

2016 թվականի փետրվարի 1-ին Financial Times-ը հրապարակեց լուր, ըստ որի՝ ամերիկյան խոշոր ընկերությունների, այդ թվում՝ ակտիվների կառավարիչների, ներկայացուցիչները կորպորատիվ երկարաժամկետ գործեալոճի վերաբերյալ ունեցել են փակ քննարկում, որի արդյունքում ձևավորվել են Կորպորատիվ Կառավարման Ողջամտության Սկզբունքները:

Ստորև ներկայացվում են Սկզբունքները նախաձեռնողների բաց նամակը և Սկզբունքները:

ԲԱՑ ՆԱՄԱԿ¹

Ավելի քան երկու հարյուր տարի ազատ ձեռնարկատիրության ամերիկյան համակարգը հանգեցրել է մեր երկրի զգալի բարգավաճմանը՝ աշխատատեղերի ստեղծմանը, աշխատավարձերի և խնայողությունների աճին, դինամիկ ընկերությունների ձևավորմանն ու աճին:

Քանի որ լավ կառավարվող և լավ կարգավորվող ընկերությունները մեր տնտեսության շարժիչ ուժն են, լավ կորպորատիվ կառավարումն ավելին է, քան պարզապես թևավոր խոսք կամ քմահաճույք լինելը: Սա առավել կարևոր է, երբ խոսքը գնում է մեր հրապարակային ընկերությունների մասին:

Չնայած որ մեր երկրի 28 միլիոն ընկերությունների թվում հրապարակայինները կազմում են ընդամենը 5000, դրանք պատասխանատու են մասնավոր հատվածում զբաղվածության մեկ երրորդի և բիզնեսում կապիտալ ծախսերի կեսի համար: Սրանք վերջին հաշվով երկրի արդյունավետության և առողջության գրավականն են: Դրանց շարունակականությունը երաշխավորելու, մեր գլոբալ մրցունակությունը և բոլոր ամերիկացիների համար հնարավորություններ ապահովելու նպատակով՝ մենք կարևորում ենք մեր հրապարակային ընկերությունների կողմից բիզնեսի կառավարման և ղեկավարման երկարաժամկետ մոտեցման որդեգրումը (ըստ էության, մոտեցում, որը կընդունեիք, եթե լինեիք ընկերության 100%-ի սեփականատեր):

Մեզանից յուրաքանչյուրը համաձայն է, որ մեզ անհրաժեշտ է լավ կորպորատիվ կառավարում, սակայն գոյություն ունի զգալի անհամաձայնություն առ այն, թե ինչ է դա իրականում նշանակում: Այդ իսկ նպատակով, մենք հավաքեցինք ղեկավարների ոչ մեծ խումբ՝ որոշակի համաձայնության գալու այն հարցի շուրջ, թե ըստ մեզ՝ իրական աշխարհում ինչն է գործում: Այդ խմբում ներգրավվեցին ակտիվների կառավարիչ հանդիսացող մի քանի խոշոր ընկերությունների գլխավոր գործադիր տնօրեններ, մեկ ակտիվ ներդրող և մեկ հանրային կենսաթոշակային պլան, ինչպես նաև մի քանի հրապարակային ընկերություններ: Մենք այս խումբը չենք ձևավորել բացառիկ լինելու նպատակով: Ավելի շուտ նպատակ ենք հետապնդել նստել սենյակում և հասուն գրույց վարել կարևոր թեմայի շուրջ, ինչը շատ դժվար կլիներ անել ավելի մեծ համաժողովում:

¹ <http://www.governanceprinciples.org>

Իրականում, նույնիսկ մեր ոչ մեծ խմբի շրջանակներում մենք համակարծիք չենք բացառապես ամեն ինչի հետ: Սակայն մենք կիսում ենք այն կարծիքը, որ ընդհանուր առմամբ, այս սկզբունքները նպաստում են լավ կորպորատիվ կառավարմանը, առողջ հրապարակային ընկերություններին և մեր հրապարակային շուկայի շարունակականությանը: Այսպիսով, մենք հաստատական ենք մեր որոշման մեջ չթույլատրել, որ մեր աննշան տարածայնությունները վտանգեն մեր այս կարևոր ջանքերը:

Սկզբունքները բովանդակում են մի շարք խելամիտ առաջարկներ և ուղենիշեր, որոնք վերաբերում են տնօրենների խորհրդի, ընկերության և բաժնետերերի դերին ու պարտականություններին: Մենք համոզված ենք, որ տնօրենների իրավասու խորհուրդն ու բաժնետերերն ապահովելով նշանակալի հսկողություն՝ որոշիչ նշանակություն ունեն հրապարակային ընկերությունների երկարաժամկետ հաջողության համար: Սակայն իմանալով, որ գոյություն ունեն զգալի տարբերություններ հազարավոր հրապարակային ընկերությունների միջև և ըմբռնելով ենթատեքստն ու էական հանգամանքները, մենք ձգտել ենք չլինել չափազանց պարտադրող այդ նպատակներին հասնելու հարցում: Մենք նաև ըմբռնում ենք, որ մենք ապրում ենք դինամիկ և արագ փոփոխվող աշխարհում և այն, որ չնայած այս սկզբունքներից շատերը կորպորատիվ կառավարման մշտական միջավայրի մասն են կազմում, դրանցից որոշները ժամանակի ընթացքում անխուսափելիորեն կփոխվեն:

Այս սկզբունքները նախատեսված չեն կողմ կամ դեմ լինելու ակտիվիստներին, լիազորված խորհրդատուներին կամ հատուկ շահ ունեցող խմբերին: Միաժամանակ իմանալով, որ չի գտնվի մեկը, որն ամբողջությամբ կհամաձայնի այդ սկզբունքների հետ, մեկ համոզված ենք, որ ծայրահեղ դեպքում դրանք կխթանեն լուրջ քննարկումները:

Ավելի քան 90 միլիոն ամերիկացիներ փայտափրակյան ներդրումային ֆոնդերում ունեցած իրենց ներդրումների շնորհիվ հանդիսանում են մեր հրապարակային ընկերությունների սեփականատեր, իսկ միլիոնավոր ուրիշներ դա անում են կորպորատիվ, հրապարակային և կենսաթոշակային պլաններին մասնակցության միջոցով: Այդ սեփականատերերը վետերաններ են, կենսաթոշակառուներ, ուսուցիչներ, բուժքույրեր, հրշեջներ, ինչպես նաև քաղաքներ, նահանգներ և դաշնային աշխատակիցներ: Մենք սա պարտավոր ենք անել բոլոր նրանց, մեր բաժնետերերի ու ներդրողների համար, որոնք վստահել են մեզ իրենց խնայողությունները:

- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 
Tim Armour
CAPITAL GROUP | 
Mary Barra
GENERAL MOTORS COMPANY | 
Warren Buffett
BERKSHIRE HATHAWAY INC. | 
Jamie Dimon
JPMORGAN CHASE | 
Mary Erdoes
J.P. MORGAN ASSET MANAGEMENT |
| 
Larry Fink
BLACKROCK | 
Jeff Immelt
GE | 
Mark Machin
CPP INVESTMENT BOARD | 
Lowell McAdam
VERIZON | 
Bill McNabb
VANGUARD |
| | 
Ronald O'Hanley
STATE STREET GLOBAL ADVISORS | 
Brian Rogers
T. ROWE PRICE | 
Jeff Ubben
VALUEACT CAPITAL | |

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՂՋԱՄՏՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ²

Ներքևում բերվում են հրապարակային ընկերություններին, դրանց տնօրենների խորհրդին և բաժնետերերին հասցեագրված կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները: Դրանք նախատեսված են ձևավորել հիմքեր երկարաժամկետ կողմնորոշում ունեցող արդյունավետ կառավարման համար: Սակայն հաշվի առնելով հրապարակային ընկերությունների միջև առկա տարբերությունները, այդ թվում՝ դրանց մեծությամբ, արտադրանքով և ծառայություններով, պատմությամբ և կառավարմամբ պայմանավորված, ոչ բոլոր սկզբունքները (դրանց որոշակի մասը) կարող են գործել այս կամ այն ընկերությունում, և ոչ բոլոր սկզբունքները կօգտագործվեն ընկերությունների կողմից նույն ձևով:

I. Տնօրենների խորհուրդ. կազմ և ներքին կառավարում

a) Կազմ

- Անհրաժեշտ է ապահովել տնօրենների հավատարմությունը (լրջալրությունը) բաժնետերերի և ընդհանուր առմամբ ընկերության նկատմամբ: Խորհուրդը չպետք է ենթարկվի գլխավոր գործադիր տնօրենին կամ ղեկավարությանը: Տնօրենների խորհրդի նշանակալի մասը պետք է լինի անկախ՝ համաձայն Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայի սահմանման կամ նմանատիպ այլ ստանդարտի:
- Բոլոր տնօրեններն իրենց ընկերության երկարաժամկետ նպատակների իրականացման հարցում բաժնետերերի շահերը ներկայացնելու համար պետք է ունենան բարձր ներգրավվածություն և համապատասխան կարողություններ: Իդեալական տարբերակում ընկերության և ղեկավարության գործունեության նկատմամբ ակտիվ և տեղեկացված հսկողություն ապահովելու համար՝ տնօրենների մի մասը պարտավոր է ունենալ ընկերության բիզնեսի հետ անմիջականորեն առնչվող մասնագիտական գիտելիքներ: Միաժամանակ կարևոր է հասկանալ, որ որոշ լավագույն գաղափարներ, դիտարկումներ և լրացումներ նույնիսկ կարող են ի հայտ գալ այն տնօրենների մոտ, ում մասնագիտական փորձառությունն անմիջական կապ չունի ընկերության բիզնեսի հետ:
- Տնօրենները պետք է լինեն ուժեղ և անսասան, անկախ մտածելակերպով, պատրաստ կառուցողական քննադատության, միաժամանակ

² <http://www.governanceprinciples.org>

տարածայնություններ չսերմանող և անձնական շահերը չգերադասող: Համագործակցությունն ու միասնականությունը նույնպես խիստ կարևոր են խորհրդի առողջության և գործունեության համար:

- Տնօրենները պետք է ունենան բիզնես հոտառություն, կողնորոշված լինեն դեպի բաժնետերերը և իրապես հետաքրքրված լինեն իրենց կազմակերպությամբ:
- Տնօրենները պետք է ունենան մեկը մյուսին լրացնող մասնագիտական տարատեսակ ունակություններ, կրթություն և փորձառություն: Տարբեր հարթություններում բազմազանությունը խիստ կարևոր է խորհրդի արդյունավետ գործունեության համար: Խորհրդի թեկնածուների ընտրությունը պետք է կատարվի խստորեն բազմազանեցված խմբից:
- Չնայած որ միևնույն չափը չի կարող տարածվել բոլորի վրա, տնօրենների խորհուրդն, այնուամենայնիվ, պետք է լինի բավականաչափ մեծ՝ հեռանկարների բազմազանությունն ապահովելու համար, միաժամանակ պրակտիկ տեսանկյունից՝ բավականաչափ փոքր, խորհրդի ներսում անհրաժեշտ գործընթացները կառավարելու, տնօրենների միջև բաց երկխոսության հնարավորություն ապահովելու համար:
- Տնօրեններն իրենց դերին պետք է հատկացնեն բավարար ժամանակ և էներգիա: Հետևաբար, տնօրենների խորհուրդը պարտավոր է հետևել տնօրենների՝ իրենց պարտականությունների նկատմամբ անհրաժեշտ ուշադրություն ապահովելու և կողմնակի պարտականություններով չշեղվելու կարողությանը: Դրա համար խորհուրդը պարտավոր է ուշադրությամբ հետևել այլ խորհուրդների կազմում և այլ պարտականությունների կատարմամբ զբաղված յուրաքանչյուր տնօրենի գործունեությանը:

b) Տնօրենների ընտրություններ

- Տնօրենները պետք է ընտրվեն կողմ և դեմ/ձեռնպահ ձայների մեծամասնությամբ (այլ կերպ ասած, այս նպատակով քվեարկությանը չմասնակցելը չպետք է հաշվի առնվի):

c) Թեկնածուների առաջադրումը

- Երկարաժամկետ բաժնետերերը կարող են առաջադրել տնօրենների խորհրդի հնարավոր թեկնածուներ, եթե լավ են ճանաչում այդ անձանց և կարծում են, որ նրանք կարող են հավելյալ արժեք բերել խորհուրդ:

- Ընկերությունն ամենայն հավանականությամբ կներգրավի և կպահպանի ուժեղ տնօրեններին, եթե խորհուրդն իր ուշադրությունը կենտրոնացնում է զլոբալ հարցերի վրա, իսկ մնացածը պատվիրակում ղեկավարությանը (ավելի մանրամասն՝ II.b. սկզբունք):

d) Տնօրենների վարձատրությունը և նրանց կողմից բաժնեմասնակցության տիրապետելը

- Տնօրենների խորհրդում իրենց ծառայությունների համար անկախ տնօրենները պետք է ստանան արդարացի ու համարժեք վարձատրություն, սակայն ա) ավագ անկախ տնօրենները և հանձնաժողովների նախագահները կարող են ստանալ լրացուցիչ վարձատրություն, բ) հանձնաժողովներում նրանց գործունեության համար վարձատրությունը կարող է տատանվել: Եթե տնօրենները ընկերությունից ստանում են խորհրդի անդամի իրենց գործունեության հետ առնչություն չունեցող լրացուցիչ վարձատրություն, ապա նման լրացուցիչ գործունեությունը պետք է բացահայտվի և պարզաբանվի:
- Ընկերությունները պարտավոր են դիտարկել ընդհանուր վարձատրության զգալի մասի (օրինակ՝ որոշ ընկերություններում դա 50 և ավելի տոկոս է) վճարման հնարավորությունը ուղղակի հասարակ բաժնետոմսերի կամ նմանատիպ այլ բաժնային գործիքի տեսքով: Ընկերությունները պետք է դիտարկեն տնօրեններից որպես բաժնետոմս ստացած վարձատրության զգալի մասը պահպանելու պահանջի հնարավորությունը՝ ընկերության երկարաժամկետ նպատակներին նրանց գործունեության համապատասխանությունն ապահովելու համար:

e) Խորհրդի հանձնաժողովների կառուցվածքը և գործունեությունը

- Ընկերությունները պարտավոր են իրենց նոր տնօրենների համար անցկացնել կողմնորոշման մանրակրկիտ և ընդգրկուն ծրագրեր, որոնք կներառեն ընկերության գործունեության ոլորտի/ճյուղի պատմությունն ու մրցակցային միջավայրը, ընկերության գործունեությունն ու գործառնությունները, իրավական և կարգավորման կարևոր հարցեր և այլն:
- Խորհուրդը պետք է ունենա հանձնաժողովի լավ մշակված կառուցվածք՝ նրա պարտականությունները հստակորեն ըմբռնելու նպատակով: Բաժնետերերին հասցեագրված բացահայտումները պետք է նկարագրեն խորհրդի յուրաքանչյուր հանձնաժողովի կառուցվածքն ու գործառնությունները:
- Տնօրենների խորհուրդը պետք է նաև ուշադրություն դարձնի առաջնորդող դիրքերում գտնվող անձանց պարբերական ռոտացիայի անհրաժեշտությանը

(օրինակ՝ հանձնաժողովների նախագահի և ավագ անկախ տնօրենների), հավասարակշռելով ռոտացիայի, սերնդափոխության, փորձի և կարողությունների առավելությունները:

f) Պաշտոնավարման տևողությունն ու թոշակի անցնելու տարիքը

- Շատ կարևոր է, որպեսզի ընկերությունը ներգրավի և պահպանի խորհրդի ուժեղ, փորձառու և իրազեկ անդամների:
- Որոշ խորհուրդներ ունեն պաշտոնավարման առավելագույն տևողության և պարտադիր թոշակի անցնելու կանոններ, այլոք ունեն նման կանոններ, սակայն թույլատրում են բացառություններ, երրորդներում ընդհանրապես նման կանոններ գոյություն չունեն: Ամեն դեպքում, ընկերությունը պետք է հստակ սահմանի պաշտոնավարման տևողության և թոշակի անցնելու իր մոտեցումը: Իսկ, եթե խորհուրդը թույլ է տալիս բացառություններ կանոններից, ապա նա պարտավոր է բացատրել (սովորաբար բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի ծանուցման մեջ), թե ինչու է հենց այս կամ այն դեպքում թույլատրվել բացառությունը՝ հիմք ընդունելով տնօրենների խորհրդի ընթացիկ կազմը և նրա գործունեության արդյունքները:
- Մշտապես անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել խորհրդի թարմացմանը՝ երաշխավորելու համար, որ արագ փոփոխվող բիզնես մարտահրավերներին դիմակայելու համար՝ խորհրդի կարողությունները և հեռանկարային զարգացումներն արդիական են: Սակայն թարմ մտածելակերպը և նոր հեռանկարները պետք է հավասարակշռվեն այն բանի ըմբռնմամբ, որ տարիքն ու փորձառությունը երբեմն նույնպես բերում են իմաստություն, ճիշտ դատողություն և գիտելիքներ:

g) Տնօրենների արդյունավետությունը

- Տնօրենների խորհուրդը պետք է ունենա կանոնավոր հիմունքներով ինքնազնադատման արդյունավետ գործընթացներ, որոնք կառավարվում են ոչ գործադիր տնօրենների, ավագ անկախ տնօրենի կամ համապատասխան հանձնաժողովի նախագահի կողմից: Խորհուրդը պետք է ունակ լինի փոխել ոչ արդյունավետ տնօրենին:

II. Տնօրենների խորհրդի պարտականությունները

a) Տնօրենների հաղորդակցումը երրորդ կողմի հետ

- Տնօրենների խորհրդի պլանների մասին ընկերության բաժնետերերին հստակ տեղեկացումը կարևոր է: Դա անելու համար կան տարբեր եղանակներ:

Օրինակ՝ եթե դա նպատակահարմար է, ընկերությունները կարող են ցանկություն հայտնել նշանակել տնօրենների, որոնք պատասխանատու են բաժնետերերի հետ անմիջական կապի համար, տեղեկացնում են բաժնետերերին կառավարման կամ այլ առանցքային հարցերի, օրինակ՝ վարձատրության վերաբերյալ:

- Տնօրենները ընկերության հետ առնչվող հարցերի վերաբերյալ պետք է հաղորդակցվեն ՉԼՄ-երի հետ, եթե միայն լիազորված են տնօրենների խորհրդի կողմից, և պետք է գործեն միայն ընկերության քաղաքականությանը համապատասխան:
- Որպես լրացում, բաժնետերերի հետ հանդիպումների ժամանակ գլխավոր գործադիր տնօրենը պարտավոր է ակտիվ մասնակցություն ունենալ կորպորատիվ կառավարման և բաժնետերերի համար առանցքային հարցերի (բացառությամբ սեփական վարձատրության) քննարկմանը:

b) Տնօրենների խորհրդի առանցքային պարտականությունները, օրակարգի ձևավորումը

- Ողջ խորհուրդը (այնտեղ, որտեղ դա տեղին է, ոչ գործադիր նախագահը կամ ավագ անկախ տնօրենը) պարտավոր է մասնակցել տնօրենների խորհրդի օրակարգի ձևավորմանը:
- Ամբողջ տարվա ընթացքում այդ օրակարգը պետք է բովանդակի և թիվս այլ հարցերի պետք է կենտրոնանա հետևյալների վրա.
 - ❖ Խելամիտ, բիզնեսի ապագային վերաբերող քննարկումները:
 - ❖ Գործող գլխավոր գործադիր տնօրենի և ղեկավարության այլ առանցքային անդամների գործունեության արդյունքները, դրանց յուրաքանչյուրի սերնդափոխության պլանը: Տնօրենների խորհրդի առավել կարևոր խնդիրներից է ընկերությանը համապատասխան տնօրենով ապահովումը: Եթե ընկերությունը չունի համապատասխան տնօրեն, ապա տնօրենների խորհուրդն այդ խնդիրը լուծելու հարցում չպետք է հապաղի:
 - ❖ Երկարաժամկետ հեռանկարի թիրախավորմամբ բաժնետերերի համար արժեքի ձևավորումը: Սա նշանակում է խթանել երկարաժամկետ մտածելակերպը, որը բաժնետերերն իրենց հետ կբերեն ռազմավարությունը, ներառյալ, օրինակ՝ կարճաժամկետ հատվածում չփոխհատուցվող ներդրումների մասին գաղափարները քննարկելիս:

- ❖ Կարևոր ռազմավարական հարցերի (ներառյալ խոշոր միաձուլումներն ու կլանումները, կապիտալ խոշոր ներդրումները), այդ թվում՝ գործառնական և ֆինանսական պլանների, գործունեության արդյունավետության քանակական և որակական առանցքային ցուցանիշների, օրգանական և ոչ օրգանական աճի գնահատման պրիզմայի տակ դիտարկվող երկարաժամկետ ռազմավարությունը:
- ❖ Տնօրենների խորհուրդն էական միաձուլումների և կլանումների համատեքստում պետք է ստանա իր ռազմավարական դիրքորոշման, ռիսկերի և արժեքի հավասարակշռված գնահատական: Արժե, որ տնօրենների խորհուրդը կոնկրետ իրավիճակում մտածի Անցումային հանձնաժողովի ձևավորման մասին, եթե տնօրենների խորհուրդը չափազանց շատ ժամանակ է հատկացնում էական կլանումներին ու միաձուլումներին: Եթե նման գործարքում օգտագործվելու է ընկերության կապիտալը, ապա խորհուրդը պարտավոր է մանրամասնորեն վերլուծել ընկերության ընթացիկ գնահատականը՝ միաձուլման արդյունքում ստացվողի հետ համեմատելով: Խնդիրը կայանում է այն արժեքի ճիշտ գնահատման մեջ, թե ինչ եք դուք տալիս և ինչ ստանում:
- ❖ Էական ռիսկերը, ներառյալ հեղինակության: Տնօրենների խորհուրդը չպետք է լռակյաց վերաբերմունք ունենա ռիսկերի նկատմամբ, միտված լինելով դեպի ընկերության բաժնետերերի երկարաժամկետ շահերը՝ նա պարտավոր է ռիսկերի և վարձատրության միջև գտնել ճիշտ հավասարակշռություն:
- ❖ Գործունեության ստանդարտները, այդ թվում՝ կորպորատիվ մշակույթի և արժեքների խրախուսման և կատարելագործման:
- ❖ Կորպորատիվ պատասխանատվության էական հարցերը:
- ❖ Բաժնետերերի առաջարկները և նրանց առանցքային նկատառումները:
- ❖ Տնօրենների խորհուրդը (կամ նրա կազմում համապատասխան հանձնաժողովը) պետք է որոշի ղեկավարության վարձատրության ամենալավ մոտեցումը՝ հաշվի առնելով բոլոր հնարավոր գործոնները, այդ թվում՝ կորպորատիվ և անհատական արդյունքները, այլ որակական և քանակական գործոններ (ավելի մանրամասն՝ VII սկզբունք):
- Տնօրենների խորհուրդը պետք է շարունակաբար զբաղվի ընկերության և նրա պատմության վերաբերյալ ինքնակրթմամբ: Եթե գտնի, որ այդպես կլինի ավելի արդյունավետ, կարող է ներգրավել արտաքին փորձագետների և

խորհրդատուների՝ ընկերության վրա ազդեցություն ունեցող հարցերի և իրադարձությունների վերաբերյալ խորհրդի անդամներին իրազեկելու համար:

- Տնօրենների խորհուրդը պետք է նվազագույնի հասցնի ոչ կարևոր և ավելորդ հարցերի վրա ծախսվող իր ժամանակը: Նրա հիմնական խնդիրը հեռանկարի որոշումն է և ընկերության ու նրա բաժնետերերի համար իրական արժեք ձևավորող որոշումների կայացումը:
- Տնօրենների խորհրդի կողմից պատվիրակված և նրա կողմից կորդինացվող անդամները պետք է ազատ հասանելիություն ունեն ղեկավարությանը, այդ թվում՝ ավելի ներքին մակարդակում, քան գլխավոր գործադիր տնօրենի հաշվետվություններն են:
- Յուրաքանչյուր նիստում բաց ու ազատ քննարկումներ ապահովելու համար՝ տնօրենների խորհուրդը կարող է անցկացնել գործադիր նիստաշրջաններ՝ առանց գլխավոր գործադիր տնօրենի և ղեկավարության անդամների մասնակցության: Անկախ տնօրենները պետք է դրա համար ունենան բավարար ժամանակ:
- Տնօրենների խորհուրդը (կամ նրա կազմում համապատասխան հանձնաժողովը) պետք է քննարկի և հաստատի գլխավոր գործադիր տնօրենի վարձատրությունը:
- Ի լրումն իր այլ պարտականությունների, աուդիտի հանձնաժողովի պետք է կենտրոնանա այն հարցի վրա, թե արդյոք ընկերության ֆինանսական հաշվետվությունները պետք է պատրաստվեն կամ բացահայտվեն էականորեն այլ ձևով, եթե արտաքին աուդիտորն ինքն է բացառապես պատասխանատու դրանց պատրաստման համար:

III. Բաժնետերերի իրավունքներ

- a) Բազմաթիվ հրապարակային և կառավարող կազմակերպություններ վերջերս վերանայել են իրենց վերաբերմունքը “proxy access”-ի³ (բաժնետերերին հասանելիություն) նկատմամբ: Ուրիշներն այդ վերանայումը դեռևս չեն իրականացրել: Շուկայական մեծ կապիտալիզացիա ունեցող ընկերությունների մոտ, ովքեր ներ են դրել “proxy access”, սովորաբար բաժնետերերից մեկը (կամ բաժնետերերի խումբը ոչ ավելի, քան 20 մարդ), որը կամ որոնք վերջին երեք տարիների ընթացքում մշտապես տիրապետել են ընկերության բաժնետոմսերի 3%-ից ոչ պակաս փաթեթի, իրավունք ունեն ընդհանուր ժողովի ծանուցման մեջ

³ Նոր միտումներ, որը հնարավորություն է տալիս բաժնետերերին առաջադրելու տնօրենների խորհրդի անդամների սեփական թեկնածուներին:

ներառել խորհրդի կազմի թեկնածուների նվազագույնը 20%-ին (առանձին դեպքերում նաև 25%-ը): Որպես կանոն, տիրապետման/տիրապետման տևողության չափանիշը բավարարելու հաշվարկում հաշվի են առնվում միայն իրենց սեփականատերերին ամբողջական և չափահովագրված տնտեսական շահ ապահովող բաժնետոմսերը: Տիրապետման ավելի բարձր շեմ (օրինակ՝ 5%) հաճախ օգտագործվում է շուկայական փոքր կապիտալիզացիա (օրինակ, ոչ պակաս, քան \$ 2 մլրդ) ունեցող ընկերություններում:

- b) Dual class voting⁴ (երկակի դասի բաժնետոմսերով քվեարկություն) լավագույն գործելաոճը չէ: Եթե ընկերությունն ունի երկակի դասի բաժնետոմսերով քվեարկություն, որը որոշ դեպքում օգտագործվում է որպես կարճաժամկետ կողմնորոշում ունեցող որոշումներից պաշտպանվելու միջոց, ընկերությունը պետք է մտածի պաշտպանության կառուցակարգերի ներդրման մասին, որոնք կհիմնվեն երկակի դասի բաժնետոմսերով քվեարկությունը դադարեցնող առանցքային իրադարձության տևողության վրա: Բացի այդ, բոլոր բաժնետերերը պետք է ընկալվեն որպես իրավահավասար ցանկացած կորպորատիվ գործողությունում:
- c) Գրավոր համաձայնագրերը և ժողովի անցկացման հատուկ կարգերը կարող են հանդիսանալ կարևոր կառուցակարգեր բաժնետերերի գործողությունների համար: Այնտեղ, որտեղ դրանք կընդունվեն, պետք է լինի շրջանառության մեջ գտնվող բաժնետոմսերի խելամիտ նվազագույն քանակ, որպեսզի փոքրաքանակ մինորիտար բաժնետերերը հնարավորություն չունենան չարաշահումների կամ կորպորատիվ ռեսուրսներն ու ժամանակը վատնելու:

IV. Հրապարակային հաշվետվականություն

- a) Եռամսյակային ֆինանսական տվյալների թափանցիկությունը շատ կարևոր է:
- b) Ընկերությունները պետք է ձևակերպեն իրենց եռամսյակային հաշվետվությունները՝ ըստ հայտարարված ռազմավարության համատեքստի, և այնտեղ, որտեղ դա հնարավոր է ներկայացնեն իրենց առաջընթացը (կամ դրա բացակայությունը) արտացոլող միտումների և ցուցանիշների վերլուծությունը: Ընկերությունը չպետք է իրեն զգա պատասխանատու հասույթի կանխատեսումներ ներկայացնելու հարցում, նա պետք է վերլուծի, թե ինչ կբերի հասույթի կանխատեսումների ներկայացումը բաժնետերերին՝ վնաս, թե օգուտ: Սակայն, եթե ընկերությունն ամեն դեպքում բացահայտում է կանխատեսվող հասույթը, այն պետք է լինի իրատեսական և զերծ չափազանցություններից: Փաստացիորեն միայն կանխատեսվող հասույթը (կամ արդյունավորության այլ

⁴ Երբ ընկերությունն ունի քվեարկության երկու տարբեր պարամետրերով բաժնետոմսեր, օրինակ՝ որոշ բաժնետոմսեր կարող են տալ մեկ ձայնից ավելի իրավունք:

ցուցանիշները) ապահովելու համար կարճաժամկետ որոշումների կայացումը ավելի շուտ կարող է ունենալ ապակառուցողական հետևանքներ երկարաժամկետ հաստատում արժեք ձևավորելու համար:

- c) Այնտեղ, որտեղ դա հնարավոր է երկարաժամկետ նպատակները պետք է բացահայտվեն և բացատրվեն հատուկ և չափելի եղանակով:
- d) Ընկերությունը պետք է որդեգրի երկարաժամկետ ռազմավարություն այնպես, եթե նա լինելու մասնավոր, և հստակ բացատրի իր բաժնետերերին, թե ինչպես են էական որոշումներն ու գործողությունները համապատասխանում այդ դիրքորոշմանը:
- e) Ընկերությունները պետք է բացատրեն, թե երբ և ինչու են իրականացնում խոշոր կլանումներ, միաձուլումներ կամ կապիտալ ներդրումներ:
- f) Ընկերությունները պետք է հաշվետու լինեն համաձայն Հաշվապահական համընդհանուր սկզբունքների (GAAP): Ընդ որում՝ որոշ դեպքերում թույլատրվում է ոչ ստանդարտ (non-GAAP) չափանիշների օգտագործում, որոնք բաժնետերերին լրացուցիչ լուսաբանում և պարզաբանում են ընկերության գործունեության արդյունքները: Միաժամանակ, եթե օգտագործվում են նման միջոցներ, ապա դրանք ինքնին պետք է լինեն հիմնավորված և չպետք է քողարկեն ընկերության գործունեության հիմնական արդյունքները: Այս տեսանկյունից կարևոր է նշել, որ վարձատրության համար (այդ թվում՝ բաժնային գործիքների տեսքով) ծախսվող միջոցներն իրենցից պարզապես ներկայացնում են բիզնեսի վարման ծախսեր և պետք է արտացոլվեն հասույթի ոչ ստանդարտ ցուցանիշներում այնպես, ինչպես որ դա արտացոլվում է ստանդարտներով նախատեսված հասույթի ցուցանիշներում:

V. Տնօրենների խորհրդի առաջնորդումը (ներառյալ ավագ անկախ տնօրենի դերը)

- a) Տնօրենների խորհրդի անկախ տնօրենները պետք է ժամանակի տվյալ պահի դրությամբ ձևավորված հանգամանքների հիմքով որոշում կայացնեն, թե արդյոք ընկերությանը հարմար է ունենալ տնօրենների խորհրդի նախագահի և գլխավոր գործադիր տնօրենի դերերը համատեղող, թե առանձնացված պաշտոններ: Խորհուրդը պետք է հստակ բացատրի (սովորաբար, ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի ծանուցման մեջ) երկու դերերի միավորման կամ առանձնացման պատճառները:
- b) Եթե տնօրենների խորհուրդը որոշել է միավորել նախագահի և գլխավոր գործադիր տնօրենի դերերը, ապա խիստ կարևոր է, որպեսզի տնօրենների

խորհրդում նշանակվի ավագ անկախ արդյունավետ անդամ, և կառավարման կառուցվածքը լինի արդյունավետ:

c) Անկախ հանգամանքներից՝ ավագ անկախ տնօրենների պարտականությունները կարող են ներառել.

- Միջնորդություն նախագահի և անկախ տնօրենների միջև.
- Նախագահի բացակայության դեպքում խորհրդի նիստերում, այդ թվում՝ անկախ տնօրենների գործադիր նստաշրջաններում նախագահում.
- Ապահովում, որպեսզի խորհուրդն ունենա համապատասխան ներդրում նիստերի օրակարգերը ձևավորելիս, և խորհրդին հասցեագրված տեղեկատվությունը անդամներին ուղարկում.
- Անկախ տնօրենների նիստերի հրավիրում.
- Այնքանով, որքանով ընկերության խորհուրդը ցանկանում է ուղղակիորեն հաղորդակցվել բաժնետերերի հետ՝ այդ բաժնետերերի ներգրավում.
- Խորհրդի ինքնագնահատման ղեկավարում.
- Գլխավոր գործադիր տնօրենի վարձատրության չափի վերաբերյալ քննարկումների ղեկավարում.
- Գլխավոր գործադիր տնօրենի սերնդափոխության ղեկավարում:

VI. Ղեկավարության սերնդափոխության պլանավորումը

a) Բարձրագույն ղեկավարության արդյունավետությունը կարող է գնահատվել ընկերության խորհրդի և բաժնետերերի կողմից առանցքային աշխատակիցների գնահատման հիման վրա, այդ աշխատակիցների վրա ուղղակի ներգործություն ունենալն օգտակար է նման գնահատում իրականացնելիս:

b) Ընկերությունները պարտավոր են տեղեկացնել բաժնետերերին տնօրենների կողմից անցկացվող սերնդափոխության պլանավորման մասին, և նրանք պետք է ունենան իրավասությունների չնախատեսված, արտակարգ փոխանցման պլան:

VII. Ղեկավարության վարձատրությունը

- a) Հաջողակ լինելու համար ընկերությունները պետք է ներգրավեն և պահպանեն լավագույն անձանց, հետևաբար ղեկավարության մրցունակ վարձատրությունը շատ կարևոր է: Այս տեսանկյունից վարձատրության ծրագրերը պետք է ձևակերպվեն պատշաճորեն՝ հաշվի առնելով ընկերության և նրա գործունեության ոլորտի բնույթը: Տարբեր տեսակ բիզնեսների և աշխատակիցների համար կարող են անհրաժեշտ լինել վարձատրության տարբեր ձևեր: Չնայած որ վարձատրության պլանները ժամանակի ընթացքում փոփոխվում են, այնուամենայնիվ դրանք պետք է գործեն մի քանի տարի և ապահովեն երկարաժամկետ արդյունքների հետ համապատասխանություն:
- b) Վարձատրությունը պետք է ունենա ընթացիկ և երկարաժամկետ բաղկացուցիչ:
- c) Արդյունավորության չափորոշիչները և ցուցանիշները, որպես կանոն, պետք է բացահայտվեն, որպեսզի հնարավորություն տան բաժնետերերին գնահատել ընկերության նպատակների խստությունը և այդ նպատակների սահմանման գործընթացը: Այսպիսով, վարձատրությունը չպետք է պարզապես հաշվարկվի որոշակի բանաձևով, ընկերությունները պետք է շրջահայաց լինեն որակական գործոնները սահմանելիս. այնպիսին, ինչպիսիք են ամբողջականությունը, աշխատանքային էթիկան, արդյունավետությունը, բաց լինելը և այլն: Սրանք շատ կարևոր են ընկերության երկարաժամկետ առողջության համար և սովորաբար պետք է լինեն այն բանի մաս, ինչի վրա հիմնվում է վարձատրությունը:
- d) Ընկերությունը պարտավոր է դիտարկել բարձրագույն ղեկավարության վարձատրության զգալի մասը (օրինակ՝ որոշ ընկերություններում դա կազմում է 50 և ավելի տոկոս) բաժնետոմսերով կամ կապիտալի այլ գործիքներով վճարելու հնարավորությունը: Այդ իրավունքի գործողության ժամանակահատվածը կամ վարձատրության նման ձևի գործողության ժամանակահատվածը պետք է համաձայնեցվի բարձրագույն ղեկավարության տնտեսական որոշումներին՝ ընկերության երկարաժամկետ արդյունքներն ապահովելու համար: Արդյունքներին գրագետ ամրացված բաժնետոմսերի օպցիոնները կարող են դառնալ վարձատրության արդյունավետ ծրագրի տարր, հատկապես գլխավոր գործադիր տնօրենի դեպքում: Բոլոր բաժնային դրամաշնորհները (բաժնետոմսերը կամ օպցիոնները) պետք է ունենան արդարացի շուկայական կամ մեծ արժեք դրանց թողարկման պահին, և հատուկ ուշադրություն է անհրաժեշտ հատկացնել ներկա բաժնետերերի համար նման դրամաշնորհների կողմից բաժնետիրական կապիտալը տարալուծելու էֆեկտի վրա:
- e) Ընկերությունները պետք է իրենց բաժնետերերին հստակորեն հասցնեն վարձատրության մասին իրենց ծրագրերը: Չնայած նրանք նման պարտավորություն չունեն, վարձատրության ծրագրի կառուցվածքում, որոշակի սահմանափակումների պայմաններում (մրցակիցների կամ խորհրդատվական ընկերությունների նախընտրություններ) նրանք պետք է պատրաստ լինեն ցույց տալ, թե ինչպես է

հատկապես իրենց մոտեցումը հարաբերում վարձատրությունը, գործունեության արդյունքները և բաժնետերերի ու ղեկավարության շահերը երկարաժամկետ հատվածում: Եթե ընկերությունն ունի վարձատրության արդյունավետ ծրագիր, և այն հստակորեն բացատրում է հենց այդ քաղաքականությունն ունենալու պատճառները, բաժնետերերը կարող են դիտարկել վարձատրության անհատական տարեկան որոշումներ կայացնելիս ընկերությանն ազատություն ընձեռելու հնարավորությունը:

- f) Եթե ղեկավարությանը կատարվում են վարձատրության հատուկ խոշոր վճարումները (ոչ թե նրանք, որոնց վճարումը կատարվում է յուրաքանչյուր տարի կամ յուրաքանչյուր երկու տարի, այլ նրանք, որոնք վերաբերում են հատուկ պարգևավճարներին կամ հետաձգված հատուկ պարգևավճարներին), անհրաժեշտ է դրանք ենթարկել մանրակրկիտ գնահատման: Գլխավոր գործադիր տնօրենի կամ նշանակված գործադիր այլ անձանց դեպքում, որոնց վարձատրությունը նշված է բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի ծանուցման մեջ, անհրաժեշտ տալ հստակ պարզաբանումներ:
- g) Ընկերությունը պետք է քաղաքականություն ունենա ինչպես դրամական, այնպես էլ կապիտալի գործիքի տեսքով վարձատրությունը հետկանչելու վերաբերյալ:

VIII. Ակտիվների կառավարիչները դերը կորպորատիվ կառավարման մեջ

- a) Ակտիվների կառավարիչները իրենց հաճախորդների անունից հանդես են գալիս որպես հրապարակային ընկերությունների նշանակալից սեփականատերեր, հետևաբար ի վիճակի են ազդելու այդ ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման գործելաոճի վրա: Ակտիվների կառավարիչները պետք է իրենց ծայնի իրավունքը օգտագործեն խելամտորեն և գործեն իրենց հաճախորդների երկարաժամկետ տնտեսական շահերից ելնելով:
- b) Ակտիվների կառավարիչները պարտավոր են բավարար ժամանակ և ռեսուրսներ հատկացնել քվեարկության դրված հարցերը գնահատելուն՝ ելնելով երկարաժամկետ արժեքի ստեղծման համատեքստից: Այնտեղ, որտեղ դա հնարավոր է ակտիվների կառավարիչները պետք է ակտիվորեն մասնակցեն ընկերության ղեկավարության և/կամ տնօրենների խորհրդի հետ խնդիրների քննարկմանը, որպեսզի ոչ միայն ներկայացնեն իրենց տեսակետը, այլև ըմբռնեն ընկերության հեռանկարները: Ակտիվների կառավարիչները պետք է մանրակրկիտ վերլուծեն ընկերության ընթացիկ դիրքերի տրամաբանությունը, այդ թվում՝ կառավարման որոշ հարցերի հեռանկարների հեռ առնչվող՝ կիրառելով նորարարական կամ արտասովոր մոտեցումներ:
- c) Երկարաժամկետ ներդրումային հաջողության հարցում վստահագրերով քվեարկության և կորպորատիվ կառավարման գործողությունների կարևորությունը

հաշվի առնելով՝ դրանք պետք է արժանանան ակտիվների կառավարիչների բարձրագույն ղեկավարության համապատասխան հսկմանը:

- d) Ակտիվների կառավարիչներն իրենց հաճախորդների անունից պարտավոր են գնահատել տնօրենների խորհրդի արդյունավետությունը, այդ թվում՝ ուշադրություն դարձնելով հետևյալ գործոններին.
- Եթե տնօրեններն անմիջականորեն շփվում են բաժնետերերի հետ, ապա ա) տնօրենների գիտելիքները կորպորատիվ կառավարման և ընկերության քաղաքականությունների վերաբերյալ, բ) նրանց հետաքրքրվածությունը ըմբռնելու բաժնետերերի հիմնական մտահոգությունները:
 - Խորհրդի կենտրոնացումը ողջամիտ և երկարաժամկետ պլանների և դրանց համապատասխան գործունեության արդյունքների վրա:
- e) Ակտիվների կառավարիչների մոտ վերջնական որոշում կայացնողներն իրենց վստահված հարցերի վերաբերյալ, որոնք կարևոր նշանակություն ունեն երկարաժամկետ արժեքի ստեղծման համար, պետք է հասանելիություն ունենան ընկերությանը, նրա ղեկավարությանը, որոշ հանգամանքներում ընկերության տնօրենների խորհրդին: Նմանապես, այդ հարցերի շուրջ ընկերությունը, նրա ղեկավարությունը և տնօրենների խորհուրդը պետք է հասանելիություն ունենան դեպի ակտիվների կառավարիչների վերջնական որոշում կայացնողները:
- f) Ակտիվների կառավարիչները պետք է կառուցողական և ակտիվ եղանակով ընկերության (և հակառակը) քննարկմանը ներկայացնեն կրիտիկական խնդիրները որքան հնարավոր է շուտ: Ընկերության և բաժնետերերի միջև վստահության ձևավորումը առողջ նպատակ է:
- g) Ակտիվների կառավարիչները իրենց գնահատականները հիմնավորելու և որոշումներ կայացնելու համար կարող են ապավինել տեղեկատվական աղբյուրների բազմազանության վրա: Ակտիվների կառավարիչների կողմից իրականացվող վերլուծության համար աղբյուր կարող են հանդիսանալ տեղեկատվական խճանկարի մաս հանդիսացող խորհրդատվական ընկերությունների տվյալներն ու առաջարկները, սակայն վերջին հաշվով նրանց ձայնը պետք է հիմնվի քվեարկության սեփական անկախ քաղաքականությունների և ուղեցույցերի վրա:
- h) Ակտիվների կառավարիչները պետք է բացահայտեն քվեարկության վստահագրերը և քվեարկության ուղեցույցերը, ունենան հստակ ձևակերպված արձանագրություններ և ընթացակարգեր:

- i) Ակտիվների կառավարիչները պետք է դիտարկեն ընկերության հետ իրենց սեփական խնդիրները և հարցերը կիսելու հնարավորությունը՝ կայուն երկխոսություն ապահովելու համար, եթե դա նրանց կարծիքով բխում է իրենց հաճախորդների շահերից: Ակտիվների կառավարիչները կարող են կիսվել քվեարկության իրենց մտադրությունների և դրանց պատճառների մասին, հատկապես, եթե այդ մտադրությունները տարբերվում են խորհրդի կողմից առաջարկածներից: