

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հարությունյան Հայկ Հովհիկի

ԼԻԶԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ (ՀՀ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)

**Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման ատենախոսության**

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

Տնտեսագիտության թեկնածու,
պրոֆեսոր
Մխիթարյան Խորեն Ալբերտի

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Գրիգորյան Լիանա Հայկազի

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Վարդանյան Գոհար Վարդանի

Առաջատար կազմակերպություն՝

ՀՀ պետական կառավարման
ակադեմիա

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի փետրվարի 24-ին՝ ժամը 14:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան, Նալբանդյան 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

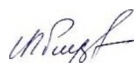
Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի հունվարի 21-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի

գիտական քարտուղար,

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝



Տ.Ս. Մարտիրոսյան

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը:

Լիզինգային գործառնությունների կառավարման հիմնախնդիրները պայմանավորված են միաժամանակ մի քանի գործոններով: Նախ՝ իրավական դաշտի չհամակարգվածությունը: Հայաստանի Հանրապետությունում լիզինգային հարաբերությունները կարգավորվում են միայն ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքով, սակայն առանձին և համալիր «Ֆինանսական լիզինգի մասին» օրենք գոյություն չունի: Այս հանգամանքը լուրջ խոչընդոտ է ստեղծում պայմանագրերի տեսակների իրավական ճշգրտման, ռիսկերի բաշխման և պետական վերահսկողության կառուցակարգերի ներդրման համար: Բացի այդ, ՀՀ հարկային օրենսգրքի որոշ դրույթներ չեն խրախուսում լիզինգային պայմանագրերի կնքումը՝ հատկապես ՓՄՁ հատվածում:

Երկրորդ՝ լիզինգի նկատմամբ հասարակական և բիզնես ընկալումները դեռևս սահմանափակ են: Բազմաթիվ տնտեսվարողներ լիզինգը շփոթում են դասական վարկավորման հետ կամ ունեն թերի պատկերացում պայմանագրի կառուցվածքի, իրավական պարտավորությունների և ֆինանսական հաշվառման առանձնահատկությունների մասին: Սա մասամբ պայմանավորված է ֆինանսական գրագիտության ցածր մակարդակով, մասամբ՝ բանկերի և վարկային կազմակերպությունների կողմից ոչ բավարար տեղեկատվության տարածմամբ:

Երրորդ՝ ինստիտուցիոնալ կազմակերպման հիմնախնդիրների առկայությունը՝ առևտրային բանկերում և վարկային կազմակերպություններում լիզինգային գործառնությունները հաճախ ընդգրկված են ընդհանուր վարկային բաժիններում՝ առանց մասնագիտացված կառուցվածքների կամ բաժինների: Սա դժվարեցնում է ռիսկերի գնահատման, պայմանագրային վերլուծության, վարձակալության ակտիվների վերահսկման և պայմանագրային ծառայության գործընթացների արդյունավետ կառավարումը:

Այսպիսով, ակնհայտ է, որ լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բարելավման հարցը Հայաստանում ունի ինչպես տեսական, այնպես էլ կիրառական արդիականություն: Հաշվի առնելով ոլորտի ներուժը՝ տնտեսական աճի, ներդրումային ակտիվության և տեխնոլոգիական արդիականացման համատեքստում, ինչպես նաև առկա ինստիտուցիոնալ ու մեթոդաբանական թերությունները՝ անհրաժեշտություն է առաջանում մշակելու վերլուծական հիմքով, ճկուն և մոդուլային կառավարման մոդել, որը կհամադրի միջազգային փորձը, հայկական իրականության առանձնահատկությունները և ժամանակակից կառավարման մոտեցումները:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Ատենախոսության հիմնական նպատակը Հայաստանի Հանրապետության առևտրային բանկերում և վարկային

կազմակերպություններում լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բարելավման ուղղությունների բացահայտումն ու դրանց հիման վրա համապարփակ նորարարական մոդելի մշակումն է:

Այդ նպատակին հասնելու համար աշխատանքում սահմանվել են հետևյալ հիմնական հետազոտական խնդիրները՝

- ✓ լիզինգային գործունեության կառավարման տեսական ու մեթոդաբանական հիմքերի բացահայտում,
- ✓ ՀՀ-ում լիզինգային ոլորտի ներկայիս կազմակերպման կառուցվածքային և գործառնության գնահատում,
- ✓ միջազգային առաջատար փորձի համեմատական վերլուծություն՝ համակարգային համադրություններով,
- ✓ լիզինգային ռիսկերի կառավարման գործիքակազմի ուսումնասիրություն և արդյունավետության ցուցանիշների վերլուծություն,
- ✓ լիզինգի ոլորտի նկատմամբ կարգավորման և պետական խթանման քաղաքականության արդյունավետության գնահատում,
- ✓ «Հայլիզինգ» մոդելի կառուցում՝ ներառելով ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը, ալգորիթմը, գնահատման չափանիշները և թվային բաղադրիչները:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Ուսումնասիրության առարկա են հանդիսանում լիզինգային գործառնությունների կառավարման գործընթացները՝ առևտրային բանկերում և վարկային կազմակերպություններում: Մասնավորապես՝

Ուսումնասիրության օբյեկտներն են՝ Հայաստանի Հանրապետությունում գործող լիզինգային ծառայություններ մատուցող առևտրային բանկերը և վարկային կազմակերպությունները:

Հետազոտության մեթոդական, տեսական և տեղեկատվական հիմքերը: Ատենախոսության տեսական հիմք են ծառայել լիզինգային գործառնությունների կառավարման, վարձակալության պայմանագրերի ձևավորման, ֆինանսական միջնորդության և ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ հայրենական և արտասահմանյան հեղինակավոր տնտեսագետների աշխատությունները:

Հետազոտության մեթոդաբանական հիմքում կիրառվել են՝

- ✓ համակարգային և կառուցվածքային վերլուծություն,
- ✓ համեմատական վերլուծություն (benchmarking)՝ միջազգային փորձի գնահատման նպատակով,
- ✓ SWOT և PESTEL վերլուծություններ՝ հիմնախնդիրների դասակարգման համար,
- ✓ QSPM մոդել՝ ռազմավարական որոշումների առաջնահերթությունների համար,
- ✓ MCDM մոտեցում՝ կառավարման մոդելի գործոնների կշռային գնահատման նպատակով:

Ատենախոսության գիտական նորույթը: Ատենախոսության գիտական նորույթը կայանում է լիզինգային կառավարման համակարգի տեսական և գործնական հիմքերի համալիր վերանայման մեջ՝ մշակելով նոր մոտեցումներ ռազմավարական պլանավորման, կարգավորման և արդյունավետության գնահատման ուղղություններով:

1. Մշակվել է լիզինգային կառավարման զարգացման տեղայնացված ռազմավարական քարտեզ: Նորույթը կայանում է միջազգային (ԵՄ, ԱՄՆ, Ասիա, ԱՊՀ) փորձի համադրմամբ մշակված տեղայնացված ռազմավարական քարտեզի ստեղծման մեջ, որը Հայաստանի պայմաններում սահմանում է ոլորտի զարգացման փուլերը, պատասխանատու ինստիտուտները և ակնկալվող արդյունքները:

2. Մշակվել է «Ռիսկ–արդյունավետություն» համակցված կարգավորման հայեցակարգ, որն առաջնորդվում է MCDM մեթոդաբանությամբ՝ համադրելով ռիսկերի և արդյունավետության ցուցանիշները, ձևավորելով կարգավորող մոտեցումների նոր տեսության հիմքերը, ինչպես նաև ուրվագծելով վերահսկողական բեռի դինամիկ բաշխման արդյունավետության բարձրացման հիմնուղիները:

3. Մշակվել է լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բազմաչափ գնահատման ցուցանիշ (ԼԳԿԱ)՝ ներառելով ֆինանսական, ռիսկային, գործառնական, հաճախորդամետ և թվայնացման բլոկներ: Գիտական արժեքը կայանում է արդյունավետության գնահատման համադրելի, քանակական մոդելի ստեղծման մեջ, իսկ գործնական նշանակությունը՝ ոլորտի միասնական չափորոշիչ ձևավորելու և կառավարման օբյեկտիվ որոշումներ ընդունելու հնարավորության ապահովման մեջ:

4. Մշակվել է «Հայլիզինգ» համակարգային ինտեգրված կառավարման մոդել, որը միավորում է ֆինանսական արդյունավետության, ռիսկերի կառավարման և թվայնացման գործոնները՝ հիմնվելով QSPM և MCDM մեթոդների վրա:

Ատենախոսության գործնական նշանակությունը: Ատենախոսության արդյունքում մշակված կառավարման մոդելը, վերլուծական մեթոդները և կառուցվածքային առաջարկները կարող են կիրառվել ինչպես Հայաստանի առևտրային բանկերի և վարկային կազմակերպությունների կողմից՝ լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության բարձրացման նպատակով, այնպես էլ կարգավորող մարմինների կողմից՝ որպես քաղաքականության ձևավորման և վերլուծության հիմք:

Նախագծված մոդելը կարող է հիմք հանդիսանալ լիզինգային ոլորտում պետական խթանիչ քաղաքականությունների մշակման և ոլորտային ռազմավարությունների զարգացման գործընթացում:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները քննարկվել են ՀՊՏՀ Կառավարման

ամբիոնում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները և դրույթները ներկայացվել են 6 գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսությունը շարադրված է 149 էջի վրա՝ առանց հավելվածների:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության «**Ներածություն**» բաժնում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության հիմնական նպատակը, ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան, աշխատանքի տեսամեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը և ստացված հիմնական արդյունքները, ատենախոսության արդյունքների գիտական և գործնական կիրառական նշանակությունը, ինչպես նաև աշխատանքի կառուցվածքն ու ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ «**Լիզինգային գործառնությունների տեսամեթոդական հիմքերն ու զարգացման միջազգային միտումները**» գլխում ներկայացվել են լիզինգային գործառնությունների էությունն ու տեսակները, լիզինգի կառավարման գործընթացի առանձնահատկություններն ու կառուցվածքային մոդելները, ինչպես նաև լուսաբանվել է լիզինգային գործառնությունների կառավարման համակարգի զարգացման միջազգային փորձը:

Լիզինգային գործընթացի կառավարման արդյունավետությունը կախված է 4 վճռորոշ գործոններից.

- Տվյալ պետությունում առկա իրավական միջավայրի փաստացի վճակը:
- Ռիսկերի կառավարման գործող ընթացակարգերի արդյունավետությունը:
- Տեխնոլոգիական աջակցության առկայությունը:
- Հաճախորդամետ կամ հաճախորդակենտրոն մոդելի գերակայությունը:

Ցանկացած լիզինգային գործարքի հաջողությունը կախված է ինչպես լիզինգառուների գոհունակությունից ու բավարարվածության բարձր աստիճանից, այնպես էլ՝ գործընթացի թափանցիկությունից, որը ժամանակակից պայմաններում պակաս կարևոր գործոն չէ:

Լիզինգի կառավարման կազմակերպման եղանակները տարբեր երկրներում տարբեր են, կախված ընկերության չափերից, շուկայում ընդգրկվածության աստիճանից և ռիսկերի կառավարման գործող ընթացակարգերից:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «**Լիզինգային գործառնությունների կազմակերպման և կառավարման առանձնահատկությունները ՀՀ-ում**» գլխում ուսումնասիրվել է ՀՀ առևտրային բանկերի և վարկային կազմակերպությունների կողմից լիզինգային ծառայությունների տրամադրման առանձնահատկությունները,

լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության ցուցանիշները և ռիսկերի գնահատման կառուցակարգերը, ինչպես նաև լիզինգային գործառնությունների պետական կարգավորման առանձնահատկությունները:

Լիզինգային ընկերությունների գործունեության արդյունավետության գնահատման համար կիրառվում են մի շարք դասական և ժամանակակից ցուցանիշներ, որոնք հնարավորություն են տալիս վերլուծել ինչպես ընկերության եկամտաբերությունը, այնպես էլ դրա կառավարման արդյունավետությունը: Հեղինակի կողմից մշակվել է լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության ցուցանիշների բազմաբաղադրիչ համակարգ, որտեղ ֆինանսական, կառավարչական, ռիսկային և շուկայական գործոնները դիտարկվում են միասնական համակարգի շրջանակում՝ ներքոհիշյալ 8 ցուցանիշների հաշվարկման միջոցով.

1. լիզինգային ակտիվների եկամտաբերություն (ROA-L),
2. սեփական կապիտալի եկամտաբերություն (ROE-L),
3. գործառնությունների ծավալ՝ աշխատակցի հաշվով,
4. լիզինգային պորտֆելի եկամտաբերություն (RLP),
5. չվճարված և ուշացրած վճարումների մակարդակ (NPL Ratio),
6. գործառնական ծախսերի հարաբերակցություն (OER),
7. լիզինգային ակտիվների օգտագործման գործակից (Utilization Rate),
8. հաճախորդների պահպանման մակարդակ (CRR):

Վերոհիշյալ ցուցանիշների հիման վրա իրականացվել է բանկերի լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության հաշվարկ 3 առևտրային բանկերի օրինակով, ընդ որում՝ բանկերի լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության գնահատումը ցույց է տվել էական տարբերություններ ինչպես եկամտաբերության, այնպես էլ ռիսկայնության մակարդակների միջև (տես աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1. ՀՀ առևտրային 3 բանկերի լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության ցուցանիշների հաշվարկ՝ 2025 թ. հունվարի 1-ի դրությամբ*

Բանկ	ROA-L	ROE-L	EpE	RLP	NPL	OER	UR	CRR
Յունիբանկ	2,165239	0,185995	0,015334	0,04918	0,013115	0,627063	88,58602	0,880247
Ինեկոբանկ	2,474875	0,281988	0,03125	0,051282	0,008974	0,611939	65,72034	0,748471
Ամերիա-բանկ	1,626811	0,234226	0,02284	0,115079	0,001786	0,569644	51,01647	0,728994

* Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ բանկերի 2024 թ ցուցանիշների հիման վրա

