

## Business Support Council

Read the goals and strategy of the Business Support Council, an initiative by the Government of Armenia to facilitate business development.

## Chicago '30s Spring Ball

Pictures and a recap of the Am-Cham Chicago '30s Spring Ball.

## Economic and Social Survey

See how Armenia rates with its neighbors in a new economic and social survey published by the United Nations.



# AMCHAM

*For a Better Business Environment*

# Corporate Social Responsibility

How a business can be a good corporate neighbor and engage in a social platform - while gaining a competitive advantage. Hear from the experts as they share best practices and their strategic CSR focus.

## AmCham Board

**David Atanessian**  
*President*  
First Mortgage Company

**Jonathan Stark**  
*First Vice President*  
Cascade Capital Holdings

**Andrew Hovhannisyan**  
*Second Vice President and Treasurer*  
Synopsis Armenia

**Andrew Coxshall**  
*Board Member*  
KPMG Armenia

**Lilit Martirosyan**  
*Board Member*  
Hovnanian International

**Narine Seferyan**  
*Board Member*  
Megerian Carpet (Armen Carpet)

**Gagik Sahakyan**  
*Board Member*  
Ameria

## AmCham Staff

**Diana Gaziyan**  
*Executive Director*

**James G. Lykos**  
*Senior Advisor*

**Lucine Gyurjinyan**  
*Intern*

**Kristina Vardanyan**  
*Accountant*

**Mariam Sargsyan**  
*Web Designer*

## Contact

Armenia Marriott Hotel  
Ararat Wing, Room 313  
1 Amiryan St.  
Yerevan, RA

Tel: (374 10) 59 91 87  
Fax: (374 10) 59 92 65  
amcham@arminco.com  
www.amcham.am

# Contents

Letter from the Director .....	4
AmCham Events.....	5
AmCham Member News .....	6

## | Business Support Council 17

Text of the RA government's initiative to open a dialogue with the Armenian business community and resolve pressing issues. In English and Armenian.

## | Economic and Social Survey 23

Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 2008 details how Armenia stacks up to its regional neighbors.

## | Corporate Social Responsibility 25

Special section dealing with how companies can institute CSR strategies in their businesses. Includes best practices articles by leading businesses in both English and Armenian languages.

AmCham Spring Ball.....	10
Job Fairs .....	14
Armenian Government Structure	42



Starting a Business in Armenia?

Comprehensive Advisory Coverage  
Extensive Experience & Tailored Solutions  
Specific Expertise across 30 Industry Sectors

**AMERIA - YOUR BUSINESS PARTNER  
IN ARMENIA!**  
BUSINESS AND LEGAL ADVISORS AND AUDITORS



Suite 2, 6 Baghramyan Ave., Yerevan 0019, Armenia  
Phone: (37410) 52 40 40 Fax: (37410) 54 68 00  
E-mail: [ameria@ameria.am](mailto:ameria@ameria.am), [www.ameria.am](http://www.ameria.am)



Dear AmCham Members and Friends,

As the new Executive Director for AmCham, I would like to welcome you and present the new format for our traditional AmCham business newsletter. As you can see, we have transformed the newsletter into a business magazine that will contain more information and will provide more opportunities for our members to place their news and find out about each others' events.

Each issue of the magazine will be devoted to a specific topic. This time we have decided to speak about corporate social responsibility (CSR), as this topic is acquiring more and more importance worldwide. Being socially responsible is not only about doing "good things", but has other strong advantages from a business perspective. This is a message that we want to highlight in this issue.

To say even more, together with the British Council, Eurasia Partnership Foundation, and UN Global Compact, AmCham is organizing a conference on "Corporate Social Responsibility: A New Role for Businesses." The purpose of the conference is to promote the idea of CSR and to build a culture of CSR among Armenian businesses. I hope AmCham will contribute to this process.

Please, enjoy reading our magazine!

Diana Gaziyan  
Executive Director



## Coming Events

<p><b>30 June 2008</b>  <b>Tigran Mets Ballroom</b>  <b>Armenia Marriott Hotel</b></p>	<p>Corporate Social Responsibility conference and workshop organized with Eurasia Partnership Foundation, British Council, and United Nations Global Compact</p>
<p><b>July 2008</b>  <b>Armenia Marriott Hotel</b></p>	<p>Board Elections for the American Chamber of Commerce in Armenia</p>
<p><b>July 2008</b>  <b>Armenia Marriott Hotel</b></p>	<p>Member Meeting with Nerses Yeritsian, Minister of Economy</p>

## Recent Events



### 14 April 2008

Johan Fredholm, Regional Manager of NASDAQ OMX, gave a presentation to our AmCham Members about the Armenian capital market and the role of NASDAQ OMX to further develop this market. He also spoke about the ways that Armenian businesses can raise capital by listing on the Armenian stock exchange.



### 6 May 2008

Alex Russin, Resident Country Director of the Millennium Challenge Corporation, gave a presentation to AmCham Members about the Millennium Challenge Account in Armenia. He spoke about the various projects that comprise the MCA and gave a progress report on Armenia's compliance with the MCA indicators.



### 13 June 2008

AmCham hosted its annual Spring Ball, "Chicago '30s." Over 100 people attended the event and much fun was had by all.

### First Mortgage Company

Habitat for Humanity International announced it will launch a new national organization in Armenia, starting with a US\$3.7 million home-improvement loan program expected to serve nearly 1,200 families in its first two years.



Habitat for Humanity is partnering with DIGH, the Netherlands-based housing aid organization, and the First Mortgage Company, a private mortgage finance company in Armenia, to offer the program, which will provide home loans to eligible families who earn 20 percent to 65 percent of the median income in Armenia. Habitat makes no profit from the loans.

The Habitat for Humanity-DIGH-First Mortgage partnership will offer loans of up to five years for house renovations and up to 10 years for completion of half-finished houses. It will serve an estimated 455 low-income households in its first year, and another 710 the following year. The lending program's hallmark is its sustainability: As one loan is paid, it is loaned out again for a similar home-improvement project. DIGH is making available \$2.6 million of the capital, and First Mortgage \$1.1 million.

The lending partnership is one of several innovative programs the new Habitat for Humanity Armenia organization will employ to fight poverty housing.

In another initiative by First Mortgage Company, the Overseas Private Investment Corporation (OPIC) has begun disbursement of a \$5 million direct loan to FirstMortgage Company for a project approved by the agency in June 2007. Proceeds of the OPIC loan will be used to expand FMC's provision of long-term residential mortgage loans for the purchase, construction, refinancing and renovation of homes in Armenia. Nishan Atinjian, owner of FMC and a U.S. citizen, is the principal American sponsor of the project.

OPIC President and CEO Robert Mosbacher, Jr. noted that Armenia's construction sector has grown considerably in recent years – its share of GDP rose 24.5 percent in 2006, and was nearly twice as high as 2004. That fact, coupled with ongoing legal and regulatory reforms to the country's financial services, could augur a new era of economic growth in Armenia. However, the country remains under-banked and its level of financial intermediation low.

"This project will help Armenia to bridge the gap between its growing housing construction industry and its still-underdeveloped financial services sector, by facilitating greater levels of home ownership and the development of its long-term mortgage financing mechanisms," Mosbacher said. "By empowering Armenia's nascent mortgage industry, this project could potentially start a new engine of economic growth in the country."

David Atanessian, CEO of FirstMortgage Company, said, "We are pleased that OPIC and the FMC have joined forces in developing Armenia's emerging mortgage market. This loan will substantially enhance our mortgage lending capability and will enable us to provide our clients with multiple, long term and affordable mortgage lending products".

### American University of Armenia

Remodeling and renovation has been completed for the new AUA Barsam Suites (formerly HyBusiness Hotel). The AUA Barsam Suites is located at 8 Hanrapetutyan Street and is now owned and managed by the American University of Armenia. The funds from the AUA Barsam Suites directly support the American University of Armenia scholarship fund to benefit many talented



students of the University, thus contributing to the development of Armenia.

The hotel's spacious suites are set up like a home and not like an ordinary hotel room. Three room configurations are offered to serve individual needs and tastes: the Junior Suite or studio, the Senior Suite or one-bedroom apartment, and the Executive Suite or two-bedroom apartment. The hotel is located in a prime location, only a few steps away from Republic Square, next to the Government Building, in the heart of the business center, within walking distance to downtown Yerevan's attractions and entertainment.

### USDA CARD

CARD launched the "Dairy Herd Management" project in 2005 to improve the genetic traits of dairy herds in Armenian farms. In the last two years, the CARD Foundation has provided financial and technical assistance to implement a wide range of activities related to improving the genetic traits of cattle herds throughout Armenia. Over the course of the pro

{Member News, continued from page 6}

gram, 15,050 doses of Holstein, Swiss Brown, Jersey dairy breeds and Angus beef breed semen have been imported to the Republic of Armenia. 10,000 doses have been distributed so far.



Every year, within the scope of the aforementioned program, CARD organizes seminars for cattle-breeders and veterinarians from different regions of Armenia, ASAU professors and students, and specialists from the RA Ministry of Agriculture. CARD recently organized a training-of-trainers program for 25 veterinarians invited from across all regions of Armenia. The three-day training course started on April 1, 2008 in Stepanavan, located in the Lori region. The seminar was delivered by Joel Mergler, representing Select Sires Company, U.S. The main topics covered during the course included the AI technique in cattle, anatomy and psychology of cattle, rules for managing the body condition of cows, estrus cycle synchronization and semen handling. The training also included a practical part.

According to Felix Vardanyan, Rural Development Department Manager, the attendees will share the knowledge gained with other specialists in their communities, and in the next couple of years we will see a real increase in milk and beef production at farm level, which will bring more income to farmers.

### IAB Centre

Armenia aspires to become a regional financial center, requiring a modern and transparent financial reporting system. IAB Centre has developed an innovative new course on IFRS for banks and will be offering it once every quarter. The course is designed to satisfy training needs at two levels. Level 1 is for senior managers who need only to have a general understanding of IFRS, while Level 2 is for those who need advanced guidance on the practical application of each standard. This course has already been successfully delivered to HSBC Armenia bank. The first IFRS course open to the banking community starts on Monday 23 June 2008.

Among other courses offered by IAB that might be of interest to AMCHAM members are:

- Finance for non-financial managers
- Financial Statement Analysis
- Budgeting and cash flow forecasting

In addition to its already well-established ACCA programme, IAB Centre will soon be launching its programme for the CFA (Chartered Financial Analyst), which is one of the most respected professional qualifications in the banking sector. The first course will prepare students for the June 2009 CFA Level 1 examination.

### ARMSWISSBANK CJSC

ARMSWISSBANK CJSC has had a number of new initiatives in the past few months:

- The Bank became a member of FCI (Factors Chain International), the global network of leading factoring companies. This membership gives an opportunity to provide factoring services in about 70 countries without the time-consuming process of locating partner banks and other obstacles.
- “ARMSWISSBANK” CJSC acted as a lead manager and underwriter of the second issue of “VALLETTA” LLC bonds for the total nominal value of AMD 500 million.
- ARMSWISSBANK CJSC was reelected as an agent of the primary market for government bonds by the contract signed with the Central Bank of Armenia and Ministry of Finance and Economy.
- Within the scope of its brokerage activity, ARMSWISSBANK began to offer new investment instruments: commodity and financial futures contracts traded in American, European and Russian exchanges.

### Cascade Insurance

Cascade Insurance employees Vahagn Aghavelyan, Lilit Shmavonyan, Anna Gyodakyan, Anna Hakobyan, and Armine Gevorgyan have recently passed the first stage of the Chartered Insurance Institute’s professional qualification program.

The Chartered Insurance Institute in London is the world leader in insurance education.

Cascade Insurance encourages continuous professional education; developing knowledge and skills in our employees enhances the quality of service received by our customers.

{Member News, continued from page 7}

### Washington Capital

“Washington Capital” Universal Lending Organization CJSC was founded in 2005. Its strategy aims at the investigation and development of secondary market. Now the main sphere of the organization’s activity is the primary market.

Loan programs are open for diverse groups of population. People can obtain an apartment or a private residence in Yerevan or in regions nearby. The program of repair / construction of residential real estate helps people to obtain loans for making renewal or reconstruction works in their apartment.

The organization also offers consumer loan providing the pledge of real estate. This loan programme is an innovation (it has been operating since November) and it assumes the kind of loan for personal purposes.

### Unitrans

The importance of Management Information Systems (MIS) for a company’s sustainable growth comes from its definition. In the case of Unitrans, it is principally to achieve one of its main goals: development and service improvements.

With the entrance in 2001 of DHL Danzas Air & Ocean (currently DHL Global Forwarding (DGF)) logistics network group in addition to its existing internal information systems, Unitrans became involved in LOGIS.



LOGIS Air lets DGF agents see inbound shipments and also allows them to enter import processing data. The system contains detailed information about DGF agents worldwide and their contact information.

Each agent benefits by being able to read a full history of the shipment, including consignee contact person names, and those receiving the shipments, which is the main advantage of the system.

In February 2005, Unitrans management invited SGS Company auditors to further develop information systems. Discussions, negotiations, and the implementation of the

ISO standard resulted after the diagnostic audit. The ISO Certificate (N CH05/0273) was granted to Unitrans, the first Armenian freight-forwarding company to hold an ISO 9001:2000 SGS Certificate.

ISO requirements imply continuous improvement of quality management system effectiveness through use of quality policy, data analysis and corrective and preventive actions to maintain a high level of the provided services.



In January 2007, Unitrans management made a decision to create a new Web Application Tracking System. It is designed to restrict and regulate the flow of internal information and to summarize company statistics.

Now, the System is at the final stage of its elaboration process. It will launch in the Summer or the Fall of 2008. When this system is implemented, Unitrans will be the first freight-forwarder in Armenia with an Internal Web Application Tracking System.

### Ameria CJSC

As a founding member of the World Economic Forum’s Community of Global Growth Companies, Ameria CJSC was invited to participate in the 2008 World Economic Forum on the Middle East in Sharm El Sheikh, Egypt, 18-20 May 2008.

The theme of the Forum, Learning from the Future, was an attempt to address uncertainty related to the future of the Middle East countries. Environmental and social problems of the ME countries were the core subjects of the discussions, focusing on educational and health care issues.

It is estimated that within the next three to five years, the population of Middle East will double. The problems connected with rapid population growth should be addressed now in order to overcome them in the future. It will be accomplished through providing a better environment for establishing and running various businesses and activities involving investments in the Middle East.



{Member News, continued from page 8}

The theme of Learning from the Future was brought to life in a special series of sessions based on three Global Scenarios to 2025:

Scenario 1: The Hyperlinked World 2025 – a world of possibilities. Reformation of the primary and secondary education systems through strategic investments was prioritized.

Scenario 2: The Sustainable World 2025 – a world dealing with a soaring population, rapid urbanization and ongoing climate change problems.

Scenario 3: The Multipolar World 2025 – the epicenter of the global economy is in the East. Need for minimizing the supremacy of the security institutions in policy making was recognized. Creation of a strong middle class to support economic growth would be a counter balance.

More than 1,300 participants, including business leaders from fast-growing companies, leaders from global corporations, national and international political figures, and others attended the Forum. Mr. Arthur Andreasyan represented America CJSC in the WEF on the Middle East.

Although not directly in the category “Middle East Country,” new projects and cooperation outlooks in the areas of health care, the chemical industry, information technologies, logistics, tourism, education and other areas, with a number of international organizations were outlined for Armenia. Particularly, links with various countries’ business leaders and international donor organizations that were interested in running businesses in Armenia, were exchanged. The newly established relationships and mutual interest within the parties will serve as a basis for the launch and implementation of various development projects in Armenia.

Armenia Marriott Hotel

On May 17 and 18, the Armenia Marriott Hotel held the 5th anniversary of the Wedding Fair. For two full days, the meeting rooms and Grand Ballroom of the hotel were full of everything that reminds people of their most precious day. It was the perfect opportunity for both visitors and participants to establish relationships for their further collaboration.



The organizers did everything to make the Fair an unforgettable experience, highlighted by the evening show occurring under the open night sky. The range of white dresses created a fairy-tale atmosphere when the angelic models appeared on a stage scented with rich perfumes. The spectators’ attention was focused on a model whose haircut was shaped like a hat; the professional hairdresser achieved an illusion of a hat with the girl’s hair. It is noteworthy that each presentation was a performance in miniature, which made it more exciting. The start of the show featured models traipsing down the catwalk, courtesy of one of the wedding salons, followed by a delicate dance performance.

But the most striking part of the show was performed by



disabled people. Accompanied by famous entertainers such as Avet Barseghyan, Arsen Grigoryan, Hasmik Karapetyan and others, the spectators were stricken with goose bumps, and some even burst into tears when they saw the disabled participants striding down the catwalk with the same verve and gusto as the models. The organizers’ goal was to eliminate the big gap between disabled and able bodied people and show that the fruits of happiness of being a bride and a groom are attainable for every person, regardless of their religion, nationality, or gender.



All of the show’s participants received special awards at the close of the Fair.

