



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

ԼԱՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆՈՐ ԴԱՐԱՇՐՋԱՆ.

**10** հարցուպատասխան  
ISO 37000:2021-ի մասին

Նյութը պատրաստվել է **ISO 37000:2021** միջազգային ստանդարտի հիման վրա, Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի (CIPE, [www.cipe.org](http://www.cipe.org)) կողմից աջակցվող «**ԵՎՐԱՍԻԱ. ԶԵՎԱՎՈՐԵԼ ԲԱՐԵՆՊԱՍՏ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐ ԿԱՌՈՒՑՈՂԱԿԱՆ ԿԱՊԻՏԱԼԻ ՀԱՄԱՐ, 2-ՐԴ ՓՈՒԼ**» ծրագրի շրջանակում:

## **ՆՅՈՒԹԻ ՎՐԱ ԱՇԽԱՏԵԼ ԵՆ՝**

---

**Նարինե ՄԵԼԻՔՅԱՆ,** Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի տնօրեն

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

Նյութը ձևավորելիս օգտագործվել է դրոշմագարդ կտավի պատկերը (1618թ., *Տիգրանակերպ, Մալենադարան, ձեռ. 2691*):

## ՆԱԽԱԲԱՆ

---

Ստանդարտացման միջազգային կազմակերպությունը<sup>1</sup> 2021թ.-ի սեպտեմբերի 14-ին հրապարակեց կազմակերպությունների լավ կառավարման առաջին միջազգային ստանդարտը՝ ISO 37000:2021-ը:

Այս կարևորագույն ստանդարտը ներկայացնում է լավ կառավարման 11 սկզբունքները և ամբողջ աշխարհում՝ թե՛ գործարար և թե՛ հանրային հատվածներում, կարևորում կազմակերպությունների մարդահեն կառավարման անհրաժեշտությունը՝ կազմակերպական նպատակների ու արժեքների սահմանման, կազմակերպությունների ու դրա շահակիցների համար արժեքի ձևավորման, գործունեության կատարողականի գնահատման, թափանցիկության ու հաշվետվողականության խթանման և սոցիալական ու բնապահպանական պատասխանատվության ապահովման միջոցով:

Այս նյութում ներկայացվում են ISO 37000:2021 ստանդարտի էությունը և դրանում ամրագրված սկզբունքները՝ հետևյալ 10 հարցերի ու դրանց պատասխանների միջոցով.

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ISO 37000:2021
2. Ի՞նչ է ընկած ISO 37000:2021-ի հիմքում
3. Ինչպե՞ս է մշակվել ISO 37000:2021-ը
4. Ի՞նչ է նշանակում «լավ կառավարում» ISO 37000:2021-ի համատեքստում
5. Ո՞րն է ISO 37000:2021-ի կիրառման շրջանակը
6. Ի՞նչ առավելություններ է ապահովում ISO 37000:2021-ը
7. Ի՞նչ կառուցվածք ունեն ISO 37000:2021-ի սկզբունքները
8. Ի՞նչ բովանդակություն ունեն ISO 37000:2021-ի սկզբունքները
9. Ինչպե՞ս են դասակարգվում ISO 37000:2021-ի սկզբունքները
10. ISO ի՞նչ ստանդարտներ և ուղեցույցներ են օգտագործվել ISO 37000:2021-ը մշակելիս

---

<sup>1</sup> <https://www.iso.org/standards.html>

## 1. ԻՆՉ Է ԻՐԵՆԻՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՆՈՒՄ ISO 37000:2021

ISO 37000:2021-ը լավ կառավարման միջազգային առաջին ստանդարտն է: Այն ունի թե՛ միջազգային, թե՛ ազգային նշանակություն: Ստանդարտն առաջին անգամ պետական և մասնավոր հատվածի կազմակերպություններին ուղղորդում է ցուցաբերել պատշաճ զգուշավորություն ոչ միայն սեփական կազմակերպությունների, այլև շահակիցների և գալիք սերունդների նկատմամբ: Ակնկալվում է, որ կազմակերպությունների կառավարման մարմինները կապահովեն էթիկական և արդյունավետ կառավարում, իսկ ներքին հսկողության համակարգի օգնությամբ՝ նաև արդյունավետ հսկողություն:

Արագ փոփոխվող աշխարհում և բարդ ժամանակներում կազմակերպությունների կառավարման մարմիններն առավել քան երբևէ կոչված են ապահովել կազմակերպական նպատակների իրագործումը՝ հաշվի առնելով սեփական կայունությունն ու հասարակության շահերը: Այս տեսանկյունից ISO 37000:2021 ստանդարտը կազմակերպությունների և դրանց կառավարման մարմինների համար դեպի ապագան կողմնորոշող ուղեցույց է: Դրանով առաջնորդվելը հնարավորություն կտա ապահովել կազմակերպությունների լավ կառավարումը, բարձրացնել գործունեության արդյունավետությունը և դրսևորել էթիկական և պատասխանատու վարքագիծ:

ISO 37000:2021 ստանդարտը կազմակերպությունների համար ճանապարհային հստակ քարտեզ է ապահովելու կազմակերպության կենսունակությունը և երկարաժամկետ գործունեությունը՝ չվտանգելով գալիք սերունդների կարիքները:

Ստանդարտը կազմակերպությունների երկարաժամկետ կայուն զարգացման համար ընդգծում է կազմակերպական նպատակների, արժեքների, շահակիցների ու սոցիալական պատասխանատվության կարևորությունը:

Փաստաթուղթը սահմանում է լավ կառավարման սկզբունքները և առաջարկում գործնական առանցքային մոտեցումներ, որոնք կօգնեն կառավարման մարմիններին ընկալելու և կատարելու կազմակերպության նպատակներին միտված իրենց պարտականությունները:

## 2. ԻՆՉ Է ԸՆԿԱԾ ISO 37000:2021-Ի ՀԻՄՔՈՒՄ

ISO 37000:2021 ստանդարտն արտացոլում է ESG (environmental, social, governance - շրջակա միջավայր, սոցիալական հարցեր, կառավարում) համաշխարհային միտումները և տալիս ESG-ի G բաղադրիչի համապարփակ բացատրությունը: ESG հնարավորություն է տալիս բիզնեսի վարման կարճաժամկետ մոտեցումներից անցում կատարել երկարաժամկետի՝ ձգտելով միջավայրի, որը կխրախուսի ներառական տնտեսական աճը, կլինի սոցիալապես արդար և բնապահպանական առումով մաքուր ու անվտանգ: ESG դեպի կայուն զարգացումը կողմնորոշված բիզնեսի վարման եղանակ է, որի առանցքն են էթիկական առաջնորդումն ու պատշաճ կառավարումը, հասարակության և շրջակա

միջավայրի վրա ընկերության գործունեության ազդեցության գնահատումն ու կառավարումը և կատարողականի թափանցիկության ապահովումը<sup>2</sup>:

ISO 37000:2021-ը համահունչ է կայուն զարգացման ոլորտում աշխարհի խոշորագույն կամավոր նախաձեռնությանը՝ ՄԱԿ-ի Համաշխարհային պայմանագրին<sup>3</sup>, որը կոչ է անում կազմակերպություններին իրենց ռազմավարությունը համաձայնեցնել մարդու իրավունքներին, աշխատանքային պայմաններին, շրջակա միջավայրի պաշտպանությանն ու կոռուպցիայի դեմ պայքարին վերաբերող 10 սկզբունքներին և աջակցել ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակներին<sup>4</sup>:

ISO 37000:2021-ը կազմակերպությունների երկարաժամկետ կենսունակության հարցում կարևորում է շահակիցների դերը: Շահակիցների տեսանկյունից հաջող բիզնեսն ավելին է, քան արտադրության արդյունավետությունը, շահույթի ստացումը և ներդրողների գոհունակությունը: Իրական հաջողության հասնելու համար կազմակերպությունները պետք է բավարարեն շահակիցների ավելի լայն շրջանակի կարիքները և ստանձնեն էթիկական, սոցիալական և շրջակա միջավայրի պաշտպանության հանձնառություն: ISO 37000:2021-ը պատշաճ կառավարման ուղեցույցների միջոցով միտված է օգնելու կազմակերպություններին հաղթահարել այդ «բեռը»: Պատշաճ կառավարման ուղեցույցների գործնական կիրառումը հնարավորություն է տալիս նվաճել շահակիցների գոհունակությունն ու վստահությունը, շուկայում դիրքավորվելով որպես բարեխիղճ, հուսալի ու էթիկական գործընկեր և, ըստ այդմ՝ ձեռք բերել մրցակցային առավելություններ:

Ստանդարտն արտացոլում է նաև այնպիսի կարևորագույն մշակումներ, ինչպիսիք են Միացյալ Նահանգների Գործարար կլոր սեղանի 2019թ.-ի հայտարարությունը<sup>5</sup>, Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի Մանիֆեստում<sup>6</sup> ամրագրված չորրորդ արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակահատվածի կազմակերպությունների ունիվերսալ նպատակները:

### 3. ԻՆՉՊԵՍ Է ՄՇԱԿՎԵԼ ISO 37000:2021-Ը

Ստանդարտի մշակման նախապատրաստական աշխատանքները սկսվել են 2016թ.-ի սեպտեմբերին, երբ ձևավորվեց տեխնիկական կոմիտեն՝ ISO/TC309-ը: Վերջինիս առաջ խնդիր էր դրված մշակել կառավարման գլոբալ ստանդարտ այնպիսի հարցերի վերաբերյալ, ինչպիսիք են կազմակերպությունների կառավարումը, վերահսկումը, հաշվետվողականությունը: Նախապատրաստական աշխատանքները տևեցին մեկ տարի:

2017թ.-ի հոկտեմբերին TC309-ը ձևավորեց աշխատանքային խումբ՝ WG1, որում ընդգրկվեցին աշխարհի տարբեր տարածաշրջանների զարգացած և զարգացող 77 երկրների և 24 ասոցացված կառույցների ներկայացուցիչներ: WG1 ստանձնեց

<sup>2</sup> Մելիքյան Ն., «10 հարցուպատասխան ESG-ի մասին», Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն, 2021:

<sup>3</sup> <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

<sup>4</sup> <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

<sup>5</sup> <https://purpose.businessroundtable.org/>

<sup>6</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

ստանդարտի մշակումը համակարգելու աշխատանքները, որոնք տևեցին չորս տարի և անցան հետևյալ փուլերով՝

առաջին տարվա ընթացքում WG1 շրջանակում մշակվեցին մի քանի աշխատանքային նախագծեր:

2018թ.-ին ազգային անդամ ինստիտուտների մասնակցությամբ կազմակերպվեց հանձնախմբի նախագծի (Committee Draft - CD) քվեարկությունը: CD հավանության արժանացավ՝ 858 ընդհանուր, խմբագրական և տեխնիկական բնույթի դիտարկումներով հանդերձ:

Միջազգային ստանդարտի նախագիծը (Draft International Standard - DIS) ISO 164 անդամների քվեարկությանն է դրվել 2019թ.: Առաջին ընթերցմամբ DIS-ը հավանության արժանացավ 544 դիտարկումներով, որոնցից յուրաքանչյուրը հանգամանորեն քննարկվել է:

Միջազգային ստանդարտի վերջնական նախագիծը (Final Draft International Standard – FDIS) քվեարկության դրվեց 2021թ.-ին: Քվեարկությանը մասնակցել են ISO-ի բոլոր 164 անդամները: FDIS-ը 124 խմբագրական բնույթի դիտարկումներով հավանության է արժանացել միաձայն:

ISO 37000:2021 ստանդարտը հրապարակվել է 2021թ.-ի սեպտեմբերի 14-ին:

#### **4. ԻՆՉ Է ՆՇԱՆԱԿՈՒՄ «ԼԱՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ» ISO 37000:2021-Ի ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ**

Ըստ ISO 37000:2021-ի՝ կազմակերպության լավ կառավարումը մարդահեն համակարգ է, որի օգնությամբ կազմակերպությունը կառավարվում է, վերահսկվում և պատասխանատվություն է կրում իր առջև դրված նպատակներին հասնելու համար: Ըստ էության, այն ներառում է՝

- կազմակերպական նպատակների ու արժեքների սահմանումը և դրանց նկատմամբ նվիրվածության ցուցաբերումը,
- արժեքի ձևավորման վերաբերյալ կազմակերպության մոտեցումները,
- արժեքի ձևավորմանը միտված ռազմավարությամբ առաջնորդումը,
- կառավարման կառուցվածքը, որը երաշխավորում է, որ որոշում կայացնող անձինք օժտված են համապատասխան իրավասություններով, կարողություններով, տիրապետում են իրենց պարտականությունները կատարելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների,
- վերահսկման համակարգը, որը երաշխավորում է կառավարման կառուցվածքի և կազմակերպության նպատակների համաչափությունը,
- իրավասությունների արդյունավետ պատվիրակումը հետևյալ պայմանների պահպանմամբ՝ ակնկալվող արդյունքների քննարկում, ճշգրտում և համաձայնեցում, անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովում, իրավասությունների համար համապատասխան պատասխանատվության սահմանում, արդյունքների և

գործընթացների վերաբերյալ տեղեկատվության և ապացույցների ներկայացում առ այն, որ ձեռնարկված գործողությունները ողջամիտ են և տեղին:

Կազմակերպության լավ կառավարումը նախապայմաններ է ապահովում էթիկական, արդյունավետ և պատասխանատու եղանակով ու շահակիցների սպասումներին համապատասխան կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար:

Լավ կառավարման շրջանակներում կազմակերպությունն իր ներդրումն է ունենում կայուն զարգացման մեջ՝ բավարարելով ներկա կարիքները, միաժամանակ չվտանգելով ապագա սերունդների կարողությունը բավարարելու սեփական կարիքները:

Լավ կառավարման շրջանակներում կազմակերպությունն արդարացի վերաբերմունք է ապահովում բոլոր շահակիցների նկատմամբ և հաշվի է առնում վերջիններիս սպասումները:

Լավ կառավարման արդյունքներն են՝

- **արդյունավետ կատարողականը.** կազմակերպությունը հավատարիմ է իր նպատակին, ձևավորում է արժեք իր շահակիցների համար, ապահովում է իր համապատասխանությունը կազմակերպության քաղաքականություններին ու շահակիցների սպասումներին:
- **Պատասխանատու կառավարումը.** կազմակերպությունը ռեսուրսներն օգտագործում է պատասխանատու կերպով, արդյունավետորեն հավասարակշռում է իր դրական և բացասական ազդեցությունները, հաշվի է առնում գլոբալ համատեքստը, ապահովում է իր ներդրումը կայուն զարգացման մեջ, վստահություն և հուսալիություն է առաջացնում ինչպես համայնքներում, որտեղ գործում է, այնպես էլ դրանցից դուրս:
- **Էթիկական վարքագիծը.** կազմակերպությունը գործում է ճիշտ կամ լավ վարքագծի սկզբունքներին համապատասխան՝ կոնկրետ իրավիճակի համատեքստում և վարքագծի միջազգային նորմերի համաձայն, ներառյալ՝ էթիկական մշակույթի դրսևորումը, հաշվետվողականությունը՝ իր կատարողականի և ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ ճշգրիտ ու ժամանակին հաշվետվություն ներկայացնելու միջոցով, շահակիցների նկատմամբ արդար վերաբերմունքը և նրանց ներգրավվածության ապահովումը, իր պարտավորությունները և պարտականությունները կատարելիս ազնվությունն ու թափանցիկությունը, որոշումներ կայացնելիս քաջատեղյակությունը և բարեվարքությունը:

## ԱՂՅՈՒՍԱԿ 1. ԼԱՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ ՁԵՎԱՎՈՐՎՈՂ ԱՐԺԵՔՆԵՐԻ ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ

- **Շահակիցների համար երկարաժամկետ արժեքի ձևավորում.** լավ կառավարումը նպաստում է, որ կազմակերպության նպատակները, ռազմավարությունը և գործունեությունը համաձայնեցվեն ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակներին, ու դրանց նկատմամբ իրականացվի արդյունավետ վերահսկում: Սա խթանում է շահակիցների համար երկարաժամկետ արժեքի ստեղծումը:
- **Ռեսուրսների արդյունավետ կառավարում.** շահակիցների հետ արդյունավետ հարաբերությունները, տեղեկատվության պաշտպանված բացահայտումը (ազդարարումը), վեճերի լուծման այլընտրանքային տարբերակները (օրինակ՝ մեդիացիան), գործադիր մարմնի իրավասությունների համապատասխան սահմանափակումները, որոշումների թափանցիկ կայացումն ու հաշվետվողականությունը նպաստում են շահակիցների վստահության աճին առ այն, որ կազմակերպությունն իր ռեսուրսներն օգտագործում է պատասխանատու և արդյունավետ կերպով:
- **Կազմակերպության կայունություն և արտադրողականության աճ.** լավ կառավարման օգնությամբ, հատկապես՝ ռազմավարական և էթիկական առաջնորդմամբ, սերնդափոխության արդյունավետ պլանավորմամբ, իրավասությունների և պատասխանատվության հստակ պատվիրակմամբ, ռիսկերի կառավարմամբ և ներքին հսկողության գործուն համակարգի ձևավորմամբ, կազմակերպությունը կարող է ապահովել իր կայունությունը փոփոխվող միջավայրի բացասական ազդեցության պայմաններում և դրանցից քաղել արժեքավոր հնարավորություններ:
- **Որոշումների արդյունավետության աճ.** լավ կառավարումը նպաստում է կազմակերպության, նրա նպատակների և գործունեության միջավայրի ամբողջական և ընդգրկուն վերլուծությանը: Միաժամանակ, հաշվետվողականության, պատասխանատվության և իրավասությունների պատվիրակման հստակությունը նպաստում է կազմակերպությունների որոշումների և գործողությունների արդյունավետության ու օպերատիվության բարձրացմանը:
- **Անձնակազմի կառավարման բարելավում.** լավ կառավարմամբ կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում ներգրավել այնպիսի աշխատակիցների, որոնց մոտիվացման վրա էական նշանակություն ունեն կազմակերպության նպատակների նվաճումը և ոչ նյութական այնպիսի արժեքների վրա հիմնված կազմակերպական մշակույթը, ինչպիսիք են արդարությունը, պատասխանատվությունը և թափանցիկությունը:
- **Ներդրողների վստահության աճ.** արդյունավետ և էթիկական առաջնորդումը, հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը, շահակիցների հետ արդյունավետ հարաբերությունները, ռիսկերի և համապատասխանության կառավարումը նպաստում են կազմակերպության նկատմամբ վստահության աճին, ինչն էլ իր հերթին խթանում է կապիտալի հասանելիությունն ու կապիտալի արժեքի նվազումը:



- **Ոչ նյութական ակտիվների արժեքի աճ.** շահակիցների նկատմամբ թափանցիկությունը և կազմակերպության պատասխանատու վարքագիծը (կորպորատիվ քաղաքացիությունը) նպաստում են կազմակերպության այնպիսի ոչ նյութական ակտիվների արժեքի բարձրացմանը, ինչպիսիք են հեղինակությունը, հանրային վստահությունը, բարի համբավը (գուդվիլը):
- **Կառավարման քաղաքականությունների ձևավորում.** լավ կառավարումը ենթադրում է, որ կառավարման մարմինը շահակիցների համար պետք է մշակի հստակ ու մատչելի հաշվետվություններ և համապատասխան տեղեկատվության հասանելիության ապահովման քաղաքականություններ: Սա հնարավորություն է տալիս կարգավորող մարմիններին և հասարակությանը գնահատել կազմակերպության տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական դրական և բացասական ազդեցությունը:

## 5. ՈՐՆ Է ISO 37000:2021-Ի ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

ISO 37000:2021 ստանդարտը կազմակերպությունների կառավարման ուղեցույց է: Դրանում ներկայացված են գործելաոճի սկզբունքներ ու առանցքային հարցեր, որոնք կարող են օգնել կառավարման մարմիններին կատարել կազմակերպության նկատմամբ ստանձնած իրենց պարտականությունները: Այն նախատեսված է նաև կազմակերպության ու նրա կառավարման մեջ ներգրավված կամ դրա ազդեցության տակ գտնվող շահակիցների համար:

ISO 37000:2021 ստանդարտը կիրառելի է բոլոր կազմակերպությունների համար՝ անկախ դրանց տեսակից, չափից, գործունեության վայրից, կառուցվածքից կամ նպատակներից:

Ստանդարտի համատեքստում «կազմակերպություն» հասկացությունը ներառում, սակայն չի սահմանափակվում անհատ ձեռնարկատիրոջով, ընկերությամբ, կորպորացիայով (հրապարակային, թե մասնավոր), ֆիրմայով, ձեռնարկությամբ, գործընկերությամբ, բարեգործական կազմակերպությամբ կամ հաստատությամբ, կամ դրանց մի մասով կամ համախմբով՝ անկախ դրա գրանցված լինելու հանգամանքից:

Հաշվի առնելով այն, որ լավ կառավարման նկատմամբ աճող հետաքրքրվածություն առկա է ոչ միայն մասնավոր, այլև պետական և ոչ առևտրային կառույցներում՝ ստանդարտը կիրառելի է նշված բոլոր հատվածներում:

## 6. ԻՆՉ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ Է ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ ISO 37000:2021-Ը

ISO 37000:2021-ը դեպի ապագան կողմնորոշված գլոբալ ուղեցույց է, որն արտացոլում է այն, թե ինչ է անհրաժեշտ իմանալ կառավարման մարմնին ոչ կայուն աշխարհում՝ առավել արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար: Այն կարող է օգնել կազմակերպություններին ձևավորել կառավարման հուսալի համակարգ՝ ռիսկերը նվազեցնելու, թափանցիկությունը բարձրացնելու և շահակիցների նկատմամբ պատասխանատվությունը բարձրացնելու միջոցով: Նպաստելով կառավարման հուսալի համակարգի ձևավորմանը՝ ISO 37000:2021 ստանդարտն առավելություններ է ապահովում թե՛ կազմակերպությունների, թե՛ բաժնետերերի և թե՛ այլ շահակիցների համար:

### *ISO 37000:2021-ի առավելությունները կազմակերպությունների համար*

- կազմակերպության ճշգրիտ և արդյունավետ որոշումների կայացում,
- էթիկական վարքագծի ու իրավասությունների և պարտականությունների արդյունավետ պատվիրակման արդյունքում կազմակերպության կայունության և գործառնական արդյունավետության բարձրացում,
- իրավասությունների հստակ պատվիրակման և ղեկավարության պատասխանատվության հստակ շրջանակների սահմանման արդյունքում որոշումների կայացման և գործողությունների օպերատիվության բարձրացում,
- կազմակերպության մրցունակության բարձրացում՝ ի հաշիվ ներքին հսկողության համակարգի և ռիսկերի ու համապատասխանության կառավարման,
- կապիտալի հասանելիության բարձրացում և դրա արժեքի նվազում՝ ի հաշիվ ներդրողների վստահության առ այն, որ կառավարման մարմինը վերահսկում է կազմակերպության կայունության վրա ազդող գործոնները և դրանց վերաբերյալ կայացնում ամբողջական որոշումներ,
- երկարաժամկետ հատվածում շահակիցների համար արժեքի ձևավորման գործընթացի բարելավում՝ ի հաշիվ շահակիցների կարիքների ու սպասումների ընկալման, տեղական և միջազգային կտրվածքով կազմակերպության սոցիալական, տնտեսական ու բնապահպանական դրական ազդեցության և կառավարման մարմնի կողմից կազմակերպության սոցիալական ու բնապահպանական պատասխանատվության և ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակներին աջակցության,
- անձնակազմի հետ կապված ծախսերի նվազեցում՝ ի հաշիվ արհեստավարժ աշխատակիցների ներգրավման համար ավելի գրավիչ միջավայրի ձևավորման, որը պայմանավորված է ոչ միայն նյութական օգուտներով, այլև ոչ նյութական այնպիսի օգուտներով, ինչպիսիք են կառավարման մարմնի արդյունավետ և էթիկական առաջնորդության արդյունքում արդարությունը, թափանցիկությունը և կազմակերպչական գրավչությունը:

## **ISO 37000:2021-ի առավելությունները շահակից-սեփականատերերի՝ բաժնետերերի համար**

- բաժնետերերի հետ հարաբերությունների բարելավում՝ ի հաշիվ կորպորատիվ կոնֆլիկտների կարգավորման, հատկապես՝ նշանակալից և փոքր բաժնեմասնակցություն ունեցող սեփականատերերի, բաժնետերերի և ղեկավարների, բաժնետերերի և այլ շահակիցների միջև ծագող, գործադիր մարմնի իրավասությունները հստակեցնելու, որոշումների թափանցիկության բարձրացման,
- վստահության աճ՝ ի հաշիվ կազմակերպությունում իրավասությունների հստակ ու արդյունավետ պատվիրակման, կառավարման մարմնի կողմից վերահսկման համակարգի գործարկման, որոշումների և առանցքային գործառնական ցուցանիշների պատշաճ թափանցիկության, կառավարման մարմնի հաշվետվողականության ապահովման: Այս ամենը բարձրացնում է կառավարման մարմնի պատասխանատվությունը սեփականատերերի նկատմամբ, սեփականատերերին հնարավորություն է տալիս համեմատել կազմակերպության գործունեության տարբեր ժամանակահատվածների արդյունքները, ինչպես նաև կազմակերպության ոլորտում գործող այլ կազմակերպությունների ցուցանիշների հետ:

## **ISO 37000:2021-ի առավելություններն այլ շահակիցների համար**

- շահակիցները հնարավորություն են ստանում գնահատել կազմակերպության դրական և բացասական ազդեցությունը շրջակա միջավայրի, հասարակության, տնտեսական համակարգի վրա և պատասխանատվության ենթարկել կազմակերպությանը:

## **7. ԻՆՉ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ՈՒՆԵՆ ISO 37000:2021-Ի ՍԿՂԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**

ISO 37000:2021 ստանդարտի յուրաքանչյուր սկզբունք պարզաբանվում է հետևյալ կառուցվածքի միջոցով՝

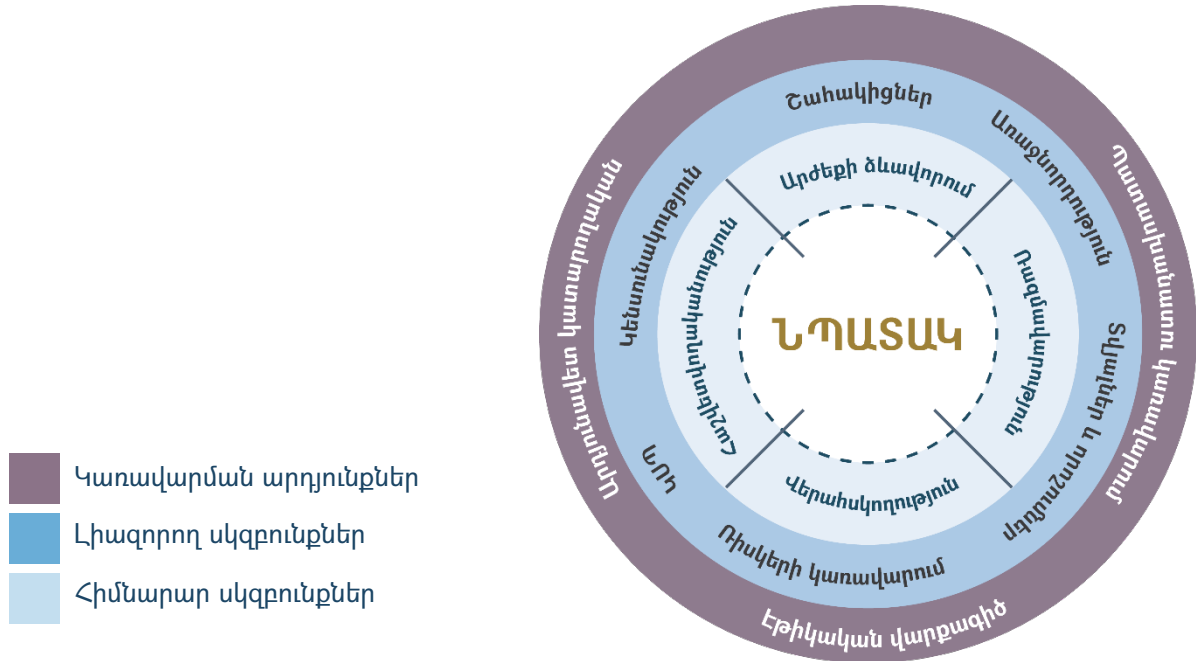
**Սկզբունքի էությունը.** տրվում է Սկզբունքի սահմանումը:

**Սկզբունքի հիմնավորումը.** լավ կառավարման տեսանկյունից ներկայացվում է Սկզբունքի անհրաժեշտությունը:

**Սկզբունքի գործնական կիրառման հիմնական ասպեկտները.** ներկայացվում են այն հիմնական մոտեցումները, որոնցով առաջնորդվելով հնարավոր է ապահովել Սկզբունքի գործնական կիրառումը:

## 8. ԻՆՉ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ISO 37000:2021-Ի ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

### ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1. ISO 37000:2021 ՍՏԱՆԴԱՐՏԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ



#### ՍԿԶԲՈՒՆՔ 1. ՆՊԱՏԱԿ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** Կառավարման մարմինը պետք է սահմանի կազմակերպության նպատակը՝ որպես վերջինիս գոյության հիմնապատճառ: Նպատակը պետք է արտացոլի կազմակերպության մտադրությունները շրջակա միջավայրի, հասարակության և շահակիցների նկատմամբ: Կառավարման մարմինը պետք է հստակորեն սահմանի կազմակերպության արժեքները:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** Հստակ սահմանված նպատակը՝

- շահակիցների համար հստակություն է ապահովում կազմակերպության մտադրությունների, վարքագծի, որոշումների և գործողությունների առումով,
- օգնում է շահակիցներին ընկալելու կազմակերպության ինքնությունը,
- նպաստում է ամրագրել կազմակերպության արժեքները,
- հիմքեր է նախապատրաստում շահակիցների կողմից կազմակերպության արդյունքներին և նպատակներին հասնելու կարողությունը գնահատելու համար և այլն:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի, որ կազմակերպության նպատակը և կազմակերպական արժեքները սահմանվեն, ներդրվեն և տարածվեն:

Կազմակերպության նպատակի սահմանումը ներառում է այն խնդիրների և շահակիցների բացահայտումը, որոնց կազմակերպությունը պետք է ծառայի, և այն բացասական ազդեցությունների ճանաչումը, որոնցից կազմակերպությունը պետք է խուսափի:

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ արժեքները սահմանելիս հաշվի են առնվել բոլոր համապատասխան շահակիցների սպասումները, ակնկալվող էթիկական վարքագիծը, որը պետք է ենթակա լինի գնահատման:

Կազմակերպության արժեքները կարող են արտացոլվել, օրինակ՝ կազմակերպության էթիկայի կանոններում, վարքականոններում և/կամ համապատասխանության քաղաքականության մեջ:

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպական արժեքները գործարկվելու են, և դրանք ընկած են լինելու որոշումների կայացման հիմքում:

Կառավարման մարմինը պատասխանատվություն է կրում կազմակերպության կողմից սահմանված նպատակների իրագործման համար և պետք է երաշխավորի կազմակերպության նպատակների իրագործումը կազմակերպական արժեքների շրջանակներում: Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի, որ կազմակերպության նպատակը, արժեքները փոխանցվեն ամբողջ կազմակերպությանը և հասանելի լինեն շահակիցներին:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 2. ԱՐԺԵՔԻ ԶԵՎԱՎՈՐՈՒՄ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է սահմանի արժեքի ձևավորմանը միտված նպատակ:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** բոլոր կազմակերպությունները պետք է ձգտեն իրենց կազմակերպական նպատակի նվաճմանը՝ արժեք ձևավորելու միջոցով: Կազմակերպության կողմից ձևավորվող արժեքը պետք է արժեք ներկայացնի նաև շահակիցների համար: Դա հնարավոր է շահակիցների հետ համագործակցելով: Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպությունը ոչ միայն ձևավորում, այլև ժամանակի ընթացքում պահպանում է այդ արժեքները:

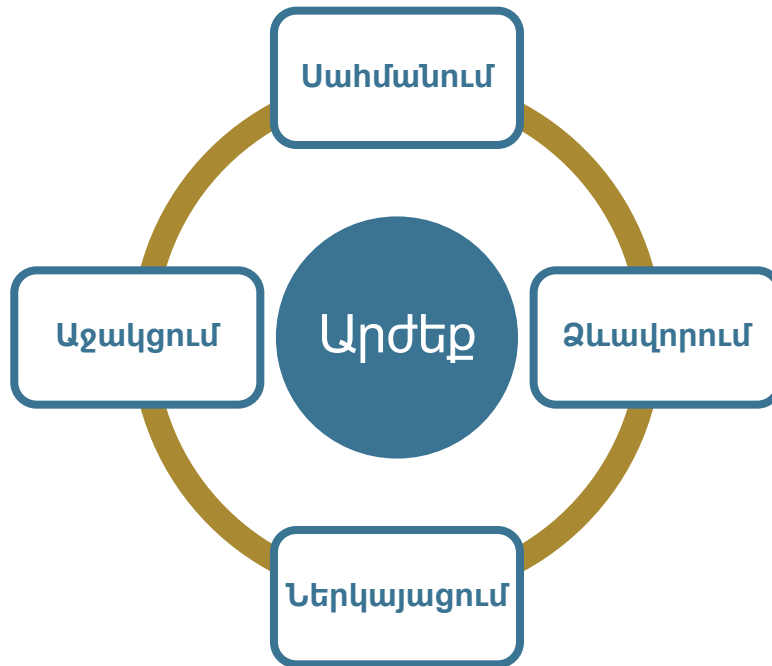
## ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպությունն ունի արժեքի ձևավորման մոդել, որը տալիս է հետևյալ հարցերի պատասխանը (գծապատկեր 2)<sup>1</sup>

- Ի՞նչ արժեք է կազմակերպությունը մտադիր ձևավորել (սահմանում):
- Ի՞նչպե՞ս է կազմակերպությունը պատրաստվում ձևավորել այդ արժեքը (ձևավորում):

- Ինչպե՞ս է կազմակերպությունն ապահովելու արժեքի փոխանցումը (ներկայացում):
- Ինչպե՞ս է կազմակերպությունը պահպանելու ձևավորված արժեքը (աջակցում):

## ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 2. ԱՐԺԵՔԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԸ



Արժեքի ձևավորման մոդելը սահմանելիս կառավարման մարմինը պետք է ընկալի կազմակերպության գործունեության միջավայրը և դրա փոփոխությունները, այդ թվում՝ շահակիցների սպասումները, նորմատիվ իրավական դաշտը, տեխնոլոգիական փոփոխությունները, ինչպես նաև շրջակա միջավայրի, սոցիալական և տնտեսական ընթացիկ ու հնարավոր խնդիրները: Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ արժեքի ձևավորման մոդելը կենսունակ է և արտացոլում է հնարավոր փոփոխությունները:

Արժեքի ձևավորման մոդելն անհրաժեշտ ռեսուրսների (օրինակ՝ մարդկային, սոցիալական, մտավոր, բնական, ֆինանսական, նյութական) կարիքն ըմբռնելու հարցում պահանջում է համալիր մոտեցում, որը ներառում է՝

- անհրաժեշտ ռեսուրսների կարիքի որոշումը,
- ռեսուրսների օգտագործման նկատմամբ հսկողությունն ու չափումը,
- կազմակերպության և ռեսուրսների փոխադարձ ազդեցությունը:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔ 3. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կազմակերպական նպատակին հասնելու համար կառավարման մարմինն արժեքի ձևավորման մոդելին համապատասխան պետք է ուղղորդի կազմակերպության ռազմավարությունը:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** ռազմավարությունը սահմանում է այն ուղղությունները և կենտրոնացնում այն ջանքերը, որոնք կապված են արժեքի և ռազմավարական արդյունքների ձևավորման հետ: Ըստ էության, ռազմավարությունն արտացոլում է կառավարման մարմնի մտադրությունները փոփոխվող միջավայրում ռազմավարական արդյունքներին հասնելու մասին:

Արդյունավետ ռազմավարությունը հիմք է հանդիսանում որոշումների կայացման համար և հնարավորություն տալիս համաձայնեցնել կազմակերպության գործունեության տարբեր բաղադրիչները:

#### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Առաջնորդվելով կազմակերպության ռազմավարությամբ և սահմանելով ռազմավարական արդյունքները՝ կառավարման մարմինը պետք է հաշվի առնի կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրը, այդ թվում՝

- կազմակերպության նպատակը, կազմակերպական արժեքները և արժեքի ձևավորման մոդելը,
- կազմակերպության ռազմավարության և ռազմավարական արդյունքների ստացման ենթադրվող ժամանակային շրջանակները,
- կազմակերպության ռիսկերը,
- արժեքի ձևավորման նպատակները,
- շրջակա, սոցիալական և տնտեսական միջավայրի ու կազմակերպության փոխկապվածությունը,
- ռեսուրսների, այդ թվում՝ ֆինանսականի նկատմամբ կազմակերպության կարիքները և դրանց հասանելիությունը,
- շահակիցների հետ փոխհարաբերությունների որակն ու բնույթը և դրանց ներգրավվածության արդյունավետությունը,
- կազմակերպության վրա շահակիցների ազդեցությունը,
- կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, մրցունակությունը և գործառնական կայունությունը,
- շահակիցների սպասումները,
- նորարարություններ կիրառելու կազմակերպության հնարավորությունները:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 4. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է վերահսկի կազմակերպության գործունեությունը՝ երաշխավորելու, որ այն համապատասխանում է կազմակերպության նպատակներին և շահակիցների սպասումներին, էթիկական և համապատասխանության պարտավորություններին:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** կառավարման մարմնի կողմից արդյունավետ վերահսկողության իրականացումն ապահովում է կազմակերպական նպատակների և ռազմավարական արդյունքների նվաճումը: Վերահսկողությունը կարևոր է երաշխավորելու, որ պատվիրակված պարտականությունները կատարվում են այնպես, ինչպես պահանջվում է, և որոշումները կայացվում են պատվիրակված իրավասությունների շրջանակներում: Կազմակերպության նպատակն իրագործելու համար կառավարման մարմինը վերահսկողության միջոցով ըստ անհրաժեշտության ձեռնարկում է ուղղիչ գործողություններ:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Արդյունավետ վերահսկողություն իրականացնելու համար կառավարման մարմինը պետք է՝

- կազմակերպության կառավարման բոլոր էական կողմերի վերաբերյալ պահանջի այժմեական և ճշգրիտ հաշվետվություններ նրանցից, ում պատվիրակել է իրավասություններ,
- ապահովի ներքին հսկողության, ներառյալ՝ ռիսկերի, համապատասխանության կառավարման և ֆինանսական վերահսկողության համակարգերի ներդրումը,
- ձեռնարկի սխալներն ուղղելու գործողություններ,
- հավաստիացումներ տրամադրի հաշվետվությունների ճշգրտության և ներքին հսկողության համակարգի արդյունավետության մասին:



**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄՆԻ ԿՈՂՄԻՑ**

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄԸ**



Հավաստիացման գործընթացները ներառում են՝

- կառավարման մարմնի ուղղակի ստուգումները,
- ռիսկերի և համապատասխանության կառավարման՝ որպես անկախ հսկողական գործառույթների անմիջական հաշվետվությունները և դրանց հետ անհատական հանդիպումները,
- ներքին աուդիտի՝ որպես ներքին հսկողության համակարգի արդյունավետության և կատարողականի վերաբերյալ անկախ կարծիք և խորհրդատվություն տվող գործառույթի անմիջական հաշվետվությունները և դրա հետ անհատական հանդիպումները,

- արտաքին աուդիտի հաշվետվությունները,
- ազդարարման գործընթացները և անձնակազմի ու հաճախորդների հետադարձ կապի մեխանիզմները՝ ինչպես պաշտոնական, այնպես էլ ոչ պաշտոնական:

Արտաքին աուդիտորի նշանակման դեպքում և դրա անկախության հավաստիացման համար պետք է իրականացվի աուդիտորական ընկերությունների կամ աուդիտորների ռոտացիա և նրանց կողմից մատուցվող ոչ աուդիտորական ծառայությունների մանրակրկիտ դիտարկում ու թափանցիկության ապահովում:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 5. ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է ցուցաբերի իր հաշվետվողականությունն ամբողջ կազմակերպության նկատմամբ և պատասխանատվության ենթարկի այն անձանց, որոնց իրավասություններ է պատվիրակել:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** կառավարման մարմինը պատասխանատու և հաշվետու է ամբողջ կազմակերպությանը և պարտավոր է շարունակաբար գործել՝ կազմակերպության լավագույն շահերից ելնելով: Հաշվետվողականությունը կառավարման առանցքային ասպեկտն է, քանի որ հիմքեր է ձևավորում վստահության և օրինականության համար, ինչպես նաև հանգեցնում է կազմակերպության կատարողականի բարելավմանը: Եթե կառավարման մարմինը պատվիրակում է իրավասություններ, նա այնուամենայնիվ շարունակում է մնալ հաշվետու կազմակերպության՝ որպես ամբողջության գործողությունների, անգործության և բացթողումների համար:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է պատրաստ լինի պատասխան տալու իր պարտականությունների համար, նույնիսկ եթե դրանք պատվիրակված են: Կառավարման մարմինը պետք է հաշվետու լինի նաև այն հարցում, թե ինչպես է պատասխանատվության ենթարկում նրանց, ում իրավասություններ է պատվիրակել:

Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի կազմակերպության հաշվետվությունները և էական տվյալների բացահայտումը, որոնք ներառում են՝

1. կազմակերպության նպատակը, արժեքները, արժեքի ձևավորման մոդելը, կազմակերպության ռազմավարությունը և կառավարման քաղաքականությունները,
2. կառավարման մարմնի մասին տեղեկատվությունը, ներառյալ՝
  - որոշումները, գործողությունները, կատարողականը և բարելավումները,
  - իր պարտականությունների կատարումը, ներառյալ՝ դրանք չկատարելու հետևանքները,
3. կազմակերպության մասին տեղեկատվությունը, ներառյալ՝

- կազմակերպության նպատակի կատարողականը,
  - կազմակերպության կատարողականի ստացման եղանակն ու դրա ողջամտությունը,
  - այն ազդեցությունը, որը կազմակերպությունն ունեցել է և ակնկալում է ունենալ իր կողմից օգտագործվող ռեսուրսների և շրջակա, սոցիալական և տնտեսական միջավայրի վրա,
  - կառավարման մարմնի որոշումների վրա ազդող շահակիցները,
  - կազմակերպական մշակույթը, ներառյալ՝ կազմակերպական վարքագիծը և դրա վերաբերյալ ընկալումները,
4. համապատասխանության պարտավորությունների կատարողականը,
  5. հավաստիացման գործընթացների նկարագրությունը,
  6. գաղտնիության սահմաններում կազմակերպության թափանցիկությունը,
  7. կազմակերպության գործողությունների, անգործության, բացթողումների, ռիսկերի և կախվածությունների, ներառյալ՝ կառավարման մարմնի գործողությունների բացատրությունն ու հիմնավորումը:

Կառավարման մարմինը պետք է՝

- որոշի կազմակերպության հաշվետվողականության մեթոդները՝ հաշվի առնելով համապատասխան շահակիցների սպասումները,
- ապահովի բացահայտվող տեղեկատվության արժանահավատությունը, այժմեականությունը, ամբողջականությունը, մատչելիությունն ու հավասարակշռված լինելը,
- ապահովի բոլոր համապատասխան շահակիցների հասանելիությունը կազմակերպության հաշվետվություններին և բացահայտումներին, որպեսզի նրանք պատշաճ կերպով տեղեկացված լինեն կազմակերպության նախկին և ընթացիկ կատարողականին, ինչպես նաև ունենան անհրաժեշտ տեղեկություններ ու տվյալներ՝ կազմակերպության գործունեությանը տեղեկացված գնահատականներ տալու համար:

Կազմակերպության հաշվետվողականությունը պետք է հիմնված լինի շահակիցների արդյունավետ ներգրավվածության վրա, քանի որ հաշվետվություններն արդյունավետ երկխոսության և բարելավումների հիմքն են: Համապատասխան շահակիցների հարցերին պատասխանելու համար կառավարող մարմինը պետք է ապահովի իր հասանելիությունը: Բարելավումները պետք է կիրառվեն որպես հաշվետվությունների բացահայտման և երկխոսության արդյունք:

Կառավարման մարմինը պետք է հարցեր տա անձանց, ում պատվիրակել է իրավասություններ, դատողություններ անի դրանց որոշումների և գործողությունների մասին, ազդի դրանց բարելավման վրա և ապահովի անհրաժեշտ ռեսուրսներով: Կազմակերպության գործնական հաշվետվողականությունն ապահովելու համար կառավարման մարմինը պետք է ուղղորդի և վերահսկի կազմակերպությունը՝

միաժամանակ հետևելով արդարության, թափանցիկության, բարեխղճության սկզբունքներին:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 6. ՓՈԽԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է ապահովի շահակիցների պատշաճ ներգրավվածությունը և հաշվի առնի կազմակերպությունից նրանց սպասումները:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** շահակիցների հետ ամուր և փոխշահավետ հարաբերությունները նպաստում են կազմակերպության կողմից երկարաժամկետ արժեքի ձևավորմանը:

Կազմակերպությունը կարող է ունենալ ներգրավվածության տարբեր բնույթով և մակարդակով, իսկ երբեմն հակասող շահերով, սպասումներով և խնդիրներով շահակիցներ: Հետևաբար, կառավարման մարմինը պետք է որոշումներ կայացնելիս դիտարկի փոխզիջումների գնալու հնարավորությունը:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի կազմակերպության շահակիցների բացահայտումը, նրանց միջև առաջնահերթությունների սահմանումը, ինչպես նաև շահակիցների ներգրավումը, նրանց հետ խորհրդակցումն ու նրանց սպասումների ընկալումը:

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ՝

- համապատասխան շահակիցները կազմակերպության ռազմավարության միջոցով ներգրավված են կազմակերպական նպատակին հասնելու գործընթացում,
- կազմակերպական մշակույթը հաշվի է առնում համապատասխան շահակիցների կարծիքը,
- կազմակերպությունը համագործակցում է համապատասխան շահակիցների հետ,
- բոլոր գործառնություններում պահպանվում են մարդու և աշխատանքային իրավունքները,
- շահակիցների շրջանում առկա տարբերությունները հաղթահարելու նպատակով կազմակերպությունում ձևավորվում և պահպանվում է բաց ու թափանցիկ հաղորդակցման մշակույթը,
- հաշվետվողականությունը կրում է հետևողական բնույթ:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 7. ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է իրականացնի կազմակերպության էթիկական և արդյունավետ առաջնորդումը ու կառավարման նման ոճը տարածի ամբողջ կազմակերպությունում:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** կառավարման մարմինը տոն է հաղորդում կազմակերպության էթիկական մշակույթին: Թեև կազմակերպության մշակույթում իրենց ներդրումն ունեն բոլորը, այն, ինչ ասում է, անում է և ակնկալում է կառավարման մարմինը, կարևոր է ամբողջ կազմակերպության մշակույթի համար: Ուստի առաջնորդությունը կարևոր խնդիր է կառավարման մարմնի համար: Վերջինիս սեփական վարքագիծը ձևավորում է կազմակերպության վարքագծի մոդելը: Իր կողմից հաստատված սկզբունքներով, որոնք վերաբերում են կազմակերպության նպատակների նվաճմանը և շահակիցների հետ փոխահարաբերություններին, կառավարման մարմինը ձևավորում է վարքագծի չափորոշիչներ և օրինակ հանդիսանում այլոց համար: Տեսանելի, պատասխանատու և իրավասու առաջնորդությունը երաշխավորում է, որ կազմակերպությունը հետևում է իր կողմից ձևավորած սպասումներին:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Առաջնորդության ոճերը կարող են լինել տարբեր, բայց դրանք բոլորն էլ ձևավորում են սպասումներ: Քանի որ կառավարման մարմինը հաշվետու և պատասխանատու է ամբողջ կազմակերպության համար, նա պետք է սահմանի կազմակերպությունից պահանջվող իր սպասումները: Դրանք պետք է սահմանվեն գիտակցաբար և միտումնավոր՝ հաշվի առնելով այն ենթատեքստը, որի շրջանակներում գործում է կազմակերպությունը:

Էթիկական և արդյունավետ առաջնորդման համար կառավարման մարմինը պետք է օրինակ ծառայի՝ ստեղծելով դրական մշակույթ, տոն հաղորդելով այլոց, ներշնչի շահակիցների վստահությունը և համագործակցի նրանց հետ:

Էթիկական և արդյունավետ առաջնորդությունը դրսևորվում է, երբ կառավարման մարմինը՝

- սահմանում է կազմակերպությունից իր սպասումները՝ օգտագործելով որոշումների կայացման խիստ ընթացակարգեր,
- իրեն պահում է սահմանված կազմակերպական արժեքներին համապատասխան,
- երաշխավորում է, որ կազմակերպությունը հետևում է սահմանված սպասումներին:

Էթիկական և արդյունավետ առաջնորդությունը պետք է դրսևորվի երեք ոլորտներում.

1. **կառավարման մարմնի ներսում.** կառավարման մարմնի անդամները պետք է դրսևորեն իրենց վարքագծի համապատասխանությունը կազմակերպական արժեքներին:
2. **կազմակերպության ներսում.** կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպությունը հետևում է կազմակերպական արժեքներին:

**3. Կազմակերպության արտաքին միջավայրում.** կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպությունը շահակիցների հետ հարաբերվում է կազմակերպական արժեքներին համապատասխան:

Էթիկական և արդյունավետ առաջնորդությունը հանգեցնում է կազմակերպական մշակույթի, որը՝

- կազմակերպության շահակիցներին տրամադրում է պատկանելության հավաքական զգացում,
- օգնում է հարթել ռազմավարական երկրնտրանքները,
- նպաստում է չարաշահումների կանխարգելմանը,
- բարձրացնում է կազմակերպության նկատմամբ վստահությունը, որն իր հերթին ձևավորում է գործարար հեղինակություն:

**ԱՂՅՈՒՍԱԿ 2. ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐԻ ԵՎ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ**

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐ	ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ՎԱՐՔԱԳԾ
<b>Ազնվություն և բարեվարքություն</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Գործել բարեխղճորեն և կազմակերպության շահերից ելնելով,</li> <li>● առաջին իսկ հնարավորության դեպքում բացահայտել իրական, հնարավոր կամ ենթադրյալ շահերի բախումները և պատշաճ կերպով կառավարել նման բախումները,</li> <li>● ապահովել էթիկական և իրավական համապատասխանությունը,</li> <li>● էթիկական տոն հաղորդել ողջ կազմակերպությանը,</li> <li>● ճանաչել անհաջողություններն ու սխալները և ձեռնարկել դրանք վերացնելու համապատասխան քայլեր:</li> </ul>
<b>Քաջատեղյակություն</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Քայլեր ձեռնարկել կազմակերպության գործունեության բոլոր կողմերի (օրինակ՝ իրավական, բնական, սոցիալական, տնտեսական, նյութական և մարդկային ռեսուրսներ) մասին համապատասխան</li> </ul>

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐ	ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ՎԱՐՔԱԳԻԾ
	<p>տեղեկատվություն ստանալու համար,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● գործել պատշաճ բարեխղճությամբ, հմտությամբ, աշխատասիրությամբ և հավատարմությամբ ու ողջամիտ քայլեր ձեռնարկել որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տեղեկատվությունը ստանալու ուղղությամբ:</li> </ul>
Թափանցիկություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Բաց լինել որոշումների և գործողությունների նկատմամբ, որոնք ազդում են շրջակա միջավայրի, հասարակության և տնտեսության վրա, ու պատրաստ լինել դրանց մասին տեղեկատվությունը հաղորդել հստակ, ճշգրիտ, ժամանակին և ամբողջ ծավալով:</li> </ul>
Բազմազանություն և ներառականություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ապահովել, որ բազմազանությունն ու ներառականությունը հասկանալի լինեն և հաշվի առնվեն կազմակերպական բոլոր որոշումների կայացման գործընթացներում՝ ներառելով այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են սեռը, տարիքը, էթնիկ պատկանելությունը, կրթությունը, զարգացման հեռանկարները, ազգությունը, հաշմանդամությունը, համոզմունքները և այլն:</li> </ul>

## ՍԿՋՐՈՒՆՔ 8. ՏՎՅԱԼՆԵՐ ԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ

**ՍԿՋՐՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** կառավարման մարմինը պետք է տվյալները ճանաչի որպես արժեքավոր ռեսուրս իր, կազմակերպության և այլոց կողմից որոշումներ կայացնելու համար:

**ՍԿՋՐՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** տվյալներից դուրս է բերվում որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տեղեկատվությունը: Որոշումների կայացման համար տվյալների արժեքը կարելի է դիտարկել հետևյալ տեսանկյուններից՝

**որոշումների ընդունումը կառավարման մարմնի կողմից.** կազմակերպության կենսունակությունը կախված է կառավարման մարմնի կողմից որոշումների կայացման համար օգտագործվող տվյալներից:

**Որոշումների ընդունումը կազմակերպությունում.** կազմակերպության գործունեությունը կախված է արդյունավետ որոշումների կայացում ասպահովող կառույցներից և գործելակերպից: Նման որոշումների կայացումը հիմնված է վստահելի տեղեկատվության և որոշումների վրա, որոնք ընդունվում են իրավասության և պատասխանատվության համապատասխան մակարդակներում:

**Կազմակերպությունից դուրս գտնվող անձանց կողմից որոշումների ընդունումը.** տվյալներն արժեքավոր են ոչ միայն բուն կազմակերպության համար, այլև հանդիսանում են ռեսուրս, որը կարելի է գնել, վաճառել կամ այլ կերպ տարածել:

## **ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ**

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ կազմակերպությունը բացահայտում է, կառավարում է, հետևում և տեղեկացնում է տվյալների օգտագործման բնույթի ու մասշտաբների մասին:

Կառավարման մարմինը պարտավոր է երաշխավորել, որ կազմակերպությունը տվյալները ճանաչում է որպես ռազմավարական ռեսուրս և օգտագործում է դրանք պատասխանատու կերպով և էթիկայի շրջանակում:

Կառավարման մարմինը պետք է կայացնի անհրաժեշտ որակի որոշումներ և ասպահովի, որ իր կողմից կայացվող որոշումները լինեն պատշաճ կերպով տեղեկացված:

Կառավարման մարմինը պետք է՝

- որոշումներ կայացնելիս համապատասխան հավասարակշռություն պահպանի քննարկումների և յուրաքանչյուր անդամի կողմից իր անկախ տեսակետն արտահայտելու հնարավորության միջև,
- հստակ արձանագրի կոլեկտիվ որոշումը և պարտավորվի գործել դրա հիման վրա,
- հաշվի առնի իր անկախությունը և որոշումների կայացման վրա դրա ազդեցությունը,
- որոշումներ կայացնելիս ուշադիր լինի շահերի բախման նկատմամբ,
- ուշադրություն դարձնի կառավարման մարմնի դինամիկային, ներառյալ, օրինակ, որոշումների կայացման համար որևէ անդամի նկատմամբ չափից ավելի վստահությանը,
- իրացնի անհրաժեշտ տեղեկատվության որոշման և ստացման իրավունքն ու պատասխանատվությունը՝ ներառյալ տվյալների հավաքագրման համապատասխան մեթոդների որոշումը, տեղեկատվության պատրաստումը և ժամանակին տրամադրումը,
- երաշխավորի ստացված տվյալների և տեղեկատվության ամբողջականությունն ու հավաստիությունը,
- երաշխավորի, որ որոշումների թափանցիկ և բաց կայացման համար ստացվում են տարբեր մուտքային տվյալներ: Նման տվյալների համար կարող են աղբյուր լինել



կառավարման մարմնի կազմի, գիտելիքների, հմտությունների, փորձի, տարիքի, մշակույթի, ռասայի և սեռի բազմազանությունը:

Կազմակերպության ներսում որոշումների կայացումը պետք է աջակցվի իրավասությունների պատվիրակման միջոցով:

Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի, որ՝

- պատվիրակվող իրավասությունները համապատասխանում են պատասխանատվության մակարդակին,
- որոշումների կայացման իրավասությունների շրջանակը սահմանվում է՝ հիմք ընդունելով ռիսկի համապատասխան մակարդակը,
- տեղեկատվական ենթակառուցյունները, ներառյալ՝ տեղեկատվության հասանելիությունը, մոնիթորինգը և սխալ որոշումների հնարավոր մեղմացումը, բավարար են համապատասխանությունն ապահովելու համար:

Կառավարման մարմինը պետք է տվյալները ճանաչի որպես ռազմավարական ռեսուրս և՝

- ապահովի տվյալների կառավարման վերաբերյալ կազմակերպության պաշտոնական մոտեցման ձևավորումը և անհրաժեշտության դեպքում դրա վերաբերյալ տրամադրի հավաստիացում,
- ըմբռնի կազմակերպության և այլոց կողմից տվյալների փաստացի և հնարավոր օգտագործումը (օրինակ՝ մատակարարներ, հաճախորդներ, կարգավորող մարմիններ և այլ շահակիցներ, ինչպես նաև մրցակիցներ և անձինք, ովքեր կարող են չարաշահել տվյալների օգտագործումը),
- ճանաչի տվյալների բարդությունն ու աճող կարևորությունը և սահմանի կազմակերպության կարիքներին և պահանջվող փոփոխություններին համահունչ կառավարման քաղաքականություն,
- երաշխավորի, որ կազմակերպության տեղեկատվական պահանջները բավարար չափով աջակցվում են նրա ներկա և ապագա տեխնոլոգիական հնարավորություններով,
- ապահովի տվյալների պատասխանատու օգտագործումը:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 9. ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՌԻԹՅՈՒՆԸ.** Կառավարման մարմինը պետք է համոզվի, որ հաշվի են առնված այն բոլոր անորոշությունները, որոնք ազդում են կազմակերպության նպատակի և ռազմավարական արդյունքների վրա:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** անորոշությունները հատուկ են ինչպես կազմակերպության գործունեության միջավայրին, այնպես էլ կազմակերպությանը: Հաշվի առնելով անորոշությունների ազդեցությունը կազմակերպության նպատակների, արժեքի ձևավորման և ռազմավարական արդյունքների վրա՝ առանձնակի կարևորվում է ռիսկերի կառավարումը:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է պատասխանատվություն ստանձնի կազմակերպության կողմից ռիսկերի շարունակական ընկալման և դրանց արձագանքման ու, անհրաժեշտության դեպքում, դրանց վերաբերյալ համապատասխան շահակիցների հետ հաղորդակցվելու համար:

Կառավարման մարմինը պետք է՝

- ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ տոն հաղորդի ամբողջ կազմակերպությանը՝ սահմանելով ռիսկերի կառավարման այնպիսի կառուցվածք, որն ապահովում է ռիսկերի կառավարման պաշտոնական, ակտիվ և կանխատեսելի մոտեցումները, ռիսկերի կառավարման ցանկալի մշակույթը, որը խրախուսում է նոր ու ծագող ռիսկերի վերաբերյալ հաշվետվողականությունը և երաշխավորում է, որ կազմակերպությունում յուրաքանչյուր անձ հասկանում է ռիսկերի կառավարման իր պատասխանատվությունը, ռիսկերն ընդունվում են որպես կառավարման քաղաքականության ձևավորման հիմնական նկատառում,
- երաշխավորի, որ որոշումներ կայացնելիս ռիսկերը հաշվի են առնվում, գնահատվում են, մշակվում են, և բացահայտի տեղեկատվություն ռիսկերի բնույթի ու մասշտաբների վերաբերյալ,
- վերահսկի կազմակերպության ռիսկերի կառավարման գործընթացը,
- հաշվի առնի կազմակերպության արտաքին և ներքին համատեքստի ազդեցությունը, փոփոխությունները և կախվածությունը, ներառյալ՝

շահակիցներին,

կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ միտումները, այդ թվում՝ սոցիալական պատասխանատվության և կայունության,

կազմակերպական նպատակը,

կազմակերպական արժեքները,

արժեքի ձևավորման մոդելը,

ռազմավարական պլանավորված արդյունքները:

- ստեղծի և պահպանի համապատասխան ռեսուրսները,
- սահմանի ռիսկի ախորժակը, որը ներառում է ռիսկի չափանիշները և հնարավոր սահմանաչափերը:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 10. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի, որ որոշումները լինեն թափանցիկ և համահունչ ավելի լայն հասարակության սպասումներին:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** Կազմակերպությունը սոցիալապես պատասխանատու է, եթե գործում է հետևողական և թափանցիկ՝ իր կազմակերպական արժեքներին, շահակիցների և հասարակության ակնկալիքներին համապատասխան: Կազմակերպությունը ցուցաբերում է էթիկական վարքագիծ և օգնում է ապահովել հավասարակշռություն շրջակա միջավայրի, սոցիալական և տնտեսական առողջության միջև: Արդյունքում, կազմակերպությունն ակտիվորեն նպաստում է կայուն զարգացմանը և որպես այդպիսին ստեղծում է կայուն բարեկեցություն և պաշտպանում ապագա սերունդների կարիքները:

Օրենքին համապատասխանելը հաճախ բավարար չէ ցույց տալու համար, որ կազմակերպությունը պատասխանատու է, քանի որ օրենքները հաճախ հետ են մնում սոցիալական սպասումներից և սովորաբար սահմանում են միայն նվազագույն ընդունելի չափանիշները: Սոցիալապես պատասխանատու լինելու համար կազմակերպությունը պետք է գործի ընդունելի վարքագծի պարամետրերի շրջանակներում և թույլ չտա գործողություններ, որոնք օրինական են, սակայն չեն համապատասխանում այն ամենին, ինչ իրենից ակնկալում են շահակիցները և ավելի լայն հասարակությունը:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կառավարման մարմինը պետք է՝

- ըմբռնի շահակիցների սպասումները և ապահովի շահակիցների ներառականությունը՝ դրանց հետ փոխգործակցության և հաշվետվողականության ապահովման միջոցով,
- երաշխավորի, որ շահակիցների սպասումների վրա ազդող խնդիրներն ու հնարավորությունները սահմանված և ձևակերպված են,
- երաշխավորի, որ կազմակերպության նպատակն արտացոլում է շահակիցների նկատմամբ կազմակերպության մոտեցումները,
- կազմակերպական արժեքները սահմանելիս և վերլուծելիս գործակցի շահակիցների հետ և նրանց շրջանում տարածի այդ արժեքները,
- կազմակերպության քաղաքականությունները մշակելիս ու վերլուծելիս գործակցի համապատասխան շահակիցների հետ,
- ապահովի իր որոշումների ու գործողությունների համապատասխանությունը կազմակերպության նպատակներին, արժեքներին, քաղաքականություններին և հնարավորություն տա շահակիցներին ահազանգելու կազմակերպության վարքագծի խախտումների վերաբերյալ (օրինակ՝ ազդարարման միջոցով),
- չափի սոցիալական պատասխանատվության իր կատարողականը,
- շահակիցների համար ապահովի սոցիալական պատասխանատվության իր նպատակների թափանցիկությունը:

## ՍԿԶԲՈՒՆՔ 11. ԵՐԿԱՐԱԺԱՄԿԵՏ ԿԵՆՍՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆ

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ.** Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի կազմակերպության կենսունակությունը և գործունակությունը՝ չվտանգելով ներկա և ապագա սերունդների սեփական կարիքները բավարարելու կարողությունը:

**ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.** Կառավարման մարմնի հիմնական պատասխանատվությունն է ապահովել կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների կատարումը: Սա պահանջում է բնապահպանական, սոցիալական և տնտեսական ճկուն համակարգեր: Այս համակարգերի վրա ազդեցությունները կարող են լինել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական: Կազմակերպությունները նպաստում են կայուն բարեկեցությանը՝ աջակցելով այդ համակարգերին, ինչպես նաև սահմանափակելով դրանց վրա իր բացասական ազդեցությունները: Եթե կազմակերպությունը չի կարողանում հասկանալ և արձագանքել այդ համակարգերի կարիքներին, փոքր է նրա երկարաժամկետ կենսունակության հավանականությունը:

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏՆԵՐԸ

Կազմակերպության երկարաժամկետ կենսունակությունն ու կատարողականը պայմանավորված են բնապահպանական, սոցիալական և տնտեսական համակարգերի կայունությամբ: Այդ համակարգերի կայունությունը կախված է կառավարման մարմնի որոշումներից:

Այդ իսկ պատճառով կառավարման մարմինը պարտավոր է երաշխավորել կազմակերպության արժեքի ձևավորման մոդել, որը՝

- սահմանում է այն բոլոր առանցքային ռեսուրսները (օրինակ՝ մարդկային, սոցիալական, մտավոր, բնական, ֆինանսական և նյութական), կառուցվածքները, գործընթացները, հարաբերությունները, որոնք հնարավորություն են տալիս համապատասխան շահակիցների համար ձևավորել կայուն արժեք,
- բացահայտում և գնահատում է արտաքին համակարգերը, որոնցից կախված է կազմակերպության գործունեությունը, այդ համակարգերի վրա կազմակերպության դրական և բացասական ազդեցությունը,
- կազմակերպությունը պաշտպանում և վերականգնում է այն համակարգերը, որոնցից ունի կախվածություն,
- կազմակերպությունը տեղեկատվություն է բացահայտում արժեքի ձևավորման մոդելի մասին:

**9. ԻՆՉՊԵ՛Ս ԵՆ ԴԱՍԱԿԱՐԳՎՈՒՄ**  
**ISO 37000:2021-Ի ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**

ԴԱՍ	ԴԱՍԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ	ՍԿԶԲՈՒՆՔ	ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ
<b>Առաջնային</b>	<p>Նպատակների հետապնդումը գտնվում է բոլոր կազմակերպությունների ուշադրության կենտրոնում և առաջնային նշանակություն ունի կազմակերպությունների կառավարման համար:</p> <p>Հետևաբար, այս սկզբունքը կառավարման առաջնային նկատառումն է և Ստանդարտի մյուս բոլոր սկզբունքների հատման կետը: Այդ սկզբունքները պետք է ընթերցվեն այս սկզբունքի կիրառման համատեքստում:</p>	<b>Նպատակ</b>	<p>Կառավարման մարմինը պետք է սահմանի կազմակերպության նպատակը՝ որպես վերջինիս գոյության հիմնապատճառ:</p> <p>Նպատակը պետք է արտացոլի կազմակերպության մտադրությունները շրջակա միջավայրի, հասարակության և շահակիցների նկատմամբ:</p> <p>Կառավարման մարմինը պետք է հստակորեն սահմանի կազմակերպության արժեքները:</p>
<b>Հիմնարար</b>	<p>Կազմակերպության արդյունավետ կառավարման հիմքում ընկած են՝ արժեքի ձևավորման կազմակերպության մոտեցումը,</p> <p>արժեքի ձևավորման ռազմավարական կառավարումը,</p> <p>վերահսկումը, որպեսզի կազմակերպությունը գործի կառավարման մարմնի կողմից սահմանված սպասումների համաձայն, պատասխանատվությունը կազմակերպության</p>	<b>Արժեքի ձևավորում</b>	<p>Կառավարման մարմինը պետք է սահմանի արժեքի ձևավորմանը միտված նպատակ:</p>
		<b>Ռազմավարություն</b>	<p>Կազմակերպական նպատակին հասնելու համար կառավարման մարմինը պետք է ուղղորդի կազմակերպության ռազմավարությունը՝ արժեքի ձևավորման մոդելին համապատասխան:</p>
		<b>Վերահսկողություն</b>	<p>Կառավարման մարմինը պետք է վերահսկի կազմակերպության</p>

ԴԱՍ	ԴԱՍԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ	ՍԿԶԲՈՒՆՔ	ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ
	կատարողականի, վարքագծի, որոշումների և գործողությունների համար:		գործունեությունը՝ երաշխավորելու համար, որ այն համապատասխանում է կազմակերպության նպատակներին և շահակիցների սպասումներին, էթիկական և համապատասխանության պարտավորություններին:
		<b>Հաշվետվողականություն</b>	Կառավարման մարմինը պետք է ցուցաբերի իր հաշվետվողականությունն ամբողջ կազմակերպության նկատմամբ և պատասխանատվության ենթարկի այն անձանց, որոնց իրավասություններ է պատվիրակել:
<b>Լիազորող</b>	Լիազորող վեց սկզբունքները վերաբերում են շահակիցների փոփոխվող սպասումների բավարարմանը, ինչպես նաև շրջակա միջավայրին, սոցիալական և տնտեսական համակարգերի նկատմամբ կազմակերպության պարտականություններին:	<b>Շահակիցների ներգրավում</b>	Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի շահակիցների պատշաճ ներգրավվածությունը և հաշվի առնի կազմակերպությունից նրանց սպասումները:
		<b>Առաջնորդություն</b>	Կառավարման մարմինը պետք է իրականացնի կազմակերպության էթիկական և արդյունավետ կառավարումը և կառավարման նման ոճը տարածի ամբողջ կազմակերպությունում:

ԴԱՍ	ԴԱՍԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ	ՍԿԶԲՈՒՆՔ	ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ
		Տվյալներ և որոշումներ	Կառավարման մարմինը պետք է տվյալները ճանաչի որպես արժեքավոր ռեսուրս իր, կազմակերպության և այլոց կողմից որոշումներ կայացնելու համար:
		Ռիսկերի կառավարում	Կառավարման մարմինը պետք է համոզվի, որ հաշվի են առնված այն բոլոր անորոշությունները, որոնք ազդում են կազմակերպության նպատակի և ռազմավարական արդյունքների վրա:
		Սոցիալական պատասխանատվություն	Կառավարման մարմինը պետք է ապահովի, որ որոշումները լինեն թափանցիկ և համահունչ ավելի լայն հասարակության սպասումներին:
		Երկարաժամկետ կայունություն և կատարողական	Կառավարման մարմինը պետք է երաշխավորի կազմակերպության կենսունակությունը և գործունակությունը՝ չվտանգելով ներկա և ապագա սերունդների սեփական կարիքները բավարարելու կարողությունը:

## 10. ISO ԻՆՉ ԱՏԱՆԴԱՐՏՆԵՐ ԵՎ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ ԵՆ ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԵԼ ISO 37000:2021-Ը ՄՇԱԿԵԼԻՍ

---

ISO 37000:2021 ստանդարտը մշակելիս աշխատանքային խմբի կողմից օգտագործվել են ISO հետևյալ ստանդարտներն ու ուղեցույցները՝

- ISO 14001, Շրջակա միջավայրի կառավարման ստանդարտը,
- ISO 26000:2010, Սոցիալական պատասխանատվության ուղեցույցը,
- ISO 31000:2018, Ռիսկերի կառավարման ուղեցույցը,
- ISO 37001:2016, Կաշռակերության դեմ պայքարի կառավարման ստանդարտը,
- ISO 37002, Ազդարարման կառավարման ուղեցույցը,
- ISO 37301:2021, Համապատասխանության կառավարման ստանդարտը,
- ISO 73:2009, Ռիսկերի կառավարման ուղեցույց – բառարանը,
- ISO 82:2019, Կայունության ստանդարտներին հասցեագրված ուղեցույցը,
- ISO/IEC 27001, Տեղեկատվական անվտանգության կառավարման ստանդարտը,
- ISO/IEC 38500:2015, Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կառավարման ուղեցույցը:



**Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի 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:



(+374 99) 444 442



corp.gov@corp.gov.am



www.corp.gov.am