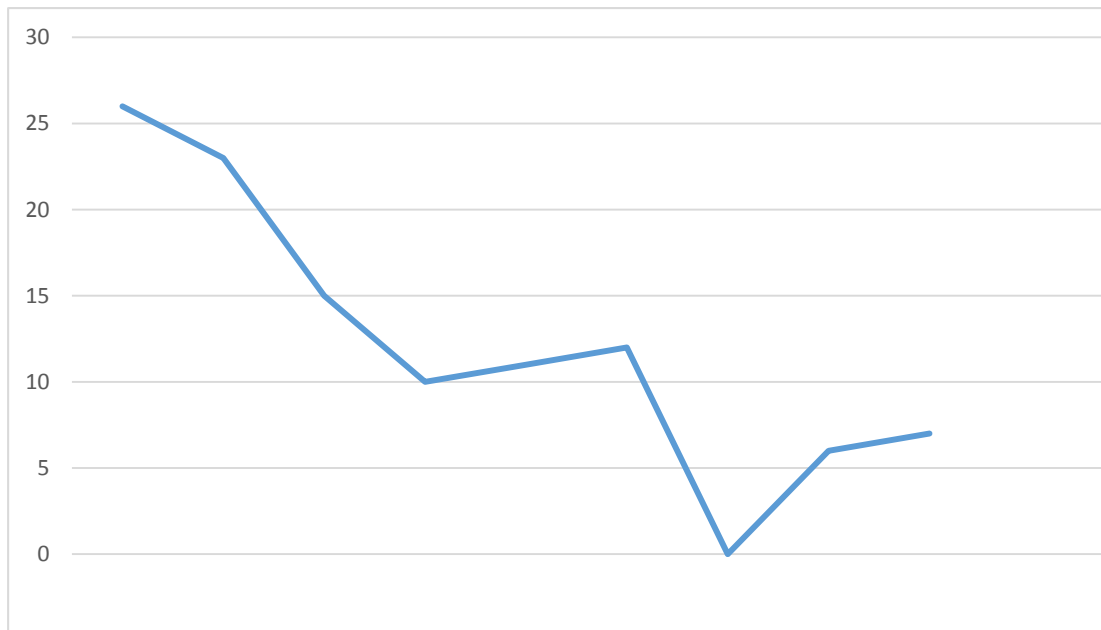
Ապահովագրական ընկերությունների թվի կրճատման միտումը նշված ժամանակահատվածում բնութագրական է ԱՊՀ գրեթե բոլոր երկրներին: Այսպես օրինակ Ռուսաստանի Դաշնությունում 1996-2010թթ. Ապահովագրական ընկերությունների թիվը կրճատվել է՝ 918-ից հասնելով 666-ի<sup>61</sup>:

ՀՀ-ում ապահովագրական ընկերությունների թվի փոփոխության վրա իր ազդեցությունն է ունեցել նաև կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափի սահմանված մեծությունը, որն ըստ ապահովագրության մասին ՀՀ օրենքի 1996թ. կազմում էր 50 մլն. Դրամ, 2008թ.՝ 500 մլն. Դրամ, իսկ 2011-ին 1.5 մլրդ. դրամ (գծապատկեր 2.1.2)

<sup>60</sup> <https://www.cba.am/am/SitePages/ppperiodicals.aspx>

<sup>61</sup> Уточненные статистические данные по итогам деятельности страховых организаций. URL-www.fssn.ru



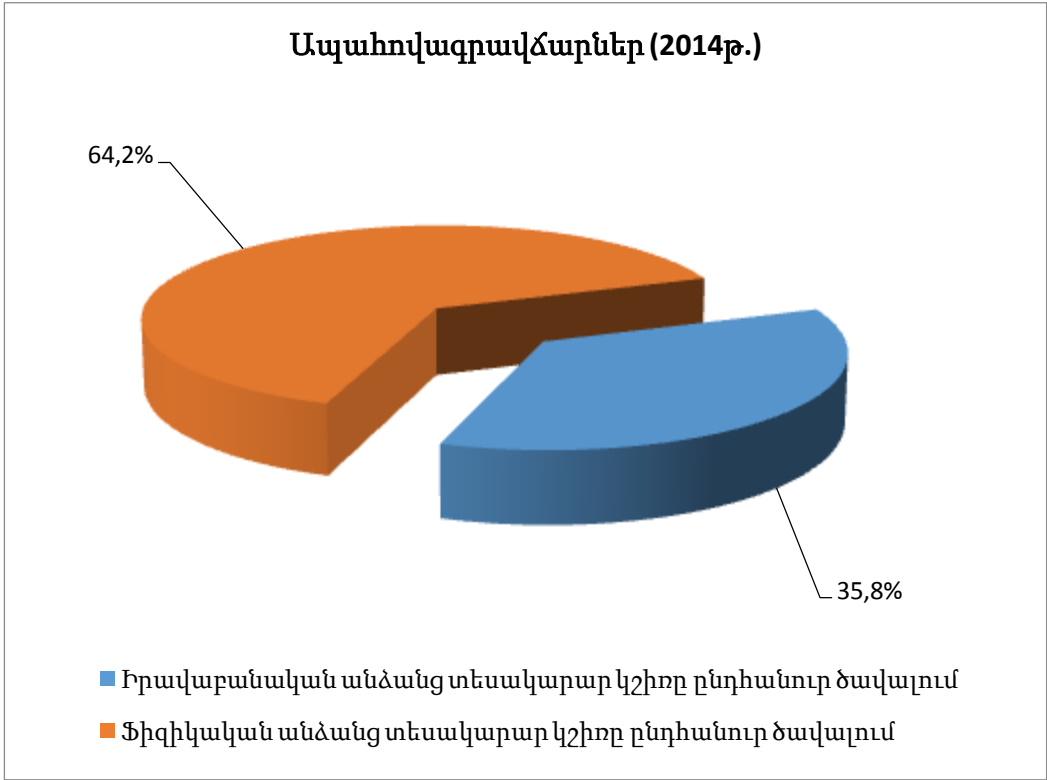


**Գծապատկեր 2.1.2 ՀՀ-ում ապահովագրական ընկերությունների կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափի սահմանված մեծության դինամիկան**

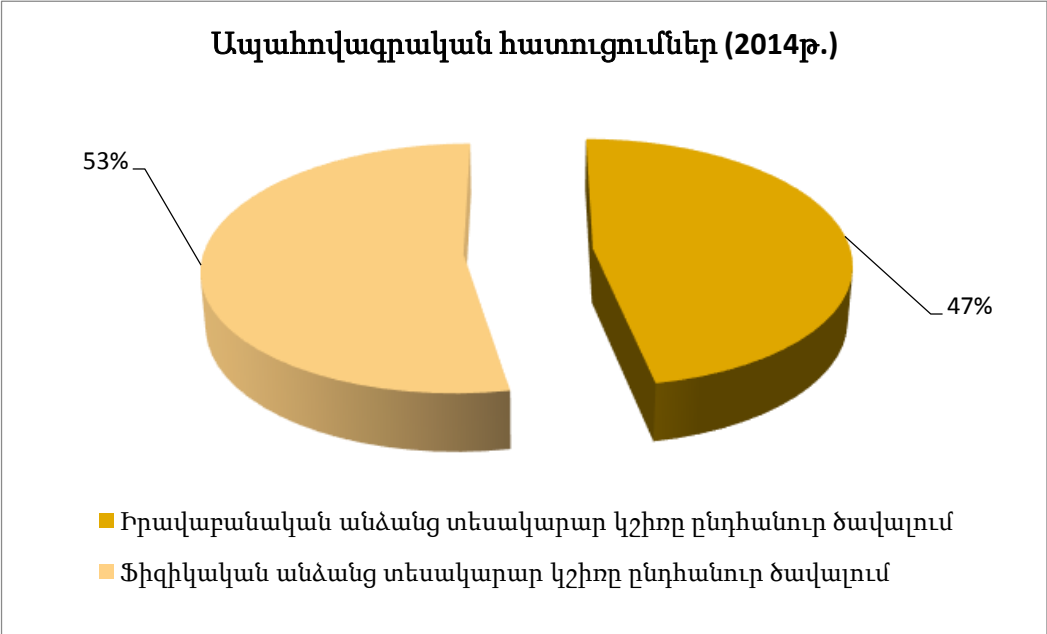
Ապահովագրական ընկերությունների հիմնական մասը որպես հաճախորդ թիրախային խմբեր է ընտրել ֆիզիկական անձ ապահովադիրներին: Ընկերությունների մյուս մասը շեշտը դրել է իրավաբանական անձ ապահովադիրների վրա: ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հաճախորդների բազայի կառուցվածքը և դինամիկան ներկայացված է գծապատկերներ 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5<sup>62</sup>:

<sup>62</sup> [www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc](http://www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc)

Исполнительный комитет СНГ. Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах-участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва 2014г.

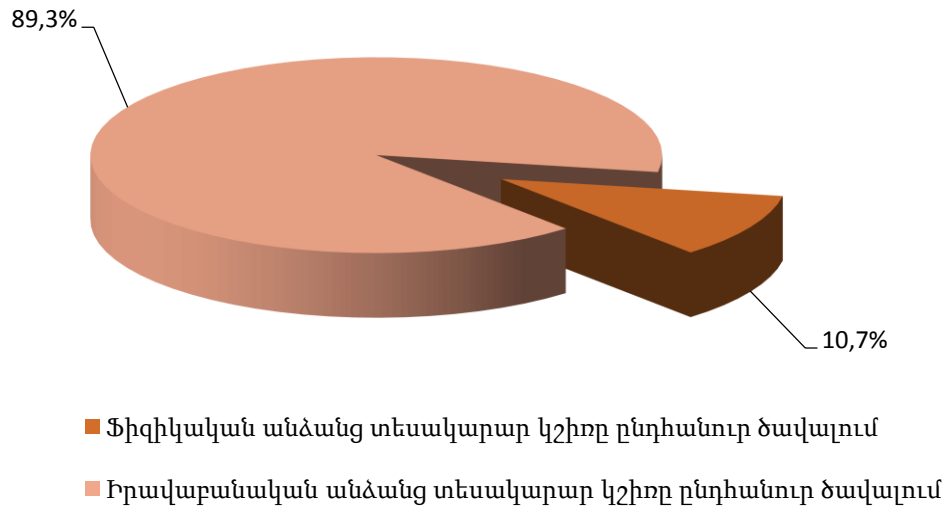


**Գծապատեր 2.1.3**



**Գծապատեր 2.1.4**

**Վերաապահովագրմանը փոխանցվող ապահովագրավճարներ**



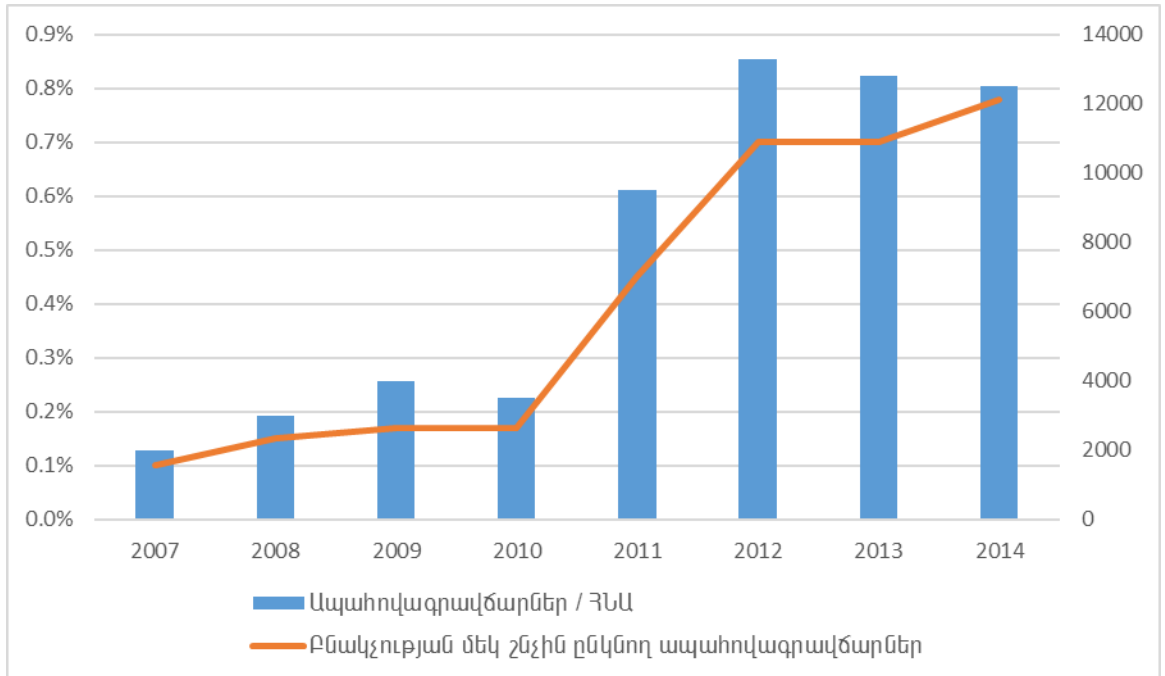
**Գծապատկեր 2.1.5**

Ըստ էության, ապահովագրական ընկերությունների հաճախորդներն են հանդիսանում տնտեսության տարբեր ոլորտների կազմակերպությունները, պետական մարմինները, միջազգային կազմակերպությունները, բանկերից և վարկային կազմակերպություններից վարկ վերցնող քաղաքացիները, արտերկիր մեկնող ուղևորները, ԱՊՊԱ օրենքի ընդունմամբ պայմանավորված նաև ավտոտրանսպորտային միջոցների բոլոր սեփականատերերը: Հաճախորդների խմբերին 2012 թվականից ավելացել են պետական ծառայողները՝ իրականացնելով առողջության ապահովագրություն և սոցիալական փաթեթի շրջանակներում:

ՀՀ ապահովագրական համակարգի զարգացման արդի միտումները վկայում են երկրի սոցիալ-տնտեսական և ֆինանսական հարաբերությունների համակարգում նրա դերի աստիճանական ուժեղացման մասին: Այդուհանդերձ ապահովագրական համակարգի զարգացումը բնութագրող ընդհանուր ցուցանիշները գտնվում են ցածր մակարդակի վրա:

Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվությունը բնութագրող հիմնական ցուցանիշը՝ հաշվեգրված ապահովագրավճարների մեծությունը, 2011թ. համեմատությամբ 2012-2014թթ. ընթացքում ավելացել է 66%-ով և կազմել 36.8 մլրդ. դրամ: Նշված աճը վկայում է ֆինանսական համակարգում ապահովագրական ընկերությունների ակտիվության աճի մասին: Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվությունը բնութագրող մյուս

ցուցանիշը ապահովագրավճարներ / ՅՆԱ հարաբերակցությունն է, որը 2014թ. դեկտեմբերին կազմել է 0.78%<sup>63</sup>: Ինչ վերաբերում է բնակչության մեկ շնչին ընկնող ապահովագրավճարներին, ապա այս ցուցանիշը 2014 թվականի դեկտեմբերին կազմել է 11,511 դրամ՝ մոտենալով զարգացող երկրների միջին ցուցանիշին<sup>64</sup>:



**Գծապատկեր 2.1.6 Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվությունը բնութագրող հիմնական ցուցանիշի դինամիկան 2007-2014թթ.<sup>65</sup>**

### Սեփական կապիտալ

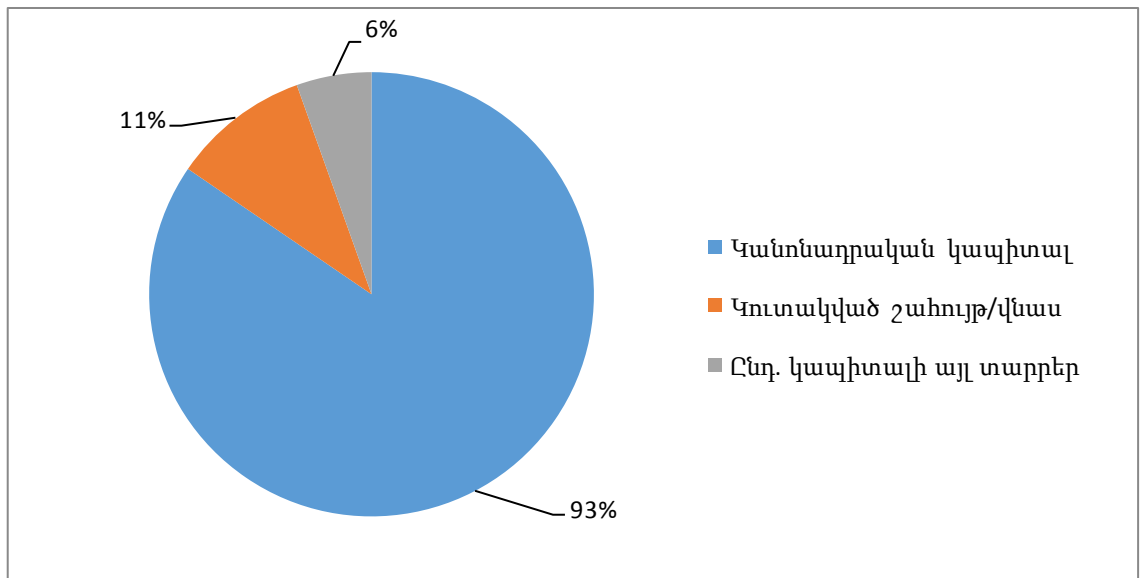
Ապահովագրական ընկերությունների սեփական կապիտալը 2014թ.-ի վերջին կազմել է 14.6 մլրդ. դրամ՝ տարվա ընթացքում աճելով 14.7%-ով: Սեփական կապիտալի աճը հիմնականում պայմանավորված է չբաշխված շահույթի 72.8% միջին տարեկան աճով: Յարկ է նշել, որ 2011-2014թթ. ընկած ժամանակահատվածի բոլոր տարիներին սեփական կապիտալի կառուցվածքում խիստ բարձր է կանոնադրական կապիտալի մասնաբաժինը, ինչն արդյունք է

<sup>63</sup> 2010թ. տվյալներով՝ զարգացած արդյունաբերական երկրներում ոչ կյանքի ապահովագրության գծով ապահովագրավճարներ/ՅՆԱ ցուցանիշը միջինում կազմել է 3.57%, զարգացող երկրներում՝ 1.32% (աղբյուրը՝ Swiss Re, sigma No 2/2011, May 2011):

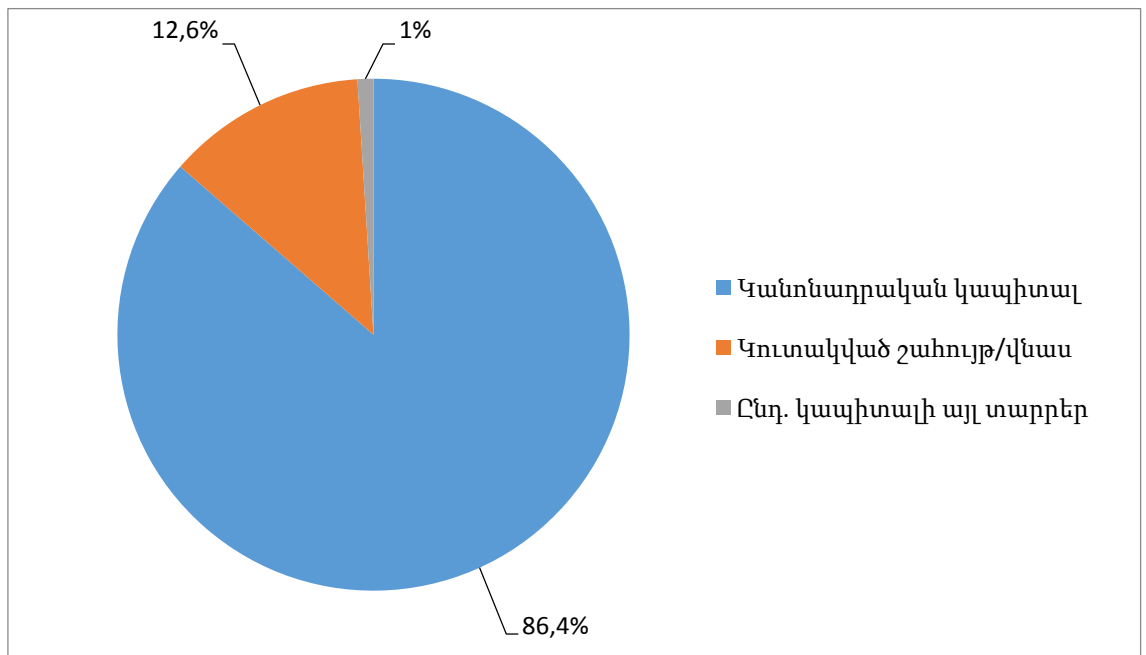
<sup>64</sup> 2010թ. տվյալներով՝ զարգացած արդյունաբերություններ երկրներում մեկ շնչին բաժին է ընկնում միջինում 529,896 դրամ կամ 1,458 ԱՄՆ դոլար ապահովագրավճար, զարգացող երկրներում՝ 17,627 դրամ կամ 49 ԱՄՆ դոլար ապահովագրավճար (աղբյուրը՝ Swiss Re, sigma No 2/2011, May 2011):

<sup>65</sup> [www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc](http://www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc), Исполнительный комитет СНГ. Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах-участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва 2014г., Арминфо информационное агентство, рейтинг страховых компаний Армении на N"32" 21.03.2013г., N"36" 08.03.2014г., N"38" 11.08.2014г.

կապիտալ ացման ցածր մակարդակի: Այսպես, եթե 31.12.2011թ.-ի դրությամբ սեփական կապիտալի կառուցվածքում կանոնադրական կապիտալը կազմում էր 82.6%, իսկ չբաշխված շահույթը՝ 11.0%, ապա 2014թ.-ին դրանց տեսակարար կշիռները կազմել են համապատասխանաբար 86.4% կամ 12.6 մլրդ. դրամ և 12.6%: Սեփական կապիտալի կառուցվածքը 2011 և 2014թթ.-ի վերջի դրությամբ ներկայացված են գծապատկերներ 2.1.6 և 2.1.7-ում<sup>66</sup>:



**Գծապատկեր 2.1.7 Սեփական կապիտալի կառուցվածքը 31.12.2011-ի դրությամբ**



<sup>66</sup> <http://www.armbanks.am>

## **Գծապատկեր 2.1.8 Սեփական կապիտալի կառուցվածքը 31.12.2014թ.-ի դրությամբ**

Ըստ սեփական կապիտալի մեծության առաջատարն է «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ԱԸ՝ 4,523 մլրդ. դրամ (տարվա կտրվածքով աճը կազմել է 77.1%), որին հաջորդում են «Արմենիա Ինշուրանս» ԱԸ՝ 2,953 մլրդ. դրամ (տարվա կտրվածքով աճը կազմել է 15.9%), և «ԻՆԳՈ-Արմենիա» ԱԸ՝ 2,484 մլրդ. դրամ (անկումը տարվա կտրվածքով կազմել է 10.8%):

Հայաստանի ապահովագրական ընկերությունների կուտակված շահույթը 2014թ. արդյունքներով կազմել է 1,834 մլրդ. դրամ, 2013թ.-ի այդ ցուցանիշը աճել է 5.5 անգամ (2013թ. այն կազմել է 331.8 մլն. դրամ): Ըստ Հայաստանի ապահովագրական ընկերությունների վարկանշման տվյալների<sup>67</sup> 2014թ.-ին շահույթով են գործել 6 ապահովագրական ընկերություններից 4-ը: Կուտակված շահույթի ցուցանիշով առաջատարների շարքում է «Արմենիա Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 1.913 մլրդ. դրամ (տարեկան աճը կազմել է 26.2%), վերջինիս հաջորդում է «Նաիրի Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 723.4 մլն. դրամ: Տվյալ ընկերությունը տարեկան կտրվածքով կրճատել է կուտակված շահույթը 19%-ով: Երրորդ տեղում է «ԻՆԳՈ-Արմենիա» ԱԸ-ն՝ 149.8 մլն դրամ, իսկ չորրորդ տեղում է «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ԱԸ-ն՝ 75.5 մլն. դրամ: 2014թ. արդյունքներով վնաս են արձանագրել «Սիլ Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 421 մլն. դրամ և «ՌԵՍՈ» ԱԸ-ն՝ 607 մլն դրամ:

### **Ակտիվներ**

2015թ. հունվարի դրությամբ ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների ընդհանուր ակտիվները կազմել են 40.6 մլրդ. դրամ՝ կրճատվելով տարեկան կտրվածքով 7.5%-ով: Միայն 2014թ. չորրորդ եռամսյակում ապահովագրողների ակտիվները կրճատվել է 3.8%-ով<sup>68</sup>: Թեև պետք է նշել, որ ՀՀ ապահովագրական ընկերությունները 2012-2014թթ. համար կանխատեսել էին ակտիվների գծով 10.3% միջին տարեկան աճ, ինչի արդյունքում ակտիվների մեծությունը 3 տարվա ընթացքում պետք է ավելանար 10.8 մլրդ. դրամով՝ 31.12.2012թ. կազմելով՝ 42.2 մլրդ. դրամ:<sup>69</sup> Հայաստանում գործող վեց ապահովագրական ընկերություններից ակտիվների անկում գրանցվել է երեքի մոտ, ընդ որում ամենամեծ անկումը գրանցվել է «ՌԵՍՈ» ԱԸ մոտ՝ 40.3%-ով, «Նաիրի Ինշուրանս» ԱԸ մոտ՝ 14.5%, իսկ «ԻՆԳՈ-Արմենիա» ԱԸ մոտ՝ 7.4%: Ակտիվների աճ

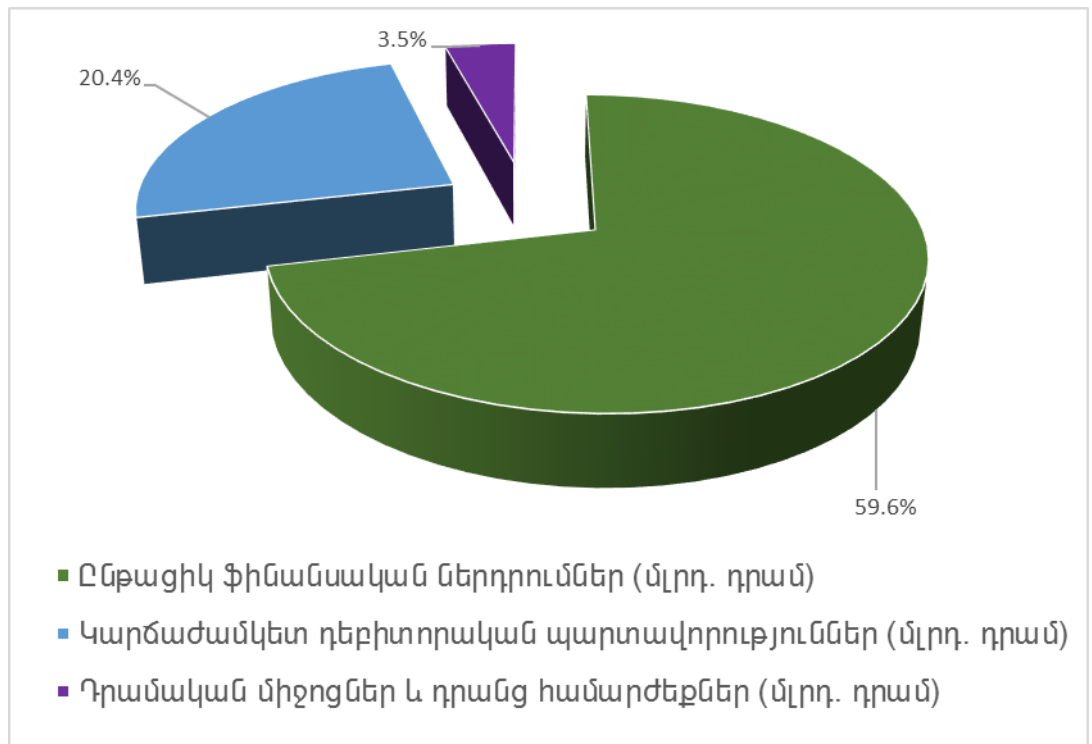
<sup>67</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015

<sup>68</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015

<sup>69</sup> ՀՀ ապահովագրական համակարգի հնարավոր զարգացումները 2012-2014թթ. Ըստ ապահովագրական ընկերությունների 2012-2014թթ. Գործարար ծրագրերի, Երևան, 2012 էջ 12

տարեկան կտրվածքով ապահովել են «Արմենիա Ինշուրանս» ԱԸ մոտ՝ 12.7%, «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ԱԸ՝ 9.7%, և «Սիլ Ինշուրանս» ԱԸ՝ 4.3%: Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվների տարեկան անկումը պայմանավորված է դրամական միջոցների և դրանց համարժեքների 28.9%-ով, ընթացիկ ֆինանսական ներդրումների 28.3%-ով, կարճաժամկետ դեբիտորական պարտավորության 17.4%-ով, ընթացիկ ակտիվների 1.1%-ով անկմամբ:<sup>70</sup>

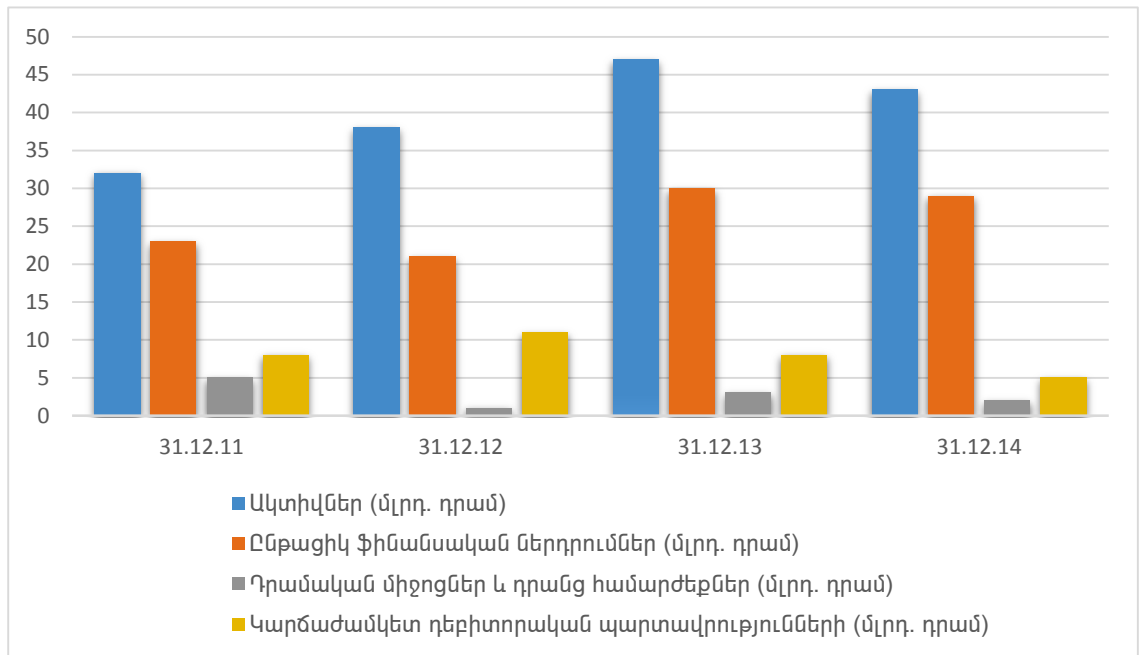
ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների ակտիվների կառուցվածքում ընթացիկ ակտիվների տեսակարար կշիռը 2014թ. վերջին կազմել է 86%, ընթացիկ ֆինանսական ներդրումների տեսակարար կշիռը 59.6%, կարճաժամկետ դեբիտորական պարտավորությունը 20.4%, դրամական միջոցների և դրանց համարժեքների տեսակարար կշիռը՝ 3.5%: Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվների կառուցվածքը ներկայացված է գծապատկեր 2.1.9