The Armenia Marriott Hotel successfully managed the Wedding Fair. The show ended with colorful fireworks and the content faces of the visitors symbolized our success.

# AMCHAM SPRING BALL

# CHICAGO '30S

## ARMENIA MARRIOTT HOTEL; JUNE 13, 2008

The American Chamber of Commerce in Armenia held its annual Spring Ball in the Tigran Mets Ballroom of the Armenia Marriott Hotel on Friday, June 13. The theme of the event was "Chicago '30s" and it successfully evoked the time and place of this period.

AmCham Members and associates enjoyed a delicious Italian dinner, drank fine whiskey, and were able to enjoy a premium cigar bar. The Spring Ball featured a raffle with prizes generously donated from our Members, a jazz band with top Armenian players and soloists, and dancing through the night.

AmCham would like to thank its Members and their associates for supporting our event. Their attendance helped to make the event what it was: a fantastic evening enjoyed by all.

*Allen Stansbury and Hasmik Avetisyan*



*Raffle prizes donated by AmCham Members*



*Members and guests enjoying the party*



*Ice car near the food buffet*



*Jane Daly and Cindy Pruett*



*The roulette tables were quite a hit*



*Gangster car made of cake!*



*Sam Coxson tries his luck in roulette*



*Chad from the Marine Corps gives a lesson*



*Winner of two tickets to Vienna!*



*Ami Miron, Mr. and Mrs. Michael Kerschbaumer, and Karine Hakobyan from the Marriott*



*AmCham Intern Lucine Gyurjinyan*



*Tap dancers put on a show for all the guests*



*AmCham Executive Director Diana Gaziyan, Marina Potikyan from Peak Realty, and Zara Chatinyan from Research Triangle Institute*

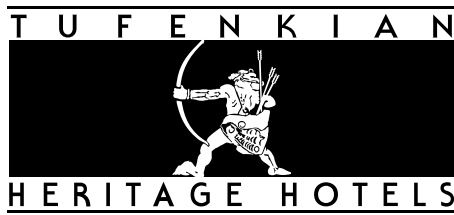
*The police arresting Al Capone*



# Thanks to our Members

The AmCham Spring Ball would not have been possible without the generous support of our Members. We would like to thank all of those who donated raffle prizes, made in-kind contributions to the event, or who generally made our lives a little easier while we organized the event.

On behalf of AmCham, we would like to say “Thank you” to all of the following Members.



# Job Fairs

The American Chamber of Commerce in Armenia participated in a series of Job Fairs held in Abovian, Goris, and Yerevan during May and June. AmCham, along with several other partners, supported the efforts of the State Employment Service Agency to organize and conduct these Job Fairs. The World Bank funded the project and GVG was the implementing partner for the most recent iteration. These Job Fairs were a continuation of the series that AmCham participated in the fall of 2007 with SPSS.

About 10 AmCham Members participated in the Job Fairs, which were well attended in all three locations. About 400 people attended the Abovian and Goris Job Fairs, and over 2,000 people attended the one in Yerevan.

AmCham would like to thank its Members for participating in these events and for doing their part to make them such successes.

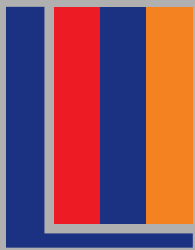
*Goris Job Fair  
Goris Theater*



*Yerevan Job Fair  
Dinamo*



AmCham Member To Member Program Discounts	
	<p>Up to 20% of fixed fee services for all AmCham members.</p>
	<p>Cascade Business Banking Discounts:                      Business Account opening and account maintenance: Free                      Inward transfers to account: free of charge - Bank will credit the account with the amount received                      Outward transfers in USD: 0.1% provided the average monthly remittances are in excess of USD 100,000                      Electronic Banking Software: 50% discount on one-of installation fee                      Foreign currency exchange: preferential rates as agreed with Bank's dealer</p>
	<p>Cascade Insurance offers AmCham members a 20% discount on all services.</p>
	<p>Offering full communication and image packages for a 10%-17% discount for AmCham members.</p>
	<p>5%-7% discount for AmCham members with a Jazzve discount card, which can be applied for at all Jazzve cafes. Can be used at Armenian locations and abroad.</p>
	<p>London-Yerevan Insurance Company offers a 20% discount for AmCham members.</p>
	<p>Made in Armenia Direct promotes quality, handcrafted items from Armenia made by talented local artisans, and offers a 10% discount for all AmCham members and their employees (with AmCham member card or proof of employment).</p>
	<p>Megerian Rugs (Armen Carpet) offers a 10% discount for all AMCHAM members. Megerian can also organize an exclusive tour which will introduce rug making in all its details. The showroom presents a large variety of fine hand-made rugs.</p>
	<p>Mineh provides pad, silk screen, digital and decal printing on a wide variety of materials and products, as well as laser engraving, cutter plotter and hot stamping, and offers a 10% discount on your printing, silk screen, or engraving order.</p>



**LONDON-YEREVAN Co**  
INSURANCE COMPANY  
STRENGTH SECURITY SERVICE

We split risks amongst all members  
of the society making them  
as safe and hassle-free

as **daily shopping**







## About the Business Support Council

The Business Support Council (BSC) was established by the RA President's Order NH-768 of December 31, 2000 "On Establishing Business Support Council" and is an important and influential entity in the area of eliminating administrative issues impeding the improvement and implementation of investments in the business and investment environment.

The BSC is composed of a balanced public-private membership, including the Chief Economic Adviser to the RA President, RA Minister of Trade and Economic Development, RA Minister of Finance and Economy, the Mayor of Yerevan, President of the RA Chamber of Commerce and Industry, Executive Director of the "Armenian Development Agency" CJSC and 8 additional members representing the business community. The Chairman of the Council is the Prime Minister of the Republic of Armenia, the Deputy Chairman of the Council is the Chief Economic Adviser to the RA President, and the Secretary is the Executive Director of the "Armenian Development Agency" CJSC.

The objectives of the Council are as follows: promoting investments and supporting business, developing activities directed to the elimination of the administrative obstacles related to business, coordinating the relationships between businessmen and state bodies, establishing an efficient cooperation mechanism, ensuring the participation of businessmen in the process of developing the economic policy of the Republic of Armenia, and supporting the creation of a favorable legislative environment regulating investments and business climate.

## Strategy of the Business Support Council for Supporting the Development of a Favorable Business and Investment Environment

### DRAFT DOCUMENT

#### Goal

Several studies of different regions in the world come to prove that nowadays the quality of business and investment environment in attracting strategic investments is rapidly increasing. It is also a proven fact that, although, the policy ensuring macro-economic stability is of utmost importance, a number of countries made big progress when in the process of reducing poverty and achieving prosperity the government, starting from a certain phase of development, paid considerable attention to the issues on improving the quality of business regulation, as well as strengthening the institutions to which these regulations apply. Even though in the recent years in the result of the government's decisive steps, the main factor of which in the current stage is creating jobs and attracting investments, the business climate in Armenia from the aspect of the level of easiness and liberalization of starting and conducting business activities is considered to be one of the best among CIS countries and in the region and is assessed as mainly favorable, it is not yet considered to be competitive by several essential indicators of attractiveness and quality specifications. In this respect, it is of utmost importance that in the plans of upcoming years the RA Government prioritizes the qualitative improvement of business and investment environment as the core of its policy ensuring high economic growth which is targeted at achieving internationally recognized value indexes and requires clear strategy and implementation of specific activities.

The development and structuring of the strategy on supporting the development and strengthening of the business and investment environment is based on the reality that in the last two-three years due to the private sector-state collaboration, ongoing research on business and investment climate carried out by international and local organizations, efforts of state bodies, Business Support Council and Armenian Development Agency, a number of negative factors impeding the strengthening and development

of the business and investment environment in separate spheres and country's economy in general mostly have already been identified (the RA Government also expressed its position regarding some of them), particularly:

- Instability, uncertainty and unexpectedness of economic policy regulations, the degree of prior awareness on the amendments thereto;
- The development degree of the infrastructure of the country;
- Financing, particularly: availability of loan resources, insufficient loan and financial information, collateral requirements of banks and financial institutions, possibilities of receiving loans without collateral in case of proper credit history and the interest rates;
- Level of corruption;
- Volumes of shadow economy;
- Level of security of investments;
- Insufficient reliability and competence of judicial system;
- Weak capital and financial markets;
- Small domestic market and occurrence of unfavorable competition;
- Complexity of administrative procedures;
- Business strategy, low level and simplicity of operations;
- Poorly developed private institutions;
- Very insufficient level of corporative (business) government;
- Insufficient level of novelties;
- Low indicators of the use of intellectual capability and talent;
- Insufficient level of preparing and training specialists;
- Still insufficient degree of labor relations regulation, etc.;

The implementation of reforms in the specified areas implies settlement of several important specific issues and implementation

{*Business Support Council, continued from page 17*}

of certain activities. In this regard main goals of the strategy of the Business Support Council are as follows:

- Gradual summarization of obstacles affecting the quality of business growth and presenting to the RA Government;
- Development and implementation of specific activities directed to the settlement of the issues impeding the formation and development of the favorable business and investment environment in the country, evaluation of the process of implementation;
- Ensuring the participation of business community in the process of developing the country's economic policy, the targeted use of their potential, assisting in establishment of modern system of the state-private sector partnership and dialogue.

#### Strategy

The Business Support Council will apply the following strategy for the implementation of the mentioned goals:

- Liven up the work of Business Support Council as an entity regulating relations between the state bodies and businessmen deeming important the impact of its activities on the economic life of the country;
- To the extent possible, before adopting new legislation and regulations on regulating business and investment environment, as well as making essential amendments thereto, organize and conduct discussions of the drafts with the participation of business community of the Business Support Council and different public groups, which, given some of the previous best practices, will solve several important issues, particularly:
  1. Will considerably increase the degree of public awareness on development and implementation of government's economic policy and minimize the possible resistance of the business community and time needed for bringing it to life, as well as increase the sense of corporative and social responsibility among businessmen;
  2. The targeted use of essential human and professional potential of business community will improve the content and quality of the discussed drafts.
- Together with interested RA state government bodies, representatives of business community of the Business Support Council and other organizations develop the "Action Plan Directed to the Improvement of the Business Climate in the Republic of Armenia", organize discussions and adoption in the Business Support Council, ensure participation and assistance in the development of the draft of the RA Government's respective decision promoting the implementation of the Action Plan, as well as development of short term, medium term and long term activities entailed from the Plan directed to the improvement of the different spheres of business environment, identify and assign the responsible persons thereto, analyze the progress of Action Plan implementation and submit to the RA Government's assessment;

- Initiate and perform new researches of the business and investment environment of the country, targeted areas of the legal and administrative fields regulating thereof that are not studied yet, develop additional recommendations based on the findings, organize discussions thereon within the Business Support Council and submit the results to the RA Government. It should be mentioned, that the assessments of the international organizations, as the main source of the study of business and investment environment of the country, have one peculiarity- they only consider the administrative process and the related costs of the business world fixed by legislation and legal acts, i.e. are formalized. However, one of the peculiarities of the countries with transitional and developing economies is the essential difference between the laws committed to paper and their actual enforcement in the real life. Considering that the assessments of the international institutions and the further implementation of researches are very important, in parallel, the potential of the Armenian specialists and experts will also be involved in the studies of the business environment of Armenia given their degree of awareness about the peculiarities of the local life, a new methodology of implementing studies that reflect the most accurate picture will be developed and it will be possible to get accurate information and try to eliminate the imitation practice of law enforcement and the institutions performing it.
- Initiate and implement broadcasting TV programs, publishing manuals and guidelines for ensuring efficient awareness, training of businessmen and availability of information about the legislation on tax and customs, protection of economic competition, performing inspections, land procurement, permission for construction, registration of property rights, registration and liquidation of enterprises, licensing and other spheres of business environment and the administrative procedures of practical application thereof;
- Initiate and hold round tables and debates for discussing the obstacles of business development in the business and other environment with the participation of the representatives of state bodies;
- Study, awareness and adjustment of the international best practices encouraging the development of the business and investment field taking into consideration the peculiarities of Armenia;
- Extending public information about the activities and results of the Business Support Council, programmatic activities directed to the development of business and investment field prepared and implemented by the government, as well as increasing the efficiency of disseminating information through different means of public awareness.

The implementation of this Strategy contemplates creating and developing partnership and reliable relations between the Business Support Council and the government, state bodies, Armenian Development Agency and business community, international institutions and non-governmental organizations, establishing operational and efficient mechanisms for information exchange and feedback, as well as ensuring sufficient level of specific financial means.

Secretariat of Business Support Council

## Գործարարության աջակցման խորհրդի մասին

Գործարարության աջակցման խորհուրդը (այսուհետ՝ ԳԱԽ) ստեղծվել է ՀՀ Նախագահի 2000 թվականի դեկտեմբերի 31-ի «Գործարարության աջակցման խորհուրդ ստեղծելու մասին» ՆՀ-768 հրամանագրով և հանդիսանում է գործարար և ներդրումային միջավայրի բարելավման և ներդրումների իրականացմանը խոչընդոտող վարչական խնդիրների վերացման կարևոր և ազդեցիկ կառույց:

ԳԱԽ-ը ունի հավասարակշիռ պետական-մասնավոր անդամակցություն, որի կազմի մեջ են մտնում՝ ՀՀ Նախագահի տնտեսական հարցերով գլխավոր խորհրդականը, ՀՀ առևտրի և տնտեսական զարգացման նախարարը, ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարը, Երևանի քաղաքապետը, ՀՀ Առևտրաարդյունաբերական պալատի նախագահը, «Զարգացման հայկական գործակալություն» ՓԲԸ-ի գործադիր տնօրենը և գործարար համայնքը ներկայացնող 8 անդամներ: Խորհրդի նախագահը Հայաստանի Հանրապետության վարչապետն է, փոխնախագահը՝ ՀՀ նախագահի տնտեսական հարցերով գլխավոր խորհրդականը, իսկ քարտուղարը՝ «Զարգացման հայկական գործակալություն» ՓԲԸ-ի գործադիր տնօրենն է:

Խորհրդի խնդիրներն են՝ ներդրումների խթանումը և գործարարության օժանդակումը, ներդրումներին և գործարարությանն առնչվող վարչարարական խոչընդոտների վերացմանն ուղղված միջոցառումների մշակումը, գործարարների և պետական մարմինների միջև փոխհարաբերությունների համակարգումը, արդյունավետ համագործակցության մեխանիզմի ստեղծումը, Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական քաղաքականության մշակմանը գործարարների մասնակցության ապահովումը, ներդրումները և գործարար միջավայրը կարգավորող բարենպաստ օրենսդրական դաշտի ձևավորմանն օժանդակումը:

## Գործարարության աջակցման խորհրդի գործարար և ներդրումային բարենպաստ միջավայրի զարգացման աջակցության ռազմավարություն

### Նախագիծ

#### Նպատակը

Աշխարհի տարբեր տնտեսական տարածաշրջանների բազմաթիվ ուսումնասիրությունները վկայում են, որ արդի ժամանակաշրջանում էապես աճում է գործարար և ներդրումային միջավայրի որակի նշանակությունը ստրատեգիական ներդրումների ներգրավման գործում: Փաստ է նաև, որ թեև մակրոտնտեսական կայուն միջավայրի ապահովման քաղաքականությունը չափազանց կարևոր է համարվում, սակայն մի շարք երկրներ մեծ հաջողությունների են հասել, երբ երկրի բարեկեցության հասնելու և աղքատության կրճատման ճանապարհին կառավարությունը, զարգացման որոշակի փուլից սկսած, էական ուշադրություն է դարձրել գործարարության կանոնակարգման որակը բարձրացնելու և այդ կանոնակարգերը կիրառող ինստիտուտները կատարելագործելու խնդիրներին: Չնայած վերջին տարիներին կառավարության գործադրած վճռական քայլերի արդյունքում հայաստանյան գործարար միջավայրը, որի որակն արդի փուլում համարվում է աշխատատեղեր ստեղծելու և ներդրումներ ներգրավելու հիմնական գործոնը, ըստ միջազգային գնահատականների, գործարար գործունեությունը սկսելու և ծավալելու դյուրինության և ազատականության աստիճաններով համարվում է լավագույններից մեկը՝ ԱՊՀ երկրների շարքում ու տարածաշրջանում, և գնահատվում է հիմնականում բարենպաստ, սակայն գրավչության և նրա որակը բնութագրող մի շարք էական ցուցանիշներով դեռևս չի համարվում մրցունակ: Այդ առումով կարևորագույն նշանակություն է ստանում

այն հանգամանքը, որ ՀՀ կառավարության կողմից առաջիկա տարիների ծրագրում բարձր տնտեսական աճ ապահովելուն ուղղված քաղաքականության հիմքում դրվում է գործարար և ներդրումային միջավայրի որակական բարելավման գերակայությունը՝ նպատակ հետապնդելով միջազգային ընդունված ցուցանիշների նպատակային արժեքներին հասնելը, ինչը պահանջում է հստակ ռազմավարություն և կոնկրետ միջոցառումների իրականացում:

Գործարար և ներդրումային միջավայրի կայացման և զարգացման աջակցման ուղղությամբ գործակալության ռազմավարության կառուցման և մշակման հիմքում դրվում է այն իրողությունը, որ նախորդ երկու-երեք տարիների ընթացքում մասնավոր հատված-պետություն համագործակցության, միջազգային և տեղական կազմակերպությունների կողմից իրականացված գործարար և ներդրումային միջավայրի շարունակական ուսումնասիրությունների, պետական մարմինների, գործարարության աջակցման խորհրդի և Զարգացման հայկական գործակալության գործադրած ջանքերի շնորհիվ արդեն իսկ հիմնականում վեր են հանվել երկրի ընդհանուր տնտեսության մասշտաբով և առանձին ոլորտներում գործարար և ներդրումային միջավայրի կայացմանն ու զարգացմանը խոչընդոտող մի շարք բացասական գործոններ (դրանց մի մասի վերաբերյալ իր դիրքորոշումն է արտահայտել նաև ՀՀ կառավարության ծրագիրը), մասնավորապես.