Առաջին հերթին, լիզինգային ակտիվների եկամտաբերության (ROA-L) ցուցանիշը զգալիորեն տատանվում է. Յունիբանկի դեպքում այն կազմում է համեմատաբար բարձր մակարդակ՝ շնորհիվ փոքրածավալ ակտիվների և դրանց արդյունավետ

օգտագործման, մինչդեռ Ամերիաբանկում ROA-L-ն ավելի ցածր է, քանի որ մեծածավալ ակտիվային բազան նվազեցնում է հարաբերական եկամտաբերությունը: Սա վկայում է, որ փոքր և միջին բանկերը հաճախ ունեն առավելություն՝ ակտիվների շահագործման արդյունավետության առումով:

Սեփական կապիտալի եկամտաբերության (ROE-L) մակարդակով առաջատար է Ամերիաբանկը, որը ցուցաբերում է կապիտալի առավել շահութաբեր օգտագործում: Ինեկորբանկի և Յունիբանկի դեպքում ROE-L-ն զգալիորեն ցածր է, ինչը վկայում է կապիտալի սահմանափակ արդյունավետության մասին:

Լիզինգային պորտֆելի եկամտաբերությունը (RLP) ամենաբարձրն է Ամերիաբանկում, ինչը պայմանավորված է ոչ միայն պորտֆելի մեծ ծավալով, այլև լիզինգային եկամուտների արդյունավետ կառավարմամբ: Յունիբանկում RLP-ն ցածր է, քանի որ եկամուտները համեմատաբար սահմանափակ են պորտֆելի արժեքի համեմատ:

Չվճարված և ուշացրած պարտավորությունների մակարդակը (NPL Ratio) ամենաբարձրն է Ինեկորբանկում, ինչը վկայում է պորտֆելի որակի որոշակի վատթարացման և ռիսկերի կառավարման բարելավման անհրաժեշտության մասին: Ամերիաբանկի և Յունիբանկի մոտ այդ ցուցանիշը համեմատաբար ցածր է, ինչը խոսում է ռիսկերի ավելի արդյունավետ վերահսկման մասին:

Ավելին, գործառնական ծախսերի հարաբերակցությունը (OER) ավելի բարձր է Յունիբանկում, ինչը պայմանավորված է կառավարման համեմատաբար բարձր ծախսերով: Ինեկորբանկը և Ամերիաբանկը ցուցաբերում են ավելի ցածր հարաբերակցություն, ինչը վկայում է ծախսերի օպտիմալ կառավարման մասին:

Հաճախորդների պահպանման մակարդակը (CRR) բարձր է բոլոր երեք բանկերում, սակայն առավելագույնն է Ամերիաբանկում, որը կարողացել է ոչ միայն գրավել նոր հաճախորդների, այլև ապահովել նրանց կրկնվող ներգրավվածությունը: Սա շուկայում վստահության և երկարաժամկետ հարաբերությունների պահպանման կարևոր ցուցիչ է:

Վերլուծության արդյունքները վկայում են, որ Յունիբանկը առավելություն ունի ակտիվների շահագործման արդյունավետության առումով (բարձր ROA-L), սակայն ունի հարաբերականորեն ցածր եկամտաբերություն պորտֆելի և կապիտալի նկատմամբ: Ինեկորբանկը ցուցաբերում է միջին եկամտաբերություն, սակայն առավել մեծ ռիսկայնություն (բարձր NPL Ratio), ինչը վտանգ կարող է առաջացնել երկարաժամկետ կայունության համար: Ամերիաբանկը համարվում է առաջատար՝ կապիտալի և պորտֆելի եկամտաբերության բարձր մակարդակով, ինչպես նաև հաճախորդների պահպանման բարձր ցուցանիշով, ինչը նրան հնարավորություն է տալիս ամրապնդել իր մրցակցային դիրքերը շուկայում:

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ փոքր և միջին բանկերը մրցակցում են ակտիվների շահագործման արդյունավետությամբ, մինչդեռ մեծ բանկերը՝ եկամտաբերության և հաճախորդների երկարաժամկետ վստահության հաշվին:

Լիզինգային ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է դրանց հավանականության և ազդեցության համակցված վերլուծություն: Աղյուսակ 2-ում ներկայացված է հեղինակի կողմից մշակված՝ Հավանականություն-Ազդեցություն մատրիցան, որը կիրառվում է ռիսկերի դասակարգման և առաջնահերթության որոշման համար: Սա գործիք է, որն օգնում է դասակարգել ռիսկերը՝ ըստ դրանց առաջացման հավանականության և ազդեցության աստիճանի:

Աղյուսակ 2. Ռիսկի գնահատման «Հավանականություն-Ազդեցություն» մատրիցան*

Վտանգի հավանականություն \ Ազդեցություն	Բարձր ազդեցություն	Միջին ազդեցություն	Ցածր ազդեցություն
Բարձր	● Կարմիր գոտի (անհապաղ արձագանք)	● Նարնջագույն գոտի	● Դեղին գոտի
Միջին	● Նարնջագույն գոտի	● Դեղին գոտի	● Կանաչ գոտի
Ցածր	● Դեղին գոտի	● Կանաչ գոտի	● Կանաչ գոտի

* Աղյուսակը կազմված է ըստ PMI (2017) և ISO 31000 (2018) մեթոդաբանական հիմքերի վրա, հեղինակային հարմարեցմամբ:

Օրինակային կիրառություն՝

- Վարկային ռիսկ՝ Բարձր հավանականություն / Բարձր ազդեցություն → ● Կարմիր գոտի
- Գործառնական ռիսկ՝ Միջին հավանականություն / Միջին ազդեցություն → ● Դեղին գոտի

Այս մատրիցան կիրառելի է ներքին վերլուծության, լիզինգային ծրագրերի նախահաշվարկման և պայմանագրային քաղաքականության մշակման ժամանակ:

Լիզինգային գործառնականությունների ռիսկերի գնահատման կառուցակարգերում իր առանձնահատուկ տեղն է զբաղեցնում «Արդյունավետություն – Ռիսկեր» փոխկապակցվածության մոդելը:

Լիզինգային կառավարման արդյունավետությունը և ռիսկերի մակարդակը համարվում են փոխկախյալ չափանիշներ, որոնք փոխազդում են միաժամանակ և երկկողմանի: Արդյունավետության բարձրացումը հաճախ ենթադրում է ավելի ակտիվ գործառնական միջավայր, որն իր հերթին կարող է հանգեցնել ռիսկերի ավելացման, իսկ ռիսկերի խիստ նվազեցումը կարող է սահմանափակել եկամտաբերությունը: Այս հարաբերակցությունը հնարավոր է ներկայացնել մատրիցային մոդելով (տես աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3. Արդյունավետություն – Ռիսկեր փոխկապակցվածության մոդել*

Արդյունավետություն \ Ռիսկ	Ցածր արդյունավետություն	Միջին արդյունավետություն	Բարձր արդյունավետություն
Բարձր ռիսկ	Անընդունելի՝ վերանայման կարիք	Ռիսկային, սակայն ռազմավարական գնահատման ենթակա	Միջամտություն պահանջող ակտիվ ռազմավարություն
Միջին ռիսկ	Կարճաժամկետ բարելավման ներուժ	Հավասարակշռված մոդել	Առաջարկվող ներդրումային միջավայր
Ցածր ռիսկ	Բացասական եկամտաբերություն	Չեզոք-գործունակ միջավայր	Նախընտրելի, կայուն վիճակ

* Հեղինակային մշակում՝ հիմնված միջազգային ռիսկերի կառավարման և արդյունավետության գնահատման տեսությունների վրա:

● **Ցածր արդյունավետություն / Բարձր ռիսկ՝** լիզինգային կառավարման այս վիճակը համարվում է առավել վտանգավոր, քանի որ համակցում է ֆինանսական թույլ ցուցանիշները և ռիսկերի բարձր մակարդակը: Անհրաժեշտ է լուրջ ռազմավարական վերանայում:

● **Միջին արդյունավետություն / Միջին ռիսկ՝** սովորաբար բիզնեսի կայունացման փուլում է: Հնարավորություն կա շահույթի մեծացման՝ ռիսկերի արդյունավետ կառավարման ճանապարհով:

● **Բարձր արդյունավետություն / Ցածր ռիսկ՝** առավել նպաստավոր դիրք է թե՛ ներդրումային, թե՛ կառավարման տեսանկյունից: Ցանկալի է, որ լիզինգային կառույցները ձգտեն այս գոտուն՝ տեխնոլոգիական և կառավարչական ճկունությամբ:

Ատենախոսության երրորդ՝ **«Լիզինգային գործառնությունների արդյունավետության բարձրացման ուղիներն ու «Հայլիզինգ» մոդելի ալգորիթմը»** գլխում ներկայացվել են լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման ռազմավարական մոտեցումները, կառուցակարգային և կազմակերպական հիմնախնդիրները, ինչպես նաև լիզինգային գործառնությունների կառավարման «Հայլիզինգ» մոդելի կիրառման փուլերը և գործարկման առանձնահատկությունները:

Լիզինգային շուկայի զարգացումը Հայաստանի Հանրապետությունում դիտվում է որպես ֆինանսական միջնորդության կարևոր ուղղություն, որն ուղղակիորեն նպաստում է ՓՄՁ հատվածի մրցունակության բարձրացմանը, արտադրական հզորությունների արդիականացմանը և ներդրումային միջավայրի կայունացմանը: Սակայն, եթե ֆինանսական գործիքակազմի և պայմանագրային իրավունքի տեսանկյունից լիզինգային գործառնությունները հիմնականում արդեն ձևավորված են, ապա կառավարման մակարդակում առկա են մի շարք կառուցակարգային և կազմակերպական խնդիրներ: Վերջիններս սահմանափակում են շուկայի

արդյունավետության աճը, մեծացնում են դիսկալնությունը և խոչընդոտում են երկարաժամկետ ռազմավարական զարգացմանը:

1. Կառուցակարգային հիմնախնդիրներ

1.1. Ռազմավարական պլանավորման առկա թերություններ

Հայաստանի լիզինգային ընկերությունների մեծ մասը գործում է առանց հստակ և երկարաժամկետ ռազմավարական զարգացման փաստաթղթի: Գործունեության պլանավորումը սովորաբար սահմանափակվում է տարեկան ֆինանսական ցուցանիշների և գործառնական խնդիրների լուծմամբ: Նման մոտեցումը կանխում է ոլորտի երկարաժամկետ կայուն զարգացումը, քանի որ բացակայում են հստակ նախանշված նպատակներ և դրանց հասնելու միջոցների համակարգային պատկերացում:

Ռազմավարական պլանավորման բացակայությունը հանգեցնում է նրան, որ ընկերությունները չունեն միջնաժամկետ և երկարաժամկետ տեսլական. ինչպիսի շուկաներ են մտնելու, որ սեզմենտներին են ծառայելու, ինչպիսի նորարարական գործիքակազմ են ներդնելու: Սա հատկապես կարևոր է այն պարագայում, երբ միջազգային փորձը վկայում է, որ լիզինգային ընկերությունների հաջողության գրավականը հենց հստակ ձևակերպված ռազմավարական ուղեգիծն է, որը թույլ է տալիս ոչ միայն արձագանքել փոփոխություններին, այլև կանխատեսել դրանք:

1.2. Ֆինանսավորման աղբյուրների սահմանափակություն

ՀՀ լիզինգային ընկերությունների հիմնական սահմանափակումը և կախվածությունը մնում է մայր բանկից և դոնորական ծրագրերից, որի հետևանքով սահմանափակվում է միջոցների դիվերսիֆիկացումը, խորանում են արժույթային և ժամկետային անհամապատասխանությունները: Արտերկրում գործող լիզինգային ընկերությունները հաճախ օգտագործում են կապիտալի շուկաների գործիքներ (օր.՝ լիզինգային պարտատոմսեր), ինչը թույլ է տալիս ավելի երկարաժամկետ և մատչելի ֆինանսավորում ներգրավել: Հայաստանում նման փորձը դեռևս գրեթե բացակայում է:

1.3. Կենտրոնացված կառավարչական որոշումների կայացում

Բազմաթիվ ընկերություններում կառավարչական որոշումների կայացումը չափազանց կենտրոնացված է՝ հիմնականում իրականացվում է տնօրենների խորհրդի կամ գլխավոր տնօրենի մակարդակում: Սա նվազեցնում է միջին օղակների պատասխանատվությունը և խոչընդոտում ճկունության բարձրացմանը:

1.4. Կառուցվածքային կրկնություններ

Որոշ լիզինգային կազմակերպություններում առկա են կառույցների և բաժինների կրկնօրինակ գործառույթներ: Օրինակ՝ հաճախորդների սպասարկման, պայմանագրերի մշակման և դիսկի գնահատման ֆունկցիաները մասամբ համընկնում են: Սա բերում է գործառնական ծախսերի ավելացման և հաճախորդների սպասարկման արդյունավետության նվազման:

2. Կազմակերպական և գործառնական հիմնախնդիրներ

2.1. Ռիսկերի կառավարման թերություններ

Շատ ընկերություններ չունեն մասնագիտացված ռիսկերի կառավարման թիմ: Դրա հետևանքով որոշումները կենտրոնանում են վարկավորման կամ ֆինանսական մենեջերի մակարդակում, ինչը բերում է ռիսկերի ոչ համակարգային գնահատման:

Հայաստանում հաճախ բացակայում են մեթոդաբանություններ ու տնտեսամաթեմատիկական մոդելներ՝ ավտոմեքենաների, տեխնիկայի կամ անշարժ գույքի մնացորդային արժեքը ճշգրիտ կանխատեսելու համար: Այս կապակցությամբ անհրաժեշտ է կիրառել հաշվարկային ալգորիթմներ, որոնք վերլուծում են գույքի մաշվածության, օգտագործման հաճախականության, բրենդի և շուկայի դինամիկայի գործոնները:

ՀՀ լիզինգային ընկերություններում գրեթե չեն կիրառվում սցենարային վերլուծություններ կամ սիմուլյացիոն մոդելներ՝ կանխատեսելու համար, թե ինչպիսի գնային տատանումներ կարող են լինել երկրորդային շուկայում:

Արդյունքում ընկերությունները հաճախ բախվում են ակտիվների գերարժեզրկման խնդրին:

2.2. Թվայնացման սահմանափակություն

Թեև վերջին տարիներին նկատվում է որոշակի առաջընթաց, այդուհանդերձ ՀՀ-ում գործող լիզինգային ընկերությունների մեծ մասը դեռևս չի անցել թվային հարթակների: Շատ պայմանագրեր մշակվում են ձեռքով, հաճախորդների տվյալները պահվում են Excel ֆայլերում կամ ոչ ինտեգրված համակարգերում:

Թվայնացման պակասը բերում է

- գործընթացների երկարացման,
- մարդկային սխալների հավանականության բարձրացման,
- հաճախորդների սպասարկման որակի նվազման:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ լիզինգային շուկայի մրցունակության կարևոր գործոններից մեկը ավտոմատացված CRM համակարգերի և ռիսկի մոնիթորինգի գործիքների ներդրումն է:

2.3. Շուկայական հետազոտությունների անկատարություն

ՀՀ լիզինգային ընկերությունների գործունեության մեջ նկատվում է շուկայական հետազոտությունների և վերլուծական հարթությունների թերի զարգացում: Շատ ընկերություններ սահմանափակվում են միայն սեփական հաճախորդների բազայի վերլուծությամբ կամ ընդհանուր մակրոտնտեսական ցուցանիշներով, առանց խորքային ոլորտային և վարքագծային ուսումնասիրությունների:

«Հայլիզինգ» մոդելը առաջարկվող ազգային շրջանակ է, որի նպատակն է համախմբել լիզինգային շուկայի մասնակիցներին, թվայնացնել գործառույթները և ինստիտուցիոնալ մակարդակում ձևավորել թափանցիկ, չափելի ու մասշտաբավորվող

միջավայր: Մոդելը լուծում է ՀՀ շուկայի հիմնական մարտահրավերները՝ ֆինանսավորման դիվերսիֆիկացման սահմանափակում, երկրորդային շուկաների թերզարգացում, ռիսկերի կառավարման մասնատվածություն (ֆրագմենտացիա, այսինքն՝ պատկերի ամբողջականության բացակայություն) և թվայնացման կիսատ փուլ:

Կենտրոնական գաղափարը պարզ է՝ լիզինգը դիտարկել ոչ թե մեկ ընկերության գործընթացների համախումբ, այլ՝ էկոհամակարգ, որտեղ կան միասնական ստանդարտներ, տվյալների փոխանակման կանոններ, միասնական թվային ենթակառուցվածքներ և համատեղ ռիսկերի մեղմման մեխանիզմներ: Այսպիսով «Հայլիզինգ» հանդիսանում է թե՛ կառավարման մոդել, թե՛ թվային հարթակների ճարտարապետություն, և թե՛ քաղաքականության գործիքակազմ:

«Հայլիզինգ» մոդելի կիրառման փուլերը ներկայացված են հետևյալ ալգորիթմով.

Փուլ I — Նախապատրաստական (ամիս 1-2)

Նախապատրաստական փուլը «Հայլիզինգ» մոդելի գործարկման հիմնարար հիմքն է, որի առանցքում գտնվում են կարգավորող, ինստիտուցիոնալ և տեխնոլոգիական նախապայմանների ապահովումը: Այս փուլում կարևոր է ստեղծել իրավական և կազմակերպական այնպիսի միջավայր, որը հնարավորություն կտա մոդելի հետագա ներդրումը իրականացնել առանց կառուցակարգային խոչընդոտների:

Փուլ II — Կառուցվածքային ձևավորում (ամիս 1-2)

Այս փուլում դրվում է «Հայլիզինգ» մոդելի գործառնական միջուկը, որը պետք է ապահովի բոլոր հիմնական գործընթացների ստանդարտացում և ինտեգրում: Այս փուլը հիմնականում ուղղված է տեխնոլոգիական ենթակառուցվածքի և պայմանագրային քաղաքականության ձևավորմանը: Ակադեմիական տեսանկյունից այն կարելի է դիտարկել որպես կազմակերպական ճարտարապետության հաստատում, որտեղ տարբեր դերակատարների միջև ներդրվում են միասնական կանոններ և տվյալների փոխանակման հստակ մեխանիզմներ:

Առաջին հերթին իրականացվում է պայմանագրերի ստանդարտացում, որը ներառում է մոդուլային պայմանագրերի ձևավորում՝ համակցված փաթեթի, հետզնման և ապահովագրական շերտերի բաղադրիչներով: Սա հնարավորություն է տալիս ռիսկերը հավասարաչափ բաշխել լիզինգային ընկերության, հաճախորդի, մատակարարի և ապահովագրողի միջև:

Բացի դրանից, այս փուլում ձևավորվում է Կոմպետենցիայի Հայլիզինգ Կենտրոնը, որտեղ կենտրոնացվում են հիմնական գործառույթները, մասնավորապես՝ ձևավորվում են ծրագրային ինտերֆեյսների կենտրոնական հանգույցը, տվյալների գլխավոր պահոցը, կատարվում է պայմանագրերի ավտոմատ գեներացում և ձևավորվում են վահանակները:

Փուլ III. Թվայնացված գործառույթների ներդրում

Այս փուլը «Հայիզինգ» մոդելի զարգացման առանցքային հանգրվանն է, քանի որ այն ապահովում է գործառույթների ամբողջական թվայնացում և գործընթացների ինտեգրում միասնական հարթակում: Ակադեմիական տեսանկյունից սա կարելի է դիտարկել որպես ինստիտուցիոնալ նորարարության փուլ, որտեղ լիզինգային շուկայի դերակատարները անցում են կատարում ավանդական փաստաթղթային գործընթացներից դեպի էլեկտրոնային գործիքներ:

Կարևոր ուղղություններից են էլեկտրոնային հաճախորդի նույնականացումը և ՓԼԱՖ-ի գործիքների ներդրումը: Դրանք թույլ են տալիս բարձրացնել հաճախորդների ստուգման թափանցիկությունն ու նվազեցնել համակարգային ռիսկերը:

Փուլ IV. Ֆինանսավորման դիվերսիֆիկացում և կապիտալի շուկաներ

Այս փուլում «Հայիզինգ» մոդելի նպատակն է ապահովել ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանություն և կապիտալի շուկայի գործիքների ներգրավում: Եթե նախորդ փուլերում շեշտը դրված էր տեխնոլոգիական և կազմակերպական հիմքերի վրա, ապա այստեղ առաջնային է դառնում ֆինանսական կայունությունն ու երկարաժամկետ հասանելիությունը:

Առաջին հերթին ներդրվում է ռիսկահեն գնագոյացման սկզբունքը, որն ապահովում է գնագոյացման ճկունություն՝ կախված հաճախորդի ռիսկային պրոֆիլից: Սա զուգակցվում է մնացորդային արժեքի կորերի կիրառմամբ, ինչը հնարավորություն է տալիս ավելի ճշգրիտ կանխատեսել ակտիվների իրական արժեքի փոփոխությունը ժամանակի ընթացքում:

Այս փուլում լիզինգային ընկերությունները նախատեսում են նոր ֆինանսավորման գծեր՝ ներառյալ կանաչ ֆինանսավորումը և ձևավորում են արժույթային բացերի քաղաքականություն՝ արժույթային ռիսկերը նվազեցնելու համար:

Փուլ V. Կանաչ և նորամուծական մասշտաբավորում

Այս փուլը նպատակ ունի ոչ միայն ընդլայնել «Հայիզինգ» մոդելի կիրառությունը, այլև այն դարձնել համահունչ միջազգային կայուն զարգացման օրակարգին: Ակադեմիական տեսանկյունից այս փուլը կարելի է դիտարկել որպես ինստիտուցիոնալ նորարարության և կայուն ֆինանսավորման համադրություն, որտեղ տեխնոլոգիական լուծումները համակցվում են էկոլոգիական և սոցիալական առաջնահերթությունների հետ:

Փուլ VI. Վերահսկողություն և շարունակական կատարելագործում

Այս փուլը ամփոփիչ բնույթ ունի: «Հայիզինգ» մոդելի ամբողջական գործարկումից հետո անհրաժեշտ է ապահովել ոչ միայն ընթացիկ մոնիթորինգ, այլև շարունակական կատարելագործում՝ հիմնված տվյալների վերլուծության և միջազգային լավագույն փորձի համադրության վրա: Ակադեմիական տեսանկյունից այս փուլը կարելի է դիտարկել որպես ինստիտուցիոնալ կայունացման և ինովացիոն ադապտացման գործընթաց: Առաջին հերթին իրականացվում է Լիզինգային կառավարման

արդյունավետության ինդեքսի գործարկման ծրագիր, որի շրջանակում վահանակների միջոցով բացահայտվում են արդյունքային բացերը և մշակվում են ճշգրտող գործողություններ:

Հաջորդ կարևոր բաղադրիչն է մոդելային ռիսկի կառավարումը, որն իրականացվում է հետադարձ ստուգման մեխանիզմի միջոցով: Սա թույլ է տալիս ստուգել մաթեմատիկական մոդելների ճշգրտությունը և ապահովել դրանց շարունակական կատարելագործումը: Ներկայացվում են նաև ճյուղային համեմատականներ և, անհրաժեշտության դեպքում, իրականացվում է ճյուղային աուդիտ, ինչը հնարավորություն է տալիս տեղական համակարգը համեմատել տարածաշրջանային և միջազգային չափանիշների հետ:

Վերջապես, կազմակերպության կառավարման մակարդակում իրականացվում է նպատակների և հիմնական արդյունքների թարմացում և լիզինգային քաղաքականության թարմացում: Այս քայլերով «Հայլիզինգ» մոդելը դառնում է ինքնավերականգնվող համակարգ, որը մշտապես ադապտացվում է շուկայի և տեխնոլոգիական միջավայրի փոփոխություններին:

Ատենախոսությունը եզրափակվում է «**Եզրակացություններ**» բաժնով, որտեղ ատենախոսական աշխատանքում իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա ձևակերպվել են հետևյալ ընդհանրական եզրակացությունները և առաջարկությունները: Մասնավորապես՝

- ❖ Լիզինգային ծառայությունները շարունակում են մնալ ՀՀ ֆինանսական համակարգի կարևորագույն օղակներից մեկը, սակայն դրանց զարգացման ներուժը դեռևս լիովին չի օգտագործվում: Շուկան դեռևս փոքր է համեմատած առաջատար երկրների հետ, և զարգացումը պահանջում է համալիր ռազմավարական մոտեցում:
- ❖ Տեսական գրականության վերլուծությունը և միջազգային փորձի համադրությունը ցույց են տալիս, որ արդյունավետ լիզինգային համակարգերը հիմնված են չորս հիմնական հիմնասյուների վրա՝ հստակ իրավական դաշտ, բազմաաղբյուր ֆինանսավորում, ռիսկերի կառավարման զարգացած մեխանիզմներ և թվային տեխնոլոգիաների ինտեգրում:
- ❖ ՀՀ-ում առանձին «Լիզինգի մասին» օրենքի բացակայությունը խոչընդոտում է ոլորտի կայուն զարգացմանը: Իրավական կարգավորումների մասնատվածությունը հանգեցնում է պայմանագրային անորոշությունների, դատական վեճերի բարդացման և ներդրումային գրավչության նվազման:
- ❖ Ատենախոսության շրջանակում մշակված ԼԳԿԱ-ն թույլ է տալիս համադրել ֆինանսական, ռիսկային, գործառնական, հաճախորդային և թվայնացման գործոնները: Այն ապահովում է համալիր և օբյեկտիվ գնահատում, դարձնելով

հնարավոր համադրելիությունը ինչպես ՀՀ ներսում, այնպես էլ միջազգային հարթությունում:

- ❖ ՀՀ-ում գործող լիզինգային կազմակերպությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս շուկայի անհամաչափ զարգացումը: ACBA Լիզինգը առաջատար դիրքերում է թվայնացման և հաճախորդակենտրոն կառավարման ուղղությամբ, մինչդեռ մյուս ընկերություններում դեռևս գերակշռում են ավանդական մեթոդները:
- ❖ Վիճակագրական տվյալները վկայում են, որ լիզինգային ակտիվների միջին շահութաբերությունը 10–12% է: Թեև սա տեխնիկայի ընդունելի է, սակայն բարձր ռիսկայնության պայմաններում երկարաժամկետ կայունությունն անկայուն է:
- ❖ «Հայլիզինգ» մոդելի փորձնական կիրառումը ցույց տվեց, որ համաժամանակյա վերլուծության և ալգորիթմացված կառավարման պայմաններում հնարավոր է ապահովել հետևյալ արդյունքները՝ ռիսկի համադրած եկամտաբերությունը (RAROC) $\geq 80\%$, տնտեսական ավելացված արժեքը (EVA) դրական (>0), տվյալների ծածկույթի վերլուծությամբ գնահատված արդյունավետությունը (DEA) ≥ 0.95 : Այս տվյալները փաստում են մոդելի կառավարման որակական բարձր արժեքը:
- ❖ «Հայլիզինգ» մոդելը առաջարկում է հստակ կառուցվածք՝ ներառելով իրավական, ֆինանսական, ռիսկերի, գործառնական և թվայնացման ենթահամակարգեր: Յուրաքանչյուր բաղադրիչ ինքնուրույն մոդուլ է, սակայն բոլորն էլ ինտեգրված են միասնական կառավարման մեխանիզմում: Մոդելը ապահովում է.
 - բարձր արդյունավետության վերահսկողություն,
 - ռիսկերի կանխատեսելի կառավարում,
 - գործընթացների թվայնացում և ավտոմատացում,
 - հաճախորդի ուղու ամբողջական քարտեզագրում:

Վերոբերյալ եզրակացությունների հիման վրա ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ:

Իրավական և կարգավորիչ դաշտի բարելավում

- ❖ մշակել և ընդունել «Լիզինգի մասին» օրենք՝ UNCITRAL մոդելային օրենքի հիման վրա:
 - ❖ սահմանել պայմանագրերի և վեճերի հստակ ընթացակարգեր:
 - ❖ կանոնակարգել ապահովագրության և երաշխիքների պահանջները:
- ### ***Ֆինանսավորման բարելավում***
- ❖ ներգրավել արտաքին աղբյուրներ (EBRD, IFC, KfW, GGF):

- ❖ գործարկել պետական երաշխիքային ծրագրերի ՓՄՁ և գյուղատնտեսական նախագծերի համար:

Թվայնացման ռազմավարություն

- ❖ կիրառել միասնական SmartLeasing պլատֆորմ:
- ❖ խթանել էլեկտրոնային ստորագրության և API ինտեգրացիաների կիրառումը:

Մարդկային կապիտալի զարգացում

- ❖ ներդնել լիզինգային կառավարման մոդուլներ բուհերում:
- ❖ իրականացնել վերապատրաստման ծրագրեր՝ գործնական վարժանքներով:

Տարածական ընդլայնում և հանրային իրազեկում

- ❖ ծարգացնել լիզինգային ծառայությունների մատչելիությունը մարզերում:
- ❖ իրականացնել ֆինանսական գրագիտության բարձրացման արշավներ:

Այսպիսով՝ լիզինգային համակարգի բարելավումը Հայաստանում պահանջում է համապարփակ մոտեցում՝ իրավական, ֆինանսական, կառավարչական և տեխնոլոգիական մակարդակներում:

Սույն ատենախոսության շրջանակում մշակված ԼԳԿԱ ցուցանիշը և «Հայլիզինգ» մոդելը հանդիսանում են նորարարական և գործնականում ապացուցված լուծումներ, որոնք կարող են դառնալ հիմք ոլորտի արդյունավետության բարձրացման, մրցունակության ամրապնդման և կայուն զարգացման համար: Ատենախոսությունը ցույց տվեց, որ համատեղելով տեսական հիմքերը, միջազգային փորձը և հայկական իրականության առանձնահատկությունները՝ հնարավոր է մշակել կառավարման մոդել, որն, ըստ էության, այդ խնդիրների գործնականում կիրառելի լուծումներ է պարունակում:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները և դրույթները հրատարակվել են հետևյալ գիտական հոդվածներում՝

1. **Հարությունյան Հայկ**, Լիզինգային գործառնությունների կառավարման կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ԱԷԴՈՖԼՈՏ ավիաըկերությունում, «Տարածաշրջան և աշխարհ» գիտավերլուծական հանդես, հատոր XIII, № 1, 2022, էջ 154-160
https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2022_1_154_160.pdf
2. **Harutyunyan Hayk**, The Recent Trends in Leasing Transactions Management, «Region and the World» Scientific-Analytical Journal, volume XIII №6, 2022 p. 156-158, https://geopolitika.am/dir/wpcontent/blogs.dir/1/files/2022_6_156_158.pdf
3. **Harutyunyan Hayk**, Problems of the Transformation of Financial Statements on Leasing Transactions, «Region and the World» Scientific-Analytical Journal, volume XV №3 (52), 2024 p. 109-111 ; DOI: 10.58587/18292437-2024.3-109
https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2024_3_109_111.pdf

4. **Harutyunyan Hayk**, Analysis of Organizational Management of Leasing Operations in Commercial Banks and Credit Organizations of Republic of Armenia, «**Region and the World**» Scientific-Analytical Journal, volume XVI №3 (58), 2025 p. 300-308 DOI: 10.58587/18292437-2025.3-300 https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2025_3_300_308.pdf
5. **Harutyunyan Hayk, Mkhitarian Khoren** Contemporary Challenges and Development Prospects of Leasing Operations Management in the Republic of Armenia, «**Region and the World**» Scientific-Analytical Journal, volume XVI №4 (59), 2025 p.151-156 DOI: 10.58587/18292437-2025.4-151 https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2025_4_151_156.pdf
6. **Harutyunyan Hayk.**, Current Trends in Enhancing the Efficiency of Leasing Operations Management in the Republic of Armenia. «**Messenger of ASUE**», №2(80) 2025, p63-78 ; DOI: 10.52174/1829-0280_2025.2-63 <https://asue.am/upload/files/science/banber/2025-year-2/4.pdf>

**ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЗИНГОВЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ
(НА МАТЕРИАЛАХ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ)**

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 – “Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями”.

Защита диссертации состоится 24 февраля 2026 года в 14:00 на заседании Специализированного совета по экономике 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, ул. Налбандяна 128, г. Ереван, РА.

АННОТАЦИЯ

Проблемы управления лизинговыми операциями обусловлены одновременно несколькими факторами. Во-первых, несогласованностью правового поля. В Республике Армения лизинговые отношения регулируются исключительно Гражданским кодексом РА, при этом отсутствует отдельный и комплексный закон «О финансовом лизинге». Это обстоятельство создает серьезные препятствия для юридической детализации типов договоров, распределения рисков и внедрения механизмов государственного надзора. Кроме того, отдельные положения Налогового кодекса не стимулируют заключение лизинговых договоров, особенно в секторе МСП. Во-вторых, общественные и бизнес-представления о лизинге все еще ограничены. Многие хозяйствующие субъекты путают лизинг с классическим кредитованием или имеют неполное представление о структуре договора, юридических обязательствах и особенностях финансового учета. Это частично обусловлено низким уровнем финансовой грамотности, частично — недостаточным распространением информации со стороны банков и кредитных организаций. В-третьих, наблюдаются институциональные проблемы организационного характера. Во многих коммерческих банках и кредитных организациях лизинговые функции включены в состав общих кредитных подразделений без специализированных структур или отделов. Это затрудняет процессы оценки рисков, анализа договоров, контроля лизинговых активов и обслуживания договоров. В результате эффективность лизинга как управленческого процесса снижается, особенно в аспектах прибыльности и возвратности. В-четвертых, отсутствуют единые показатели или стандарты, на основе которых можно было бы сопоставлять лизинговую деятельность различных финансовых организаций. Банки и кредитные организации используют различные подходы к заключению договоров, оценке рисков и расчету эффективности, вследствие чего прозрачность лизинговых операций и возможности отраслевого анализа ограничены. В-пятых, уровень технологизации и цифровизации лизинговых процессов практически отсутствует. Многие процессы выполняются вручную, без автоматизированных систем контроля, электронного документооборота и возможностей комплексного анализа клиента. Это особенно важно с учетом международной практики, где широко применяются BI/AI-решения для оценки рисков, мониторинга активов и прогнозирования.

Цель и задачи исследования: Основная цель диссертации заключается в выявлении направлений повышения эффективности управления лизинговыми операциями в коммерческих банках и кредитных организациях Республики Армения, а также в разработке на их основе комплексной модели. Исследование направлено не только на описание текущего состояния, но и на разработку инновационных решений, объединяющих международный передовой опыт и особенности армянской финансовой системы.

Для достижения указанной цели в работе были сформулированы следующие основные исследовательские задачи:

- выявить теоретические и методологические основы управления лизинговой деятельностью;
- провести структурно-функциональную оценку организации лизингового сектора в РА;
- выполнить сравнительный анализ международного передового опыта с выделением системных уроков;
- изучить инструменты управления лизинговыми рисками и проанализировать показатели эффективности;
- оценить эффективность государственной политики регулирования и стимулирования лизингового сектора;
- разработать модель «HayLeasing», включающую институциональную структуру, алгоритм, критерии оценки и цифровые компоненты.

Предметом исследования являются процессы управления лизинговыми операциями в коммерческих банках и кредитных организациях. В частности, рассматриваются управленческая структура, договорная политика, механизмы анализа и контроля рисков, а также инструментарий оценки эффективности.

Объектом исследования выступают коммерческие банки и кредитные организации, предоставляющие лизинговые услуги в Республике Армения, включая отраслевых специалистов, управленческий персонал, аналитиков, а также регулирующие органы как институты, формирующие среду функционирования отрасли.

Научная новизна диссертации заключается в комплексном пересмотре теоретических и практических основ системы управления лизинговыми операциями и разработке новых подходов к стратегическому планированию, регулированию и оценке эффективности.

➤ Разработана локализованная стратегическая карта развития лизингового управления. Новизна состоит в создании стратегической карты, сформированной путем сопоставления международного опыта (ЕС, США, Азия, СНГ), которая определяет этапы развития отрасли, ответственные институты и ожидаемые результаты применительно к условиям Армении.

➤ Создана теоретическая основа системного формирования лизинговой политики. Практическая значимость заключается в возможности использования карты в государственных и корпоративных стратегических программах, обеспечивая связь между экономическим ростом, конкурентоспособностью МСП и зеленым финансированием.

➤ Предложена концепция комбинированного регулирования «Риск–Эффективность». Модель основана на методологии MCDM и сочетает показатели рисков и эффективности. Научная значимость — в формировании новой теории регулирующих подходов; практическая — в повышении эффективности динамического распределения надзорной нагрузки.

➤ Разработан многомерный индекс эффективности управления лизинговыми операциями (ИЭЛО). Индекс включает финансовый, риск-ориентированный, операционный, клиентский и цифровой блоки. Научная новизна — в создании сопоставимой количественной модели оценки; практическая — в формировании единого отраслевого стандарта.

➤ Предложена системная интегрированная модель «HayLeasing». Модель объединяет финансовую эффективность, управление рисками и цифровизацию, основана на методах QSPM и MCDM.

**KEY ISSUES IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF LEASING OPERATIONS
MANAGEMENT
(BASED ON THE MATERIALS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA)**

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 - “Economy, the economics of its spheres and control”.

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on February 24, 2026 at the Meeting of the Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia acting at the Armenia State University of Economics.
Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

ABSTRACT

The challenges of managing leasing operations are conditioned by a combination of several factors. First, the legal framework is not sufficiently harmonized. In the Republic of Armenia, leasing relations are regulated solely by the Civil Code, and there is no separate and comprehensive “Financial Leasing Law”. This creates substantial obstacles to the legal specification of contract types, the allocation of risks, and the introduction of state regulatory mechanisms. In addition, certain provisions of the Tax Code do not encourage the conclusion of leasing agreements, particularly in the SME sector.

Second, public and business perceptions of leasing remain limited. Many economic entities confuse leasing with classical lending or have an incomplete understanding of contract structure, legal obligations, and accounting specifics. This is partly due to low financial literacy and partly due to insufficient informational outreach by banks and credit organizations.

Third, institutional and organizational problems persist. In many commercial banks and credit organizations, leasing functions are incorporated into general credit departments without specialized units. This complicates risk assessment, contract analysis, asset monitoring, and servicing processes. As a result, the effectiveness of leasing as a management process decreases, especially in terms of profitability and repayment.

Fourth, there are no unified indicators or benchmarks to compare leasing performance among financial institutions. Banks and credit organizations apply different approaches to contract formation, risk assessment, and efficiency measurement, which limits transparency and sector-wide analytical opportunities.

Fifth, the level of technological development and digitalization in leasing operations is extremely low. Many processes are performed manually, without automated monitoring systems, electronic document management, or integrated customer analytics. This is particularly important given international best practices, where BI/AI solutions are widely used for risk assessment, asset monitoring, and forecasting.

The Purpose and Objectives of the Research: The main aim of the dissertation is to identify the pathways for improving the efficiency of leasing operations management in commercial banks and credit organizations of the Republic of Armenia, and to develop a comprehensive model based on these findings. The research aims not only to describe the current situation but also to propose innovative solutions by integrating international best practices with the specific characteristics of the Armenian financial environment.

This aim is driven by several important factors:

- the currently low investment weight of the leasing market within Armenia’s financial system;
- limited financial accessibility for small and medium-sized enterprises (SMEs);

- the underdeveloped regulatory and institutional environment;
- the insufficient level of digitalization and technological adoption.

To achieve this aim, the following key research objectives have been defined:

- to reveal the theoretical and methodological foundations of leasing management;
- to conduct a structural and functional assessment of the current organization of the leasing sector in Armenia;
- to perform a comparative analysis of leading international practices and extract systemic lessons;
- to study the toolkit of leasing risk management and analyze efficiency indicators;
- to evaluate the effectiveness of state regulation and stimulation policies in the leasing sector;
- to develop the “HayLeasing” model, including its institutional framework, algorithm, evaluation criteria, and digital components.

Subject and Object of the Research.

The subject of the research comprises the management processes of leasing operations in commercial banks and credit organizations. Specifically, it includes the managerial structure, contractual policy, mechanisms of risk analysis and control, as well as the toolkit for evaluating efficiency.

The object of the research includes commercial banks and credit organizations providing leasing services in the Republic of Armenia, including sector specialists, managerial staff, analysts, and regulatory bodies, which serve as institutional actors shaping the operational environment of the sector.

The scientific novelty of the dissertation. The scientific novelty lies in a comprehensive revision of the theoretical and practical foundations of leasing management and the development of new approaches to strategic planning, regulation, and efficiency assessment.

1. **A localized strategic roadmap for the development of leasing management has been designed.** The novelty lies in synthesizing international experience (EU, USA, Asia, CIS) to create a roadmap tailored to Armenian conditions, defining development stages, responsible institutions, and expected outcomes.
2. **A theoretical basis for the systemic formation of leasing policy has been developed.** The practical significance is that the roadmap can be used in governmental and corporate strategic programs, linking economic growth, SME competitiveness, and green finance.
3. **A combined “Risk–Efficiency” regulatory concept based on MCDM methodology has been proposed.** Scientific significance lies in forming a new theoretical approach to regulation; practical significance lies in improving the dynamic allocation of supervisory burden.
4. **A multidimensional Leasing Operations Management Efficiency Index (LOMEI) has been developed,** incorporating financial, risk-based, operational, customer-centric, and digitalization components. Scientific value: creation of a comparable quantitative model. Practical relevance: establishing a unified industry standard.
5. **An integrated systemic management model “HayLeasing” has been developed,** combining financial efficiency, risk management, and digitalization elements based on QSPM and MCDM methods.