**Գծապատկեր 2.1.9 Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվների կառուցվածքը 31.12.2014թ.<sup>71</sup>**

<sup>70</sup> <http://www.armbanks.am>

<sup>71</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015



**Գծապատկեր 2.1.10 Ապահովագրական ընկերությունների ակտիվների դինամիկան 31.12.2014թ.**

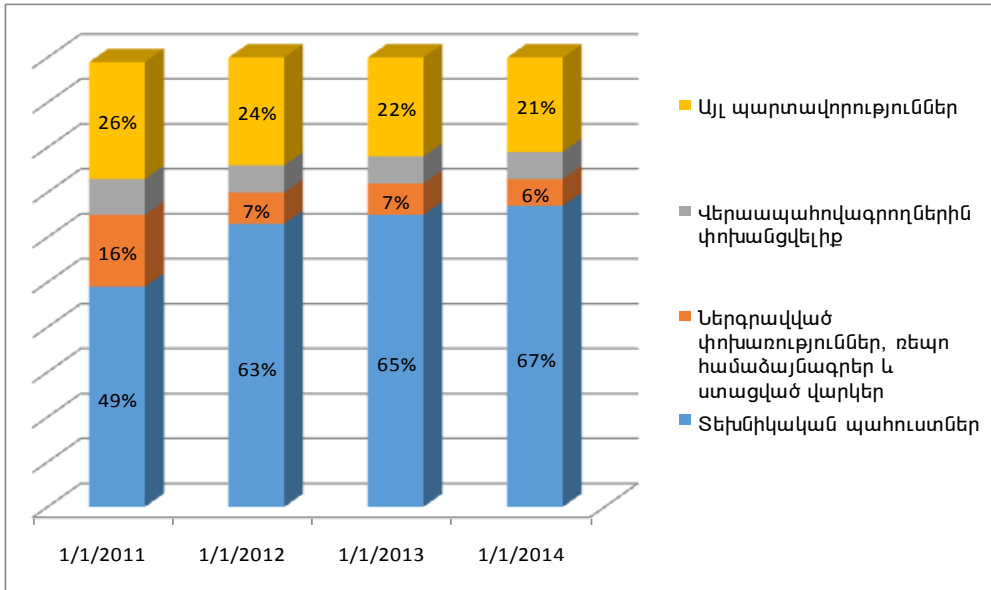
Տեխնիկական պահուստներին համարժեք ակտիվների կառուցվածքում փոփոխություններ տեղի չեն ունեցել: Ինչպես 2011թ.-ի վերջին, այնպես էլ հաջորդ երեք տարիների ընթացքում ապահովագրական ընկերություններն իրենց տեխնիկական պահուստներին համարժեք ակտիվների 90%-ից ավելին տեղաբաշխել են հիմնականում ՀՀ տարածքում գործող բանկերում որպես ժամկետային ավանդներ (31.12.2014թ՝ մոտ 68%) և ՀՀ պետական արժեթղթերում (մոտ 26%):

**Պարտավորություններ**

Հայաստանում գործող ապահովագրական ընկերությունների պարտավորությունները 2014թ. վերջին կազմել են 26.2 մլրդ. դրամ, ինչը 7.7 մլրդ. դրամով գերազանցում է 2011թ. վերջից ունեցածը՝ 18.5 մլրդ. դրամ<sup>72</sup>: Պարտավորությունների զգալի մասը 2011-2014թթ. կազմել են տեխնիկական պահուստները: Ընդ որում, եթե 31.12.2014թ.-ի դրությամբ տեխնիկական պահուստներին բաժին էր ընկնում պարտավորությունների 49.4%-ը, ապա 2014թ.-ի վերջին՝ 67%: 31.12.2011թ.-ի դրությամբ պարտավորությունների 7.9% կազմող վերաապահովագրողներին փոխանցվելիք ապահովագրավճարների տեսակարար կշիռը տարեցտարի նվազել է և 31.12.2014թ. դրությամբ կազմել 5.5%:

<sup>72</sup> <https://www.cba.am/am/SitePages/pperiodicals.aspx>



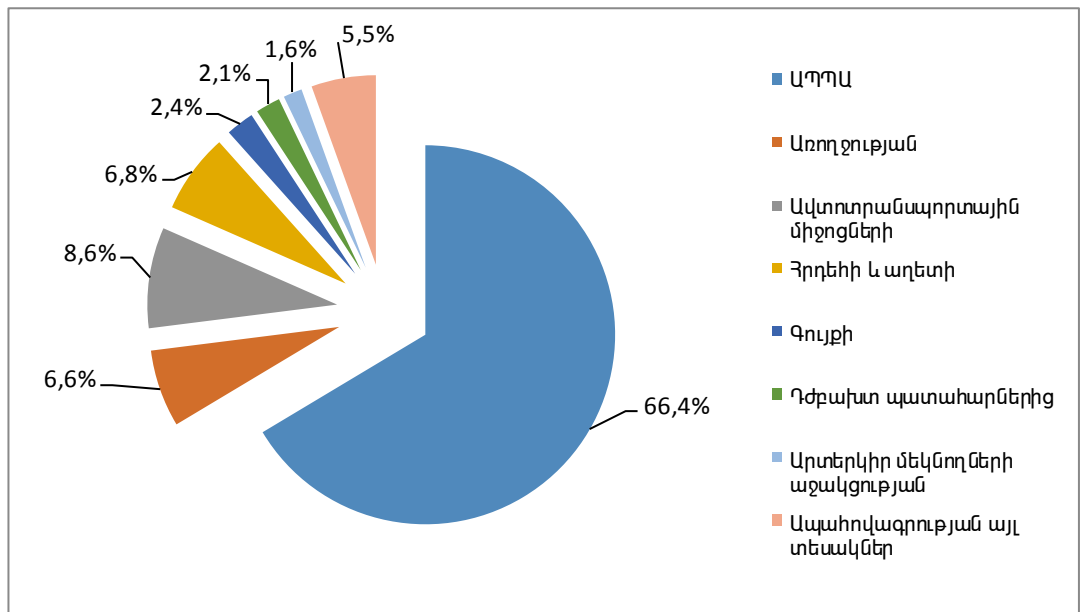


**Գծապատկեր 2.1.10 Պարտավորությունների դինամիկա<sup>73</sup>**

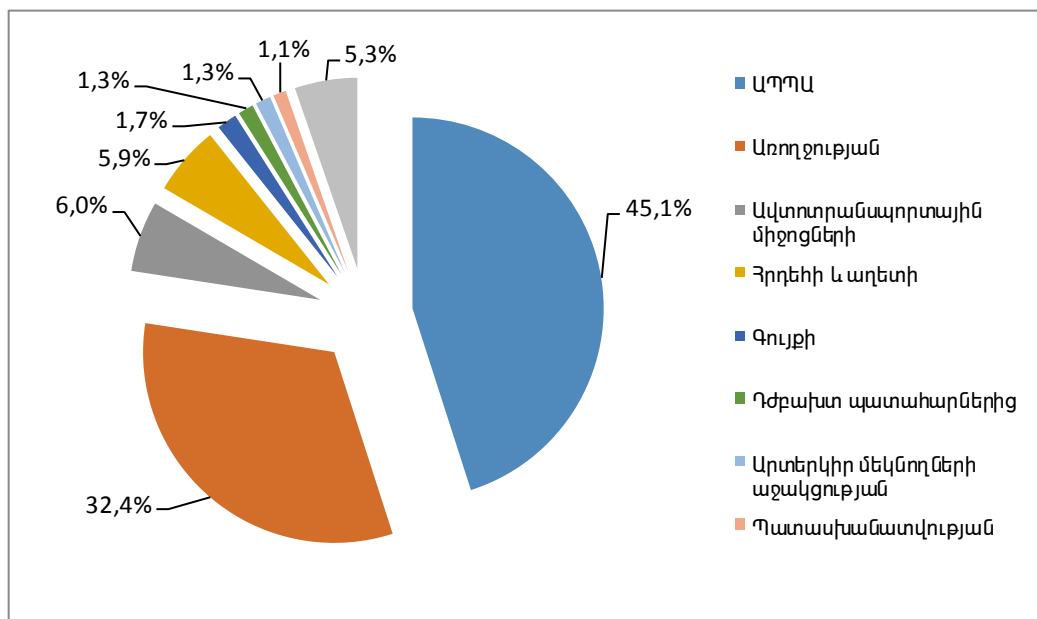
**Ապահովագրավճարներ և վերաապահովագրողներին փոխանցվող ապահովագրավճարները**

Ապահովագրական ընկերությունների ապահովագրավճարները 2011-13թթ. ունեցել են 18.4% միջին տարեկան աճ, սակայն 2014թ. ընթացքում դրանք կրճատվել են 12.9%-ով, ինչի արդյունքում ապահովագրավճարների մեծությունը 2015թ.-ի հունվարի 1-ի դրությամբ կազմել է 30.3 մլրդ. դրամ՝ 2014թ. նախատեսված 36.8 մլրդ. դրամի փոխարեն: 2011-2013թթ. ապահովագրավճարների աճի հիմնական պատճառը 2011թ.-ից հանրապետությունում ընդհանուր օգտագործման ավտոմոբիլային ճանապարհներով երթևեկող ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրությունն է, ինչպես նաև 2012թ.-ից պետական ծառայողների համար սոցիալական փաթեթի շրջանակներում առողջության ապահովագրության համակարգի ներդրումը (գծապատկեր 2.1.11, 2.1.12)<sup>74</sup>:

<sup>73</sup> Գծապատկերը կազմված է ՀՀ ԿԲ ներկայացված ապահովագրական ընկերությունների ներկայացված հաշվետվությունների հիման վրա  
<sup>74</sup> [www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc](http://www.e-cis.info/foto/pages/24222.doc) Исполнительный комитет СНГ. Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах-участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва 2014г., Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на N"32" 21.03.2013г., N"36" 08.03.2014г., N"38" 11.08.2014г.



**Գծապատկեր 2.1.11 Հաշվեգրված ապահովագրավճարների կառուցվածքը ըստ ապահովագրության դասերի 2011թ.**



**Գծապատկեր 2.1.12 Հաշվեգրված ապահովագրավճարների կառուցվածքը ըստ ապահովագրության դասերի 2014թ.**

Ինչպես երևում է գծապատկերից, նշված ժամանակահատվածում ապահովագրավճարների զգալի մասը բաժին է ընկնում ցամաքային ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրությանը: Առողջության ապահովագրության գծով հաշվեգրված ապահովագրավճարները 2014թ.-ին ապահովագրավճարների կառուցվածքում կազմել են զգալի կշիռ՝ 32.4% (2011թ.՝ 6.6%):

Ապահովագրական ընկերությունները իրենց ռիսկերը բազմազանեցնելու և ապահովադիրների շահերը պաշտպանելու նպատակով իրականացնում են վերաապահովագրություն: ՀՀ ապահովագրական ընկերությունները հիմնականում օգտվում են ԿԲ-ի կողմից հուսալիության չափանիշներին համապատասխանող վերաապահովագրական ընկերությունների ծառայություններից: Ապահովագրական ընկերությունների ներկայիս գործընկերներն են Ֆրանսիական «Սքոր», Լեհական «Պոլիշ Ռե», սլովենական «Սավա», գերմանական «Մյունխիխ Ռե», ռուսական «Ինգոստրախ», «Ռոսնո» վերաապահովագրական ընկերությունները:

Վերաապահովագրողներին փոխանցվող ապահովագրավճարները նշված ժամանակաշրջանում տարեկան աճել են միջինում 15.7%: Վերաապահովագրողներին փոխանցվող ապահովագրավճարները 2014թ.-ի համար կազմել են 4.3 մլրդ դրամ՝ 2011թ.-ի 2.8 մլրդ դրամի փոխարեն:

2014թ.-ին վերաապահովագրողներին փոխանցվող ապահովագրավճարների տեսակարար կշիռը համախառն ապահովագրավճարների մեջ կազմել է 11.8% 2011թ.-ի 12.6%-ի փոխարեն:

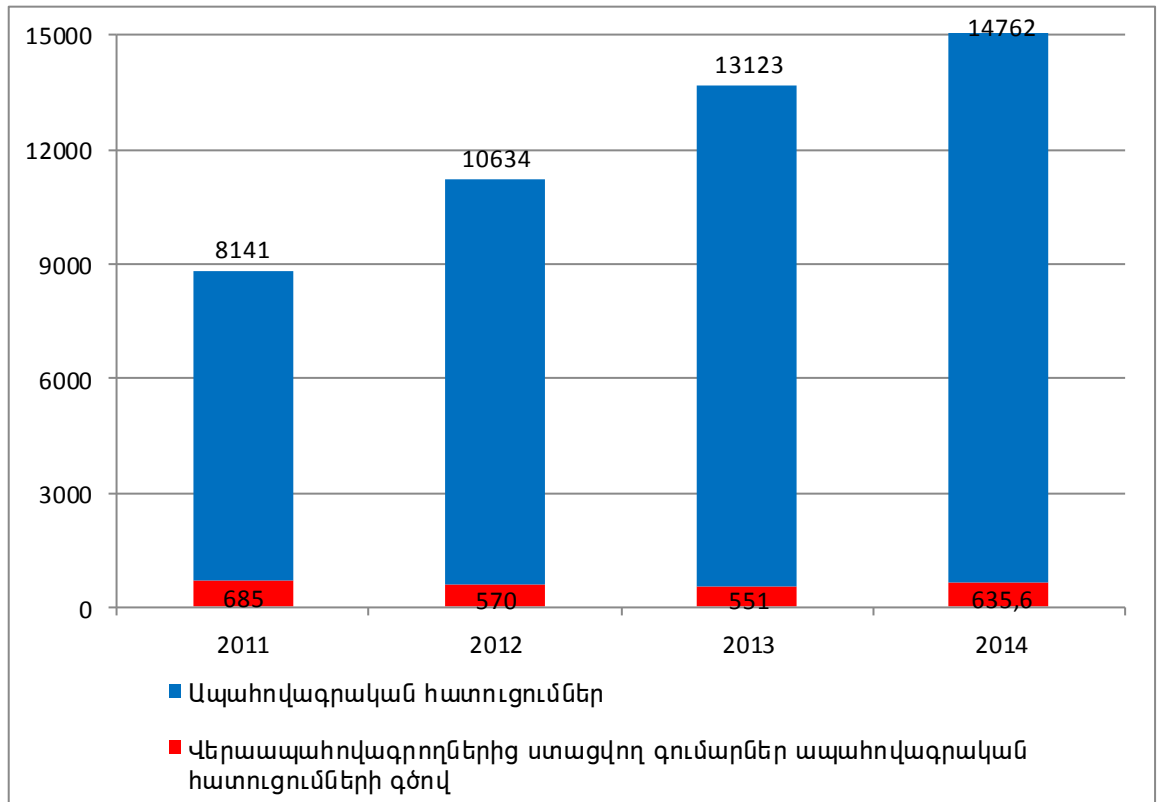
Ապահովագրական հատուցումները նույն ժամանակահատվածում կազմել են 22.8 մլրդ դրամ (21.9% միջին տարեկան աճ): Ապահովագրական հատուցումների գծով վերաապահովագրողներից ստացվող գումարները տարեկան միջինում նվազել են 2.5%՝ 2014թ.-ին կազմելով 635.6 մլն դրամ<sup>75</sup>: Անհրաժեշտ է նշել, որ վերաապահովագրական ընկերություններից ստացվող հատուցումները դանդաղ տեմպերով նվազում են, քանի որ ապահովագրական ընկերությունները մեծամասամբ վերաապահովագրում են խոշոր և ցածր հավանականություն ունեցող ռիսկերը:

2014թ.-ին ապահովագրական հատուցումների գծով վերաապահովագրողներից ստացվող գումարների տեսակարար կշիռն ընդամենը ապահովագրական հատուցումների մեջ կազմել է 4.3%՝ 2011թ.-ի 8.4%-ի փոխարեն:

Հարկ է նշել, որ ինչպես 2011թ.-ին, այնպես էլ 2014 թ.-ին ապահովագրական հատուցումների մեջ մեծ տեսակարար կշիռ են կազմում ցամաքային ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության գծով ապահովագրական հատուցումները՝ 2014թ.-ին համախառն ապահովագրական հատուցումների մեջ կազմելով 59.2% տեսակարար կշիռ կամ 17.8 մլրդ դրամ (տարեկան աճը 14.3%): Առողջության ապահովագրության գծով հաշվեգրված

<sup>75</sup> Տվյալները բերվում են [www.armstat.am](http://www.armstat.am) և [www.cba.am](http://www.cba.am) համացանցային կայքերից: 67

ապահովագրական հատուցումները 2014թ.-ին ապահովագրավճարների կառուցվածքում կազմել են 14.4% կամ 4.3 մլրդ. դրամ (տարեկան անկումը 60.8%): Գույքի ապահովագրության տեսակարար կշիռը հատուցումների ընդհանուր ծավալում 6.8% կամ 2 մլրդ. դրամ (տարեկան անկումը 4.1%): Ըստ 10 ապահովագրական դասերի հայկական ապահովագրական ընկերությունները հավաքագրել են 3.4 մլրդ. դրամ<sup>76</sup>:



**Գծապատկեր 2.1.13 Ապահովագրական հատուցումների և հատուցումների գծով վերաապահովագրողներից ստացվող գումարների դինամիկա**

### **Ապահովագրական ընկերությունների շահույթը և շահութաբերությունը**

2014թ. ապահովագրական ընկերությունների գուտ շահույթի ցուցանիշը միջին տարեկան կտրվածքով դրսևորել է աճի միտում՝ 2014թ. կազմելով 2.026 մլրդ. դրամ: Ըստ Հայաստանի ապահովագրական ընկերությունների վարկանշման տվյալների<sup>77</sup> գուտ շահույթի ցուցանիշով առաջատարների շարքում է «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա»

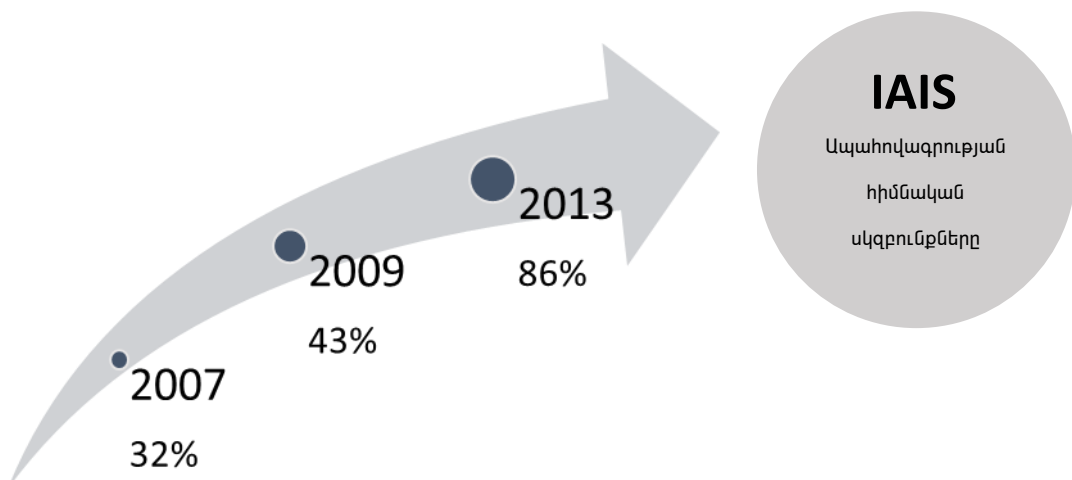
<sup>76</sup><https://www.cba.am/am/SitePages/ppperiodicals.aspx>, Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015

<sup>77</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на 16.03.2015

ԱԸ-ն՝ 959.1 մլն. դրամ, վերջինիս հաջորդում է «Արմենիա Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 405.1 մլրդ. դրամ: Երրորդ տեղում է «ԻՆԳՈ-Արմենիա» ԱԸ-ն 399.3 մլն դրամ շահույթով, իսկ չորրորդ տեղում է «Նաիրի Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 305.1 մլն. դրամ, որի գուտ շահույթը տարեկան կտրվածքով կրճատվել է 40.7%-ով: «ՌԵՍՈ» ԱԸ-ն գտնվում է հինգերորդ դիրքում՝ ամփոփելով 2014թ. 111.6 մլն. դրամ գուտ շահույթ ցուցանիշով: 2014թ. վնասով է ամփոփել «Սիլ Ինշուրանս» ԱԸ-ն՝ 154.4 մլն դրամ (2013թ. բացասական տվյալ ցուցանիշը տարեկան կտրվածքով ավելացել է 66.7%-ով):

Այսպիսով կարելի է փաստել, որ ներկայումս հիմնականում ավարտվել է ԶԶ ապահովագրական շուկայի ձևափոխման գործընթացը, որը ներառել է ապահովագրական գործունեության իրականացման նկատմամբ օրենսդրական պահանջների խտացում, հատկապես ապահովագրական կազմակերպությանն ներքին ֆինանսական կայունության և վճարունակության մասով: Ապահովագրական գործունեության կատարելագործման կարևորագույն ուղղություն է հանդիսանում միջազգային ստանդարտների ներդրումը, ինչպիսիք են համաշխարհային բանկի առաջարկները և ապահովագրական վերահսկողության միջազգային ասոցիացիայի պահանջները (գծանկար 2.1.14):

ՄԱՅ, ՅԲ, ԱՄՆ (FSAP, FSDP) կողմից ԶԶ ապահովագրական ոլորտի գնահատման արդյունքները



Յամպատասխանող և հիմնականում համապատասխանող գնահատված սկզբունքների

**Գծապատկեր 2.1.14 ԶԶ ապահովագրական հատվածի միջազգային ստանդարտներին համապատասխանության աստիճանը<sup>78</sup>**

<sup>78</sup> Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах – участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва, 2014 год, с 7

Յիմք ընդունելով կատարված վերլուծության արդյունքները՝ կարելի է տալ ՅՅ ապահովագրական շուկայի բնութագիրը.

- շուկայի կենտրոնացում և ապահովագրողների խոշորացում, որի արդյունքում ապահովագրական շուկան բաժանված է սահմանափակ թվով (վեց) ընկերությունների միջև: Ապահովագրական շուկան կարգավորվում է օրենսդրանորմատիվային դաշտով, ինչպես նաև ԿԲ-ի կողմից սահմանված կանոնակարգերի միջոցով,
- շուկան բնութագրվում է մուտքի սահմանափակ հասանելիությամբ՝ լիցենզիա ստանալու պահանջներին բավարարելու տեսանկյունից,
- ապահովագրական շուկայի մասնակիցներին բնորոշ է ռազմավարական վարքագիծ,
- ապահովագրական ընկերությունները գործում են ապահովագրական 17 դասերում, ընդ որում, ապահովագրական 16 դասերի լիցենզիաների «ԻՆԳՈ-Արմենիա» ընկերությունը, 15 դասի ապահովագրական լիցենզիա «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ընկերությունը՝ վարկային ռիսկերի ապահովագրությունն իրականացնող միակ ընկերությունը,
- որոշ ապահովագրական ընկերություններ և բանկեր դրսևորում են փոխկապակցված վարքագիծ՝ պայմանավորված բանկերի և ապահովագրական ընկերությունների միևնույն հոլդինգի մեջ լինելու կամ շահերի միևնույն կենտրոն ունենալու գործոնով,
- միացումների արդյունքում տեղի է ունենում գործող ապահովագրական ընկերությունների խոշորացում և ընկերությունների միջև մրցակցության սրացում,
- գործող ապահովագրական ընկերությունների միջև ընթանում է ագրեսիվ մրցակցություն:

ՅՅ ապահովագրական համակարգի զարգացման արդի միտումները վկայում են երկրի սոցիալ-տնտեսական և ֆինանսական հարաբերությունների համակարգում նրա դերի աստիճանական ուժեղացման մասին: Այդուհանդերձ, ապահովագրական համակարգի զարգացումը բնութագրող ընդհանուր ցուցանիշները գտնվում են ցածր մակարդակի վրա:

## **2.2 Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության ապահովման հիմնական մոտեցումները**

Ցանկացած հասարակության տնտեսական բարեկեցությունը կախված է բազմաթիվ թե՛ մակրոմակարդակի (տնտեսության արդյունավետ պետական կարգավորումը), թե՛ միկրոմակարդակի (տնտեսավարող սուբյեկտների կառավարման որակը) գործոններից: Վերոնշյալ մակարդակներում անարդյունավետ կառավարումը հանգեցնում է կամ ամբողջ տնտեսական համակարգի ճգնաժամին կամ էլ առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության դադարեցմանը՝ սնանկացմանը:

Որպես ռիսկի գործոններ կարող են հանդիսանալ .

- քաղաքական անկայունությունը,
- տնտեսական գործունեության առանձին ոլորտներին պետության անբավարար ուղարկությունը կամ էլ դրա բացակայությունը,
- շուկայի իրական պահանջներին գործող օրենսդրության անհամապատասխանությունը,
- բիզնեսի սեփականատերերի արագ հարստանալու ձգտումը՝ թաքնված ֆինանսական բուրգի ձևավորումը,
- աշխատանքի ցածր արտադրողականություն և այլն:

Այս ամենի արդյունքում անհրաժեշտություն է առաջանում ճգնաժամային իրավիճակների առաջացման պատճառների ուսումնասիրությանն ուղղված գիտական հետազոտությունների, տեսական և գործնական մոտեցումների զարգացման մեջ: Ավելին, այդ մոտեցումների շրջանակում ենթադրվում է արդյունավետ գործող գործիքակազմի մշակում, որը թույլ կտա ավելի հստակ և վաղօրոք կանխատեսել ճգնաժամային իրավիճակը, իսկ որոշ դեպքերում կանխարգելել այն: Միկրոմակարդակում կազմակերպության կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործիքներից է հակաճգնաժամային կառավարման համակարգը:

Ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման նկատմամբ հետաքրքրությունը ձևավորվել է 1970-ական թթ. վերջին-1980-ական թթ. սկզբին: Այս խնդրի տարբերասպեկտների վերլուծությանը նվիրված մեծ թվով աշխատանքներ հրատարակվեցին 1990-ական թվականներին և ներկայումս այս ուղղությունը ձևավորվել է որպես ինքնուրույն և խիստ արդիական<sup>79</sup>: Ապահովագրական ընկերությունները՝ հանդիսանալով կազմակերպությունների յուրահատուկ տեսակ, անշուշտ տարբերվում են տնտեսության իրական հատվածի և այլ ֆինանսական կազմակերպություններից, ինչն էլ պայմանավորում է այդ

<sup>79</sup> Eight key message on the financial turmoil /CEA// Insurance Europe:  
[http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/1231430892\\_8-key-messages.pdfv](http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/1231430892_8-key-messages.pdfv)

կազմակերպություններում հակաճգնաժամային կառավարման առանձնահատկությունները: Հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետ համակարգ ձևավորելիս, ապահովագրական ընկերությունները ստիպված են լուծել բազմաթիվ առանձնահատուկ խնդիրներ՝ իրումն նրանց, որոնց հետ առնչվում են տնտեսության իրական հատվածում գործող կազմակերպությունները: Ինչպես նշում են Ջ. Չառկամը և Ֆինանսական ոլորտի այլ մասնագետները, ապահովագրական ոլորտն ունի իր առանձնահատկությունները. գործունեության այլ տեսակների համեմատությամբ ռիսկի բարձր աստիճան, շահառուների այլ համակարգ, կարգավորման այլ մեթոդներ, այլ գործընթացներ և այլն<sup>80</sup>: Ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել այդ բոլոր առանձնահատկությունները, ինչն էլ առաջացնում է մի շարք հիմնախնդիրներ: Դրանցից մեկը վերաբերում է ապահովագրական ընկերություններին՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության սուբյեկտներին:

Ապահովագրական ընկերությունները որպես ձեռնարկատիրական գործունեության սուբյեկտներ իրենց զարգացման ժամանակ ենթարկվում են ֆիրմայի (կազմակերպության) օրինաչափություններին<sup>81</sup>: Սակայն այդ տեսության ընդհանուր օրինաչափությունները հաշվի չեն առնում ապահովագրական գործունեության առանձնահատկությունները, մասնավորապես այն, որ այդ գործունեությունը անմիջականորեն կապված է ռիսկի հետ և ձեռնարկատիրական գործունեության այլ տեսակների համեմատությամբ ավելի ռիսկային է: Ֆիրմայի տեսությունը մանրամասն ուսումնասիրված է ժամանակակից տնտեսագետների, հատկապես արտասահմանյան տնտեսագետների կողմից, սակայն ապահովագրական բիզնեսի համար դրա կիրառման առանձնահատկությունները դեռևս բավարար խորությամբ մշակված չեն: Այդ թվում ոչ բավականաչափ են ուսումնասիրված տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության ապահովման հետ կապված հիմնահարցերը:

Ապահովագրական ընկերություններում հակաճգնաժամային կառավարման երկրորդ հիմնախնդիրն այն է, որ այստեղ առաջին պլան է մղվում ռիսկերի ճիշտ կառավարումը, ռիսկերի կառավարման

<sup>80</sup> Charkham L. Guidance for the directors of a Conceptual Framework Working paper, European financial management association conference. Athens, June 2004. P. 26,

<sup>81</sup> Коуз Р. Г. Природа фирмы: В кн.: Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальпирова. СПб.: Экономическая школа, 1995, 534 с., Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М., 2004, 558 с.



