



ԿՈՐՄՈՐԱՏԻՎ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԿԵՆՏՐՈՆ



12

հարցուպատասխան
գործարար էթիկայի
կանոնների մասին



12

Հարցուպատասխան գործարար էթիկայի կանոնների մասին

Questions and Answers about Code of Business Ethics



Էթիկայի կանոններն ընկերության կորպորատիվ մշակույթի առանցքն են: Դրանք ոգեշնչում և ուղղորդում են դեպի արժեքահեն կառավարման համակարգի ձևավորումը, աշխատակիցներին միավորում են կորպորատիվ նպատակների իրագործման շուրջ, հնարավորություն են տալիս գիտակցել ռիսկերն ու մարտահրավերները, ընդունել էթիկական որոշումներ և կառուցել մատակարարման ամուր շղթաներ:

Մի հարց է էթիկական առաջնորդման այդ հզոր գործիքի առկայությունը ընկերությունում, մեկ այլ՝ այն գործի մեջ դնելը և դրան հետևելը:

Էթիկայի կանոններն ունենալն ու դրանց հավատարիմ լինելը լուծում են բազմաթիվ խնդիրներ և ապահովում մի շարք առավելություններ, սակայն դրանք իրենց հերթին առաջադրում են նաև բազմաբովանդակ հարցեր:

Ուստի, Ձեր ուշադրությանն ենք ներկայացնում էթիկայի կանոնների մշակման և ներդրման հետ կապված՝ գրքույկի հեղինակի տեսանկյունից հայաստանյան ընկերությունների համար առավել արդիական 12 հարցերի ամփոփ պատասխանները:

Հուսով ենք, որ դրանք օգտակար ծառայություն կմատուցեն Ձեր ընկերության էթիկական առաջնորդման հարցում:

Codes of ethics are the axis of a company's corporate culture. They inspire and lead to the formation of a value-based governance system, unite employees around the achievement of corporate purposes, enable them to recognize risks and challenges, make ethical decisions, and build strong supply chains.

It is one thing to have this powerful tool of ethical guidance in the company, it is another to put it into practice and follow it.

Having a code of ethics and adhering to it solve many problems and provides a number of advantages, but it in turn also raises a wide range of issues.

Therefore, we present to your attention the summarized answers to the 12 most relevant questions related to the development and implementation of codes of ethics for Armenian companies from the point of view of the author of this brochure.

We hope they will be of great service for your company's ethical leadership.





ԱՅՍ ԳՐՔՈՒՅԿՈՒՄ ԴՈՒՔ ԿՍՏԱՆԱՔ ՀԵՏԵՎՅԱԼ ՀԱՐՑԵՐԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐԸ

1. Ո՞րն է գործարար էթիկայի էությունը
What is the essence of business ethics?
2. Ի՞նչ են իրենցից ներկայացնում գործարար էթիկայի կանոնները
What are the codes of business ethics?
3. Որո՞նք են գործարար էթիկայի կանոնների մշակման և ներդրման պատճառները
What are the reasons for developing and implementing codes of business ethics?
4. Որո՞նք են գործարար էթիկայի կանոնների և կորպորատիվ վարքականոնների տարբերությունները
What are the differences between the codes of business ethics and the codes of conduct?
5. Ի՞նչ մոտեցումներ են կիրառվում գործարար էթիկայի կանոնները մշակելիս
What approaches are used to develop codes of business ethics?
6. Գոյություն ունեն արդյոք ունիվերսալ էթիկայի կանոններ
Are there universal (common) codes of ethics?
7. Ի՞նչ կառուցվածք կարող են ունենալ էթիկայի կանոնները
What structure can a code of ethics have?
8. Ինչպե՞ս ընդունել էթիկական որոշումներ
How to make ethical decisions?
9. Ո՞վ է մշակում էթիկայի կանոնները
Who develops the codes of ethics?
10. Երբ է կարելի մշակել էթիկայի կանոնները
When can codes of ethics be developed?
11. Ի՞նչ գործոններ են կարևորվում գործարար էթիկայի կանոնների հաջող մեկնարկի համար
What factors are in place for a successful launch of codes of business ethics?
12. Ի՞նչ հաճախականությամբ են վերանայվում էթիկայի կանոնները
How often are codes of ethics revised?



Գործարար էթիկան կորպորատիվ կառավարման գործիք է, որն ուղղորդում է ընկերությունների գործունեությունը և խթանում դրանց կողմից հասարակայնորեն նշանակալի նպատակների սահմանումն ու իրագործումը: Գործարար էթիկան հայտնի է «բիզնես էթիկա», «կորպորատիվ էթիկա», «տնտեսական էթիկա» անվանումներով ևս:

Սակայն անվանումների բազմազանությունը չի փոխում հասկացության էությունը, որի առանցքը «էթիկա» եզրույթն է:

Էթիկան հնարավորություն է տալիս բարին տարբերել չարից, լավ (ճիշտ) արարքը՝ վատից (սխալից) [1]: Էթիկան անձի կամ անձանց վարքագիծը կառավարող

բարոյական արժեքների ու սկզբունքների համախումբ է [2], իսկ գործարար էթիկան՝ բարոյական արժեքների կամ էթիկական նորմերի կիրառում բիզնեսում [3]:



Գործարար էթիկան բարոյական արժեքների կամ էթիկական նորմերի կիրառումն է բիզնեսում:

Որպես կանոն, գործարար էթիկան ենթադրում է, որ կորպորատիվ որոշումները պետք է համապատասխանեն օրենսդրության և նորմատիվ փաստաթղթերի պահանջներին, ընկերության ներքին քաղաքականություններին և ընթացակարգերին, ինչպես նաև կորպորատիվ հիմնարար արժեքներին: Բացի այդ, դրանք պետք է հավասարակշռվեն ընկերության առևտրային նպատակներով (շահութաբերություն, հաճախորդների գոհունակություն, որակյալ արտադրանք (ծառայություններ), բարձր կատարողական և այլն) [4]:

Գործարար էթիկայի էությունը կարելի է ներկայացնել դրա կողմից ընձեռվող հնարավորություններով:

Գործարար էթիկան բարձրացնում է ընկերությունների շահութաբերության մակարդակը, նպաստում գործընկերների հետ տևական գործարար հարաբերությունների ձևավորմանը,

աշխատանքի արտադրողականության աճին, պաշտպանում է բիզնեսը ոչ բարեխիղճ աշխատակիցներից, գործընկերներից, մրցակիցներից և այլն [5]:

Գործարար էթիկան կենսունակ բիզնեսի անբաժան մասն է և էական նշանակություն ունի բիզնեսի երկարաժամկետ հաջողության համար:

Գործարար էթիկան վարքագծի չափորոշիչ է, որն օգնում է ընկերություններին հավասարակշռել շահույթը մաքսիմալացնելու նրանց ձգտումները շահակիցների կարիքներով ու սպասումներով [5] և ապահովել սեփական երկարաժամկետ զարգացումը [6]:

2

ԻՆՉ ԵՆ ԻՐԵՆՑԻՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՆՈՒՄ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

