

«ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ»

Հայաստանի Հանրապետության պետական
կառավարման ակադեմիայի ռեկտոր,
տեխնիկական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ՝

 **Խ.Ա. Ղազեյան**

«12» փետրվարի 2026 թ.

ԿԱՐԾԻՔ

ԱՌԱՋԱՏԱՐ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ

**Հայկ Հովիկի Հարությունյանի Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների
տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության
թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար «Լիզինգային գործառ-
նությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները
(ՀՀ նյութերով)» թեմայով արենախոսության և սեղմագրի վերաբերյալ**

Ատենախոսությունը քննարկվել է ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի կառա-
վարման ամբիոնի 2026 թ. փետրվարի 12-ի նիստում (արձանագրություն թիվ 2):

ՆԻՍՏԻՆ ՆԵՐԿԱ ԷԻՆ՝ Կառավարման ամբիոնի հիմնական աշխատակիցներ
Վ. Խաչատրյանը՝ ամբիոնի վարիչ, տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,
Թ. Մանասերյանը՝ տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, Ա. Եղիկյանը՝
տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ, Պ. Սաֆարյանը՝ տնտեսագիտության թեկնածու,
Գ. Միքայելյանը՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ և այլք:

ԱՏԵՆԱՆՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Լիզինգային գործառնությունների կառավարման հիմնախնդիրները պայմանավոր-
ված են միաժամանակ մի քանի գործոններով: Նախ իրավական դաշտի չհամակարգ-
վածությունը: 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 առանձնահատկու-
թյունների մասին: Սա մասամբ պայմանավորված է ֆինանսական գրագիտության ցածր

մակարդակով, ինչպես նաև բանկերի և վարկային կազմակերպությունների կողմից ոչ բավարար տեղեկատվության տարածմամբ:

Երրորդ՝ ինստիտուցիոնալ կազմակերպման հիմնախնդիրների առկայությունը՝ առևտրային բանկերում և վարկային կազմակերպություններում լիզինգային գործառույթները 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 ճկուն և մոդուլային կառավարման մոդել, որը կհամադրի միջազգային փորձը, հայկական իրականության առանձնահատկությունները և ժամանակակից կառավարման մոտեցումները:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ 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 գործառութային 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:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ 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 ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից և օգտագործված գրականության ցանկից:

Ատենախոսության ներածությունում հիմնավորվել է հետազոտության թեմայի արդիականությունը, ձևակերպվել են հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, օբյեկտը և առարկան, ներկայացվել են ուսումնասիրության հիմնական արդյունքներն ու գիտական նորույթը, դրանց գործնական նշանակությունը և կիրառությունը, ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը:

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:

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:

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:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏԱԳՈՐԾՆԱԿԱՆ 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:

ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Կատարված հետազոտությունում դրական կողմերի հետ մեկտեղ առկա են նաև որոշակի թերություններ և բացթողումներ, որոնցից կարելի է առանձնացնել.

1. Ատենախոսությունում հիմնավոր կերպով շեշտվում է «Ֆինանսական լիզինգի մասին» օրենքի ընդունման անհրաժեշտությունը՝ որպես ոլորտի ինստիտուցիոնալ զարգացման կարևոր նախապայման: Մինչույն ժամանակ, նպատակահարմար կլիներ աշխատանքում առավել հանգամանորեն անդրադառնալ «Լիզինգի մասին» ՀՀ օրենքի նախագծին, որը ներկայումս գտնվում է օրենսդրական շրջանառության մեջ և նախատեսված է դառնալու լիզինգային ոլորտի կարգավորման կարևոր հիմք: Նշված նախագծի հիմնական դրույթների համառոտ վերլուծությունը կլրացներ ատենախոսության իրավական բաղադրիչը և կուժեղացներ ներկայացված եզրահանգումների կիրառական հիմնավորվածությունը:
2. Թեև հեղինակն աշխատանքում անդրադարձել է լիզինգային պայմանագրերին և իրավական հիմնախնդիրներին, այնուամենայնիվ ցանկալի կլիներ, որ դիտարկվեին նաև լիզինգային գործառնությունների իրականացման ժամանակ առաջացող զեղծարարությունները (ֆրոդերը), որոնք տնտեսության մեջ ներկայումս լայն տարածում են ստացել (օրինակ՝ բանկի կողմից գումարը փոխանցվում է մատակարարին, սակայն

հաճախորդի հետ պայմանավորվածության արդյունքում ապրանքի փոխարեն վերջինս ստանում է գումարի մի մասը):

3. Հետազոտության մեջ հաճախ օգտագործվում է «լիզինգային շուկա» արտահայտությունը (մասնավորապես, էջ 11, 105, 107, աղյուսակներ 5, 7): Առհասարակ, ապրանքային (ներառյալ՝ ծառայության) շուկայի օբյեկտն ապրանքի (ծառայության) որոշակի տեսակ է, որը տարբերվում է մյուսներից սպառողական հատկանիշներով ու օգտակարությամբ և/կամ՝ գնային պարամետրով: «Տնտեսական մրցակցության և սպառողների շահերի պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն (հոդված 3, մաս 1, կետ 4). «ապրանքային շուկան որոշակի տարածքում ապրանքի և դրա փոխադարձ փոխարինելի ապրանքների շրջանառության ոլորտ, որի սահմանները որոշվում են համապատասխան տարածքում ապրանքի ձեռքբերման, իրացման կամ արտադրման, տնտեսական կամ այլ հնարավորություններով կամ նպատակահարմարությամբ և դրա սահմաններից դուրս այդպիսի հնարավորությունների կամ նպատակահարմարության բացակայությամբ: Ապրանքային շուկան բնութագրվում է ապրանքատեսակային ու աշխարհագրական սահմաններով, ուսումնասիրության ժամանակահատվածով, դրա սուբյեկտների կազմով և ծավալով»: Հետևաբար, լիզինգային ծառայության օբյեկտներից՝ գյուղտեխնիկայի, շինարարական տեխնիկայի կամ բժշկական սարքավորումների լիզինգով տրամադրումը չի կարող միևնույն շուկայի գործարքի առարկա լինել (թեկուզ դրանք միևնույն սուբյեկտը տրամադրի): Դրանցից որևէ մեկի վարձավճարի մեծության փոփոխությունը չի ազդի մյուսի նկատմամբ պահանջարկի մեծության վրա: Հետևաբար, լիզինգի օբյեկտից կախված շուկաները տարբեր են լինում:

4. Առկա է նաև «հասույթ-ծախսեր» փոխառնչության սխալ մեկնաբանություն (առևտրային բանկերի ... հասույթում ծախսերի տեսակարար կշռի նվազեցում, էջ 23): Հասույթը տնտեսական գործունեության (ծախսերի շնորհիվ) ստացված արդյունք է, որի մեջ ծախս չկա: Ամենայն հավանականությամբ ատենախոսը նկատի է ունեցել միավոր ծախսի շնորհիվ արդյունքի (հասույթի) ավելացումը:

5. Ատենախոսի կողմից բավականին խորությամբ ըստ տարածաշրջանների ուսումնասիրվել են լիզինգային գործունեության թվայնացման և պետական կարգավորման միջազգային առաջավոր փորձի տեղայնացման մոտեցումները և ուղղությունները, սակայն միջազգային փորձի տեղայնացման կամ տարբեր տարրերի համադրման տեսանկյունից ցանկալի կլինեք, որ տարբեր գործողությունների ներդրման գրաֆիկներից բացի կատարվեր նաև անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների կամ ծախսային բաղադրիչների հաշվարկներ ու ուսումնասիրություններ:

6. Ատենախոսության 2.3 և 3.1 ենթահարցերում գերակշռում են որակական բնույթի վերլուծություններ, իսկ պետական կարգավորման և հիմնախնդիրների վերաբերյալ քանակական հաշվարկային, աղյուսակային տվյալների կամ գրաֆիկների միջոցով վերլուծությունները բացակայում են: Ինչ վերաբերում է առաջարկություններին, ապա դրանք բավականին հակիրճ են ներկայացված (139-140 էջեր)՝ առանց հիմնավորումների լուրջ բաղադրիչների: Սակայն ատենախոսության մեջ առկա են հիմնավորումներով առաջարկություններ, որոնք տեղ չեն գտել ատենախոսության վերջին հատվածում:

7. Աշխատանքում օգտագործվում են մի շարք օտարալեզու տերմիններ, որոնց հայերեն համարժեքներն առկա են. ցիկլ՝ պարբերաշրջան, գլոբալ՝ համաշխարհային, մոդեռն՝ արդիական, մեխանիզմ՝ կառուցակարգ, սեկտոր՝ հատված, պոտենցիալ՝ ներուժ, թրենդ՝ միտում, ինդեքս՝ համաթիվ և այլն: Աշխատանքը զերծ չէ նաև որոշ խմբագրական և տեխնիկական բնույթի թերություններից (բանաձևերը համարակալված չեն և այլն):

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ներկայացված ատենախոսությունը առանձնանում է գիտական բարձր մշակվածությամբ, խորքային վերլուծությամբ և կառուցվածքային ներդաշնակությամբ: Հեղինակը հետևողականորեն և բարձր պատասխանատվությամբ է մոտեցել հետազոտության իրականացմանը՝ ապահովելով նյութի գիտականորեն հիմնավորված, տրամաբանական և ամբողջական շարադրանք: Աշխատանքում արտահայտված դիտողությունները կրում են բացառապես կառուցողական բնույթ և որևէ կերպ չեն նվազեցնում ատենախոսության գիտական արժեքը կամ դրա գործնական նշանակությունը՝ առավելապես ուղղված լինելով հետազոտության հետագա կատարելագործման հնարավոր ուղղությունների ընդգծմանը:

Հայկ Հովհիկի Հարությունյանի ատենախոսությունը հանդիսանում է ինքնուրույն, ամբողջական և համակարգային գիտական հետազոտություն, որն ունի ընդգծված գիտագործնական նշանակություն: Աշխատանքի շրջանակում հեղինակն իր գիտական կարողություններով և մասնագիտական պատրաստվածությամբ անդրադարձել է լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնարար խնդիրներին՝ առաջարկելով տեսականորեն հիմնավորված և գործնական կիրառելի լուծումներ: Հեղինակի կողմից ցուցաբերված գիտական մոտեցումը, վերլուծական խորությունը և ժամանակակից կառավարչական մեթոդների կիրառումը վկայում են նրա ձևավորված գիտական մտածողության և հետազոտական հասունության մասին:

Ատենախոսության շրջանակում ստացված գիտական արդյունքները ստացել են համապատասխան գիտական արժևորում՝ արտացոլվելով վեց (6) գիտական հոդվածներում, ինչը վկայում է ներկայացված դրույթների նորույթի, արդիականության և գիտական հանրության կողմից դրանց ընդունելիության մասին: Ատենախոսության սեղմագիրը լիովին համահունչ է հիմնական աշխատանքի բովանդակությանը և ամբողջական կերպով արտացոլում է հետազոտության հիմնական գաղափարները, կարևորագույն դրույթներն ու արդյունքները:

Հաշվի առնելով աշխատանքի բովանդակային ընդգրկումը, գիտամեթոդաբանական մշակվածությունը և ստացված արդյունքների տեսական ու կիրառական արժեքը՝ կարելի է վստահորեն եզրակացնել, որ Հայկ Հովհիկի Հարությունյանի «Լիզինգային գործառնությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները (ՀՀ նյութերով)» թեմայով ատենախոսությունը լիովին համապատասխանում է ՀՀ «Գիտական աստիճանաշնորհման կանոնակարգի» 6-րդ և 7-րդ կետերով սահմանված պահանջներին, ինչպես նաև ՀՀ ԿԳՄՍՆ բարձրագույն կրթության և գիտության կոմիտեի կողմից թեկնածուական ատենախոսություններին ներկայացվող գործող չափանիշներին:

Վերոհիշյալը լիարժեք հիմք է տալիս հանգելու այն եզրակացությանը, որ Հայկ Հովիկի Հարությունյանը արժանի է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի շնորհմանը՝ Ը.00.02 – «Տնտեսություն, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ:

ՀՀ ՊԿԱ կառավարման ամբիոնի վարիչ,
տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝



Վ.Վ. Խաչատրյան

Գրախոսներ՝

տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝

տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝

տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝



Վ.Վ. Խաչատրյան

Ա.Տ. Եղիկյան

Գ.Մ. Միքայելյան

Վ.Վ. Խաչատրյանի, Ա.Տ. Եղիկյանի և Գ.Մ. Միքայելյանի ստորագրությունները
հաստատում եմ՝

ՀՀ ՊԿԱ գիտական քարտուղար,
հոգեբ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ



Ս.Տ. Պողոսյան