համակարգի հետ հակաճգնաժամային մենեջմենթի քաղաքականության համաձայնեցումը: Ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը հանդիսանում է ապահովագրական շուկայում ապահովագրական կազմակերպությանն ենթի գոյության անմիջական պայման: Իր հերթին այս խնդիրն արտացոլվում է նաև ապահովագրական ընկերության հետ կապակցված անձանց ֆինանսական վիճակի վրա: Ռիսկերի կառավարման խնդիրն առավել բարդ է ձևավորվող շուկաներ ունեցող երկրներում գործող ապահովագրական ընկերության համար, ինչը բացատրվում է, նախևառաջ, ապահովագրական շուկայի զարգացման ցածր մակարդակով, շահերի լուրջ կոնֆլիկտներով և դրանց անարդյունավետ լուծումներով, ներքին վերահսկողության համակարգի շրջանակներում ռիսկերի կառավարման հիմնախնդիրն տնօրենների խորհրդի՝ որպես բարձրագույն մենեջմենթի համարժեք վերաբերմունքով, տեղեկատվության բացահայտման թերության ներքով, կորպորատիվ կառավարման անարդյունավետ համակարգով և այլն: Այլ կերպ ասած, ապահովագրական ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը և պաշտպանական ճգնաժամային կառավարումը ապահովագրական կազմակերպությանն ենթի փոխկապակցված են: Այսպիսով, ապահովագրական ընկերության ռիսկերի կառավարումը (ռիսկ մենեջմենթը) հանդիսանում է հակաճգնաժամային մենեջմենթի հայեցակարգի ձևավորման հիմքը: Ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի բացակայությանը թույլ չի տալիս մշակել համարժեք հակաճգնաժամային միջոցառումներ և ապահովել ապահովագրական կազմակերպության կայուն զարգացումը: Ապահովագրական կազմակերպությանն ենթի հակաճգնաժամային կառավարման հաջորդ հիմնախնդիրը կապված է կազմակերպության ֆինանսական կայունության կառուցակարգերի ձևավորման հետ: Ապահովագրական կազմակերպությանն ենթի արդյունավետ հակաճգնաժամային կառավարումը հնարավոր է միայն ֆինանսական կայունության գնահատման գիտականորեն մշակված չափանիշների և կառավարման արդյունավետությանը արտահայտող համալիր ցուցանիշի հիման վրա: Ինչպես ցույց է տալիս հակաճգնաժամային կառավարման ժամանակակից փորձի ուսումնասիրությունը<sup>82</sup>, ղեկավարների կամ արբիտրաժային կառավարիչների հիմնական մասը կիրառում է ֆինանսական վերլուծության տարբեր մեթոդներ, իրականացնում ըստ առանձին ուղղությանն ենթի մարքեթինգային

<sup>82</sup> Манушин Д. В. Совершенствование системы антикризисного управления на промышленных предприятиях. Диссертация. на соискание ученой степени канд. эконом. наук. Казань 2009, с 69

հետագոտություններ, որոշ դեպքերում էլ կիրառում են հակաճգնաժամային կառավարման առանձին գործիքներ, քանի որ դեռևս մշակված չէ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման գիտականորեն հիմնավորված համալիր համակարգը: Բացակայում են նաև ապահովագրական կազմակերպությունների արդյունավետ հակաճգնաժամային կառավարումն ապահովող միջարք գործիքներ:

- ճգնաժամի պայմաններում ապահովագրական ընկերության առաջնահերթ միջոցառումների ֆինանսավորման օպտիմալ բնութագրիչների որոշումը,
- ճգնաժամի պայմաններում ապահովագրական ընկերության արդյունավետ կառավարման առավել համարժեք ցուցանիշների ընտրությունը:

Վերոնշյալ խնդիրները թույլ չեն տալիս պատշաճ կերպով իրականացնել ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարումը և ապահովել ճգնաժամի պայմաններում նրանց ֆինանսական կայունությունը: Ապահովագրական կազմակերպությունները, որպես կանոն, ակտիվ մասնակցում են տարբեր բնույթի ֆինանսավարկային գործընթացներին, այդ պատճառով էլ այդպիսի կազմակերպությունները պետք է ֆինանսապես կայուն լինեն ոչ միայն ապահովագրական ռիսկերի, այլև այլ ռիսկերի (ֆինանսական, արժույթային, բանկային և այլն) նկատմամբ: Այս տեսանկյունից արդի պայմաններում էապես մեծանում է ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակի վերլուծության դերն ու նշանակությունը, հատկապես այն հատվածի, որն ուղղված է ճգնաժամի հատկանիշների բացահայտմանը, կամ էլ բացառմանը:

Ապահովագրական ընկերությունների արտաքին միջավայրը հանդիսանում է նրանց ֆինանսական կայունության հիմնական գործոնը և տնտեսության մեջ առկա ճգնաժամային երևույթները արտացոլվում են նաև ապահովագրական շուկայի վրա:

ՀՀ ապահովագրական շուկան ներկայումս գտնվում է ճգնաժամի, անհավասարակշռության, հստակ կոմսորոշիչների բացակայության վիճակում<sup>83</sup>: Այսպես, ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների ապահովագրավճարների միագումար ծավալը 01.04.2015թ. դրությամբ կազմել է 9.416 մլրդ. դրամ, նախորդ տարվա նույն ժամանակշրջանի նկատմամբ նվազելով 8.8%-ով, իսկ ապահովագրական հատուցումների ընդհանուր ծավալը կազմել է ավելի քան 3.237 մլրդ. դրամ, նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի համեմատությամբ նվազելով 40.9%-

<sup>83</sup> Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении, 17.06.2015

ով: Ընդ որում, ապահովագրավճարների 75%-ը բաժին է ընկնում ԱՊՊԱ-ի մասով վճարներին, իսկ մնացածը՝ կամավոր ապահովագրության տեսակներին: Միաժամանակ, Հայաստանի ապահովագրական հատվածի վնասաբերության ցուցանիշը ԱՊՊԱ-ի մասով 2015թ. հունիսին կազմել է 51%՝ ապրիլի համեմատավելանալով 1%-ով: Արդյունքում ապահովագրական համակարգն 2015թ. առաջին եռամսյակը եզրափակել է 620 մլն. դրամ գուտ շահույթով՝ տարեկան կտրվածքով նվազելով 31%-ով: Հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովագրավճարների անկում է արձանագրվել ՀՀ ապահովագրական շուկայում գործող 6 ընկերություններից 4-ում, իսկ ապահովագրական հատուցումների անկումն արձանագրվել է պահովագրական շուկայի բոլոր ընկերություններում: Նույն ժամանակահատվածում նվազել են ապահովագրողների ակտիվները 5.3%-ով<sup>84</sup>: Անհրաժեշտ է նշել նաև, որ ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների ապահովագրական պորտֆելներում մանրածախ ապահովագրության մասնաբաժինը 2015թ. առաջին եռամսյակում կազմել է 58.6% (5.522 մլն դրամ), իսկ կորպորատիվ ապահովագրության մասնաբաժինը 41.4% (3.894 մլն. դրամ): Միևնույն ժամանակ մանրածախ ապահովագրական շուկայի ծավալը մեկ տարում կրճատվել է 19.7%-ով, իսկ կորպորատիվ ապահովագրության ծավալն աճել է 12.7%-ով<sup>85</sup>:

Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակի համալիր բնութագիրը նրա ֆինանսական կայունությունն է՝ ըստ ապահովագրության պայմանագրերի ստանձնած պարտավորությունների կատարման կարողությունը տնտեսական իրավիճակի ցանկացած փոփոխության պայմաններում<sup>86</sup>: Ֆինանսական կայունության աստիճանի որոշումը կազմակերպության տնտեսական վիճակի վաղ ախտորոշման և ճգնաժամի ու սնանկացման կանխման անբաժանելի մասն է, հակաճգնաժամային կառավարման հիմքը: Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության հիմքը վճարված կանոնադրական կապիտալի և ապահովագրական պահուստների, ինչպես նաև վերաապահովագրության համակարգի առկայությունն է:

Ապահովագրողի ֆինանսական կայունության վերաբերյալ հավաստի տեղեկատվություն ստանալու համար կիրառվում են ֆինանսական վերլուծության մի շարք մեթոդներ, որտեղ

<sup>84</sup> Տվյալները վերցված են ՀՀ ԿԲ ստանդարտներին համապատասխան ապահովագրական ընկերությունների ներկայացրած հաշվետվություններից:

<sup>85</sup> <http://www.armbanks.am/hy/2015/07/23/89966/>

<sup>86</sup> Мамедов Э. А., Шахвердиева З. Т. Анализ финансовой устойчивости страховщика и оценка страховых операций. Проблемы современной экономики, 2011, N 1, с 135

առանցքային են համարվում գնահատման հետևյալ չորս չափանիշները<sup>87</sup>.

- իրացվել ի ու թյ ու ն (վճար ու նակ ու թյ ու ն),
- շահ ու թաբ էր ու թյ ու ն,
- գործարար ակտիվ ու թյ ու ն,
- ֆինանսական ռեսուրսների շրջանառել ի ու թյ ու ն:

Ապահովագրական կազմակերպությունների ֆինանսական կայունությունն ապահովման հիմնախնդիրն ունի առանձնահատուկ նշանակություն ժամանակակից տնտեսության համար, քանի որ դրանից է կախված հասարակության ապահովագրական պաշտպանության իրականացման հնարավորությունը՝ ուղղված տնտեսական միջավայրի դինամիզմի պայմաններում հասարակական վերարտադրության կայունության, անընդհատության և տնտեսական անվտանգության ապահովմանը:

ՀՀ ապահովագրական շուկայի ներկայիս անկայուն, ճգնաժամային պայմաններում ապահովագրական կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության ապահովման խնդիրը էլ ավելի է կարևորվում: Հայաստանյան ապահովագրողների հիմնական մասն իրականացնում է գործունեություն, որն ըստ ատենախոսության 2.1 հատվածի ցուցանիշների, վկայում է առկա ֆինանսական անկայունության մասին, ինչը կապված է ոչ այնքան ֆինանսների անբավարարության, որքան այդ ֆինանսների կառավարման ցածր մակարդակի հետ: Այդպիսի վիճակը խոչընդոտում է ՀՀ ապահովագրական շուկայի հետագա զարգացմանը, բացասական ազդեցություն է ունենում ֆինանսական համակարգի վրա և վերջին հաշվով ամբողջ տնտեսության զարգացման վրա:

Քանի որ ապահովագրական գործունեությունն ապահովում է հասարակության ապահովագրական պաշտպանություն, ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունությանը ներկայացվող պահանջները էապես մեծ են ապահովագրական ծառայություններ սպառողների ֆինանսական կայունության ներկայացվող պահանջներից: Եթե ապահովագրական կազմակերպությունների համար ֆինանսական կայունության ապահովումը ապահովագրական շուկայում նրանց գոյության անմիջական պայմանն է, ապա ապահովագրական ծառայություններ սպառողների համար ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունությունն իրենց տնտեսական գործունեության երաշխիքն է: Ընդ որում, նպաստել տնտեսական համակարգի

<sup>87</sup> Глицип Ф. Ф., Китрар Л. А., Деловая активность на рынке страховых услуг. Вопросы статистики, 2009, N 4, с. 12

կայ ունույթ անս ապահովագրական ընկերությունները կարող են միայն լինելով ֆինանսապես կայուն ու վճարունակ դինամիկ փոփոխվող շուկայական միջավայրի պայմաններում: Այսպիսով, ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության ապահովումը հանդիսանում է ապահովագրության հիմնական նպատակի՝ հաճախորդների ապահովագրական պաշտպանության և իր՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության տեսակի առևտրային նպատակների միջև հակասության լուծման եղանակ:

Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ մասնագիտական գրականության մեջ ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության առկա սահմանումները հաճախ անկատար են և հանգում են միջարք ձևական հատկանիշների:

Կազմակերպությունների, այդ թվում և ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության հիմնախնդիրն վերաբերող մոտեցումների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության հասկացության տնտեսագիտական բովանդակության և վճարունակության հասկացության հետդրա փոխհարաբերության վերաբերյալ միասնական մոտեցում դեռևս ձևավորված չէ<sup>88</sup>: Յետազոտողների մի խումբը տվյալ խնդրի քննարկման ժամանակ «ֆինանսական կայունություն» հասկացությունը բացահայտում է «վճարունակություն» հասկացության միջոցով: Այսպես, Ն. Ռապինցկայան սահմանում է ապահովագրական կազմակերպության ֆինանսական կայունությունը որպես «նրա ֆինանսական ռեսուրսների այնպիսի վիճակ (քանակ և որակ), որն ապահովում է ստանձնած ապահովագրական պարտավորությունների կատարումը, այսինքն՝ վճարունակությունը տնտեսական իրավիճակի փոփոխությունների և անբարենպաստ գործոնների պայմաններում»<sup>89</sup>:

Գ. Չերնովան համարում է, որ ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունությունը նրա կողմից ապահովադիրներին ըստ ապահովագրության պայմանագրերի վճարումների երաշխիքների

<sup>88</sup> Старчак Ю. Н., Сборник определений, понятий и терминов по курсу “Страхование”. Краснодар 2010, с 60 Игонина Л. Л., Базык Е. Ф., Управление финансовой устойчивостью страховых организаций. Краснодар, “Атрии” 2010, с 56, Мкртумян Н. В., Уменьшение риска ликвидности на основе эффективного использования оборотного капитала. Проблемы экономики, 2014, N 1, с 41-44, Кириллова Н., Финансовая устойчивость и несостоятельность страховых компаний. Страховое дело, N 5. с 20, Masey J., O’ Hara M. Specificity of Capital management in insurance companies.// Economic policy review, 2004, N 1, p. 102

<sup>89</sup> Рапницкая Н. М. Факторы финансовой устойчивости страховых компаний в современных условиях/ Вестник МГТУ.-2010- Т.13, N 1, с 70

ապահովումն է<sup>90</sup>: Ըստ Լուկոնինի ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունությանը կազմակերպության կարողությունն է որոշ ժամանակահատվածում պահպանել վճարունակության գոյությունն ունեցող մակարդակը ֆինանսական հոսքերի վրա արտաքին և ներքին հնարավոր ազդեցությունների պայմաններում<sup>91</sup>: Ֆինանսական կայունության և վճարունակության հասկացությունների բնույթի ընդհանրության կողմնակից են նաև միջարքարևմտյան մասնագետներ<sup>92</sup>:

Կարծում ենք, ավելի հիմնավոր է այն հեղինակների դիրքորոշումը, որոնք չեն նույնացնում վերոնշյալ հասկացությունները, և վճարունակությունը դիտում են որպես ֆինանսական կայունության դրսևորման արտաքին ձև<sup>93</sup>: Ֆինանսական կայունությանը արտահայտում է կազմակերպության ֆինանսական վիճակի ներքին ասպեկտները, որոնք բնութագրում են եկամուտների և ծախսերի հաշվեկշռվածությունը, ներդրված միջոցները և դրանց ձևավորման աղբյուրները, իսկ վճարունակությունը բնութագրում է առկա դրամական միջոցների հաշվին պարտավորությունները ժամանակին մարելու հնարավորությունը: Միաժամանակ վճարունակությունը ունի հակառակ ազդեցությունը կազմակերպության ֆինանսական կայունության վրա, քանի որ ապահովագրական ընկերության գործառնությունների կատարումից բխող բոլոր պարտավորությունների լրիվ և ժամանակին մարումը նպաստում է ֆինանսական կայունության պահպանմանը: Ֆինանսական կայունության և հասկացությանը վերաբերող հետազոտություններում, կարծում ենք, բավարար խորությամբ ուսումնասիրված չէ ֆինանսական կայունության տեսակների դասակարգման հարցը: Տեսության մեջ առանձնացնում են ֆինանսական կայունության տեսակների դասակարգումը ըստ ֆինանսական կայունության աստիճանի (աղյուսակ 2.2.1):

## Աղյուսակ 2.2.1

<sup>90</sup> Чернова Г. В. Основы экономики страховой организации по рисковым видам страхования.- СПб.:Питер, 2005, с. 35.

<sup>91</sup> Луконин С.В. Финансовая устойчивость страховых компаний и пути ее повышения/ Страхование дело.-2003-, N 5, с 28

<sup>92</sup> Norberg R., Sundt B. Draft of a system for solvency control in non-life insurance. Astin Bulletin, vol. 15, pp. 149, Daykin C. D., Pertikainen T., Pesonen M. Practical Risk Theory for Actuaries. London, England: Chapman & Hall, 2003, pp. 286-289

<sup>93</sup> Молчан А. С. Методические подходы к антикризисному финансовому управлению. ЭСПб.: Питер 2005, с 27, Кутуков В. Б. Страховые резервы-реальность и “Воздушные замки”/ Страхование дело, 2003, N 4, с 3-6, Орланюк-Малицкая Л. А. Методические аспекты исследования страхового рынка России/ Финансы, 2004, N 11, с 34, Юлдашев Р. Т., Тронин Ю. Н., Российское страхование: системный анализ понятий и методология финансового менеджмента. М.: Анкил, 2009, с 36-39

**Ֆինանսական կայունության տեսակների դասակարգումը<sup>94</sup>**

<b>Ֆինանսական կայունության ոլորտ</b>	<b>Ֆինանսական կայունության բնութագիրը</b>
Բացարձակ	Կազմակերպության ֆինանսական վիճակի բացարձակ կայունություն
Նորմալ	Կազմակերպության ֆինանսական վիճակը երաշխավորում է նրավճարունակությունը
Անկայուն (նախաճգնաժամային)	Կազմակերպության ֆինանսական վիճակը՝ կապված վճարունակության խախտման հետ, որի դեպքում, այդուհանդերձ, պահպանվում է հավասարակշռությունը վերականգնելու հնարավորությունը ի հաշիվ սեփական միջոցների և արտաքին ֆինանսական միջոցների մեծացման
ճգնաժամային	Կազմակերպությունը գտնվում է սնանկացման եզրին

Կազմակերպության ֆինանսական կայունությունը անբախտելիորեն կապված է ժամանակի գործոնի հետ<sup>95</sup>, այդ պատճառով էլ, կարծում ենք, վերոնշյալ դասակարգումը նախտակահարմար է լրացնել ֆինանսական կայունության ևս մեկ դասակարգման հատկանիշով՝ կախված վերլուծվող ժամանակահատվածից: Ըստ այդ հատկանիշի անհրաժեշտ է առանձնացնել կարճաժամկետ ֆինանսական կայունություն (մեկ տարվա ժամանակահատվածի արդյունքներով), միջնաժամկետ ֆինանսական կայունություն (մեկից մինչև երեք տարի ժամանակահատվածի արդյունքներով) և երկարաժամկետ (երեքից մինչև հինգ տարի ժամանակահատվածի արդյունքներով): Բացի այդ ապահովագրական կազմակերպությունները, ինչպես և ցանկացած կազմակերպություն իր զարգացման ընթացքում անցնում է մի շարք փուլեր՝ շուկամուտ գործելու, աճի, հասունության և անկման<sup>96</sup>: Նշենք, որ այս փուլերը տարբերվում են միմյանցից կազմակերպության հանգուցային բնութագրիչներով, որոնք բնութագրում են կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը: Յետևաբար, օրինակ՝ շուկամուտը

<sup>94</sup> Тронев О. В. Обеспечение финансовой устойчивости страховых организаций в условиях кризиса. Диссер. на соиск. уч. степени к.э.н., М., 2010, с 67

<sup>95</sup> Խոսելով ապահովագրական կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության մասին անհրաժեշտ է հստակեցնել վերլուծվող ժամանակահատվածը, քանի որ ֆինանսական կայունությունը որոշվում և ապահովվում է ժամանակի որոշակի հատվածում:

<sup>96</sup> Грибов В. Грузинов В. Жизненный цикл предприятия. <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0013/>

գործելու փուլում գտնվող կազմակերպության ֆինանսական կայունության բնութագիրը էապես տարբերվում է հասունության փուլում գտնվող կազմակերպության ֆինանսական կայունության բնութագրից: Այն հայտ է, որ տարբեր կլիմիկ նաև կազմակերպության զարգացման տարբեր փուլերում ֆինանսական կայունության ապահովման գինը: Այսպիսով, կարելի է առանձնացնել կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության տեսակները նաև ըստ այնպիսի դասակարգման հատկանիշի, ինչպիսին է կազմակերպության զարգացման փուլը: Ըստ այդ հատկանիշի առաջարկում ենք առանձնացնել ֆինանսական կայունության հետևյալ տեսակները՝

- ֆինանսական կայունություն շուկա մուտք գործելու փուլում,
- ֆինանսական կայունություն աճի փուլում,
- ֆինանսական կայունություն հասունության փուլում,
- ֆինանսական կայունություն անկման փուլում:

Տարբեր կերպ է ապահովվում կազմակերպությունների ֆինանսական կայունությունը նաև կախված տնտեսական պարբերաշրջանի փուլից<sup>97</sup>. գործարար ակտիվության գագաթնակետ, անկում, ճգնաժամ, վերելք: Այն հայտ է, որ տնտեսական պարբերաշրջանի տարբեր փուլերում, ինչպես և զարգացման փուլերի համար, ֆինանսական կայունությունը ապահովվում է տարբեր կերպ: Այսպես, գործարար ակտիվության գագաթնակետի պայմաններում գործող կազմակերպության «բացարձակ» ֆինանսական կայունությունը և ճգնաժամի պայմաններում գործող կազմակերպության ֆինանսական կայունությունը ունեն էապես տարբեր բնութագրիչներ և ապահովվում են սկզբունքորեն տարբեր պայմանների միջոցով: Այսպիսով, նպատակահարմար ենք համարում ֆինանսական կայունության տեսակների առանձնացումը նաև ըստ կազմակերպության գործունեության տնտեսական պարբերաշրջանի փուլերի (աղյուսակ 2.2.2):

## Աղյուսակ 2.2.2

### **Կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության տեսակների դասակարգումը**

N	Ֆինանսական կայունության դասակարգման հատկանիշը	Կազմակերպության ֆինանսական կայունության տեսակները
1	Ըստ ֆինանսական	- Բացարձակ

<sup>97</sup>[http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/EKONOMICHESKIE\\_TSIKLI.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/EKONOMICHESKIE_TSIKLI.html)



	կայ ու ն ու թյ ան աս տիճ ան ի	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Նոր մալ</li> <li>- Ան կայ ու ն (նախաճ գն աժամայ ի ն)</li> <li>- ճ գ ն աժամայ ի ն</li> </ul>
2	Ը ս տ վ եր լ ու ծ վ ող ժամ ան սկ ահ ա տվ ած ի	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Կարճ աժամ կ ե տ</li> <li>- Մի ջ ն աժամ կ ե տ</li> <li>- Երկար աժամ կ ե տ</li> </ul>
3	Ը ս տ կ ազ մ ա կ եր պ ու թյ ան զարգաց մ ան փ ու լ լ ի	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Գործարար ակտիվ ու թյ ան զագաթնակ ե տի պայ մ ան ն եր ու մ գործ ող կ ազ մ ա կ եր պ ու թյ ան ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ու ն</li> <li>- Գործարար ակտիվ ու թյ ան անկ մ ան պայ մ ան ն եր ու մ գործ ող կ ազ մ ա կ եր պ ու թյ ան ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ու ն</li> <li>- Գործարար ակտիվ ու թյ ան ճ գ ն աժամ ի պայ մ ան ն եր ու մ գործ ող կ ազ մ ա կ եր պ ու թյ ան ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ու ն</li> <li>- Գործարար ակտիվ ու թյ ան վ եր ե լ ք ի պայ մ ան ն եր ու մ գործ ող կ ազ մ ա կ եր պ ու թյ ան ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ու ն</li> </ul>

Ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ան տեսակ ն եր ի մ եր կողմից առաջարկվող դասակարգումը կիրառելի է նաև ապահովագրական ընկերությունների համար: Առանձնահատկ ու թյ ու ն ը դրսևորվում է ապահովագրական ընկերությունների գործունեության ըստ տնտեսական կենսապարբերաչրջանի փուլերի դասակարգման ժամանակ. տնտեսական իրավիճակի փոփոխությունները ապահովագրական ընկերությունների համար դրսևորվում են որոշ ժամանակ անց (ուշացումով), քանի որ նրանք գործ ու ն են ֆինանս սակ ան ռեսուրսների վերաբաշխման հետ: Յետևաբար, ապահովագրական կազմակերպությունների ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ան դասակարգման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել տվյալ առանձնահատկ ու թյ ու ն ը: Ամփոփելով վերոշարադրյալը առաջարկում ենք ապահովագրական ընկերությունների ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ան հասկացություն ավելի ճշգրտված և համապարփակ սահմանում. ապահովագրական կազմակերպության ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ու ն ը վերջինիս կարողությունն է որոշակի ժամանակահատվածում պահպանել իր ֆինանս սակ ան ռեսուրսների քանակն ու որակը, նաև վճարունակ ու թյ ու ն ը, ինչպես կազմակերպության զարգացման, այնպես էլ տնտեսական կենսապարբերաչրջանի փուլերի փոփոխության ժամանակ: Այս սահմանումը ապահովագրական ընկերությունների ֆինանս սակ ան կայ ու ն ու թյ ան է ու թյ ան բացահայտման ճշգրտված մոտեցում է թե՛

համակարգերի տեսուչության և թե՛ ֆիրմայի (կազմակերպության) տեսուչության տեսանկյունից՝ հաշվի առնելով ապահովագրական կազմակերպությունների գործունեությանը բնորոշ առանձնահատկությունները:

Մասնագիտական գրականության մեջ և գործնականում միանշանակ չէ ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակի գնահատման ցուցանիշների վերաբերյալ հարցի պատասխանը: Մասնագետների զգալի մասը համարում է, որ կազմակերպության ֆինանսական վիճակի գնահատման հիմնական ցուցանիշ է հանդիսանում տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հիման վրա հաշվարկվող անալիտիկ գործակիցների համակարգը<sup>98</sup>: Այդ գործակիցներից են՝

- Սեփական կապիտալի տեսակարար կշիռը պասիվներում, որը բնութագրում է ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության ընդհանուր մակարդակը: Որքան մեծ է այդ ցուցանիշի արժեքը, այնքան բարձր է ֆինանսական կայունության աստիճանը: Ընդունված է, որ խոշոր ապահովագրական ընկերությունների համար այդ ցուցանիշի ստորին մակարդակի օպտիմալ արժեքը չի կարող լինել 20%-ից ցածր:

$$\text{Պասիվներում սեփական կապիտալ տեսակար կշիռ} = \frac{\text{սեփական կապիտալ}}{\text{պարտավորություններ} + \text{կապիտալ}}$$

- Վճարունակության մարժայի փաստացի մեծության բավարարողությունը, որը բնութագրում է վճարունակության մարժայի փաստացի մեծության բավարարողությունը ապահովագրական ընկերության կողմից իր վրա վերցրած ռիսկերի ծավալի համեմատ: Եթե տվյալ ցուցանիշը էապես ցածր է 100%-ից, ապա ապահովագրական ընկերության վերցրած ռիսկերը ծավալով գերազանցում են կազմակերպության հնարավորությունները՝ ելնելով ապահովագրական ընկերության հիմնադիրների ռիսկի դիմելու սեփական միջոցների մեծությունից:

<sup>98</sup> Рискман А. Методическая рекомендация (неофициальный документ) по расчету основных относительных показателей финансового состояния российской страховой компании по бухгалтерской отчетности (РСБУ) по видам страхования иным, чем страхование жизни //http://www.geocities.com/freework777/FinStrah.htm, Мкртумян Н. В., Уменьшение риска ликвидности на основе эффективного использования оборотного капитала. Проблемы экономики, 2014, N 1, с 41-44

$$\frac{\text{Վճարունակության մարժայի փաստացի մեծություն}}{\text{Վճարունակության մարժայի նորմատիվային մեծություն}} = \frac{\text{Վճարունակության մարժայի փաստացի մեծություն}}{\text{Վճարունակության մարժայի նորմատիվային մեծություն}}$$

- Սեփական կապիտալով նետոտ-ապահովագրական պահուստներին ծածկման մակարդակը, որը բնութագրում է սեփական կապիտալի համարժեքությունը ապահովագրական կազմակերպության կողմից ստանձնած ռիսկերի ծավալի համեմատ՝ արտահայտված նետոտ-տեխնիկական ապահովագրական պահուստների տեսքով: Փորձագիտական ճանապարհով սահմանված է, որ տվյալ ցուցանիշի արժեքը չպետք է փոքր լինի 100%-ից, սակայն որոշ աղբյուրներում նշվում են այլ օպտիմալ արժեքներ. խոշոր ապահովագրական ընկերությունների համար 33%-ից ոչ ցածր, փոքր և միջին ընկերությունների համար 50%-ից ոչ ցածր:

$$\frac{\text{սեփական կապիտալով նետոտ-ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը}}{\text{սեփական կապիտալ}} = \frac{\text{սեփական կապիտալ}}{\text{նետոտ-տեխնիկական ապահովագրական պահուստներ, բացի կյանքի ապահովագրությունից}}$$

Ընդ որում, նետոտ-տեխնիկական ապահովագրական պահուստները, բացի կյանքի ապահովագրությունից հավասար է չաշխատած վճարների պահուստ (ՉՎՊ)-ՉՎՊ-ում վերաապահովագրողների տեսակարար կշիռը + վնասների պահուստներ (ՎՊ) - ՎՊ-ում վերաապահովագրողների տեսակարար կշիռը:

- Ընթացիկ վճարունակություն, որը բնութագրում է ապահովագրավճարների մուտքերի բավարարությունը ապահովագրական հատուցումների (տեղի ունեցած վնասների), կառավարչական, գործառնական, արտաիրացումային ծախսերի, բացառությամբ ապահովագրական ընկերության ներդրումային գործունեության հետ կապված ծախսերի, ապահովագրական գործառնությունների վարույթի ընթացիկ ծախսերի ծածկման համար: Տվյալ ցուցանիշը հաշվարկվում է առանց վերաապահովագրության գործառնությունների հաշվի առման: Ցուցանիշի օպտիմալ մեծությունը պետք է գերազանցի 100%-ը, ինչը հնարավոր է ընկերության կայուն, գործունեության ծավալների աստիճանական աճի պայմաններում:

$$\text{Ընթացիկ վճարունակություն} = \frac{\text{Ապահովագրավճարներ-նետոտ վերաապահովագրություն}}{\text{Ապահովագրական ընկերության ընթացիկ ծախսեր}}$$

Ընդ որում, ընթացիկ ապահովագրական ծախսերը = (ըստ ապահովագրության պայմանագրի հատուցումներ – նետոտ

վերաապահովագրության) + (ապահովագրական գործառնության ներքին վարույթի ծախսեր - նետոտ վերաապահովագրության) + կառավարչական ծախսեր + գործառնական ծախսեր, բացառությամբ ներդրումային + արտաիրացումային ծախսեր:

- Առավել իրացվելի ակտիվների տեսակարար կշիռը ակտիվների ընդհանուր ծավալում բնութագրում է ըստ իրացվելիության ապահովագրական ընկերության կայունության աստիճանը. որքան բարձր է իրացվելի ակտիվների տեսակարար կշիռը, այնքան ավելի բարձր է ըստ իրացվելիության ապահովագրական ընկերության կայունության աստիճանը:

Ապահովագրական ընկերության նկատմամբ \$ինանսական կայունության վերլուծության տեսանկյունից կարևորվում են ապահովագրական գործառնության \$ինանսական կայունության վերլուծությունը: Ապահովագրական գործառնության \$ինանսական կայունության տակ հասկացվում է ըստ ապահովագրողի ամբողջ ապահովագրական \$ոնդի եկամուտների և ծախսերի մշտական հաշվեկշռվածությունը կամ էլ եկամուտների գերազանցումը ծախսերին<sup>99</sup>: \$ինանսական կայունության ապահովման հիմքում ընկած են նախ և առաջ տարի \$ային դրույքաչափերի օպտիմալ մեծությունը, ինչպես նաև ապահովագրական \$ոնդի միջոցների բավարար կենտրոնացումը, որի դեպքում հնարավոր է վնասի տարածքային և ժամանակային բաշխումը<sup>100</sup>:

Ապահովագրական \$ոնդի միջոցների կենտրոնացումը ապահովվում է ի հաշիվ ապահովադիրների և ապահովագրված օբյեկտների թվի աճի: Ապահովագրական գործառնության \$ինանսական կայունության գնահատման համար օգտագործվում են երկու հաշվարկային ցուցանիշ, կախված ապահովագրական գործառնության (ապահովագրական \$ոնդի) \$ինանսական կայունության հասկացության մեկնաբանությունից: Նախ, որպես միջոցների պակասության աստիճանի որոշում: Այս դեպքում ապահովագրական \$ոնդի \$ինանսական կայունության գնահատման համար կիրառվում է \$ . Վ. Կոնշինի գործակիցը

$$K = \sqrt{(1 - T)/(N * T)},$$

որտեղ

<sup>99</sup> Страховое дело: под ред Л. И. Рейтмана. М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2006, с 88

<sup>100</sup> Орланюк-Малицкая Л. А. Платежеспособность страховой организации. М.: Анкил, 2008, с 21

7- ն ամբողջ ապահովագրական պրոտեկտի միջին տարիֆային դրույքաչափն է,

N- ն ապահովագրված օբյեկտների քանակը:

Որքան փոքր է K գործակիցը, այնքան բարձր է ապահովագրողի ֆինանսական կայունությունը: Ինչպես երևում է բանաձևից, ապահովագրված օբյեկտների ապահովագրական գումարի չափը չի ազդում K գործակցի վրա: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ տվյալ գործակիցը կարող է կիրառվել այն դեպքում, երբ ապահովագրողի ապահովագրական պրոտեկտը բաղկացած է ռիսկայնության մոտավորապես միևնույն աստիճան ունեցող օբյեկտներից: Չետանաբար ապահովագրական գործառնությունների ֆինանսական կայունության ապահովման պայմաններից է ապահովագրված տարբեր օբյեկտների ապահովագրական գումարների չափերի հավասարեցումը, ինչն էլ առաջացրել է վերաապահովագրության անհրաժեշտությունը:

Ֆինանսական կայունության՝ որպես տարիֆային ժամանակաշրջանի ընթացքում եկամուտների և ծախսերի հարաբերակցության, գնահատման համար կարելի է օգտագործել ապահովագրական ֆոնդի ֆինանսական կայունության գործակիցը:

$$K_{\text{ֆ}} = (\sum I + R) / \sum E,$$

որտեղ

$K_{\text{ֆ}}$ -ն ապահովագրական ֆոնդի ֆինանսական կայունության գործակիցն է

$\sum I$ -ն տարիֆային ժամանակաշրջանում ապահովագրողի եկամուտների հանրագումարը,

R-ն պահուստային ֆոնդերում միջոցների գումարը,

$\sum E$ -ն նույն ժամանակահատվածում ծախսերի հանրագումարը:

Ընդունելի է համարվում, երբ  $K_{\text{ֆ}} > 1$ , այսինքն՝ երբ տարիֆային ժամանակաշրջանում եկամուտների հանրագումարը, հաշվի առնելով պահուստային ֆոնդերում միջոցների մնացորդը, գերազանցում է նույն ժամանակահատվածում ապահովագրողի բոլոր ծախսերը:

Ապահովագրական գործառնությունների ֆինանսական կայունության վերլուծության համար հաճախ օգտագործում են ապահովագրական գումարի վնասաբերության ցուցանիշը, որն իրենից ներկայացնում է ապահովագրական հատուցման վճարների հարաբերությունը բոլոր ապահովագրված օբյեկտների

ապահովագրական գումարին: Տվյալ ցուցանիշը թույլ է տալիս գնահատել փաստացի վնասաբերության մակարդակի համապատասխանությունը տարիֆային մակարդակին: Եթե փաստացի վնասաբերությունը մոտ է տարիֆային մակարդակին կամ էլ բարձր է նորմատիվից, ապա տարիֆային դրույքաչափերի ճշգրտման համար անհրաժեշտ է իրականացնել վնասաբերության տարրերի վերլուծություն:

Գործնականում ապահովագրական կազմակերպության ֆինանսական կայունության գնահատման նպատակով մասնագետների որոշ խումբ առաջարկում է պարտադիր հաշվի առնել ապահովագրական ընկերության անվտանգ գործունեության երաշխիքը՝ իրադարձության տեղի ունենալու հավանականությունը, որը կհանգեցնի տեխնիկական սնանկացման, և ընդհակառակը՝ սնանկացմանը չհանգեցնող իրադարձության տեղի ունենալու հավանականությունը: Պրակտիկ մասնագետները առաջարկում են օգտագործել ևս մեկ ցուցանիշ՝ սնանկացման տեղի ունենալու պայմանական ժամանակը: Չափարկման համար օգտագործվում է այն տեղեկատվական բազան, որն օգտագործվում է տեխնիկական սնանկացման հաշվարկման համար<sup>101</sup>:

Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունությունը խիստ կարևորվում է բազմաթիվ տնտեսավարող սուբյեկտների համար, այդ պատճառով էլ պետությունը ի դեմս ՀՀ Կենտրոնական բանկի՝ որպես Հայաստանի ամբողջ ֆինանսական համակարգի կարգավորիչի, կոչված է իրականացնել ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության կարգավորում: Նշենք, որ այդ նպատակի համար հատուկ մշակված մեթոդաբանություն գոյություն չունի: ՀՀ օրենսդրությամբ, ինչպես և անցումային տնտեսություն ունեցող երկրների գերակշռող մասի օրենսդրական դաշտում, «ֆինանսական կայունություն» հասկացությունը սահմանված չէ, ինչը դժվարեցնում է ինչպես տվյալ հասկացության, այնպես էլ այդ հասկացության հետ խիստ փոխկապակցված «վճարունակություն» հասկացության մեկնաբանությունը: Այսպես, «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքում բացակայում են թե ապահովագրողի «ֆինանսական կայունություն» հասկացությունը և թե դրա նորմատիվային սահմանումը:

<sup>101</sup> Лихтарович А. С. Оценка Финансовой устойчивости страховых организаций//Вопросы экономических наук.-2014, N 3, с 43-45

Վերոնշյալ օրենքի հոդված 61-ը սահմանում է միայն վճարունակության նորմատիվները<sup>102</sup>.

- 1) ոչ կյանքի ապահովագրության և վերաապահովագրության դեպքում՝ ապահովագրավճարների մեթոդով հաշվարկած վճարունակության պահանջվող մեծության սահմանային հարաբերակցությունն ընդհանուր կապիտալին կամ դրա առանձին տարրերին,
- 2) ոչ կյանքի ապահովագրության և վերաապահովագրության դեպքում՝ ապահովագրական հատուցումների մեթոդով հաշվարկած վճարունակության պահանջվող մեծության սահմանային հարաբերակցությունն ընդհանուր կապիտալին կամ դրա առանձին տարրերին.
- 3) կյանքի ապահովագրության և վերաապահովագրության դեպքում՝ մաթեմատիկական պահուստների մեթոդով հաշվարկած վճարունակության պահանջվող մեծության սահմանային հարաբերակցությունն ընդհանուր կապիտալին կամ դրա առանձին տարրերին.
- 4) կյանքի ապահովագրության և վերաապահովագրության դեպքում՝ ռիսկային կապիտալի մեթոդով հաշվարկած վճարունակության պահանջվող մեծության սահմանային հարաբերակցությունն ընդհանուր կապիտալին կամ դրա առանձին տարրերին:

Ապահովագրության տարբեր տեսակների, դասերի և ենթադասերի համար սահմանվող վճարունակության նորմատիվները կարող են լինել ինչպես վերոնշյալ նորմատիվները, այնպես էլ նրանց տարբեր համակցությունը:

Ապահովագրական ոլորտը կարգավորող օրենսդրական դաշտում որևէ կերպ նշված չէ \$ինանսական կայունության դերը ապահովագրական կազմակերպությունների գործունեության մեջ: Նախատեսված չեն նաև ապահովագրող կազմակերպությունների պարտավորությունները՝ ուղղված իր գործունեության իրականացման ժամանակ \$ինանսական կայունության ապահովմանը: Արդյունքում օրենսդրորեն պատասխանատվությունը սահմանվում է ոչ թե ապահովագրող կազմակերպության \$ինանսական կայունությունը մշտապես ապահովելու պարտավորության համար, այլ ստանձնած պարտավորությունների չկատարման և օրենսդրությունը խախտելու համար: Յետևաբար, տվյալ հարցի

<sup>102</sup> ՀՀ օրենք «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին», ՀՀ ՊՏ, թիվ 26 (550), 23.05.07, հոդված 61

նորմատիվային կարգավորումը անբավարար է, ինչը պահանջում է վերոնշյալ խնդրի մանրակրկիտ ուսումնասիրություն:

Միևնույն ժամանակ ապահովագրական ընկերություններից ստացվող ֆինանսական հաշվետվությունը պարունակում է բավարար տեղեկատվություն 33 օրենսդրության շրջանակներում ընկերությունների ֆինանսական կայունության վերլուծության համար: Վերահսկիչ մարմինը (ԿԲ) ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության վերլուծության ժամանակ հենվում է միջաբ «ստուգիչ» կետերի վրա:

Առաջին կետը ազատակտիվների նորմատիվն է: Տեղի է ունենում նորմատիվային մեծությանը ազատակտիվների փաստացի մեծության համապատասխանության ստուգում<sup>103</sup>: Այդպիսի ստուգումը ենթադրում է վճարունակության մարժայի նորմատիվային մեծության հաշվարկը, պայմանավորված կնքված ապահովագրության պայմանագրերի առանձնահատկությամբ, ինչպես նաև ստանձնած և կատարված պարտավորությունների ծավալով: Վճարունակության մարժայի փաստացի մեծության որոշումը և դրա համադրումը նորմատիվային մեծության հետ: Վճարունակության նորմատիվային և փաստացի մարժայի հաշվարկի կարգը սահմանված է օրենսդրությամբ:

Երկրորդ կետը կանոնադրական կապիտալի մեծությունն է և դրա համադրումը ընկերության գուտակտիվների մեծության հետ: Նշենք, որ կանոնադրական կապիտալի օրենսդրություն սահմանված նվազագույն չափը մի քանի անգամ փոխվել է, դրանով իսկ խտացվել է ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունությանը ներկայացվող պահանջը: Միևնույն ժամանակ վերահսկվում է գուտակտիվների և կանոնադրական կապիտալի միջև հարաբերակցությունը: Եթե ապահովագրական ընկերության մոտ գուտակտիվները փոքր են կանոնադրական կապիտալից, ապա ընկերությունը «սպառում է» իր կապիտալը:

Յաջորդ կետը կապված է օրենսդրությամբ թույլատրված ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ոչ լրիվ ապահովման հիմնախնդրի հետ: Եթե թույլատրված ակտիվները ծածկում են

<sup>103</sup> Чернова Г. В. Основы экономики страховой организации по рисковым видам страхования. СПб.: Питер, 2005, с 149-162. Համաձայն ժամանակակից եվրոպական օրենսդրության, ըստ ապահովագրության ռիսկային տեսակների վճարունակության գնահատումը հանգում է հետևյալ երկու ցուցանիշների հետ վճարունակության փաստացի մարժայի համադրությանը. վճարունակության նորմատիվային մարժայի և նվազագույն երաշխիքային ֆոնդի հետ, որի տակ հասկացվում են սեփական ազատ միջոցների նվազագույն արժեքը, որն ապահովագրական կազմակերպությունն պետք է ունենա՝ ելնելով իրականացվող ապահովագրության տեսակից, այսինքն ելնելով ապահովագրության այդ տեսակով ծածկվող ռիսկերի առանձնահատկությունից: Եթե վճարունակության փաստացի մարժան փոքր է վերոնշյալ երկու ցուցանիշներից, ապա ապահովագրական կազմակերպությունը վճարունակ է:



պահուստները ոչ ամբողջությամբ, ապա այդպիսի կազմակերպությունը դառնում է արտեսցիալ վտանգավոր և անհուսալի: Եվս երկու ստուգիչ կետեր կապված են կյանքի և այլ տեսակների ապահովագրության տեխնիկական ֆինանսական արդյունքների հետ: Տվյալ ցուցանիշների բացասական արժեքները վկայում են այն մասին, որ ընկերության վիճակը վատթարանում է և անհրաժեշտ են հակաճգնաժամային միջոցառումներ: Ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության գնահատման տեսանկյունից կարևորվում են ռեյտինգային գործակալությունները, որոնք հիմնվելով իրենց մեթոդաբանության վրա ապահովագրական ընկերություններին շնորհում են ֆինանսական կայունության ռեյտինգներ: Ներկայումս գոյություն ունեն բազմաթիվ ռեյտինգներ, որոնք մշակվում են միջազգային ռեյտինգային գործակալությունների կողմից: Դրանցից առավել տարածվածներն են Standart and Poor's միջազգային ռեյտինգային գործակալության ռեյտինգը, Fitch Investors գործակալության ռեյտինգը, Metrics International (GMI) ռեյտինգը, Investment Information and Credit Rating Agency (մտնում է Moody's Investors Service կազմի մեջ) ռեյտինգը, Duff and Phelps գործակալության ռեյտինգը: Ապահովագրական ընկերության ռեյտինգը որոշելու համար ռեյտինգային գործակալությունները, որպես կանոն, օգտագործում են ընկերության գործունեության տարբեր ուղղությունները բնութագրող գործոններից ռեյտինգային գնահատականի կախվածության մոդելները: Որպես գործոններ դիտարկվում են ընկերության գործունեության ֆինանսատնտեսական ցուցանիշները, որոնք բնութագրում են ընթացիկ վճարունակությունը, և նրա ֆինանսական կայունությունը բնութագրող ներքին ռիսկի բնութագրիչները: Ֆինանսական կայունության ռեյտինգը զարգացած երկրներում լայնորեն կիրառվող գործիք է ապահովագրական ընկերությունների ըստ ապահովագրության և վերապահովագրության ստանձնած պարտավորությունները կատարելու կարողությունը որոշելու համար: Այդ նպատակով իրականացվող վերլուծությունը ներառում է.

- քանակական վերլուծություն՝ ըստ հաշվետվության տվյալների գործակիցների վերլուծություն, որը թույլ է տալիս որոշել ընկերության ֆինանսական գործունեությունը և ֆինանսական վիճակը:
- որակական վերլուծություն՝ հաճախորդի կառավարման համակարգի ֆինանսական և ռազմավարական պլանների ուսումնասիրություն, SWOT վերլուծություն, շուկայական

մասնաբաժնի որոշում, տնտեսական գործունեության վերլուծություն,

- իրավական վերլուծություն՝ գործող օրենսդրությանը ընկերության ֆինանսատնտեսական գործունեության համապատասխանության աշխատանքային և կառավարչական հարաբերությունների, հիմնադիրների միջև հարաբերությունների վերլուծություն, նաև գլխամասի և մասնաճյուղերի միջև իրավական դաշտի ուսումնասիրություն:

Նշենք, որ համապատասխան ռեյտինգ շնորհելու համար հաշվարկվում են քսանից ավելի տարբեր ցուցանիշներ: Եթե ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության գնահատականը դուրս է գալիս միջազգային մակարդակ, ապա ֆինանսական կայունության գնահատականի որոշումը ելնում է ռեյտինգային գործոնների արժեքներից և դրանց տրված կշռային գործակիցներից: Կախված հուսալիության մակարդակից ապահովագրական ընկերությունները դասվում են A, B, C, D դասերի: Ընդ որում, A, B, C դասերը տրոհվում են մի քանի ենթադասերի կախված ֆինանսական կայունության և վճարունակության ցուցանիշներից և զարգացման կանխատեսումներից: Արդյունքում, ապահովագրական ընկերությանը կարող է տրվել A++ մինչև D ռեյտինգը, ինչն իրականացվում է ելնելով վճարունակության ցուցանիշի արժեքներից: Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունությունը որոշվում է հետևյալ ինտեգրալ գործոնների համար մոդելի կառուցման հիման վրա.

1. ընկերության չափը,
2. կայունության արտաքին գործոնները,
3. ապահովագրական պորտֆելի հավասարակշռվածությունը,
4. հաճախորդների բազայի կայունությունը և զարգացվածությունը,
5. ընկերության վերաապահովագրության քաղաքականությունը,
6. ֆինանսական հոսքերի հավասարակշռվածությունը,
7. ներդրումային քաղաքականությունը և ռազմավարությունը,
8. մասնաճյուղերի ցանցի վիճակը,
9. շուկայում ընկերության աշխատելու ժամանակահատվածը և նրա գործարար ներուժը
10. սեփական միջոցների բավարարությունը:

Ինչպես արդեն նշել ենք, գոյություն ունի ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության գնահատման միասնական պաշտոնական մեթոդաբանություն: Այդուհանդերձ, վերահսկիչ մարմինը գնահատում է այդ ընկերությունների

Ֆինանսական կայունությունը իր «ոչ պաշտոնական» մեթոդաբանության միջոցով: Ֆինանսական կայունության գնահատումը հիմնվում է ապահովագրական ընկերության ֆինանսական հաշվետվության մեջ առկա տեղեկատվության վրա: Դրանով պայմանավորված նպատակահարմար ենք համարում ապահովագրական ընկերությունների կողմից ներկայացվող ֆինանսական հաշվետվությունները լրացնել «վճարունակության մասին» հաշվետվությամբ և որոշ հաշվարկային ցուցանիշներով, որոնք գնահատման նպատակով պետք է օգտագործի վերահսկիչ մարմինը:

Թեև «Ապահովագրության և պահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի հոդված 61-ով նախատեսված են վճարունակության նորմատիվները՝ որպես ապահովագրական ընկերության հիմնական տնտեսական նորմատիվներ, այդուհանդերձ ապահովագրական գործունեությունը կարգավորող և վերահսկող մարմնի՝ ԿԲ-ի կողմից մշակված «Ապահովագրական գործունեության հիմնական տնտեսական նորմատիվների չափը, ձևավորման և հաշվարկման կարգը, վերաապահովագրողներին չարգելված համարելու չափանիշները» Կանոնակարգ 3/02-ում և «Ապահովագրական ընկերությունների հաշվետվությունների ձևերը, դրանցում ներառվող տեղեկատվությունը, ներկայացնելու կարգը և ժամկետները» կանոնակարգ 3/04-ում<sup>104</sup> սահմանված չեն այդ նորմատիվների չափը, ձևավորման և հաշվարկման կարգը, ինչպես նաև դրա վերաբերյալ հաշվետվության ձևը, ներկայացնելու կարգը և ժամկետները: Ընդ որում, ապահովագրական ընկերությունների մեր կողմից առաջարկվող «վճարունակության մասին» հաշվետվությունը պարտադիր պետք է ներառի «ընթացիկ վճարունակություն» ցուցանիշը, որը բնութագրում է ընկերության ընթացիկ գործունեության համար դրամական միջոցների ներհոսքի բավարարությունը և հանգուցային է հանդիսանում կազմակերպության վճարունակության, հետևաբար նրա ֆինանսական կայունության գնահատման ժամանակ: Հաշվետվության մեջ հաշվարկված այդպիսի ցուցանիշի առկայությունը էապես կկրճատի այն ժամանակը, որը անհրաժեշտ է ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության վերլուծության համար: Բացի այդ, այդ

<sup>104</sup> ՀՀ ԿԲ խորհրդի 2.10.2007թ. թիվ 311-Ն որոշումը «Ապահովագրական գործունեության հիմնական տնտեսական նորմատիվների չափը, ձևավորման և հաշվարկման կարգը, վերաապահովագրողներին չարգելված համարելու չափանիշները» Կանոնակարգ, 3/02, ՀՀ ԿԲ խորհրդի 20.11.2011թ. թիվ 370-Ն որոշումը «Ապահովագրական ընկերությունների հաշվետվությունների ձևերը, դրանցում ներառվող տեղեկատվությունը, ներկայացնելու կարգը և ժամանակները» Կանոնակարգ 3/04

ցուցանիշը կարող է ունենալ խթանիչ ազդեցություն ասպահովագրական ընկերության ղեկավարության համար այն դեպքում, երբ կազմակերպության նույն ուղիով այդպիսին ձևավորված է ֆինանսական կայունության կառավարման համակարգը և այդպիսի ցուցանիշի հաշվարկը կհանդիսանա առաջին քայլ նշված համակարգի կառուցման համար:

Չաջորդ ցուցանիշը, որի առկայությունը, կարծում ենք, անհրաժեշտ է «վճարունակության մասին» հաշվետվությունում վճարունակության մարժայի փաստացի մեծության առկայությունն է: Տվյալ ցուցանիշի ընդգրկումը վերոնշյալ հաշվետվության մեջ թույլ կտա կազմակերպության ղեկավարությանը ավելի հստակ պատկերացում ձևավորել իրականացվող գործառնությունների ռիսկայնության աստիճանի և ֆինանսական արդյունքների վերաբերյալ: Արդի պայմաններում, երբ ասպահովագրական ընկերությունները բախվում են տնտեսությունում առկա ճգնաժամային իրավիճակների և դրանց հետևանքների հետ և միևնույն ժամանակ ստիպված են հարմարվել ու արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, վերահսկիչ մարմինն անհրաժեշտ է ուժեղացնել այդպիսի ընկերությունների ֆինանսական կայունության նկատմամբ վերահսկողությունը: Այս տեսանկյունից կարծում ենք անհրաժեշտ է վճարունակության մասին հաշվետվությունը ներկայացնել ոչ միայն տարեկան, այլ և կիսամյակային կտրվածքով: Ճգնաժամի պայմաններում տնտեսական իրավիճակը արագ փոփոխվում է և ասպահովագրական ընկերությունների արդյունավետ հակաճգնաժամային կառավարման համար անհրաժեշտ է, որպեսզի վերահսկիչ մարմինը ավելի օպերատիվ վերահսկի իրավիճակը: Ժամանակակից պայմաններում կարևորություն է ստանում ասպահովագրական գործառնությունների վնասաբերության ցուցանիշը: Վերահսկիչ մարմին համար կարևորվում է ոչ թե այս ցուցանիշի հաշվարկը, այլ դրա համեմատությունը ասպահովագրական տարիֆների մեծության հետ՝ նախապես ախտորոշելու համար այն ասպահովագրական ընկերությունների մոտ առաջացող հիմնախնդիրները: Այսպիսով, կարծում ենք, անհրաժեշտ է ընդլայնել ասպահովագրական ընկերությունների ֆինանսական հաշվետվության ձևերի կազմը նոր ձևով, որում պետք է արտացոլվի տեղեկատվությունը ըստ ասպահովագրության տեսակների, մասնավորապես ասպահովագրական գումարի վնասաբերությունը և այդ ցուցանիշի համեմատությունը ասպահովագրական տարիֆի մեծության հետ:

Միևնույն ժամանակ ՅՅ ասպահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության գնահատման պրակտիկայի բարելավման

և կատարելագործման նպատակով առաջարկում ենք «վճարունակության մասին» հաշվետվության մեջ ներառել հետևյալ նորմատիվների հաշվարկը՝

1. Սեփական կապիտալով ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը (նվազագույն սահմանաչափը 30%),
2. Ապահովագրական ընկերության պարտքային բեռի մեծությունը (առավելագույն սահմանաչափը 25%),
3. Ապահովագրական ընկերության պասիվներում սեփական կապիտալի մասնաբաժինը (նվազագույն սահմանաչափը 20%),
4. Ապահովագրական պահուստների մեծության հարաբերությունը նետտո-ապահովագրավճարի մեծությանը (նվազագույն սահմանաչափը 40%),
5. Ապահովագրական ընկերության ծախսերի մակարդակը (առավելագույն սահմանաչափը 50%),
6. Ներդրումային ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ծածկման աստիճանը (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
7. Ապահովագրական պահուստներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (պետք է գտնվի 4-45%),
8. Ապահովագրավճարներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (առավելագույն սահմանաչափը 50%),
9. Ընթացիկ վճարունակության ցուցանիշը (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
10. Ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշը (նվազագույն սահմանաչափը 50%),
11. Սեփական կապիտալի շահույթաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
12. Ապահովագրական և ֆինանսատնտեսական գործունեության շահույթաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
13. Ապահովագրական ընկերության վնասաբերության ցուցանիշ (առավելագույն սահմանաչափը 65%):

### **2.3 Ապահովագրական ընկերությունների ճգնաժամային վիճակի պատրոշման մեթոդները**

Հակաճգնաժամային կառավարումը որպես կազմակերպության գործունեության կառավարման արանձնահատուկ համակարգ, ներառում է մի շարք հաջորդական փուլեր, որոնցից հանգուցայինը ճգնաժամային վիճակի և դրա առաջացման պատճառների պատրոշումն է: Գնաժամային վիճակի պատրոշման արժանահավատությունից է կախված ապահովագրական ընկերության գործունեության մեջ

բացասական միտումների կանխատեսումը, կանխումը կամ էլ հաղթահարումը: Ըստ «The Economist» և KPMG համատեղ հետազոտության արդյունքների, աշխարհի խոշորագույն հարցված ընկերությունների 75%-ը ընդունում է, որ կազմակերպությունը ճգնաժամից դուրս բերելու միջոցառումները պետք է մշակվեն և իրականացվեն ճգնաշամի առաջացման վաղ փուլերում՝ մինչ դրան շրջելի դառնալը<sup>105</sup>: Մյուս կողմից, մշակել և իրագործել հակաճգնաժամային կառավարման միջոցառումների համակարգը կազմակերպությունում անբարենպաստ միտումների առաջացման վերաբերյալ թույլ և ոչ միշտ արժանահավատ ազդանշանների հիման վրա անհիմն է և անարդյունավետ: Այդ պատճառով էլ կազմակերպության ֆինանսական վիճակի հավաստի և հստակ ախտորոշումը նույնքան արդիական է, որքան հակաճգնաժամային կառավարման համակարգի մշակումն ու ներդրումը:

Այսպիսով, հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգի շրջանակներում ապահովագրական ընկերության, ինչպես և ցանկացած կազմակերպության առջնահերթ խնդիրներից է ֆինանսական վիճակի մշտադիտարկումը և ախտորոշումը՝ գործունեության առկա և արտեսցիալ հիմնախնդիրների նույնականացման և ճշգրտող ու կանխող բնույթի համապատասխան միջոցառումների մշակման նպատակով: Ձևավորված վերլուծական համակարգ ունեցող կազմակերպությունը կարող է վաղօրոք բացահայտել առաջացող ճգնաժամը, օպերատիվ արձագանքել դրան, նվազեցնել ով ոչ սկիստի ճանքը:

Հակաճգնաժամային կառավարմանը վերաբերող գրականության մեջ տարբեր կազմակերպությունների ֆինանսական վիճակի ախտորոշման (որի հանգուցային դրույթը սնանկացման հավանականության հաշվարկն է) մոդելներն ու մեթոդները ներկայացված են բավականին ընդարձակ և լայնածավալ: Միևնույն ժամանակ ապահովագրական ընկերությունների վիճակի ախտորոշման հիմնախնդիրը քննարկված է ոչ բավականաչափ: Իր տնտեսական բովանդակությամբ ապահովագրությունը՝ տեղի ունենալու հավանականությամբ և էական վնաս պատճառելու կարողությամբ բնութագրվող տարրերային աղետներից և այլ չկանխատեսված վտանգներից տարբեր տնտեսավարող սուբյեկտների գույքային շահերը պաշտպանելու համար նախատեսված նպատակային դրամական ֆոնդերի ստեղծման հարաբերությունների համակարգ է<sup>106</sup>: Ապահովագրության որպես տնտեսության ճյուղի տարբերակիչ առանձնահատկությունն այն է, որ ապահովագրության ծառայություն

<sup>105</sup> Корпоративное управление в условиях финансового-экономического кризиса, результаты совместного исследования KPMG и НСКУ, 2009, с 14

<sup>106</sup> Ивансенко А. Г. Антикризисное управление: учебное пособие-М.:КНОРУС, 2010, с 67

մատուցումն երկարաձգված է և հեռացված ծառայության համար ապահովադրի վճարման պահից, ինչն, իր հերթին, հանգեցնում է ապահովագրողի կողմից իր վրա վերցրած պարտավորությունները ապահովելու համար տեխնիկական պահուստների ձևավորման անհրաժեշտությունը: Ի շնորհիվ այնպիսի առանձնահատկությունների, ինչպիսին են վնասներ կրելու հավանականությունը և դրանց նախապես անհայտ մեծությունը ապահովագրական ընկերությունների վիճակի փստորոշման պրակտիկան տարբերվում է ավանդական հայեցակարգերի մոտեցումներից: Այդ պատճառով էլ ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական անկայունություն և սնանկացման՝ ճգնաժամային վիճակի, փստորոշման կառուցակարգի մշակումն արդիական է նաև հայկական ապահովագրական ընկերությունների համար:

Հայաստանյան պրակտիկայում կազմակերպությունների ֆինանսական վիճակի կանխատեսման արտասահմանյան վերլուծական մոդելների կիրառման հնարավորություն (անհնարինություն) հարցերի քննարկումը մեր երկրում սկսվել է շուկայական տնտեսության անցման ժամանակաշրջանից և շարունակվում է առայսօր: Եվրոպական և ամերիկյան տեսաբաններն ու մասնագետները այդ հիմնախնդրին անդրադարձել են 20-րդ դարի սկզբին՝ կապված բազմաթիվ կազմակերպությունների ճգնաժամային իրավիճակների առաջացման և սնանկացման հետ: Տնտեսության վիճակը համարժեք արտացոլող օրենսդրություն առկայությունը թույլ տվեց արտասահմանյան գիտնականներին և փորձագետներին նույնականացնել կազմակերպությունների անվճարունակության կանխատեսումը և սնանկացման կանխատեսումը:

Վերջին ժամանակաշրջանում գիտնականներն ու մասնագետները փորձում են ձևայնացնել կազմակերպությունների սնանկացման կանխատեսման գործընթացը: Մշակվեցին բազմաթիվ տնտեսամաթեմատիկական մոդելներ, սակայն դրանց վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ սնանկացման հավանականության գնահատման մեթոդներից շատերը հնացած են և գոյություն ունի նոր մոդելների մշակման անհրաժեշտությունը<sup>107</sup>: Միևնույն ժամանակ կազմակերպության ճգնաժամային վիճակների փստորոշման համակարգը ներկայումս չունի որևէ հստակ ձևավորված բազա, որի կիրառման արդյունքում կարելի է միշտ քցուցանիչների հաշվարկման միջոցով վստահաբար որոշել ուսումնասիրվող սուբյեկտի տվյալ ժամանակահատվածում բնորոշ զարգացման աստիճանը: Անցումային տնտեսությամբ երկրներում

<sup>107</sup> Казиев К. В., Казиева Б. В. Применение кризис-прогнозных моделей в диагностике финансовой состоятельности предприятий, <http://www.twirpx.com/file/824758/>

կիրառվող անվճարունակության (սնանկացման) պրակտիկան ուղղված է նախևառաջ արդեն իսկ ճգնաժամային վիճակում գտնվող կազմակերպության գործունեության առանձնահատուկ գծերի բացահայտմանը: Միաժամանակ արտասահմանյան հեղինակների կողմից մշակված սնանկացման կանխատեսման մոդելները ներառում են կազմակերպության ֆինանսական վիճակը բնութագրող մի քանի (2-7) հանգուցային ցուցանիշներ: Դրանց հիման վրա էլ հաշվարկվում է սնանկացման հավանականության համալիր ցուցանիշը համապատասխան կշռային գործակիցներով:

Գործնականում և տեսության մեջ կարելի է առանձնացնել ֆինանսական անկայունության և սնանկացման հավանականության գնահատման վերաբերյալ երկու հիմնական մոտեցումներ:

Առաջին մոտեցումը՝ «որակականը», հիմնված է սնանկացման ուղղությամբ զարգացող գործարարությանը բնորոշ որոշակի բնութագրիչների ուսումնասիրության վրա: Այդ մոտեցման շրջանակներում հիմնվում են ուսումնասիրվող կազմակերպությունների համապատասխան տվյալների հետ սնանկացած կազմակերպությունների ցուցանիշների փոփոխության վիճակագրության համեմատության վրա: Եթե ուսումնասիրվող կազմակերպությանը բնորոշ է այդպիսի բնութագրիչների առկայությունը, ապա կարելի է տալ կազմակերպության զարգացման անբարենպաստ միտումների վերաբերյալ փորձագիտական գնահատում: Կայուն շուկայական տնտեսության պայմաններում և համապատասխան զանգվածային վիճակագրության առկայության դեպքում կազմակերպությունների դասակարգման խնդիրը որևէ դժվարություն չի ներկայացնում: Այդպիսի մոտեցման կիրառումը ՀՀ-ում դժվարեցված է սնանկացման լիարժեք և հավաստի վիճակագրության բացակայության պատճառով:

Երկրորդ մոտեցումը՝ «քանակականը», հիմնվում է ֆինանսական տվյալների վրա և ներառում է որոշակի ֆինանսական գործակիցների կիրառություն: Դրանք բազմագործոն ռեգրեսիոն մոդելներ են, որոնք հաշվի են առնում տնտեսության և ֆինանսական կառավարման բնագավառում, կապիտալի շուկաներում փոփոխությունները և մի շարք այլ գործոններ: Այդ նպատակով գործնականում կիրառում են հետևյալ 3 խումբ մոդելները<sup>108</sup>.

1. ըստ ռիսկային աստիճանի կազմակերպությունների դասակարգման հաշվարկային մոդելներ,
2. բազմակողմ վարկանիշավորման վերլուծության մոդելներ,

<sup>108</sup>Велесевич В. И., Классификация методов и моделей оценки несостоятельности и предприятия, УДК 65.018, 2002, с.5.



3. դիսկրիմինանտ վերլուծության հիմքի վրա սնանկացման գնահատման բազմագործոն մոդելներ:

Առաջին խմբի մոդելները՝ հաշվարկային մոդելները, առաջարկվել են ամերիկյան հայտնի տնտեսագետ Դ. Դյուրանի կողմից 20-րդ դարի 40-ական թվականներին: Այս մոդելների համաձայն՝ իրականացվում է փորձագիտական գնահատում, որի տվյալների հիման վրա կազմակերպությունները դասակարգվում են՝ ռիսկային աստիճանից ելնելով: Այս մոդելները մշակվել են նաև Լ.Վ. Դոնցովայի, Գ.Վ. Սավիցկայայի և այլ տեսաբանների կողմից:

Սավիցկայան առաջարկում է կազմակերպությունները դասակարգել հետևյալ խմբերում<sup>109</sup>.

1. **Առաջին դաս** - կազմակերպություններ, որոնք օժտված են բացարձակ ֆինանսական կայունությամբ և վճարունակության բարձր մակարակով:
2. **Երկրորդ դաս** - կազմակերպություններ, որոնք ունեն որոշակի պարտավորություններ, սակայն դրանք չեն համարվում ռիսկային:
3. **Երրորդ դաս** - կազմակերպություններ, որոնք ունեն վճարունակության ցածր մակարդակ, բավականին մեծ է միջոցները կորցնելու ռիսկը: Այսպիսի կազմակերպությունների գործունեությունը խնդրահարույց է:
4. **Չորրորդ դաս** - կազմակերպություններ, որոնք ունեն սնանկացման բարձր հավանականություն: Անգամ ֆինանսական առողջացման ծրագրերի իրականացումից կամ վերակազմավորման միջոցառումներ իրականացնելուց հետո մասնակիցները կարող են կորցնել իրենց միջոցները:
5. **Հինգերորդ դաս** - ֆինանսապես անկայուն կազմակերպություններ, որոնց լուծարման հավանականությունը բավականին բարձր է:

Ֆինանսական կայունության վարկանիշավորման համակարգված էքսպրես-վերլուծության հեղինակներն առաջարկում են հաշվարկել հետևյալ գործակիցները.

- ընթացիկ իրացվելիության գործակիցը,
- սեփական միջոցներով ապահովվածության գործակիցը,
- շրջանառու կապիտալի շրջանառության գործակիցը,
- սեփական կապիտալի շահույթաբերության գործակիցը:

Համառոտաբար հայտնի պրակտիկայում կազմակերպության ֆինանսական կայունության գնահատման նպատակով օգտագործվում

<sup>109</sup> Савицкая Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятий, Минск, 2006, с.506.

են նաև մի շարք տնտեսամաթեմատիկական մոդելներ, որոնք բազմագործոն դիսկրիմինանտ մոդելներ են: Դրանք ընդունված է անվանել ճգնաժամ-կանխատեսող: Այդպիսի վերլուծության նպատակն է դիսկրիմինանտ ֆունկցիայի (Z-ինդեքս, վարկունակության ինդեքս) կառուցումը, որը բոլոր կազմակերպությունները բաժանում է երկու խմբի: Եթե կազմակերպությունը գտնվում է այդ ֆունկցիան արտահայտող գծի վերևում, ապա նրա մոտ ապագայում ֆինանսական դժվարություններ չեն սպառնում և ընդհակառակը: Դիսկրիմինանտ ֆունկցիան ունի հետևյալ տեսքը<sup>110</sup>.

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n,$$

որտեղ

Z - դիֆերենցիալ ինդեքսն է (Z-հաշիվ), X - անկախ փոփոխականն է, (i = 1, ..., n),

a -ն i-րդ փոփոխականի գործակիցն է:

Ներկայումս գոյություն ունեն բազմաթիվ այդպիսի մոդելներ, որոնք թույլ են տալիս հավանականության տարբեր աստիճանով կանխատեսել կազմակերպության ֆինանսական վիճակը, սակայն դրանցից ոչ մեկը չի կարող համարվել կիրառման տեսանկյունից ունիվերսալ:

Դիտարկենք առավել տարածված արտասահմանյան վերլուծական մոդելները, որոնք օգտագործվում են հակաճգնաժամային կառավարման պրակտիկայում որպես կազմակերպությունների ֆինանսական անկայունության և սնանկացման ախտորոշման գործիք:

Ալթմանի մոդել . 1968թ. առաջին անգամ կիրառվեց Էդվարդ Ալթմանի Z- մոդելը: Սկզբնապես մոդելը կիրառելի էր արժեթղթերի շուկայում ցուցակված ընկերությունների վերլուծության համար: Ավելի ուշ՝ 1983թ., մշակվեց մոդել, որը կիրառելի էր այն կազմակերպությունների վիճակի վերլուծության համար, որոնց արժեթղթերը ցուցակված չէին արժեթղթերի շուկայում: Իր տնտեսական բովանդակությամբ մոդելը ֆունկցիա է՝ կախված կազմակերպության գործունեության արդյունքները և նրա տնտեսական ներուժը բնութագրող որոշակի ցուցանիշներից:

Ալթմանի երկգործոն մոդելը բնութագրվում է սնանկացման հավանականության կանխատեսման պարզությամբ, քանի որ հիմնված է միայն երկու ցուցանիշների ազդեցության հաշվարկի վրա<sup>111</sup>: Այս մոդելի համաձայն՝ տնտեսավարող սուբյեկտի սնանկացման ամենահավանական ցուցանիշներն են՝

<sup>110</sup> Шарова М. А. Учет и анализ банкротства. - М.: МИИР, 2004, с. 121

<sup>111</sup> Привалов В.П., Ковалев А.М., Анализ финансового состояния предприятия, Москва, 1997, с.107.

1. Պարտքի ծածկման գործակիցը, որը բնութագրում է ընթացիկ ակտիվների իրացվելիությունը,

2. Փոխառու կապիտալի կենտրոնացման գործակիցը, որը բնութագրում է կազմակերպության ֆինանսական կայունությունը:

Ալթմանի երկգործոն մոդելն ունի հետևյալ տեսքը.

$$Z = a_0 + a_1K_1 + a_2K_2,$$

որտեղ՝

$a_0$ -ն սնանկացման վրաայլ գործոնների ազդեցության չափն է,

$a_1$ -ն ու  $a_2$ -ը ազդող գործոնների կշռային գործակիցներն են,

$K_1$ -ը բնութագրում է ընթացիկ իրացվելիության գործակիցը և հաշվարկվում է ընթացիկ ակտիվների և ընթացիկ պարտավորությունների հարաբերությամբ,

$K_2$ -ը բնութագրում է կազմակերպության ֆինանսական կայունությունը և հաշվարկվում է ընդհանուր պարտավորությունների և պասիվների ընդհանուր գումարի հարաբերությամբ:

Համաշխարհային փորձի և համապատասխան վերլուծությունների հիման վրա հաշվարկվել են այդ գործակիցների կշռային արժեքները և ԱՄՆ-ի տեսաբանների կողմից առաջարկվել են հետևյալ գործակիցները.

$$a_0 = -0,3877$$

$$a_1 = -1,0736$$

$$a_2 = 0,0579:$$

Հետևյալ արժեքները, տեղադրելով ֆունկցիայի մեջ, ներկայացնենք Ալթմանի երկգործոն մոդելը.

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_1 + 0,0579 \cdot K_2:$$

Ալթմանի երկգործոն մոդելի  $Z$  ֆունկցիայի և կազմակերպության սնանկացման հավանականության միջև կապը ներկայացնենք հետևյալ կերպ<sup>112</sup>.

### **Z-ի նշանակությունը**

մեծ է 0,3-ից

-0,3-ից 0,3

փոքր է -0,3-ից

### **Սնանկացման**

#### **հավանականությունը**

բարձր

միջին

ցածր

<sup>112</sup> Архипова Д.В., Модели оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия, Science Time, с. 22.

Սակայն, հարկ է նշել, որ Ալթմանի երկգործոն մոդելի հիման վրա հնարավոր է ստույգ կանխատեսել կազմակերպության ներքին սնանկացման հավանականությունը, կամ ֆինանսական կայունության հստակ գնահատական տալ, քանի որ մոդելում հաշվի չեն առնվում մի շարք կարևոր գործոններ, ինչպիսիք են շահութաբերությունը, ակտիվների հատույցը, սեփական և փոխառու կապիտալի հարաբերակցությունը և այլն: Հաշվարկները ցույց են տվել, որ սնանկացման կանխատեսման սխալը այս մոդելի դեպքում գնահատվում է 0.65: Այս ամենը հաշվի առնելով՝ Ալթմանի կողմից մշակվել են նաև բազմագործոն մոդելներ՝ չորսգործոնային, հինգգործոնային և յոթգործոնային: Առավել լայն տարածում ստացածը հինգգործոնային մոդելն է, որը մշակվել էր արժեթղթերի շուկայում ցուցակված բաժնետիրական ընկերությունների համար<sup>113</sup>: Ալթմանի հինգգործոնային մոդելով հաշվարկվող գործակիցը հաճախ անվանում են «վարկունակության ընդհանրացված գործակից» կամ «Ալթմանի գործակից»: Այն հաշվարկվում է մոլլտիպլիկատիվ դիսկրիմինատ վերլուծության օգնությամբ և հնարավորություն է ընձեռնում ոչ միայն կանխատեսել ֆինանսական անկայուն վիճակը, այլև առաջին իսկ մոտեցմամբ տարբերակել սնանկ և սնանկության վտանգից զերծ կազմակերպություններին: Ալթմանի ինդեքսը ֆունկցիա է, որը բնութագրում է կազմակերպության տնտեսական ներուժը և գործունեության արդյունքները անցած փուլում: Ընդհանուր ձևով՝ վարկունակության գործակիցը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ.

$$Z = 1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + K_5,$$

որտեղ՝

$K_1 =$  շրջանառու կապիտալ / ակտիվների ընդհանուր գումար,

$K_2 =$  չբաշխված շահույթ / ակտիվների ընդհանուր գումար,

$K_3 =$  գործառնական շահույթ / ակտիվների ընդհանուր գումար,

$K_4 =$  բաժնետոմսի շուկայական արժեք / պարտավորությունների ընդհանուր գումար,

$K_5 =$  իրացումից հասույթ / ակտիվների ընդհանուր գումար:

<sup>113</sup> Анализ финансового состояния предприятия // Оценка вероятности банкротства // Модель Альтмана (Z модель). [http://afdanalyse.ru/publ/bankrostvo/bankrot\\_1/13-1-0-10](http://afdanalyse.ru/publ/bankrostvo/bankrot_1/13-1-0-10)

Ալ թմանի հինգգործոնային մոդելի համաձայն՝ Z ընդհանրական ցուցանիշը կարող է ընդունել արժեքներ (-14, +22) միջակայքում, ընդ որում՝

- այն կազմակերպությունը, որի համար  $Z > 2,99$ , համարվում է ֆինանսապես կայուն,
- այն կազմակերպությունը, որի համար Z-ը ընկած է 2,675-ից 2,99 միջակայքում, ապա այն ունի սնանկացման հավանականություն, որը, սակայն, բավականին ցածր է,
- այն կազմակերպությունը, որի համար Z ցուցանիշը 2,675 է, սնանկացման հավանականությունը 50% է,
- այն կազմակերպությունը, որի Z վարկունակության ինդեքսը ընկած է 1,81-ից 2,675 միջակայքում, սնանկացման հավանականությունը բավականին բարձր է,
- այն կազմակերպությունը, որի համար Z ցուցանիշը 1,81 է կամ փոքր է 1,81-ից, դասվում է ֆինանսապես անկայուն կազմակերպությունների շարքին:

Չարկ է նշել, որ Ալ թմանի հինգգործոնային այս մոդելի հիմնական թերությունն այն է, որ հիմնականում այս մոդելը կարող է օգտագործվել առավելապես խոշոր ընկերությունների դեպքում, որոնց արժեթղթերը շրջանառվում են կապիտալի Երկրորդային շուկայում:

Ալ թմանի կողմից 1983 թվականին մշակվել է վերոնշյալ մոդելի մոդիֆիկացված տարբերակը: Այս տարբերակն օգտագործվում է այն կազմակերպությունների սնանկացման հավանականությունը հաշվարկելու համար, որոնց բաժնետոմսերը չեն շրջանառվում արժեթղթերի շուկայում: Ալ թմանի հինգգործոնային մոդելի մոդիֆի-ֆիկացված տարբերակն ունի հետևյալ տեսքը.

$$Z = 1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + K_5,$$

որտեղ՝

$K_4$ -ը սեփական կապիտալի և ընդհանուր պարտավորությունների հարաբերությունն է:

Այս մոդելի հիմնական առավելությունը կանխատեսման ճշգրտության բարձր աստիճանն է: Այսպես, մեկ տարի ժամանակահատվածի համար կատարված կանխատեսման ճշգրտությունը կազմում է 95%, երկու տարվա համար 83%<sup>114</sup>: Ալ թմանի Z գործակցի հիմնական թերությունը կայանում է նրանում, որ այն կարելի է օգտագործել միայն խոշոր ընկերությունների համար, որոնց

<sup>114</sup> Попов В. Б., Кадыров Э. Ш. Анализ модели прогнозирования вероятности банкротства предприятий. Экономика управления 2014, N 1, с 118-128

բաժնետոմսերը գնանշված են բորսաներում: 1977թ. Ալթմանը մշակեց յոթգործոնային մոդելը, որը թույլ է տալիս կանխատեսել սնանկությանը մինչև 70% ճշգրտությամբ հինգ տարի ժամանակահատվածի համար: Սակայն այս մոդելը գործնական լայն կիրառություն չստացավ հաշվարկների բարդության պատճառով:

Թաֆֆլերի մոդելը բրիտանացի տեսաբաններ Ռ. Թաֆֆլերը և Գ. Թիշոուն 1977թ. առաջարկեցին չորսգործոնային մոդել, որի մշակման ժամանակ օգտագործվեց հետևյալ մոտեցումը. առաջին փուլում հավաքագրվեց վիճակագրություն 80 ինչպես սնանկացած, այնպես էլ վճարունակ կազմակերպությունների վերաբերյալ: Բազմաչափ դիսկրիմինանտի վերլուծության մեթոդի կիրառմամբ կառուցվեց վճարունակության մոդելը, որն ունի հետևյալ տեսքը<sup>115</sup>.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

որտեղ՝

$X_1$ -ը իրացումից շահույթի և կարճաժամկետ պարտավորությունների հարաբերությանը ներկայացնում է,

$X_2$ -ը շրջանառու կապիտալի և պարտավորությունների ընդհանուր գումարի հարաբերությանը ներկայացնում է,

$X_3$ -ը կարճաժամկետ պարտավորությունների և ակտիվների ընդհանուր գումարի հարաբերությանը ներկայացնում է,

$X_4$ -ը իրացումից հասույթի և ակտիվների ընդհանուր գումարի հարաբերությանը ներկայացնում է:

Եթե կազմակերպության համար Թաֆֆլերի մոդելն ընդունում է 0,3-ից մեծ արժեք, ապա կազմակերպության՝ պարտավորությունները կատարելու երկարաժամկետ հեռանկարը բավարար է, իսկ եթե մոդելն ընդունում է 0,2-ից ցածր արժեք, ապա կազմակերպությունը կանգնած է սնանկացման եզրին:

1966թ. հայտնի ֆինանսական վերլուծաբան ՌԲ. Բիվերը առաջարկեց սնանկացման հավանականության որոշման իր համակարգը, որտեղ յուրաքանչյուր գործակից գնահատվում է այն տեսանկյունից թե ինչպես այն կարող է օգտագործվել սնանկացման կանխատեսման համար առանց այլ գործակիցների դիտարկման: Այլ մոդելներից ՌԲ. Բիվերի մոդելի կարևորագույն տարբերությունը կայանում է նրանում, որ այդ մոդելում օգտագործվում է դրամական միջոցների հոսքը, որը գործնականում հաճախ նույնականացվում է գուտ շահույթի և ամորտիզացիոն հատկացումների հանրագումարի հետ: Բիվերի հինգգործոնային մոդելը պարունակում է հետևյալ գուցանիշները.

<sup>115</sup> Анализ финансового состояния предприятия // Оценка вероятности банкротства // Модель Тафлера и Тишоу [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/1/bankrot\\_tafler/13-1-0-37](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/bankrot_tafler/13-1-0-37)

- ակտիվների շահույթաբերություն,
- ընթացիկ իրացվելիություն գործակից,
- ակտիվներում գուտշրջանառու կապիտալի տեսակարար կշիռը,
- պասիվներում փոխառու միջոցների տեսակարար կշիռը,
- Բիվերի գործակից (գուտշահույթի և ամորտիզացիայի հանրագումարի հարաբերությունը փոխառու միջոցներին):

Այս մոդելի կառուցվածքի առանձնահատկությունը կշռային գործակիցների բացակայությունն է, ինչպես նաև հինգ տարվա կտրվածքով սնանկացման վտանգի որոշման հնարավորությունը: Չի հաշվարկվում նաև սնանկացման հավանականության արդյունքային գործակիցը: Ցուցանիշների ստացված արժեքները համեմատվում են նորմատիվային արժեքների հետ, որոնք բնորոշ են ՈՒ. Բիվերի կողմից դիտարկված կազմակերպության երեք վիճակների համար.

- բարեհաջող, զարգացող ընկերությունների համար
- մեկ տարվա ընթացքում սնանկացած ընկերությունների համար,
- հինգ տարվա ընթացքում սնանկ դարձած ընկերությունների համար:

Այս մոդելի թերություններից են արդյունքային գործակցի բացակայությունը, ելակետային տեղեկատվությունից հաշվարկների ճշգրտության կախվածությունը, նորմատիվային արժեքների ընդհանուր բնույթը (չեն արտացոլում կոնկրետ պայմաններում ֆինանսական իրավիճակը, ճյուղային պատկանելիությունը, տեղն ու ժամանակը): Ճգնաժամ կանխատեսող մոդելներից է Արգենթի կամ A-score մոդելը: Այն բնութագրում է նախևառաջ կառավարչական ճգնաժամը, որը կարող է հանգեցնել ամբողջ կազմակերպության սնանկացմանը: Այս մոդելի հիմքում դրված են հետևյալ դրույթները.

1. Սնանկացմանը հանգեցնող գործընթացը արդեն ընթանում է,
2. Այդ գործընթացը տևելու է մի քանի տարի,
3. Գործընթացը կարելի է բաժանել երեք բաղադրիչների՝ ախտանշաններ, թերություններ, սխալներ:

Այսպիսով, Արգենթին առանձնացրեց կազմակերպությունը սնանկացմանը տանող գործընթացի երեք բաղադրիչները՝ ախտանշաններ, թերություններ, սխալներ և բնութագրեց դրանք և դրանց ազդեցությունը կազմակերպության վիճակի վրա: Այս մոդելը ենթադրում է վերոնշյալ գործոններից յուրաքանչյուրին անհատական միավորների նշանակում, այնուհետև դրանց գումարում: Արգենթիի մեթոդաբանությունը թույլ է տալիս եզրահանգել կազմակերպության ճգնաժամի մակարդակի մասին վերոնշյալ գործոնների միավորների հանրագումարի հիման վրա: Ընդհանուր առմամբ, որքան շատ միավորներ է ստանում

կազմակերպությունը, այնքան ավելի մոտ է կազմակերպության սնանկացման վտանգը: Արգենթիի մոդելի հիմնական թերությունը սուբյեկտիվության բարձր աստիճանն է: Մոդելը հիմնականում ունի տեղեկատվական բնույթ և հիմք է հանդիսանում ավելի խորը վերլուծության համար: Այս մոդելի առավելությունը այն է, որ կարելի է իրականացնել կազմակերպության ոչ ֆինանսական ցուցանիշների և ռիսկերի հաշվառումը, ինչպիսիք են օրինակ ղեկավարման հիմնախնդիրները, բյուջետային վերահսկողության բացակայությունը, շուկայական պայմանների փոփոխությանը դանդաղ արձագանքը և այլն: Ավելի քիչ տարածված արտասահմանյան մոդելներից են Ջոն Ֆուլմերի, Սփրինգեյթի, Կոնան-Յոլդերի, Ժ. Լեգոյի մոդելները<sup>116</sup>:

Կազմակերպությունների անվճարունակության (սնանկացման) կանխատեսման մոդելների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ միջազգային պրակտիկայում այդ նպատակով կիրառվող բազմաթիվ մեթոդներն ու մոդելները հնացել են, ունեն բազմաթիվ թերություններ, ինչը նվազեցնում է դրանց կիրառման արդյունավետությունը.

- երկգործոն և բազմագործոն մոդելների կանխատեսման հստակությունը ցածր է, այն մեծանում է, եթե հաշվի են առնվում բազմաթիվ գործոններ,
- Ալթմանի և Բիվերի մոդելները հիմնված են համալիր մասնակի ցուցանիշների և կշռային գործակիցների արժեքների վրա, որոնք հաշվարկված են 60-ական և 70-ական թվականների ամերիկյան վերլուծական տվյալների հիման վրա: Այդ պատճառով էլ դրանք կիրառելի չեն ՀՀ տնտեսության պայմաններում գործող կազմակերպությունների համար,
- տվյալ մոդելները հնարավորություն են տալիս որոշել ճգնաժամի հավանականության աստիճանը և թույլ չեն տալիս կանխատեսել կազմակերպության կենսապարբերաչափանի այլ փուլերի (օրինակ, աճի) առաջացումը,
- զարգացած երկրների և Հայաստանի տնտեսավարման պրակտիկայի և տնտեսական իրավիճակների առանձնահատկությունների միջև տարբերությունները ազդում են նաև կազմակերպությունների գործունեության ֆինանսական ցուցանիշների ամբողջության վրա: Մեր կարծիքով, հայաստանյան տնտեսավարման պայմաններում կազմակերպությունների ֆինանսական վիճակի կանխատեսման

<sup>116</sup> Воронина В. М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики. Диссер. на соиск. уч. степ. д.э.н. Санкт-Петербург, 2009, с 110-115



վրա ազդեցություն ունի ցուցանիշների այլ հավաքածու (փոխառու միջոցների երկարաժամկետ ներգրավման գործակիցը, սեփական կապիտալի և ներգրավված կապիտալի հարաբերակցության գործակից, ներգրավված կապիտալի կենտրոնացման գործակից, երկարաժամկետ ներդրումների կառուցվածքի և ներգրավված կապիտալի կառուցվածքի գործակիցների): Վերոնշյալ ցուցանիշների կիրառման հիմնական թերություններից է հանդիսանում այն, որ ինչպես և արևմտյան մոդելներում, դրանց հաշվարկում չեն մասնակցում ֆինանսական հաշվետվության այն ցուցանիշները, որոնք չեն հանդիսանում ապահովագրական ընկերությունների գործունեության

առանձնահատկությունները: Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության գնահատման համար պահանջվում է այլ մոտեցում, որը հաշվի է առնում ապահովագրական գործունեության առանձնահատկությունները և հիմնվում է ապահովագրողի ֆինանսական հաշվետվության մեջ ներկայացված տեղեկատվության և ապահովագրողի ֆինանսական հաշվետվության մեջ տեղեկատվության բացահայտման առանձնահատկությունների վրա: Ապահովագրական ընկերության անվճարունակության (ճգնաժամային վիճակի) ախտորոշման համար առաջարկում ենք օգտագործել մոտեցում, որի կիրառությունը թույլ կտա վերացնել նշված մեթոդների թերությունները:

Ձևակերպենք ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման խնդիրը: Համակարգային մոտեցման տեսանկյունից ապահովագրական ընկերության որպես դինամիկ համակարգի վիճակների ամբողջությունը կարող է ներկայացվել  $\phi$  ֆունկցիայի միջոցով, որն ունի հետևյալ տեսքը.

$$\phi: T^*X * U_{n-1} \rightarrow U_n, \quad n = \{1, N\}$$

որտեղ

$T$  - ժամանակահատվածների բազմությունն է,

$X$  - մուտքային ազդեցությունների բազմությունն է,

$U_{n-1}$  - ապահովագրական ընկերության նախորդ վիճակն է,

$U_n$  - ապահովագրական ընկերության հաջորդող վիճակն է:

Ընդ որում, ապահովագրական ընկերության վիճակներից յուրաքանչյուրը ժամանակի որոշակի հատվածում  $[t_1, t_2]$  ( $t_1, t_2 \in T$ ) կարելի է բնութագրել որակի  $\rho$  ֆունկցիայի միջոցով:

$$\rho: X * Y \rightarrow P,$$

$$Y = (y_1, y_2, \dots, y_m),$$

$$m = \{1, M\}$$

որտեղ

$Y$  - ապահովագրական ընկերության վիճակների հատկանիշների ամբողջությունն է,

$y_1, y_2, \dots, y_m$  - ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշներն են,

$P$  - ապահովագրական ընկերության ցուցանիշների արժեքների բազմությունն է:

Այս դեպքում ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների արժեքների վեկտորը, որը համապատասխանում է նրա վիճակներից  $j$  ուրաքանչյուրին, կունենա հետևյալ տեսքը

$$Y_n = \begin{pmatrix} P_{1n} \\ P_{2n} \\ \dots \\ P_{mn} \end{pmatrix} = (P_{1n}, P_{2n}, \dots, P_{mn})^T,$$

$$n=\{1, N\}, m=\{1, M\}$$

որտեղ,

$P_{1n}, P_{2n}, \dots, P_{mn}$  - ապահովագրական ընկերության գործունեության  $m$ -րդ ցուցանիշի արժեքն է, որը համապատասխանում է ապահովագրողի  $n$ -րդ վիճակին:

Ապահովագրական ընկերության վիճակների բազմությունը  $U$ -ն ընդհանուր տեսքով կարելի է հանգեցնել հետևյալ փոխադարձաբար բացառող բնութագրիչներին.

- Նորմալ վիճակ՝ բնութագրում է ապահովագրական ընկերության կայուն գործունեությունը մուտքային ազդեցությունների բազմության ներգործության արդյունքում,
- ճգնաժամային վիճակ՝ բնութագրում է ապահովագրական ընկերության գործունեության հանգուցային ցուցանիշներում շեղումները, որոնք վկայում են ճգնաժամի վտանգի կամ առկայության մասին:

Այսպիսով, տնտեսական անկայունության պայմաններում  $T$  ժամանակահատվածում ապահովագրական ընկերության վարքագծի հետազիծը իրենից ներկայացնում է անցում նորմալ վիճակից ճգնաժամայինի:

Մուտքային ազդեցությունների բազմությունից ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների կախվածությունը որոշվում է ֆինանսական ցուցանիշների նորմատիվային արժեքներից փաստացի ցուցանիշների շեղումով<sup>117</sup>:

Կախված ապահովագրական ընկերության տնտեսական գործունեության նպատակային կողմնորոշիչներից, նրա

<sup>117</sup> Кричевский Н. А. Анализ финансовых результатов страховой компании. - М.: ЗАО Издательский дом "Аудитор", 2004, с 36-47

գործունեության արդյունքային ցուցանիշների շեղման մեծություներից՝ պայմանավորված ապահովագրական ոլորտում կամ երկրում տնտեսական վիճակի փոփոխությամբ, կարելի է առանձնացնել հետևյալ տարբերակները.

- թույլատրելի. ապահովագրական գործունեության տարբեր ուղղությունները բնութագրող ցուցանիշների շեղումը դրանց նորմատիվային արժեքից չի ազդում ապահովագրողի գործունեության արդյունքների միտումներից և, հետևաբար, չի պահանջում կառավարչական գործընթացի ճշգրտում,
- չափավոր. ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների փաստացի և նորմատիվային արժեքների շեղումը վկայում է ճգնաժամային վիճակի ախտանշանների առկայության մասին, որոնց տարածումը կուղեկցվի վճարունակության մարժայի անկումով, ինչը պահանջում է կանխարգելիչ հակաճգնաժամային միջոցառումների համալիրի մշակում և իրագործում,
- էական. ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների պլանային և նորմատիվային մեծությունների գերնորմատիվային շեղումը վկայում է գործունեության առկա հիմնախնդիրների խորացման և ճգնաժամը սկսվելու մասին, որից դուրս գալու հնարավորությունը որոշվում է հակազդող հակաճգնաժամային կառավարման գործընթացի շրջանակներում ընդունվող կառավարչական որոշումների արդյունավետությամբ,
- կրիտիկական. ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների հաշվարկային և նորմատիվային արժեքների անթույլատրելի շեղում, որը բնութագրվում է ապահովագրողի հետագա գործունեության հետ անհամատեղելի ճգնաժամային վիճակի ծայրահեղ սրմամբ:

Ելնելով վերոշարադրյալից կարելի է եզրահանգել, որ ապահովագրական ընկերության նորմալ վիճակին համապատասխանում է ապահովագրողի գործունեության ցուցանիշների նորմատիվային արժեքից շեղման թույլատրելի մակարդակը, իսկ ճգնաժամայինին՝ չափավոր, էական և կրիտիկական:

Այսպիսով, հիմնավորված կառավարչական որոշումների ընդունման տեսանկյունից ապահովագրողի ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման խնդիրը հանգում է ժամանակի որոշակի հատվածներում, որոնց ընթացքում իրականացվում է ապահովագրական ընկերության որպես համակարգի մեկ վիճակից մյուսին անցումը, \$ինանսական ցուցանիշների համակարգի վերլուծությանն ու գնահատմանը:

Ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի փաստորոշման կառուցակարգի առավել բարդ և կարևոր փուլերից է հանդիսանում ապահովագրական ընկերության վիճակների հատկանիշների ամբողջության ձևավորումը: Վերջինս սպայմանավորված է նրանով, որ, մի կողմից, ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշների բազմությունը պետք է հավաստի և միանշանակ բնութագրի ժամանակահատվածում նրա վիճակի հատկությունները, իսկ, մյուս կողմից, ուսումնասիրվող ցուցանիշների քանակը չպետք է լինի պահանջվածից ավելին, քանի որ հակառակ դեպքում նվազում է փաստորոշման գործընթացի արդյունավետությունը: Տնտեսական գործունեության տարբեր ոլորտների կազմակերպությունների գործունեության փաստորոշման և գնահատման տեսական և գործնական հարցերին վերաբերող գրականության վերլուծությունը<sup>118</sup> թույլ է տալիս առանձնացնել ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակը առավել լիարժեք բնութագրող հետևյալ ցուցանիշները.

- y<sub>1</sub> - Սեփական կապիտալով ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը (նվազագույն սահմանաչափը 30%),
- y<sub>2</sub> - Ապահովագրական ընկերության պարտքային բեռի մեծությունը (առավելագույն սահմանաչափը 25%),
- y<sub>3</sub> - Ապահովագրական ընկերություն պասիվներում սեփական կապիտալի մասնաբաժինը (նվազագույն սահմանաչափը 20%),
- y<sub>4</sub> - Ապահովագրական պահուստների մեծության հարաբերությունը նետտո-ապահովագրավճարի մեծությանը (նվազագույն սահմանաչափը 40%),
- y<sub>5</sub> - Ապահովագրական ընկերության ծախսերի մակարդակը (առավելագույն սահմանաչափը 50%),
- y<sub>6</sub> - Ներդրումային ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ծածկման աստիճանը (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
- y<sub>7</sub> - Ապահովագրական պահուստներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (պետք է գտնվի 4-45%),
- y<sub>8</sub> - Ապահովագրավճարներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (առավելագույն սահմանաչափը 50%),

<sup>118</sup> Бронштейн Е. М. Алгоритм вычисления статистической оценки вероятности разорения страховой компании / Инновации в науке и образовании. – 2007. – № 1. – С. 33–47. Дюжиков Е. Ф. Аудит деятельности страховых организаций – М.: ЗАО Издательский дом «Аудитор», 2001. – 92 с. Маничев В. М. Оценка качества страхового портфеля и эффективности страхового бизнеса /Страховое дело. – 2005. – № 2. – С. 10–19. Куликов С. В. Финансовый анализ страховых организаций – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 221 с., Ржанов А. А. Опыт анализа надежности страховых организаций . Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 5. – С. 108-112.

- y<sub>9</sub> - Ընթացիկ վճարումների անհամապատասխանություն (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
- y<sub>10</sub> - Ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշը (նվազագույն սահմանաչափը 50%),
- y<sub>11</sub> - Սեփական կապիտալի շահութաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
- y<sub>12</sub> - Ապահովագրական և ֆինանսատնտեսական գործունեության շահութաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
- y<sub>13</sub> - Ապահովագրական ընկերության վնասաբերության ցուցանիշ (առավելագույն սահմանաչափը 65%):

Կախված ապահովագրական ընկերության գործունեությունում ճգնաժամային երևույթների բնույթից, փուլից և խորության աստիճանից կարելի է առանձնացնել հակաճգնաժամային կառավարման հետևյալ տեսակները:

- Կանխարգելիչ հակաճգնաժամային կառավարում. մշակվում և իրացվում է կառավարչական որոշումների համակարգ, որոնք թույլ են տալիս ճգնաժամի ախտահիշների առաջացման դեպքում կանխել ապահովագրական ընկերության վճարումների անկումը,
- արձագանքող հակաճգնաժամային կառավարում. մշակվում և իրագործվում է հատուկ կառավարչական որոշումների համակարգ, որոնք թույլ են տալիս կայունացնել ճգնաժամի պայմաններում ապահովագրական ընկերության գործունեությունը:

Այսպիսով, ապահովագրական ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման մոտեցման ընտրությունը և, հետևաբար, ապահովագրական գործունեության զարգացման ռազմավարության բովանդակության որոշումը կախված է վերոնշյալ ֆինանսական ցուցանիշների արժեքներից:

Հաշվի առնելով վերոշարադրյալը, կառուցենք ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակների մատրիցան, որը թույլ է տալիս տնտեսական անկայունության պայմաններում որոշել հակաճգնաժամային միջոցառումների բնույթը.

**Աղյուսակ 2.3.1**

**Ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակների մատրիցա**

Ֆինանսական ցուցանիշ	Նորմարիվային մեծություններից ապահովագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշի շեղման աստիճանը										
	Թույլ արելի			Չախալոր			Էական			ճգնաժամային	
y <sub>1</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1

y <sub>2</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>3</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>4</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>5</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>6</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>7</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>8</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>10</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>11</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>12</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
y <sub>13</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<b>Կառավարման բնույթը</b>	<b>Չարգացման ստանդարտ ռազմավարություններ</b>			<b>Կանխարգելող հակաճգնաժամային կառավարում</b>			<b>Արձագանքող հակաճգնաժամային կառավարում</b>			<b>Մնանկացման գոտի</b>	

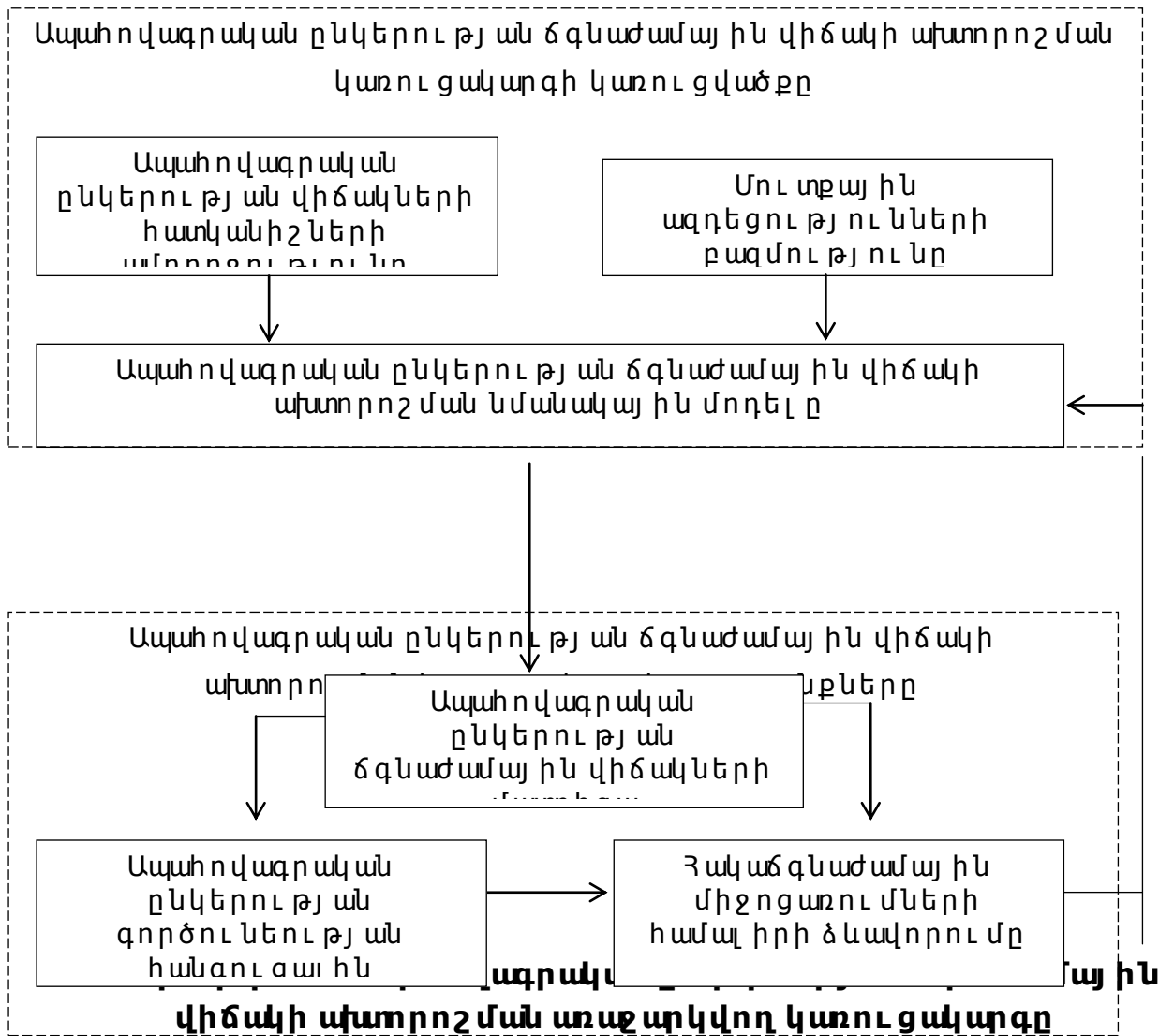
Ապահովագրական ընկերության գործունեության մեջ բացասական միտումներին հակադեյու, ինչպես նաև ապահովագրական ընկերության զարգացման համար ճգնաժամային երևույթների հետևանքների նվազեցման կամ մեղմացման նպատակով ապահովագրողի գործունեության ցուցանիշների հաշվարկը պետք է իրականացվի օպերատիվ ռեժիմով, ինչն էլ պայմանավորում է ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի փտորոշման գործընթացի շրջանակներում տնտեսամաթեմատիկական մոդելավորման ապարատի, մասնավորապես նմանակային մոդելավորման մեթոդի կիրառությունը: Ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի փտորոշման նպատակներով նմանակային մոդելավորման մեթոդի կիրառման հիմնական առավելություններն են.

- նմանակային մոդելը առավելապես հարմար է շուկայական միջավայրի գործունեության փոփոխության պայմաններում ապահովագրական ընկերության գործունեության ուսումնասիրության համար,
- նմանակային մոդելը հնարավորություն է տալիս բացահայտել պատճառահետևանքային կապերը հաշվի առնելով ապահովագրական գործունեության կազմակերպման առանձնահատկությունները,
- նմանակային մոդելի կառուցման ժամանակ կիրառվում է տերմինաբանություն, որի բովանդակությունը համապատասխանում է տնտեսական գործընթացների նույնատիպ սահմանումներին,
- նմանակային մոդելը ծառայում է որպես մոդելավորման գործիք ապահովագրական ընկերության գործունեության

ընթացքում իրավիճակների զարգացման տարբեր սցենարների մոդելավորման համար, ինչը թույլ է տալիս մշակել ապահովագրական շուկայում կազմակերպության վարքագծի այնպիսի ռազմավարություն, որը կարող է ապահովել նրա գործունեության անվնասաբերությունը և կայունությունը:

Այսպիսի մոտեցումը թույլ է տալիս ոչ միայն վերլուծել ապահովագրական ընկերության վարքագիծը դինամիկայում, այլ և կանխատեսել նրա գործունեության ցուցանիշների հնարավոր փոփոխությունները ապահովագրական կազմակերպության զարգացման ռազմավարության և մարտավարության ճշգրտման և համապատասխան հակաճգնաժամային ընթացակարգերի մշակման համար:

Ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման առաջարկվող կառուցակարգի տրամաբանակառուցվածքային մոդելը ունի հետևյալ տեսքը.



Այսպիսով, ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի փառորոշման մեր կողմից առաջարկվող կառուցակարգը գոյություն ունեցող այլ մեթոդների համեմատությամբ թույլ է տալիս.

- հավաքագրել և կենտրոնացնել ապահովագրական ան ընկերության արտաքին և ներքին միջավայրի տարբեր ցուցանիշների փոփոխության վերաբերյալ վիճակագրական և վերլուծական բնույթի տեղեկատվությունը,
- պարբերաբար իրականացնել ապահովագրական ընկերության գործունեության արդյունքների գնահատումը, ինչպես ֆինանսատնտեսական գործունեության վերլուծության ստանդարտալ գործիքների, այնպես էլ բիզնես-գործընթացների տնտեսամաթեմատիկական մոդելավորման ժամանակակից գործիքազմի միջոցով,
- զուգորդել ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կարգացման կանոնավոր գնահատումը գործունային



վերլուծության և կանխատեսման հետ ապահովագրողի ընթացիկ վիճակի մանրակրկիտ վերլուծության և դրա փոփոխության պատճառների բացահայտման նպատակով:

- ժամանակին ախտորոշել ապահովագրական ընկերության գործունեության մեջ անբարենպաստ փոփոխությունները և հնարավոր ճգնաժամային վիճակի հատկանիշները:
- որոշել ապահովագրական ընկերության ներքին միջավայրում այն հակասությունների բնույթն ու խորությունն աստիճանը, որոնք արտաքին միջավայրի պայմանների փոփոխության դեպքում սպառնում են նրա վճարունակությանը, մրցունակությանն ու կենսունակությանը:
- գնահատել և կանխատեսել ապահովագրական ընկերության կարողությունը չեզոքացնել առկա ֆինանսական ներուժի արդյունավետ օգտագործման հաշվին վճարունակության կորստի և մասնավորապես սնանկացման վտանգը,
- ձևավորել տեղեկատվական բազա հիմնավորված կառավարչական որոշումների մշակման, ապահովագրական ընկերության զարգացման կիրառվող ֆինանսական ռազմավարությունների, հակաճգնաժամային միջոցառումների ճշգրտման և, հետևաբար, ապահովագրական գործունեության կառավարման քաղաքականության օպտիմիզացման համար:

Այժմ ապահովագրական ընկերության ճգնաժամային վիճակի ախտորոշման և հակաճգնաժամային ընթացակարգերի մշակման առաջարկվող մոդելը փորձենք կիրառել «Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ապահովագրական փակ բաժնետիրական ընկերության օրինակով, որը 2014թ. գործունեության արդյունքներով զուտ շահույթի մեծությամբ ապահովագրության շուկայի առաջատարն է<sup>119</sup>: Ներկայացնենք սույն ատենախոսության 2.2 հատվածում առաջարկված ցուցանիշների հաշվարկված արժեքները և դրանց շեղումը նորմատիվային մեծությունից:

$y_1$  - Սեփական կապիտալով ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը (նվազագույն սահմանաչափը 30%),

$y_2$  - ապահովագրական ընկերության պարտքային բեռի մեծությունը (առավելագույն սահմանաչափը 25%),

$y_3$  - ապահովագրական ընկերության պասիվներում սեփական կապիտալի մասնաբաժինը (նվազագույն սահմանաչափը 20%),

$y_4$  - ապահովագրական պահուստների մեծության հարաբերությունը նետտո-ապահովագրավճարի մեծությանը (նվազագույն սահմանաչափը 40%),

<sup>119</sup> <http://www.armbanks.am/hy/2015/05/20/87845/>

- y<sub>5</sub> - ապահովագրական ընկերության ծախսերի մակարդակը (առավելագույն սահմանաչափը 50%),
- y<sub>6</sub> - ներդրումային ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ծածկման աստիճանը (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
- y<sub>7</sub> - ապահովագրական պահուստներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (պետք է գտնվի 4-45%),
- y<sub>8</sub> - Ապահովագրավճարներում վերաապահովագրողների մասնակցությունը (առավելագույն սահմանաչափը 35%),
- y<sub>9</sub> - ընթացիկ վճարունակության ցուցանիշը (նվազագույն սահմանաչափը 85%),
- y<sub>10</sub> - ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշը (նվազագույն սահմանաչափը 50%),
- y<sub>11</sub> - սեփական կապիտալի շահույթաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
- y<sub>12</sub> - ապահովագրական և ֆինանսատնտեսական գործունեության շահույթաբերությունը (նվազագույն սահմանաչափը 1%),
- y<sub>13</sub> - ապահովագրական ընկերության վնասաբերության ցուցանիշ (առավելագույն սահմանաչափը 65%):

«Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» ապահովագրական փակ բաժնետիրական ընկերության ֆինանսական վիճակը բնութագրող ցուցանիշները<sup>120</sup>

Ֆինանսական ցուցանիշ	Նորմատիվային սահմանաչափ	Փաստացի հաշվարկված մեծությունը	Նորմատիվային սահմանաչափից հաշվարկված մեծության շեղումը <sup>*121</sup>
y <sub>1</sub>	>30%	95%	0%
y <sub>2</sub>	<25%	30%	+5%
y <sub>3</sub>	>20%	35%	0%
y <sub>4</sub>	>45%	44%	-1%
y <sub>5</sub>	<50%	46.5%	0%
y <sub>6</sub>	>85%	60%	-25%
y <sub>7</sub>	4%<y <sub>7</sub> <45%	40%	0%
y <sub>8</sub>	<35%	15%	0%
y <sub>9</sub>	>85%	185%	0%
y <sub>10</sub>	>50%	86%	0%
y <sub>11</sub>	>1%	21%	0%
y <sub>12</sub>	>1%	9%	0%
y <sub>13</sub>	<65%	54%	0%

Այս ափսոսով, վերլուծության արդյունքում ստացված տվյալները տեղադրելով ճգնաժամային վիճակների մատրիցայում, հնարավոր է որոշել կազմակերպության գործունեության զարգացման ռազմավարության բնույթը:

<sup>120</sup> Ցուցանիշները հաշվարկված են հեղինակի կողմից 31 դեկտեմբերի 2014թ. համախմբված ֆինանսական հաշվետվությունների հիման վրա:

<sup>121</sup> Տվյալ մոդելի շրջանակներում շեղում ենք համարում նորմատիվից շեղումը, որը հանգեցնում է նորմատիվի խախտման

**«Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» աստիճանագրական փակ բաժնետիրական ընկերության ճգնաժամային վիճակների մարտից<sup>122</sup>**

Ֆինանսական ցուցանիշ	Նորմատիվային մեծություներից աստիճանագրական ընկերության գործունեության ցուցանիշի շեղման աստիճանը											
	Թույլ արելի			Չախալոր			Էական			ճգնաժամային		
y <sub>1</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>2</sub>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>3</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>4</sub>	<b>0</b>	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>5</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>6</sub>	0	0,1	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>7</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>8</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>10</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>11</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>12</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
y <sub>13</sub>	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
<b>Կառավարման բնույթը</b>	<b>Չարգացման ստանդարտ ռազմավարություններ</b>			<b>Կանխարգելիչ հակաճգնաժամային կառավարում</b>			<b>Արձագանքող հակաճգնաժամային կառավարում</b>			<b>Մնանկացման գոտի</b>		

«Ռոսգոսստրախ-Արմենիա» աստիճանագրական փակ բաժնետիրական ընկերության ֆինանսական վիճակի ըստ մեր կողմից առանձնացված ցուցանիշների վերլուծությունը թույլ է տալիս առանձնացնել ըստ y<sub>2</sub>, y<sub>4</sub>, y<sub>6</sub> ցուցանիշների շեղումներ, որոնք գտնվում են «թույլ արելի» դաշտում և դրանց համապատասխանում է «Չարգացման ստանդարտ ռազմավարություններ» կառավարման բնույթը:

Այսպիսով, մեր կողմից առաջարկվող մեթոդաբանությունը թույլ է տալիս ավելի ճշգրիտ և լիարժեք որոշել աստիճանագրական ընկերության վիճակների բնութագրերը և դրանից կախված որոշել ռազմավարությունները:

<sup>122</sup> Ցուցանիշները հաշվարկված են հեղինակի կողմից 31 դեկտեմբերի 2014թ. համախմբված ֆինանսական հաշվետվությունների հիման վրա:

**ԳԼՈՒԽ 3. ՀՀ ԱՊԱՐՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՀԱԿԱՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ  
ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

**3.1 ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների  
հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետության  
բարձրացման ուղիները**

Ապահովագրությունն ունի առանձնահատուկ նշանակություններ կրի տնտեսական անվտանգության ապահովման համար, այդ պատճառով էլ այդ ոլորտի պետական կարգավորումն իրականացվում է տնտեսական զարգացման բոլոր փուլերում: Այլ կերպ ասած, ոլորտի հակաճգնաժամային կարգավորումն իրականացվում է տնտեսական համակարգի տարբեր մակարդակներում (մեզա-, մակրո-, մեզո-, միկրո-) և զարգացման ամբողջ ընթացքում: Մասնավորապես, պետությունը ի դեմս լիազոր մարմինների ձեռնարկում է հատուկ միջոցներ էական ֆինանսական դժվարությունների առաջացման, ինչպես նաև ճյուղում և առանձին ապահովագրական ընկերությունում նմանատիպ իրավիճակների կանխարգելման անհրաժեշտության դեպքում: Յուրաքանչյուր մակարդակում հակաճգնաժամային կարգավորումն ուղղված է որոշակի նպատակի հասնելուն:

- Մեզամակարդակում՝ ճգնաժամային երևույթների տարածման կանխարգելումը գլոբալ մասշտաբով,
- Մակրոմակարդակում՝ ազգային տնտեսության զարգացման ապահովումը,
- Մեզոմակարդակում՝ ճյուղում անկման կանխումը,
- Միկրոմակարդակում՝ տնտեսավարող սուբյեկտների ֆինանսական անկայունություն կանխարգելումը:

Ապահովագրական ոլորտի հակաճգնաժամային կարգավորումը ինտեգրված է ապահովագրական գործունեության պետական կարգավորման ընդհանուր համակարգի մեջ և ուղղված է ապահովագրական ընկերության ֆինանսական անկայունության կանխմանը և սննակցման գործընթացի իրականացմանը: Հակաճգնաժամային միջոցառումների հիմնական նպատակը ապահովագրական ընկերության անվճարունակության կանխարգելումն է: Այն ապահովագրական ընկերությունները, որոնք չեն կարող հարմարվել գործարար միջավայրի

փոփոխություններին, բարդ տնտեսական պայմաններում առնչվում են գործունեության բարձր ռիսկերի հետ: Մասնագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են կազմակերպության կենսագործունեության չորս փուլ (ձևավորում, աճ, հասունացում, անկում): Չարգացման յուրաքանչյուր փուլին բնորոշ են որոշակի ռիսկեր, որոնք կազմակերպությունում կարող են հանգեցնել ճգնաժամային վիճակի: Ռիսկի գործոնների ազդեցությունը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է ինտեգրել հակաճգնաժամային մենեջմենթը կազմակերպության կառավարման ընդհանուր հայեցակարգին և ապահովել համապատասխան գործիքներով և մեթոդներով: Այս ամենը արդիական է նաև ապահովագրական ընկերության համար, որը գործում է առավել բարձր ռիսկի և անորոշության պայմաններում: Այդ պատճառով էլ ռիսկի կառավարման համակարգի (ռիսկ-մենեջմենթի) ներդրումը հանդիսանում է ապահովագրական ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման որոշիչ տարրերից մեկը: Այլ կերպ ասած, ապահովագրական ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման քաղաքականության ձևավորման ժամանակ անհրաժեշտ է այն համաձայնեցնել ռիսկի կառավարման համակարգի հետ:

Ներկայումս ՀՀ-ում ներդրված են պետական ապահովագրական հսկողության իրականացման ռիսկ-կողմնորոշված մոտեցման առանձին տարրեր, մասնավորապես՝ ապահովագրական ընկերություններում ստուգումների պլանավորման գործընթացում, պետական մարմինների կողմից հսկողական գործընթացների իրականացման մեջ և այլն: Ապահովագրական հսկողության արդյունավետության բարձրացման նպատակով ՀՀ ԿԲ 2013թ. մշակել է ֆինանսական հսկողության համակարգում ռիսկ-կողմնորոշված մոտեցման զարգացմանն ուղղված հայեցակարգ, որի նպատակն է որոշել առավել ռիսկային ընկերությունների և նրանց գործունեության տեսակների բացահայտման միջոցով հսկողության գերակա ուղղությունները: Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է նշել, որ չնայած վերոնշյալ ուղղությամբ իրականացված ինչպես իրավական, այնպես էլ ինստիտուցիոնալ բնույթի մի շարք բարեփոխումների, ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման համակարգում դեռևս առկա են բազմաթիվ խնդիրներ: ՀՀ ապահովագրական ընկերություններում հակաճգնաժամային կառավարման արակտիկայի բարելավման և կատարելագործման նպատակով, կարծում ենք, անհրաժեշտ է ռիսկ-կողմնորոշված մոտեցման (ռիսկ-մենեջմենթի) ներդրումը ապահովագրական ընկերության բոլոր գործընթացներում: Այդ նպատակով առաջարկում ենք հայեցակարգային մոդելի ներդրման

հետևյալ ուղղությունները և դրա հետ կապված աշխատանքների բարելավման եղանակները:

**Ռիսկերի կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացման ուղղված առաջարկություններ:**

Ռիսկերը, որոնց ենթարկվում է կամ կարող է ենթարկվել ապահովագրական ընկերությունը, ներառում են ներքին և արտաքին այն գործոնները, որոնք կարող են սպառնալ ընկերության գործունեության անընդհատությանը, կամ էլ բացասական ազդեցություն ունենալ նրա կապիտալի և/կամ շահույթի, ինչպես նաև գործարար համբավի վրա: Ապահովագրական ընկերությունը ապահովում է տնօրենների խորհրդի կողմից հաստատված ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրումը, որը համահունչ է նրա գործունեությանը բնորոշ ռիսկերի բնույթին, իրականացվող գործարար գործընթացների ծավալին և բարդությանը: Ապահովագրական ընկերությանը բնորոշ ռիսկերի բացահայտման և դրանց արդյունավետ կառավարման, ճգնաժամային իրավիճակների կանխման նպատակով ռիսկերի կառավարման համակարգը առաջարկում ենք լրացնել ռիսկերի կառավարման ռազմավարությունը: Այն պետք է ներառի ռիսկերի կառավարմանը վերաբերող ապահովագրական ընկերության ընդհանուր մոտեցումները/նպատակները: Միևնույն ժամանակ, ռիսկերի կառավարման ռազմավարությունը պետք է հիմնվի ապահովագրական ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմնի՝ խորհրդի կողմից հաստատված գործարար ծրագրի և նրա կողմից իրականացվող բիզնես-գործընթացների վրա: Մասնավորապես, խորհրդի կողմից հաստատված ապահովագրական ընկերության ռիսկերի այն մասը, որը ապահովագրական ընկերությունը կարող է և ցանկանում է ստանձնել՝ չխաթարելով իր ֆինանսական կայունությունը և բնականոն գործունեությունը, այսինքն՝ ռիսկի ախորժակը: Ռիսկերի կառավարման ռազմավարության մշակման ժամանակ կարևորվում են նաև առանձին ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունները, որոնցով սահմանվում են ապահովագրական ընկերության գործունեությանը բնորոշ կանխատեսելի և էական ռիսկերը՝ ըստ տեսակների և ռիսկի յուրաքանչյուր տեսակի համար ռիսկի թույլատրելի սահմանաչափերը և դրանցից ընդունելի շեղումները: Ռիսկերի կառավարման ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված կառուցակարգերի կիրառումը: Տվյալ կառուցակարգերը պետք է ներառեն համապատասխան գործիքներ և գործընթացներ, որոնք թույլ կտան բացահայտել, նույնականացնել, գնահատել, գսպել առանձին ռիսկերը, իրականացնել այդ ռիսկերի մշտադիտարկման և

հաշվետվողականության գործընթացները, ապահովագրական ընկերության կապիտալի համարժեքության գնահատման ներքին գործընթացների քաղաքականության ունը: Միևնույն ժամանակ ռիսկերի կառավարման ռազմավարության ունը պետք է ներառի ապահովագրական ընկերության կառավարման մարմինների, առանձին ստորաբաժանումների, ինչպես նաև աշխատակիցների պարտականությունների և լիազորությունների հստակ սահմանում: Ռիսկերի կառավարման համակարգի ձևավորման, կենսագործունեության և արդյունավետության շարունակական մշտադիտարկման ապահովման լիազորությունները անհրաժեշտ է վերապահել ապահովագրական ընկերության խորհրդին, իսկ գործադիր մարմինն՝ ռիսկերի կառավարման համակարգի արդյունավետ կիրառման, ինչպես նաև խորհրդի կողմից հաստատված ընթացակարգերի և այլ ներքին իրավական ակտերի արդյունավետ շրջանառության ապահովելը:

Ռիսկերի կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը ապահովելու համար, կարծում ենք, անհրաժեշտ է պարբերաբար (նախապես սահմանված ժամանակահատվածում) վերանայել ռիսկերի կառավարման գործընթացը:

### **Ներքին հսկողության համակարգի բարելավմանը վերաբերող առաջարկություններ.**

Որպես բիզնես-գործընթացների ռիսկերի կառավարման համակարգի, կազմակերպական կառուցվածքի, հաշվետվողականության, ինչպես նաև դրանց նկատմամբ հսկողության իրականացման միջոցառումների համալիր՝ ներքին հսկողության համակարգն ուղղված է ապահովագրական ընկերության ակտիվների պահպանմանը, գործունեության անընդհատության ապահովմանը, նրա գործունեությանը բնորոշ ռիսկերի ժամանակին բացահայտմանը, գնահատմանն ու շարունակական կառավարմանը, հակաճգնաժամային միջոցառումների իրականացմանը, իրականացվող գործառնությունների արդյունավետության բարձրացմանը<sup>123</sup>:

Ապահովագրական ընկերության յուրաքանչյուր հանգուցային բիզնես-գործընթացի համար պետք է ներդրվեն երեք տեսակի հսկողական մեխանիզմներ.

- կանխարգելիչ՝ ուղղված անցանկալի արդյունքների կանխարգելմանը,

<sup>123</sup> Исполнительный комитет СНГ. Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах-участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва 2014г, 14с



- բացահայտող՝ ուղղված անցանկալի գործառնությունների բացահայտմանը),
- վերացնող՝ ուղղված անցանկալի հետևանքների վերացմանը: Մասնավորապես, այսպիսի հսկողական կառուցակարգերից կարող են լինել.

- ընկերության կառավարման մարմինների կողմից գործունեության պարբերական ուսումնասիրությունը և գնահատումը,
- ընկերությանը պատկանող գույքի և առավել կարևոր փաստաթղթերի ֆիզիկական պաշտպանվածության ապահովումը, ինչը ենթադրում է, որ ընկերությանը պատկանող գույքը և առավել կարևոր փաստաթղթերը պաշտպանված են կորստից, չթույլատրված դուրսհանումից կամ օգտագործումից,
- ներքին սահմանաչափերի, դրանցից թույլատրելի շեղումների սահմանումը և պահպանումը, իսկ որոշակի սահմանաչափերը գերազանցելու դեպքում որոշումների կայացումը, գործարքների հաստատումը և (կամ) թույլատրումը վերադաս իրավասու մարմինների կողմից,
- շահերի բախում չպարունակող աշխատանքային պարտականությունների հստակ սահմանումը և դրանց պատվիրակումը,
- պարբերական գույքագրումը,
- հայտնաբերված խախտումների, թերությունների, ինչպես նաև դրանց հետևանքով առաջացած անցանկալի երևույթների վերացման կապակցությամբ հանձնարարականներ տալը և դրանց պառչած ու ժամանակին կատարման նկատմամբ հսկողության իրականացումը, անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան պատասխանատվության միջոցների կիրառումը,
- կրկնակի ստուգումների իրականացումը և այլն:

Ներքին հսկողության համակարգի ձևավորման առաջին փուլը պետք է հանդիսանա ապահովագրողի կամ նրա առանձին ստորաբաժանումների գործունեության վերլուծությունը: Ներքին հսկողության համակարգի շրջանակների և օբյեկտների սահմանումից հետո, անհրաժեշտ է մշակել աշխատանքների պլանը և ձևավորել աշխատանքային խումբ, որի նպատակն է հատուկ հսկողական գործողությունների մշակումը: Այդպիսի խմբերում անհրաժեշտ է ներառել ներքին աուդիտի ծառայության աշխատակիցներին, ինչպես նաև ռիսկերի նույնականացման և վերլուծության մասնագետներին: Նպատակահարմար է նաև ներառել որպես փորձագետներ այն ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների

ղեկավարներին, որոնց համար մշակվում են հսկողության ընթացակարգերը: Միևնույն ժամանակ, անհրաժեշտ է կանոնակարգել ներքին հսկողության համակարգի համար ընտրված բիզնես-գործընթացները և կազմել դրանց մանրակրկիտ նկարագիրը, այդ թվում՝ նկարագրվող բիզնես-գործընթացի իրականացման համար պահանջվող քայլերը և դրանց հերթականությունը, բիզնես-գործընթացի վերջնաարդյունքը (փաստաթուղթը, գործարքը, տեղեկատվությունը և այլն), բիզնես-գործընթացի իրականացման ժամկետը՝ հստակեցված ըստ յուրաքանչյուր քայլի, կապը ապահովագրական ընկերության առանձին բիզնես-գործընթացների միջև, բիզնես-գործընթացներում ներգրավված աշխատակիցների սահմանված և տարանջատված պարտականությունները և լիազորությունները, այդ գործընթացների իրականացմանն առնչվող ռիսկերի կանխարգելմանը կամ նվազեցմանն ուղղված ներքին հսկողության մեխանիզմները:

Ներքին հսկողության համակարգի ձևավորումը առաջարկում ենք իրականացնել հետևյալ վեց փուլերով.

- ✓ Ապահովագրողի ներքին հսկողության գոյությունն ունեցող փորձի գնահատում,
- ✓ Ներքին հսկողության «լավագույն փորձի» ձևավորում օրենսդրական ակտերի, ինչպես նաև ապահովագրական, վարկային և այլ կազմակերպությունների առաջատար փորձի հիման վրա,
- ✓ գոյություն ունեցող փորձի համեմատությունը օրենսդրական պահանջների և «լավագույն փորձի» հետ,
- ✓ ներքին փաստաթղթերի համապատասխանեցումը «լավագույն փորձի» պահանջներին,
- ✓ ներքին հսկողության մարմինների համապատասխանեցումը «լավագույն փորձի» պահանջներին,
- ✓ անձնակազմի կառավարման համակարգի համապատասխանեցումը «լավագույն փորձի» պահանջներին:

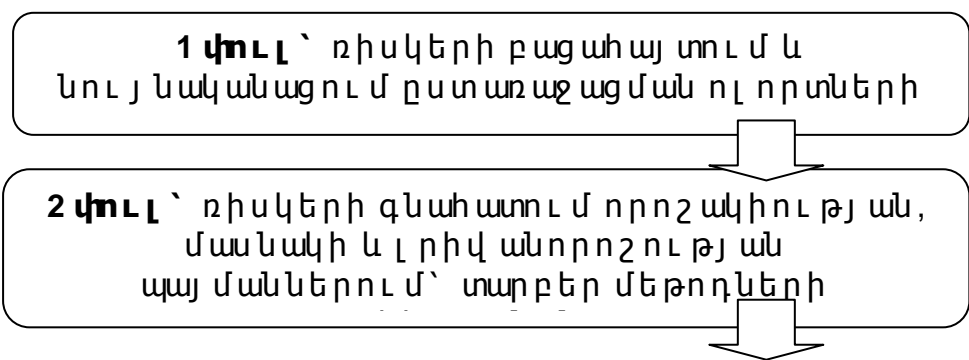
**Տնօրենների խորհրդի դերի բարձրացմանը և գործնական արդյունավետությանը վերաբերող առաջարկություններ:**

Ապահովագրողի հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգերի արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է դրա կազմակերպակառավարչական խնդիրներով: Այստեղ առանձնապես կարևորվում են տնօրենների խորհրդի դերը և նրա արդյունավետ գործունեությունը, ինչպես նաև ապահովագրական ընկերության կառավարման մարմինների (ընդհանուր ժողով, տնօրենների խորհուրդ, գործադիր մարմին)

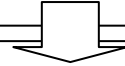
շահերի բախում չառաջացնող պարտականությունների և  
լիազորությունների հստակ և պաշտոնապես սահմանում և  
տարանջատում:

Ապահովագրական ընկերության կառավարման համակարգում  
Տնօրենների խորհրդին վերապահված է ռազմավարական նպատակների  
մշակման, ընկերության համար կարևոր որոշումների ընդունման,  
խոշոր գործարքների քննարկման և ներքին աուդիտի  
ուղղությունների որոշման գործառույթները: Տնօրենների  
խորհրդի գործառույթների օպտիմալացման և գործունեության  
արդյունավետության ապահովման նպատակով անհրաժեշտ ենք  
համարում նրա գործունեության հետևյալ սկզբունքների  
ներդրումը:

Խորհրդի անդամները պետք է գործեն տեղեկացված և իշահ  
ընկերության և բաժնետերերի/մասնակիցների: Եթե խորհրդի  
որոշումները տարբեր խումբ բաժնետերերի/մասնակիցների վրա  
կարող են տարբեր կերպ ազդել, ապա խորհուրդը պարտավոր է  
ապահովել արդարացի վերաբերմունք բոլոր  
բաժնետերերի/մասնակիցների նկատմամբ: Խորհուրդը պետք է հաշվի  
առնի նաև շահառուների շահերը: Խորհրդի հիմնական  
գործառույթներին պետք է դասվեն ընկերության ռազմավարության,  
գործողությունների հիմնական պլանների, ռիսկերի կառավարման  
քաղաքականությունների և ընթացակարգերի, տարեկան բյուջեների  
և գործարար պլանների սահմանում և գնահատումը,  
գործունեության ցուցանիշների սահմանում, իրագործման  
նկատմամբ մոնիթորինգը, հիմնական կապիտալ ծախսերի,  
ձեռքբերումների և վաճառքների վերահսկումը: Խորհուրդը նաև  
պետք է դիտարկի իր գործունեությանն աջակցող մասնագիտացված  
հանձնաժողովների ձևավորման հարցը, մասնավորապես աուդիտի`  
կախված ընկերության չափերից և ռիսկայնության մակարդակից,  
ինչպես նաև ռիսկերի կառավարման և վարձատրության հարցը:  
Խորհուրդը պետք է ապահովի ռիսկերի համալիր կառավարման  
համակարգի ներդրումը ապահովագրական ընկերությունում: Այն  
պետք է ներառի հետևյալ փուլերը.



**3 փուլ** ` ռիսկերի կառավարում համապատասխան մեթոդների և գործիքների կիրառմամբ,



**4 փուլ** ` ռիսկերի մշտադիտարկում և վերահսկողություն: Ռիսկ-մենեջմենթի այս փուլում գնահատվում է ռիսկերի ընթացիկ փոփոխությունը, անհրաժեշտության դեպքում ճշգրտում են սահմանները և ռիսկերի մակարդակը:

**Գծապատկեր 3.1.1 Ռիսկ-մենեջմենթի փուլերը**

Պետք է նշել, որ վերոնշյալ փուլերից բացի, ապահովագրական ընկերության ռիսկ-մենեջմենթը պետք է ներառի նաև անդերռայ թիւնգի բնագավառում, վնասների կարգավորմանը, վերաապահովագրությանը վերաբերող խորհրդի կողմից մշակված քաղաքականությունը: Կարծում ենք, այս մոտեցումը կապահովի ռիսկերի կառավարման առավել ազույն արդյունավետությունը:

Տնօրենների խորհրդի գործառույթները օպտիմալացնելու նպատակով առաջարկում ենք խորհրդում ձևավորել հետևյալ հանձնաժողովները. աուդիտի, վարձատրության, անվանակարգման, ռիսկերի կառավարման, իրավական համապատասխանության, ռազմավարության, ներդրումների, ֆինանսների, կլանումների/կորպորատիվ զարգացումների հանձնաժողովները: Հանձնաժողովների թիվը և մասնագիտացումը կախված է բազմաթիվ գործոններից, ներառյալ ապահովագրական ընկերության չափերը, տնօրենների խորհրդի անդամների թիվը, ինչպես նաև ընկերության ռիսկերի մաշտաբը և տեսակը:

Ընդ որում, հանձնաժողովներ ձևավորելիս, խորհուրդը պետք է բացահայտի և հաստատի դրանց առաքելությունը, կազմը և աշխատանքային ընթացակարգերը: Նպատակահարմար է, որպեսզի խորհուրդը կանոնավոր հիմունքներով իրականացնի իր գործունեության արդյունավետության գնահատումը և տա խորհրդի անդամների կարողությունների ու գիտելիքների համադրման գնահատականը: Տնօրենների խորհրդի գործունեությունը արդյունավետ դարձնելու նպատակով, կարծում ենք, նպատակահարմար է վերջինիս կազմում ներառել շահագրգիռ անձանց ներկայացուցիչներին, ինչը կնպաստի ընդունվող որոշումների հիմնավորվածությունը և արդյունավետությունը:

### **3.2 ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգի ձևավորման հիմնական սկզբունքները**

Ժամանակակից տնտեսական իրավիճակը բնութագրվում է նրանով, որ ապահովագրական ընկերությունների հիմնական մասը ճգնաժամի պայմաններում չեն կարող կիրառել համարժեք միջոցներ: Այդ պատճառով էլ նպատակահարմար է ճգնաժամային իրավիճակներում ունենալ գործողությունների նախապես մշակված այլ ընտրանքներ՝ ռազմավարություններ, ինչն, իր հերթին, ենթադրում է, որ հակաճգնաժամային կառավարումը պետք է հիմնված

լ ի ն ի կ առ ա վ ա ր մ ա ն կ ա զ մ ա կ ե ր պ ա կ ա ն և տ ն տ Ե ս ա կ ա ն ու ղ ղ ու թ յ ու ն ն Ե ր ն Ե ր ա ռ ո ղ մ Ե կ մ ի ա ս ն ա կ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի վ ր ա: Ո ր ա Ե ս ա պ ա հ ո վ ա գ ր ա կ ա ն ը ն կ Ե ր ու թ յ ա ն հ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի ա մ փ ո փ ց ու ց ա ն ի շ հ ա ն դ ի ս ա ն ու մ Ե ն ֆ ի ն ա ն ս ա կ ա ն ց ու ց ա ն ի շ ն Ե ր ը, ա յ դ պ ա ս ճ առ ո վ Ե լ, կ ա Խ ա լ ա ծ ֆ ի ն ա ն ս ա կ ա ն ա ր դ յ ու ն ք ն Ե ր ի ց, ն ա պ ա տ ա կ ա հ ա ր մ ա ր Ե ը ն տ ր Ե լ ը ն կ Ե ր ու թ յ ա ն վ ի ճ ա կ ի ճ շ գ ր տ մ ա ն կ ա մ վ Ե ր ա փ ո Խ մ ա ն հ ա մ ա պ ա տ ա ս Խ ա ն մ Ե թ ո դ ն Ե ր ը:

Յ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի Խ ն դ ի ր ն Ե ա պ ա հ ո վ վ Ե լ ա պ ա հ ո վ ա գ ր ա կ ա ն ը ն կ Ե ր ու թ յ ա ն մ ր ց ա կ ց ա յ ի ն առ ա վ Ե լ ու թ յ ու ն ն Ե ր ի գ ա ր գ ա ց ու մ ն և ֆ ի ն ա ն ս ա կ ա ն վ ի ճ ա կ ի Բ ա ր Ե լ ա վ ու մ ը: Յ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ը ն ա պ ա տ ու մ Ե ա պ ա հ ո վ ա գ ր ա կ ա ն ը ն կ Ե ր ու թ յ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն գ ո ր ծ ու ն Ե ու թ յ ա ն հ ա վ ա ս ա ր ա կ շ ռ ու թ յ ա ն ա պ ա հ ո վ մ ա ն ը: Յ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի ձ ա վ ո ր մ ա ն ժ ա մ ա ն ա կ ա ն հ ր ա ժ Ե շ տ Ե հ ա շ վ ի առ ն Ե լ դ ր ա առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ը՝ ո ր ո շ ու մ ն Ե ր ի ը ն դ ու ն մ ա ն ժ ա մ ա ն ա կ ա ն ո ր ո շ ու թ յ ա ն առ ա ջ ա ց ն ո ղ Բ ա զ մ ա թ ի վ գ ո ր ծ ո ն ն Ե ր ի ա զ դ Ե ց ու թ յ ու ն ը: Ա յ դ ն ա պ ա տ ա կ ո վ, կ ա ր ծ ու մ Ե ն ք, ն ա պ ա տ ա կ ա հ ա ր մ ա ր Ե ա յ դ ա փ ս ի կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի ձ ա վ ո ր մ ա ն ժ ա մ ա ն ա կ առ ա ջ ն ո ր դ վ Ե լ հ Ե տ ն յ ա լ ս կ զ Բ ու ն ք ն Ե ր ո վ:

- Ճ ի շ տ ժ ա մ ա ն ա կ ի ն ս կ զ Բ ու ն ք ը, ը ս տ ո ր ի, հ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի յ ու ր ա ք ա ն չ յ ու ր գ ո ր ծ ի ք ա Ե տ ք Ե կ ի ր առ վ ի ժ ա մ ա ն ա կ ի ո ր ո շ ա կ ի պ ա հ ի ն և դ ր ա ա ն հ ր ա ժ Ե շ տ ու թ յ ու ն ը լ ի ն ի հ ի մ ն ա վ ո ր վ ա ծ:
- Բ ա վ ա ր ա ր ու թ յ ա ն ս կ զ Բ ու ն ք ը, ը ս տ ո ր ի, կ ա զ մ ա կ Ե ր ա ր Ե թ յ ա ն ղ Ե կ ա վ ա ր ու թ յ ու ն ը և ն ա Խ ա գ ծ Ե ր ի ղ Ե կ ա վ ա ր ն Ե ր ը հ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի կ ի ր առ ու մ ի ց դ ր ա կ ա ն ա ր դ յ ու ն ք ս տ ա ն ա լ ու հ ա մ ա ր պ Ե տ ք Ե ի ր ա կ ա ն ա ց ն Ե ն մ ի ջ ո ց առ ու մ ն Ե ր ը ա մ Բ ո ղ ջ ծ ա վ ա լ ո վ: Ա յ ս ս կ զ Բ ու ն ք ը ա ն մ ի ջ ա կ ա ն ո ր Ե ն կ ա պ վ ա ծ Ե ը ն դ ու ն վ ա ծ ո ր ո շ ու մ ն Ե ր ի ի ր ա գ ո ր ծ մ ա ն և ա մ Բ ո ղ ջ կ ա զ մ ա կ Ե ր ա ր Ե թ յ ա ն գ ո ր ծ ու ն Ե ու թ յ ա ն ա ր դ յ ու ն ա վ Ե տ ու թ յ ա ն հ Ե տ:
- Մ Ե թ ո դ ն Ե ր ի և մ ի ջ ո ց ն Ե ր ի գ ու գ ո ր դ մ ա ն ս կ զ Բ ու ն ք ը: Յ ա կ ա ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն կ առ ա վ ա ր մ ա ն տ ն տ Ե ս ա կ ա ն կ առ ու ց ա կ ա ր գ ի ա յ ս ս կ զ Բ ու ն ք ը Ե ն թ ա դ ր ու մ Ե կ ի ր առ վ ո ղ մ Ե թ ո դ ն Ե ր ի ն կ ի ր առ վ ո ղ ս կ զ Բ ու ն ք ն Ե ր ի հ ա մ ա պ ա տ ա ս Խ ա ն ու թ յ ու ն ը: Գ ո ր ծ ն ա կ ա ն ու մ ա յ ս ս կ զ Բ ու ն ք ի ի ր ա կ ա ն ա ց ու մ ը ն շ ա ն ա կ ու մ Ե, ո ր, օ ր ի ն ա կ, մ ր ց ու թ ա յ ի ն վ ա ր ու յ թ ի ժ ա մ ա ն ա կ ն ա պ ա տ ա կ ա հ ա ր մ ա ր չ Ե վ Ե ր լ ու ծ Ե լ շ ա հ ու թ ա Բ Ե ր ու թ յ ա ն կ ա մ ի ր ա ց վ Ե լ ի ու թ յ ա ն ց ու ց ա ն ի շ ն Ե ր ը,

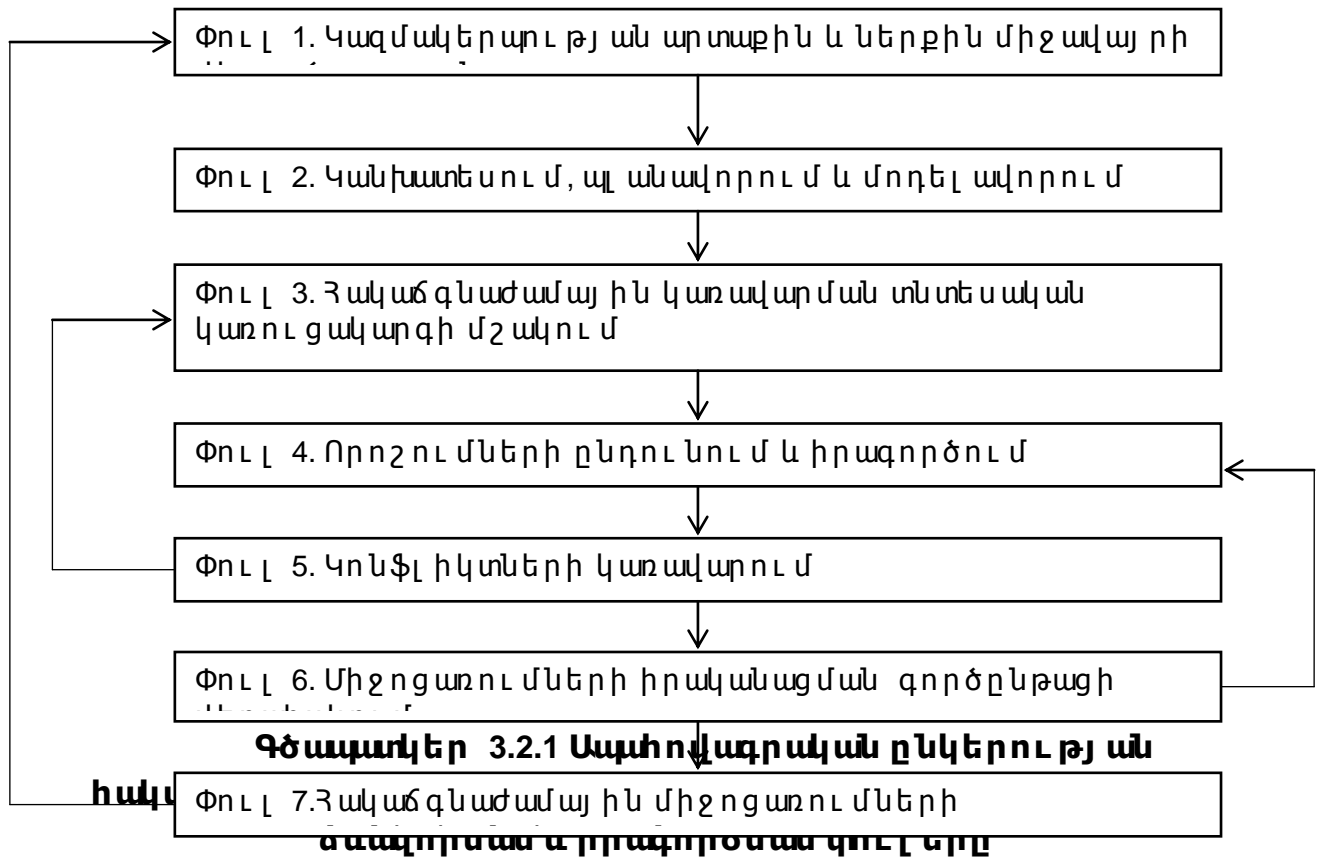
անհրաժեշտ է ուշադրությունը կենտրոնացնել կրեդիտորական պարտավորությունների վրան այլև:

- Շուկայական պայմաններին համապատասխանության սկզբունքը: Ըստ որի, անհրաժեշտ է կիրառել արտաքին միջավայրի իրադարձություններին համապատասխան միջոցները և մեթոդները: Ըստ էության, այս սկզբունքը համընկնում է ճիշտ ժամանակին սկզբունքի հետ, սակայն դրանց միջև կատարբերություն: Մասնավորապես՝ ճիշտ ժամանակին սկզբունքը կիրառելի է ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին փոփոխությունների համար, իսկ շուկայական պայմաններին համապատասխանության սկզբունքը՝ միայն արտաքին միջավայրին:
- Առաջնահերթության սկզբունք: Տվյալ սկզբունքը նշանակում է, որ, ինչպես և ցանկացած կառուցակարգ, հակաճանաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգը պետք է իրականացվի փուլ առ փուլ, և յուրաքանչյուր փուլում պետք է իրագործվեն միայն այն գործողությունները, որոնք նախատեսված են այդ փուլում: Գործնականում միջոցառումների մշակման ժամանակ ընկերության ղեկավարությունը նախանշում է տնտեսական լծակների իրագործման հստակ ժամանակահատվածը, սակայն կատարողները հաճախ խախտում են այդ ժամկետները, կամ էլ իրագործում են առավել հասանելի նպատակները՝ հաշվի չառնելով առաջնահերթությունները:
- Արդյունավետության սկզբունք: Հակաճանաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգում օգտագործվող յուրաքանչյուր մեթոդ պետք է ապահովի դրական արդյունք, հակառակ դեպքում տվյալ մեթոդի օգտագործումը նպատակահարմար չէ:
- Գործողությունների տրամաբանության սկզբունք, ինչը նշանակում է, որ հակաճանաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի շրջանակներում իրականացվող բոլոր միջոցառումները պետք է լինեն տրամաբանորեն հիմնավորված: Այս սկզբունքը բխում է արդյունավետության և առաջնահերթության սկզբունքներից: Առաջարկվող սկզբունքները իրենց բնույթով գործնական կիրառման տնտեսական ճկուն են և կախված ապահովագրական ընկերության գործունեության կոնկրետ պայմաններից ստանում են որոշակի կարևորություն:

Կազմակերպության հակաճանաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի ձևավորումը և իրագործումը

առաջարկվում է իրականացնել յոթ փուլից բաղկացած գործընթացով  
(գծապատկեր 3.2.1-ում):





Առաջարկվող մոդելի առաջին փուլում իրականացվում է ապահովագրական ընկերության արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծություն: Ներքին միջավայրը, նպատակահարմար է վերլուծել ըստ հետևյալ ուղղությունների.

- ֆինանսական ցուցանիշներ,
- կադրային քաղաքականություն,
- կազմակերպական կառուցվածք,
- տեխնիկական բաղադրիչ,
- ընկերության ռազմավարություն և մարտավարություն:

Արտաքին միջավայրը անհրաժեշտ է վերլուծել ըստ այնպիսի գործոնների, ինչպիսիք են.

- քաղաքական-տնտեսական միջավայր,
- շուկան մրցակցություն,
- սոցիալական միջավայր,
- բնապահպանություն:

Մեթոդաբանության տեսանկյունից առաջնային նշանակություն ունի ապահովագրական ընկերության գործունեության հիմնական ցուցանիշների դասակարգումը: Ընկերության արտաքին և ներքին գործոնների վերլուծության հիման վրա որոշվում է ապահովագրական ընկերության

վճարունակության դասը: Տեսության մեջ և գործնականում առկա մոտեցումների վերլուծության հիման վրա<sup>124</sup> առաջարկում ենք ապահովագրական ընկերությունները դասակարգել ըստ վճարունակության աստիճանի հետևյալ վեց դասի (աղյուսակ 3.2.1):

1-ին դաս - բարձր հուսալիություն: Տվյալ դասը բնութագրվում է ապահովագրական ընկերության գործունեության մեջ, որն երկարաժամկետ ժամանակահատվածում ունի բարձր մակարդակի վճարունակություն:

2-րդ դաս - բավարար հուսալիություն: Բնութագրվում է ապահովագրական ընկերության բավարար մակարդակի վճարունակությամբ, ինչը նշանակում է, որ ընկերությունը կարճաժամկետ ժամանակահատվածում վճարունակ է, սակայն երկարաժամկետ հատվածում ընկերությունը պետք է ձեռնարկի միջարք միջոցներ իր ֆինանսական կայունության պաշտպանության համար:

3-րդ դաս – խոցելիություն: Տվյալ դասը բնութագրվում է ապահովագրական ընկերության գործունեության մեջ որոշակի դժվարություններով և վճարունակության անբավարար մակարդակով: Ի տարբերություն երկրորդ դասի, ապահովագրական ընկերության մոտ առաջացել են միջարք խնդիրներ, որոնք կարող են հանգեցնել բացասական հետևանքների:

4-րդ դաս – անբավարար հուսալիություն: Տվյալ դասը բնութագրվում է ապահովագրական ընկերության կողմից ստանձնած պարտավորությունների որոշ մասի չկատարմամբ: Ըստ էության նվազում են ընկերության ապահովագրավճարները, որի արդյունքում էլ առաջանում է ընկերության գործունեության բոլոր ցուցանիշների վատթարացում:

5-րդ դաս – սնանկացում: Բնութագրվում է ապահովագրական ընկերության պարտավորությունների կատարման անկարողությամբ, որը պայմանավորված է վճարման միջոցների կայուն անբավարարությամբ և, որպես հետևանք, ընկերությունը ճանաչվում է կարճաժամկետ ժամանակահատվածում անվճարունակ (սնանկ): Հարկ է նշել, որ սնանկությունը նպատակահարմար է դիտարկել կարճաժամկետ ժամանակահատվածում և տվյալ դասում ապահովագրական ընկերության գտնվելը այն փուլն է, երբ ընկերությունը, կիրառելով հակաճգնաժամային միջոցառումները,

<sup>124</sup> Harvard Business Review, Управление в условиях кризиса, М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, Юн Г.Б., Методология антикризисного управления: Учеб. - прак- тич. пособие. - М.: Дело, 2004, Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. (Финансовое оздоровление предприятия: теория и практика: Учеб.-практич.пособие. - М.: Дело, 2005, Billings R. S. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. Text. /Billings, R.S. 2002. vol.25. <http://www.fitchratings.com/>, <http://www.moody.com/>, <http://www.standardandpoors.ru/>

կարող է վերականգնել իր գործունեությունը, հակառակ դեպքում դադարեցնել իր գործունեությունը:

6-րդ դաս – լուծարում: Ապահովագրական ընկերության տվյալ դասը բնութագրվում է գործունեությունը վերականգնելու անհնարինությունը, նույնիսկ առողջացման միջոցառումների կիրառումից հետո: Ինչպես ցույց է տալիս փորձը, ապահովագրական ընկերությունների զգալի մասը լուծարվում են անվճարունակության հետկապչուն եցող պատճառներով<sup>125</sup>:

Ապահովագրական ընկերության վճարունակության վերոնշյալ դասերի կիրառումը թույլ կտա ընկերության ղեկավարությանը ընտրել համապատասխան տնտեսական լծակներ և ավելի արագ արձագանքել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին: Մասնավորապես, հիմնվելով սույն ատենախոսության 2.3 հատվածում ներկայացված ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական վիճակը բնութագրող ցուցանիշների վրա, դասակարգենք ընկերությունները ըստ վերոնշյալ դասերի:

---

<sup>125</sup> <http://gaap.ru/>

**Ապահովագրական ընկերությունների դասակարգումն ըստ վճարունակության դասերի**

Ցուցանիշներ	1-ին դաս	2-րդ դաս	3-րդ դաս	4-րդ դաս	5-րդ դաս	6-րդ դաս
Վնասաբերության ցուցանիշ	20 – 40	40 – 65	65 – 80	80 – 100	> 100	-
Ծախսերի մակարդակը	20 – 30	30 – 50	50 – 55	55 – 60	> 60	-
Սեփական կապիտալի շահույթաբերությունը	> 1	1	0	> 0	-	-
Ապահովագրական ֆինանսատնտեսական գործունեության շահույթաբերությունը	> 1	1	0	> 0	-	-
Ներդրումային ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ծածկման աստիճանը	> 85%	80 – 85%	70 – 80%	50 – 70%	-	-
Ապահովագրական պահուստներով վերապահովագրողների մասնակցությունը	4 – 7	7 – 45	45 – 60	60 – 90	-	-
Ընթացիկ վճարունակության ցուցանիշ	> 85%	> 75%	> 60%	> 40%	-	-
Ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշը	> 50%	50%	0	> 0	-	-
Սեփական կապիտալով ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը	> 35	> 30	> 20	> 10	< 10	-
Ապահովագրական ընկերության պարտքային մեծությունը	0 – 5%	5 – 25%	25 – 40%	40 – 55%	55 – 100%	> 100%
Ապահովագրական ընկերության պասիվներում սեփական կապիտալի մասնաբաժինը	> 20%	15 – 20%	10 – 15%	5 – 10%	0 – 5%	-

Ըստ վճարունակության դասի կազմակերպությունները կարող են կիրառել հակաճգնաժամային կառավարման հետևյալ մեթոդները.

- առաջին դասի վճարունակություն ունեցող ընկերությունների համար՝ մշտադիտարկում, վերակազմավորում, ռեինժինիրինգ, նորամուծություններ, ներդրումներ, վարկային և դեբիտորական

պարտավորությունների կառավարում, ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխություն,

- երկրորդ և երրորդ դասերի վճարունակությունն ունեցող ընկերությունների համար՝ մշտադիտարկում, վերակազմավորում, վերակառուցում, ռեհիստրիսիինգ, նորամուծություններ, ներդրումներ, վարկային և դեբիտորական պարտավորությունների կառավարում, ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխություն,
- չորրորդ դասի վճարունակությունն ունեցող ընկերությունների համար՝ ֆինանսական առողջացում, բարելավում, արտաքին կառավարում, վերակառուցում, ռեհիստրիսիինգ,
- հինգերորդ դասի վճարունակությունն ունեցող ընկերությունների համար՝ առողջացում, դիտարկում, մրցութային վարույթ,
- վեցերորդ դասի վճարունակությունն ունեցող ընկերությունների համար՝ մրցութային վարույթ:

Չակաճ գնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի նշված մեթոդների ընտրությունը, կարծում ենք, առավել օպտիմալ է նպատակահարմարության տեսանկյունից: Այսպես, առաջին դասի վճարունակությունն ունեցող ընկերությունների համար վերակառուցման, առողջացման, արտաքին կառավարման մեթոդների կիրառումը աննպատակահարմար է: Եթե կազմակերպությունը գտնվում է վեցերորդ դասում (տիրապետում է որոշակի ակտիվներին, սակայն չի կարող վճարել ըստ իր պարտավորությունների) նորամուծությունների և ներդրումների մեթոդների կիրառումը անարդյունավետ է:

Չակաճ գնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի ձևավորման երկրորդ փուլում ապահովագրական ընկերության ղեկավարությունը արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծության և վճարունակության վարկանիշային դասի որոշման հիման վրա իրականացնում է կազմակերպության գործունեության գարգացման և պլանավորման հնարավոր տարբերակների կանխատեսումների մշակում: Չաջորդ՝ երրորդ փուլում, մշակվում են տնտեսական կառուցակարգի գործիքները, որից էլ կախված է ապահովագրական ընկերության հետագավիճակը:

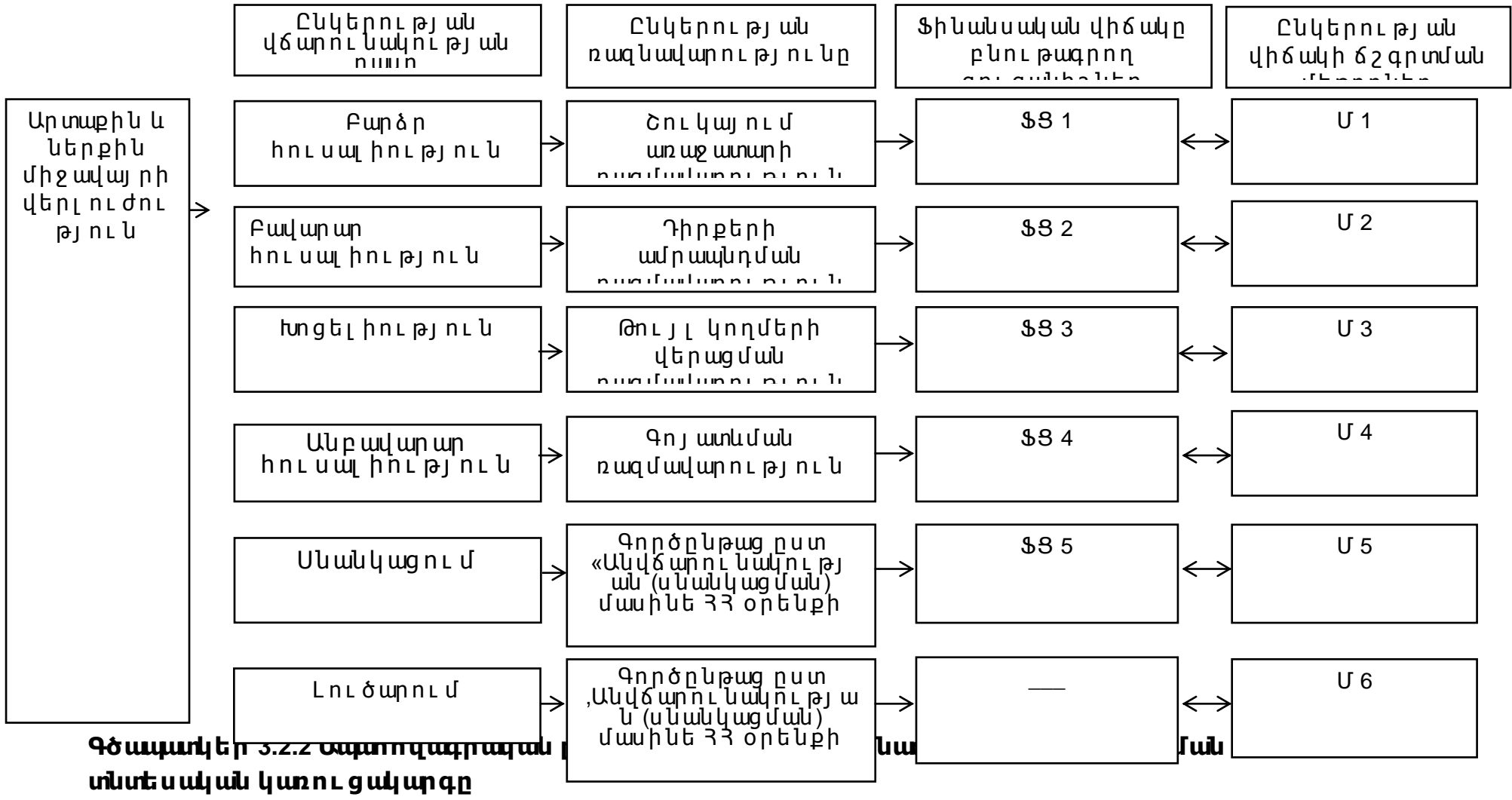
Չակաճ գնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի ձևավորման և իրագործման չորրորդ փուլում համապատասխան որոշումների իրագործման նպատակով անհրաժեշտ է իրականացնել

ամենօրյա վերահսկողությունն առաջադրված խնդիրների լուծման և նպատակներին հասնելու համար:

Հակաճգնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի մեթոդների կիրառման ընթացքում առաջացող կոնֆլիկտները և սխալները վերացվում են հինգերորդ փուլում, որից հետո վեցերորդ փուլում իրականացվում է վերահսկողություն և նպատակներին հասնելու գործընթացի նկատմամբ: Ըստ էության, այս փուլում ապահովագրական ընկերությունը վերլուծում է իր արտաքին և ներքին միջավայրը ըստ այն չափանիշների, որոնք անբավարար վիճակում էին ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի իրագործման սկզբնական փուլում:

Յոթերորդ փուլում հակաճգնաժամային կառավարման ընթացքում ընդունված միջոցառումների իրագործումից հետո անհրաժեշտ է համեմատել սկզբնական ցուցանիշները ձեռք բերված արդյունքների հետ:

Ապահովագրական ընկերության հակաճգնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգը կարելի է ներկայացնել գծապատկերի 3.2.2-ի տեսքով:



§8 - Վնասաբերության ցուցանիշ, ծախսերի մակարդակը, սեփական կապիտալի շահույթաբերությունը, ապահովագրական և ֆինանսատնտեսական գործունեության շահույթաբերությունը, ներդրումային ակտիվներով ապահովագրական պահուստների ծածկման աստիճանը, ապահովագրական պահուստներով վերաապահովագրողների մասնակցությունը, ընթացիկ վճարունակության ցուցանիշ, ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշը, սեփական կապիտալով ապահովագրական պահուստների ծածկման մակարդակը, ապահովագրական ընկերության պարտքային բեռի մեծությունը, ապահովագրական ընկերության պասիվներով սեփական կապիտալի մասնաբաժինը:

Մ 1 - մշտադիտարկում, վերակազմավորում, ռեինժինիրինգ, նորամուծություններ, ներդրումներ, վարկային և դեբիտորական պարտավորության կառավարում, ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխություն:

Մ 2 - մշտադիտարկում, վերակազմավորում, վերակառուցում, ռեինժինիրինգ, նորամուծություններ, ներդրումներ, վարկային և դեբիտորական պարտավորության կառավարում, ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխություն,

Մ 3 - մշտադիտարկում, վերակազմավորում, վերակառուցում, ռեինժինիրինգ, նորամուծություններ, ներդրումներ, վարկային և դեբիտորական պարտավորության կառավարում, ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխություն,

Մ 4 - ֆինանսական առողջացում, բարելավում, արտաքին կառավարում, վերակառուցում, ռեինժինիրինգ,

Մ 5 - առողջացում, դիտարկում, մրցութային վարույթ

Մ 6 - մրցութային վարույթ:

Հակաճգնաժամային կառավարման տնտեսական կառուցակարգի մշակման և իրագործման առաջարկվող մոդելը թույլ կտա ապահովագրական ընկերության ղեկավարությանը ավելի ճկուն արձագանքել ձևավորված իրավիճակին և ժամանակին վերակառուցել իր ներքին համակարգը, օգտագործելով նախապես մշակված գործողություններին ծրագիրը:



## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒ ԹՅՈՒՆ

Ատենախոսության թեմայի ուսումնասիրության արդյունքում հանգել ենք մի շարք եզրակացությունների և առաջարկությունների.

- Հակաճգնաժամային կառավարման արդյունավետ ինստիտուտի ձևավորումը յուրաքանչյուր երկրի տնտեսության ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների կարևորագույն ուղղություններից է, արդյունավետ գործող տնտեսական համակարգի հիմնական բաղադրիչներից մեկը:
- Մասնագիտական գրականության մեջ «հակաճգնաժամային կառավարում» հասկացությունը չունի միանշանակ մեկնաբանություն, ինչը դժվարեցնում է հակաճգնաժամային կառավարման ամբողջական հայեցակարգի մշակումը: Ատենախոսությունում հակաճգնաժամային կառավարումը առաջարկվում է սահմանել որպես կառավարման տեսակ, որը թույլ է տալիս կանխատեսել և մեղմացնել ճգնաժամերը, ինչպես նաև ապահովել կազմակերպության գործառնությունը ճգնաժամի ժամանակ գոյատևման ռեժիմում և դուրս բերել այն ճգնաժամային վիճակից նվազագույն կորուստներով:
- Ինչպես ցույց է տալիս արտասահմանյան բազմաթիվ երկրների փորձը ժամանակակից հակաճգնաժամային կառավարման և հատկապես սնանկացման համակարգի հանգուցային տարրերից է հատուկ պետական մարմնի ձևավորումը, որը պետք է վերահսկի համապատասխան օրենսդրության գործողությունները և ներկայացնի առաջարկներ տվյալ ոլորտում կառավարության գործողությունների վերաբերյալ: Ըստ հեղինակի նպատակահարմար է տվյալ գործընթացում պետության մասնակցության արտասահմանյան փորձը տեղայնացնել ՀՀ-ում:
- Հակաճգնաժամային կառավարման զարգացման արդի փուլում կարևորագույն հիմնախնդիր է հակաճգնաժամային կառավարման առարկայի և օբյեկտի ոչ միանշանակ մեկնաբանությունը: Կատարված ուսումնասիրությունները վկայում են, որ հակաճգնաժամային կառավարման համակարգը ոչ միայն առանձին տնտեսվարող սուբյեկտների ենթահամակարգ է, այլև ավելի բարձր մակարդակի (ճյուղի, տարածաշրջանի, երկրի) համակարգերի կարևորագույն տարր, որոնց ազդեցությունը համալիր համակարգային փոխգործակցության իրականացման շրջանակներում որոշում է ամբողջ հակաճգնաժամային

կառավարման գարգացման ուղղությունը: Իսկ հակաճգնաժամային կառավարման առարկան այն հարաբերություններին համակարգն է, որի առաջացումը պայմանավորված է տնտեսական ճգնաժամով:

- Ներկայումս հիմնականում ավարտվել է ՀՀ ապահովագրական շուկայի ձևափոխման գործընթացը, որը ներառել է ապահովագրական գործունեության իրականացման նկատմամբ օրենսդրական պահանջների խտացում, հատկապես ապահովագրական կազմակերպության ներքին ֆինանսական կայունության և վճարունակության մասով: Ապահովագրական գործունեության կատարելագործման կարևորագույն ուղղությունն է հանդիսանում միջազգային ստանդարտների ներդրումը, ինչպիսիք են համաշխարհային բանկի առաջարկները և ապահովագրական վերահսկողության միջազգային ասոցիացիայի պահանջները:
- Կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքում բացահայտվել են ՀՀ ապահովագրական շուկային բնորոշ առանձնահատկությունները. շուկայի կենտրոնացումը և ապահովագրողների խոշորացումը, ապահովագրական շուկա մուտքի սահմանափակ հասանելիությունը, լիցենզիա ստանալու պահանջներին բավարարելու տեսանկյունից, ապահովագրական շուկայի մասնակիցներին բնորոշ ռազմավարական վարքագիծը, ապահովագրական ընկերությունների և բանկերի փոխկապակցված վարքագիծը, ապահովագրական ընկերությունների ագրեսիվ մրցակցությունը, միացումների արդյունքում ապահովագրական ընկերությունների խոշորացումը, երկրի սոցիալ-տնտեսական և ֆինանսական հարաբերությունների համակարգում ՀՀ ապահովագրական համակարգի դերի աստիճանական ուժեղացումը:
- Ապահովագրական ընկերությունների արտաքին միջավայրը նրանց ֆինանսական կայունության հիմնական գործոնն է, և տնտեսության մեջ առկա ճգնաժամային երևույթները արտացոլվում են նաև ապահովագրական շուկայի վրա: ՀՀ ապահովագրական շուկայի վիճակի վերլուծության արդյունքները վկայում են ապահովագրական առկա ֆինանսական անկայունության մասին, ինչը կապված է ոչ այնքան ֆինանսների անբավարարության, որքան այդ ֆինանսների կառավարման ցածր մակարդակի հետ: Այդպիսի վիճակը խոչընդոտում է ՀՀ ապահովագրական շուկայի հետագա գարգացումը:

- Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակի համալիր քննության հարցերը նրա ֆինանսական կայունությանը ենթարկվում են՝ ըստ ապահովագրության պայմանագրերի ստանդնաժ պարտավորությունների կատարման կարողությանը տնտեսական իրավիճակի ցանկացած փոփոխության պայմաններում: Կազմակերպությունների, այդ թվում և ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական կայունության հիմնախնդիրն վերաբերող մոտեցումների վերլուծությանը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության հասկացության տնտեսագիտական բովանդակության և վճարունակության հասկացության հետ դրա փոխհարաբերության վերաբերյալ միասնական մոտեցում դեռևս ձևավորված չէ:
- Արդի պայմաններում կարևորագույն հիմնախնդիր է ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակի գնահատման համարժեք մեթոդների և ցուցանիշների բացակայությունը: Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության գնահատման մեթոդների քննական վերլուծության արդյունքում հեղինակը հանգել է այն եզրակացության, որ այդ մեթոդները ունեն որոշակի թերություններ, որոնք զգալիորեն նվազեցնում են ՀՀ-ում դրանց կիրառման արդյունավետությանը: Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական վիճակի գնահատման համար հեղինակի կողմից մշակվել և առաջարկվել է օգտագործել մոտեցում, որը ներառում է վճարունակության մարժայի փաստացի մեծության և ընթացիկ վճարունակության ցուցանիշները, ինչպես նաև ապահովագրական գումարի վնասաբերության և այդ ցուցանիշի համեմատությանը ապահովագրական տարիֆի մեծության հետ:
- Ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունությանը խիստ կարևորվում է բազմաթիվ տնտեսվարող սուբյեկտների համար, այդ պատճառով էլ պետությունը ի դեմս ՀՀ Կենտրոնական բանկի՝ որպես Հայաստանի ամբողջ ֆինանսական համակարգի կարգավորիչի, կոչված է իրականացնել ապահովագրական ընկերության ֆինանսական կայունության կարգավորում: Նշենք, որ այդ նպատակի համար հատուկ մշակված մեթոդաբանությանը գոյություն չունի: ՀՀ օրենսդրության, ինչպես և անցումային տնտեսությանը ունեցող երկրների գերակշռող մասի օրենսդրական դաշտում «ֆինանսական կայունության»

հասկացողությունը սահմանված չէ, ինչը դժվարեցնում է ինչպես սովյալ հասկացողան, այնպես էլ այդ հասկացողան հետ խիստ փոխկապակցված «վճարունակություն» հասկացողան մեկնաբանությունը: Ապահովագրական ոլորտը կարգավորող օրենսդրական դաշտում որևէ կերպ նշված չէ ֆինանսական կայունության դերը ապահովագրական կազմակերպությունների գործունեության մեջ:

- Հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգի շրջանակներում ապահովագրական ընկերության, ինչպես և ցանկացած կազմակերպության առաջնահերթ խնդիրներից է ֆինանսական վիճակի մշտադիտարկումը և ախտորոշումը՝ գործունեության առկա և պոտենցիալ հիմնախնդիրների նույնականացման և ճշգրտող ու կանխող բնույթի համապատասխան միջոցառումների մշակման նպատակով:
- Կազմակերպությունների անվճարունակության (սնանկացման) կանխատեսման մոդելների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրահանգել, որ միջազգային պրակտիկայում այդ նպատակով կիրառվող բազմաթիվ մեթոդներն ու մոդելները հնացել են, ու նեն բազմաթիվ թերություններ, ինչը նվազեցնում է դրանց կիրառման արդյունավետությունը: Բացի այդ սնանկացման կանխատեսման մոդելները, որոնք մշակվել են ԱՄՆ-ի և այլ երկրների կազմակերպությունների գործունեության հիման վրա, ընդունելի չեն ՀՀ կազմակերպություններում անմիջական կիրառման համար, ինչը կապված է բազմաթիվ գործոնների հետ:
- Ապահովագրական ընկերության անվճարունակության (ճգնաժամային վիճակի) ախտորոշման համար հեղինակի կողմից առաջարկվել է օգտագործել մոտեցում, որի կիրառությունը թույլ կտա վերացնել գործնականում և տեսության մեջ առկա մեթոդների թերությունները:
- ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների հակաճգնաժամային կառավարման համակարգի կատարելագործման նպատակով ատենախոսությունում առաջարկվել են հակաճգնաժամային կառավարման կառուցակարգերի արդյունավետության բարձրացման ուղիները, ինչպես նաև հակաճգնաժամային կառավարման զարգացման ուղղությունները:

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒ ԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

### ՀՀ օրենքներ, նորմատիվային այլ ակտեր

1. ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք, ՀՀ ՊՏ 1998.08.10/17 (50)
2. «Ապահովագրության և ապահովագրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՀ ՊՏ 2007.05.30/27 (551)
3. «Արժեթղթերի շուկայի կարգավորման մասին» ՀՀ օրենք, 06.07.2000թ. (<http://www.parliament.am>)
4. «Արժեթղթերի շուկայի մասին» ՀՀ օրենքը, 11.10.2007թ. (<http://www.parliament.am>)
5. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք, 2001թ. ՀՀ ՊՏ 2007.05.16/25(549)
6. «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք, 24.10.2001թ.
7. ՀՀ արժեթղթերի հանձնաժողովի 2002թ-ի գործունեության տարեկան ծրագիր Երևան, 2002թ.
8. ՀՀ օրենք «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին 25.05.2011թ. (<http://www.arlis.am>)
9. Հայաստանի Հանրապետությունում: Կարիքների գնահատում և առկա բացերի վերլուծությունն դեկտեմբեր 2010 թ., -եր., ՄՄԿ, 2011թ., 134 էջ:
10. Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիր՝ հավանության արժանացած ՀՀ կառավարության 2014թ. մարտի 27-ի N 442-Ն արձանագրային որոշմամբ:
11. «Ֆինանսական կարգավորման և վերահսկողության միավորված համակարգի ներդրման մասին» ՀՀ օրենք, ՀՀ ՊՏ 2005.12.28/81 (453)
12. «Ապահովագրական պահուստների տեսակները և ձևավորման կարգը սահմանելու մասին» ՀՀ ԿԲ խորհրդի որոշում, ՀՀ ՊՏ 2006.01.04/1 (456)
13. «Տեխնիկական պահուստների տեսակները, դրանց ձևակերպման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության թիվ 312Ն որոշում, ընդունված 02.10.2007թ.
14. «Ավտոտրանսպորտային միջոցների օգտագործումից բխող պատասխանատվության պարտադիր ապահովագրության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՀ ՊՏ 2010.06.16/26 (760)

15. «ՀՀ-ում ստուգումների կազմակերպման և անցկացման մասին» ՀՀ օրենքը, ՀՀ ՊՏ 2000.06.23/14
16. «Բանկերի, վարկային կազմակերպությունների, ներդրումային ընկերությունների, ներդրումային ֆոնդի կառավարիչների և ապահովագրական ընկերությունների սնանկության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՀ ՊՏ 2001.12.15/40 (172)
17. «Ապահովագրողների ակտիվների և պարտավորությունների հարաբերակցության նորմատիվային չափի սահմանման կարգի մասին» ՀՀ Կառավարության թիվ 174 որոշում, 10.06.1997թ.
18. «Ապահովագրական գործունեության հիմնական տնտեսական նորմատիվների չափը, ձևավորման և հաշվարկման կարգի մասին» ՀՀ ԿԲ խորհրդի թիվ 311Ն որոշում, 02.10.2007
19. «ՀՀ տարածքում գործող ապահովագրական կազմակերպությունների գործունեությանը կարգավորելու մասին» ՀՀ Կառավարության թիվ 1.368 որոշում, 29.11.1996
20. «Ապահովագրական գործունեության իրականացնողի լիցենզավորման, մասնաճյուղերի գրանցման և ապահովագրական գործունեության իրականացնողի կանոնադրական կապիտալում բաժնեմաս (բաժնետոմս) կամ փայամասնակցություն ձեռք բերելու համար նախնական համաձայնություն ստանալու կարգի մասին» ՀՀ ԿԲ խորհրդի որոշում.
21. «ՀՀ-ում ապահովագրական համակարգի և ապահովագրական շուկայի զարգացմանն ուղղված համալիր միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության թիվ 335 որոշում, 21.04.2001
22. «ՀՀ տարածքում գործող ապահովագրական ընկերությունների գործունեության ցուցանիշների ամփոփ գնահատակնի (ՔԱՌԱՄԵԼՍ) հաշվարկման մեթոդաբանությունը» ՀՀ ԿԲ խորհրդի թիվ 365Ն որոշում, 16.11.2007
23. «Վերաապահովագրության պահանջները սահմանող կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության թիվ 1297Ն որոշում, 28.07.2005

Մասնագիտական գրքեր և հոդվածներ

24. Ռազմավարական անվտանգային հետազոտություններ, խմբ. խորհուրդ, Եր., ՀՀ ՊՆ Դ. Կանայանի անվան ԱՌՀԻ, 2014, հ. 1, 676 էջ
25. Մենեջմենթ, ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ Յու. Մ. Սուվարյանի ընդ. խմբ. Եր.: 2009թ., 608 էջ
26. ՀՀ ապահովագրական համակարգի հնարավոր զարգացումները 2011-2013թթ: Ապահովագրական ընկերությունների գործարար ծրագրերի

- ամփոփումներ: ԿԲ ֆինանսական համակարգի կայունության և զարգացման վարչության զեկուլյց, Երևան, 2012, 278 էջ
27. ՀՀ ապահովագրական համակարգի հնարավոր զարգացումները 2012-2014թթ: ԿԲ ֆինանսական համակարգի կայունության և զարգացման վարչության զեկուլյց, Երևան, 2012, 275 էջ
28. Հայաստանի ֆինանսական համակարգը. զարգացումը, վերահսկողությունը, կարգավորումը 2012թ., Երևան ՀՀ ԿԲ, 2013, 119 էջ
29. Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք., Երևան, ՀՀ ԱՎԾ, 2014, 606 էջ
30. «Ռոսգոսստրախ - Արմենիա» ԱՓԲԸ, Համախմբված ֆինանսական հաշվետվություններ, 31 դեկտեմբեր, 2014թ.
31. Կիրակոսյան Կ., «Ապահովագրական գործ» ուսումնական ձեռնարկ, Եր.: Կոնուկ, 2011, 352 էջ,
32. Կյուրեղյան Բ., «Ապահովագրական գործունեության կազմակերպման հիմունքներ» ուս. ձեռնարկ, Եր. հեղ հրատարակ, 2013, 171 էջ
33. Քառյան Ա, Սաֆարյան Կ, «Ապահովագրական ընկերությունների վճարունակությունը: Տեսություն և միջազգային փորձ, հիմնախնդիրներ, լուծումներ» Երևան, Երևանի համալս. հրատ., 2004, 178 էջ
34. Սալևազարյան Ա., Վարդանյան Ա., Մանուչարյան Լ., «Ապահովագրական շուկայի ձևավորման և զարգացման հիմնախնդիրները ՀՀ-ում», «Բանբեր ՀՊՏՀ-ի» թիվ 4, Երևան, 2013 էջ 78-89
35. Վարդանյան Ա., «ՀՀ ապահովագրական շուկայում չավատրված ռիսկի տեսիլական պահուստի հաշվարկման մեթոդաբանական մոտեցումները» «Բանբեր ՀՊՏՀ-ի» թիվ 2, Երևան, 2013 էջ 112-117
36. А.В. Харитонов, И.В. Павлов, Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания, 54с.
37. Антикризисное управление: Учебник. — 2-е изд., доп.и перераб./ Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2007г.-620с. - (Высшее образование).
38. Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. авт. колл. проф. И.К. Ларионов. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005г, 607с.
39. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2007г, 538с.
40. Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении на N"32" 21.03.2013г., 26 с., N"36" 08.03.2014г., 28 с., N"38" 11.08.2014г., 28с.,
41. Арминфо информационное агентство, рэнкинг страховых компаний Армении, 17.06.2015, 26с.

42. Бочкарев, А. С. Теоретические основы рационализации системы антикризисного управления промышленными предприятиями: дис. д-ра экон. наук / А. С. Бочкарев. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002г., 384с.
43. Бронштейн Е. М. Алгоритм вычисления статистической оценки вероятности разорения страховой компании / Инновации в науке и образовании. – 2007г. – № 1. 17-19с.
44. Буайе, Р. Теория регуляции: критический анализ / Р. Буайе; пер. с франц. Н. Б. Кузнецовой. - М.: Наука для общества: Рос. гос. гуманит. ин-т, 1997г., 213с.
45. Воронина В. М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики. Диссер. на соиск. уч. степ. д.э.н. Санкт-Петербург, 2009, 357с.
46. Санкт-Петербург, 2009, Глисип Ф. Ф., Китрар Л. А., Деловая активность на рынке страховых услуг. Вопросы статистики, 2009, N 4, 23 – 26с.
47. Дюжиков Е. Ф. Аудит деятельности страховых организаций – М.: ЗАО Издательский дом «Аудитор», 2001. – 92с.
48. Маничев В. М. Оценка качества страхового портфеля и эффективности страхового бизнеса /Страховое дело. – 2005. – № 2., 46с.
49. Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (Корпоративная версия), Евразийский Центр Управления Проектами, ООО “ИнНИТ”, Москва, 2009, 30с.
50. Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. - 1999. -№3., 38-40с.
51. Зуб Анатолий Тимофеевич, Антикризисное управление: Учеб. Пособие для студентов вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2006г, 319с.,
52. Ивансенко А. Г. Антикризисное управление: учебное пособие-М.:КНОРУС, 2010г, 368с.
53. Исполнительный комитет СНГ. Современное состояние страхового надзора и регулирование страховой деятельности в государствах-участниках СНГ (информационно-аналитический материал), Москва 2014г, 52с.
54. Кириллова Н., Финансовая устойчивость и несостоятельность страховых компаний. Страховое дело, N 5., 45с.
55. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. – М.: КНОРУС, 2009г., 14с.
56. Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса, результаты совместного исследования KPMG и НСКУ, 2009г, 20с.
57. Коуз Р. Г. Природа фирмы: В кн.: Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальпирина. СПб.: Экономическая школа, 1995, 534 с., Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М., 2004, 558с.
58. Кричевский Н. А. Анализ финансовых результатов страховой компании.- М.: ЗАО Издательский дом “Аудитор”, 2004, 560с.



59. Куликов С. В. Финансовый анализ страховых организаций – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 221 с., Ржанов А. А. Опыт анализа надежности страховых организаций . Рынок ценных бумаг. – 2000г. – № 5., 24-27с.
60. Кутуков В. Б. Страховые резервы-реальность и “Воздушные замки”/ Страховое дело, 2003г, N 4, 19с.
61. Лихтарович А. С. Оценка Финансовой устойчивости страховых организаций//Вопросы экономических наук.-2014г, N 3, 48с.
62. Луконин С.В. Финансовая устойчивость страховых компаний и пути ее повышения/ Страховое дело.-2003г, N 5, 34с.
63. Мамедов Э. А., Шахвердиева З. Т. Анализ финансовой устойчивости страховщика и оценка страховых операций. Проблемы современной экономики, 2011г, N 1, 15с.
64. Манушин Д. В. Совершенствование системы антикризисного управления на промышленных предприятиях. Диссертация. на соискание ученой степени канд. эконом. наук. Казань 2009г, 197с.
65. Мкртумян Н. В., Уменьшение риска ликвидности на основе эффективного использования оборотного капитала. Проблемы экономики, 2014г, N 1, 41-44с.
66. Молчан А. С. Методические подходы к антикризисному финансовому управлению. ЭСПб.: Питер 2005г, 27 с.,
67. Орланюк-Малицкая Л. А. Методические аспекты исследования страхового рынка России/ Финансы, 2004г, N 11, 52с.
68. Орланюк-Малицкая Л. А. Платежеспособность страховой организации. М.: Анкил, 2008г, 320с.
69. Попов В. Б., Кадыров Э. Ш. Анализ модели прогнозирования вероятности банкротства предприятий. Экономика управления 2014г, N 1, 31-35с.
70. Принципы и рекомендации для обеспечения эффективности работы с неплатежеспособными организациями и реализации прав кредиторов. Всемирный Банк, Апрель 2001г, 118с.
71. О развитии рынка страховых услуг в государственных-участниках СНГ (информационно-аналитический обзор). Москва, 2012г., 122с.
72. Пустакин В.В. Политика антикризисного управления в России/ В. Пустакин-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002г, 420с.
73. Рапницкая Н. М. Факторы финансовой устойчивости страховых компаний в современных условиях/ Вестник МГТУ.-2010г, Т.13, N 1, 45с.
74. Самарская, Н. А. Механизм совершенствования антикризисного управления предприятиями строительного комплекса: автореф. дис. канд. экон. наук / Н. А. Самарская. - Екатеринбург: УГТУ, 2005г., 145с.
75. Свистунов Валерий Владимирович Научно-методические подходы к формированию механизма антикризисного управления на предприятиях легкой промышленности. Дис. На соиск. уч. ст. к.э.н., М., 2006г, 130с.
76. Старчак Ю. Н., Сборник определений, понятий и терминов по курсу “Страхование”. Краснодар 2010г, 60с.

77. Игонина Л. Л., Базык Е. Ф., Управление финансовой устойчивостью страховых организаций. Краснодар, "Атрии" 2010г, 350с.
78. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 2006г., 605с.
79. Страховое дело: под ред Л. И. Рейтмана. М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2006г, 410с.
80. Татарников Е.А., Антикризисное управление: Учеб. Пособие. - М.: Издательство РИОР, 2005г., 560с.
81. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Бе-ляева, В. И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2005г., 525с.
82. Тронеv О. В. Обеспечение финансовой устойчивости страховых организаций в условиях кризиса. Диссер. на соиск. уч. степени к.э.н., М., 2010г, 155с.
83. Управление в условиях кризиса, Harvard Business Review, М.: Альпина Бизнес Букс, 2005г, 240с.
84. Файншмидт Е.А., Зарубежная практика антикризисного управления, Москва 2012г, 248с.
85. Чернова Г. В. Основы экономики страховой организации по рисковым видам страхования.-СПб.:Питер, 2005г, 435с.
86. Юлдашев Р. Т., Тронин Ю. Н., Российское страхование: системный анализ понятий и методология финансового менеджмента. М.: Анкил, 2009г, 470с.
87. Юн Г.Б., Методология антикризисного управления: Учеб. - прак- тич. пособие. - М.: Дело, 2004г, 320с.
88. Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. (Финансовое оздоровление предприятия: теория и практика: Учеб.-практич.пособие. - М.: Дело, 2005г, 567с.
89. Юн, Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике / Г. Б. Юн. - СПб.: СПбГУЭФ, 2002г, 205с.
90. Billings R. S. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. Text. /Billings, R.S. 2002. vol.25.
91. Brown, Ralph. Dealing With Crisis, November, 2003. p. 160
92. Bum J. Kim "Bankruptcy Prediction: Book value or Market Value", Hallym University 2007, p. 180
93. Charkham L. Guidance for the directors of a Conceptual Framework Working paper, Europena financial management association conference. Athens, June 2004.
94. Coombs, T. W. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2007, p, 160
95. Crisis management in Russia: overcoming institutional rigidity an resource constraints Stockholm Swed. nat. defence college Swed. agency for civil emergency planning 2002. p 210
96. Daykin C. D., Pertikainen T., Pesonen M. Practical Risk Theory for Actuaries. London, England: Chapman & Hall, 2003, p. 170
97. Dick van Flooten. Crisis- What?, 19.09.2001, p. 115

98. International Monetary Fund, World Economic Outlook October 2009, Sustaining the recovery, World Economic and Financial Surveys, p. 165
99. International Monetary Fund, World Economic Outlook October 2009, Crisis Recovery, World Economic and Financial Surveys, p. 189
100. Jaafari A. Project Management in the Age of Complexity and Change // Project Management J. – Newton Square, 2003, Vol.34,
101. Lagadec P. La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs. Paris: McGrawHill 1992, p. 326
102. Masey J., O' Hara M. Specificity of Capital management in insurance companies.// Economic policy review, 2004, N 1
103. Norberg R., Sundt B. Draft of a system for solvency control in non-life insurance. Astin Bulletin, vol. 15, pp. 2005, p 149,
104. Orderly & Effective Insolvency Procedures. Key Issues. – International Monetary Fund, August 02, 1999., p. 120
105. Tanaka H. The Changing Landscap of Project Management/ PM World Today, March 2005., p. 180
106. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2011. p. 195
107. <http://www.parliament.am>
108. <http://www.arlis.am>
109. <http://www.armbanks.am>
110. <http://www.paap.am>
111. <http://www.insurance.am/insurance/insurance-in-armenia>
112. <https://www.cba.am/>
113. <http://www.gaap.ru/>
114. <http://www.unfccc.int/cop4/kp/kp.html>,
115. [http://www.agecon.uiuc.edu/IFEU/IFEU\\_08\\_01/IFEU\\_08\\_01.html](http://www.agecon.uiuc.edu/IFEU/IFEU_08_01/IFEU_08_01.html)
116. <http://www.crisisexperts.com/>
117. [http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis\\_management.asp](http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis_management.asp)
118. <http://www.fitchratings.com/>,
119. <http://www.keeneypr.com/en/art/?83>.
120. [http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-CommitteeInstitute/events/Documents/2009-16-06-survey\\_results.pdf](http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-CommitteeInstitute/events/Documents/2009-16-06-survey_results.pdf)
121. <http://www.moodys.com/>,
122. <http://www.standardandpoors.ru/>
123. <http://www.worldbank.org/>
124. <https://www.fssn.ru>