



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ  
ԿՆՈՎԱՄԱՆԵ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
Surh



## ԿԱՅՈՒՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴԻ ՕՐԱԿԱՐԳՈՒՄ ԹԵԶԻՍՆԵՐ ԲՈՐԻՍ ԶԱՆԶԱԼԻԱ

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿՈՐՊՈՐԱՑԻԱՅԻ (IFC) ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՑՈՒ

Կորպորատիվ կառավարումը ճամփորդություն է, այլ ոչ թե նպատակակետ: Մեզ շրջապատող աշխարհն անընդհատ փոխվում է, ի հայտ են գալիս նոր երևույթներ, ձևավորվում նոր միտումներ: Եթե դիտարկենք ժամանակակից կորպորատիվ կառավարման միտումները, ապա դրանցից ամենաընդգծվածը տնօրենների խորհրդի կազմի պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացումն է: Սա առաջնահերթ նշանակություն ունի կորպորատիվ նպատակներին հասնելու համար: Ընկերությունների պատշաճ գործունեության համար մեծ տեղ է հատկացվում կորպորատիվ

մշակույթին: Իրենց երկարաժամկետ հաջողության համար ընկերությունները չպետք է առաջնորդվեն բացառապես բաժնետերերի շահերով: Ավելի ու ավելի մեծ տեղ է հատկացվում շահակիցների շահերին: Եվ ամենակարևորը, մենք ականատես ենք լինում կորպորատիվ կառավարումից դեպի բնապահպանական, սոցիալական և պատշաճ կառավարման ինտեգրված մոտեցմանը (ESG) անցմանը:

Այս միտումների ազդեցությամբ փոխվում է նաև ընկերությունների գործարար մոդելը: ESG ստանդարտների ամրապնդման տեսանկյունից ակտիվացել են շրջանաձև տնտեսության վերաբերյալ քննարկումները, որոնք մարտահրավերներ են նետում ընկերություններին թափոնների կառավարման, էներգարդյունավետ տնտեսություն վարելու առումներով: Բացի այդ, ընկերությունները չպետք է կենտրոնան միայն սեփական գործառնությունների և ակտիվների վրա: Նրանք պետք է հետևեն մատակարարման շղթայի գործունեությանը: Սա ևս հիմնավորում է բաժնետերերի շահերի պաշտպանությունից դեպի շահակիցներին անցումը:



ԿՐԹՈՒՄԱՏԻՎ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
S U R H

IFC-ում մեր գործունեության ընթացքում նկատելի էր, որ ESG-ի որոշ հարցեր ներառված էին խորհուրդների օրակարգում, օրինակ՝ ներքին հսկողությունը և ռիսկերի կառավարումը, այդ թվում՝ բնապահպանական և սոցիալական ռիսկերի կառավարումը, ղեկավարների վարձատրությունը, կորպորատիվ մշակույթը, կենտրոնացումը երկարաժամկետ նպատակների վրա և այլն: Տարիների մեր փորձառությունը հավաստում է, որ այնտեղ, որտեղ առանձնակի ուշադրություն է հատկացվում բնապահպանական և սոցիալական հարցերին, առկա են հաջողության նախապայմաններ:

Ընկերությունների գործունեության բնապահպանական և սոցիալական կողմերի կարևորության ընկալումը մեզ դրդեց վերանայել IFC-ի՝ 2007թ.-ին ընդունված կորպորատիվ կառավարման գնահատման մեթոդաբանությունը: **2018թ.-ին վերանայված մեթոդաբանությամբ** ընկերությունները գնահատվում են հետևյալ բաղադրիչների ուսումնասիրության հիման վրա՝

- ◆ ESG հանձնառությունը, այդ թվում՝ առաջնորդությունն ու մշակույթը,
- ◆ խորհրդի կառուցվածքը և գործունեությունը,
- ◆ վերահսկման միջավայր, այդ թվում՝ ներքին հսկողության համակարգը, ներքին աուդիտի գործառույթը, ռիսկերի կառավարումն ու համապատասխանությունը,
- ◆ տեղեկատվության բացահայտումը և թափանցիկությունը,
- ◆ հարաբերությունները մինտրիտար բաժնետերերի հետ,
- ◆ շահակիցների ներառականության կառավարումը:

Ընկերություններից հատուկ կենտրոնացում են ակնկալում ոչ միայն բնապահպանական և սոցիալական հարցերը, այլև լավ կառավարումը, այդ թվում՝ էթիկայի և հակակոռուպցիոն համապատասխանությունը, բարձրագույն ղեկավարության և խորհրդի անդամների վարձատրությունը: Այս հարցերը պետք է լինեն խորհրդի օրակարգում: Սա վարժանք կամ PR ակցիա չէ, այլ իրական գործ, որ ձեր բիզնեսի համար կբացի նոր հնարավորություններ և կհանգեցնի դրական արդյունքների:



ԿՈՐՈՐԱՄԵՎ  
ԿԵՆՏՐՈՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
Surh

Ոչ պակաս կարևորություն ունեն ESG-ի վերաբերյալ տեղեկատվության բացահայտումը և թափանցիկության ապահովումը: Ներկայումս չկան տեղեկատվության բացահայտման միասնական ստանդարտներ, ինչը շուկայի մասնակիցների համար խնդիր է: Դա անորոշություն է ձևավորում նաև շահակիցների, հատկապես՝ ներդրողների, կարգավորող մարմինների շրջանում, ինչը լրացուցիչ խթան է թափանցիկության միասնական ստանդարտների ձևավորման համար:

Հարց է ծագում. ինչո՞ւ խորհուրդը պետք է զբաղվի ESG-ով: Կա շատ պարզ պատասխան՝ դա նրա պարտականությունների մի մասն է: Միաժամանակ ESG-ին պետք չէ վերաբերվել որպես խնդրահարույց և վտանգավոր ու կործանարար ուժի: Այն նաև հնարավորություն է: Աշխարհը փոխվում է, փոխվում են երիտասարդների նախասիրությունները: Նրանք կողմնորոշված են դեպի բնապահպանական տեսանկյունից մաքուր և սոցիալապես բարենպաստ ապրանքները: Սա նշանակում է, որ ապրանքների մի մասը շուկայում կկորցնի իր օգտակարությունն ու պահանջվածությունը: Դրանք կփոխարինվեն նորերով՝ բիզնեսի համար բացելով գործելու նոր ասպարեզ և զարգացման նոր հնարավորություններ: Հետևաբար, ESG միաժամանակ և՛ ռիսկ է, և՛ հնարավորություն:

Հաջողելու համար խորհուրդը պետք է հետամուտ լինի, որ ESG ստանդարտներն ինտեգրվեն ընկերության գործարար գործընթացներին: Դա ունի կենսական նշանակություն և պահանջում է խորհրդի խիստ դիրքորոշումը: Խորհուրդը չպետք է վախենա դեկավար թիմին մարտահրավերներ նետելուց և նրա գործունեության կառուցողական քննադատությունից: Հակառակ դեպքում բացառապես ֆինանսների վրա կենտրոնացումը հնարավոր է հանգեցնի վաճառքների աճին, սակայն կվախի մշակույթին, ինչն ընկերությունների համար կարող է ունենալ ճակատագրական հետևանքներ:

Ամենևին էլ պարտադիր չէ, որ խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ լինի ESG փորձագետ, սակայն խորհուրդը պետք է ի վիճակի լինի ընկալել ESG վտանգներն ու հնարավորությունները և բավարար ժամանակ հատկացնել դրանք քննարկելու համար: Կարևոր է, որ խորհուրդը կոլեգիալ պատկերացում ունենա ESG հարցերի վերաբերյալ: Իհարկե ESG զգայուն ոլորտներում (օրինակ՝ հանքարդյունաբերություն, առողջապահություն և այլն) շատ լավ է, եթե խորհրդում առկա է ESG մասնագիտացում ունեցող մեկը: Այդ անձը կարող է բերել նոր տեսլական, խորհրդի անդամների ուշադրությունը հրավիրել ընկերության համար էական նշանակություն ունեցող խնդիրների վրա:



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ  
ԿԱՏՎԱՐՄԱՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
ՏՄԻ

ESG կարևոր թեմաներից է խորհրդի բազմազանությունը: Ինչքան բազմազան է խորհրդի կազմը, այնքան խորհրդում իրապես հնարավոր են լավ քննարկումները: Խորհրդում տարբեր դիրքորոշումներն ու տեսակետները հիմք են քննարկումների ծավալման ու բանավեճի մշակույթի կայացման համար: Բազմազանությունն ունի տարբեր կողմեր: Առաջին հերթին դա գենդերային բազմազանությունն է: Այն փոխում է խորհրդի դինամիկան, խորհուրդ է բերում կենտրոնացված և քաղաքավարի քննարկումների մշակույթը: Կանայք պակաս ռիսկային են իրենց որոշումներում, ինչը զսպում է խորհուրդներին բարձր ռիսկային որոշումներ ընդունելիս: Կարևոր է նաև խորհրդում տարբեր տարիքի անձանց ներկայացվածությունը: Դա կարևոր է տարբեր կատեգորիայի հաճախորդների սպասումներն ընկալելու համար: Երիտասարդներն ավելի խելոք են տեխնիկական հարցերում, ունեն այլ տեսլական ու նախասիրություններ, ինչը կարող է հավասարակշռվել խորհրդի ավելի տարեց անդամների փորձառությամբ:

Խորհրդի օրակարգը գնալով հարստանում է: Հետևաբար, անհրաժեշտություն է առաջանում խորապես ընկալել խորհրդի օրակարգային հարցերի էությունը: Դրանց վերաբերյալ խորհրդի կողմից վերջնական որոշում կայացնելու համար իրենց առաջարկներով աջակցող դերակատարում ունեն հանձնախմբերը: Հանձնախմբերի ձևավորումը շատ անհատական է: Սակայն ներկայումս ESG-ի առնչությամբ առկա են որոշակի միտումներ: Եթե ընկերության ոլորտը զգայուն է բնապահպանական և սոցիալական ռիսկերի նկատմամբ, ապա այդ հարցերը կարող են պատվիրակվել ռիսկերի կառավարման հանձնախմբին: Մշակվում են «կանաչ» ապրանքներ, թողարկվում են «կանաչ» պարտատվածքներ, կառուցվում են «կանաչ» ճանապարհներ: Այս դեպքում ESG հարցերը կարող են ներառվել ռազմավարության հանձնախմբի օրակարգում: Երրորդ տարբերակը կայուն զարգացման հանձնախմբի ձևավորումն է: Սովորաբար այս ճանապարհով գնում են խոշոր բազմազգ ընկերությունները, որոնք ESG ստանդարտներին հետևելու իրենց հանձնառությունը պարտավոր են փոխանցել իրենց դուստր ընկերություններին:

Պատշաճ ESG-ի առավելություններն են կապիտալի հասանելիությունը, արտադրողականության բարձրացումը, գործարար բարենպաստ հեղինակության ամրապնդումը, ինչպես նաև ակտիվ տնօրինումը, եթե խոսքն ընտանեկան ընկերությունների մասին է:



ԿՐՈՒՈՐԱՏԻՎ  
ԿԵՏԱՎԱՐԱՆԸ  
ԿԵՆՏՐՈՆ



ESG կայուն ֆինանսավորման անփոխարինելի բաղադրիչն է: Սա հարաբերականորեն նոր թեմա է: Կայուն ֆինանսավորումը բացում է նոր հնարավորություններ բոլոր ընկերությունների համար: Գոյություն ունեն կայուն ֆինանսավորման տարբեր սահմանումներ: Օրինակ, Եվրամիությունը կայուն ֆինանսավորումը սահմանում է որպես ֆինանսների տրամադրում՝ հաշվի առնելով ESG գործոնները: Կայունության համար մենք կարիք ունենք էներգաարդյունավետ որոշումների, այլընտրանքային էներգիայի և թափոնների կառավարման արդյունավետ համակարգերի, կլիմայական փոփոխություններին դիմակայման: Այս ամենի համար անհրաժեշտ են ֆինանսներ: ՄԱԿ-ի հաշվարկներով՝ 2030թ. կայուն զարգացման նպատակներին հասնելու համար տարեկան կպահանջվի 2.5–3 տրիլիոն դոլար: IFC կլիմայական փոփոխությունների հնարավորությունները զարգացող 21 շուկաներում գնահատում է 23 տրիլիոն դոլար:

Կլիմայական փոփոխությունների օրակարգին զգալի ուշադրություն դարձրեց 2021թ.-ի նոյեմբերին Գլազգոյում կայացած միջազգային COP26-ի համաժողովը: Այն բերեց բազմաթիվ նոր պարտավորություններ, որոնցից է Net Zero-ի համար Գլազգոյի ֆինանսական այլանալը: Դա մինչև 1,5°C գլոբալ տաքացման սահմանափակմանը միացած խոշոր բանկերի, ապահովագրական ընկերությունների և ակտիվների կառավարիչների միավորում է: Սա նշանակում է, որ այդ ֆինանսական հաստատություններն այլևս չեն ֆինանսավորի էկոլոգիապես ոչ մաքուր ոլորտները և ներդրումներ կատարելիս առանձնակի ուշադրություն կդարձնեն կլիմայական ռիսկերին:

**Այս ամենը նկատի ունենալով՝ ավելի լավ է անցումը սկսել ավելի շուտ, քան ուշ: Պետք է հաշվի առնել, որ փոփոխությունները պահանջում են ժամանակ: Երբ դուք սկսում եք աստիճանաբար, դա ավելի էժան է, քան երբ փոփոխությունները փորձում եք կատարել մեկ գիշերվա ընթացքում: Ահա թե ինչու է անհրաժեշտ ավելի վաղ միանալ ընթացող գործընթացներին և օգտագործել դրանց առավելությունները:**