

**ՎԵՐԱԶԳԱՅԻՆ ԿՈՐՊՈՐԱՑԻԱՆԵՐԻ ԴԵՐԸ  
ՀԱՄԱՇԽԱՐՀԱՅԻՆ ԵՎ ՀԱՅԱՍՏԱՆՅԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ  
ՉԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐՈՒՄ.  
ՎԵՐԼՈՒԾԱԿԱՆ ԱԿՆԱՐԿ**

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

<b>1. Վերազգային կորպորացիաները և դրանց ազդեցությունը երկրների տնտեսական զարգացման վրա</b> .....	2
<b>1.1. Տնտեսական աճ և ՕՈՒՆ հոսքեր</b> .....	2
<b>1.2. Գլոբալ և տարածաշրջանային արժեշղթաներ</b> .....	5
<b>1.3. Տեխնոլոգիաների և ինովացիաների փոխանցում, թվայնացում</b> .....	6
<b>1.4. Աշխատանքի շուկա և զբաղվածություն</b> .....	11
<b>1.5. Մարդկային կապիտալի զարգացում</b> .....	15
<b>1.6. Ֆինանսական կայունություն և հարկային քաղաքականություն</b> .....	20
<b>1.7. Ինստիտուցիոնալ զարգացման վրա ազդեցություն</b> .....	22
<b>2. ՎԱԿ-ների ազդեցությունը Հայաստանը տնտեսական, սոցիալական և ինստիտուցիոնալ համակարգերի վրա</b> .....	27
<b>2.1. ՏՏ ոլորտ</b> .....	27
<b>2.2. Բանկային հատված</b> .....	34
<b>2.3. Էներգետիկա</b> .....	36
<b>2.4. Հանքագործություն</b> .....	38
<b>2.5. Մշակող արդյունաբերություն</b> .....	42
<b>2.6. ՎԱԿ-ների ազդեցությունը հայաստանյան բիզնես միջավայրի և մշակույթի վրա</b> .....	43
<b>Ամփոփում</b> .....	47

## **1. Վերազգային կորպորացիաները և դրանց ազդեցությունը երկրների տնտեսական զարգացման վրա**

Վերազգային կորպորացիաները (ՎԱԿ) համաշխարհային տնտեսական զարգացումների առանցքային բաղադրիչ ու խթան են հանդիսանում գլոբալ տնտեսական իրողությունների վրա ունենալով բազմավեկտոր և բազմաշերտ ներգործություն: Մասնավորապես, համաշխարհային տնտեսական զարգացումների վրա ՎԱԿ ազդեցության վերլուծությունը կարելի է կենտրոնացնել հետևյալ հիմնական ուղղություններում.

- ✓ Տնտեսական աճ և օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների (ՕՈՒՆ) հոսքեր
- ✓ Գլոբալ և տարածաշրջանային արժեչղթաներ
- ✓ Տեխնոլոգիաների և նորարարության փոխանցում, թվայնացում
- ✓ Չբաղվածություն, հմտությունների և կարողունակության զարգացում
- ✓ Ֆինանսական կայունություն և հարկային քաղաքականություն
- ✓ Միջազգային տնտեսակարգի, ինստիտուտների և նորմերի վրա ազդեցություն

### **1.1. Տնտեսական աճ և ՕՈՒՆ հոսքեր**

ՎԱԿ-ները ՕՈՒՆ հիմնական «մատակարարները» և ուղղորդողներն են: Գլոբալ ՕՈՒՆ ընդհանուր ծավալի առնվազն 80%-ը բաժին է ընկնում ՎԱԿ-ներին: Ընդ որում դրանք ուղղվում են ինչպես զարգացող, այնպես էլ զարգացած տնտեսություններ<sup>1</sup> և ներառում են ՕՈՒՆ-ները արտադրական հզորություններում, լոգիստիկական շղթաներում, ենթակառուցվածքներում, թվային տնտեսության ենթահամակարգերում:

ՎԱԿ-ների ՕՈՒՆ-ները մեծացնում են ընդունող երկրների՝ տնտեսական աճ ձևավորելու ներուժը՝ զբաղվածության, կապիտալի ներհոսքի ավելացման, հարկային մուտքերի ընդլայնման և արտահանումային ներուժի աճի շնորհիվ: Լավագույն համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ ՕՈՒՆ-երը արդյունավետ են հատկապես ոչ հումքային ճյուղերում մշակող արդյունաբերություն,

<sup>1</sup> UNCTAD. World Investment Report 2023. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

Էներգետիկա, լոգիստիկա, ֆինտեխ և այլն: Օրինակ, Հարավ Արևելյան Ասիայի զգալի թվով երկրներում (մասնավորապես՝ Վիետնամ, Ինդոնեզիա) հենց ՎԱԿ-ներն են նպաստել արագ արդյունաբերական աճին:

Մյուս կողմից, վերը նշված դրական կողմերի հետ միասին, պետք է դիտարկել նաև հատկապես զարգացող տնտեսությամբ երկրներում տեղական բիզնեսի դուրսմղման, անհավասարության ուժեղացման, երկրում ստեղծվող ավելացված արժեքի վրա սահմանափակ նշանակալի ռիսկերը: Արդ, պետք է հաշվի առնել, որ ՕՌԲ-երը տնտեսական աճի գործոններից մեկն են միայն: Դրանց արդյունավետ և թիրախային դերակատարումը հնարավոր է համապատասխան միջավայրի ու առաջին հերթին՝ որակյալ ինստիտուտների և մարդկային կապիտալի առկայության դեպքում:

Ընդհանուր առմամբ, ՎԱԿ-ները մակրոտնտեսական, կառուցվածքային, ֆինանսական, քաղաքական, բնապահպանական նշանակալի ռիսկերի աղբյուր կարող են հանդիսանալ:

Այսպես, առավել նշանակալի մակրոտնտեսական ռիսկերից է ՕՌԲ-ից զարգացող տնտեսությամբ երկրի չափից դուրս կախվածություն, հատկապես՝ եթե տնտեսության առանցքային ճյուղերում ՎԱԿ-ները գերիշխող դերակատարում ունեն: Այս առումով ցայտուն օրինակ են որոշ աֆրիկյան երկրներ, որտեղ ՎԱԿ-ները վերահսկում են հանքագործական արդյունաբերության ավելի քան 70%-ը, դրանով իսկ՝ հանդիսանալով երկրի բյուջեի ձևավորման առանցքային գործոն: Նշանակալի են նաև արժուրթային ռիսկերը. ՕՌԲ տեսքով կապիտալի ծավալուն ներհոսքը, որքան էլ հատկապես զարգացող երկրների համար բաղձալի նպատակ է, այնուհանդերձ պարունակում է նաև ազգային արժույթի ամրապնդման ու դրա հետևանքով՝ տեղական արտադրողների մրցունակության նվազման ռիսկեր: Մյուս կողմից, ՊՌԲ արտահոսքի պարագայում նույնատիպ շոկեր կարող են ծագել, սակայն՝ արդեն հակառակ ուղղությամբ կամ տրամաբանությամբ: Ընդ որում, այս ռիսկին ենթակա են ոչ միայն փոքր տնտեսությունները, այլ նաև միջին կամ նույնիսկ՝ տարածաշրջանային առաջատար պետություններ, ինչպես, օրինակ, Թուրքիան, որտեղ 2018թ. ազգային արժույթի մեծ տատանումներ գրանցեց՝ զգալիորեն պայմանավորված նաև ՕՌԲ հոսքերի կտրուկ տատանումներով:

Չարգացող կամ թույլ զարգացած տնտեսությունների պարագայում ՎԱԿ-ների կողմից ՕՈՒԼ-ները հիմնականում ուղղվելով հանքահումքային ոլորտ կամ արագ հատույց ապահովող այլ ոլորտներ, ըստ էության, հակադրվում են երկարաժամկետ կայուն զարգացման պահանջմունքներին, մասնավորապես՝ ենթակառուցվածքային, նորարարական և այլ ուղղություններով, վերջնարդյունքում հանգեցնում են տնտեսական կառուցվածքի ձևախեղմանը, ինչը ՕՈՒԼ մեկ այլ նշանակալի ռիսկ է: Բացի այդ, ՎԱԿ-ները տնտեսության՝ իրենց համար հետաքրքրություն ներկայացնող ոլորտներում ստեղծում են համեմատաբար բարձր վարձատրվող աշխատատեղեր, ինչը տեղական ընկերություններից կամ պետական համակարգից որակյալ կադրերի արտահոսքի խթան է հանդիսանում, դրանով իսկ հանգեցնելով տնտեսության մի նշանակալի հատվածում որակավորված կադրերի պակասուրդի:

ՎԱԿ-ների ՕՈՒԼ-երը նաև որոշակի սոցիալ-տնտեսական ռիսկերի աղբյուր կարող են դառնալ՝ մեծացնելով հասարակության ներսում առկա անհավասարությունները, խթանելով աշխատուժի շահագործմանը, թույլ աշխատանքային ստանդարտների պահպանմանը: Այսպես, հաճախ ՕՈՒԼ-երը կենտրոնանում են երկրի սահմանափակ տարածքներում (օրինակ՝ մայրաքաղաքի շրջակայքում, նավահանգստային քաղաքների և այլ նմանօրինակ բնակավայրերի շուրջ), դրանցում ներառվում են հասարակության սահմանափակ հատվածի ներկայացուցիչներ, որոնք դառնում են ներդրումների հիմնական շահառուները: Իսկ հանրության մյուս հատվածը դուրս է մնում այդ ամենից՝ շարունակելով մնալ աղքատ և առանց զարգացման հեռանկարի:

Նշված ռիսկերը, հատկապես թույլ տնտեսությունների պարագայում իրենց նշանակալի ազդեցությամբ հանդերձ, անհաղթահարելի խոչընդոտ չեն հանդիսանում ՎԱԿ-ների պոտենցիալ առավելությունները ընդունող երկրի կայուն զարգացման նպատակով լավագույնս օգտագործման համար: Հակառակը՝ դրանք կառավարելի են և զարգացող տնտեսությամբ երկրներն այդ ուղղությամբ արդեն իսկ զգալի փորձ են կուտակել: Այսպես,

- ✓ ՕՈՒԼ-ներից կախվածության ռիսկի արդյունավետ կառավարումը պահանջում է տնտեսության դիվերսիֆիկացման, տեղական բիզնեսի աջակցության քաղաքականության իրագործում:

- ✓ Փոխարժեքի տատանումների ռիսկի կառավարման արդյունավետ գործիք են արտարժույթային պահուստները, նաև ճկուն արժույթային կարգավորումը:
- ✓ Տնտեսության կառուցվածքի ձևախեղումներից խուսափելու համար նպատակահարմար է իրականացնել ՕՈՒՆ ընդունման ռազմավարական պլանավորում:
- ✓ Հանրության ներսում անհավասարության ուժեղացման կառավարումը պահանջում է տարածքային առումով հավասարակշռված ներդրումային քաղաքականություն:
- ✓ Պետության գավթման կանխարգելման համար անհրաժեշտ է ապահովել որոշումների մշակման, ընդունման և կատարման թափանցիկ համակարգի առկայություն, նաև իրագործել հակակոռուպցիոն միջոցառումներ:
- ✓ Հարկերից խուսափելու կամ օպտիմալացման բացասական հետևանքների կառավարման արդյունավետ գործիք են հանդիսանում հարկային թափանցիկության ապահովման մասին միջազգային համաձայնագրերը:
- ✓ Բնապահպանական ռիսկերի ու սպառնալիքների կառավարումը պահանջում է մշակել, ներդնել ու հետևողականորեն կիրառել կոշտ բնապահպանական չափորոշիչներ և հսկողություն:

## **1.2. Գլոբալ և տարածաշրջանային արժեշրթաներ**

ՎԱԿ-ները գլոբալ և տարածաշրջանային արտադրական շղթաների առանցքն են հանդիսանում՝ ձևավորելով ավելացված արժեքի ստեղծման միջտարածաշրջանային համալիրներ: Դրանք նախագծման, արտադրության, լոգիստիկայի և իրացման գործառույթները բաշխում են ծախսերի ու կարողունակության տարբեր մակարդակներ ունեցող երկրների միջև: Վառ օրինակներից է Apple ընկերությունը, որի արտադրանքների նախագծումն իրականացվում է ԱՄՆ-ում, արտադրությունը՝ Չինաստանում, Թայվանում կամ Վիետնամում, իսկ հավաքումը՝ Foxconn գործարաններում: Մեկ այլ ուշագրավ օրինակ է ավտոմոբիլ արտադրող ՎԱԿ-ների գլոբալ արտադրական շղթաներում Մեքսիկայի ներկառուցումը, որի արդյունքում այս երկիրը տարեկան արտահանում է ավելի քան 100 մլրդ դոլարի ավտոմեքենաներ և պահեստամասեր:

Ընդհանուր առմամբ, գլոբալ արտադրական շղթաներում ՎԱԿ-ների մասնաբաժինը համարժեք է համաշխարհային արդյունաբերական արտահանման շուրջ 50%-ին<sup>2</sup>: Գլոբալ արտադրական շղթաներում ներկառուցված տեղական արտադրությունները զարգացող տնտեսությունների համար զբաղվածության խնդրի լուծման կարևոր գործոն են: Օրինակ՝ Հարավ Արևելյան Ասիայի երկրներում դրանց բաժին է ընկնում աշխատուժի զբաղվածության առնվազն 30%-ը: Գլոբալ արտադրական շղթաներին մասնակցությունը նաև նշանակալի բնապահպանական «հետք» ունի: Այսպես, ցածր ավելացված արժեքով երկրներում CO<sub>2</sub>-ի արտանետումները վերջին 10 տարվա ընթացքում աճել են ավելի քան 25%-ով<sup>3</sup>:

Նմանօրինակ արժեշղթաների ձևավորումն ու գործարկումը թույլ է տալիս բարձրացնել արդյունավետությունն ու կրճատել ծախսերը, սակայն, միաժամանակ, երկրների տնտեսությունները ավելի մեծ կախվածության մեջ են հայտնվում արտաքին պահանջարկից ու լոգիստիկական շղթաներից, ինչը հղի է ամենատարբեր տնտեսական, սոցիալ-մշակութային և այլ բնույթի խնդիրներով: Ավելին, Քովիդ-19 համավարակը ակնառու կերպով ցույց տվեց գլոբալ արտադրական շղթաների խոցելիությունը՝ խթան հանդիսանալով ռեգիոնալացման և այսպես կոչված nearshoring ռազմավարության ուղղությամբ որոշ տեղաշարժերի: Արդյունքում, ՎԱԿ-ները վերագնահատում են մատակարարումների իրենց շղթաները, ինչն անդրադառնում է գլոբալ աշխարհատնտեսության վրա<sup>4</sup>: Ավելին, ԱՄՆ Նախագահ Թրամփի երկրորդ պաշտոնավարման մեկնարկը ևս այսօրինակ լուրջ տեղաշարժերի հավելյալ խթան կարող է հանդիսանալ:

### **1.3. Տեխնոլոգիաների և ինովացիաների փոխանցում, թվայնացում**

ՎԱԿ-ների առավել կարևոր գործառույթներից է տեխնոլոգիաների փոխանցումը: Համատեղ ձեռնարկությունների, արտոնագրային համաձայնագրերի և ԳՀՓԿԱ-ներում ներդրումների միջոցով ՎԱԿ-ները ընդունող երկրին փոխանցում են ինչպես արտադրական, այնպես էլ կառավարչական նորարարություններ: Ընդ որում, տեխնոլոգիաների և նորարարությունների

<sup>2</sup> UNCTAD (2023). Global Value Chains and Development Report

<sup>3</sup> Arxiv.org (2024). Carbon Emissions and Global Supply Chains

<sup>4</sup> Pietrobelli, C., & Seri, C. (2023). *Reshoring, nearshoring and developing countries: Readiness and implications for Latin America*. UNU-MERIT Working Papers, No. 003. Maastricht: United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT).

փոխանցումն առավել արդյունավետ ու հաջողված է այն երկրներում, որտեղ առկա են ուժեղ ինստիտուտներ և կայացած կրթական համակարգ<sup>5</sup>: Մինչդեռ՝ թույլ ինստիտուցիոնալ համակարգով երկրներում ՎԱԿ-ները հակված են բարդ տեխնոլոգիաները պահել իրենց կենտրոնական գրասենյակներում և ոչ թե փոխանցել ընդունող երկրի ստորաբաժանմանը կամ մասնաճյուղին: Այս կերպ, փաստորեն, տեղի է ունենում երկրների միջև տեխնոլոգիական զարգացման մակարդակների խզվածքի աճ: Գործուևակ ինստիտուտներ ունեցող երկրներում տեխնոլոգիական աճի տեմպերն ավելի բարձր են, քան թույլ ինստիտուցիոնալ համակարգով երկրներում: Թվային կերպափոխությունները ևս հանգեցնում են այդ խզման մեծացմանը: Գլոբալ տեխնոլոգիական և թվային առաջատար ՎԱԿ-ները վերահսկելով թվային հարթակները, տվյալներն ու ամպային տեխնոլոգիաները, ուժեղացնում են հատկապես զարգացող երկրների նկատմամբ թվային գերիշխանությունը<sup>6</sup>:

Գիտելիքի փոխանցման մեջ ՎԱԿ մասնակցությունը թույլ է տալիս ընդունող երկրում ոչ միայն արդիականացնել արտադրական գործընթացները, այլ նաև ձևավորել սեփական նորարարական էկոհամակարգերի սաղմերը: Կարևոր է արձանագրել, որ տեխնոլոգիաների փոխանցման համաշխարհային ծավալի առնվազն 80%-ը կատարվում է ՎԱԿ մասնակցությամբ<sup>7</sup>:

Ըստ եռլայն, «տեխնոլոգիաների փոխանցում» հասկացությունը ընդգրկում է գիտատեխնիկական գիտելիքի, կազմակերպական փորձի, արտադրական կարողությունների փոխանցում մեկ ընկերությունից կամ երկրից մյուսին: ՎԱԿ կարևոր դերակատարումն այս գործընթացում պայմանավորված է գլխավորապես առաջադեմ տեխնոլոգիաներում գլոբալ ներկայությամբ և հասանելիությամբ, լոկալ շուկաները արժեքի ստեղծման գլոբալ շղթաների վերածելու կարողությամբ, հետազոտություններում և մշակումների ներդրումներ կատարելու մեծ հնարավորություններով:

---

<sup>5</sup> UNCTAD. (2023). *Global Investment Trends Monitor*. Issue 42, January 2023. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development

<sup>6</sup> Fu, X. (2020). *Digital transformation of global value chains and sustainable post-pandemic recovery*. *Transnational Corporations*, 27(2), 141–160.

<sup>7</sup> UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

Տեսութայնից հայտնի Էրրուի և Ռոմերի մոդելի<sup>8</sup> համաձայն՝ գիտելիքը «ոչ բավարար չափով բացառիկ» բարիք է և հենց ՎԱԿ-ների նման կառույցների միջոցով հնարավոր է դրանց արդյունավետ տարածումը:

ՎԱԿ շրջանակներում տեխնոլոգիաների փոխանցման առավել լայն տարածում ունեցող մեխանիզմներն են.