- տնտեսական քաղաքականության կանոնակարգերի անկայունությունը, անորոշությունը և անկանխատեսելիությունը, դրանց փոփոխությունների նախօրոք իրազեկման աստիճանը;
  - երկրի ենթակառուցվածքների զարգացման աստիճանը;
  - ֆինանսավորումը, մասնավորապես՝ վարկային ռեսուրսների մատչելիությունը, անբավարար վարկային և ֆինանսական տեղեկությունը, բանկերի և ֆինանսական կառույցների գրավային պահանջները, գոյություն ունեցող պատշաճ վարկային պատմության դեպքում առանց գրավի վարկերի ստացման հնարավորությունները և տոկոսադրույքները;
  - կոռուպցիայի մակարդակը;
  - ստվերային տնտեսության ծավալները;
  - ներդրումների պաշտպանվածության մակարդակը;
  - դատական համակարգի նկատմամբ անբավարար վստահելիությունը և գործունակությունը;
  - կապիտալի և ֆինանսական թույլ շուկաները;
  - փոքր ներքին շուկան և այդ շուկայում անբարեխիղճ մրցակցության առկայությունը;
  - վարչարարական ընթացակարգերի բարդությունները;
  - գործարար ռազմավարությունը, գործառույթների ցածր մակարդակը և պարզունակությունը;
  - մասնավոր հաստատությունների թերզարգացվածությունը;
  - կորպորատիվ (գործարար) կառավարման խիստ անբավարար մակարդակը;
  - նորարարությունների անբավարար մակարդակը;
  - մտավոր կարողությունների և տաղանդի օգտագործման ցածր ցուցանիշները;
  - մասնագետների պատրաստման և վերապատրաստման անբավարար մակարդակը;
- աշխատանքային հարաբերությունների կանոնակարգման դեռևս անբավարար աստիճանը և այլն:

Նշված ոլորտներում բարեփոխումների իրականացումը ենթադրում է մի շարք կարևորագույն կոնկրետ խնդիրների լուծում և միջոցառումների իրականացում և այդ առումով Գործարարության աջակցման խորհրդի ռազմավարության հիմնական նպատակներն են.

- գործարարության աճի որակի վրա ազդող խոչընդոտների աստիճանական ամփոփումը և գործարարության աջակցման խորհրդին և ՀՀ կառավարությանը ներկայացումը;
- երկրի գործարար և ներդրումային բարենպաստ միջավայրի ձևավորմանն ու զարգացմանը խոչընդոտող խնդիրների լուծմանն ուղղված կոնկրետ միջոցառումների և ծրագրերի կազմումը և իրականացումը, իրականացման ընթացքի գնահատումը;
- երկրի տնտեսական քաղաքականության մշակմանը գործարար համայնքի մասնակցության ապահովումը, նրանց ներուժի նպատակային օգտագործումը, պետություն – մասնավոր հատված

գործընկերության հաստատման և երկխոսության կայացման ժամանակակից համակարգի ստեղծման աջակցությունը:

*Մարտավարությունը*

Նշված նպատակների իրականացման համար գործարարության աջակցման խորհուրդը կկիրառի ներքոհիշյալ մարտավարությունը.

- գործարարության աջակցման խորհրդի, որպես պետական մարմինների և գործարարների միջև հարաբերությունները կարգավորող կառույցի աշխատանքների էական ակտիվացման ապահովում՝ կարևորելով երկրի տնտեսական կյանքում նրա գործունեության ազդեցությունը;
- մինչև գործարար և ներդրումային միջավայրը կարգավորող նոր օրենսդրության և կանոնակարգերի ընդունումը կամ նրանց մեջ նշանակալից փոփոխություններ կատարելը, գործարարության աջակցման խորհրդի գործարար համայնքի և հանրության տարբեր խմբերի մասնակցությամբ դրանց նախագծերի քննարկումների հնարավորինս կազմակերպում և անցկացում, ինչը, ելնելով նախկին որոշակի հաջողված փորձից, կլուծի մի շարք կարևորագույն խնդիրներ, մասնավորապես՝
  1. էականորեն կրթարձրացնի կառավարության տնտեսական քաղաքականության մշակման ու իրականացման մասին հանրային իրազեկման աստիճանը և նվազագույնի կհասցնի դրանք կյանքի կոչելու գործարար համայնքի հնարավոր հակազդեցությունը և ժամանակը, կբարձրացնի գործարարների կորպորատիվ և սոցիալական պատասխանատվության զգացումը;
  2. գործարար համայնքի լուրջ մարդկային և մասնագիտական ներուժի նպատակային օգտագործումը էապես կբարելավի քննարկվող նախագծերի բովանդակությունն ու որակը:
- ՀՀ շահագրգիռ պետական կառավարման մարմինների, Գործարարության աջակցման խորհրդի գործարար համայնքի ներկայացուցիչների և այլ կազմակերպությունների հետ համատեղ «Հաստատանի Հանրապետության գործարար միջավայրի բարելավմանն ուղղված գործողությունների ծրագրի» մշակում, քննարկման կազմակերպում և ընդունում գործարարության աջակցման խորհրդում, ծրագրի իրականացմանը նպաստող ՀՀ կառավարության համապատասխան որոշման նախագծի մշակմանը մասնակցություն և աջակցություն, գործարարության միջավայրի տարբեր ոլորտների բարելավմանն ուղղված ծրագրից բխող կարճաժամկետ, միջին ժամկետ և երկարաժամկետ միջոցառումների մշակման ապահովում, դրանց պատասխանատուների



որոշում և իրականացում, ծրագրի իրականացման ընթացքի վերլուծություն և ՀՀ կառավարության գնահատմանը ներկայացում;

- երկրի գործարար և ներդրումային միջավայրի, դրանք կարգավորող իրավական և վարչարարական դաշտի նախօրոք և դեռևս չուսումնասիրված թիրախային ոլորտների նոր հետազոտությունների նախաձեռնում և իրականացում, դրանց արդյունքների հիման վրա հավելյալ առաջարկությունների մշակում, գործարարության աջակցման խորհրդի շրջանակներում դրանց քննարկումների կազմակերպում և արդյունքները ՀՀ կառավարությանը ներկայացում. անհրաժեշտ է այստեղ նշել, որ միջազգային կազմակերպությունների գնահատումները, որպես երկրի գործարար և ներդրումային միջավայրի ուսումնասիրության հիմնական աղբյուր, ունեն մեկ յուրահատկություն – նրանք հաշվի են առնում միայն այն վարչարարական գործընթացները և դրանց հետ կապված գործարար աշխարհի ծախսերը, որոնք ամրագրված են օրենսդրությամբ և իրավական ակտերում, այսինքն՝ ֆորմալացված են: Այնինչ, անցումային և զարգացող տնտեսություններ ունեցող երկրների հիմնական առանձնահատկություններից մեկն այն է, որ էական տարբերություն ունեն թղթի վրա գրված օրենքները և կյանքում դրանց իրագործումը: Խիստ կարևորելով միջազգային կառույցների գնահատումները և հետազոտությունների հետագա իրականացումը՝ դրանց հետ զուգահեռ Հայաստանի գործարար միջավայրի վիճակի ուսումնասիրություններում կներգրավվի նաև հայաստանյան մասնագետների և փորձագետների ներուժը, հաշվի առնելով նրանց առավել տեղեկացվածության աստիճանը տեղական կյանքի առանձնահատկություններին, կմշակվի առավել ճշգրիտ պատկեր արտացոլող ուսումնասիրությունների անցկացման նոր մեթոդոլոգիա և հնարավորություն կընձեռնվի ստանալ հավաստի տեղեկատվություն և փորձել վերացնել օրենքների գործողության և դրանք իրագործող ինստիտուտների իմիտացիայի պրակտիկան:
- հարկային և մաքսային, տնտեսական մրցակցության պաշտպանության, ստուգումների անցկացման, հողի ձեռքբերման, շինարարության թույլտվության, գույքային իրավունքների գրանցման, ընկերությունների գրանցման և լուծարման, լիցենզավորման և գործարար միջավայրի այլ բնագավառներում օրենսդրության և պրակտիկայում դրանց կիրառման վարչարարական ընթացակարգերի մասին գործարարների արդյունավետ իրազեկման, ուսուցման և տեղեկատվության մատչելիությունը ապահովելու համար հեռուստատեսային ծրագրերի թողարկումների, ձեռնարկների և ուղեցույցների տպագրության նախաձեռնում և իրականացում;
- գործարար և այլ միջավայրերում, պետական մարմինների ներկայացուցիչների մասնակցությամբ,

գործարարության զարգացման խոչընդոտների քննարկումների համար կլոր սեղանների և բանավեճերի նախաձեռնում և իրավիրում;

- գործարարության և ներդրումային դաշտի զարգացման խրախուսման միջազգային հաջողված փորձի ուսումնասիրում, իրազեկում և տեղայնացում՝ հաշվի առնելով Հայաստանի առանձնահատկությունները;
- Հանրային իրազեկման տարբեր միջոցներով գործարարության աջակցման խորհրդի գործունեության և արդյունքների, գործարարության և ներդրումային դաշտի զարգացմանն ուղղված կառավարության կողմից նախապատրաստվող և իրականացվող ծրագրային միջոցառումների վերաբերյալ հրապարակային տեղեկատվության ընդլայնում և տեղեկատվության տարածման արդյունավետության բարձրացում:

Սույն ռազմավարության իրականացումը նախատեսում է գործարարության աջակցման խորհրդի և կառավարության, պետական մարմինների, զարգացման հայկական գործակալության և գործարար համայնքի, միջազգային կառույցների և հասարակական կազմակերպությունների միջև գործընկերային և վստահելի հարաբերությունների հաստատում և զարգացում, տեղեկատվության փոխանակման և ետադարձ կապի օպերատիվ և արդյունավետ մեխանիզմների ստեղծում, ինչպես նաև որոշակի ֆինանսական միջոցների բավարար մակարդակի ապահովում:

**READY-TO-GO-MEALS FOR  
PEOPLE ON THE RUN**

*New Menu*

**Marriott**  
ARMENIA YEREVAN

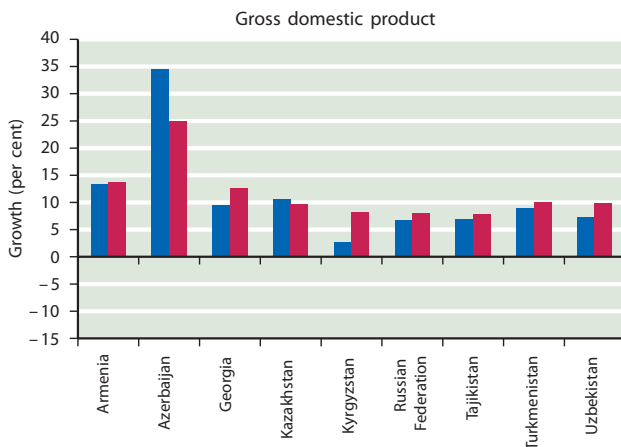
**Quickbite**   
Ժամանակ խնայող  
Ախորժեղի Սնունդ

## Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 2008 Sustaining Growth and Sharing Prosperity

The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) released their Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 2008 (ESSAP) report. Titled "Sustaining Growth and Sharing Prosperity," the report highlights some of the short and medium term socio-economic changes occurring in the region and forecasts what will happen in 2008. The report places Armenia in this context because it is one of the states of Central Asia; Azerbaijan and Georgia are also covered in this report.

The report states that the Asia and Pacific region will enjoy strong growth in 2008 at a rate of 7.7% for the region. While this rate shows that the region's economies are still expanding rapidly, it is lower than in years past due to the economic slowdown in the U.S., the credit crunch in the U.S. and in Europe, currency appreciation against the dollar, and high oil and food prices. Exports may fall in 2008, but strong domestic consumption, increased foreign direct investment, and high construction growth rates will somewhat mitigate the overall economic effect.

### Real GDP in North and Central Asian Developing Economies, 2006-07

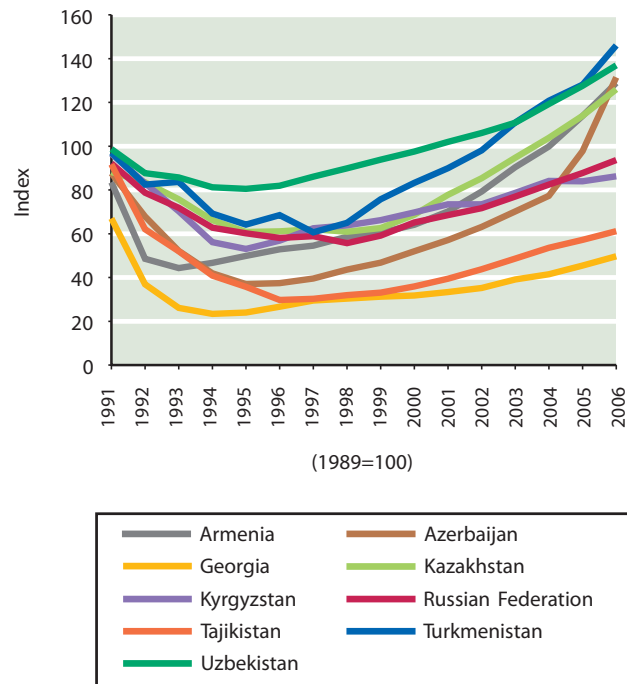


Major regional challenges for the future include food inflation, currency appreciation, the subprime mortgage crisis in the United States, and tighter credit conditions. Although the region is somewhat sheltered from the direct effects of the mortgage crisis and tighter credit, it hurts those companies looking to expand in the U.S. or in the EU, and the economic slowdown in the world's two largest markets. A downturn in exports looms as the most significant challenge. As the U.S. raises interest rates and the currencies of nations in the Asia-Pacific region appreciate, the region's economies face tough challenges in making their products competitive with ones from the U.S. Demand for imported products from the Asia-Pacific region to the U.S. is also expected to fall as they face competition from cheaper U.S. goods.

The report ultimately recommends five ways that countries in this region can strengthen their economies:

- Solidify macroeconomic fundamentals to maintain investor confidence and sustain economic growth.
- Develop robust microeconomic foundations to ensure efficient economic systems.
- Ensure healthy financial sectors to build confidence and benefit from capital inflows.
- Strengthen social safety nets to support people facing hardship during economic downturns.
- Improve regional cooperation to prevent crises and react to them.

### Index of Real GDP in North and Central Asian Developing Economies, 1991 - 2006



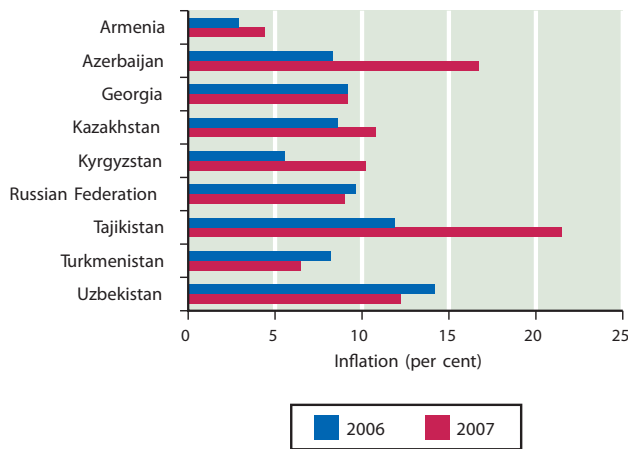
The 2008 ESSAP report also contains information about Armenia and its place in the region. The report states that Armenia has strong growth prospects in the medium term, driven by construction, agriculture, and the expansion of services like trade and communications. UNESCAP estimates that Armenian GDP grew 13.8% in 2007, with forecasts of 10% GDP growth in 2008 and at least 8% growth in 2009. In the short to medium term, the report recommends improving governance and reducing poverty, improving tax collection, and improving the operating environment for small to medium-sized enterprises.

{Economic Survey, continued from page 23}

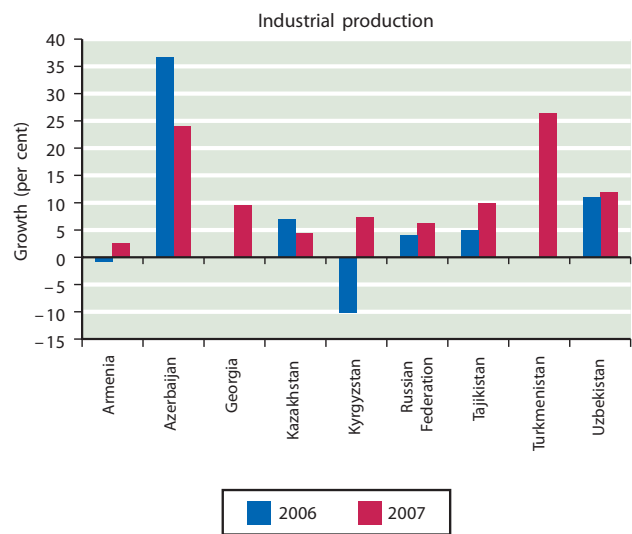
Armenia's monetary policy targets are similar to those as the other economies of North and Central Asia: to curb rising inflation and prevent excessive real exchange rate appreciation. Consumer price inflation rose from 2.9% in 2006 to an estimated 4.4% in 2007, driven by rising food prices, and wage and household income growth. The appreciation of the dram, combined with high import prices, is effecting inflationary growth in Armenia, lowering the value of remittances and potentially lowering the quality of life for citizens who depend on remittances. Remittances reached \$1.32 billion in 2007 and accounted for 14% of Armenia's GDP.

Social reforms are poised to take on a heightened role in 2008 and 2009, but the government should make strategic investments to reverse the trends in increasing inequality and deteriorating education and health care systems. In 2007, the Armenian government adopted a five-year plan to reduce poverty from the current 30% of the population to 12% by 2012. Armenia is already making great strides in working to eliminate poverty, as it has fallen from a 55% poverty rate in 1998 to 34% by 2005. Income inequality, however, has the potential to create social problems.

Inflation in North and Central Asian Developing Economies, 2006-07



Industrial Production in North and Central Asian Economies, 2006-07



AMCHAM



DG CONTACT Communication and Image Company

13 A Khanjyan str., Yerevan 0010, Armenia, Tel: (+374 10) 58-26-87, 58-26-76, www.dgcontact.com, info@dgcontact.com





# Corporate Social Responsibility

*New ways to maximize profit and ensure competitiveness - while feeling good in the process.*

by AmCham

Corporate social responsibility (CSR), broadly defined, is considered the “voluntary integration of social and environmental concerns into commercial operations.” While the concept of corporate social responsibility is not new, its application is, especially among businesses in emerging markets. In the past, many businesses viewed CSR activities as social or charitable work and as a public relations function. Now, many firms see CSR activities as an integral part of their own businesses because of the positive effects they can have on profits. This article will outline some of the main tenets of CSR and try to present a balanced picture of what CSR is. The special feature articles written by AmCham Members that follow will provide examples of what is happening in Armenia and hopefully give the readers some examples of a best practices approach to CSR.

Under the Soviet Union, many state-owned businesses practiced CSR by providing water and electrical services, cultural and sports facilities, and housing for their workers. While the state ultimately “owned” these properties and administered the services, it was the businesses that bore responsibility for taking care of their employees and performing these acts for the community. In the post-Soviet sphere, businesses scaled back their social obligations in order to survive in the economic transition to a market-based system. Most, if not all, declined to provide housing for their employees and provide utility services, which created resentment among many citizens that the new business class did not care about their workers or communities, and only wanted to enrich themselves.

Many business leaders felt bad about this situation, but the new economic reality precluded against directly providing assistance in the size and scope that they did before. The current state of CSR activities in many post-Soviet states is an outgrowth of this. Many businesses view CSR as charitable actions like giving toys to orphans around Christmas or sponsoring an event for disabled people. While these actions certainly qualify as CSR activities, they are more tactical than strategic in nature and as such, do not have the transformative effect on business operations that a CSR strategy can have when closely integrated into a business plan.

Several factors currently drive the adoption of CSR strategies by an increasing number of firms in the post-Soviet environment. First, foreign investors are seeking to harmonize the values behind their business practices in their foreign subsidiaries or branches with those of the parent company in their home country. Second, a greater push toward EU integration and accession to international treaties like the United Nations Global Compact are prompting firms to re-examine their strategies to join others to meet increasingly rigorous international standards, whether dictated or voluntarily enacted.

Third, NGOs and public interest groups are pushing firms to be more attuned to their environment and to take a greater role in providing for the welfare of their workers, community, and society in which they operate. Fourth, now that the post-Soviet business environment has stabilized and growth rates are increasing, many business leaders want to take more of an active role in developing a sustainability strategy for their firms.

It is important to note that there is not a large basis of empirical research that suggests that implementing a CSR strategy directly improves a firm’s profitability. The research on this subject is decidedly mixed, with some of it suggesting that the benefits can lie years away from initial strategic implementation. Some firms follow a theory that an investment in CSR runs counter to their ability to generate immediate profits, which is rewarded to a greater extent by meeting profitability targets and in short-term gains in share prices, than is generating a sustainable strategy, the benefits of which will not be seen for several years. As David Cavett-Goodwin suggests in a recent Cultural Shifts article, “The real question is not that all firms should do CSR in the same form, but rather that firms should tailor certain specificities of CSR to their business strategy, to become more competitive. Rather than trying to connect CSR to short-term profitability, a better estimate of the benefits of CSR need to be taken into a long-term account.”

Now that CSR has entered the discussion in many post-Soviet countries, the challenge is not to tell businesses why they should engage in these activities, but making sense of their priorities and how CSR fits into them. In their article, “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” Michael E. Porter and Mark R. Kramer devised a framework through which businesses can prioritize social issues and address the ones most pertinent to their business strategy. Briefly, they can be categorized as:

**Generic Social Issues:** Social issues that are not significantly affected by a company’s operations nor materially affect its long-term competitiveness.

**Value Chain Social Impact:** Social issues that are significantly affected by a company’s activities in the ordinary course of business.

**Social Dimensions of Competitive Context:** Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company’s competitiveness in the locations where it operates.

Porter and Kramer further diagram a strategic approach for

{CSR, continued from page 25}

corporate involvement in society, as seen below:

This grid can create a model for a company to form a corporate social agenda after deciding which social issues they would like to address. As Porter and Kramer note, “A corporate social agenda looks beyond community expectations to opportunities to achieve social and economic benefits simultaneously. It moves from mitigating harm to finding ways to reinforce corporate strategy by advancing social conditions.” Both responsive CSR and strategic CSR are necessary to create a corporate social agenda, but a firm should progress in the

petitive advantage. Its hybrid engines consumed about half as much gasoline as conventional engines, emitted about 10% of the carbon dioxide, and was able to market its product effectively by focusing on shifting consumer preferences for more environmentally-friendly technologies. As a result, Toyota’s hybrid technology is the global standard in its class and it is several generations ahead of product development than its competitors who are now relegated to playing “catch-up” with this next-generation technology.

Another aspect of strategic CSR, and perhaps the most important one, lies in the mutually reinforcing relationship be-

Generic Social Impacts	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
<b>Responsive CSR</b>	Transform value chain activities to benefit society while reinforcing strategy	<b>Strategic CSR</b>

direction toward strategic CSR because firms can make the most significant social impacts and reap the greatest rewards from their actions.

Responsive CSR has two elements: acting as a good corporate citizen and mitigating existing or potentially negative effects from business activities. Responsive CSR activities can include assisting secondary schools near a corporate facility, replanting trees in an ecologically sensitive area where the firm works, or retraining workers for other jobs if they will be downsized. An example of a responsive CSR activity is British Petroleum’s work in Georgia along the Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) pipeline. British Petroleum refurbished schools and installed heating in them in the communities along the pipeline area, and donated funds to several ecological groups when the pipeline passed through the ecologically sensitive area of Borjomi-Kharagauli National Park. BP also worked with the ecological groups to devise a system of monitoring its environmental impact and creating an ecological watchdog organization for the pipeline project. This brings up a key aspect of responsive CSR: effective monitoring and evaluation of the project’s goals. Some firms believe that they can achieve social change by donating money to an organization, but their work is much more effective when they have goals and objectives in mind, along with monitoring and evaluation capabilities, before they undertake a responsive CSR activity.

Strategic CSR involves treating CSR activities as a competitive advantage, creating innovations, and involving “both inside-out and outside-in dimensions working in tandem” to create shared value between the firm and its community. An example of this approach includes Toyota creating the Prius automobile. Toyota realized that hybrid gasoline / electric engines constituted a real innovation that could eventually be rolled out to the rest of its product lines to create a com-

petitive advantage. As Porter and Kramer note, “Typically, the more closely tied a social issue is to the company’s business, the greater the opportunity to leverage the firm’s resources and capabilities, and benefit society.” Starbucks, for example, has shown that it has burnished its brand image, increased coffee sales, and improved the living standards of coffee growers by investing in sustainable methods of coffee production around the world. Starbucks trains coffee growers in Africa and in Latin America in new technologies for coffee growing to provide them with a heightened skill base so they can make more money by using these new methods. It also rewards producers and other steps in its supply chain operations that show concern for environmental and sustainability issues. In doing so, Starbucks has augmented its values integrity, creating a competitive advantage in terms of its coffee flavor and brand image that is tied into skills transfer for production and procurement that other coffee retailers do not possess. The Starbucks example illustrates Porter and Kramer’s point that “the most strategic CSR occurs when a company adds a social dimension to its value proposition, making social impact integral to the overall strategy.”

The model above shows that there is not one well-defined path for establishing a CSR platform, but that businesses can benefit from CSR activities by distinguishing themselves in this area. Without delving into the moral justifications for CSR activities, businesses can augment their competitive advantage through innovation, strengthen their brand image, and reinforce their public relations efforts by developing a concerted CSR strategy. While engaging in reactive CSR activities can provide benefits to a firm, integrating a strategic CSR platform can provide a multiplier effect on the benefits that firms can receive because it has the reach to affect many different areas, both financial and social.

# Corporate Social Investment in Armenia 2006-2008: Changes in Attitudes

by Eurasia Partnership Foundation



The terms Corporate Social Responsibility, Corporate Philanthropy, and Corporate Social Investment were unfamiliar to most in the Armenian business community just a few years ago. These concepts are already becoming better understood, and some pioneering Armenian businesses have already moved from one-time and ad-hoc charitable actions to more strategic social investment programs.

In 2006, Eurasia Partnership Foundation (EPF) conducted an assessment of philanthropic practices among medium to large-sized businesses that examined the role that NGO-business partnerships can play in these activities. According to the assessment, the understanding of social investment among business people in Armenia was very poor. Responses to our survey suggest the share of social investment activities among businesses usually did not exceed 1% of turnover annually (3-5% of turnover is the standard in many countries). At the time of the assessment, charitable contributions by businesses took the form of social assistance in science, culture, public health, and education. These contributions, however, were mostly single-term and spontaneous, not part of a developed social investment strategy or part of a longer-term project. Many of the businesspeople we interviewed in 2006 emphasized that one of the primary deterrents to social investment is the belief that these investments will not result in positive long-term change.

EPF defines corporate social investment (CSI) as giving that has a significant social impact while simultaneously improving a business' long-term competitive potential. In contrast to traditional charitable acts, corporate social investment incorporates a company's mission, business plan, resources and philanthropic interests to simultaneously benefit the community and add value to the business. A number of Armenian companies are ahead of their time in their CSI practices: The IT Company Synopsys Armenia established a charitable foundation which sponsors educational and initiatives, including engineering education in cooperation with major Armenian universities, and contests for students in IT; in this way the foun-

ation benefits students and simultaneously serves as a tool supporting Synopsys' R&D operations. Ashtarak Kat, one of the leading dairy companies, is dedicated to school, community and infrastructure development in the border areas where their milk processing units are located. Phillip Morris Armenia has shifted from humanitarian aid to development programs. In 2006, together with EPF, the company supported computer literacy courses for 41 hearing impaired children, as well as vocational training (in rug weaving) for students at a school for the hearing impaired.

Corporate Social Investment can have significant and enduring impact if done right. EPF believes that Armenian businesses have an important role to play in the development of the country. What is needed to make that a reality? In EPF's view, further understanding of corporate social investment; extensive publicity of existing and emerging models of excellence in Armenia; better returns on social investments, reflected in real business indicators; and finally, a legislative framework which provides incentives for corporate giving.

EPF is now working to present best practices from all over the world through a series of conferences and seminars, as well as working with businesses to design, implement, monitor and communicate their Corporate Social Investment programs. Companies who are starting to engage in CSI can improve returns through developing more structured programs, and are striving to maximize returns to both the company and to the beneficiaries of these programs. Although CSI is still in its infancy in Armenia, already positive changes in attitudes are apparent.



# CSR in action: Try it - you'll like it!

## by KPMG



KPMG Armenia CJSC finds itself among organisations that pioneered promoting a CSR-conscious business envi-

ronment in Armenia. Being in close cooperation with industry and non-government sectors, we have assisted the entities in their efforts towards becoming better corporate citizens, as far as the financial, tax and management reporting is concerned.

From a social perspective, however, there are still not many companies in Armenia and in the CIS, who advocate CSR, as a mindset.

### Reasons

Why would a company want to invest in CSR? How would it benefit your organization?

Publicity? By all means. Publicizing CSR activities is a good way to get the name of your organization into the public arena.

Still there are two factors, which place CSR on a level beyond mere advertisement:

1. Trust
2. Employer of Choice

Trust is by far the most valuable assets a business can possess. Corporate reputation takes the longest to obtain and is the most difficult to safeguard.

People start trusting you when they see you in action. Businesses, especially in developing countries, are identified with the people, who do the business. Large market players don't want to deal with organisations that come across as unethical and irresponsible. CSR gives a unique opportunity to tell society who you are and show them how you behave.

The trust that KPMG, as well as other organizations, have obtained is largely attributable to a commitment to values, which are an integral part of an "internal" CSR policy, such as the KPMG values of "leading by example", "respecting the individual", "working together" and, above all, "acting with integrity".

In view of the increasingly competitive environment professional employees constitute a scarce resource. Management brings together all possible means to ensure the best people can be hired and developed.

### Results

All of us like to see results. That is what we ultimately work for. With all consideration for the two other factors discussed, it is worth mentioning that results might well outweigh all of the "business case" arguments in favor of getting involved in CSR.

There are plenty of opportunities. It is encouraging to realise what can be done with minimum investment from a small number of partners. You can get involved in one-off as well as continuous projects.

Starting from one-off events, KPMG Armenia has made a tradition of dedicating a couple of days before Christmas to pay a "gifts visit" to children from orphanages.

At present, KPMG are getting involved in more long term projects, such as providing support to building or renovation of houses in rural areas for the needy.

From the employee perspective, CSR:

- Boosts team spirit
- Creates a positive work climate
- Gives opportunities to meet with management in an informal atmosphere
- Increases the number of "things you like about your firm"

In a large number of countries KPMG is viewed as the employer of choice and CSR played a decisive part in these accolades.

### Easy as that

The way to go depends really on the level of involvement you are interested in. As a starting point the following can be used for an externally oriented CSR project:

- 1) choose a desirable project for participation;
- 2) communicate the initiative to the NGOs/facilitator organizations to formalize the project and do a collective call for actions;
- 3) provide financial/volunteer support.

Even if you have never thought of CSR, it is easy to find something that you would really like to change. Think about something you don't like around you! Litter, homeless people, uneducated employees? Congratulations! Now you have got a project to start with!

# Cascade's Strategic CSR Focus

## by Cascade Capital Holdings



social responsibilities (CSR) and corporate social investments (CSI) as a way of improving their image, helping community development and strengthening their brand identity. Globally this is a very common and accepted practice, however, in Armenia, CSR/CSI practices are only beginning to take shape.

Cascade Capital Holdings is 100% owned by the philanthropic Cafesjian Family Foundation (CFF). When it comes to foreign and domestic CSR/CSI, CFF can be viewed as a champion among Armenia's Diaspora. Cascade Capital Holdings and its operating companies: Cascade Bank, Cascade Consultants, Cascade Insurance, Cascade Investments and Cascade Credit are developing a unique approach to CSR / CSI in a domestic context.

In order to effectively and efficiently undertake CSR/CSI projects, Cascade Capital Holdings will partner with established and proven organizations that are looking for additional ways of helping Armenia's development. Through this partnership we will find ways of working together in order to meet and surpass our mutual development goals. We will closely monitor all joint campaigns to ensure high standards of service are maintained and to continually improve performance.

Worldwide, large and small engage in corporate

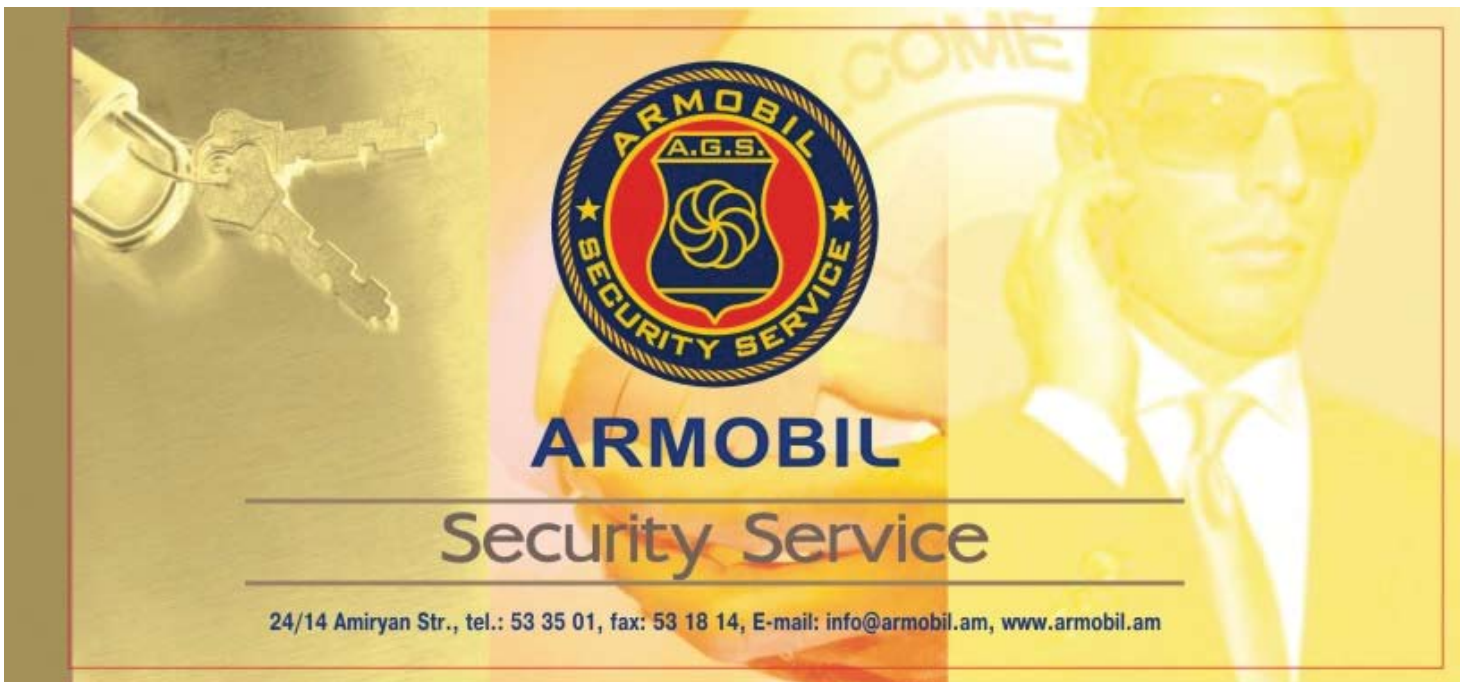
On May 14th, for example, Cascade Credit (Ccr) and the Children of Armenia Fund (COAF) announced a partnership to bring specially tailored loans to the Armenian rural communities in which COAF is currently working. By combining their resources, Ccr and COAF are better able to assess and meet the needs of their rural applicants.

The cost of borrowing for rural communities has been traditionally high. Ccr made a conscious decision to reduce lending rates to introduce real growth and development opportunities to communities whose previous experience was of subsistence loans.

Cascade Credit is not only opposed to taking advantage of borrowers, but the company and its shareholder has made it clear that profit is not the only driver of the company, particularly in the rural context where our goal is to stimulate rural economic livelihoods through specially tailored and affordable financial services/products.

Cascade Credit's participation in this type of CSR/CSI is not only aimed at helping the overall development of rural communities in Armenia, but also to serve as an example of how companies operating to higher standards of trust, transparency, corporate governance and customer service can aid in the overall development of a nation.

In addition, CCH is heavily involved in training, internships and building relationships with potential investors, reaching out to the global Armenian community to encourage inward investment.



# The CSR Perspective by NASDAQ OMX Armenia



As for any global company, the question for NASDAQ

society would benefit if the capital market could be developed, the decision to enter Armenia was an easy one.

OMX is not if we should work actively with CSR, but how. Being a company whose activities affects many stakeholders in many countries, we must constantly ask ourselves how to best conduct our business in a way that benefits our shareholders as well as society as a whole.

In Armenia, NASDAQ OMX now has a key role in operating and developing three key financial markets – for currency, government bonds and corporate bonds and shares – through its wholly owned subsidiaries Armenian Stock Exchange (Armex) and Central Depository of Armenia (CDA). The Armenian currency market uses the Armex trading system, where the AMD/USD exchange rate is set and millions of dollars are exchanged on a daily basis. By providing a reliable trading facility, and by providing real-time information about currency exchange rates, Armex thus supports businesses with international activities and reduces the possibility for non-transparent practices in the retail exchange business, reducing costs for ordinary Armenians.

CSR can take many forms – from charitable contributions to worthy causes to pro-bono projects related to for example social or environmental problems. There is however always a potential conflict in this – is it really up to the company's management to give away the money of its shareholders? Should a CSR project be subjected to stringent cost-benefit analysis and requirements for return on investment as other projects? The ideal situation is of course if the values of CSR are embedded already in the business model and strategy of a company, so that the goals of serving the shareholders and serving society are well aligned. This may not be so difficult as it sounds – by providing services and products that bring value to customers, companies typically benefit society already in their normal business practices. But adding a CSR perspective already in the strategy process the positive impact of a company's activities can increase significantly.

Starting this year, Armex also provides a platform to trade Armenian government bonds. By simplifying the process for trading these instruments we also support the vital procedure of securing financing for vital government projects and activities.

For NASDAQ OMX our business is to create efficient financial markets. It is widely recognized that a well-functioning financial system, and the financial markets that are part of it, plays a key role in the overall economic development of a country. Together with a well-functioning banking and insurance system, financial markets allocate resources where they are most needed and best used, and helps manage and distribute financial risk. This in turn leads to the creation of jobs, economic development and increased welfare in society.

The currency and government bond markets are already working in Armenia. But NASDAQ OMX' most important contribution to development in Armenia will be to improve the markets for corporate bonds and shares, whose poor development is hurting the Armenian economy today. Armenia – a country with a huge need for investments, low wages and high unemployment – could be a very attractive investment destination with good potential for high returns. However, because the capital market has not been functioning properly, the investors and the companies with need for investments have not been able to meet in a liquid, transparent marketplace and the potential among Armenian companies has remained untapped because of a lack of capital.

In the markets where NASDAQ OMX traditionally operates – in the US and in northern Europe – well functioning financial markets are usually taken for granted, and working in those markets it is easy to forget how crucial they have been in building prosperous societies.

When a company raises capital through the stock market it must also be transparent. Investors require proper audits and good corporate governance, to ensure that the company's management works for the shareholder-owners interests in all their activities. This has the added benefit that companies pay taxes and do not engage in non-transparent business practices. When transparent companies can raise more capital, at a lower cost, than their non-transparent competitors and compete with them successfully this will have a significant impact on the business environment in Armenia. This will also have the added benefit of raising government tax revenues, which will further benefit the Armenian people.

However, becoming more and more active in emerging markets, especially in Eastern Europe, the development aspect of financial markets has become more and more apparent and important to NASDAQ OMX. CSR has become an issue not just to discuss when making the annual Christmas donation, but when doing our advisory projects and investment cases as well.

The example of NASDAQ OMX is unique but also typical. Any business can provide its own unique benefits to society and create value for its owners at the same time. It is sometimes easy to forget the inherent good we do as business people – creating jobs, paying taxes and providing useful products to our customers. But it is also important to add the CSR perspective when choosing projects and business activities. In a world of opportunity there is plenty of good business which is also, quite simply, good business.

It is a delicate issue how to weigh CSR aspects while striving for the primary objective of any listed company – to maximize shareholder value. But it is clear that some business endeavours provide a very attractive combination of positive returns and positive impact on the society, and NASDAQ OMX' commitment to developing the Armenian market is an excellent such example. When seeing the potential in the Armenian economy, and seeing how the Armenian

# UNITRANS ՅՈՒՆԻՏՐԱՆՍ

International Freight-Forwarding Company  
Միջազգային բեռնափոխադրող ընկերություն

- Հիմնադրվել է մոտ 50 տարի առաջ որպես ՅՈՒՆԻՏՐԱՆՍ ընկերությունների համաշխարհային խումբ
- Մոտ 15 տարի Հայաստանյան շուկայում
- 2001 թ.-ից DHL Global Forwarding-ի բացառիկ ներկայացուցիչը Հայաստանում
- Ունի ISO 9001:2000 վկայագիրը՝ տրված SGS կազմակերպության կողմից, 2005թ.



- Շաբաթական հավաքական բեռնափոխադրումներ Եվրոպայից
- Ծառայություններ մաքսային ոլորտում (լիցենզիա ՊԼ-5189)
- Գերժանր բեռների փոխադրում
- Բեռնափոխադրումներ բոլոր տրանսպորտային միջոցներով և ուղղություններով
- Փաթեթավորման, մաքսային ձևակերպումների, պահեստավորման, բարձման/բեռնաթափման և բեռնափոխադրման ծառայությունների ամբողջական փաթեթ



- Established about 50 years ago as UNITRANS Companies Worldwide
- Around 15 years in Armenian market
- Since 2001 – Exclusive agent of DHL Global Forwarding in Armenia
- Since 2005 holds ISO 9001:2000 SGS Certificate



- Weekly consolidated transportation from Europe
- Customs clearance services (License ՊԼ-5189)
- Heavy lift transportations
- Forwarding services all over the world by all modes
- Full set of services, including packing, customs clearance, warehousing, loading/unloading and transportation



ՀՀ, Երևան, Հանրապետության փող. 22 շ, ք.4 տարածք  
22 Hanrapetutyán str., office N4, Yerevan, RA

հեռ./tel.: +(37410) 539425-28, ֆաքս/fax: +(37410) 538641

Էլ.փոստ/e-mail: [unitrans@arminco.com](mailto:unitrans@arminco.com), <http://www.unitrans.am>



UNITRANS ՅՈՒՆԻՏՐԱՆՍ

Ձեր փորձառու գործընկերը բեռնափոխադրումների աշխարհում

Your experienced partner in global transportation

# Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն

*Շահութաբերության և մրցունակության ապահովման նոր ձևապարհ, որը նաև կպատճառի բավարարվածության զգացում*

Հայաստանում Ամերիկայի Արևոտի Պալատ

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը (ԿՍՊ) ընդհանուր առմամբ սահմանված է որպես «սոցիալական և շրջակա միջավայրի մտահոգությունների կամավոր ինտեգրացումը առևտրային գործառնություններում» Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության հասկացությունն այդքան էլ նոր չէ, մինչդեռ դրա կիրառումը նոր է, հատկապես զարգացող երկրների բիզնեսների շրջանում: Անցյալում, շատ բիզնեսներ ԿՍՊ-ին վերաբերում էին որպես սոցիալական կամ բարեգործական աշխատանք և որպես հանրության հետ կապերի գործառնություն: Այժմ, շատ ընկերություններ գտնում են, որ ԿՍՊ-ն իրենց բիզնեսի անբաժան մասն է, քանի որ այն կարող է դրական ազդեցություն ունենալ շահույթի վրա: Այս հոդվածը կընդգծի ԿՍՊ-ի մի քանի հիմնական սկզբունքները և կփորձի ներկայացնել ավելի կշռադատված պատկեր այն մասին, թե ինչ է ԿՍՊ-ն: Ամերիկայի առևտրի պալատի անդամների կողմից գրված մյուս բնութագրող հոդվածներում օրինակներ կտրամադրվեն այն մասին, թե ինչ է տեղի ունենում Հայաստանում, և հուսով ենք ընթերցողին տրամադրել նաև ԿՍՊ-ի մոտեցման լավագույն փորձի որոշ օրինակներ:

Խորհրդային Միության օրոք շատ պետական ձեռնարկություններ կիրառում էին ԿՍՊ-ն՝ իրենց աշխատակիցներին ջրի և էլեկտրականության մատակարարման ծառայություններ, մշակութային և մարզական կառույցներ, ինչպես նաև բնակարաններ տրամադրելով: Չնայած, վերջին հաշվով, պետությունն էր «տնօրինում» այդ սեփականությունը և ղեկավարում ծառայությունները, սակայն ձեռնարկություններն էին կրում իրենց աշխատակիցների մասին հոգ տանելու և համայնքի համար այս գործողություններն իրականացնելու պատասխանատվությունը: Հետ-խորհրդային մթնոլորտում, գործարարները պակասեցրին իրենց սոցիալական պարտականությունները, որպեսզի կարողանան գոյատևել շուկայական հարաբերությունների համակարգի վրա հիմնված տնտեսության անցումային շրջանում: Շատերը, եթե ոչ բոլորը, հրաժարվեցին իրենց աշխատակիցներին բնակարան և կոմունալ ծառայություններ տրամադրելուց, որը շատ քաղաքացիների մոտ առաջացրեց վրդովմունք, որ նոր գործարար խավը իր աշխատողների կամ համայնքի մասին հոգ չի տանում, և ուզում է միայն ինքը հարստանալ:

Շատ բիզնես ղեկավարներ վատ էին զգում, որ այսպիսի իրավիճակ է ստեղծվել, բայց նոր տնտեսական իրականությունը հնարավորություն չէր տալիս նրանց ուղղակիորեն աջակցություն տրամադրել այն չափով և շրջանակներում, ինչ առաջ: Հետ-խորհրդային պետություններից շատերում ԿՍՊ-ի ներկայիս վիճակը հենց դրա հետևանքն է: Շատ բիզնեսներ կարծում են, որ ԿՍՊ-ն բարեգործական գործունեություն է, ինչպես օրինակ Սուրբ Ծնունդի կապակցությամբ ծնողագուրկ երեխաներին խաղալիքներ տալը կամ հաշմանդամ մարդկանց համար որևէ միջոցառման հովանավորությունը: Չնայած որ, այս գործողություններն անշուշտ որակավորվում են որպես ԿՍՊ գործողություններ, դրանք իրենց բնույթով ավելի մարտավարական են, քան ռազմավարական, և որպես այդպիսին բիզնես գործառնությունների վրա փոխակերպող ազդեցություն չեն ունենում, ինչպիսին կարող է ունենալ ԿՍՊ ռազմավարությունը, եթե այն սերտորեն ինտեգրվի բիզնես ծրագրի մեջ:

Ներկայումս մի քանի գործոն է դրդում հետ-խորհրդային միջավայրի բազմաթիվ ընկերությունների՝ ընդունելու ԿՍՊ ռազմավարություն: Նախ, օտարերկրյա ներդրողները փորձում են ներդրակցել իրենց արտասահմանյան դուստր ձեռնարկություններում կամ մասնաճյուղերում գործարար փորձի արժեքներն իրենց հայրենիքում գտնվող մայր ընկերության արժեքների հետ: Երկրորդ, Եվրամիությանն ինտեգրվելու և միջազգային դաշնագրերին, ինչպես օրինակ Միավորված ազգերի գլոբալ համաձայնագրին միանալու ավելի մեծ ձգտումը դրդում են ընկերություններին վերանայել ուրիշներին միանալու իրենց մարտավարությունն ավելի խստացող միջազգային չափորոշիչներին համապատասխանելու համար՝ թելադրանքով, թե կամավոր: Երրորդ, ՀԿ-ները և հանրային շահագրգիռ խմբերը դրդում են ընկերություններին ավելի համահունչ լինել իրենց միջավայրին և ավելի մեծ դեր ունենալ իրենց աշխատակիցների, այն համայնքի և հասարակության բարեկեցության ապահովման գործում, որտեղ նրանք գործում են: Չորրորդ, հիմա, երբ հետ-խորհրդային գործարար միջավայրը կայունացել է և աճի տեմպն ավելանում է, շատ բիզնես ղեկավարներ ուզում են ավելի ակտիվ դեր ունենալ իրենց ընկերության կայունության ռազմավարության մշակման գործում:



Կարևոր է նշել, որ էմպիրիկ հետազոտության այդքան էլ մեծ հիմքեր չկան ենթադրելու, որ ԿՄՊ մարտավարության իրականացումը ուղղակիորեն բարելավում է ընկերության շահութաբերությունը: Այս թեմայով հետազոտությունն անկասկած միանշանակ չէ, և ըստ որոշ հետազոտությունների, օգուտները ստացվում են նախնական ռազմավարության իրականացումից տարիներ հետո: Որոշ ընկերություններ հետևում են այն տեսությամբ, որ ԿՄՊ-ում ներդրումը հակասում է անմիջական շահույթ ստանալու իրենց հնարավորությանը, որը հատուցվում է ավելի շուտ շահութաբեր նպատակներին հասնելու և բաժնետոմսերի գներից ստացվող կարճաժամկետ եկամուտների շնորհիվ, քան կայուն մարտավարության ստեղծմամբ, որի օգուտները շոշափելի չեն լինի դեռևս մի քանի տարի: Ինչպես Դավիթ Քավեր-Գուդվինն է առաջարկում վերջերս թողարկված Մշակութային տեղաշարժեր հոդվածում. «Իրականում հարցն այն չէ, որ բոլոր ընկերությունները պետք է կատարեն ԿՄՊ նույն ձևով, այլ այն, որ ընկերությունները պետք է ԿՄՊ-ի որոշ յուրահատկությունները հարմարեցնեն իրենց բիզնեսի մարտավարությանը՝ ավելի մրցունակ դառնալու համար: ԿՄՊ-ն կարճաժամկետ շահութաբերության

Ընդհանուր սոցիալական հարցեր. սոցիալական հարցեր, որոնց վրա մեծապես չեն ներգործում ընկերության գործառնությունները և որոնք նյութապես չեն ազդում նրա երկարաժամկետ մրցունակության վրա:

Արժեշտային սոցիալական ազդեցությունը. սոցիալական հարցեր, որոնց վրա մեծապես ներգործում է ընկերության բնականոն բիզնես գործունեությունը:

Մրցակցային միջավայրի սոցիալական գործոններ. արտաքին միջավայրի սոցիալական հարցերը, որոնք մեծապես ներգործում են ընկերության մրցունակության հիմքում ընկած շարժառիթի վրա այն վայրերում, որտեղ դրանք գործում են:

Ստորև տես Պորտերի և Կրամերի սխեման հասարակության մեջ կորպորատիվ ներգրավվածության ռազմավարական մոտեցման մասին:

Այս սխեման կարող է ընկերության համար ստեղծել մոդել կորպորատիվ սոցիալական ծրագիր կազմելու համար, երբ որոշվի, թե որ սոցիալական հարցերին են նրանք ուզում անդրադառնալ: Ինչպես նշել են Պորտերն

Ընդհանուր սոցիալական ազդեցություն	Արժեշտային սոցիալական ազդեցությունը	Մրցակցային միջավայրի սոցիալական գործոնները
Լավ քաղաքացիություն	Նվազեցնել արժեշտային գործունեության վնասը	Ռազմավարական բարեկարգություն, որն օգտագործում է կարողությունները մրցունակ միջավայրի ցայտուն բնագավառները բարելավելու համար
<b>Արձագանքող ԿՄՊ</b>	Ռազմավարությունը կիրառելու ժամանակ արժեշտային գործունեությունը փոխարկել հասարակության օգուտների	<b>Ռազմավարական ԿՄՊ</b>

հետ կապելու փոխարեն անհրաժեշտ է հաշվի առնել ԿՄՊ-ի երկարաժամկետ օգուտների ավելի լավ գնահատումը»:

Հիմա, երբ ԿՄՊ-ն քննարկվում է հետ-խորհրդային շատ երկրներում, դժվարություն է ներկայացնում ոչ թե գործարարներին ասելը, թե ինչու իրենք պետք է զբաղվեն այս գործունեությամբ, այլ իրենց առաջնահերթությունները հասկանալը, ինչպես նաև այն, թե ինչպես է ԿՄՊ-ն ներգրավվում դրանց մեջ: Մայքլ Ե. Պորտերը և Մարկ Ռ. Կրամերը իրենց «Ռազմավարությունը և հասարակությունը. Մրցակցային առավելության և կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության միջև կապը» հոդվածում նախագծել են մի կառուցվածք, որի միջոցով գործարարները կարող են սահմանել սոցիալական հարցերի առաջնահերթություն և անդրադառնալ նրանց, որոնք ավելի շատ են վերաբերում իրենց բիզնես ռազմավարությանը: Հակիրճ, նրանք կարող են դասակարգվել հետևյալ կերպ.

ու Կրամերը. «Կորպորատիվ սոցիալական ծրագիրը համայնքիակնկալիքներից բացի տեսնում է սոցիալական և տնտեսական օգուտներ ձեռքբերելու միաժամանակյա հնարավորությունները: Այն վնասը նվազեցնելուց անցնում է դեպի կորպորատիվ ռազմավարությունն իրագործելու համար ուղիներ որոնելուն՝ սոցիալական պայմանները կատարելագործելու միջոցով: Ինչպես արձագանքող ԿՄՊ-ն, այնպես էլ ռազմավարական ԿՄՊ-ն անհրաժեշտ են կորպորատիվ սոցիալական ծրագիր ստեղծելու համար, սակայն ընկերությունը պետք է առաջ շարժվի ռազմավարական ԿՄՊ-ի ուղղությամբ, որովհետև ընկերությունները կարող են ավելի էական ազդեցություն ունենալ և ավելի մեծ հատուցում ստանալ իրենց գործողություններից:

Արձագանքող ԿՄՊ-ն ունի երկու հիմունքներ. հանդես գալ որպես լավ կորպորատիվ քաղաքացի, և նվազեցնել գործարար գործունեությունից առկա կամ հավանական բացասական ազդեցությունը: Արձագանքող ԿՄՊ-ի

գործողությունները կարող են ներառել կորպորատիվ կառույցներին մոտ գտնվող միջնակարգ դպրոցին աջակցելը, ծառատունկը էկոլոգիապես զգայուն տարածքում, որտեղ ընկերությունն աշխատում է, կամ աշխատակիցներին այլ աշխատանքի համար վերապատրաստելը, եթե նրանց կրճատելու են: Արձագանքող ԿՄՊ-ի օրինակ է Վրաստանում Բաքու-Թբիլիսի-Ջեյհան (ԲԹՋ) նավթամուղի վրա Բրիթիշ Փեթրոլյումի աշխատանքը: Բրիթիշ Փեթրոլյումը նավթամուղի երկայնքով տարածքի համայնքներում վերանորոգել է դպրոցներն ու ջեռուցում անցկացրել, և միջոցներ է նվիրաբերել տարբեր էկոլոգիական խմբերին, երբ նավթամուղը անցնում էր Բորժոմի-Ղարազաուլի ազգային պարկի էկոլոգիապես զգայուն տարածքով: ԲՓ-ն նաև աշխատել է էկոլոգիական խմբերի հետ շրջակա միջավայրի վրա նավթամուղի նախագծի ազդեցությունը վերահսկող համակարգ մշակելու և էկոլոգիական վերահսկող կազմակերպություն ստեղծելու համար: Սա վեր է հանում արձագանքող ԿՄՊ-ի գլխավոր կողմը՝ նախագծի նպատակների արդյունավետ վերահսկումն ու գնահատումը: Որոշ ընկերություններ հավատում են, որ կարող են սոցիալական փոփոխության հասնել կազմակերպությանը գումար նվիրաբերելով, սակայն նրանց աշխատանքը շատ ավելի արդյունավետ է, եթե նրանք վերահսկման և գնահատման կարողությունների հետ մեկտեղ ունեն նաև նպատակներ և խնդիրներ մինչև արձագանքող ԿՄՊ-ի գործողությունները նախաձեռնելը:

Ռ-ազմավարական ԿՄՊ-ն ներառում է ԿՄՊ գործունեությունը որպես մրցակցային առավելություն դիտելը, նորարարությունները, և «ինչպես ներսից-դուրս, այնպես էլ դրսից-ներս գործոնների միասնական աշխատանք»-ի ընդգրկումը ընկերության և իր համայնքի միջև ընդհանուր արժեքներ ստեղծելու համար: Այս մոտեցման օրինակ է հանդիսանում Տոյոտայի Փրյուս ավտոմեքենայի ստեղծումը: Տոյոտան հասկացավ, որ բենզինով/էլեկտրականությամբ աշխատող հիբրիդային շարժիչներն իսկական նորամուծություն էին, որն ի վերջո կարելի է տարածել նաև մնացած ապրանքային զծերում՝ մրցակցային առավելություն ստեղծելու համար: Տոյոտայի հիբրիդային ավտոմեքենաները սպառում էին սովորական մեքենաների օգտագործած բենզինի մոտ կեսը, արտանետում էին մոտ 10% ավելի ազոտային գազ, և նա կարողացավ արդյունավետորեն իրացնել իր արտադրանքը՝ կենտրոնանալով ավելի էկոլոգիապես ընդունելի տեխնոլոգիաներ սպառողների նախընտրության տեղաշարժերի վրա:

Դրա արդյունքում Տոյոտայի հիբրիդ տեխնոլոգիան իր դասի մեջ համարվում է գլոբալ ստանդարտ և նա արտադրանքի զարգացման մեջ մի քանի սերունդ առաջ է անցել իր մրցակիցներից, որոնք այժմ «մրցակազմի» մեջ են մտել այս հաջորդ սերնդի տեխնոլոգիային հասնելու համար:

Ռ-ազմավարական ԿՄՊ-ի մեկ ուրիշ և, իհարկե, շատ կարևոր կողմը ընկերության և իր համայնքի միջև փոխադարձ հարաբերության ամրապնդումն է: Ինչպես Պորտերն ու Կրամերն են նշում. «Բնորոշ է, որ ինչքան ավելի սերտորեն է կապված սոցիալական հարցը ընկերության բիզնեսին, այնքան ավելի մեծ է ընկերության ռեսուրսները և կարողությունները օգտագործելու և հասարակությանը օգուտ բերելու հնարավորությունը:» Մթաբբակսը, օրինակ, ցույց տվեց, որ բարելավել է իր մակնիշի վարկանիշը, մեծացրել սուրճի իրացման ծավալները և բարելավել սուրճ անեցնողների կյանքի մակարդակը՝ ամբողջ աշխարհում ներդրումներ կատարելով սուրճի արտադրության կայուն մեթոդների զարգացման մեջ: Մթաբբակսը Աֆրիկայում և Լատինական Ամերիկայում սուրճ արտադրողներին ուսուցանում է սուրճի արտադրության նոր տեխնոլոգիաներ՝ նրանց տրամադրելով ավելի բարձր հմտությունների բազա, որպեսզի վեջիկներս ավելի շատ եկամուտ ստանան այս նոր մեթոդներն օգտագործելով: Դա նաև բարենպաստ ազդեցություն է ունենում արտադրողների վրա և մատակարարման շղթայի գործառույթների այլ մակարդակներում, որտեղ կան շրջակա միջավայրի և կայունության հարցեր: Այդպիսով, Մթաբբակսը բարձրացրել է իր արժեքների ամբողջականությունը՝ ստեղծելով մրցակցային առավելություն իր սուրճի համի և մակնիշի վարկանիշի առումով, որը սերտորեն կապված է արտադրությունում և գնման գործընթացում այնպիսի հմտությունների կիրառման հետ, որ այլ սուրճ արտադրողները չունեն: Մթաբբակսի օրինակը ցույց է տալիս Պորտերի և Կրամերի այն կարծիքը, որ «մեծ մասամբ ռազմավարական ԿՄՊ-ն առաջ է գալիս երբ ընկերությունը իր արժեքի առաջարկի վրա ավելացնում է սոցիալական գործոնը, սոցիալական ազդեցությունը դարձնելով ընդհանուր ռազմավարության անբաժան մաս:

Վերոնշյալ մոդելը ցույց է տալիս, որ ԿՄՊ հիմք ստեղծելու համար մեկ լավ սահմանված ձև չկա, սակայն գործարարները կարող են օգուտ ստանալ ԿՄՊ գործողություններից՝ առանձնանալով այս բնագավառում: Առանց ԿՄՊ գործողությունների բարոյախոսական հիմնավորումների մեջ խորանալու, գործարարները կարող են բարձրացնել իրենց մրցակցային առավելությունը նորամուծությունների միջոցով, ուժեղացնել իրենց մակնիշի վարկանիշը, և ամրապնդել իրենց հանրության հետ կապերը համակարգված ԿՄՊ ռազմավարություն ստեղծելու միջոցով: Եթե արձագանքող ԿՄՊ գործունեության մեջ ներգրավումը կարող է ընկերությանը օգուտներ բերել, ապա ռազմավարական ԿՄՊ հիմքի ինտեգրացումը կարող է ընկերության կողմից ստացվող օգուտների վրա բազմապատկող ազդեցություն ունենալ, որովհետև այն ունի շատ տարբեր բնագավառների վրա ներազդելու հասանելիություն, ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ սոցիալական:

# Հայաստանում կորպորատիվ սոցիալական ներդրումներ 2006-2008թթ. Փոփոխություններ վերաբերմունքում

Եվրասիա Համագործակցություն Հիմնադրամ



Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն, Կորպորատիվ բարեգործություն և կորպորատիվ սոցիալական ներդրումներ տերմինները մի քանի տարի առաջ Հայաստանի գործարար համայնքի մեծ մասին անծանոթ էին: Այս հասկացություններն արդեն դառնում են ավելի ընկալելի և որոշ հայկական նախաձեռնող գործարարներ արդեն մեկնաբանում հատուկ բարեգործական աշխատանքներից անցել են ավելի ռազմավարական սոցիալական ներդրումային ծրագրերի:

2006թ.-ին Եվրասիա Համագործակցության Հիմնադրամը (ԵՀՀ) անցկացրեց բարեգործական աշխատանքների գնահատում խոշոր և միջին գործարարների շրջանում, որն ուսումնասիրեց այս գործունեության մեջ ՀԿ-բիզնես ընկերակցությունների դերը: Համաձայն գնահատման արդյունքների, Հայաստանի գործարարների շրջանում սոցիալական ներդրման ընկալումը շատ թույլ է: Մեր հարցման պատասխաններից պարզվել է, որ գործարարների շրջանում սոցիալական ներդրման գործողությունները սովորաբար չեն գերազանցում տարեկան շրջանառության 1%-ը (շատ երկրներում ստանդարտ է համարվում շրջանառության 3-5%-ը): Գնահատման ժամանակ գործարարների կողմից, սոցիալական ծախսերից ձեռք բերված, բարեգործական նվիրատվություններ են արվել գիտության, մշակույթի, առողջապահության և կրթության ոլորտներում: Այս նվիրատվությունները, սակայն, մեծամասամբ միանգամյա և ինքնաբերական բնույթ էին կրում, և չէին հանդիսանում մշակված սոցիալական ներդրումների ռազմավարության կամ երկարաժամկետ ծրագրի մաս: 2006թ.-ին հարցված գործարար մարդկանցից շատերը ընդգծել են, որ սոցիալական ներդրումների հիմնական խոչընդոտը այն ընկալումն է, որ այս ներդրումները չեն հանգեցնի երկարաժամկետ դրական փոփոխության:

ԵՀՀ-ն սահմանում է կորպորատիվ սոցիալական ներդրումը (ԿՄՆ) որպես նվիրաբերում, որն ունի էական սոցիալական ազդեցություն՝ միաժամանակ բարելավելով բիզնեսի երկարաժամկետ մրցակցային ներուժը: Ի տարբերություն ավանդական բարեգործության գործողությունների, կորպորատիվ սոցիալական ներդրումը ներառում է ընկերության առաքելությունը, բիզնես ծրագիրը, ռեսուրսները և բարեգործական հետաքրքրությունները միաժամանակ համայնքին օգուտ բերելու և բիզնեսին արժեք ավելացնելու գործին: Մի քանի հայկական ընկերություններ ժամանակից առաջ են անցել

իրենց ԿՄՆ գործունեությունում: Մինուպիս Հայաստան ԻՏ ընկերությունը ստեղծել է բարեգործական հիմնադրամ, որը հովանավորում է կրթական նախաձեռնություններ, այդ թվում՝ ինժեներական կրթություն, Հայաստանի խոշոր համալսարանների հետ համատեղ, ինչպես նաև մրցույթներ ԻՏ ուսանողների համար: Այս կերպ հիմնադրամը օգուտ է տալիս ուսանողությանը և միաժամանակ ծառայում է որպես գործիք Մինուպիսի հետազոտությունների և զարգացման գործառնությունների համար: Աշտարակ Կաթը՝ կաթնամթերք արտադրող առաջատար ընկերություններից մեկը, սահմանային բնակավայրերում, որտեղ գտնվում են իրենց կաթի մշակման կենտրոնները, նվիրվել է դպրոցների, համայնքների և ենթակառուցվածքի զարգացման գործին: Ֆիլիպ Մորիս Հայաստան ընկերությունը մարդասիրական օգնությունից անցել է զարգացման ծրագրերի: 2006թ.-ին ԵՀՀ-ի հետ համատեղ, ընկերությունն օժանդակել է ծանր լսողություն ունեցող 41 երեխաների համար համակարգչային գրագիտության կուրսերի, ինչպես նաև ծանր լսողություն ունեցող աշակերտների համար մասնագիտական (գորգագործություն) ուսուցման անցկացում:

Կորպորատիվ սոցիալական ներդրումը կարող է էական և տևական ազդեցություն ունենալ, եթե այն ճիշտ իրականացվի: ԵՀՀ-ն ենթադրում է, որ Հայաստանի գործարարները կարևոր դեր են խաղալու երկրի զարգացման գործում: Ի՞նչ է անհրաժեշտ դա իրականություն դարձնելու համար. ԵՀՀ-ի կարծիքով անհրաժեշտ է՝ կորպորատիվ սոցիալական ներդրումների հետագա ընկալում, Հայաստանում առկա և նոր ստեղծվող հաջողված մոդելների լայնածավալ հրապարակայնություն, սոցիալական ներդրումներից ստացվող ավելի մեծ շահույթ, որոնք արտացոլված են իրական բիզնես ցուցանիշներում, և, ի վերջո, օրենսդրական դաշտ, որը խթանում է կորպորատիվ նվիրատվությունը:

ԵՀՀ-ն հիմա աշխատում է ամբողջ աշխարհում ընդունված լավագույն փորձը համաժողովների և սեմինարների միջոցով ներկայացնելու ուղղությամբ, ինչպես նաև աշխատում է գործարարների հետ իրենց Կորպորատիվ սոցիալական ներդրումների ծրագրերը նախագծելու, իրականացնելու, վերահսկելու և հաղորդելու նպատակով: Ընկերությունները, որոնք սկսում են կիրառել ԿՄՆ-ն, կարող են բարելավել շահույթները ավելի կառուցողական ծրագրեր մշակելու միջոցով, և փորձում են ավելացնել շահույթները, ինչպես ընկերության, այնպես էլ այդ ծրագրերի շահառուների համար: Չնայած ԿՄՆ-ն Հայաստանում դեռևս դեռատի վիճակում է, սակայն արդեն առկա են դրական փոփոխություններ վերաբերմունքի մեջ:

# ԿՄՊ-ն գործողության մեջ. փորձեր, Ձեզ այն դուր կգա Քեյ-Փի-Էմ-Ջի



«Քեյ-Փի-Էմ-Ջի Արմենիա» ՓԲԸ-ն գտնվում է այն կազմակերպությունների շարքում, որոնք առաջինը սկսեցին խթանել ԿՄՊ գիտակցությամբ գործարար միջավայրը Հայաստանում: Լինելով սերտ համագործակցության մեջ արդյունաբերության և հասարակական ոլորտի հետ՝ մենք աջակցել են կազմակերպություններին ավելի լավ կորպորատիվ քաղաքացիներ լինելու իրենց աշխատանքներում՝ այնքանով, ինչքանով դա վերաբերում էր ֆինանսական, հարկային և կառավարման հաշվետվություններին:

Մարդիկ սկսում են վստահել ձեզ, երբ տեսնում են ձեզ գործողության մեջ: Ընկերությունները, հատկապես զարգացող երկրներում, նույնացվում են այն մարդկանց հետ, որոնք աշխատում են այդ ընկերությունում: Շուկայի խոշոր մասնակիցները չեն ցանկանում գործ ունենալ այն կազմակերպությունների հետ, որոնք հայտնի չեն որպես էթիկայի և պատասխանատվության բարձր չափանիշներ ունեցող կազմակերպություններ: ԿՄՊ-ն եզակի հնարավորություն է տալիս հասարակությանը ձեր ով լինելու մասին հայտնելու և ձեր վարվելակերպը ցույց տալու համար:

Սոցիալական առումով, այնուամենայնիվ, Հայաստանում և ԱՊՀ երկրներում շատ ընկերություններ չկան, որոնք քարոզում են ԿՄՊ-ն որպես մտածելակերպ:

Այն վստահությունը, որ Քեյ-Փի-Էմ-Ջի-ն, ինչպես նաև այլ կազմակերպություններ, ձեռք են բերել, մեծամասամբ վերագրվում է այն արժեքներին, որոնք հանդիսանում են ԿՄՊ քաղաքականության անբաժան մաս, ինչպես օրինակ Քեյ-Փի-Էմ-Ջի ընկերության «օրինակ ծառայելը», «անհատին հարգելը», «միասին աշխատելը» և, իհարկե, ամենակարևորը, «ազնիվ գործելը»: Աճող մրցակցային միջավայրում արհեստավարժ աշխատակիցները համարվում են հազվագյուտ ռեսուրսներ: Ղեկավարությունը ի մի է բերում բոլոր հնարավոր միջոցները, որպեսզի ապահովի, որ լավագույն մարդիկ կարողանան աշխատանքի ընդունվել և զարգանալ:

### Լավ պատճառներ

Ինչո՞ւ պետք է ընկերությունը ներդրումներ կատարի ԿՄՊ-ում: Ինչպե՞ս դրանից կշահի ձեր կազմակերպությանը:

Հրապարակայնություն: Անշուշտ: ԿՄՊ գործունեության հրապարակայնացումը շատ լավ ձև է ձեր կազմակերպության անունը հանրաչանաչ դարձնելու համար:

Թերևս կան երկու գործոններ, որոնք, գովազդային բնույթից բացի, այլ նշանակություն են տալիս ԿՄՊ-ին.

1. Վստահություն
2. Նախընտրելի գործատու

Վստահությունը, անխոս, ամենաարժեքավոր որակն է, որ բիզնեսը կարող է ունենալ: Կորպորատիվ վարկանիշի ձեռքբերումը բավական երկար է տևում, և շատ դժվար է այն պահպանել:



## Արդյունքները

Մենք բոլորս ցանկանում ենք արդյունքեր տեսնել: Ի վերջո մենք դրա համար ենք աշխատում: Լիովին գիտակցելով արդեն քննարկված երկու գործոնները՝ արժե նշել, որ ԿՄՊ-ի արդյունքները կարող են գերակայել ԿՄՊ-ում ներգրավվելու բոլոր այլ փաստարկների հանդեպ:

Հնարավորությունները բազմաթիվ են: Խրախուսող է գիտակցել, թե ինչ կարելի է անել փոքրաթիվ գործընկերների նվազագույն ներդրմամբ: Դուք կարող եք ներգրավել մեկանգամյա, ինչպես նաև շարունակական ծրագրերում:

Սկսելով մեկանգամյա միջոցառումներից՝ Քեյ-Փի-Էմ-Ջի Արմենիան ավանդություն է դարձրել մի քանի օր տրամադրել մանկատների երեխաներին Սուրբ Ծնունդից առաջ «նվերների այցելություն» կատարելու համար:

Ներկայումս, Քեյ-Փի-Էմ-Ջի ընկերությունը ներգրավվում է ավելի երկարաժամկետ ծրագրերում, ինչպես օրինակ կարիքավոր մարդկանց համար գյուղական վայրերում տների կառուցմանը կամ վերանորոգմանն օժանդակելը:

Աշխատակցի տեսանկյունից ԿՄՊ-ն.

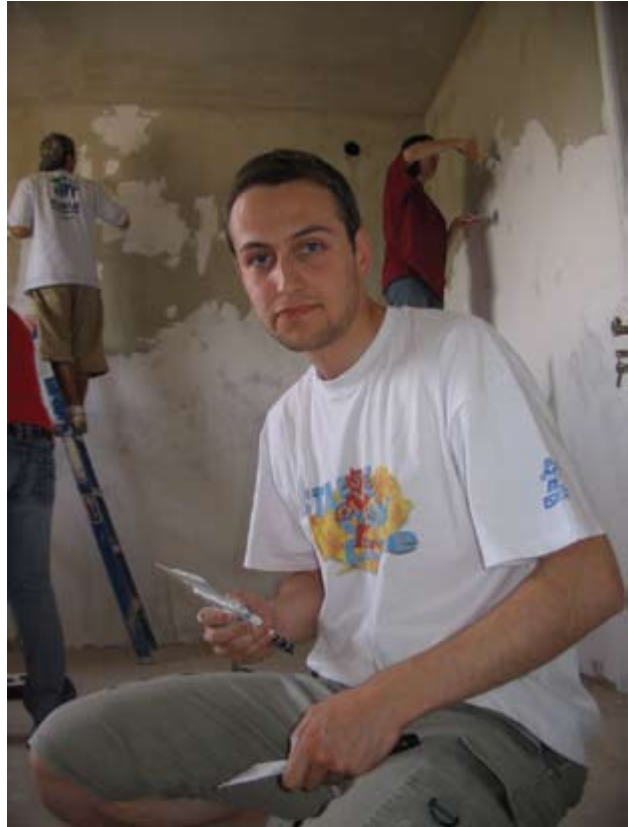
- Բարձրացնում է թիմի ոգին,
- Ստեղծում է դրական աշխատանքային մթնոլորտ,
- Հնարավորություն է տալիս ղեկավարության հետ հանդիպել ոչ պաշտոնական մթնոլորտում,
- Ընդլայնում է «ինչն է քեզ դուր գալիս քո ընկերությունում» ցանկը:

Մեծ թվով երկրներում Քեյ-Փի-Էմ-Ջի-ն համարվում է նախընտրելի գործատու և ԿՄՊ-ն իր վճռական դերն ունի այս հարցում:

## Այդքան դյուրի՞ն

ԿՄՊ-ի քաղաքականություն ընտրելը իրականում կախված է այն ներգրավվածության աստիճանից, որում դուք հետաքրքրված եք: Որպես սկիզբ, արտաքին ուղղվածության ԿՄՊ ծրագրի համար կարելի է ձեռնարկել հետևյալ քայլերը.

- 1) Ընտրեք նախընտրելի ծրագիր մասնակցության համար,
- 2) Նախաձեռնության մասին հայտնեք ՀԿ-ներին/միջնորդ կազմակերպությանը՝ ծրագիրը պաշտոնապես ձևակերպելու և գործողությունների համատեղ իրականացման համար,
- 3) Տրամադրեք ֆինանսական կամ կամավորական օժանդակություն:



Եթե նույնիսկ երբեք չեք մտածել ԿՄՊ-ի մասին, դժվար չէ գտնել մի բան, ինչը իրոք կուզեիք փոխել: Մտածեք, թե ձեր շրջապատում ձեզ ինչը դուր չի գալիս: Ա՞դրբ, անտուն մարդի՞կ, չկրթված աշխատակիցները: Շնորհավորում ենք: Այժմ դուք ունեք ծրագիր գործընթացը սկսելու համար:

# Կասկադի Ռազմավարական ԿՄՊ Ուղղվածությունը

## Կասկադ Կապիտալ Հոլդինգս



Ամբողջ աշ- զեցնելու վարկավորման տոկոսները՝ տրամադրելով խարհում, թե իրական աճ և զարգացման հնարավորություններ խոշոր, թե այն համայնքներում, որտեղ առկա է նախկինում փոքր ընկե- գոյատևման վարկերի իրականացման փորձ:

ությունները կիրառում են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը (ԿՄՊ) և կորպորատիվ սոցիալական ներդրումները (ԿՄՆ) որպես իրենց վարկանիշը բարելավելու, համայնքի զարգացմանը աջակցելու և իրենց մակնիշի ինքնությունն ամրապնդելու ձև: Գլոբալ առումով սա շատ տարածված և ընդունված պրակտիկա է, սակայն, Հայաստանում ԿՄՊ/ԿՄՆ կիրառումը նոր է սկսում ձևավորվել:

Կասկադ Կրեդիտը ոչ միայն կենտրոնանում է վարկառուներից օգուտ ստանալու վրա, այլ նաև ընկերությունը և իր բաժնետերը հստակ սահմանել են, որ շահույթը ընկերության միակ շարժառիթը չէ, հատկապես գյուղական վայրերում, որտեղ մեր նպատակն է խթանել գյուղական տնտեսության կենսամակարդակը հատուկ մշակված և մատչելի ֆինանսական ծառայությունների/ապրանքների միջոցով:

Կասկադ Կապիտալ Հոլդինգսի 100% սեփականատեր է հանդիսանում բարեգործական Գաֆեանեան Ընտանիք հիմնադրամը (ԳԸՀ): Երբ խոսք է գնում օտարերկրյա և ներքին ԿՄՊ/ԿՄՆ-ի մասին, ԳԸՀ-ն կարող է համարվել չեմպիոն հայկական սփյուռքում: Կասկադ կապիտալ հոլդինգսը և իր կազմում ընդգրկված ընկերությունները՝ Կասկադ Բանկը, Կասկադ Քրեդիտը, Կասկադ Ինժեներինգը, Կասկադ Ինվեստմենտսը և Կասկադ Կրեդիտը, զարգացնում են ԿՄՊ/ԿՄՆ-ին յուրահատուկ մոտեցում տեղական միջավայրում:

Կասկադ կրեդիտի մասնակցությունը այս տեսակ ԿՄՊ/ԿՄՆ գործընթացներին ոչ միայն նպատակաուղղված է Հայաստանում գյուղական վայրերի ընդհանուր զարգացմանը աջակցելուն, այլ նաև ծառայում է որպես օրինակ, թե ինչպես վստահության, թափանցիկության, կորպորատիվ կառավարման և հաճախորդի սպասարկման բարձր չափորոշիչներով օժտված ընկերությունները կարող են աջակցել ամբողջ ազգի զարգացմանը:

ԿՄՊ/ԿՄՆ ծրագրերը արդյունավետորեն կատարելու համար Կասկադ Կապիտալ հոլդինգսը կհամագործակցի կայացած և փորձված կազմակերպությունների հետ, որոնք հավելյալ ուղիներ են փնտրում Հայաստանի զարգացմանը աջակցելու համար: Այս համագործակցության միջոցով մենք ուղիներ կգտնենք միասին աշխատելու համար՝ մեր փոխադարձ զարգացման նպատակներին հասնելու և գերազանցելու նպատակով: Մենք ուշադիր կվերահսկենք բոլոր համատեղ քարոզարշավները ծառայությունների բարձր չափանիշներ և կատարողականության շարունակական բարելավումն ապահովելու համար:

Բացի այդ, ԿԸՀ-ն կատարում է կարևոր դեր ուսուցանման, վերապատրաստման, և հնարավոր ներդրողների հետ հարաբերություններ կառուցելու գործում, ինչպես նաև խրաբուսում է սփյուռքի կողմից ներդրումների կատարումը:

Մայիսի 14-ին Կասկադ Կրեդիտը (ԿԿր) և Հայաստանի մանուկներ հիմնադրամը (ՀՄՀ) հայտարարեցին գործընկերության մասին՝ նպատակ ունենալով հատուկ վարկային հնարավորություններ առաջարկել ՀՀ այն գյուղական վայրերին, որտեղ ՀՄՀ-ն այժմ գործում է: Իրենց ռեսուրսները համատեղելով ԿԿր-ն և ՀՄՀ-ն ավելի մեծ հնարավորություն կունենան գնահատելու և բավարարելու իրենց գյուղական հայտատուների կարիքները: Վարկեր վերցնելու ծախսերը գյուղական վայրերում ավանդաբար բավական բարձր են: ԿԿր-ն խելամիտ որոշում կայացրեց նվա-



# NASDAQ OMX Հայաստան

## ԿՄՊ-ի հեռանկարը



Ինչպես ցանկացած գործառնականության, այն էլ ունի իր խնդիրները:

Ել Նասդակ Օ-Էմ-Էքս-ի համար հարցն այն չէ, թե արդյո՞ք մենք պետք է ակտիվորեն կիրառենք ԿՄՊ-ն, այլ այն, թե ինչպե՞ս պետք է այն կիրառենք: Լինելով մի ընկերություն, որի գործունեությունը բազմաթիվ երկրներում ներգործում է շատ բաժնետերերի վրա, մենք անընդհատ մեզ պետք է հարց տանք, թե ինչպես վարենք մեր գործունեությունը, որպեսզի լավագույնս օգուտ բերենք մեր բաժնետերերին, ինչպես նաև ընդհանուր առմամբ հասարակությանը:

ԿՄՊ-ն կարող է տարբեր ձևերով դրսևորվել. բարեգործական նվիրատվություններից սկսած մինչև նշանակալի պատճառները և դրական ուղղվածությամբ ծրագրերը, որոնք վերաբերում են օրինակ սոցիալական կամ էկոլոգիական հիմնախնդիրներին: Այնուամենայնիվ, այստեղ միշտ կա հավանական հակասություն. արդյո՞ք իր բաժնետերերի գումարները բաշխելը իրոք կախված է ընկերության ղեկավարության հայեցողությունից: Արդյո՞ք ԿՄՊ ծրագիրը, մյուս ծրագրերի նման պետք է ենթարկվի ծախս-օգուտ խիստ վերլուծության և ներդրումների շահույթի պահանջներին: Բարեկե, իդեալական կլիներ, եթե ԿՄՊ-ի արժեքներն արդեն իսկ ամբողջով լինեին ընկերության գործարար մոդելի և ռազմավարության մեջ, որպեսզի բաժնետերերին և հասարակությանը ծառայելու նպատակները հավասարակշռված լինեն: Դա կարող է այդքան էլ դժվար չլինել, ինչպես թվում է. հաճախորդների համար արժեքավոր ծառայություններ և ապրանքներ տրամադրելով՝ ընկերությունները սովորաբար արդեն հասարակությանը օգուտ են տալիս իրենց նորմալ գործարար գործունեությամբ: Արդեն իսկ ռազմավարական գործընթացում ավելացնելով ԿՄՊ հեռանկարը, ընկերությունների գործունեության դրական ազդեցությունը կարող է մեծապես աճել:

Նասդակ Օ-Էմ-Էքս -ի գործունեությունն ուղղված է արդյունավետ ֆինանսական շուկաների ստեղծմանը: Հայտնի է, որ արդյունավետ ֆինանսական համակարգը և դրա մաս կազմող ֆինանսական շուկաները, կարևոր դեր են խաղում երկրի ընդհանուր տնտեսական զարգացման գործում: Ֆինանսական շուկաները, արդյունավետ գործող բանկային և ապահովագրական համակարգերի հետ համատեղ տեղաբաշխում են ռեսուրսներն այնտեղ, որտեղ դրանք առավել շատ են անհրաժեշտ և ամենալավն են օգտագործվում, և օգնում են կառավարել և բաժանել ֆինանսական ռիսկը: Սա իր հերթին հանգեցնում է նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը, տնտեսության զարգացմանը և հասարակության բարեկեցության ապահովմանը:

Այն շուկաներում, որտեղ Նասդակ Օ-Էմ-Էքս-ը ավանդաբար գործում է՝ ԱՄՆ և հյուսիսային Եվրոպա, արդյունավետ ֆինանսական շուկաները սովորաբար զարմանք չեն առաջացնում: Այդ շուկաներում գործելով՝ դժվար չէ մոռանալ, թե որքան վճռորոշ էին նրանք բարգավաճող հասարակությունն ձևավորելու գործում:

Այնուամենայնիվ, դառնալով ավելի ու ավելի ակտիվ զարգացող շուկաներում, հատկապես Արևելյան Եվրոպայում, ֆինանսական շուկաների զարգացման գործում էլ ավելի ցայտուն և կարևոր դարձավ Նասդակ Օ-Էմ-Էքս -ի համար: ԿՄՊ-ն դարձավ քննարկման առարկա ոչ միայն տարեկան Սուրբ Ծննդի նվիրատվություններ կատարելիս, այլ նաև խորհրդատվական ծրագրերի և ներդրումային գործերի իրականացման ժամանակ:

Շատ նորը հարց է, թե ինչպես չափել ԿՄՊ գործունեությունը ձգտում են իրականացնել ցանկացած թվարկված կազմակերպության հիմնական խնդիրը՝ բաժնետերի արժեքը մեծացնելը: Սակայն պարզ է, որ որոշ գործարար նախաձեռնություններ տրամադրում են դրական օգուտների և հասարակության վրա դրական ազդեցության շատ ուշագրավ համակցություն, և հայաստանյան շուկան զարգացնելու Նասդակ Օ-Էմ-Էքս-ի ձգտումը դրա վառ օրինակն է: Տեսնելով Հայաստանի տնտեսության ներուժը և, թե ինչպես հայկական հասարակությունը կշահի, եթե զարգացվի կապիտալի շուկան, Հայաստանի շուկա մուտք գործելու որոշումը հեշտությամբ կայացվեց:

Լինելով Հայաստանի Ֆոնդային Բորսայի (ՀՖԲ) և Հայաստանի Կենտրոնական Դեպոզիտարիայի (ՀԿԴ) լիիրավ սեփականատերը՝ Նասդակ Օ-Էմ-Էքս-ը այժմ Հայաստանում գլխավոր դեր է խաղում երեք հիմնական ֆինանսական շուկաները՝ արժույթի, պետական պարտատոմսերի և կորպորատիվ պարտատոմսերի և բաժնետոմսերի, աշխատացնելու և զարգացնելու գործում: Հայաստանի արժույթի շուկան օգտագործում է ՀՖԲ-ի առևտրի համակարգը, երբ սահմանված են ՀՀ դրամ/ԱՄՆ դոլար փոխարժեքները և օրական միլիոնավոր դոլարներ են փոխանակվում: Հուսալի առևտրային գործիք և իրական ժամանակում արժույթի փոխարժեքի մասին տեղեկություններ տրամադրելով՝ ՀՖԲ-ն օժանդակում է միջազգային գործունեություն ծավալող գործարարներին և նվազեցնում է մանրածախ փոխանակման կետերում ոչ թափանցիկ գործողության հնարավորությունը՝ նվազեցնելով զինը հասարակ հայաստանցիների համար:

Այս տարվանից սկսած ՀՖԲ-ն նաև ասպարեզ է տրամադրում հայկական պետական պարտատոմսերի վաճառքի համար: Այս գործիքների առևտրի գործընթացը պարզեցնելով՝ մենք օժանդակում ենք նաև կարևոր

պետական ծրագրերի և գործողությունների ապահով ֆինանսավորման կենսական գործընթացին:

Արժույթի և պետական պարտատոմսերի շուկաներն արդեն գործում են Հայաստանում: Հայաստանում Նաադակ 0-Էմ-Էքս-ի ամենակարևոր ներդրումը կլինի կորպորատիվ պարտատոմսերի և բաժնետոմսերի շուկայի բարելավումը, որոնց թույլ զարգացվածությունը այսօր վնասում է Հայաստանի տնտեսությանը: Հայաստանը՝ խոշոր ներդրումների կարիք ունեցող, ցածր աշխատավարձերով և աշխատազրկության բարձր տոկոս ունեցող երկիր լինելով, կարող է հանդիսանալ գրավիչ ներդրումային երկիր բարձր շահույթների լավ ներուժով: Այնուամենայնիվ, քանի որ կապիտալի շուկան չէր գործում ինչպես հարկն է, ներդրողներն ու ներդրման կարիք ունեցող ընկերությունները հնարավորություն չունեին հանդիպելու դյուրիրացնելի, թափանցիկ շուկայում և հայկական ընկերությունների ներուժը չի օգտագործվել կապիտալի բացակայության պատճառով:

Երբ ընկերությունը բարձրացնում է կապիտալը արժեթղթի շուկայի միջոցով, այն պետք է լինի նաև թափանցիկ: Ներդրողները պահանջում են պատշաճ աուդիտ և լավ կորպորատիվ ղեկավարում, որպեսզի ապահովեն, որ ընկերության ղեկավարությունը գործում է բաժնետեր-սեփականատերերի շահերից ելնելով իր բոլոր գործողություններում: Մրա առավելությունն նաև այն է, որ ընկերությունները հարկեր են վճարում և ոչ թափանցիկ գործունեություն չեն վարում: Երբ թափանցիկ ընկերությունները կարողանան մեծացնել կապիտալը ավելի ցածր ծախսով, քան իրենց ոչ թափանցիկ մրցակիցները և հաջողությամբ մրցակցել նրանց հետ, դա նշանակալի ազդեցություն կունենա Հայաստանի գործարար միջավայրի վրա: Դրա առավելությունը կլինի նաև այն, որ կարձանագրվի պետական հարկային եկամուտները ան, որն ի վերջո օգուտ կբերի հայ ժողովրդին:

Նաադակ 0-Էմ-Էքս-ի օրինակը եզակի է, բայց նաև բնորոշ: Ցանկացած բիզնես կարող է հասարակությանը տալ իր ուրույն օգուտը և միաժամանակ արժեք ստեղծել իր սեփականատերերի համար: Երբեմն հեշտ է մոռանալ այն անկապտելի օգուտը, որ մենք տալիս ենք որպես գործարարներ. ստեղծում ենք նոր աշխատատեղեր, վճարում ենք հարկեր և օգտակար ապրանքներ են տրամադրում մեր հաճախորդներին: Սակայն ծրագրեր և բիզնես գործողություններ ընտրելու ժամանակ կարևոր է նաև ընդլայնել ԿՄՊ-ի հեռանկարը: Հնարավորությունների աշխարհում ձեռնարկությունը կարող է կատարել բազմաթիվ «լավ գործեր», որոնք դրական կերպով կանդրադառնան նրա շահութաբերության վրա:

**INTRACOM ARMENIA**

[www.intracom.am](http://www.intracom.am)

- Wireless & Wireline Multiservice Broadband Access Systems
- Point-to-Point & Point-to-Multipoint Microwave Transmission Systems
- Triple/Multi-Play Content Delivery Systems
- Network Management Systems
- Operation & Business Support Systems
- DataCom & IT Systems

**INTRACOM ARMENIA LLC**  
 44/2 Hanrapetutyayn Str., 0010 Yerevan, Armenia  
 T +374 10 540 843 F +374 10 540 844  
 intracom@intracom.am

**INTRACOM TELECOM** | **SITRONICS TELECOM SOLUTIONS**



# Join AmCham Today!

The American Chamber of Commerce in Armenia is the leading business association in the country with over 70 members from all business segments. AmCham has been operating in Armenia continuously since 2000. Through advocacy efforts aimed at such areas as tax legislation and customs administration, AmCham represents its Members' business interests in Armenia to the Armenian government, international organizations, and to the wider business community.

AmCham provides an excellent source of information about Armenian business life by publishing the only purely business-oriented magazine in Armenia, and by hosting guest speakers from the Armenian government, international organizations, and from leading businesses.

AmCham also organizes social events like its traditional annual Spring Fundraiser where our members have a good opportunity to meet each other, network, and just have fun!

**Gold Members:** All the benefits of Regular Members, plus,

- + Free logo placement on the back of the AmCham Newsletter.
- + Free full-page advertisement in AmCham Annual Report.
- + 30% discount on AmCham Newsletter advertising.
- + Free one-page company description in AmCham Member business catalogue.
- + Can publish a one-page article in the AmCham Newsletter on a rotating basis.
- + Priority invitations to special international guest speakers.
- + Two free meals at AmCham Member luncheon meetings.
- + Special opportunities to promote their company during AmCham Meetings.

**Regular Members:** All the benefits of Associate Members, plus:

- + Can run for positions on the AmCham Board of Directors.
- + Can vote for Members for positions on the Board of Directors.
- + 20% discount on AmCham Newsletter advertising.

**Associate Members**

- + Receive the AmCham Newsletter.
- + Free half-page company description in AmCham Member business catalogue.
- + Receive invitations to AmCham Member events.
- + Can attend guest speaker events at Member meetings.
- + Have opportunity to determine guest speakers for member meetings.

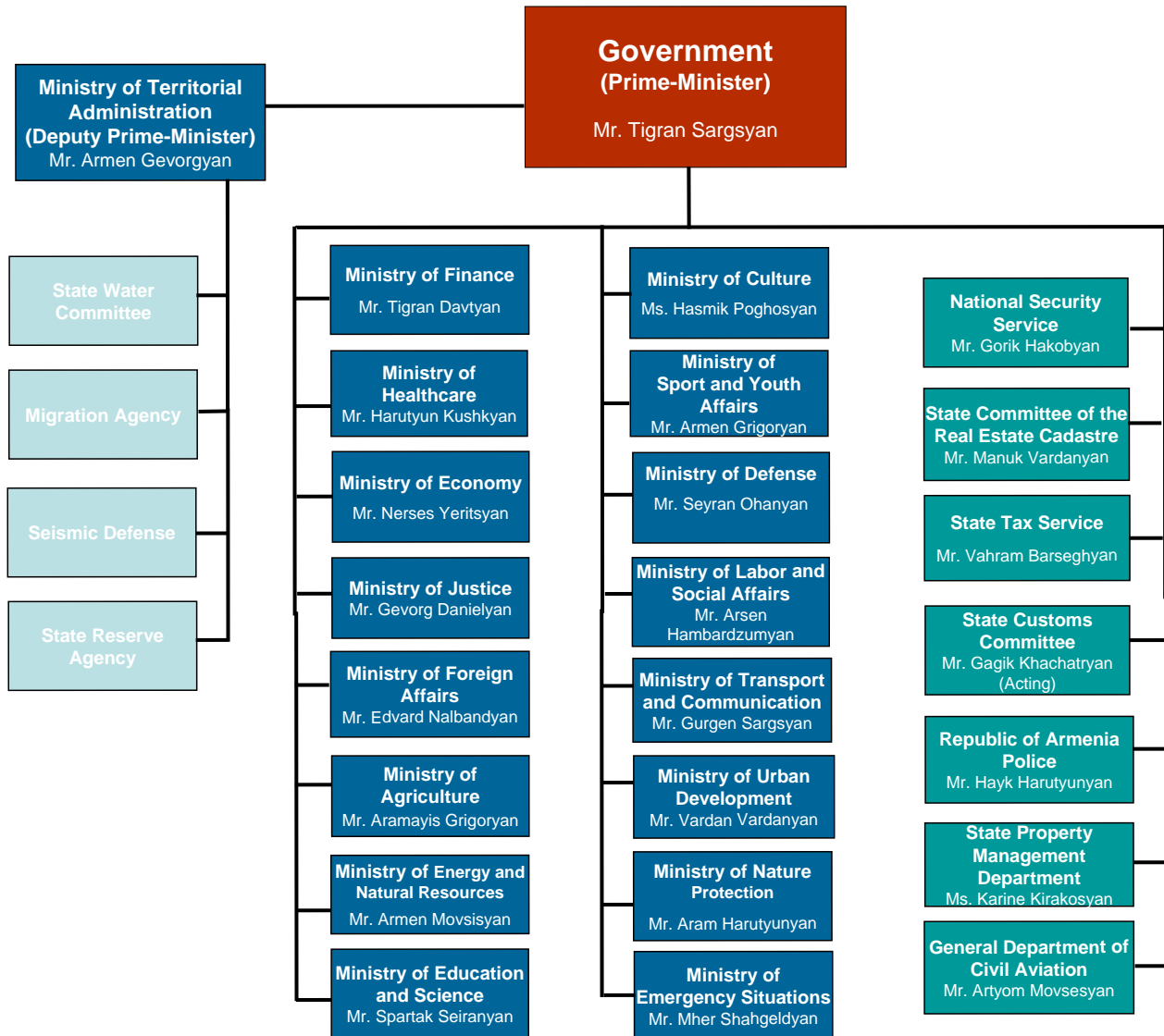
**Reasons for Joining AmCham**

- + Become a part of a vibrant, active business organization advocating for the interests of over 70 Members.
- + Exclusive guest speakers from all sectors of the Armenian business community.
- + Networking opportunities with the most significant Armenian and international businesses.
- + Sit on committees targeted toward specific business interests.
- + Receive exclusive discounts from other Members as part of our Member to Member Program.
- + Receive our AmCham Newsletter – the only source of English-language business news in Armenia.
- + Advertising discount in the Newsletter with a circulation of over 300 issues and electronic distribution.
- + Invitations to AmCham events and parties.

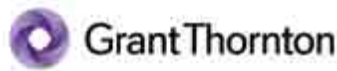
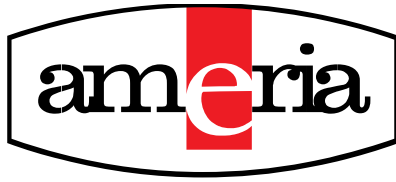
Become a part of AmCham as we continue to represent Member interests and build on our already strong foundation to further improve the business climate in Armenia!

# Armenian Government Structure

The flow chart below shows the composition of the new government under Mr. Tigran Sargsyan and the relevant officials for each ministry. The chart is current as of April 2008.



## AmCham Gold Members



## AmCham Members by Sector

### Banking & Insurance

ArmSwissBank  
 Cascade Capital Holdings  
 Converse Bank Corporation  
 First Mortgage Company  
 HSBC  
 IngoArmenia  
 London-Yerevan Insurance  
 Washington Capital

### Business & Financial Services

Advanced Engineering Associates  
 International  
 Alpha Plus Consulting  
 Ameria  
 Arlex International  
 Firmplice  
 Grant Thornton Amyot  
 IAB Centre  
 International Legal Consulting  
 KPMG  
 Nasdaq OMX  
 PriceWaterhouseCoopers  
 Resolution Apahovagrakan Broker

### Consumer Goods

ArsOil  
 Coca-Cola HBC Armenia  
 Made in Armenia Direct  
 Megerian Carpet  
 Nina Hovnanian Couture  
 Philip Morris Management Services  
 Treasures of Armenia  
 Sevan

### Energy & Mining

Armenian Copper Programme  
 Blackstairs Energy Armenia  
 Hereward Resources  
 SolarEn  
 TEAM Energy

### Information Technologies

Arminco  
 Hylink  
 Intracom Armenia  
 Lycos  
 Microsoft  
 National Instruments  
 Synopsis Armenia  
 Unicom  
 Virage Logic International

### Infrastructure Development

Ambertco  
 Nomad Express  
 Unitrans  
 Hovnanian International  
 Peak Realty  
 X-Group  
 Zeppelin Armenia

### Marketing & Promotion

ACC Associates  
 DG Contact  
 McCann Erickson  
 Mineh Printing Company

### NGOs & International

#### Organizations

Academy for Educational Development  
 Armenian Assembly of America  
 Cafesjian Museum Foundation  
 Eurasia Partnership Foundation  
 IREX  
 RTI International  
 Social Protections Strengthening  
 Project  
 USDA CARD

#### Tourism & Hospitality Services

Armenia International Airports  
 Armenia Marriott Hotel  
 Austrian Airlines  
 British Midland Airways  
 Jazzve  
 Levon Travel  
 Princess Maneh  
 Square One  
 Tufenkian Hospitality  
 RENCO

#### Miscellaneous / Other

American University of Armenia  
 Armobil Security Service



American Chamber of Commerce in Armenia  
Armenia Marriott Hotel  
Ararat Wing, Room 315  
1 Amiryan St.  
Yerevan, Armenia

Tel: +374 10 599 187  
[amcham@arminco.com](mailto:amcham@arminco.com)  
[www.amcham.am](http://www.amcham.am)