Գործարար էթիկայի կանոնները գործարար վարքագծի ուղեցույց են և օգնում են ընկերություններին վարել ազնիվ ու բարեվարք գործունեություն: Էթիկայի կանոններն արտացոլում են ընկերության առաքելությունն ու արժեքները: Էթիկական առումով խնդրահարույց իրավիճակներում դրանք ուղղորդում են աշխատակիցներին դեպի թույլատրելի և ակնկալվող վարքագիծը՝ պաշտպանելով նրանց հնարավոր սխալներից ու ոչ իրավաչափ գործողություններից, որոնք կարող են վտանգել ընկերության կորպորատիվ հեղինակությունն ու դառնալ ֆինանսական կորուստների աղբյուր:

Էթիկայի կանոնները ընկերության էթիկայի և համապատասխանության ծրագրի



կարևորագույն բաղադրիչն են և միտված են խրախուսել բարեվարք կորպորատիվ մշակույթը:

Էթիկան կարելի է բնութագրել «անհատ», «ուրիշներ» և «բարիք» հասկացությունները համադրելու միջոցով: Անհատի վարքագիծը բարոյական կամ էթիկական է,

եթե այն օգուտ կամ բարիք է բերում ոչ միայն իրեն, այլև ուրիշներին, այսինքն՝ այն, ինչ լավ է կոնկրետ անհատի համար, պետք է լավ լինի նաև այլոց համար: Էթիկայի նման ընկալումն

արտացոլված է ոսկե կանոնում. «Դիմացինիդ հետ վարվիր այնպես, ինչպես կցանկանայիր, որ քեզ հետ վարվեին»:

Էթիկայի ոսկե կանոն. դիմացինիդ հետ վարվիր այնպես, ինչպես կցանկանայիր, որ քեզ հետ վարվեին:

«Էթիկա» և «կանոններ» եզրույթների միավորումը «էթիկայի կանոններ» եզրույթում հնարավորություն է տալիս առանձնացնել էթիկական այն սկզբունքները և չափորոշիչները, որոնցով ընկերությունն առաջնորդվելու է շահակիցների հետ հարաբերություններում: Հետևաբար, էթիկայի կանոնները բովանդակում են այն, ինչ ընկերությունը համարում է բարիքի կամ օգուտի աղբյուր ոչ միայն իր, այլև իր շահակիցների համար:

Էթիկայի կանոնները բովանդակում են այն, ինչ ընկերությունը համարում է բարիքի կամ օգուտի աղբյուր ոչ միայն իր, այլև իր շահակիցների համար:

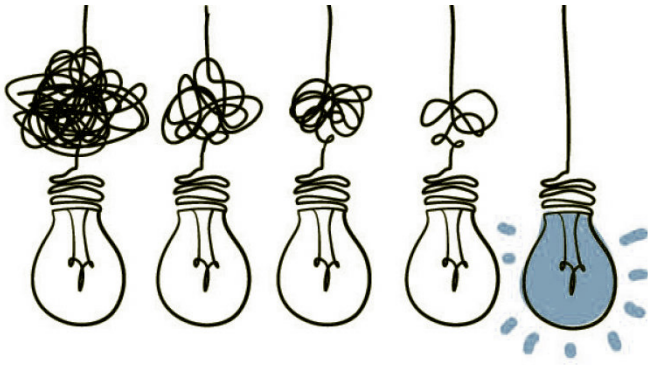
Եթե կորպորատիվ ռազմավարությունը նկարագրում է այն ուղին, որն ընկերությունն ընտրում է իր տեսլականին հասնելու և առաքելությունն իրագործելու համար, ապա էթիկայի կանոնները ճանապարհային նշաններ են, որոնց հետևելով՝ ընկերությունն իրագործում է իր ռազմավարությունը:

ՈՐՈՂՔ ԵՆ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՊԱՏՃԱՌՆԵՐԸ

3

#1 Պարզություն շահակիցների հետ հարաբերություններում
Էթիկայի կանոնները ներկայացնում և պարզաբանում են ընկերության առաքելությունը, արժեքներն ու սկզբունքները և ձևավորում պատկերացումներ ցանկալի վարքագծի վերաբերյալ: Կանոնները կարող են դիտվել որպես ընկերության գործունեությունը գնահատելու չափորոշիչ:

Հետևաբար, էթիկայի կանոնները պարզություն են մտցնում ընկերության և նրա շահակիցների հետ հարաբերություններում: Հոչակելով իր կորպորատիվ արժեքները



և սկզբունքները՝ ընկերությունը շահակիցների մոտ ձևավորում է սպասումներ: Շահակիցների շահերով և սպասումներով առաջնորդվելը ընկերություններին դարձնում է կանխատեսելի հասարակության լայն շրջանակների, հատկապես

ընկերությունների աճի համար հիմնարար նշանակություն ունեցող թիրախային խմբերի համար [7]: Դա լրացուցիչ օրինավորություն է հաղորդում ընկերության գործունեությանը:

Բարոյական է այն, ինչն առավելագույն երջանկություն է բերում մեծ թվով մարդկանց:

*Ջերեմի Բենթամ,
Օգտապաշտության տեսություն (ուրիլիտարիզմ)*

Արդյունքում ամրապնդվում է ընկերության նկատմամբ վստահությունը, բարձրանում է նրա վարկանիշն ու գործարար համբավը, հավասարակշռվում են հարաբերություններն արտաքին ու ներքին շահակիցների հետ, ինչի շնորհիվ ընկերությունը ստանում է լրացուցիչ աճի մրցակցային առավելություններ և երկարաժամկետ զարգացման հնարավորություններ:

#2 Ռիսկերի կառավարում

Էթիկայի կանոնները ռիսկերը կառավարելու գործիք են: Մշտապես փոփոխվող և բարդացող գործարար միջավայրում ընկերության գործունեությունն ուղեկցող ռիսկերի, այդ թվում՝ հեղինակության, իրավական, սոցիալական, բնապահպանական ռիսկերի կառավարումը կարող է ապահովել մատակարարման շղթայի անվտանգությունը և նպաստել ընկերությունների ու շուկայի կայունությանը: Ռիսկերը, որոնց նախկինում տրվում էր երկրորդային նշանակություն (մարդու իրավունքներ, համայնքի հետ գործակցություն, շրջակա միջավայրի պաշտպանություն ու սոցիալական անվտանգություն), ներկայումս դուրս են մղվել առաջին պլան: Դրանցով պայմանավորված սխալի արժեքը շատ բարձր է ոչ միայն ֆինանսական, այլև հանրության կողմից ընկերությունը ընկալելու առումով: Հետևաբար, ռիսկերի գնահատման վրա հիմնված էթիկական սահմանափակումների շրջանակում գործելը նվազեցնում է խնդրահարույց իրավիճակների կամ վտանգների ծագման

հավանականությունը: Բացի այդ, առանձնակի կարևորվում է էթիկական առավելությունների կապիտալացումը, որն արտացոլվում է ընկերության գործարար հեղինակության բարելավման և ամրապնդման մեջ:

Հեղինակություն կառուցելու համար պահանջվում է 20 տարի, իսկ այն ոչնչացնելու համար՝ 5 րոպե: Եթե մտածեինք այս տեսանկյունից, շատ բան այլ կերպ կարվեր:

Ուորեն Բաֆեթ

#3 Վստահության կապիտալի ձևավորում

Առողջ հարաբերությունների հիմքում վստահությունն է: Վստահության կապիտալը ընկերության նկատմամբ հասարակության վերաբերմունքն է: Կորպորատիվ հեղինակության համար մտահոգ ընկերություններն այն կարևորում են նույնքան, որքան կապիտալի այլ տեսակները: Վստահության

կապիտալը կարևոր է ապրանքային նշանի արժեքի աճի և ճանաչելիության, որակյալ աշխատուժի ներգրավման և նրա մոտիվացված գործունեության, խնդրահարույց իրավիճակները հաղթահարելու համար:

Վստահության կապիտալի չափման միավորը շահակիցների հետ ընկերության

հարաբերությունների որակն է: Որքան այդ հարաբերություններն ամուր են և վստահելի, այնքան մեծ է վստահության կապիտալի նշանակությունը ընկերության արժեքի ստեղծման գործընթացում:

Հետազոտությունները վկայում են, որ վստահության կապիտալի ձևավորման համար ընկերությունները կարևորում են երկու գործոն՝ սեփական խոստումները արդարացնելու իրենց կարողություններն ու գործարար էթիկան կամ ճիշտ արարքներն ու հասարակության բարելավմանը միտված իրենց գործունեությունը: Էթիկան կազմում է վստահության կապիտալի 76%-ը, իսկ մնացած 24%-ն ընկերության կարողություններն են [8]:

Էթիկայի կանոնները խթանում են բարեվարքության և գերազանցության միջավայրը:

Միևնույն խաղի կանոնները հարգող, նույն արժեքները կրող աշխատակիցների

արտադրողականությունն ավելի բարձր է, ցածր է աշխատանքային հակամարտությունների



ծագման հավանականությունը: Բացի այդ, թիմը, որի անդամները չեն վախենում արտահայտել սեփական կարծիքը և, որտեղ գնահատվում է յուրաքանչյուրի ներդրումը, պատրաստ է հաղթահարել շուկայական մարտահրավերները և դրանք վերածել գործարար հնարավորությունների ու առավելությունների:

Արդյունավետ է այն թիմը, որտեղ գործընկերների հարաբերությունները կառուցվում են հարգանքի ու հավասարության վրա:

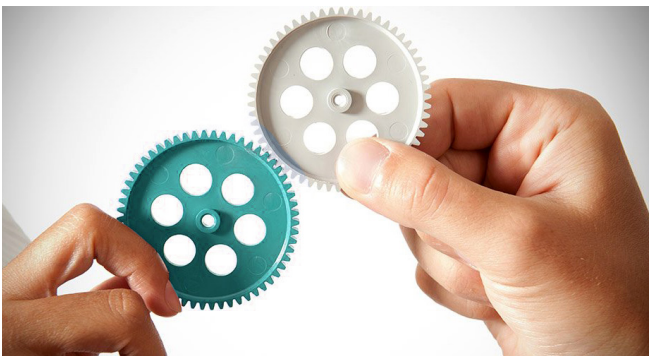
Ուորեն Բաֆեթ

Շուկան, ի դեմս հավատարիմ հաճախորդների և գործընկերների, պարզևատրում է այն ընկերություններին, որոնց կորպորատիվ համբավը նույնացվում է այնպիսի արժեքների հետ, ինչպիսիք են պատասխանատվությունը, հաշվետվողականությունը, հուսալիությունը, որակը և կայունությունը: Բարելավվում են հարաբերությունները նաև կարգավորող մարմինների հետ, ինչը կարող է արտահայտվել պետական թույլտվությունների արագացված կառուցակարգերի կիրառմամբ, պետական գնումների գործընթացում արտոնությունների և այլ հնարավորությունների տրամադրմամբ:

4

ՈՐՈՂՔ ԵՆ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԻ ԵՎ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՎԱՐՔԱԿԱՆՈՆՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Հաճախ «գործարար էթիկայի կանոններ» և «կորպորատիվ վարքականոններ» եզրույթներն օգտագործվում են որպես հոմանիշներ: Շատ ընկերություններ ունեն էթիկայի կանոններ, որոնց կոչում են կորպորատիվ վարքականոններ, և ընդհակառակը: Իրականում այս փաստաթղթերի միջև գոյություն ունեն տարբերություններ (աղյուսակ 1):



Ըստ էության, էթիկայի կանոնները բավականաչափ հակիրճ ձևով արտացոլում են ընկերության էթիկական հանձնառությունը, որն ամրապնդվում է ցանկալի վարքագծի վերաբերյալ մանրամասն տեղեկատվություն բովանդակող կորպորատիվ

վարքականոններով, ինչպես նաև կորպորատիվ այլ քաղաքականություններով:
 Կորպորատիվ վարքականոններն ավելի ծավալուն են: Սովորաբար, կորպորատիվ վարքականոնները մշակվում են ռիսկերի գնահատման մոտեցման կիրառմամբ:
 Փաստաթղթերի ծավալային տարբերությունները պայմանավորվում են նաև նրանով, որ էթիկայի կանոնները հիմնվում են սկզբունքների, իսկ կորպորատիվ վարքականոնները՝ կանոնների վրա:

Աղյուսակ 1. Էթիկայի կանոնների և կորպորատիվ վարքականոնների հիմնական տարբերությունները [9]

Էթիկայի կանոններ	Կորպորատիվ վարքականոններ
<p>Անվանումը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • Էթիկայի կանոններ • Էթիկայի կանոնադրություն • Կրեդո • Այն, ինչի ջատագովն ենք մենք 	<p>Անվանումը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • Վարքականոններ • Կարգապահական կանոններ • Վարվելակերպի քաղաքականություն • Վարքականոնների ձեռնարկ
<p>Նպատակը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • սահմանել ցանկալի չափանիշներ, որոնց պետք է հետևեն բոլորը 	<p>Նպատակը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • տրամադրել ուղենիշներ թույլատրելի և արգելվող վարվելակերպի վերաբերյալ
<p>Խնդիրը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • խթանել էթիկական վարքագիծը 	<p>Խնդիրը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • կանխել ոչ էթիկական վարքագիծը
<p>Առաջնային են՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • արժեքներն ու սկզբունքները 	<p>Առաջնային են՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • վարվելակերպի ուղեցույցները կամ կանոնները
<p>Փաստաթղթի ծավալը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • հակիրճ է և հեշտ ընթերցվող 	<p>Փաստաթղթի ծավալը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • ծավալուն է և բարդ ընթերցվող
<p>Ընկալումը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Օրենքի ոգի» 	<p>Ընկալումը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Օրենքի տառ»
<p>Քանակը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ընկերությունը սովորաբար ունենում է մեկ փաստաթուղթ 	<p>Քանակը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ընկերությունը կարող է ունենալ մի քանի վարքականոններ, օրինակ՝ առանձին աշխատակիցների և առանձին գործընկերների համար

Ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունի նաև ընկերության մեծությունը: 4-5 աշխատակից ունեցող փոքր ընկերությունը կարող է ընդունել էթիկայի կանոններ՝ դրանք շարադրելով ընդամենը կես էջի վրա, քանի որ աշխատակիցների մոտ «բարիքի» վերաբերյալ առկա են ընդհանուր պատկերացումներ: Խոշոր ընկերությունը, որտեղ «բարիքի» վերաբերյալ պատկերացումները տարբեր են, և բարձր են էթիկական ռիսկերը, կարող է ընտրել հստակ



ու համապարփակ ուղեցույցի՝ կորպորատիվ վարքականոնների տարբերակը: Ինչպես էթիկայի կանոնները, այնպես էլ կորպորատիվ վարքականոններն ունեն առավելություններ և թերություններ (աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2. Էթիկայի կանոնների և կորպորատիվ վարքականոնների հիմնական առավելություններն ու թերությունները [9]

Էթիկայի կանոններ	Կորպորատիվ վարքականոններ
ԱՌՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	
<ul style="list-style-type: none"> • Ընկերության էթիկական ռազմավարական մտադրությունների մասին հստակ հայտարարություն է • Հակիրճ և հեշտ ընթերցվող փաստաթուղթ է • Հեշտ է մտապահել • Տալիս է ճկունության ազատություն 	<ul style="list-style-type: none"> • Բովանդակում է հատուկ ուղեցույցներ և վարվելակերպի մանրամասն կանոններ • Սահմանում է պատժամիջոցներ • Հեշտ է կիրառել • Կարող է գործել ինքնուրույն՝ լրացնելով էթիկային վերաբերող քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը
ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	
<ul style="list-style-type: none"> • Կիրարկման մեջ կարող է առաջացնել անորոշություններ • Կախվածության մեջ է էթիկայի վերաբերյալ քաղաքականություններից և ընթացակարգերից 	<ul style="list-style-type: none"> • Ծավալուն և բարդ ընթերցվող փաստաթուղթ է • Դժվար է մտապահել • Որոշումների կայացման հարցում ազատություն չի տալիս

Ունենալ գործարար էթիկայի կանոններ, թե կորպորատիվ վարքականոններ, յուրաքանչյուր ընկերություն որոշում է ինքնուրույն: Սակայն միանշանակ է, որ իր հեղինակության մասին հոգ տանող ընկերությունը պետք է ընդունի և հետևի այդ փաստաթղթերից որևիցե մեկին:

#1 Արժեքների վրա հիմնված մոտեցում

Համաձայն այս մոտեցման՝ էթիկայի կանոնների առանցքը կորպորատիվ արժեքներն են: Օրինակ՝ եթե ընկերության արժեքներն են ազնվությունը, արդարությունն ու հարգանքը, դրանք դառնում են էթիկայի կանոնների հենասյուները: Էթիկայի կանոններում ընկերությունը ներկայացնում է այդ արժեքների սեփական ընկալումը, դրանց նշանակությունը ընկերության համար, ինչպես նաև արժեքների գործնական կիրառության հնարավոր խնդիրներն ու դրանց առնչությամբ թույլատրելի և արգելվող վարքագիծը:



#2 Շահակիցների վրա հիմնված մոտեցում

Այս մոտեցման շրջանակներում էթիկայի կանոնները մշակվում են՝ հիմնվելով շահակիցների նկատմամբ ընկերության էթիկական պարտավորությունների վրա: Կանոնների մշակումը մեկնարկում է շահակիցների վերլուծությունից և ընկերությունից դրանց սպասումների նույնականացումից: Օրինակ՝ եթե ընկերությունը որպես շահակից նույնականացնում է հաճախորդներին, մատակարարներին, աշխատակիցներին և բաժնետերերին, ապա շահակիցների այս չորս խմբերը դառնում են կանոնների հենասյուները: Շահակիցների յուրաքանչյուր խմբի վերաբերյալ ընկերությունը բացահայտում է էթիկական հնարավոր խնդիրները և դրանց հետ հարաբերությունների շրջանակում թույլատրելի և արգելվող վարքագիծը:

#3 Ռիսկերի գնահատման վրա հիմնված մոտեցում

Այս դեպքում ընկերությունը վերլուծում է էթիկական վտանգները և հնարավորությունները, այնուհետև գնահատում է դրանց ազդեցության էականությունը և ծագման հավանականությունը: Օրինակ՝ ընկերությունը որպես էական ռիսկ կարող է առանձնացնել հաճախորդների նկատմամբ ոչ հարգալից վերաբերմունքը, մատակարարների նկատմամբ ոչ արդարացի վերաբերմունքը, ռասայական և սեռական խտրականությունները, ծառայողական գույքի շահագործումը: Դրանցից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ ընկերությունը ներկայացնում է թույլատրելի և արգելվող վարքագիծը:

#4 Կորպորատիվ քաղաքացիության վրա հիմնված մոտեցում

Համաձայն այս մոտեցման՝ էթիկայի կանոնների մշակումը մեկնարկում է՝ ընկերության գործունեության տնտեսական արդյունքները զուգակցելով դրա սոցիալական և բնապահպանական հետևանքներին: Օրինակ՝ որպես հենասյուններ կարող են ընտրվել աշխատողների իրավունքների պաշտպանությունը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը, շրջակա միջավայրի պաշտպանությունը, տեղական համայնքին աջակցումը: Դրանցից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ ընկերությունը ներկայացնում է էթիկական հնարավոր խնդիրները, ինչպես նաև թույլատրելի և արգելվող վարքագիծը:

#5 Հիբրիդային մոտեցում

Այս մոտեցման առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ դրա շրջանակներում հնարավոր է համադրել վերը նշված մոտեցումների տարրերը:



ԳՈՅՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԱՐԴՅՈՔ ՈՒՆԻՎԵՐՍԱԼ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐ

Ընկերությունների կորպորատիվ արժեքներն ու նպատակները, ինչպես նաև շահակիցներն ու գործարար ռիսկերը տարբեր են: Հետևաբար, տարբերվում են նաև ընկերությունների ինքնությունը, կորպորատիվ մշակույթը: Եթե նույնիսկ ընկերությունները դավանում են նույն կորպորատիվ արժեքները, դրանց վերաբերյալ նրանց պատկերացումները կարող են էապես տարբերվել: Այսինքն՝ ունիվերսալ էթիկայի կանոններ չկան: Ընկերությունների ինքնությամբ պայմանավորված՝ էթիկայի կանոնները խիստ առանձնահատուկ փաստաթուղթ է:



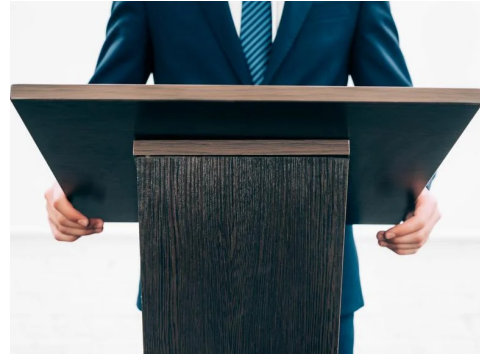
ԻՆՉ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԿԱՐՈՂ ԵՆ ՈՒՆԵՆԱԿ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