- ✓ **ՕՈՒՆ-ները.** դուստր ընկերությունների ստեղծման ժամանակ ՎԱԿ-ները փոխանցում են արտադրական տեխնոլոգիաներ (սարքավորումներ, գործընթացներ), կառավարչական փորձ (Lean, Kaizen), որակի չափորոշիչներ (ISO, Six Sigma), թվային լուծումներ (ERP և նմանատիպ այլ համակարգեր, իրերի համացանց և այլն):
- ✓ **Արտոնագրում և ֆրանչայզինգ.** ՎԱԿ-ները փոխանցում են տեխնոլոգիաների օգտագործման իրավունքները՝ անձնակազմի զուգահեռ ուսուցմամբ և վերապատրաստմամբ:
- ✓ **Համատեղ հետազոտություններ և մշակումներ, կլաստերներ.** ՎԱԿ-ները հիմնում են իրենց սեփական կամ համատեղ ՀՈՄ կենտրոններ, նպաստելով տեղական կարողունակության զարգացմանը:
- ✓ **Կադրերի շարժունակություն.** գործուղումների, անձնակազմի փոխանակման և ուսուցման միջոցով ՎԱԿ գլխամասային ստորաբաժանումների և մասնաճյուղերի միջև ձևավորվում է գիտելիքի կայուն հոսք:
- ✓ **Գլոբալ արժեշղթաներում ինտեգրում.** ՎԱԿ-ները ընդունող երկրում աշխատող մատակարարներին ներառում են իրենց շղթաներում խթանելով դրանց տեխնոլոգիական զարգացումը:

ՎԱԿ միջոցով զարգացող երկրներ տեխնոլոգիաների փոխանցման բազմաթիվ հաջողված օրինակներ կան: Այս շարքում ակնառու է, իհարկե, Չինաստանի փորձը: 1990-ականներից այս երկրի կառավարությունը ակտիվորեն օգտագործում է տեխնոլոգիաների ստացման համար ՎԱԿ-ների ներգրավման ռազմավարությունը: Ավտոմոբիլաշինության, միկրոէլեկտրոնիկայի, հեռահաղորդակցության և շատ այլ առաջադեմ ոլորտների կայացումը Չինաստանում մեծապես հնարավոր դարձավ ՎԱԿ-ների հետ համատեղ

<sup>8</sup> Arrow, K.J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing; Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*.

ձեռնարկությունների կառուցման հենքի վրա: Չինաստանի տեխնոլոգիական առաջատար կորպորացիաների զգալի մասը ձևավորվել է հենց արտասահմանյան տեխնոլոգիաների հենքի վրա: Տեխնոլոգիական փոխանցման հաջողված օրինակներ են նաև Արևելյան Եվրոպայում (Լեհաստան, Չեխիա, Սլովակիա) ավտոմոբիլային կլաստերների ձևավորումը՝ համաշխարհային առաջատար ՎԱԿ-ների (Volkswagen, PSA, Hyundai) մասնակցությամբ, ինչը նպաստեց այս երկրներում մեխատրոնիկայի, ճարտարագիտական կադրերի, կառավարման ժամանակակից մեթոդների զարգացմանը, համատեղ տեխնոլոգիական ընկերությունների նոր սերնդի ձևավորմանը: Մեկ այլ օրինակ. IBM, Microsoft ՎԱԿ-ների հետ հնդկական Infosys, Tata Consultancy Services ընկերությունների ակտիվ համագործակցությունը սկիզբ դրեց Հնդկաստանում գլոբալ S&S կենտրոնի ձևավորմանը: Նույն կերպ, Bombardier, General Electric ՎԱԿ-ների հետ աշխատանքը հանգեցրեց Մեքսիկայում ավիացիոն, Էլեկտրոնիկական և հարակից ոլորտներում կարողությունների ձևավորմանը:

Հատկանշական է, որ ՎԱԿ-ների մասնակցությամբ տեխնոլոգիաների փոխանցման լավագույն մոդել, ըստ եռթյան, գոյություն չունի: Փոխարենը տարբեր երկրներին հաջողվել է փորձի ու սխալների մեթոդով դուրս բերել իրենց տնտեսական իրողություններին, սոցիալ-մշակութային և ինստիտուցիոնալ զարգացման առանձնահատկություններին առավել համապատասխանող մոդելներ: Այսպես, Հարավային Կորեայում դա Հետազոտությունների ու մշակումների (ՀՈՒՄ կամ անգլ.՝ R&D) հարկադրական տեղայնացումն էր, որի արդյունքը հանդիսացավ, մասնավորապես, Samsung, LG ընկերությունների աճն ու կայացումը, որպես ինքնուրույն ՎԱԿ: Չինաստանում տեխնոլոգիաների փոխանցման մոդելի հիմքում համատեղ ձեռնարկությունների խթանումն էր, որի առավել ուշագրավ արդյունքներից է ավտոմոբիլաշինության կամ 5G տեխնոլոգիաների ոլորտում թռիչքային զարգացումը: Լեհաստանյան մոդելի առանցքում արդյունաբերական-տեխնոլոգիական կլաստերներն ու հարկային խթաններն են: Իսրայելում հիմնական շեշտադրումն արվել է ՎԱԿ-ների ՀՈՒՄ կենտրոնների համար դրամաշնորհների տրամադրման, նաև՝ ստարտափ Էկոհամակարգերում մասնակցության վրա: Արդյունքում թռիչքային աճ ապրեցին S&S, կիբերանվտանգության և հարակից մեծ թվով այլ ոլորտներ:

Վերջին տարիներին ի հայտ են եկել և լայնորեն տարածվում են ՎԱԿ միջոցով տեխնոլոգիաների փոխանցման նոր տիպեր, որոնք նախորդների համեմատությամբ շատ ավելի բարդ են և ճկուն, առնչվում են տնտեսության թվայնացմանը, ցանցային կառուցվածքից, ոչ նյութական ակտիվների աճին<sup>9</sup>: Տեխնոլոգիաների փոխանցման առավել լայն տարածում ստացած ժամանակակից ձևերի շարքում արժի առանձնացնել հետևյալները.

**1. Թվային հարթակների տեխնոլոգիաների փոխանցում (Platform Technology transfer):** Սա ներառում է թվային հարթակների՝ որպես նոր բիզնես էկոհամակարգերի հենքի փոխանցում, ներառյալ ամպային լուծումները, մեծ տվյալների հարթակները, API ենթակառուցվածքները, մշակողների համար բաց էկոհամակարգերը<sup>10</sup>:

Ինչպես ընդունված է ասել, այս կերպ, ՎԱԿ-ները, ըստ էության, ապահովում են ոչ թե «երկաթի», այլ թվային միջուկների հասանելիությունը: Այս շարքում, օրինակ, կարելի է առանձնացնել Microsoft Azure-ի, AWS-ի շրջանակներում ամբողջ աշխարհով ամպային տեխնոլոգիաների փոխանցումը<sup>11</sup>, արդյունաբերության համար իրերի համացանցի Siemens MindSphere հարթակը<sup>12</sup>, SAP էկոհամակարգերը և այլն:

**2. Տեխնոլոգիաների փոխանցում գլոբալ թվային շղթաների (Digital GVC) շրջանակներում:** Ըստ այդմ, խոսքը արժեքի գլոբալ շղթաների շրջանակներում ոչ միայն արտադրանքի, այլ նաև տվյալների, ալգորիթմների, թվային ծառայությունների փոխանցման մասին է<sup>13</sup>: Արժեշղթայի երկայնքով փոխանցման օբյեկտ են հանդիսանում արհեստական բանականության ալգորիթմները, թվային երկվորյակները (digital twins), ավտոմատացված արտադրական ծրագրերը և այլն<sup>14</sup>:

**3. Տեխնոլոգիաների փոխանցումը ՎԱԿ-ների այսպես կոչված «նորարարական հաբերի» միջոցով:** Սա ենթադրում է ՎԱԿ-ների ռեգիոնալ նորարարական

<sup>9</sup> Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Harvard University Press.

McKinsey & Co. (2022). Globalization in transition: The future of trade and value chains.

<sup>10</sup> Accenture (2023). How platforms drive global digital value chains.

<sup>11</sup> ITU (2021). Digital Innovation Profiles of Countries

<sup>12</sup> Siemens (2023). MindSphere: Industrial IoT in practice (corporate white paper).

<sup>13</sup> World Bank (2020). Global Value Chains: Technology and Industrial Upgrading.

Kearney (2023). Future of Global Value Chains in a Digital World.

<sup>14</sup> IBM Research Africa (2022). Annual Innovation Report. McKinsey & Co. (2022). Globalization in transition: The future of trade and value chains.

կենտրոնների ստեղծում, որոնք աշխատում են ոչ միայն տեղական շուկայի համար, այլ նաև տեխնոլոգիաներ են գեներացնում գլոբալ ցանցում օգտագործելու նպատակով<sup>15</sup>: Օրինակ, Google ընկերությունը արհեստական բանականության հար է ձևավորել Կանադայում, արդյունքում այս երկիրը ԱԲ համաշխարհային առաջատարներից է, ինչն անհնարին կլիներ առանց ՎԱԿ-ների կապիտալի և տեխնոլոգիաների ներհոսքի<sup>16</sup>: Կամ IBM ընկերությունը նորարարական հար է ձևավորել Քենիայում, որի շնորհիվ այս երկրում արձանագրվել է ֆինանսական տեխնոլոգիաների թռիչքային աճ<sup>17</sup>:

**4. Տեխնոլոգիաների փոխանցումը ստարտափ Էկոհամակարգերի միջոցով (Open Innovation Transfer):** ՎԱԿ-ները ակտիվորեն ներդրումներ են կատարում տեղական ստարտափներում կամ ստեղծում են կորպորատիվ աքսելերատորներ, դրանով իսկ ընդունող երկրում խթանելով նորարարությունները: «Բաց նորարարությունների» մոդելը երկրներին թույլ է տալիս ձևավորել ճկուն և արագ զարգացող ինովացիոն Էկոհամակարգեր<sup>18</sup>: Այս առումով արդեն դասագրքային դարձած օրինակներ են Հարավային Կորեայում Samsung-ի աքսելերատորների միջոցով ստարտափ ընկերությունների զարգացումը, Իսրայելում ՎԱԿ-ների հետ համատեղ պետության և տեղական բիզնեսի կողմից 300-ից ավելի հաջողված ներդրումների իրականացումը ստարտափ ընկերություններում, Լեհաստանում ՎԱԿ-ների կողմից fintech և deeptech ոլորտներում վենչուրային ներդրումների նշանակալի աճը և դրանց արդյունքում համապատասխան ոլորտների արագ զարգացումը:

**5. «Կանաչ» տեխնոլոգիաների փոխանցումը,** ներառյալ վերականգնվող էներգետիկան, «մաքուր» արտադրական գործընթացները, բնապահպանական չափորոշիչները<sup>19</sup>:

Այն, որ Հայաստանը տեխնոլոգիական մրցունակության բարձրացման համար լուրջ անելիքներ ունի, վկայում են ամենատարբեր վիճակագրական ցուցիչների դիսամիկ վերլուծության արդյունքները: Օրինակ, ապրանքային

---

<sup>15</sup> WIPO (2023). World Intellectual Property Report: The Direction of Innovation Flows.

<sup>16</sup> Google Research (2023). AI and Platform Innovation Across Emerging Markets

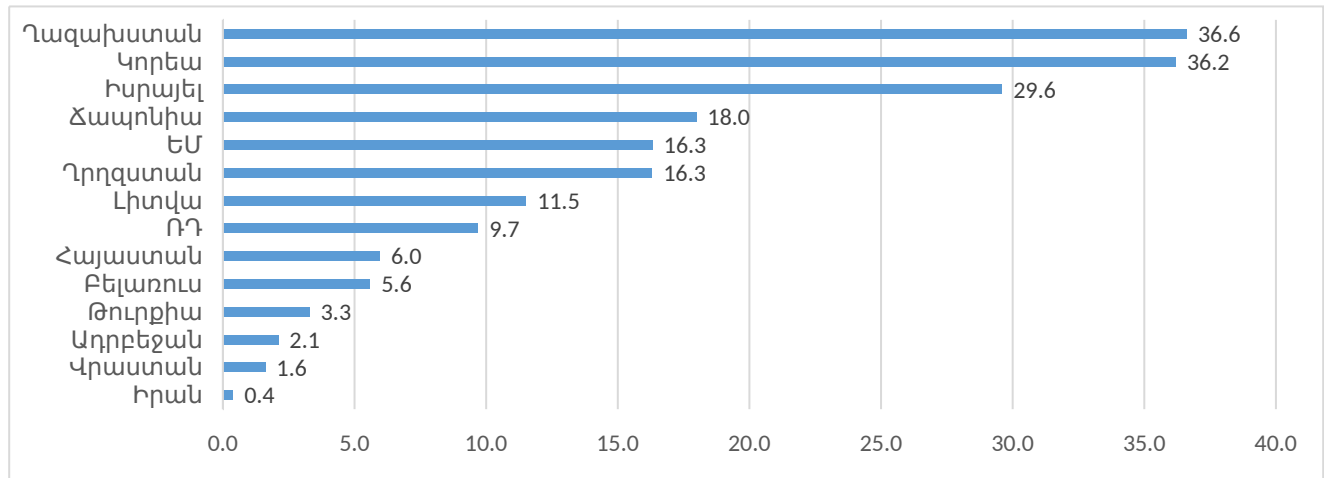
<sup>17</sup> IBM Research Africa (2022). Annual Innovation Report.

<sup>18</sup> OECD (2021). International Technology Transfer and the Role of TNCs.

<sup>19</sup> Lema, R., Rabellotti, R. (2021). Green windows of opportunity: Latecomer development in the age of transformation toward sustainability. Industrial and Corporate Change.

PwC (2023). Green Tech and ESG: Global Trends and Investment.

արտահանման կառուցվածքում բարձր տեխնոլոգիական արտադրանքի տեսակարար կշիռը ՀՀ-ում խիստ ցածր է, վերջին տարիներին գտնվում է 5-6 տոկոսի տիրույթում: Այս արդյունքը գրեթե կրկնակի ցածր է Արևելյան Եվրոպայի երկրների մակարդակից, իսկ ԵՄ մակարդակին զիջում է գրեթե 3 անգամ (տես՝ գծ. 1.1):



**Գծ. 1.1. Բարձր տեխնոլոգիական արտահանումը ապրանքային արտահանման կառուցվածքում, տոկոսներով, 2021թ.<sup>20</sup>**

Հայաստանի նման զարգացող տնտեսությունների համար ՎԱԿ միջոցով տեխնոլոգիաների փոխանցումը լայն հնարավորություններ կարող է պարունակել: Այն թույլ է տալիս, ըստ եռլայան, սարքավորումների պարզ փոխանցումից անցում կատարել թվային լուծումների, ալգորիթմների, հարթակների փոխանցման, նոր Էկոհամակարգերի ձևավորման: Այդ ամենը, ճիշտ քաղաքականության պարագայում, հնարավորություն կընձեռնի ոչ թե պարզապես հասնել որևէ ոլորտի հետևից, այլ միանգամից ներկառուցվել թվային շղթաների ու պլատֆորմային Էկոհամակարգերի մեջ<sup>21</sup>:

Ըստ եռլայան, թվայնացումը դառնում է ՎԱԿ-ների զարգացման առանցքային շարժիչ ուժը: Թվային տիրույթի գլոբալ առաջատար խաղացողները (Amazon, Alibaba, Alphabet, Tencent, Microsoft) ոչ միայն թվային տեխնոլոգիաներ են ներդրում, այլ նաև թելադրում են թվային տնտեսության ճարտարապետությունը, ներառյալ տվյալների մշակումը, ամպային հաշվարկները, լոգիստիկական հարթակները:

<sup>20</sup> Աղբյուրը՝ Համաշխարհային բանկ: Ներկայացվել են 2021թ. տվյալները, քանի որ 2022-ին մի շարք երկրների պարագայում վիճակագրությունը արմատական փոփոխություններ է արձանագրել, որոնք, սակայն, գլխավորապես պայմանավորված են ռուս-ուկրաինական պատերազմի հետևանք հանդիսացած պատժամիջոցների կիրառման արդյունքում ստեղծված նոր, ըստ եռլայան՝ շոկային բնույթ ունեցող իրողությունների:

<sup>21</sup> European Commission (2022). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry.

Պետք է նկատի ունենալ, որ մի կողմից թվայնացման գլոբալ առաջատարները սահմանում են տվյալային անվտանգության, գաղտնիության, արհեստական բանականության չափորոշիչները: Սակայն, մյուս կողմից, թվային ՎԱԿ-ների գերիշխանությունը երկրների թվային ինքնիշխանության համար լուրջ մարտահրավերներ է առաջ բերում:

#### **1.4. Աշխատանքի շուկա և զբաղվածություն**

Աշխատանքի շուկայի գլոբալ կերպափոխությունների արդի դարաշրջանում ՎԱԿ-ների ազդեցությունը երկրների տնտեսական և սոցիալական զարգացման վրա ավելի ակնառու է դառնում: ՎԱԿ-ները, ամբողջ աշխարհով բարդ արտադրական-լոգիստիկական ցանցեր կառուցելով, ակտիվորեն փոխանցում են արտադրական հզորությունները և ձևավորում են աշխատանքի կազմակերպման նոր իրողություններ:

Չարգացող երկրների մեծամասնության համար ՎԱԿ-ների հետ փոխգործակցությունը աշխատանքային շուկայի և զբաղվածության արդիականացման կարևոր աղբյուր է հանդիսանում: Մյուս կողմից, այդ ազդեցությունը ոչ միշտ է միարժեքորեն նպաստավոր: Ըստ այդմ, ՎԱԿ-ների ներգործությունը զարգացող տնտեսության աշխատանքի շուկայի վրա ներառելով նշանակալի դրական միտումներ՝ աշխատատեղերի ստեղծում, տեխնոլոգիաների փոխանցում, աշխատանքի ստանդարտների բարձրացում և այլն, բախվում է լրջագույն մարտահրավերների հետ, ներառյալ՝ զբաղվածության անկայունությունը, սոցիալական դիֆերենցումը և առանձին հատվածներում աշխատանքի շահագործումը<sup>22</sup>: Այս ամենը պետք է հաշվի առնել ՎԱԿ-պետություն-տեղական արտադրողներ-տեղի աշխատուժ հարաբերությունների արդյունավետ համակարգի ձևավորման ընթացքում:

Ավելի խորքային դիտարկման պարագայում, հատկապես զարգացող տնտեսությամբ երկրներում աշխատաշուկայի վրա ՎԱԿ-ների ազդեցության դրական կողմերի շարքում հարկ է առանձնացնել.

**1. Աշխատատեղերի ստեղծում.** Չարգացող երկրներում ՎԱԿ-ների ներկայության առավել նկատելի արդյունքներից է նոր աշխատատեղերի ստեղծումը: Ընդ որում, խոսքը ոչ միայն ուղղակի զբաղվածության մասին է, երբ

<sup>22</sup> UNCTAD. World Investment Report 2023. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

աշխատատեղերն են ստեղծվում բուն ՎԱԿ-ներում, այլ նաև անուղղակի զբաղվածության մասին, երբ նոր աշխատատեղեր են բացվում նաև լոկալ մատակարար ընկերություններում, ծառայությունների և ենթակառուցվածքների ոլորտներում և այլն: Օրինակ, Ղազախստանում հանքագործության ոլորտում **ArcelorMittal** և **Eurasian Resources Group-ի** մասնակցությամբ իրականացված նոր նախագծերի իրականացումը վերջին 5 տարիների ընթացքում այս երկրի երկու մարզերում լրացուցիչ 15 հազար աշխատատեղ է հիմնվել<sup>23</sup>:

## 2. Եկամուտների աճ և աշխատանքի որակի աճ, պրոֆեսիոնալացում.

Չարգացող երկրներում, որպես կանոն, ՎԱԿ մասնակցությամբ ընկերություններում աշխատավարձը զգալիորեն բարձր է միջին շուկայական մակարդակից: Բացի այդ, ներդրվում են նաև աշխատանքի անվտանգության միջազգային ստանդարտներ, կորպորատիվ սոցիալական ծրագրեր և աշխատակիցների ապահովագրության մեխանիզմներ<sup>24</sup>: Օրինակ, Հայաստանի ծխախոտային արտադրանքի արտադրության և արտահանման ոլորտում **Philip Morris Armenia** ընկերության մուտքով նշանավորվեց որակի միջազգային ստանդարտների գծով անձնակազմի ուսուցման ծրագիրը: Արդյունքում ոլորտում աշխատավարձի մակարդակը երեք տարվա ընթացքում աճեց շուրջ 35%-ով<sup>25</sup>:

## 3. Գիտելիքի փոխանցում և կարողունակության զարգացում.

ՎԱԿ-ները դառնում են փորձի փոխանակության և որակավորման զարգացման հարթակներ: Օրինակ, Վրաստանում SS արտապատվիրակման ոլորտում EPAM Systems, Amdocs, TietoEVERY ընկերությունների մուտքը թույլ տվեց կադրերի պատրաստման որակը բարձրացնել միջազգային մակարդակի<sup>26</sup>: Հարկ է նորից արձանագրել, որ որակավորումների զարգացման կարևոր ուղղություն է հանդիսանում «փափուկ» հմտությունների ձևավորումը, ինչը պահանջված է գլոբալ շուկայում:

## 4. Ինստիտուցիոնալ ներգործություն.

ՎԱԿ-ների ներկայությունը թույլ է տալիս էապես բարելավել աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման

<sup>23</sup> Tulegenov, K. & Baimukhanov, M. (2024). Impact of TNCs on Labor Market in Kazakhstan. Eurasian Journal of Business and Economics. <https://journals.asu.edu.kz/index.php/ej/article/view/5893>

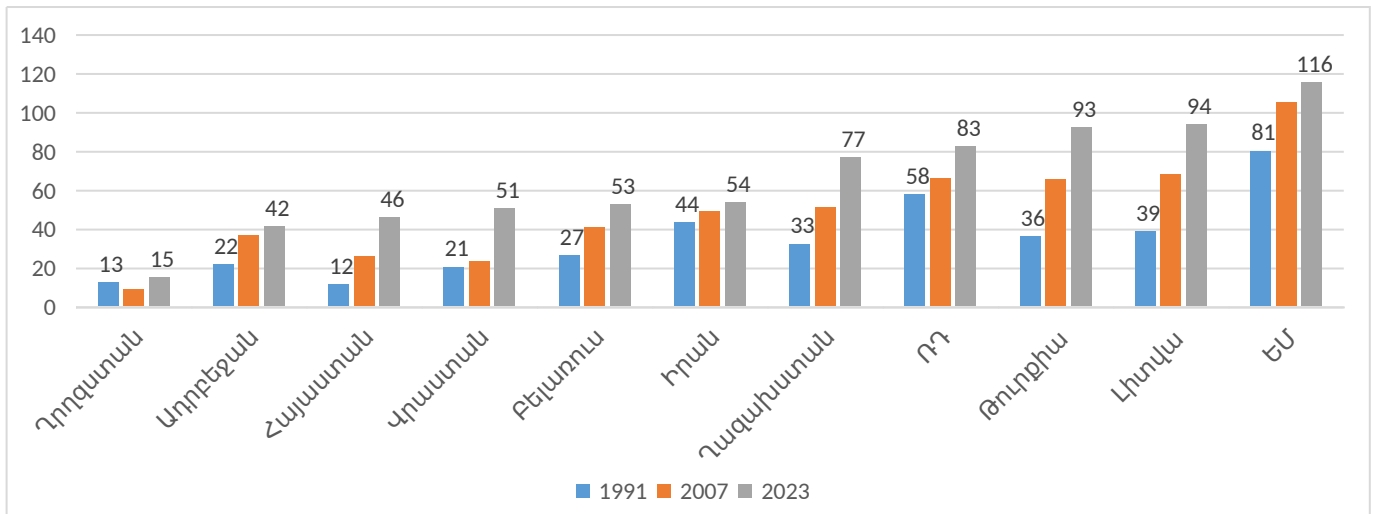
<sup>24</sup> ILO. Global Wage Report 2022. [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2022/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2022/lang-en/index.htm)

<sup>25</sup> Grigoryan, S. (2024). The Role of Foreign Corporations in Armenia's Labor Market Transformation. Repository RAU.

<sup>26</sup> Davitashvili, N. et al. (2024). Trends in Labor Market Transformation in Georgia under TNCs' Influence. TSU Journal. <https://journals.tsu.ge/index.php/issue/article/view/2345>

միջավայրը, ներդնել թափանցիկության ապահովման մեխանիզմներ, կատարելագործել բիզնես միջավայրն ընդհանրապես:

Աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման գործում ՎԱԿ-ների հնարավոր դրական մասնակցությունը չափազանց կարևոր է մեր հանրապետության համար: Չնայած Հայաստանում 90-ականներից ի վեր Հայաստանում աշխատանքի արտադրողականությունն անշեղորեն աճում է. մեկ աշխատողի հաշվով ստեղծված ավելացված արժեքը կամ ՀՆԱ-ն, գնողունակության համարժեքությունը հաշվի առնելով, 2023-ին, 1991-ի համեմատությամբ գրեթե քառապատկվել է: Սակայն մյուս կողմից, ՀՀ-ում աշխատանքի արտադրողականությունը գրեթե երկու անգամ պակաս է Ղազախստանում և ՌԴ-ում աշխատանքի արտադրողականության մակարդակից, իսկ ԵՄ միջին մակարդակին զիջում է գրեթե երեք անգամ (գծ. 1.2): Ավնհայտ է, որ ՀՀ-ում աշխատանքային ռեսուրսների սակավության պայմաններում տնտեսական ներուժի ընդլայնումը հնարավոր է դիտվում միայն աշխատանքի արտադրողականության առաջանցիկ աճի շնորհիվ:



**Գծ. 1.2 Աշխատանքի արտադրողականությունը Հայաստանում և որոշ այլ երկրներում, ՀՆԱ-ն տնտեսությունում մեկ զբաղվածի հաշվով, 2021թ. հաստատուն գներով, հազար ԱՄՆ դոլար, ԳՀ<sup>27</sup>**

Վերը նշվածի հետ միասին, հատկապես զարգացող տնտեսություններում ՎԱԿ ներկայությունը աշխատանքի շուկայի և զբաղվածության ոլորտի համար առաջադրում է նշանակալի մարտահրավերներ.

<sup>27</sup> Աղբյուրը՝ Համաշխարհային բանկ, Չարգացման համաշխարհային ցուցիչներ:

- i. **Զբաղվածության անկայունություն.** Կապիտալի բարձր շարժունակության պայմաններում ՎԱԿ-ները հաճախ արտադրությունը տեղափոխում են երկրի այն հատվածներ, որտեղ ծախսերն ավելի ցածր են: Սա հանգեցնում է աշխատանքի շուկայում ավիքածև փոփոխությունների<sup>28</sup>: Օրինակ, նույն Վրաստանում գործող խոշոր թուրքական տեքստիլ կորպորացիայի արտադրական շղթայի օպտիմալացման հետևանքով 2023թ. միանգամից 500 աշխատող կորցրեց աշխատատեղն ու դարձավ գործազուրկ<sup>29</sup>: Մեկ այլ օրինակ՝ 2019-2023թթ. կարի ֆաբրիկաների մի զգալի մաս Չինաստանից տեղափոխվեց Վիետնամ և Կամպուչիա, որի հետևանքով Չինաստանի որոշ պրովիցիաներում գործազրկության կտրուկ աճ արձանագրվեց<sup>30</sup>:
- ii. **Սոցիալական բևեռացում.** ՎԱԿ-ների բարձր վարձատրությամբ աշխատատեղերը հաճախ սահմանափակվում են թեկնածուների կրթական մակարդակով, քաղաքաբնակ լինելով և այլ պարամետրերով: Դա հանգեցնում է երկրի կենտրոնական և ծայրամասային հատվածների կամ որակավորված ու ցածր որակավորմամբ աշխատուժի միջև անհավասարակշռվածության ուժեղացման<sup>31</sup>:
- iii. **Աշխատողների իրավունքների ոչ բավարար պաշտպանություն.** Չնայած այն հանգամանքին, որ ՎԱԿ-ները հաճախ նախանձախնդիր են կորպորատիվ ստանդարտների առաջմղման հարցում, այնուհանդերձ մի շարք դեպքերում ՎԱԿ-ները հակված են թուլացնել արհմիությունների դերը կամ մանրացնել զբաղվածությունը (օրինակ՝ ենթակապալառուների միջոցով), ինչը կոլեկտիվ բանակցություններում սահմանափակում է աշխատողների իրավունքները<sup>32</sup>: Օրինակ, Հայաստանում ՎԱԿ մասնակցությամբ խոշոր ենթակառուցվածքային նախագծերի շրջանակներում շինարարական աշխատանքների կատարման ընթացքում արձանագրվել են արտաժամյա

---

<sup>28</sup> Nguyen, T.H. & Vo, A.H. (2024). FDI and Labor Market Dynamics in Vietnam.

ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1043951X23001234>

<sup>29</sup> Davitashvili, N. et al. (2024). Trends in Labor Market Transformation in Georgia under TNCs' Influence. TSU Journal. <https://journals.tsu.ge/index.php/issue/article/view/2345>

<sup>30</sup> Nguyen, T.H. & Vo, A.H. (2024). FDI and Labor Market Dynamics in Vietnam.

ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1043951X23001234>

<sup>31</sup> ILO. Global Rights Index 2024. <https://www.ituc-csi.org/rights-index-2024>

<sup>32</sup> ILO. Global Rights Index 2024. <https://www.ituc-csi.org/rights-index-2024>

աշխատանքի վերաբերյալ աշխատանքային օրենսգրքի պահանջների անտեսման դեպքեր<sup>33</sup>:

Նկարագրված բոլոր մարտահրավերների արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է պետության համարժեք քաղաքականության իրագործման արդյունքում, որի շրջանակներում պետք է, մասնավորապես, նախատեսվի ազգային-տեսչական մեխանիզմների զարգացումը, մատակարարումների տեղայնացման խթանումն ու տեղական կարողությունների զարգացումը, վերապատրաստման և ուսուցման ծրագրերի առաջմղումը, սոցիալական գործընկերության մեխանիզմների ամրապնդումը:

### **1.5. Մարդկային կապիտալի զարգացում**

Տնտեսական հարաբերությունների զարգացման արդի փուլում առաջնահերթ նշանակություն ունի ոչ այնքան երկրի կողմից տնօրինվող ռեսուրսների քանակությունը, որքան մարդկային կապիտալի որակը: Չարգացող տնտեսությունների համար այս հանգամանքը առավել արդիական է. գիտելիքի, կարողունակության և հմտությունների զարգացումը հիմք է ապահովում արժեքի ստեղծման գլոբալ շղթայում ավելի բարձր մակարդակի վրա բարձրանալու համար<sup>34</sup>: Նշվածը ակնառու իրողություն է, սակայն դրա գիտակցման հետ միասին, երկրների մեծամասնությունը բախվում է կրթության, գիտական հենքի և մասնագիտական վերապատրաստման համակարգի արդիականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների անբավարարության խնդրին: Այդ պայմաններում ՎԱԿ-ները, լինելով առաջավոր տեխնոլոգիաների, բիզնես մոդելների և կառավարչական հմտությունների կրող, կարևոր դեր են խաղում մարդկային կապիտալի զարգացման գործում<sup>35</sup>:

ՎԱԿ-ները տիրապետում են ընդունող երկրում մարդկային կապիտալի զարգացումը խթանելու ամենատարբեր գործիքների.

**1. Արդիական տեխնոլոգիաների և փորձի փոխանցում.** ՎԱԿ-ները, ստեղծելով դուստր կամ համատեղ ձեռնարկություններ, զարգացող երկրներ ներմուծում են կառավարման արդիական չափորոշիչներ, արտադրական տեխնոլոգիաներ և

<sup>33</sup> Grigoryan, S. (2024). The Role of Foreign Corporations in Armenia's Labor Market Transformation. Repository RAU.

<sup>34</sup> World Bank (2022). World Development Report: Digitalization and Human Capital Development.

<sup>35</sup> Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

բիզնես գործընթացներ<sup>36</sup>: Դա պահանջում է համապատասխան մակարդակ ունեցող կադրերի պատրաստում և խթանում է մասնագիտական ուսուցման ազգային համակարգերի հարմարեցումը ՎԱԿ-ների պահանջներին:

**2. Ուսուցման և որակավորման բարձրացման ծրագրեր.** կորպորատիվ համալսարաններն ու անձնակազմի վերապատրաստման ներքին ծրագրերը թույլ են տալիս աշխատողների մոտ ձևավորել միջազգային չափանիշներին համապատասխանող հմտություններ<sup>37</sup>: Հետազոտությունները վկայում են, որ զարգացող տնտեսություններում ՎԱԿ-ների աշխատակիցները կրթական ծրագրերին ավելի լայն հասանելիություն ունեն, քան տեղական ընկերությունների աշխատակիցները<sup>38</sup>:

**3. Մասնագիտական կոմպետենցիաների ստանդարտացում.** ՎԱԿ ազդեցությունը նպաստում է, որ ազգային-կրթական հաստատություններն ավելի հաճախ կողմնորոշվեն դեպի մասնագետների պատրաստման միջազգային չափորոշիչները<sup>39</sup>: Դրա կարևոր դրսևորումներից է, մասնավորապես, արժեքի ստեղծման գլոբալ շղթաներում ներառված հատվածներում կառավարչական և ինժեներական կոմպետենցիաների միասնականացումը<sup>40</sup>:

**4. Ձեռնարկատիրության աջակցություն և փոքր բիզնեսի զարգացում.** Մատակարարումների գլոբալ շղթաներում տեղական ընկերությունների ներգրավմամբ ՎԱԿ-ները խթանում են ձեռնարկատիրական կարողությունների, կառավարչական հմտությունների և նորարարական ներուժի զարգացումը<sup>41</sup>:

**5. «Ուղեղների արտահոսքի» հակառակ գործընթացի խթանում.** ՎԱԿ-ները դա կարող են իրագործել մասնաճյուղեր, հետազոտական կենտրոններ բացելով տարբեր երկրներում, առաջարկելով մրցունակ աշխատավարձեր, որոնք նախկինում անհասանելի էին և մասնագետների արտագաղթի պատճառ են դարձել, միջազգային նախագծեր ստեղծելով, որտեղ վերադարձած կադրերը օգտագործում են արտերկրում ստացած իրենց փորձառությունը ազգային

---

<sup>36</sup> Lee, K. (2019). *The Technological Catch-up and Innovation Capabilities in Latecomer Firms*. Cambridge University Press.  
UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. United Nations Conference on Trade and Development.

<sup>37</sup> OECD (2021). *Skills for a Digital World*. OECD Publishing.

<sup>38</sup> Farole, T., & Winkler, D. (2014). *Making Foreign Direct Investment Work for Sub-Saharan Africa*. World Bank.

<sup>39</sup> Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development*. Cambridge University Press

<sup>40</sup> Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*. Polity Press

<sup>41</sup> UNIDO (2021). *Industrial Development Report 2021: Industrialization in the Digital Age*  
World Bank (2022). *World Development Report: Digitalization and Human Capital Development*

տնտեսության շահերին ծառայեցնելով: Նման գործընթացների բազմաթիվ օրինակներ կան Հնդկաստանում, Չինաստանում, Իսրայելում, Կենտրոնական Եվրոպայի երկրներում<sup>42</sup>:

**6. Կրթության ոլորտում քաղաքականության վրա ազդեցությունը.** ՎԱԿ-ների ակտիվությունը նպաստում է ազգային-կրթական քաղաքականությունների կերպափոխությանը՝ գլոբալ շուկայի պահանջներին կրթական ծրագրերի համապատասխանեցման ուղղությամբ<sup>43</sup>:

**7. Մասնավոր հատվածի ուղղակի ներդրումներ հետազոտական և նորարարական կարողություններում.** Հատկապես վերջին տարիներին նշանակալի դերակատարում են ստանում հետազոտական և նորարարական կարողություններին ամրապնդմանն ուղղված մասնավոր կորպորացիաների նախաձեռնությունները: Օրինակ, PMI Science-ը ներդրումներ է կատարում բուհերի ու գիտական կենտրոնների հետ համատեղ նախագծերում՝ ստեղծելով նոր լաբորատորիաներ, հետազոտական հարթակներ և կրթական ծրագրեր: Նմանօրինակ ներդրումները նպաստում են ընդունող երկրների, տվյալ դեպքում՝ Հայաստանի գիտական ներուժի զարգացմանը, կադրային ռեսուրսների ամրապնդմանը, նորարարությունների ներդրման գործընթացների արագացմանը և ավելի կայուն ազգային նորարարական էկոհամակարգի ձևավորմանը:

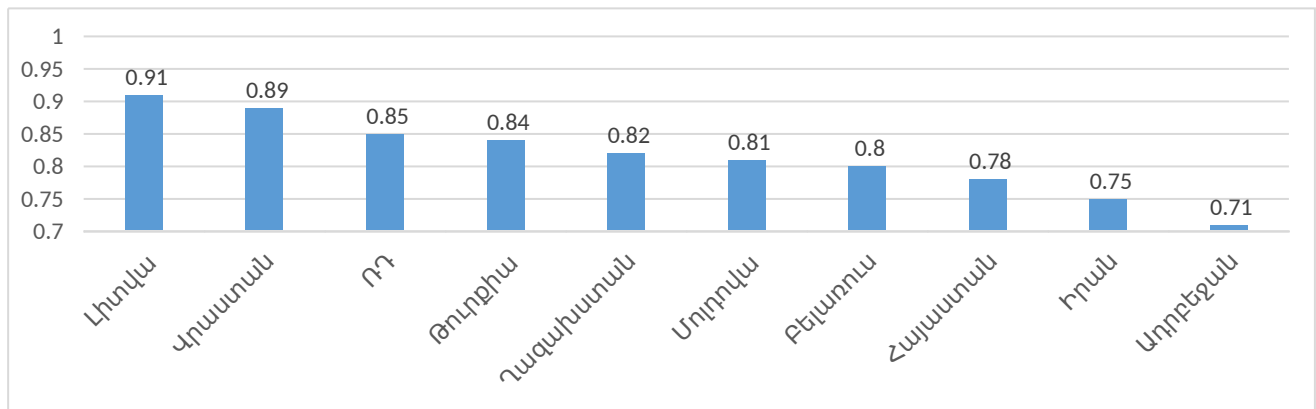
Ընդհանուր առմամբ, նկարագրված գործիքների պատշաճ և թիրախային գործադրումը հնարավորություն է տալիս հատկապես զարգացող երկրներում մարդկային կապիտալի զարգացման գործում հասնել նշանակալի արդյունքների՝ աշխատուժի մասնագիտական որակավորման բարձրացման, այսպես կոչված «փափուկ» հմտությունների արդիականացման, մասնագետների շարժունակության և մրցունակության բարձրացման, արդիական կրթական ռեսուրսների մատչելիության ընդլայնման, մասնագիտական հանրույթի շրջանակներում նոր ստանդարտների ձևավորման, նաև՝ կադրերի պատրաստման ոլորտում ներառականության ապահովման միջոցով:

---

<sup>42</sup> Հայաստանում ևս կան նման օրինակներ: Նախկինում հեռացած մասնագետների վերադարձ արձանագրվել է, մասնավորապես, Microsoft, IBM, Synopsis, PicsArt, PMI Science ընկերությունների իրականացրած նախագծերի շրջանակներում:

<sup>43</sup> ILO (2020). Skills Development in the Informal Sector. International Labour Organization.

Այս հանգամանքը չափազանց կարևոր է Հայաստանի համար: Ավանդաբար համարվել է, որ հանրապետությունն օժտված է բարձրորակ մարդկային կապիտալի ձևավորման կայուն ու զարգացած համակարգով, մինչդեռ դրան առնչվող ոլորտների թվային գնահատականներն այլ իրողություններ են ի ցույց դնում: Մասնավորապես, կրթության ինդեքսի արժեքով Հայաստանը 194 երկրների շարքում 56-րդն է՝ 0,78 գնահատականով: Առավելագույն գնահատականն ըստ երկրների Ավստրալիային է՝ 1,01: Ըստ որում, Հայաստանն այս ցուցանիշով զիջում է տարածաշրջանի երկրներից Վրաստանին, Թուրքիային, Նաև հետ է Ռուսաստանից (գծ. 1.3):



**Գծ. 1.3. Երկրների գնահատականն ըստ կրթության ինդեքսի<sup>44</sup>**

Կրթության բյուջետային ֆինանսավորման ծավալները կազմում են ՀՆԱ-ի ընդամենը 2,5%, ընդ որում՝ այս ցուցանիշով Հայաստանը տարածաշրջանի հետնապահն է, իսկ ԵՄ երկրների միջին մակարդակին զիջում է գրեթե երկու անգամ: Սա նշանակում է մարդկային կապիտալի զարգացման ոչ բավարար ֆինանսավորում, ինչը տնտեսական զարգացման ներուժային հնարավորությունների ընդլայնման շրթայական կապերի մեկնարկային օղակներում թույլ իմպուլս է ենթադրում, ինչն էլ խաթարում է շրթայի երկայնքով փոխանցման էֆեկտի լիարժեք գործարկումը:

Մարդկային կապիտալի զարգացման գործում դրական գործոն հանդիսանալով հանդերձ, ՎԱԿ դերակատարումը կարող է պարունակել նաև հնարավոր խնդրահարույց ասպեկտներ ու ռիսկեր: Այսպես՝

- i. **Չարգացման ծրագրերի մատչելիությունը խիստ անհավասարաչափ է.** ՎԱԿ առավել առաջադեմ ծրագրերը հաճախ ներառում են աշխատակիցների

<sup>44</sup> <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-index-by-country>

սահմանափակ խմբեր կամ առանձին հատվածներ, այն դեպքում, երբ տնտեսության նշանակալի մասը մնում է դրանց ազդեցության սահմաններից դուրս<sup>45</sup>:

- ii. **ՎԱԿ-ների շահերից կրթական համակարգերի կախվածությունը ժամանակին համընթաց ուժեղանում է:** Բիզնեսի հետ փոխգործակցության արդյունավետ ազգային ռազմավարության բացակայության դեպքում առկա է ՎԱԿ կոնկրետ պահանջմունքներին կրթական ծրագրերի միակողմանի համապատասխանեցումը՝ ի վնաս ընդունող երկրի գերակայությունների<sup>46</sup>:
- iii. **«Ուղեղների արտահոսք»:** ՎԱԿ կառույցներում վերապատրաստում անցած, առավել որակավորված մասնագետները հաճախ նախընտրում են արտագաղթել կամ փոխադրվել ավելի շահավետ միջազգային նախագծեր<sup>47</sup>:
- iv. **Կադրերի պատրաստման համակարգերը հաճախ հատվածական են:** Պետության, ՎԱԿ և ազգային-կրթական հաստատությունների միջև փոխգործակցության համաձայնեցված մեխանիզմների բացակայությունը հանգեցնում է հմտությունների և մասնագիտական ստանդարտների հատվածական զարգացման<sup>48</sup>:
- v. **Աշխատանքի շուկայի ցածր որակավորմամբ հատվածների ոչ բավարար կերպափոխություն:** Մի շարք ճյուղերում (օրինակ՝ հավաքման արտադրություններում) ՎԱԿ առկայությունը չի բերում աշխատողների մասնագիտական կարողությունների նշանակալի աճի կամ նրանց աշխատանքային պայմանների նշանակալի բարելավման<sup>49</sup>:
- vi. **ՎԱԿ ծրագրերի ժամանակավոր կամ կոնյունկտուրային բնույթը:** Գլոբալ կոնյունկտուրայի կամ ՎԱԿ ռազմավարության փոփոխության դեպքում անձնակազմի զարգացման ծրագրերը կարող են փակվել կամ կրճատվել՝

<sup>45</sup> Kaplinsky, R. (2005). Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place. Polity Press

<sup>46</sup> ILO (2020). Skills Development in the Informal Sector. International Labour Organization

<sup>47</sup> Lee, K. (2019). The Technological Catch-up and Innovation Capabilities in Latecomer Firms. Cambridge University Press

<sup>48</sup> Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness

<sup>49</sup> Kaplinsky, R. (2005). Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place. Polity Press

ընդունող երկրի համապատասխան համակարգերը թողնելով առանց կայուն աջակցության<sup>50</sup>:

Ակնառու է, այսպիսով, որ մարդկային կապիտալի զարգացման, աշխատուժի կարողունակության բարձրացման գործում ՎԱԿ-ները ունեն նշանակալի ներուժ, բայց միաժամանակ առկա են նաև էական ռիսկեր: Արդ, վերջինների արդյունավետ կառավարումն ու ՎԱԿ-ների ներուժի լիարժեք օգտագործումը զգալիորեն կախված է համարժեք պետական քաղաքականությունից: Այս ուղղությամբ, մասնավորապես, նպատակահարմար է՝

- ✓ Ձևավորել կադրերի պատրաստման ոլորտում ՎԱԿ-ների հետ պետության փոխգործակցության ազգային ռազմավարություն: Դրանում, օրինակ, պետք է ամրագրել ազգային տնտեսության շահերից ելնելով հմտությունների զարգացման գերակա ուղղությունները:
- ✓ Աջակցել ՎԱԿ-ների և կրթական հաստատությունների միջև գործընկերության ինստիտուցիոնալացմանը, օրինակ՝ բուհերի և մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների հենքի վրա ինկուբատորների և լաբորատորիաների ստեղծման, համատեղ ամբիոնների հիմնման, դուալ կրթության մոդելների կիրառման միջոցով:
- ✓ Չարգացնել հմտությունների և որակավորումների սերտիֆիկացման համակարգը: Կարևոր է ներդնել որակավորումների ազգային շրջանակներ, որոնք ներդաշնակեցված կլինեն միջազգային չափորոշիչների հետ՝ որակավորումների շարժունակության և թափանցիկության բարձրացման համար:
- ✓ Խթանել ՀՈւՄ ոլորտում ՎԱԿ-ների գործունեության լոկալիզացիան: Դա հնարավոր է երկրում ՎԱԿ-ներին հետազոտությունների և մշակումների կենտրոնների տեղակայման համար հարկային, կարգավորումային, այլ տիպի խթանների տրամադրմամբ:
- ✓ Մշտադիտարկել և գնահատել մարդկային կապիտալի զարգացման վրա ՎԱԿ-ների ազդեցությունը. անհրաժեշտ է ներմուծել ուսուցման և հմտությունների զարգացման, նաև՝ աշխատաշուկայի վրա դրանց

---

<sup>50</sup> ILO (2020). Skills Development in the Informal Sector. International Labour Organization

ազդեցության ոլորտներում կորպորատիվ փորձի համակարգային մշտադիտարկում:

- ✓ Աջակցել կադրերի պատրաստման ներառականության ծրագրերին, մասնավորապես՝ ՎԱԿ-ների հետ մշակել և կենսագործել կանանց, երիտասարդության, խոցելի խմբերի ներգրավման համատեղ կրթական նախաձեռնություններ:
- ✓ Թվային տեխնոլոգիաներն ինտեգրել կադրերի պատրաստման գործընթացում. ՎԱԿ մասնակցության կրթական ծրագրերի թվային կերպափոխության խթանում՝ ապագային կարողունակության զարգացման համար:
- ✓ Ստեղծել երկխոսության համար ազգային հարթակներ. ՎԱԿ-ների կրթական հաստատությունների, պետական իշխանության մարմինների մասնակցությամբ համաժողովների, աշխատանքային խմբերի, կլոր սեղանների անցկացում՝ մարդկային կապիտալի զարգացման գերակայությունների համաձայնեցման համար:

### **1.6. Ֆինանսական կայունություն և հարկային քաղաքականություն**

Ֆինանսական կայունությունը ցանկացած տնտեսության կայուն զարգացման առանցքային նախապայման է հանդիսանում: Չարգացող և անցումային տնտեսություններում հաճախ որպես կարևոր կայունարար գործոն հանդես են գալիս ՎԱԿ-ները, որոնք ժամանակակից ֆինանսական և կառավարչական փորձի ներդրման կարևոր աղբյուր են, նպաստում են արժույթային պահուստային դիրքի ամրապնդմանը, բանկային համակարգի և ֆոնդային շուկայի բարելավմանը:

Ֆինանսական կայունության վրա ՎԱԿ-ների ներգործությունը բազմաշերտ է և բազմագործոն: Այս համատեքստում որպես կայունացման գործոն առաջնահերթ նշանակություն ունեն, բնականաբար, ՕՈՒՆ-ները, որոնց միջոցով երկարաժամկետ կապիտալի ներհոսք ապահովելով, ՎԱԿ-ները հիմք են ձևավորում արդյունաբերության և ենթակառուցվածքների արդիականացման համար: Օրինակ, ԵԱՏՄ անդամ Ղազախստանի բյուջետային համակարգի և արտարժույթային շուկայի կայունացման գործում կարևորագույն նշանակություն ունեցավ Chevron, ExxonMobil, Total ՎԱԿ-ների կողմից նավթագազային հատվածում ավելի քան 150 մլրդ ԱՄՆ դոլարի ներդրումը<sup>51</sup>:

<sup>51</sup> World Bank (2023). Kazakhstan Economic Update. <https://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/overview>

ՎԱԿ-ները, ինչպես նշվեց Ղազախստանի օրինակով, նաև արժութային կայունարար գործոն են հանդիսանում: Սա հատկապես գործուն հանգամանք է այն երկրների համար, որտեղ արտահանումից եկամտի զգալի մասը ձևավորվում է ՎԱԿ-ների հաշվին: Այս առումով ցայտուն օրինակ է Ադրբեջանը, որտեղ ՎԱԿ-ների մասնաբաժինը նավթագազային հատվածում հասնում է 80%-ի, ինչի շնորհիվ երկիրը կարողացել է երկարաժամկետում կայունացնել ազգային արժույթը, չնայած բոլոր համաշխարհային գնային տատանումներին և արտարժութային շոկերին<sup>52</sup>:

Չարգացող և անցումային տնտեսություններում ՎԱԿ-ները նշանակալի ազդեցություն են ունեցել նաև բանկային համակարգի զարգացման վրա: Վերազգային բանկերի ներկայությունը երկրում կամ ՎԱԿ-ների աշխատանքը տեղի բանկերի միջոցով նպաստում է վերահսկողության և ռիսկերի կառավարման միջազգային չափորոշիչների ներդրմանը: Տարածաշրջանային երկրների շարքում ուշագրավ է Վրաստանի օրինակը, որտեղ Société Générale և HSBC բանկերի մուտքը հանգեցրեց բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման ստանդարտների նշանակալի բարելավման<sup>53</sup>:

Ի հավելումս, երկրի ֆինանսական համակարգի կայունացման կարևոր գործոն է հանդիսանում ֆոնդային շուկայի զարգացումը, որը, հատկապես զարգացող և անցումային տնտեսությունների պարագայում հաջողվում է խթանել ՎԱԿ-ների առկայության պայմաններում՝ մասնավորապես, կորպորատիվ արժեթղթերի թողարկման, ցուցակման և թափանցիկության մեծացման հաշվին:

Այնուհանդերձ, ՎԱԿ-ները ֆինանսական կայունության առումով նաև որոշակի ռիսկեր և մարտահրավերներ են պարունակում: Այսպես, ՎԱԿ-ների առանձնակի հետաքրքրությունը կոնկրետ ոլորտների նկատմամբ արտաքին ցնցումների նկատմամբ խոցելիություն է ստեղծում: Նախորդ օրինակների տրամաբանությունը շարունակելով, պետք է փաստել, որ Ղազախստանի ու Ադրբեջանի տնտեսությունները շարունակում են ծայրահեղ խոցելի մնալ նավթագազային արտահանումից իրենց կախվածության պատճառով<sup>54</sup>: Բացի այդ, հատկապես զարգացող տնտեսությունների համար լրջագույն

<sup>52</sup> IMF (2023). Global Financial Stability Report. <https://www.imf.org>

<sup>53</sup> EBRD (2023). Georgia Country Overview. <https://www.ebrd.com/where-we-are/georgia/overview.html>

<sup>54</sup> OECD (2024). Competitiveness in Eurasia. <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/>

մարտահրավեր է ՎԱԿ-ների կողմից ստացվող շահույթի՝ երկրից դուրսբերումը, որը տարբեր երկրներում նշանակալի ծավալներ ունի և հանգեցնում է ընթացի հաշվի պակասուրդի: Ֆինանսական կայունության տեսանկյունից մեկ այլ կարևոր մարտահրավեր է գլոբալ ճգնաժամերի նկատմամբ խոցելիությունը, որի մակարդակը կոռելացված է երկրում ՎԱԿ-ների ներկայության ինտենսիվության հետ<sup>55</sup>:

ՎԱԿ-ները նշանակալի ազդեցություն ունեն սաև ընդունող երկրի բյուջետային եկամուտների ապահովման գործում և դրանով իսկ հարկային քաղաքականության կարևոր բաղադրիչ են հանդիսանում: Մյուս կողմից, հաճախակի են դեպքերը, երբ ՎԱԿ-ները արհեստականորեն նվազեցնում են հարկվող շահույթը՝ տրանսֆերտային գնագոյացման և օֆշորային գոտիներ շահույթի տեղափոխման միջոցով: Այսօրինակ քաղաքականությունից զարգացող երկրների կորուստները գնահատվում են տարեկան մինչև 200 մլրդ ԱՄՆ դոլարի չափով<sup>56</sup>: Այս հանգամանքն, անշուշտ, նվազեցնում է ընդունող երկրի բյուջետային կարողությունները:

Նմանատիպ բացասական երևույթների կանխարգելման նպատակով մշակվում են միջազգային գործիքակազմեր, ներառյալ OECD BEPS նախաձեռնությունը և շահութահարկի գլոբալ նվազագույն մակարդակի սահմանման առաջարկությունը:

### **1.7. Ինստիտուցիոնալ զարգացման վրա ազդեցություն**

ՎԱԿ-ները չափորոշիչների, նորմերի և կարգավորումային միջավայրի ձևավորման միջոցով մասնակցում են գլոբալ կառավարմանը: Արդ, դրանք ակտիվորեն գործակցում են գլոբալ կարգավորումային ինստիտուտների հետ: Դա, մի կողմից, նպաստում է որակի, աշխատանքի անվտանգության և շրջակա միջավայրի պաշտպանության չափորոշիչների ներդաշնակեցմանը, հատկապես՝ գլոբալ համաձայնությունների շրջանակներում: Մյուս կողմից, առկա է գլոբալ համաժողովների միջոցով կորպորատիվ շահերի առաջմղման ու հակառակը՝ ազգային տնտեսությունների շահերի անտեսման ռիսկ:

Վերջին տասնամյակների ընթացքում ՎԱԿ-ները ավելի ու ավելի ակտիվորեն են ներգրավվում զարգացող և անցումային տնտեսությամբ երկրների

<sup>55</sup> UNCTAD (2024). World Investment Report 2024. <https://unctad.org>

<sup>56</sup> Տվյալները՝ Tax Justice Network

ինստիտուցիոնալ զարգացման գործընթացներում: Դրանց ազդեցությունը էապես դուրս է գալիս որպես ներդրողներ կամ գործատուներ զուտ տնտեսական նեղ դերից: Ավելի հաճախ են ՎԱԿ-ները դառնում ինստիտուցիոնալ փոփոխությունների նշանակալի մասնակիցներ և առաջ մղողներ, խթանելով իրավական արդիականացումը, բարեփոխելով կորպորատիվ կառավարման ստանդարտները և նպաստելով քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտների ամրապնդմանը:

Երկրի ինստիտուցիոնալ զարգացման վրա ՎԱԿ-ների ազդեցության հիմնական ուղիներն են.

#### **Ա) Իրավական համակարգի արդիականացում**

ՎԱԿ-ների ինստիտուցիոնալ ազդեցության առավել նշանակալի ուղղություններից է ընդունող երկրի իրավական և կարգավորումային միջավայրի արդիականացման աջակցությունը: ՎԱԿ-ները, շահագրգռված լինելով թափանցիկ և կանխատեսելի «խաղի կանոններ» ունենալու հարցում, հաճախ նախաձեռնում են բարեփոխման գործընթացներ այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են կորպորատիվ իրավունքը, հաշվապահական հաշվառման ստանդարտները, բնապահպանական կարգավորումները, աշխատանքային օրենսդրությունը: Օրինակ, Լեհաստանում 1990-ականներին օտարերկրյա ներդրողների մեծ ներհոսք արձանագրվեց՝ հատկապես մանրածախ առևտրի, բանկային գործունեության և ավտոմոբիլային արդյունաբերության մեջ, որին հաջորդեց ԵՄ նորմերի հետ կորպորատիվ օրենսդրության համակարգային ներդաշնակեցման գործընթացը, ներառյալ՝ պետական գնումների ոլորտում հակակոռուպցիոն ստանդարտների ներդրումը<sup>57</sup>:

#### **Բ) Կորպորատիվ կառավարում և հակակոռուպցիոն չափորոշիչներ**

ՎԱԿ-ների ինստիտուցիոնալ ազդեցության երկրորդ կարևոր ուղղությունը կորպորատիվ կառավարման և հակակոռուպցիոն չափանիշների առաջմղումն է: ՎԱԿ-ները, հատկապես միջազգային բորսաներում ցուցակվող արժեթղթեր ունեցողները, համապատասխանության և տեղեկատվության բացահայտման նկատմամբ կոշտ պահանջներ են ներմուծում: Ուշագրավ օրինակ է Ռուսիան, որի բանկային համակարգում **Raiffeisen Bank International, Societe Generale** և **Erste**

<sup>57</sup> UNCTAD. *World Investment Report 2023*. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

**Group**-ի մուտքից հետո էապես բարձրացավ կորպորատիվ համապատասխանության մակարդակը, ինչը նպաստեց ֆինանսական հատվածում սովերային տնտեսության նշանակալի կրճատմանը<sup>58</sup>:

**Գ) Դատական բարեփոխումներ և սեփականության իրավունքի պաշտպանություն**

ՎԱԿ-ների երկարաժամկետ գործունեության առանցքային նախապայմաններից է սեփականության իրավունքների պաշտպանության արդյունավետ ինստիտուտների և անկախ դատական համակարգի առկայությունը: Հաճախ հենց ՎԱԿ-ների մուտքը այս կամ այն երկիր դառնում է դատական բարեփոխումների և վեճերի լուծման ժամանակակից մեխանիզմների ներդրման խթան: Ուշագրավ օրինակների շարքից է Չեխիայի փորձը, որտեղ օտարերկրյա ներդրողների ազդեցության ներքո SS ոլորտում և ավտոմոբիլաշինական արդյունաբերության մեջ անցկացվեց առևտրային դատարանների բարեփոխումը և ներդրվեց միջազգային չափորոշիչներին համապատասխանող արբիտրաժ, ինչը արդյունքում նկատելիորեն բարձրացրեց երկրի գրավչությունը բարձր տեխնոլոգիական ներդրումների համար<sup>59</sup>:

**Դ) Պետական-մասնավոր գործընկերության (ՊՄԳ) ինստիտուտների զարգացումը:**

ՊՄԳ ինստիտուտների զարգացումը ՎԱԿ-ների ինստիտուցիոնալ ազդեցության մեկ այլ կարևոր ուղղություն է: ՎԱԿ-ների մասնակցությամբ խոշոր ենթակառուցվածքային նախագծերի իրագործումը պահանջում է պետական-մասնավոր նախաձեռնությունների կառավարման նոր մեխանիզմների ներդրում և համապատասխան իրավական հենքի ձևավորում: Օրինակ, Ուզբեկստանում ջրամատակարարման ոլորտում Veolia-ի և էներգետիկայի ոլորտում ACWA POWER-ի նախագծերը ՊՄԳ օրենսդրության արմատական վերափոխման խթան հանդիսացան<sup>60</sup>: Նմանօրինակ գործընթացներ դիտվել են նաև Հունգարիայում, տրանսպորտի ոլորտում:

**Ե) Քաղաքացիական հասարակության զարգացման և կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ներդրման վրա ազդեցությունը:**

<sup>58</sup> Deloitte CEE. Compliance and AML Trends in CEE, 2024

<sup>59</sup> Grigoryan, S. (2024). TNCs and Institutional Transformation in Armenia

<sup>60</sup> Khakimov, B. & Karimova, N. (2024). Public-Private Partnership and Institutional Reforms in Uzbekistan

Արդի ՎԱԿ-ները ակտիվորեն ներդրում են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մեխանիզմներ, ներառյալ տեղական ՀԿ-ների աջակցությունը, սոցիալական և բնապահպանական ծրագրերի իրականացումը: Այս մեխանիզմների միջոցով ՎԱԿ-ները նպաստում են քաղաքացիական հասարակության նոր ինստիտուտների ձևավորմանը և սոցիալական գործընկերության մշակույթի զարգացմանը: Օրինակ, Ղազախստանում միջազգային նավթագազային ընկերությունները (մասնավորապես՝ Chevron-ը և Total Energies-ը) աջակցում են կրթական և բնապահպանական նախաձեռնությունները, ինչը նպաստում է իրենց գործունեության տարածքներում հասարակական հսկողության ինստիտուցիոնալացմանը<sup>61</sup>: Նմանատիպ գործընթացներ կարելի է դիտարկել նաև Չեխիայում, Լեհաստանում, որտեղ խոշոր մանրածախ առևտրի ցանցերը ակտիվորեն աշխատում են տեղական բնապահպանական ՀԿ-ների հետ<sup>62</sup>:

Վերը թվարկվածի հետ միասին, ՎԱԿ-ների ներգործությունը ընդունող երկրի ինստիտուցիոնալ համակարգի վրա կարող է նաև բացասական հետևանքներ կամ նշանակալի ռիսկեր պարունակել:

Նախ, առկա է այսպես կոչված **ինստիտուտների գավթման** ("state capture") ռիսկ, երբ խոշոր ՎԱԿ-ները իրենց ազդեցությունն օգտագործում են իրենց համար շահավետ որոշումների առաջմղման կամ քաղաքական Էլիտաների հետ ոչ ֆորմալ փոխգործակցության հաստատման համար:

Բացի այդ, հատվածական բարեփոխումների պայմաններում հնարավոր է **ինստիտուցիոնալ ասիմետրիայի** իրավիճակ, երբ ՎԱԿ շահերը սպասարկող ինստիտուտները զարգանում են ավելի արագ, քան տեղի ՓՄՁ-ների կամ սոցիալական աջակցության ինստիտուտները:

Ի հավելումս, ՎԱԿ-ներից տնտեսության առանձին հատվածների չափից դուրս մեծ կախվածությունը կարող է հարակից ոլորտներում հանգեցնել **ինստիտուցիոնալ հետընթացի** և **նվազեցնել երկրի տնտեսական մոդելի կայունությունը**<sup>63</sup>:

---

<sup>61</sup> Tulegenov, K. & Baimukhanov, M. (2024). Impact of TNCs on Institutional Development in Kazakhstan.

<sup>62</sup> OECD. Business Integrity and Anti-Corruption Measures, 2021

<sup>63</sup> UNCTAD. World Investment Report 2023. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

Նկարագրված ռիսկերի արդյունավետ կառավարման համար կարևոր նշանակություն ունի՝

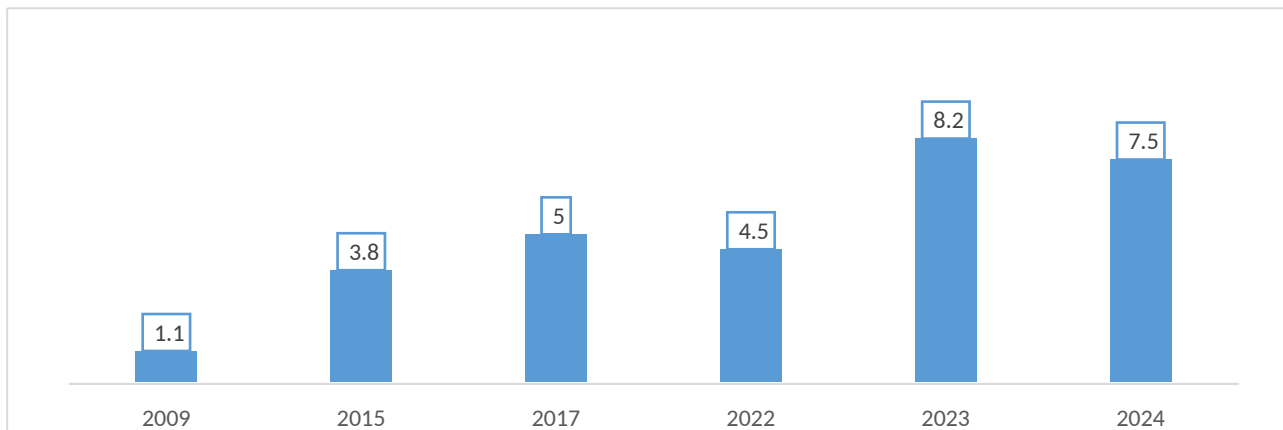
- ✓ *Ուժեղ և անկախ կարգավորումային միջավայրի ձևավորումը*, այդ թվում՝ անկախ հակամենաշնորհային մարմինների ստեղծումը, շուկայի բոլոր մասնակիցների համար գործունեության թափանցիկ կանոնների մշակումը, իրավական պետության ուժեղացումը:
- ✓ *ՎԱԿ-ների և պետության միջև փոխգործակցության թափանցիկության ապահովումը*, այդ թվում՝ ՎԱԿ-ների հաշվետվողականության միջազգային չափորոշիչների ներդրում, աջակցության ամենատարբեր պայմանագրերի գրանցամատյանի ձևավորում և այլն:
- ✓ *Ազգային շահերի ինստիտուցիոնալ պաշտպանություն*, այդ թվում՝ երկարաժամկետ զարգացման գերակայությունների հստակեցում, կայուն զարգացման և սոցիալական ոլորտների վրա ՎԱԿ նախագծերի ազդեցության գնահատման մեխանիզմների ներդրում, զգայուն ոլորտներում ՕՈՒՆ-ների ռազմավարական սքրինինգի իրականացում:
- ✓ *Տնտեսության դիվերսիֆիկացիա*, այդ թվում՝ ՓՄՁ զարգացման խթանում, տեղական կորպորացիաների զարգացման և արտերկրի շուկաներ ելքի աջակցություն:
- ✓ *Պետական կառավարման ապարատի արդյունավետության բարձրացում*, այդ թվում՝ ՎԱԿ-ների հետ փոխգործակցության մեջ ներգրավված հանրային ծառայողների ուսուցում և որակավորման բարձրացում, կառավարման բոլոր մակարդակներում հակակոռուպցիոն մեխանիզմների ներդրում:
- ✓ *Միջազգային փոխգործակցության խորացում*, այդ թվում՝ խաղի հավասարակշռված կանոնների ձևավորման համար միջազգային համաձայնագրերի օգտագործում, նմանօրինակ մարտահրավերներով երկրների միջև փորձի փոխանակություն:

## 2.ՎԱԿ-ների ազդեցությունը Հայաստանը տնտեսական, սոցիալական և ինստիտուցիոնալ համակարգերի վրա

### 2.1. SS ոլորտ

2000-ականներից սկսած Հայաստանը SS ոլորտում կայուն աճ է արձանագրում, աստիճանաբար ձևավորելով եվրասիական տիրույթում տեխնոլոգիական կենտրոնի իր վարկը: Ճկուն հարկային քաղաքականությունը, տեխնիկական կրթության բարձր մակարդակը և որակավորված ինժեներական կադրերի առկայությունը նպաստեցին այն բանին, որ ՎԱԿ-ները սկսեցին ակտիվորեն ներդրումներ կատարել այս ոլորտում:

Հայաստանի SS ոլորտի տարեկան շրջանառությունը վերջին տարիներին կազմում է շուրջ 1,8-2,0 մլրդ ԱՄՆ դոլար, որը ՀՆԱ նկատմամբ կազմում է 7,5-8,2% (գծ. 2.1.): Ոլորտում ստեղծված ավելացված արժեքի մասնաբաժինը ՀՆԱ-ում 2024-ին հասել է 5,5%-ի, ինչը համադրելի է մի շարք զարգացած երկրների մակարդակի հետ: Հատկանշական է, որ ոլորտում եկամտի շուրջ 87%-ը ապահովվում է ծառայությունների արտահանման հաշվին:



**Գծ. 2.1. ՀՀ SS ոլորտի շրջանառության հարաբերակցությունը ՀՆԱ նկատմամբ, տոկոսներով<sup>64</sup>**

### ՀՀ S&S ոլորտում գործող հիմնական ՎԱԿ-ները

#### Synopsys Inc.

Ամերիկյան **Synopsys** ընկերությունը Հայաստանի SS ոլորտի առաջին խոշոր ներդրողներից է: 2004թ. ընկերությունը ձեռք բերեց Հայաստանում աշխատող երկու ֆիրմաներ՝ Monterey Arset և Leda Design: Ավելի ուշ, 2005-ին և 2010-ին ձեռք

<sup>64</sup> Աղբյուրը՝ Հայաստանի վիճակագրական կոմիտե

բերվեցին HPLA-ն և Virage Logic-ը: Ընկերությունը վերջին 20 տարվա ընթացքում զարգացնում է էլեկտրոնային չիպերի նախագծման համար ծրագրային լուծումներ (EDA), նաև՝ կիսահաղորդիչների արդյունաբերության համար IP միջուկներ: **Synopsys Armenia**-ն Synopsys Inc. կորպորացիայի խոշորագույն ՀՈՒՄ կենտրոններից է ԱՄՆ սահմաններից դուրս: Ներկայումս ընկերության հայաստանյան ստորաբաժանումում զբաղված են ավելի քան 1000 աշխատակիցներ: Synopsys-ը ակտիվորեն համագործակցում է ՀՀ առաջատար բուհերի հետ, զարգացնելով միկրոէլեկտրոնիկայի և նախագծման ավտոմատացման ոլորտներում մասնագետների պատրաստման մրցունակ ծրագրեր:

### **NVIDIA Corporation**

2022թ. ամերիկյան NVIDIA ընկերությունը հայտարարեց Երևանում հետազոտական կենտրոն բացելու մասին: Կենտրոնը միտված է արհեստական բանականության և մեքենայական ուսուցման ոլորտներում լուծումների մշակմանը: Ընկերության մենեջմենթի գնահատմամբ, կենտրոնի հիմնումը վկայում է ընկերության գլոբալ Էկոհամակարգի զարգացման համար Հայաստանի ռազմավարական նշանակության մասին:

2025թ. հունիսին NVIDIA կորպորացիան հայտարարեց Հայաստանի կառավարության և Firebird.ai ընկերության հետ ռազմավարական գործընկերության մասին՝ ուղղված «AI ֆաբրիկայի» ստեղծմանը՝ NVIDIA-ի լուծումների վրա հիմնված բարձր արտադրողականությամբ տվյալների կենտրոնի ձևաչափով: Ներդրումների ծավալը գնահատվում է մոտ 500 միլիոն ԱՄՆ դոլար, ենթակառուցվածքի հզորությունը կգերազանցի 100 մեգավատը՝ 2026 թվականին գործարկվելու է ավելի քան հազար Blackwell գրաֆիկական պրոցեսոր: Նախագիծը միտված է ոչ միայն տեխնոլոգիական ներուժի զարգացմանը, այլև գիտության, կրթության և նորարարության ինտեգրմանը, ինչը ստեղծում է հարթակ բարձրակարգ մասնագետների պատրաստման և ներգրավման համար և արագացնում է ազգային AI Էկոհամակարգի ձևավորումը:

### **PMI Science R&D Center in Armenia**

2018 թ. Ֆիլիպ Մորրիս Ինթերնեյշնլը (Philip Morris International) հիմնեց իր Գիտահետազոտական կենտրոնը Հայաստանում: Արդյունաբերական գիտահետազոտական այս կենտրոնը կամուրջ է հանդիսանում գիտական

հետազոտությունների և դրանց գործնական կիրառման միջև՝ կենտրոնանալով նորարարական լուծումների, մաթեմատիկական գիտությունների և նախատիպերի ստեղծման վրա: Այն համագործակցում է Հայաստանի գիտական, ինժեներական և SS համայնքների հետ՝ ներգրավելով տեղական փորձագիտական ներուժը ՖՄԻ-ի արտադրանքի հաջորդ սերնդի զարգացման գործընթացում:

Բացի այդ, կենտրոնը տրամադրում է կարևոր կարողություններ մաթեմատիկայի, արհեստական բանականության, տվյալագիտության և գիտելիքի կառավարման ոլորտներում:

Ներկայումս կենտրոնը ընդլայնվում է Երևանի ինժեներական քաղաքում համալրվելով նոր սերնդի սարքավորումներով, որոնք զգալիորեն կբարձրացնեն փորձարարական և արտադրական ներուժը: Սա հիմք կդառնա նորարարական նախագծերի զարգացման, գիտահետազոտական կապերի ընդլայնման և ինժեներական համայնքի համար նոր հնարավորությունների ստեղծման համար:

#### **Adobe Inc.**

Adobe ընկերությունն արդեն մի քանի տարի է, ինչ գործում է Հայաստանում, ավելին՝ 2023-ին Երևանում բացվեց ընկերության նոր գրասենյակը: Հետաքրքրական է, որ 2023-ի հոկտեմբերին Adobe ընկերության գլխավոր տնօրենը արժանացավ ՀՀ պետական մրցանակի՝ ազգային SS ոլորտի զարգացման գործում ներդրման համար:

#### **Cisco Systems Inc.**

2014թ. Cisco-ն ձեռք բերեց հայաստանյան Memoir Systems ընկերությունը, որը մասնագիտանում էր հիշողության ներկառուցվող տեխնոլոգիաների մեջ: Բացի այդ, Հայաստանում գրանցված է **Cisco Networking LLC** ընկերությունը՝ որպես ցանցային սարքավորումների մշակմամբ զբաղվող դուստր ձեռնարկություն:

#### **Huawei Technologies Co., Ltd.**

Չինական Huawei ընկերությունը հայաստանյան շուկայում աշխատում է ավելի, քան 10 տարի: Կարևոր նախաձեռնություններից է ընկերության հետ համատեղ, Enterprise Armenia-ի կողմից Հետազոտությունների և մշակումների կենտրոնի ստեղծման նախագիծը: Բացի այդ, դեռևս 2017-ին Huawei ընկերության հետ կնքվել է համաձայնագիր՝ Երևանում «խելացի քաղաք» հայեցակարգի զարգացման համար:

### **Advanced Micro Devices (AMD)**

AMD ընկերությունը ներկայումս դիտարկում է Հայաստանում իր ներկայության նշանակալի ընդլայնման պլանները, ինչը հաստատում է Հայաստանի՝ որպես կիսահաղորդիչային մշակումների կենտրոն դառնալու ներուժը:

### **Oracle Corporation**

Հայաստանում 2014-ից գործում է **Oracle R&D CJSC-ի** հայաստանյան ստորաբաժանումը, որը մասնագիտանում է ծրագրային ապահովման մշակումներում և CRM լուծումներում:

### **VMware Inc.**

Ընկերությունը Հայաստանում հիմնել է ինժեներական գրասենյակներ և մասնակցում է տեղական ստարտափ էկոհամակարգի ձևավորմանը: Կենտրոնը մշակում է ինովացիոն ամպային լուծումներ, ներդրել է բաց ինովացիաների մշակույթը, առաջնորդման մասնակցային մոդելներ, Agile կառուցվածքներ: Այն կարևոր դերակատարում ունի ՀՀ SS հանրույթի շրջանում ժամանակակից կառավարչական փորձի տարածման գործում:

### **Yandex N.V.**

Ռուսական Yandex ընկերությունը ընդլայնում է Հայաստանում իր ներկայությունը՝ թողարկելով տարաբնույթ ինտերնետ ծառայություններ:

Հարկ է նկատել, որ Հայաստանում 2020-2023թթ. SS ոլորտին բաժին է ընկել գրոյից իրականացվող ներդրումային նախագծերի (greenfield investments) ավելի քան 52%-ը, մինչդեռ դրան նախորդող 2014-2019թթ. ժամանակահատվածում նույն ցուցանիշը կազմել է ընդամենը 22%<sup>65</sup>:

ՎԱԿ-ների ազդեցությունը Հայաստանի SS ոլորտի վրա իրականացվում է մի քանի առանցքային ուղիներով: Հենց դրանցով համալիր ներգործության շնորհիվ երկրում հաջողվել է հասնել SS ոլորտի աճի բարձր տեմպերի և գլոբալ ինտեգրացիայի:

*1. Ուղղակի ներդրումներ հետազոտություններում և մշակումներում:* ՎԱԿ-ները ներդրումներ են կատարում ՀՀ-ում դուստր ձեռնարկությունների, մշակումների կենտրոնների և R&D լաբորատորիաների ստեղծման մեջ: Դրա

---

<sup>65</sup>Աղբյուրը՝ Lloyds Bank, Foreign direct investment (FDI) in Armenia, FDI in Figures

հաջողված օրինակներից են՝ **Synopsys Armenia, VMware Armenia, NVIDIA Armenia, Cisco, Mentor Graphics**: Այս կենտրոնները ուղղակի զբաղվածություն են ապահովում բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների համար, նպաստում են նոր տեխնոլոգիաների զարգացմանը, հանդիսանում են բարձր տեխնոլոգիական լուծումների արտահանման կարևոր հաղորդուղիներ:

*2. Տեխնոլոգիաների փոխանցում.* համատեղ նախագծերի, ներկորպորատիվ ուսուցումների, կորպորատիվ ծրագրերի միջոցով ՀՀ-ում ՎԱԿ-ների ստորաբաժանումներն ապահովում են առաջադեմ տեխնոլոգիական լուծումների փոխանցում, մշակումների գլոբալ լուծումների (software engineering, hardware design և այլն) յուրացում, ծրագրային ապահովման որակի և անվտանգության ժամանակակից ստանդարտների ներդրում: Այս ամենն ապահովում են ողջ SՀS ոլորտի տեխնոլոգիական հենքը:

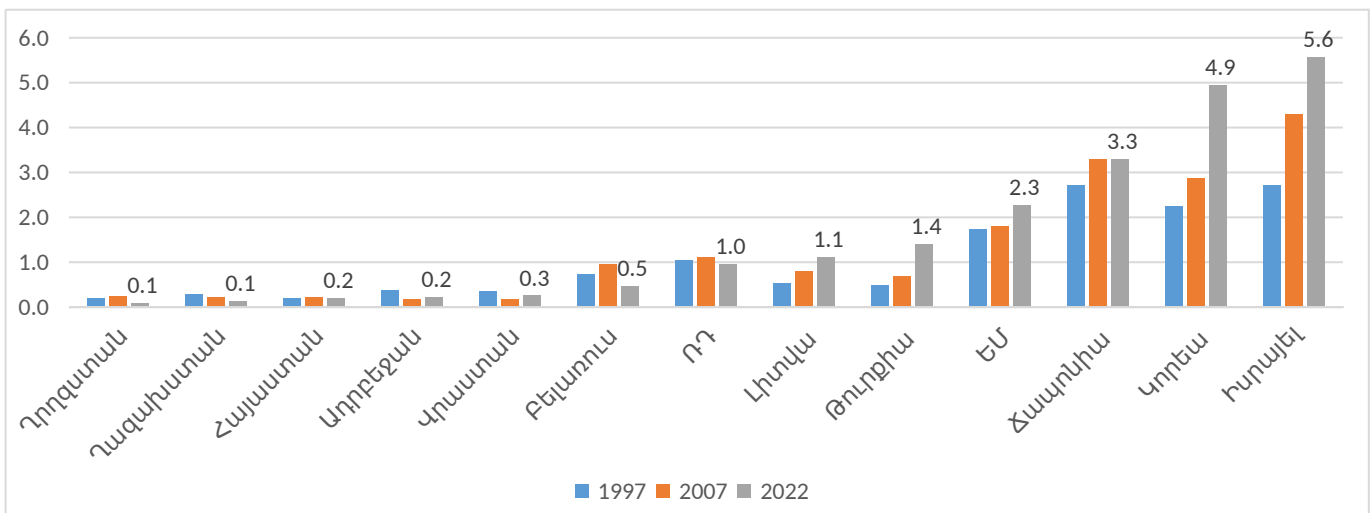
ՎԱԿ-ները Հայաստանում ներդրել են կառավարման բաց մոդելներ (flat hierarchy), Agile մոտեցումներ, հակադարձ կապի մշակույթ, **diversity & inclusion** մոդելներ, շահադրման և փոխհատուցման նոր համակարգեր: Այս չափորոշիչները արդեն իսկ նորմա են դարձել նաև լոկալ SS ընկերությունների համար:

*3. Ներգործությունը կադրային շուկայի և մասնագիտական չափորոշիչների վրա.* Հայաստանում գործող ՎԱԿ-ները առաջադրում են աշխատանքի վարձատրության բարձր չափորոշիչներ, անձնակազմի զարգացման առաջադեմ ծրագրեր, մոտիվացիայի նոր մոդելներ (կադրային աճ, օպցիոններ և այլն): Հայաստանյան տեխնիկական բուհերի շրջանավարտները, հայտնվելով ՎԱԿ-ների տեղի կառույցներում, ստանում են յուրահատուկ կոմպետենցիաներ, գլոբալ ստանդարտներով աշխատանքի փորձառություն, միջազգային նախագծերում մասնակցության հնարավորություն: Հետագայում այդ մասնագետները նոր մասնագիտական մշակույթը տարածում են ամբողջ SS շուկայով մեկ:

*4. Արժեքի ստեղծման գլոբալ շղթաներում ինտեգրում.* Հայաստանում գործող ՎԱԿ-ները հաջողությամբ կարողանում են հայաստանյան թիմերն ինտեգրել գլոբալ արժեշղթաներում, մասնավորապես՝ համաշխարհային պրոդուկտների համար բաղադրիչների մշակմամբ, միջազգային R&D նախաձեռնություններին մասնակցությամբ, միջազգային ստանդարտների (Agile, Scrum, DevOps) հետ աշխատանքներով: Այս ամենը հայաստանյան ընկերություններին ապահովում է

գլոբալ վարկանիշ, մուտք՝ առաջավոր շուկաներ, միջազգային համագործակցության փորձ:

Այս հանգամանքը, հատկապես կարևոր է այն համատեքստում, երբ դիտարկում ենք Հայաստանում կարելի է ասել՝ նույնիսկ պատմականորեն, հետազոտությունների և մշակումների խիստ ցածր ֆինանսավորումը: Չնայած ԵԱՏՄ մյուս երկրներում իրավիճակը որակապես չի տարբերվում, այնուհանդերձ, 0,2 տոկոս մակարդակը, որի շուրջ արդեն երրորդ տասնամյակն է, ինչ «տեղավորվում» է գիտական հետազոտությունների և մշակումների ոլորտը, հատկապես գիտատեխնիկական անցման արդի դարաշրջանում կայուն զարգացման որևէ հեռանկար չի կարող ստեղծել: ՀՀ մակարդակը 5 անգամ ցածր է Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների մակարդակից, 7 անգամ զիջում է Թուրքիային, ԵՄ ցուցանիշից ցածր է ավելի քան 10 անգամ (գծ. 2.2):



**Գծ. 2.2. ՀուՄ ծախսերը՝ տոկոսով ՀՆԱ նկատմամբ<sup>66</sup>**

5. Ստարտափ Էկոհամակարգերի զարգացման խթանում, որը ՀՀ-ում գործող ՎԱԿ-ները իրականացնում են մենթորական ծրագրերի, կորպորատիվ աքսելերատորների, ստարտափ համաժողովներին մասնակցության, վենչուրային ներդրումների միջոցով: Օրինակ, ՎԱԿ-ների նախկին աշխատակիցները ՀՀ-ում ստեղծում են իրենց սեփական ստարտափները կամ նախաձեռնվում են գործընկերային ծրագրեր, որոնք նոր ներդրումների և շուկաների մուտք են ապահովում:

<sup>66</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?view=chart>

Հայաստանի SS ոլորտում ՎԱԿ-ների ակտիվ մասնակցության արդյունքում արձանագրվել է պարզ արտապատվիրակման մոդելներից տեղաշարժ դեպի արժեքի ստեղծման ավելի բարդ ձևերի՝ գլոբալ շուկաների համար պրոդուկտների մշակում, սեփական R&D ուղղությունների ստեղծում, միջազգային նորարարական կոնսորցիումներում մասնակցություն: Եապես բարձրացել է մասնագետների որակավորման և նախագծերի որակի նկատմամբ պահանջները:

ՎԱԿ-ները Եապես ընդլայնել են հայաստանյան SS ոլորտի արտահանումային հորիզոնները: ՎԱԿ-ների հայաստանյան գրասենյակները հանդիսանում են գլոբալ մշակման կենտրոններ, դրանց թողարկումը ինտեգրված է համաշխարհային SS պրոդուկտների մեջ: Արդյունքում, ձևավորում է Հայաստանի, որպես ծրագրային ապահովման և ապարատային լուծումների ոլորտում կոմպետենցիաների վստահելի կենտրոնի գլոբալ վարկը: Կարևոր վերջնարդյունք է ՀՀ ՀՆԱ կառուցվածքում SS ծառայությունների արտահանման աճը՝ մինչև 6,5% (2024թ.):

Նկարագրված արդյունքների հետ միասին, ՀՀ SS ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը որոշ ռիսկեր է ձևավորում, որոնք պետք է հաշվի առնվեն ոլորտային ռազմավարությունների մշակման և իրագործման ընթացքում:

**Ա. Խոշոր ՎԱԿ-ների շուրջ շուկայի համակենտրոնացումը:**

Մասնավորապես, տաղանդներն ու հիմնական ռեսուրսները շատ են կենտրոնացած խոշոր ՎԱԿ-ներում, բացի այդ, առավել որակավորված կադրերը լուրջ ընկերություններից դուրս են գալիս և աշխատանքի են տեղավորվում մշակումների միջազգային կենտրոններով: Արդյունքում տեղի է ունենում լուրջ բիզնեսի թուլացում, փոքր և միջին SS ընկերությունների մրցունակության նվազում:

**Բ. Կադրերի արտահոսք դեպի գլոբալ կորպորացիաներ:**

ՎԱԿ-ներում բարձր աշխատավարձն ու աշխատանքի նախընտրելի պայմանները խթանում են բուհերից շրջանավարտների՝ միանգամից դեպի խոշոր միջազգային ընկերություններ արտահոսքին, կարիերայի սկզբնական փուլերում ձեռնարկատիրությամբ զբաղվելու հետաքրքրության անկման: Արդյունքում, ստարտափ Էկոհամակարգերում նկատվում է նախաձեռնողական կադրերի սակավություն:

**Գ. Առևտրասինգային մոդելներից պոտենցիալ կախվածություն:**

Հայաստանում գերակշռում են աուտոսոսիսիզային կենտրոնները, փոխարենը քիչ են սեփական պրոդուկտների ստեղծման կենտրոնները: Ըստ այդմ, ռազմավարական մակարդակի որոշումները (ապրանքային ռազմավարությունը, մարքեթինգը, IP) մնում են արտասահմանում: Արդյունքում առկա է լոկալ պրոդուկտային ընկերությունների զարգացման սահմանափակման ռիսկը:

### **Դ. SS ոլորտում ՎԱԿ-ների և լոկալ ՓՄՁ-ների նկատմամբ խզում:**

ՎԱԿ-ների և տեղական ՓՄՁ-ների նկատմամբ կոոպերացիան խիստ ցածր մակարդակի վրա է: Բացի այդ, լոկալ ընկերությունները ՎԱԿ մատակարարման շղթաներում շատ թույլ ինտեգրում ունեն: Արդյունքում Հայաստանի SS շուկան ըստ էության բաժանված է երկու սեգմենտի՝ առաջինը գլոբալացման հատվածն է՝ ՎԱԿ-ների ազդեցության ներքո, մյուսը տեղական SS շուկան է՝ տեխնոլոգիաների և ստանդարտների ավելի ցածր մակարդակով:

Այս համատեքստում Հայաստանի SS ոլորտի վրա ՎԱԿ-ների կայուն և հավասարակշռված դրական ազդեցության ապահովման համար անհրաժեշտ է դիտվում ձևավորել գործընթացների ներդաշնակ կառավարման ակտիվ պետական և ճյուղային քաղաքականություն, որում հարկ է ներառել.

- ✓ ՎԱԿ-ների և լոկալ SS ընկերությունների սիներգիայի աջակցությունը՝ կոոպերացիայի հարթակների, համատեղ կլաստերների, ասոցիացիաների ստեղծմամբ, համատեղ հետազոտական նախագծերի իրագործմամբ: Կարևոր թիրախ է նաև ՎԱԿ-ների մատակարարման շղթաներում տեղական ՓՄՁ-ների ինտեգրման խթանումը:
- ✓ Սեփական SS պրոդուկտների զարգացման ծրագրերի խթանումը. աջակցության ազգային ծրագրերի մշակում՝ դրամաշնորհային մեխանիզմների, վեկտորային ֆինանսավորման, հարկային խթանների ներառմամբ: Կարևոր է նաև լոկալ պրոդուկտային ընկերությունների ստեղծման ուղղակի խթանումը, որոնք կարող են դառնալ ոչ միայն ծառայությունների մատակարար, այլև ՎԱԿ-ների գործընկերներ:
- ✓ Համալսարանների ինտեգրումը ՎԱԿ-ների էկոհամակարգերի մեջ. ՀՀ բուհերի հետ ՎԱԿ-ների համագործակցության ընդլայնում՝ երկարաժամկետ գործընկերային ծրագրերի, մասնագիտացված ամբիոնների, փորձառության, կիրառական հետազոտությունների միջոցով:

- ✓ ՎԱԿ-ների և ազգային SS ռազմավարության շահերի հավասարակշռում.  
հարկ է ձևավորել ճկուն կարգավորումային միջավայր, որում առանցքային թիրախների թվում կլինեն հայաստանյան բիզնեսի շահերի պաշտպանությունը, մրցակցային պայմանների աջակցությունը, բաց ինովացիաների խթանումը: SS ոլորտի զարգացման ռազմավարությունում ՎԱԿ-ների դերակատարումը պետք է դիտարկվի որպես լրացնող, ոչ թե գերիշխող, գերակայություն պետք է տրվի ազգային տեխնոլոգիական ինքնիշխանության զարգացմանը:

## **2.2. Բանկային հատված**

ՀՀ բանկային համակարգում վերջին տասնամյակների ընթացքում ամրապնդվել են վերազգային կապիտալի ուղղակի կամ անուղղակի մասնակցությամբ մի քանի կառույցներ: Դրանցից առավել նշանակալի են.

**VTB Bank Armenia** – ռուսական ՎՏԲ բանկի դուստր կառույց է, որը ՀՀ-ում գործում է 2004-ից, Հայխնայբանկի ձեռքբերումից հետո: Բանկը Հայաստանի և Ռուսաստանի միջև ֆինանսական հոսքերի նշանակալի կապուղի դարձավ: Այստեղ արդիականացվեցին ենթակառուցվածքները, ներդրվեցին ազգային արժույթով հաշվարկների պրոդուկտներ, խթանվեց ՓՄՁ և արդյունաբերական հատվածի համար վարկային գծի պրոդուկտների կիրառումը: Մյուս կողմից, բանկը, ըստ ելության, խոցելի դարձավ մայր կառույցի կարգավիճակից բխող սանկցիոն ռիսկերի նկատմամբ:

**Byblos Bank Armenia** – լիբանանյան Byblos Bank-ի դուստր բանկ է, Հայաստանում աշխատում է 2007-ից, մասնագիտացել է հիմնականում կորպորատիվ և մանրածախ վարկավորման մեջ: Չնայած ոչ մեծ չափերին, բանկը կայուն կերպով պահում է կորպորատիվ բանկինգի և Սփյուռքի համար հաշվարկային ծառայությունների ոլորտում իր շուկայական հատվածը: Պետք է արձանագրել, որ լիբանանյան բիզնես մոդելը բարեհաջող կերպով հարմարեցված է հայաստանյան շուկայի առանձնահատկություններին:

**HSBC Bank Armenia** – մինչև 2024թ. Հայաստանի միակ ունիվերսալ արևմտյան բանկն էր, 2024-ին վաճառվել է Արդշինբանկին, HSBC-ի՝ մի շարք երկրներում գործառնությունների դադարեցման գլոբալ ռազմավարության շրջանակներում:

Բանկը ՀՀ-ում 1996թ-ին իր հիմնադրումից ի վեր դարձավ երկրում բանկային սպասարկման միջազգային չափանիշների ներդրման առաջամարտիկը: HSBC-ի հովանու ներքո Հայաստանում առաջին անհամ ներդրվեցին ռիսկի կառավարման հիման վրա վարկավորումը, արդյունավետ KYC/AML ընթացակարգերը, կորպորատիվ կառավարման ժամանակակից գործիքներ: Շուկայից բանկի դուրս գալը, ի հավելումն հիմնական շարժառիթի, խորհրդանշում է նաև հայաստանյան բանկային շուկայի՝ խոշոր արևմտյան խաղացողների համար սահմանափակ տարողության խնդրի առկայությունը:

**Ամերիաբանկ** – 2024-ի ապրիլին բանկի բաժնետոմսերի 90%-ը ձեռք են բերվել Bank of Georgia Group ֆինանսական խմբի կողմից, ևս 10%-ը մնում են EBRD-ի մոտ<sup>67</sup>: Սեփականատիրոջ փոփոխությունը ՀՀ-ում բանկային կապիտալի ռեգիոնալացման նոր փուլ է խորհրդանշում և արդեն իսկ ուղեկցվում է թվային ծառայությունների արդիականացմամբ և ՓՄՁ-ի ու մանրածախի համար պրոդուկտների շրջանակի ընդլայնմամբ<sup>68</sup>:

**Միջազգային ֆինանսական կորպորացիա (IFC)** – ակտիվորեն գործընկերային ծրագրեր է զարգացնում հայաստանյան մի շարք բանկերի հետ (Էվոկաբանկ, Ակբա բանկ, Կոնվերս բանկ), որոնք ուղղված են բնապահպանական և ներառական ֆինանսական գործիքների զարգացմանը: Այդ նպատակով ուղղակի ֆինանսավորման ձևաչափով և ռիսկի բաժանման մեխանիզմներով հատկացվել է ավելի քան 200 մլն ԱՄՆ դոլար<sup>69</sup>:

ՀՀ բանկային համակարգում ՎԱԿ-ների մասնակցությունից բխող նշանակալի առավելություններ կան, որոնց թվում են.

- ✓ **Կապիտալի ներհոսքը և ֆինանսավորման աղբյուրների դիվերսիֆիկացիան.** համեմատաբար թարմ օրինակ է Ամերիաբանկի բաժնետոմսերի ձեռքբերումը Bank of Georgia-ի կողմից, որի արդյունքում շուկա մտավ լրացուցիչ կապիտալ, ինչն էապես ընդլայնեց տնտեսության վարկավորման բանկերի կարողությունները:

<sup>67</sup> LionFinanceGroup. Completion of acquisition of Ameriabank. 2024.

<https://lionfinancegroup.uk/completion-of-acquisition-of-ameriabank>

<sup>68</sup> KPMG. Armenian Banking Sector Overview 2024.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/am/pdf/2024/Armenian%20Banking%20Sector%20Overview%202024%201H.pdf>

<sup>69</sup> IFC. IFC partners with Armenian banks to boost financial inclusion and climate finance. 2024.

<https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-partners-with-armenian-banks-to-boost-financial-inclusion-support-climate-projects>

- ✓ **Միջազգային ստանդարտների ներդրում.** հատկապես արդեն հիշատակված HSBC բանկի, նաև IFC-ի կողմից իրականացվող գործընկերային նախագծերի շրջանակներում ՀՀ բանկային համակարգ ներդրվեցին ռիսկի կառավարման, փողերի լվացման կանխարգելման, կորպորատիվ կառավարման լավագույն փորձի բաղադրիչները:
- ✓ **Տեխնոլոգիական կերպափոխություն.** ՎԱԿ-ների ներդրումները նպաստեցին բանկային հատվածի թվային կերպափոխությանը: Մասնավորապես, Ամերիաբանկը և Էվոկաբանկը ՎԱԿ-ների ներդրումներից հետո արձանագրեցին առցանց ծառայությունների և մոբայլ բանկինգի զարգացման բարձր մակարդակ<sup>70</sup>:
- ✓ **Ներդրողների վստահության աճ.** հայաստանյան բանկերի կապիտալում և նախագծերում EBRD-ի, IFC-ի և մի շարք այլ կառույցների մասնակցությունը դրական կերպով է անդրադառնում միջազգային ներդրողների կողմից ՀՀ բանկային հատվածի ընկալման վրա:

Վերը նշվածով հանդերձ, կան նաև նշանակալի ռիսկեր և խնդիրներ, որոնցից են, օրինակ, բանկային համակարգի աշխարհաքաղաքական խոցելիությունը, որի դրսևորումներից է ՎՏԲ բանկի շուրջ ձևավորված իրավիճակը: Բացի այդ, 2024-ին HSBC-ի հեռանալը և ռեգիոնալ բանկերի ազդեցության աճը բերում է բանկային հատվածում միջազգային կապիտալի դիվերսիֆիկացիայի նվազման: Նաև՝ ՎԱԿ-ների ուղղակի ներկայությունը բանկային համակարգում թույլ է տալիս միջազգային Էժան ռեսուրսների հասանելիություն ապահովել որոշ բանկերի համար, որոնցից զուրկ են զուտ ներքին կապիտալի բազայով բանկերը, ինչը մրցակցային անհավասար պայմաններ է ստեղծում:

Այս համատեքստում կարևոր նշանակություն ունի ՕՈԲՆ աղբյուրների դիվերսիֆիկացիայի խթանումը՝ արևմտյան, ասիական ֆինանսական ինստիտուտների ներգրավմամբ, միջազգային ստանդարտներին կարգավորումային միջավայրի համապատասխանեցման ուժեղացումը (Բազել III, ESG ֆինանսավորում), ներքին բանկային ինստիտուտների զարգացումը՝ ապահովելով դրանց մրցունակությունը:

<sup>70</sup> KPMG. Armenian Banking Sector Overview 2024.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/am/pdf/2024/Armenian%20Banking%20Sector%20Overview%202024%201H.pdf>

### 2.3. **Էներգետիկա**

ՎԱԿ-ները կարևոր դեր են խաղում ՀՀ Էներգետիկ ոլորտի զարգացման գործում՝ իրականացնելով ուղղակի ներդրումներ, ենթակառուցվածքների կառավարում, Էներգառեսուրսների մատակարարում: ՎԱԿ-ների մասնակցությունը հնարավորություն է տվել արդիականացնել հանրապետության Էներգետիկ համակարգի նշանակալի բաղադրիչներ, սակայն դրա հետ միասին՝ նպաստել է նոր տնտեսական և քաղաքական ռիսկերի առաջացմանը:

Հայաստանի Էներգետիկ ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցությունն առկա է մի քանի հիմնական ուղղություններում.

1. Գազամատակարարում. **Գազպրոմ Արմենիա** ընկերությունը, որը ռուսական Գազպրոմ ընկերության դուստր կառույցն է, Հայաստանում բնական գազի մատակարարումների միակ օպերատորն է, նաև գազատրանսպորտային և բաշխիչ ենթակառուցվածքների սեփականատերը:

2. Էլեկտրաէներգետիկա. **Contour Global Hydro Cascade** - ամերիկյան ընկերություն, որը 2015թ. ձեռք է բերել Որոտանի կասկադ ՀԷԿ-ը 180 մլն ԱՄՆ դոլարով: Ընկերությունն իրականացնում է ՀԷԿ-ի արդիականացում, բնապահպանական ստանդարտների բարելավում, Էլեկտրաէներգիայի արտահանում Վրաստան և տարածաշրջանի այլ երկրներ՝ արտադրության սեզոնային պիկերի ժամանակ: **Tashir Group** - ռուսաստանյան խումբ է, որ տնօրինում է Հայաստանի Էլեկտրական ցանցերը և Հրազդանի ՋԷԿ-ը: 2017-ից ի վեր ընկերությունը ՀԷՑ-ում նախաձեռնել և իրականացնում է խորը արդիականացում, այդ նպատակի համար ներդնելով ավելի քան 250 մլն ԱՄՆ դոլար:

3. Վերականգնվող Էներգետիկա. **Masdar (ԱՄԷ)** – ընկերությունը 2021թ-ից մասնակցում է Հայաստանում խոշորագույն արևային էլեկտրակայանի (Մասրիկ-1, 55մեգավատ հզորությամբ) շինարարության մեջ: Նախագիծն իրականացվում է ՀՀ կառավարության հետ գործընկերությամբ, ներդրումների ընդհանուր ծավալը 50 մլն ԱՄՆ դոլար է: Ընկերությունը նաև պլանավորում է հետագայում ընդլայնել վերականգնվող Էներգետիկայի ոլորտում ներդրումային պորտֆելը:

ՀՀ Էներգետիկայի ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը նշանակալի օգուտներ է ապահովել, մասնավորապես՝

- ✓ **Կապիտալի ներհոսք և ենթակառուցվածքների արդիականացում.** օրինակ՝ Որոտան ՀԷԿ-ի արդիականացումը թույլ է տվել բարձրացնել ՕԳԳ-ն, նվազեցնել շահագործման ծախսերը, իսկ Տաշիր խմբի կողմից ՀԷՑ-ում արված ներդրումների արդյունքում հաջողվել է տեխնիկական կորուստները նվազեցնել 15%-ից մինչև 9%, նաև՝ էապես բարձրացնել էներգամատակարարման հուսալիությունը:
- ✓ **Տեխնոլոգիաների և փորձի աղբյուրների դիվերսիֆիկացիա.** ԱՄՆ, ԱՄԷ, ՌԴ ընկերությունների ներգրավումը նպաստում է տեխնոլոգիական դիվերսիֆիկացիային, բացի այդ կայուն զարգացման շրջանակներում վերականգնվող էներգետիկայի արդիական տեխնոլոգիաների ներդրման օրինակ է Մասոդարի կողմից արևային կայանի կառուցումը, իսկ Կոնտուր Գլոբալ ընկերության կողմից Էլ էներգետիկ ոլորտում ներդրվել է տարածաշրջանային էներգետիկ շուկաներ ՀԷԿ-ի ինտեգրման հետաքրքիր փորձ:
- ✓ **Արտահանման ներուժի աճ.** օրինակ, 2022-2024թթ. Էլեկտրաէներգիայի արտահանումը (հիմնականում Վրաստանով Թուրքիա և Իրան՝ փոխանակային սխեմայով) գերազանցել է տարեկան 1,5 մլրդ կՎտ/ժ-ը:
- ✓ **Էներգիայի վերականգնվող աղբյուրների զարգացում.** Մասրիկ-1 նախագծի շնորհիվ ակնկալվում է, որ 2026-ին արևային գեներացիան կապահովի ՀՀ ընդհանուր էներգետիկ հաշվեկշռի շուրջ 10%-ը:

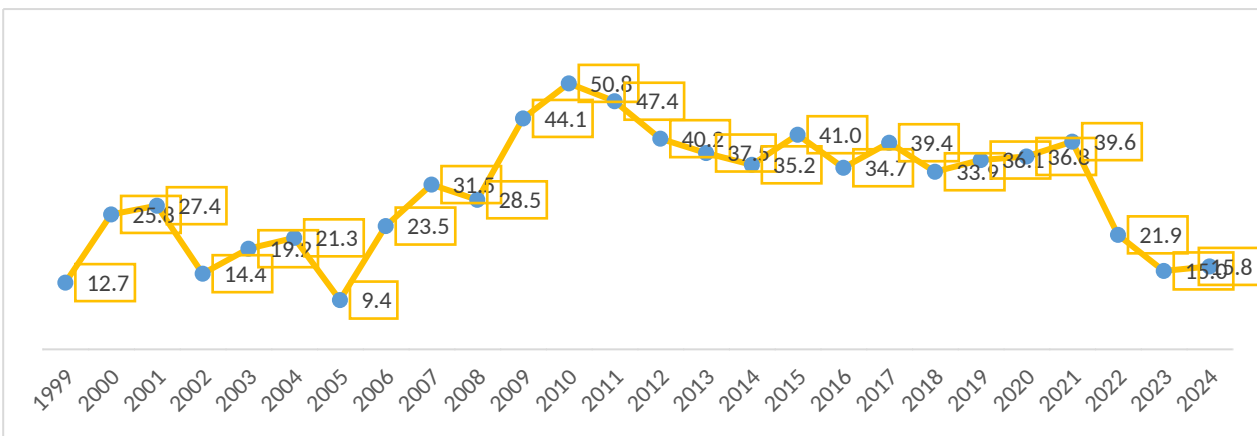
Դիտարկված առավելություններով և օգուտներով հանդերձ, ՀՀ էներգետիկ ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը նշանակալի ռիսկեր ու մարտահրավերներ է պարունակում: Մասնավորապես, խիստ բարձր է Ռուսաստանից էներգետիկ կախվածությունը, էներգետիկ ակտիվները կենտրոնացված են ներդրողների սահմանափակ շրջանակի մոտ, դեռևս ցածր է վերականգնվող էներգետիկայում ներդրումները և երկարաժամկետ ռազմավարության բացակայությունն այս ոլորտում զսպում է հետագա ավելի արագ հնարավոր աճը, առկա են նաև ենթակառուցվածքային ու աշխարհաքաղաքական նշանակալի ռիսկեր:

Ռիսկերի ու մարտահրավերների արդյունավետ կառավարումը պահանջում է ոլորտում ՕՈՒՆ աղբյուրների դիվերսիֆիկացիայի խթանում, ներդրումների ներգրավում ԵՄ-ից, ԱՄԷ-ից, Չինաստանից, Ճապոնիայից և այլն; նպաստավոր

պայմաններ ստեղծել արևային, քամու, փոքր հիդրոէներգետիկայի ոլորտում ներդրումների աճի համար; բարձրացնել էներգետիկ անկախությունը ներքին պահուստների զարգացման, էներգարդյունավետության ընդլայնման, սարքավորումների արտադրության մասնակի լոկալացման միջոցով; խթանել տարածաշրջանային էներգետիկ համագործակցությունը, ընդլայնելով արտահանումային և փոխանակումային սխեմաները; ուժեղացնել սակագնային քաղաքականության թափանցիկությունը, ՎԱԿ-ների կողմից հնարավոր հակամրցակցային գործողությունների մշտադիտարկումը:

## 2.4. Հանքագործություն

Հանքագործությունը շարունակում է մնալ ՀՀ տնտեսության առանցքային ոլորտներից մեկը: Դրան բաժին է ընկնում ապրանքային արտահանման շուրջ 16 տոկոսը, ինչը, չնայած ցածր է նախորդ տարիների մակարդակների համեմատությամբ (գծ.2.3), սակայն մյուս կողմից՝ նկատելիորեն բարձր է զարգացած տնտեսությունների համանման ցուցանիշի մակարդակից, որը, օրինակ, ԵՄ երկրներում միջինում կազմում է 2,8%:



**Գծ. 2.3. ՀՀ հանքագործական արտադրանքի արտահանման տեսակարար կշիռը ապրանքային արտահանման կառուցվածքում, տոկոսներով<sup>71</sup>**

Հանքագործությունը ՀՀ-ում ՎԱԿ-ների առավել ակտիվ ներգրավվածության ոլորտներից է: ՎԱԿ-ների մասնակցությունն այստեղ նպաստել է ոլորտի արդիականացմանը, նոր տեխնոլոգիաների ներդրմանը, միջազգային շուկաների

<sup>71</sup> Աղբյուրը՝ Համաշխարհային բանկ, World Development Indicators

մուտքի ընդլայնմանը: Մյուս կողմից, այսպիսի մասնակցությունը, դրական էֆեկտների հետ միասին, ի հայտ է բերում նաև մի շարք տնտեսական, բնապահպանական, սոցիալական մարտահրավերներ:

Հանքագործության ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը կենտրոնացված է մի քանի առանցքային ակտիվների ու նախագծերի շուրջ:

**Չանգեզուրի պղնձամոլիբդենային կոմբինատ.** Հայաստանի խոշորագույն հանքագործական ընկերությունն է, որն ապահովում է երկրի հանքագործական արտադրանքի արտահանման 60%-ից ավելին: Տարբեր տարիներին ՉՊՄԿ բաժնետոմսերի վերահսկիչ փաթեթը տիրապետել են Cronimet Mining AG ընկերությունը (մինչև 2021թ.՝ 60 տոկոս), իսկ 2021-ին սեփականության կառուցվածքը փոխվել է, վերահսկողությունն անցել է հայկական բիզնես կառույցներին՝ միջազգային նշանակալի մասնակցության պահպանմամբ: Օտարերկրյա ներդրումները ՉՊՄԿ-ին հնարավորություն են տվել անցկացնել հարստացուցիչ ֆաբրիկայի խորը տեխնիկական արդիականացում, ներդնել ԵՄ բնապահպանական ստանդարտներ, ավելացնել արտահանման ծավալները (տարեկան շուրջ 22-25 մլն տոննա հանքաքար՝ մոլիբդենի և պղնձի պարունակությամբ):

**Lydian International.** Վերջին տարիների խոշորագույն օտարերկրյա նախագիծը Ամուլսարի ոսկու հանքավայրն է, որը 2016-ից գտնվում է շինարարության փուլում (ներդրումների ընդհանուր ծավալը՝ 400 մլն ԱՄՆ դոլար): 2018-ից նախագիծը դադարեցվել է հանրային բողոքների և բնապահպանական վեճերի պատճառով, վերջին ամիսներին նորից ակտիվացել է՝ ՀՀ կառավարության աջակցությամբ, վարկային գծի ներգրավման մեխանիզմի գործարկման հնարավորությամբ: Ըստ էության, նախագիծը ի ցույց դրեց Հայաստանում սոցիալական նպատակահարմարության և բնապահպանական ստանդարտների հետ կապված հարցերի նկատմամբ օտարերկրյա ներդրումների խոցելիությունը:

**Vallex Group.** Թեղուտի պղնձամոլիբդենային կոմբինատը խմբի կողմից ի սկզբանե օտարերկրյա վարկատուների, ներառյալ՝ ռուսական ՎԷԲ-ը, մասնակցությամբ նախագիծ է: 2018-ին ձեռնարկության աշխատանքները ժամանակավորապես դադարեցվեցին՝ բնապահպանական ստանդարտների և ֆինանսական կայունության հետ կապված խնդիրների պատճառով: 2020-ից այն

աստիճանաբար վերականգնվում է: Այս նախագիծը մեկ այլ օրինակ է, որն ի ցույց է դնում հանքագործական ակտիվների կայուն զարգացման, բնապահպանական պահանջների կատարման և ֆինանսավորման նկատմամբ հավասարակշռված մոտեցում կիրառելու անհրաժեշտությունը:

**Բազմամետաղային հանքավայրերի շահագործում ՎԱԿ մասնակցությամբ.** օրինակներից է ոսկու արդյունահանումը Սոթքի, Մեդրաձորի հանքավայրերում, մասնավորապես՝ ռուսական կապիտալի մասնակցությամբ (GeoProMining), նաև՝ շինարարական նյութերի արդյունահանումը՝ օտարերկրյա ընկերությունների հետ համատեղ ձեռնարկությունների պատասխանատվության գոտիներում:

Հանքագործության ոլորտում ՎԱԿ-ների մասնակցության առավելություններն ու օգուտները որոշ առանձնահատկություններով նույնական են այլ ոլորտներում ՎԱԿ մասնակցությունից ստացվող օգուտների ու առավելությունների հետ: Մասնավորապես՝

- 1. Կապիտալի ներգրավում և տեխնոլոգիական արդիականացում:** Օրինակ՝ ՉՊՄԿ-ում ՎԱԿ ներգրավումը թույլ տվեց մեծացնել հանքաքարի մշակման ծավալները, ներդնել հարստացման նոր տեխնոլոգիաներ: Lydian International և Vallex Group-ի նախագծերը թույլ տվեցին ներգրավել ավելի քան 700 մլն ԱՄՆ դոլարի ներդրում նոր արտադրական հզորությունների շինարարության մեջ: Այս ներդրումները նպաստեցին արտադրական բազայի նորացմանը և համաշխարհային շուկայում հայաստանյան հանքագործական արտադրանքի մրցունակության բարձրացմանը:
- 2. Արտահանման ներուժի աճ.** ՎԱԿ-ների մասնակցությունը թույլ տվեց ընդլայնել արտահանման ուղիները, դուրս գալ իրացման նոր շուկաներ (ԵՄ, Մերձավոր Արևելքի երկրներ և այլն):
- 3. Աշխատանքի անվտանգության և բնապահպանական ժամանակակից ստանդարտների ներդրում:** ՉՊՄԿ-ն և GeoProMinig-ը ներդրել են ISO 14001 (բնապահպանական կառավարում) և ISO 45001 (աշխատանքի անվտանգություն) ստանդարտները: Լիդիանի նախագիծը ներառում է ժամանակակից մաքրող կայանների կառուցում և շրջակա միջավայրի մշտադիտարկում:

4. **Սոցիալական ենթակառուցվածքի զարգացում.** հանքագործական խոշոր ընկերությունները իրագործում են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրեր՝ տեղական ճանապարհների զարգացման մեջ ներդրումներ, կրթական, առողջապահական օբյեկտների շինարարություն, մշակութային և սպորտային միջոցառումների ֆինանսավորում և այլն:

Հանքագործական արդյունաբերության նախագծերում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը ի հայտ է բերում նաև նշանակալի ռիսկեր ու մարտահրավերներ, որոնք լուրջ դիտարկման, վերլուծության և ադեկվատ կառավարման համակարգի ձևավորման կարիք են զգում: Մասնավորապես, չնայած ժամանակակից տեխնոլոգիաների ներդրմանը, մի շարք դեպքերում ՎԱԿ նախագծերի բնապահպանական հարցերը հանրային բողոքների առիթ հանդիսացան: Դրանք ընդգծում են շրջակա միջավայրի վրա նախագծերի ներգործության առավել մանրակրկիտ գնահատման և տեղի հանրույթի հետ ավելի ակտիվ աշխատանքի անհրաժեշտությունը:

ՎԱԿ-ների մասնակցությունը նպաստում է աշխատատեղերի ստեղծմանը, սակայն բարձր տեխնոլոգիական սարքավորումների և ինժեներական ծառայությունների զգալի մասը ներմուծվում է: Օրինակ, Ամուլսարի և ՉՊՄԿ նախագծերում սարքավորումների լոկալիզացիան չի գերազանցել 30 տոկոսը: Նշվածը զսպում է տեղական մեքենաշինության և ինժեներական կարողությունների զարգացումը:

Մեկ այլ խնդիր է արտահանման հասույթի մեծ կախվածությունը մետաղների համաշխարհային գներից, ստեղծում է արտարժույթային տատանողականության ռիսկեր: Բացի այդ, հանքագործական արտադրանքի գների՝ նվազման ուղղությամբ շարժը էապես կարող է կրճատել բյուջետային եկամուտները: Բացի այդ, հանքագործական ոլորտը ևս գերկենտրոնացված է մի քանի հիմնական խոշոր ընկերությունների շուրջ: Մրցակցային միջավայրի վատթարացումը և նոր ներդրողների մուտքի արգելքները կարող են սահմանափակել ոլորտի ինովացիոն ակտիվությունն ու ճկունությունը:

Այս համատեքստում հանքագործության ոլորտում գործող ՎԱԿ-ների նկատմամբ քաղաքականության բարելավման ուղղությամբ կարևոր քայլեր են հանդիսանում նախագծերի վաղ փուլերում բնապահպանական և սոցիալական

փորձաքննության մասին պահանջների խստացումը, արտադրական շղթաների խորը լոկալիզացիայի խթանումը, հարակից ճյուղերի զարգացումը, արժույթային ռիսկերի կառավարման մեխանիզմների ներդրումը, մրցակցային միջավայրի բարելավումը, նոր ներդրողների համար մուտքի թափանցիկ պայմանների ապահովումը, ESG (Environment, Social, Governance) ստանդարտներով միջազգային համագործակցության ակտիվացումը:

## **2.5. Մշակող արդյունաբերություն**

ՀՀ մշակող արդյունաբերությունում ՎԱԿ-ները ևս ակտիվորեն ներկայացված են: **Coca-Cola HBC** (Հունաստան) – արտադրում և իրացնում է ոչ ալկոհոլային ըմպելիքներ, **PepsiCo** (ԱՄՆ) - ներկայացված է տեղական գործընկերների միջոցով, որոնք իրականացնում են արտադրանքի արտադրությունն ու բաշխումը, **Carrefour** (Ֆրանսիա) – ֆրանչայզինգային համաձայնագրի միջոցով մասնակցում է մանրածախ առևտրում; **Arçelik A.Ş.** (Թուրքիա) – վերահսկում է **Beko** բրենդը, որը ներկայացված է կենցաղային տեխնիկայի հայաստանյան շուկայում:

Մշակող արդյունաբերությունում ՎԱԿ-ների մասնակցությունը նպաստել է՝ ՕՈՒՆ զգալի ներհոսքին (Էկոնոմիկայի նախարարության տվյալներով, վերջին 5 տարիներին մշակող արդյունաբերությունում ՕՈՒՆ ծավալը կազմել է առնվազն 400 մլն ԱՄՆ դոլար), տեխնոլոգիաների փոխանցմանը և որակի ստանդարտների բարելավմանը, աշխատատեղերի ստեղծմանը և կադրային ներուժի զարգացմանը, տեղական արտադրողների հետ կապերի զարգացմանը (ըմպելիքների արտադրող ՎԱԿ-ները ակտիվորեն համագործակցում են փաթեթավորող նյութերի տեղի արտադրողների և լոգիստիկական ընկերությունների հետ, նաև՝ սննդարդյունաբերությունում մասնակիորեն իրագործվում են հումքի լոկալիզացիայի ծրագրեր):

Մյուս կողմից, խնդրահարույց է խորքային տեղայնացման սահմանափակ մակարդակը. սարքավորումների, հումքի, համալրող մասերի նշանակալի մասը ներմուծվում է: Կենցաղային տեխնիկայի, ըմպելիքների արտադրության հատվածներում բազային բաղադրիչների լոկալիզացիան կազմում է առավելագույնը 30-40 տոկոս: Այսինքն՝ ՎԱԿ-ների մուլտիպլիկատիվ արդյունքը տեղական մատակարարների զարգացման համար սահմանափակ է:

Բացի այդ, ՎԱԿ-ների մասնակցությունը հիմնականում կենտրոնացված է մշակող արդյունաբերության փոքրաթիվ ճյուղերում (սննդի արտադրություն, ըմպելիքներ, կենցաղային տեխնիկա): Անբավարար են զարգացած մեքենաշինության, քիմիական արդյունաբերության, դեղագործության, թեթև արդյունաբերության ուղղությունները: Նշվածը մշակող արդյունաբերության զարգացման կառուցվածքային անհավասարակշռվածություն է ստեղծում:

Ի հավելումս, առկա են նաև տրանսֆերտային գնագոյացման միջոցով հարկային պարտավորությունների օպտիմալացման նշանակալի ռիսկեր:

Նշվածի համատեքստում, կարևոր նշանակություն ունի խորը լուրջացման խթանման համար ՎԱԿ-ներին արտոնությունների տրամադրումը, մշակող արդյունաբերության՝ ՎԱԿ-ների կողմից թույլ մասնակցություն ունեցող ճյուղերում ՊՄԳ զարգացումը, ՎԱԿ-ների R&D կենտրոնների տեղակայման համար խթանների ստեղծումը, ագրեսիվ տրանսֆերտային գնագոյացման կանխման համար հարկային վարչարարության բարելավումը, ազատ տնտեսական գոտիների ենթակառուցվածքի զարգացումը՝ նորարարական ճյուղերի վրա կենտրոնացմամբ:

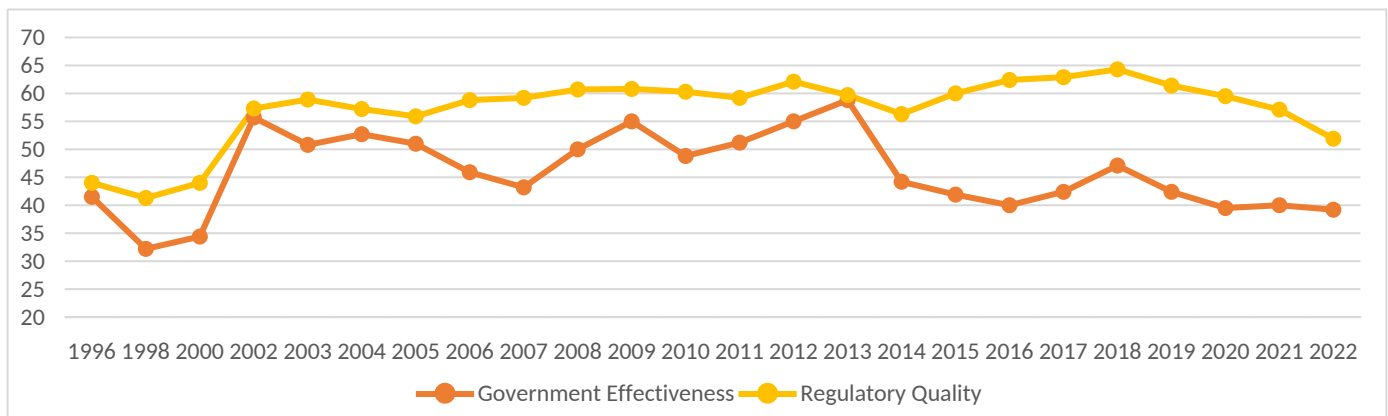
## **2.6. ՎԱԿ-ների ազդեցությունը հայաստանյան բիզնես միջավայրի և մշակույթի վրա**

Գլոբալացման պայմաններում հենց ՎԱԿ-ներն են հաճախ դառնում զարգացող և անցումային տնտեսություններում բիզնես մշակույթի կերպափոխության գործակալներ: Երկրում իրենց ներկայությամբ, ՎԱԿ-ները ներդնում են կորպորատիվ նոր ստանդարտներ, աշխատակիցների և գործընկերների մոտ նոր սպասումներ են ձևավորում, փոխում են պետության հետ բիզնեսի փոխգործակցության ոճը, ներգործում են միջկորպորատիվ նորմերի վրա՝ գործընկերային մշակույթ, մտավոր սեփականության նկատմամբ հարգանք, ազնիվ մրցակցություն և այլն:

Նշված հանգամանքը չափազանց կարևոր է Հայաստանի համար՝ որպես զարգացող տնտեսություն ունեցող երկրի: Ակնհայտ է, որ հատկապես զարգացող տնտեսությունների պարագայում ինստիտուցիոնալ համակարգի բարելավումը, արդիական ինստիտուտների ներդնումն ու արդյունավետ գործարկումը չափազանց կարևոր են կայուն տնտեսական զարգացման նախադրյալների

ապահովման տեսանկյունից: Մինչդեռ ինստիտուտների զարգացման առումով Հայաստանին դեռևս չի հաջողվում որակական նկատելի փոփոխություն արձանագրել՝ նույնիսկ երկարաժամկետ դիտարկման պարագայում:

Օրինակ, 2013-ից սկսած ՀՀ-ում կառավարման արդյունավետության նվազում է արձանագրվում, օրենքի գերակայության սկզբունքի գործարկման ինտենսիվությունը որակական տեղաշարժ չի արձանագրել, իսկ կարգավորումների որակը 2014-2018թթ. որոշ առաջընթաց գրանցելուց հետո մտել է նվազման փուլի մեջ (գծ. 2.4):



**Գծ. 2.4. Կառավարման արդյունավետությունը և կարգավորման որակը ՀՀ-ում<sup>72</sup>**

Հայաստանյան բիզնես մշակույթն ավանդաբար զարգացել է լուրջ փորձի ազդեցության ներքո, որի բաղկացուցիչներն են ընտանեկան բիզնեսը, ոչ ֆորմալ ցանցերը, անձնական կապերի գերիշխանությունը: Վերջին տարիներին բիզնեսում ՎԱԿ-ների ակտիվությունը ՀՀ բիզնես մշակույթում գլոբալ կորպորատիվ մոդելի ներդրման աղբյուր է հանդիսանում: Արդյունքում, կարելի է արձանագրել, որ տեղի է ունենում ավանդական և գլոբալ կորպորատիվ մոդելների բախում և փոխազդեցություն:

Ինչպես արդեն ներկայացվել է, ՎԱԿ-ների ներգործությունը բիզնես մշակույթի վրա տեղի է ունենում տարբեր ուղղություններով.

- կորպորատիվ արժեքների և էթիկայի փոխանցում,

<sup>72</sup> <https://databank.worldbank.org/embed/Institutional-Quality/id/1ae62b79>

- կառավարման նոր մոդելների ներդրում. կառավարման ապակենտրոնացում, թիմերի նկատմամբ վստահության բարձրացում, նախագծային մոտեցում ճկուն կազմակերպական կառուցվածքների կիրառմամբ, կառավարման միջազգային ստանդարտների ներդրում,
- բիզնեսի և պետության փոխգործակցության մշակույթի վրա ներգործություն. ավելի թափանցիկ ընթացակարգեր, ոչ ֆորմալ շփումների նվազեցում, միջազգային համաձայնագրերի իրավական դաշտում աշխատանք. սա փոխում է նաև լոկալ բիզնեսի սպասումներն ու վարքագիծը,
- միջկորպորատիվ հարաբերությունների և գործընկերային մշակույթի վրա ազդեցություն, որը ենթադրում է՝ պայմանագրային պարտաճանաչության, որակի և լոգիստիկայի ստանդարտների ներմուծում, փաստաթղթաշրջանառության թափանցիկության պահանջների խստացում, երկարաժամկետ գործընկերության ձևերի ներմուծում. արդյունքում ՎԱԿ-ների շուրջ աստիճանաբար զարգացում է ապրում ողջ բիզնես ցանցը:

Հայաստանյան բիզնես միջավայրում գործող, արդեն հիշատակված ՎԱԿ-ների՝ բիզնես մշակույթի վրա ազդեցության ուղղությունների մասով արված դատողությունները խմբավորելով, կարող ենք արձանագրել հետևյալ առանցքային կետերը.

- ✓ ՀՀ բանկային համակարգում ՎԱԿ ներգրավվածությունը բիզնես մշակույթի վրա նպաստավոր ներգործություն է ունեցել ընթացակարգերի և գործարքների թափանցիկության ապահովման, համապատասխանության մշակույթի ներդրման, կոռուպցիայի նկատմամբ գրոյական հանդուրժողականության, AML խիստ ստանդարտների ներդրման, հաճախորդների հետ փոխազդեցության էթիկայի ստանդարտների կիրառման, կորպորատիվ կառավարման առանձին մարմինների դերի բարձրացման ուղղությամբ:
- ✓ Էներգետիկ ոլորտում ներդրվել են պետական կառույցների հետ փոխգործակցության հստակ կանոնակարգեր, բնապահպանական և

տեխնիկական նորմերի պահպանման խիստ պահանջներ, գործընկերների հետ հարաբերության կառուցման ստանդարտներ:

- ✓ Արդյունաբերությունում կառավարչական գործընթացների ստանդարտացում, անձնակազմի շահադրդման նոր մոդելներ, այդ թվում կատարողականի վրա հիմնված, ուսուցման կորպորատիվ ծրագրերի զարգացում, որակի միջազգային ստանդարտների ներդրում: Ըստ էության, այստեղ ՎԱԿ-ների ներկայությամբ ձևավորվում է ավելի շատ դեպի արդյունքը կողմնորոշված բիզնես մշակույթ:
- ✓ Ճառայությունների ոլորտում և մասնավորապես՝ զբոսաշրջությունում, ներդրվել են սպասարկման գլոբալ ստանդարտներ, հաճախորդների հետ աշխատանքի նոր մշակույթ, անձնական սպասարկման ստանդարտների բարելավում, հարգանքի և թիմային աշխատանքի վրա հիմնված առաջնորդման մոդելների տարածում: Արդյունքում նույնիսկ տեղական ընկերություններում որոշակիորեն փոխվել են հաճախորդների սպասումները և անձնակազմի վարքագիծը:
- ✓ SS ոլորտում կարևոր փոփոխություններից են բաց շփման մշակույթը և հարթ կառավարչական կառուցվածքների ներդրումը, Agile/Lean մոտեցումները, հակադարձ կապի առաջադեմ մշակույթը, work-life balance մոտեցումը՝ որպես կորպորատիվ քաղաքականության տարր: Արդյունքում SS ոլորտում ձևավորվել է դեպի գլոբալ ստանդարտները կողմնորոշվածությամբ կառավարիչների և ձեռնարկատերերի նոր սերունդ:

Հայաստանյան բիզնես միջավայրում ՎԱԿ-ների ազդեցությունը ստեղծում է նաև նշանակալի ռիսկեր ու մարտահրավերներ: Այսպես՝

- i. **Առկա է լոկալ և գլոբալ մշակութային մոդելների հակադրություն.** հայաստանյան ավանդական բիզնես մշակույթը կառուցվել է ընտանեկան կապերի վրա, վստահության հարաբերությունների, ոչ ֆորմալ կապերի հենքով: Գլոբալ կորպորատիվ մշակույթը հիմնված է ձևայնացված ընթացակարգերի, կանոնների, ստանդարտների վրա: Արդյունքում առկա է կոլեկտիվների ներսում և ընկերությունների միջև մշակութային բախման ռիսկ:
- ii. Որոշ տեղական ընկերություններ պարզունակ կերպով **պատճենում են** ՎԱԿ-ների կորպորատիվ մշակույթի արտաքին ատրիբուտները (բրենդինգ,

կարգախոսներ և այլն), սակայն **իրական փոփոխություններ չեն կատարում**: Օրինակ՝ Էթիկան մնում է միայն թղթի վրա, համապատասխանությունը՝ ձևական, կատարողականի ցուցիչների հիման վրա կառավարումը՝ նոմինալ: Ըստ այդմ, առկա է բիզնես մշակույթի փոփոխության իմիտացիայի ռիսկ:

- iii. ՎԱԿ-ների ազդեցության **քանդվում են բիզնեսի վարման հին մոդելները**, սակայն ոչ միշտ է հաջողվում դրանք **փոխարինել նորերով**: Հատկապես ՓՄՁ սուբյեկտները կարող են ոչ հարմարավետ զգալ, երբ հարաբերությունների կառուցման ավանդական մեխանիզմները քանդվում են: Բացի այդ, բիզնես մշակույթի նոր մոտեցումները հատվածաբար են տարածվում, դրանք հիմնականում ներդրվում են ՏՏ ոլորտում, բանկային հատվածում, միջազգային զբոսաշրջության ընկերություններում: Շատ այլ տեղերում՝ ռեգիոնալ ընկերություններ, ներքին առևտուր, ավանդական ճյուղեր և այլն, նոր մշակութային նորմերը շատ դանդաղ են տարածվում և արդ՝ առկա է բիզնես միջավայրի՝ ըստ հատվածների և մարզերի մշակութային հատվածականացման ռիսկ:

Այս համատեքստում, Հայաստանում բիզնես մշակույթի վրա ՎԱԿ-ների դրական ազդեցության կայունության, հավասարակշռվածության և բիզնես միջավայրի ներդաշնակ զարգացմանը նպաստելու համար անհրաժեշտ է պետության, կորպորատիվ և հասարակական ինստիտուտների մակարդակում կառուցել նպատակաուղղված քաղաքականություն, որի առանցքային բաղադրիչներ պետք է հանդիսանան՝ կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերի աջակցությունը՝ այն դարձնելով բիզնես մշակույթի անքակտելի մասը; կադրերի պատրաստման ծրագրերի զարգացումը՝ բիզնես մշակույթի արդի ստանդարտների վրա շեշտադրմամբ; ՎԱԿ-ների և տեղական գործարար միությունների, ասոցիացիաների երկխոսության խթանումը՝ ապահովելով գործարար հանրույթի լայն շրջանակներում ժամանակակից բիզնես արժեքների տարածումը; տեղական ավանդույթների և գլոբալ ստանդարտների միջև հավասարակշռության պահպանումը՝ հայաստանյան գործարար մշակույթի լավագույն գծերի (ճկունություն, վստահություն, կողմնորոշում դեպի երկարաժամկետ հարաբերություններ) և գլոբալ ստանդարտների (գործընթացների ձևայնացում, գործարար Էթիկա,

թափանցիկություն) ներդաշնակ համակցմանն ուղղված քաղաքականության աջակցությամբ:

## **Ամփոփում**

ՎԱԿ-ների դերակատարումը Հայաստանի տնտեսությունում բավականին նշանակալի է: Դրանք նպաստել են ներդրումների աճին, արտադրական և կառավարչական գործընթացների վերազինմանն ու արդյունավետության բարձրացմանը, նոր տեխնոլոգիաների ներդրմանն ու թվայնացման աճին, գլոբալ և տարածաշրջանային արժեչղթաներին մասնակցությանը: ՎԱԿ-ները կարևոր դեր են խաղում նաև մարդկային կապիտալի զարգացման, կադրերի պատրաստման նորարարական կառուցակարգերի ներդրման, կրթական ծրագրերի արդիականացման գործում: Անվիճարկելի է նաև ՎԱԿ-ների ներդրումը Հայաստանում բիզնես մշակույթի բարելավման, բիզնեսի վարման միջազգային ստանդարտների ներդրման, իրավանորմատիվային համակարգի բարելավման գործում:

Մյուս կողմից, ՎԱԿ-ների մասնակցությունն առանձին ոլորտներում հատվածական բնույթ է կրում, ի հայտ են գալիս ներուլորտային զարգացման մակարդակների խզման աճի, կառուցվածքային ձևախեղումների ռիսկեր: Բավարար չափով չի օգտագործվում նորարարությունների խթանման ՎԱԿ-ների ներուժը: Որոշ դեպքերում առկա են նաև տրանսֆերտային գնագոյացման միջոցով հարկերից խուսափելու և ՎԱԿ-ների ազդեցությունը չարաշահելու իրավիճակներ: Կարևոր խնդիր է նաև լոկալ ու գլոբալ մշակույթների տարբերությամբ պայմանավորված հակադրությունների ռիսկը, բիզնեսի վարման հին մոդելները դեռևս լայն կիրառություն ունեն և ՎԱԿ-ների ազդեցությունը դուրս չի գալիս խիստ սահմանափակ շրջանակներից:

Այս համատեքստում կարևոր նշանակություն ունի ոլորտային զարգացման ռազմավարություններում ՎԱԿ-խոշոր բիզնես-ՓՄՁ-պետություն-հանրույթ շղթայի բոլոր մասնակիցների շահերի առավելագույն համադրման ուղիների որոնումն ու ներառումը, նաև՝ ՎԱԿ-ների դրական փորձի տարածման համար փոխգործակցության ակտիվ սխեմաների գործարկումը:

## Գրականություն

1. Accenture (2023). How platforms drive global digital value chains.
2. Arrow, K.J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing; Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*.
3. Arxiv.org (2024). Carbon Emissions and Global Supply Chains
4. Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press. McKinsey & Co. (2022). *Globalization in transition: The future of trade and value chains*.
5. Davitashvili, N. et al. (2024). Trends in Labor Market Transformation in Georgia under TNCs' Influence. *TSU Journal*. <https://journals.tsu.ge/index.php/issue/article/view/2345>
6. Deloitte CEE. *Compliance and AML Trends in CEE, 2024*
7. EBRD (2023). Georgia Country Overview. <https://www.ebrd.com/where-we-are/georgia/overview.html>
8. European Commission (2022). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*.
9. Farole, T., & Winkler, D. (2014). *Making Foreign Direct Investment Work for Sub-Saharan Africa*. World Bank
10. Fu, X. (2020). *Digital transformation of global value chains and sustainable post-pandemic recovery*. *Transnational Corporations*, 27(2), 141–160.
11. Google Research (2023). *AI and Platform Innovation Across Emerging Markets*
12. Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
13. Grigoryan, S. (2024). *The Role of Foreign Corporations in Armenia's Labor Market Transformation*. Repository RAU.
14. Grigoryan, S. (2024). *TNCs and Institutional Transformation in Armenia*
15. IBM Research Africa (2022). *Annual Innovation Report*.
16. IFC. *IFC partners with Armenian banks to boost financial inclusion and climate finance. 2024*. <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-partners-with-armenian-banks-to-boost-financial-inclusion-support-climate-projects>
17. ILO. *Global Wage Report 2022*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2022/lang--en/index.htm>
18. ILO. *Global Rights Index 2024*. <https://www.ituc-csi.org/rights-index-2024>
19. ILO (2020). *Skills Development in the Informal Sector*. International Labour Organization.
20. IMF (2023). *Global Financial Stability Report*. <https://www.imf.org>
21. ITU (2021). *Digital Innovation Profiles of Countries*
22. Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*. Polity Press
23. Kearney (2023). *Future of Global Value Chains in a Digital World*.
24. Khakimov, B. & Karimova, N. (2024). *Public-Private Partnership and Institutional Reforms in Uzbekistan*
25. KPMG. *Armenian Banking Sector Overview 2024*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/am/pdf/2024/Armenian%20Banking%20Sector%20Overview%202024%201H.pdf>
26. Lema, R., Rabellotti, R. (2021). *Green windows of opportunity: Latecomer development in the age of transformation toward sustainability*. *Industrial and Corporate Change*.

27. Lee, K. (2019). *The Technological Catch-up and Innovation Capabilities in Latecomer Firms*. Cambridge University Press.
28. LionFinanceGroup. Completion of acquisition of Ameriabank. 2024. <https://lionfinancegroup.uk/completion-of-acquisition-of-ameriabank>
29. Lloyds Bank, Foreign direct investment (FDI) in Armenia, FDI in Figures
30. McKinsey & Co. (2022). *Globalization in transition: The future of trade and value chains*
31. Nguyen, T.H. & Vo, A.H. (2024). FDI and Labor Market Dynamics in Vietnam. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1043951X23001234>
32. OECD (2024). Competitiveness in Eurasia. <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/>
33. OECD (2021). *International Technology Transfer and the Role of TNCs*.
34. OECD (2021). *Skills for a Digital World*. OECD Publishing
35. OECD. *Business Integrity and Anti-Corruption Measures, 2021*
36. Pietrobelli, C., & Seri, C. (2023). *Reshoring, nearshoring and developing countries: Readiness and implications for Latin America*. UNU-MERIT Working Papers, No. 003. Maastricht: United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT).
37. PwC (2023). *Green Tech and ESG: Global Trends and Investment*.
38. Siemens (2023). *MindSphere: Industrial IoT in practice (corporate white paper)*.
39. Tulegenov, K. & Baimukhanov, M. (2024). Impact of TNCs on Labor Market in Kazakhstan. *Eurasian Journal of Business and Economics*. <https://journals.asu.edu.kz/index.php/ej/article/view/5893>
40. Tulegenov, K. & Baimukhanov, M. (2024). Impact of TNCs on Institutional Development in Kazakhstan
41. UNCTAD (2024). *World Investment Report 2024*. <https://unctad.org>
42. UNCTAD. *World Investment Report 2023*. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
43. UNCTAD. (2023). *Global Investment Trends Monitor*. Issue 42, January 2023. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development
44. UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development
45. UNIDO (2021). *Industrial Development Report 2021: Industrialization in the Digital Age*
46. WIPO (2023). *World Intellectual Property Report: The Direction of Innovation Flows*.
47. World Bank (2023). *Kazakhstan Economic Update*. <https://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/overview>
48. World Bank (2022). *World Development Report: Digitalization and Human Capital Development*
49. World Bank (2020). *Global Value Chains: Technology and Industrial Upgrading*.