Բարձրագույն ղեկավարության հայտարարություն/ուղերձ

Էթիկայի կանոնների կարևոր բաժինն ընկերության բարձրագույն ղեկավարության պաշտոնական հայտարարությունն է կամ ուղերձը: Կախված ընկերության կորպորատիվ կառավարման կառուցվածքի առանձնահատկություններից՝ ուղերձի հեղինակի դերում կարող է հանդես գալ կամ հիմնադիրը, կամ խորհրդի նախագահը, կամ էլ գլխավոր տնօրենը:

Բարձրագույն ղեկավարության ուղերձը պետք է լինի հակիրճ, սակայն բովանդակալից, և արտացոլի ղեկավարության էթիկական հանձնառությունը և կամքը՝ այն կյանքի կոչելու:

Հայտարարությունը պետք է լինի հակիրճ, սակայն բովանդակալից, և արտացոլի ղեկավարության էթիկական հանձնառությունը և կամքը՝ այն կյանքի կոչելու: Սա կարևոր ազդակ է ղեկավարության էթիկական դիրքորոշումը գնահատելու համար: Ուղերձը պետք է բացատրի, թե ինչու է գործարար էթիկական կարևոր ընկերության, նրա աշխատակիցների և այլ շահակիցների համար:



Բարձրագույն ղեկավարությունը պետք է ընկալի, որ ուղերձն ազդակ է ընկերության աշխատակիցների և գործընկերների համար՝ հետևելու կանոններով նախատեսված վարքագծին: Ցանկալի է, որ ուղերձը մշակվի հենց բարձրագույն ղեկավարության կողմից:

Հիմնավորում, նպատակներ և ընդգրկման շրջանակներ

Բարձրագույն ղեկավարության հայտարարությանը հաջորդում է գործարար էթիկայի կանոնների նախաբանը, որտեղ ներկայացվում են կանոնների նպատակը, բովանդակության հակիրճ նկարագիրը, ինչպես նաև պարզաբանվում են հետևյալ հարցերը՝

1 Ինչու՞մ է կայանում էթիկայի կանոնների անհրաժեշտությունը

Կանոնների անհրաժեշտությունը հիմնավորելիս նպատակահարմար է դրանց նշանակությունը ներկայացնել կորպորատիվ նպատակների իրագործման և շահակիցների սպասումները արդարացնելու տեսանկյունից:

2 Ինչ խնդիրների լուծման համար են ընդունվում էթիկայի կանոնները

Օրինակ՝ կանխարգելել ոչ էթիկական վարքագիծը, շահադրդել դեպի էթիկական վարքագիծը՝ որպես հավաքական բարիքի աղբյուրի, կամ էլ կիրառել նշված երկուսի հիբրիդը: Խնդիրները ներկայացնելիս կարելի է հղում կատարել ղեկավարության ուղերձին՝ մեկ անգամ ևս ընդգծելով էթիկայի կարևորությունը ընկերության համար:

#3 Ու՛մ վրա են տարածվում էթիկայի կանոնները

Անհրաժեշտ է բացատրել էթիկայի կանոնների կիրառման շրջանակները: Էթիկայի կանոնները կարող են կիրառվել կամ միայն աշխատակիցների, կամ էլ ինչպես աշխատակիցների, այնպես էլ գործընկերների նկատմամբ: Էթիկայի կանոնների համատեքստից պետք է հստակ լինի նաև այն, թե դրանք կիրառելի են միայն աշխատատեղում, թե այլ վայրերում ևս (օրինակ՝ գործուղում, համաժողով, հանդիպում և այլն), երբ աշխատակիցը հանդես է գալիս որպես ընկերության ներկայացուցիչ:

#4 Ինչպե՞ս ընկալել էթիկայի կանոնները

Ընկերություններն իրենց գործունեության ընթացքում մշտապես բախվում են էթիկական «գորշ» խնդիրների: Չեն բացառվում իրավիճակները, երբ դժվար է որակել խնդիրը, հետևաբար նաև՝ դրա լուծման բանաձևը նախատեսել կամ գտնել էթիկայի կանոններում: Սա բացատրվում է նրանով, որ իրականությունն ավելի բարդ է, հնարավոր չէ կանխատեսել բոլոր իրավիճակները և նախատեսել թույլատրելի կամ արգելվող վարքագծի սպառիչ մոտեցումները: Ուստի էթիկայի կանոններում անհրաժեշտ է հստակ պարզաբանել, որ խիստ կարևոր է ոչ միայն կանոնների տառին, այլև ոգուն հետևելը:

Էթիկայի կանոններում անհրաժեշտ է հստակ պարզաբանել, որ խիստ կարևոր է ոչ միայն կանոնների տառին, այլև ոգուն հետևելը:

Հիմնական արժեքները կամ էթիկական չափորոշիչները

Էթիկայի կանոնների կարևորագույն բաղադրիչը ընկերության էթիկական արժեքների ներկայացումն է, քանի որ դրանք շահակիցների հետ հարաբերվելու հիմնական չափորոշիչներն են: Էթիկական արժեքներն իրենց բնույթով արատրակտ հասկացություններ են: Ցանկալի է, որ էթիկայի կանոնները բովանդակեն կորպորատիվ արժեքների



բացատրությունը, այսինքն՝ դրանք «թարգմանվեն» ընկերության կորպորատիվ մշակույթի լեզվով: Միաժամանակ անհրաժեշտ է ներկայացնել այդ արժեքների կիրարկմանը միտված թույլատրելի և արգելվող վարքագիծը, այսինքն՝ արժեքները պետք է վերափոխվեն վարքագծային մոդելների:

Էթիկայի կանոններում կարող են ներկայացվել նաև ընկերության կորպորատիվ կյանքում արդեն իսկ տեղ գտած էթիկական իրավիճակային օրինակներ:

***Կորպորատիվ արժեքները պետք է «թարգմանվեն»
ընկերության կորպորատիվ մշակույթի լեզվով:***

Հաղորդումներ խախտումների մասին

Էթիկական խնդիրների մասին հաղորդումներն անգնահատելի ռեսուրս են ընկերության կորպորատիվ մշակույթը բարելավելու համար: Որպեսզի աշխատակիցները կամ գործընկերները հնարավորություն ունենան տեղեկացնել էթիկական խախտումների մասին, նրանք պետք է տեղյակ լինեն, թե ինչպես և երբ պետք է ազդարարեն այդ մասին: Հետևաբար, կանոնները պետք է նախատեսեն էթիկական խախտումների մասին հաղորդման/ազդարարման եղանակներ: Օրինակ՝ էթիկայի կանոնները կարող են բովանդակել այն հեռախոսահամարը կամ էլեկտրոնային փոստի հասցեն, որը ծառայելու է որպես «թեժ գիծ»:

***Էթիկայի կանոնները կարող են բովանդակել այն
հեռախոսահամարը կամ էլեկտրոնային փոստի հասցեն, որը
ծառայելու է որպես «թեժ գիծ»:***

Կարգապահական միջոցներ

Աշխատակիցների և գործընկերների նվիրվածությունն էթիկայի կանոններին դրանց հաջող իրագործման առանցքային գործոնն է: Այս տեսանկյունից խրախուսումների և պատժամիջոցների նախատեսումը կարող է խթանել էթիկայի կանոնների կիրառումը: Ցանկալի է, որ էթիկայի կանոններն անդրադառնան կարգապահական միջոցներին ևս:

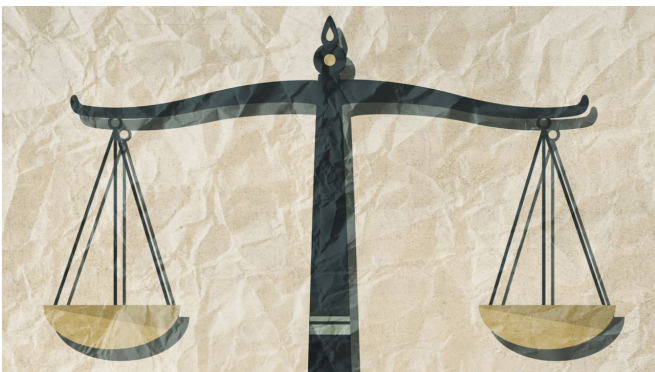


Խրախուսումների և պատժամիջոցների նախատեսումը կարող է խթանել էթիկայի կանոնների կիրառումը:

Էթիկայի կանոններում կարելի է նախատեսել թե՛ նյութական և թե՛ ոչ նյութական խրախուսումներ: Օրինակ՝ աշխատակիցների նյութական խրախուսումներից են աշխատավարձի բարձրացումը, պարգևավճարի տրամադրումը, պաշտոնի բարձրացումը, արժեքավոր նվերների շնորհումը և այլն, իսկ գործընկերներին՝ առևտրային նոր հնարավորությունների ընձեռումը: Ոչ նյութական խրախուսման եղանակներից են շնորհակալագրերի շնորհումը, «լավագույն աշխատակից» կամ «լավագույն գործընկեր» անվանակարգի սահմանումը, բարձրագույն ղեկավարության կողմից անձնական ճանաչումը և այլն:

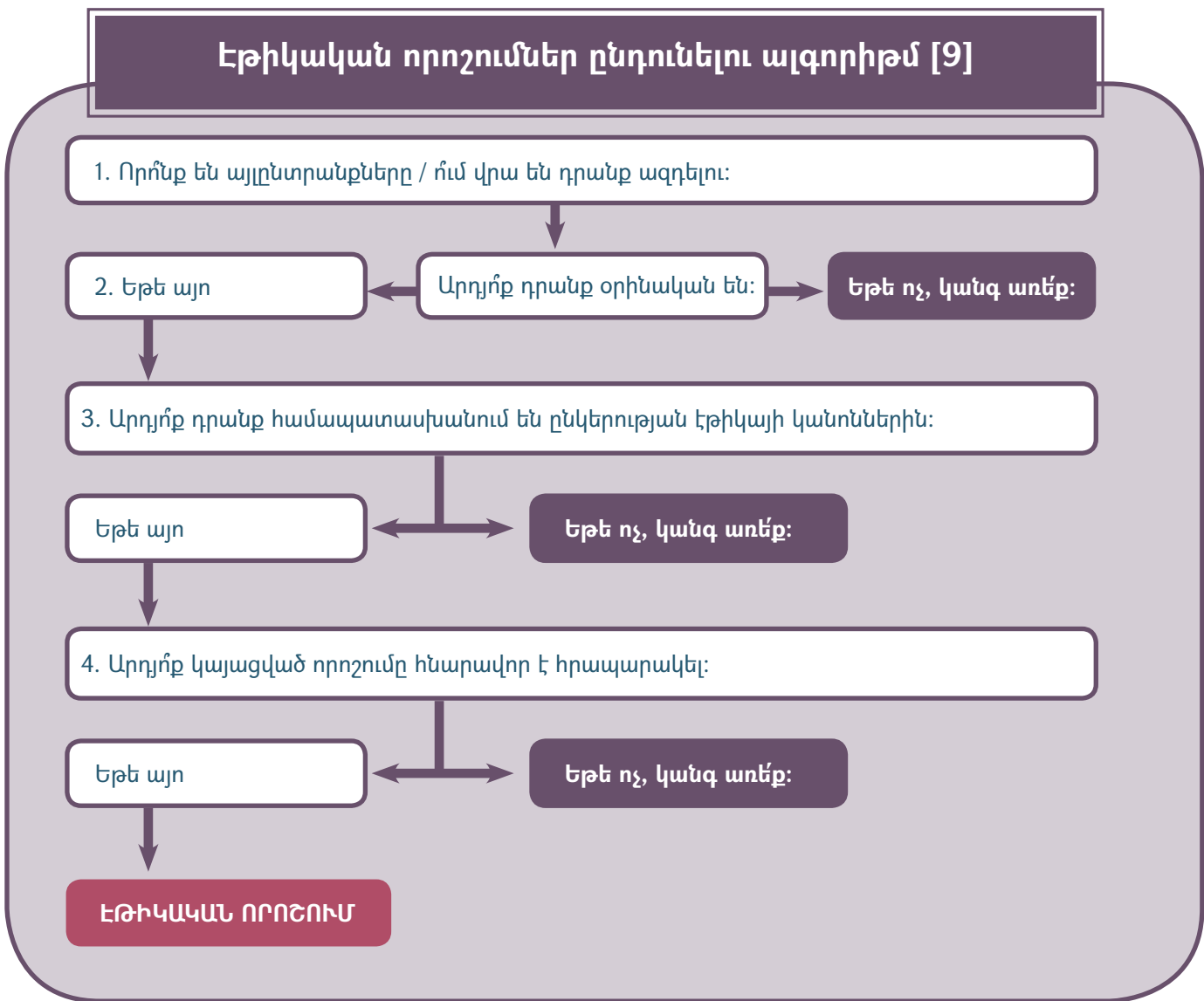
Էթիկայի կանոններում նպատակահարմար է նախատեսել խախտումների պատշաճ հետաքննության իրականացման ընթացակարգեր՝ դրանց ծագման պատճառները և հնարավոր հետևանքները պարզելու նպատակով: Էթիկայի կանոններում անհրաժեշտ է ներկայացնել ընկերության խիստ վերաբերմունքը ոչ միայն խախտումների, այլև դրանք թաքցնելու փորձերի նկատմամբ:

Էթիկայի կանոններում անհրաժեշտ է ներկայացնել ընկերության խիստ վերաբերմունքը ոչ միայն խախտումների, այլև դրանք թաքցնելու փորձերի նկատմամբ:



Ինչ վերաբերում է պատժամիջոցներին, ապա դրանք պետք է համաչափ լինեն խախտման մեծությանն ու ազդեցությանը և կարող են տատանվել աշխատանքային նկատողությունից մինչև քրեական պատասխանատվությունը:

Էթիկայի կանոններն ուղենիշ են ցանկացած աշխատակցի համար և օգնում են գլուխ հանել էթիկական երկրնտրանքներում: Նպատակահարմար է էթիկայի կանոններում ներկայացնել էթիկական որոշումների ընդունման ալգորիթմը՝ շեշտադրելով իրավական համապատասխանության ու էթիկայի կապը և բացատրելով, որ իրավական համապատասխանությունը գերազույն առաջնահերթություն է, և էթիկայի կանոնները պետք է հիմնվեն դրա վրա: Միաժամանակ կարևոր է ընդգծել նաև, որ էթիկական վարքագիծն ավելին է, քան օրենքով պահանջվողը:





Հաջողում են էթիկայի այն կանոնները, որոնք աշխատակիցներին չեն մատուցվում որպես դոգմա, և վերջիններս հնարավորություն են ունենում մասնակցել դրանց մշակմանն անմիջականորեն: Համախոհների աշխատանքային թիմի ձևավորումը էթիկական հանձնառության կարևոր պայմաններից է: Չնայած որ էթիկական

տոնը գալիս է վերևից, և առանց ընկերության ղեկավարության կողմից գործարար էթիկայի անհրաժեշտության գիտակցման անհնար է հաջողության հասնել, ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունեն անմիջական իրագործողները՝ աշխատակիցները: Աշխատանքային թիմի ձևավորման գործընթացում աջակցող դեր կարող են ունենալ՝

- տնօրենի/հիմնադրի կոչն աշխատակիցներին՝ աջակցելու էթիկայի կանոնների մշակման և իրագործման հարցում,
- գործարար էթիկայի հնարավորությունների ու առավելությունների մասին աշխատակիցներին լուսաբանելն ու տեղեկացնելը:

Էթիկական փոնը գալիս է վերևից, սակայն ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունեն աշխատակիցները:

Աշխատանքային խմբում պետք է ներկայացված լինեն առավել ակտիվ աշխատակիցները, ինչպես նաև գործարար էթիկայի հետ առնչվող ստորաբաժանումների ղեկավարները (օրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման, մարքեթինգի, հասարակության հետ կապերի, իրավաբանական ծառայության և այլն): Աշխատակիցների ներգրավվածությունը ստիպում է նրանց ստանձնել էթիկական հանձնառության դեսպանի գործառույթը այլ աշխատակիցների շրջանում և գիտակցել սեփական պատասխանատվությունը դրա իրագործման հարցում:

Աշխատանքային խմբի արտաքին փորձառությունն ավելացնելու նպատակով դրա կազմում կարող են ներկայացված լինել նաև արտաքին շահակիցներ, օրինակ՝ գործընկերներ, հաճախորդներ, տեղական համայնքի, հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ և այլն: Ընկերությունը կարող է հրավիրել նաև խորհրդատուների: Ընկերության էթիկական արժեքները բացահայտելու նպատակով աշխատանքային խումբը կարող է կազմակերպել ուղեղային գրոհներ՝ ստանալու այնպիսի հարցերի պատասխանները, ինչպիսիք են՝

- ինչն է ամենից շատ արժեվորվում ընկերությունում,
- ովքեր են ընկերության հիմնական շահակիցները,
- ինչպես է ընկերությունը գործակցում իր շահակիցների հետ,
- ինչ է ընկալվում կորպորատիվ արժեքների տակ և այլն:

Աշխատանքային խմբում խրախուսվում է դերերի բաժանումը: Էթիկայի կանոնների շարադրանքի կամ ձևակերպումների նույնականությունը պահպանելու համար՝ դրանք կարող են նախագծվել մեկ կամ երկու անձանց կողմից: Աշխատանքային խմբի մնացած մասնակիցների դերը ևս ակտիվ է. նրանք իրենց առաջարկներով և դիտարկումներով պետք է կանոնների նախագիծը մոտեցնեն ընկերության կորպորատիվ իրականությանը:

ԵՐԲ Է ԿԱՐԵԼԻ ՄՇԱԿԵԼ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ



Էթիկայի կանոնների մշակումը միշտ էլ հրատապ հարց է ցանկացած ընկերության համար՝ լինի այն նորաստեղծ, թե տարիների պատմություն ունեցող: Հետևաբար, ինչքան շուտ կանոնները մշակվեն և ներդրվեն, այնքան լավ, քանի որ էթիկական կառավարման առավելություններն ընկերության համար հասանելի կդառնան ավելի շուտ:





1 Ղեկավարության ներգրավվածությունը

Աշխատակիցները լավագույնս հետևում են ղեկավարությունից եկող ազդակներին, հայտարարություններին և ուղերձներին: Ղեկավարությունը պետք է ստանձնի էթիկական առաջնորդման գործառույթը: Դա արտահայտվում է ոչ միայն էթիկական հանձնառության ստանձնմամբ, այլև էթիկայի կանոններն աշխատակիցներին մատուցմամբ: Ուսուցումներն ու վերապատրաստումներն առաջինը պետք է անցնի ղեկավար թիմը, իսկ այնուհետև աշխատակիցների համար կազմակերպվող վերապատրաստումների ընթացքում նրանք պետք է ներգրավվեն որպես բանախոսներ: Նրանց հնարավորություն պետք է տրվի աշխատակիցների հետ խոսելու ընկերության արժեքների, վարքականոնների և դրանց կիրառման առավելությունների ու հնարավորությունների մասին:

2 Երրորդ կողմերի ներգրավվածությունը

Էթիկայի կանոնների մշակման գործընթացում ընկերության գործընկերների ներգրավումը կարող է օգնել նվազեցնել երրորդ կողմով պայմանավորված ռիսկերը: Բացի այդ, դա ընդգծում է նրանց պատասխանատվությունը ինչպես սեփական, այնպես էլ գործընկեր կազմակերպության կորպորատիվ հեղինակությունը պաշտպանելու հարցերում:

3 Էթիկայի կանոնների ներդրումը

Էթիկայի կանոնների ընդունմանն անհրաժեշտ է վերաբերվել որպես իրադարձության և այդ օրը ներառել կորպորատիվ տոների ցանկում: Ընկերությունը պետք է ջանքեր գործադրի դրանց ներդրման ուղղությամբ: Սակայն հաճախ կանոնների հաստատմամբ ընկերություններն ավարտված են համարում էթիկական կառավարման իրենց առաքելությունը: Դրանց գոյությունը դեռևս չի երաշխավորում, որ էթիկական մշակույթը հիմնավորվել և ամրապնդվել է ընկերությունում: Էթիկայի կանոններն անհրաժեշտ է կյանքի կոչել, որպեսզի դրանք դառնան ընկերության աշխատակիցների սեփականությունը: Դրանց էությունը պետք է բացահայտվի ու բացատրվի աշխատակիցներին և այլ շահակիցներին: Այս գործընթացն ունի սկիզբ, սակայն չունի ավարտ: Անհրաժեշտ է զինվել համբերությամբ և գիտակցել, որ քանի դեռ ընկերությունը գործում է, գործարար էթիկայի կանոնների ներդրումը մշտական գործընթաց է:

Էթիկայի կանոնների ներդրման գործընթացն ունի սկիզբ, սակայն չունի ավարտ:

Ընկերությունը մի կողմից պետք է մշակի և իրագործի աշխատակիցների վերապատրաստման և նրանց հետ հաղորդակցման ծրագրեր, իսկ մյուս կողմից ականջալուր լինի աշխատակիցներից կամ գործընկերներից եկող ազդակներին՝ էթիկայի կանոնները ընկերության կորպորատիվ մշակույթին համապատասխանեցնելու և բարելավելու նկատառումներից ելնելով:

Հետևաբար, էթիկայի կանոնները պետք է լինեն պարզ, մատչելի, հեշտ ընկալելի ու վիզուալ առումով գրավիչ, և ընկերությունը պետք է ապահովի դրանց հասանելիությունը շահակիցներին: Սովորաբար դա կատարվում է համացանցային էջի, ինչպես նաև ներքին ցանցի միջոցով:

ԻՆՉ ՀԱՃԱԽԱԿԱՆՈՒԹՅԱՄԲ ԵՆ ՎԵՐԱՆԱՅՎՈՒՄ ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

12



Էթիկայի կանոնների բովանդակությունը պետք է լինի արդիական և արտահայտի ընկերության կորպորատիվ ինքնությունը: Հետևաբար, այն ենթակա է պարբերական վերանայումների և թարմացումների: Խորհուրդ է տրվում երեք տարին

մեկ անգամ կանոնները ենթարկել խորքային վերլուծության և այդ հիմքով կատարել համապատասխան փոփոխություններն ու լրացումները: Փոքր թարմացումները հնարավոր են տարեկան կտրվածքով: Ամեն դեպքում պետք է հիշել, որ էթիկայի կանոնները դոգմա չեն: Դա դինամիկ փաստաթուղթ է և ենթակա է պարբերական վերանայումների:



- [1] Ермолаева С. Этика деловых отношений. Издательство ГОУ-ВПО УГТУ-УПИ. Екатеринбург, 2006.
- [2] Кибанов А. Этика деловых отношений: Учебник под ред. А. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2002.
- [3] Деловая этика. Методические рекомендации для российских компаний. Разработаны Ассоциацией независимых директоров (АНД) и Российским институтом директоров (РИД). Москва, 2004.
- [4] «Деловая этика. Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике». Опубликовано в рамках Программы Эффективного Управления. Кеннет Джонсон, Игорь Абрамов, Управление международной торговли Министерства торговли США, 2004. Перевод на русский язык, Управление международной торговли Министерства торговли США, 2005.
- [5] Renu Nainawat and Ravi Meena. Corporate Governance and Business Ethics. Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10 (2013).
- [6] A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union. ECODA, IFC. 2015.
- [7] G20/SՀԶԿ Կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներ, www.oecd.org, www.corpgov.am
- [8] Edelman. 2020. 2020 Edelman Trust Barometer. [Online] <https://www.edelman.com/trustbarometer>.
- [9] Deon Rossouw and Leon van Vuuren. Codes of Ethics Handbook. The Ethics Institute (TEI) 2020.

Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնը (CIPE) ոչ առևտրային միջազգային կազմակերպություն է, որը փոխկապված է Միացյալ Նահանգների Առևտրի պալատի հետ և հանդիսանում է ժողովրդավարության ազգային հիմնադրամի առանցքային



ինստիտուտը: CIPE-ը հիմնադրվել է 1983 թվականին: Նրա առաքելությունն է մասնավոր ձեռնարկությունների և շուկայական կողմնորոշում ունեցող բարեփոխումների միջոցով ամրապնդել ժողովրդավարությունն ամբողջ աշխարհում՝ իրագործելով այն աշխարհի տեսլականը, որտեղ ժողովրդավարությունը ընդհանուր

բարգավաճման համար ստեղծում է ազատություն և հնարավորություններ: Աշխարհում ժողովրդավարական և տնտեսական բարեփոխումները խթանելու համար CIPE-ը համագործակցում է տեղական գործարար ասոցիացիաների, առևտրի պալատների, համալսարանների, վերլուծական կենտրոնների և շահերի պաշտպանության խմբերի հետ: CIPE-ի գլխամասային գրասենյակը գտնվում է Վաշինգտոնում: Ներկայումս CIPE-ն ավելի քան մեկ տասնյակ երկրներում ունի տարածաշրջանային գրասենյակներ ու ներկայացուցչություններ, ինչպես նաև նախկին և ներկա գործընկերների հսկայական ցանց: Նվիրատուների մի լայն շրջանակ ուղղակիորեն աջակցում է CIPE-ի աշխատանքներին: Համատեղ ծրագրերի միջոցով CIPE-ը պարբերաբար համագործակցում է զարգացման և ժողովրդավարության միջազգային այլ կազմակերպությունների հետ:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն հիմնադրամը գործում է 2002թ.-ից: Կենտրոնն անկախ փորձագիտական հարթակ է, որի առաքելությունն է խթանել կորպորատիվ



կառավարման միջազգային առաջադեմ գործելաոճի և սկզբունքների ներդրումը Հայաստանում:

Կենտրոնի հիմնական խնդիրներն են՝

- Հայաստանի մասնավոր հատվածում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ գործելաոճի համար նախապայմանների ձևավորումը,
- կորպորատիվ կառավարման հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրության և իրավակիրառման բարեփոխումներին մասնակցությունը,
- կորպորատիվ կառավարման հիմնահարցերում հանրային իրազեկության բարձրացումը,
- կորպորատիվ կառավարման և հարակից հիմնախնդիրների վերաբերյալ հետազոտությունների իրականացումը:

Կենտրոնը հայաստանյան շուկայի մասնակիցներին առաջարկում է ծառայությունների բավական լայն շրջանակ՝ կորպորատիվ կառավարման համակարգի գնահատումից (վերլուծությունից) մինչև դրա բարելավմանն ուղղված գործարար խորհրդատվությունը, ուսուցումները և այլ ծառայությունների մատուցումը:

Կենտրոնը ձևավորել և առաջնորդում է Հայաստանում

առաջին հակակոռուպցիոն հավաքական գործողությունների

նախաձեռնությունը՝ **Քիզնեսի բարեվարքության ակումբը**: Ակումբը

նպատակ ունի միավորել բարեվարքության մշակույթը հարգող

հայաստանյան գործարար համայնքի ներկայացուցիչներին և

խթանել նրանց հավաքական գործողությունները կորպորատիվ

կառավարմանն առնչվող խնդիրների շուրջ:





Հեղինակ՝ Նարինե Մելիքյան,
Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի տնօրեն

Գրքույկի մշակման հարցում իրենց ներդրումն ունենալու համար հատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում՝

Արսեն Նազարյանին, Համաշխարհային բանկի խմբի անդամ Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի (IFC) «Հայաստանում ներդրումային միջավայրի բարեփոխումներ» ծրագրի ղեկավար

Արմինե Խաչատրյանին, Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն (Գրքույկի խմբագրում)

Անուշ Բալասանյանին, Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն (Գրքույկի ձևավորում)

Գրքույկում օգտագործվել են Հակոբ Կոջոյանի «Սայաթ-Նովայի» ափսեի էսքիզը և հայկական այլ զարդանախշեր:

Գրքույկը մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից իրականացվող Միջազգային Մասնավոր Ձեռնարկատիրության Կենտրոնի (www.cipe.org) «Հայաստան. հզորացնել մասնավոր հատվածը՝ ժողովրդավարական անցմանն աջակցելու համար» դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն, 2021



Հեռ.: (+374 99) 444 442

Էլ. փոստ: corpgov@corpgov.am

www.corpgov.am,

www.businessintegrityclub.corpgov.am



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԿԵՆՏՐՈՆ