UK International Development
Partnership | Progress | Prosperity

CIPE CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն

ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՆԴԱՄԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

2026

ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՆԴԱՄԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

«Խորհրդի անդամի վարքագծի կանոններ» ուղեցույցը *մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի աջակցությամբ Միացյալ Թագավորության (ՄԹ) միջազգային զարգացման շրջանակում՝ ՄԹ կառավարության կողմից ֆինանսավորվող* ***«Արձագանքելով Հայաստանում քայքայիչ կապիտալի սպառնալիքներին. Փուլ III»*** *ծրագրով:*

Փաստաթղթում արտահայտված կարծիքները պատկանում են նյութի հեղինակներին և հնարավոր է՝ ոչ միշտ համընկնեն ՄԹ կառավարության և Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

«Խորհրդի անդամի վարքագծի կանոններ» ուղեցույցը (այսուհետ՝ Վարքականոններ) նպատակ է հետապնդում հայաստանյան կազմակերպություններում խթանել համարձակ առաջնորդությունը:

Վարքականոնների իմաստով համարձակ առաջնորդությունը նշանակում է, որ խորհուրդը և դրա յուրաքանչյուր անդամ էթիկական բարձր չափորոշիչներն ընդունում են որպես վարքագծային համոզմունք առ այն, որ դրանք կորպորատիվ հաջողությանն աջակցող և կորպորատիվ բարիք ձևավորող էական գործոն են և նախապայման՝

- կորպորատիվ նպատակների նշանակության ամրապնդման, կազմակերպության կատարողականի բարելավման, արժեքի ավելացման,
- կորպորատիվ առողջ և գործակցային մշակույթի ձևավորման,
- կայուն և երկարաժամկետ գործարար հարաբերությունների հաստատման,
- կազմակերպության նկատմամբ դրա առանցքային շահակիցների նվիրվածության, վստահության ու ներգրավվածության ամրապնդման,
- իրավական և հեղինակության ռիսկերը կառավարելու կարողության զարգացման համար:

Այսինքն՝ համարձակ առաջնորդությունը ոչ միայն բարոյական արժեք է, այլև կորպորատիվ երկարաժամկետ հաջողության ռազմավարական ակտիվ:

Այն խարսխվում է՝

Բարոյական համարձակության վրա. բարեխղճություն և բարեվարքություն կորպորատիվ հարաբերություններում:

Կարգապահ համարձակության վրա. ռազմավարական մտածողություն, գործարար դատողություն և կենտրոնացում, որոնց արդյունքը կորպորատիվ հաջողության համար էական նշանակություն ունեցող հարցերի վերաբերյալ կշռադատված, հավասարակշռված որոշումներն ու գործողություններն են:

Մտավոր համարձակության վրա. առկա ենթադրություններին մարտահրավեր նետելու կարողություն, հետաքրքրասիրության դրսևորում, փաստահեն, ռիսկահեն որոշումների կայացում, սեփական գիտելիքների և ունակությունների ընդլայնում «հարմարավետության գոտուց» դուրս գալու միջոցով:

Էմպատիկ համարձակության վրա. խորաթափանցություն, հաղորդակցվելու կարողություն, այլոց դիրքորոշումն ընկալելու և հարգելու ունակություն:

Համարձակ առաջնորդությունը կարող է առարկայանալ հետևյալ սկզբունքներին անմնացորդ նվիրվածությունը գործնականում ապացուցելու միջոցով:

Սկզբունք 1. ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ

Բարեվարքությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, նշանակում է, որ խորհուրդն առաջնորդում է կազմակերպությունը ոչ միայն իրավական, այլև էթիկական չափորոշիչների շրջանակում:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- առաջնորդել սեփական օրինակով՝ հետևելով էթիկական վարքագծի բարձր չափորոշիչների, և հաշվի նստել այն հանգամանքի հետ, թե իր վարքագիծն ինչ ազդեցություն է ունենում կազմակերպության, խորհրդի, գործադիր մարմնի անդամների, աշխատակիցների և այլ շահակիցների վրա,
- ըմբռնել ոչ միայն ոչ էթիկական, այլև ողջամտորեն որպես այդպիսին ընկալվող վարքագծի ու գործողությունների հետևանքները,
- հետևողաբար հավատարմություն ցուցաբերել կազմակերպության կորպորատիվ արժեքների և սկզբունքների նկատմամբ,
- խուսափել կազմակերպության կորպորատիվ հեղինակությունն ու համբավը վնասող, կորպորատիվ արժեքներին հակասող վարքագծից,
- չհանդուրժել և մարտահրավեր նետել կազմակերպության կորպորատիվ արժեքներին, սկզբունքներին հակասող խոսքին, վարքագծին, գործողություններին,
- ջատագովել կազմակերպության կորպորատիվ վարքականոնների կիրառումը՝ խթանելով դրան աջակցող համապատասխան գործընթացների և կառուցակարգերի (ուսուցումներ, ազդարարում, վերահսկում, կարգապահական պատասխանատվություն, խրախուսում) ներդրումը, իրագործումն ու շարունակական բարելավումը:

Սկզբունք 2. ԱՆԿԱԽՈՒԹՅՈՒՆ

Անկախությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, ենթադրում է, որ խորհուրդը հետևում և խրախուսում է ազատ, ինքնուրույն, անկողմնակալ՝ առանց արտաքին կամ ներքին անհարկի ազդեցության և միջամտության, մասնագիտական փորձաքննությամբ ու պատասխանատվությամբ կորպորատիվ որոշումների կայացման գործելաոճը:

Խորհրդի անդամն անկախ իր կարգավիճակից պարտավոր է՝

- առաջնորդվել բացառապես կազմակերպության լավագույն շահերով և բացառել ցանկացած անհարկի ազդեցություն ու միջամտություն իր դիրքորոշման ձևավորման և կորպորատիվ որոշումների վրա,

- կիրառել անկախ դատողություն և ձեռնարկել ողջամիտ քայլեր՝ խորհրդի որոշումների հիմնավորվածության ու հավասարակշռվածության մեջ համոզվելու համար,
- ձեռնպահ մնալ խորհրդի անդամի պարտականությունների հետ անհամատեղելի ցանկացած բնույթի գործունեությունից, վարքագծից և հարաբերություններից, ինչպես նաև կազմակերպության շահերին հակասող կամ մրցակցող շահեր հետապնդելուց կամ դրա վերաբերյալ ողջամիտ կասկածներ հարուցելուց,
- երրորդ անձանցից չընդունել նվերներ, որոնք նպատակ են հետապնդում ազդել իր իրավասությունների շրջանակում որոշումների ընդունման վրա կամ որոնց ընդունումը կարող է ողջամիտ կասկած հարուցել նման ազդեցության վերաբերյալ,
- բացահայտել կազմակերպության գործունեությանն առնչվող իր ցանկացած ուղղակի կամ անուղղակի շահը և խուսափել իր անկախ դատողությունը վտանգող ցանկացած իրավիճակից,
- չներգրավվել այլ կազմակերպությունների կառավարման համակարգ, եթե դա խոչընդոտում է կազմակերպությունում իր պարտականությունների պատշաճ կատարումը կամ առաջացնում է շահերի բախում,
- պատրաստ լինել լքել խորհուրդը, եթե խղճի, անկախ դատողության կամ կառավարման հետ կապված խնդիրներն անհնար է կարգավորել առողջ եղանակով:

Սկզբունք 3. ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅՈՒՆ

Թափանցիկությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, ենթադրում է, որ խորհուրդը ջատագովում և պատասխանատվություն է ստանձնում բաժնետերերի և շահակիցների հետ կազմակերպության ֆինանսական վիճակի, գործունեության արդյունքների, կորպորատիվ կառավարման բոլոր էական հարցերի վերաբերյալ բաց, մատչելի և ազնիվ հաղորդակցման մշակույթ ձևավորելու և ամրապնդելու համար:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- իր պարտականությունները կատարելիս լինել բաց և հաղորդակցվող,
- կորպորատիվ որոշումներ կայացնելիս ներկայացնել իր դիրքորոշման հիմնավորումը, ինչպես նաև բացահայտել իրեն հայտնի ցանկացած տեղեկատվություն կամ տվյալ, որը կարող է օգնել խորհրդին տեղեկացված և հավասարակշռված որոշում կայացնելու հարցում,
- խորհրդի, գործադիր մարմնի անդամների և այլ շահակիցների հետ հարաբերություններում լինել անկեղծ այն ամենի վերաբերյալ, ինչը կարող է ընկալվել որպես իր անկախ դատողության վրա ազդող էական հանգամանք (օրինակ՝ շահերի բախում),

- քաջալերել բաց հաղորդակցվելու կամ «բարձրաձայնելու» կորպորատիվ մշակույթը, որն ուղղված է սխալների, թերությունների կամ ոչ էթիկական վարքագծի ժամանակին բացահայտմանը կամ կանխարգելմանը,
- խթանել ազդարարման գործուն կառուցակարգերի ներդրումը, որոնք հնարավորություն են տալիս աշխատակիցներին և այլ շահակիցների ազատորեն, առանց սահմանափակումների ու հետապնդումների կամ խտրական վերաբերմունքի հայտնել իրենց մտահոգությունները կազմակերպության ոչ օրինական կամ ոչ էթիկական գործելաոճի մասին,
- զարգացնել կազմակերպության վերաբերյալ արդիական և արժանահավատ տեղեկատվությունը ժամանակին բացահայտելու կորպորատիվ գործելաոճը՝ համոզվելով, որ երաշխավորված են գաղտնի, ներքին տեղեկությունների պահպանումը և տեղեկատվական անվտանգությունը:

Սկզբունք 4. ԱՐԴԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Արդարությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, ենթադրում է, որ խորհուրդը հանձնառություն է ստանձնել իր որոշումներում և հարաբերություններում առաջնորդվել հավասար վերաբերմունք ու հավասար հնարավորություն ապահովելու սկզբունքով և խրախուսել դրա կիրառումը ողջ կազմակերպությունում:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- լինել արդար, հարգալից, անկողմնակալ, հավասարակշռված,
- ճանաչել և հարգել կազմակերպության առանցքային շահակիցների օրինական շահերը և բացառել դրանց նկատմամբ խտրական, կողմնակալ վերաբերմունքի որևէ դրսևորում,
- խթանել բոլոր բաժնետերերի նկատմամբ հավասար և արդար վերաբերմունք դրսևորելու կորպորատիվ պարտավորությունը,
- խրախուսել մտածելակերպի բազմազանությունը, բաց ու անկեղծ վերաբերմունք դրսևորել տարբեր գաղափարների և տեսակետների նկատմամբ, սեփական տեսակետն արտահայտելիս տրամադրել սպառիչ հիմնավորումներ,
- գնահատել կորպորատիվ հաջողության ապահովման հարցում բոլոր շահակիցների ներդրումը և տրամադրել կառուցողական հետադարձ կապ, ներառյալ դեպքերում, երբ գործունեության արդյունքները չեն համապատասխանում սահմանված կորպորատիվ նպատակներին կամ կազմակերպության կողմից ձևավորված սպասումներին,
- ջատագովել արդար վարձատրության և արժանիքահեն խրախուսման կառուցակարգերը կազմակերպությունում,

- հետամուտ լինել խորհրդի՝ որպես ամբողջության և խորհրդի անդամների անհատական գնահատման գործելաոճը զարգացնելու ու ամրապնդելու հարցում:

Սկզբունք 5. ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Պատասխանատվությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, ենթադրում է, որ խորհուրդը պատասխանատվություն է ստանձնում իր որոշումների, գործողությունների և դրանց արդյունքների ու հետևանքների համար, ինչպես նաև հետևողական է ողջ կազմակերպությունում պատասխանատվության միջավայրի ձևավորման հարցում:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- բարեխղճորեն և պատշաճ շրջահայացությամբ կատարել կազմակերպության նկատմամբ ստանձնված պարտականությունները և կրել անձնական պատասխանատվություն սեփական գործողությունների համար,
- խորհրդի որոշումների համար ստանձնել հավաքական պատասխանատվություն,
- ապահովել իր խոսքի և գործողությունների համապատասխանությունը,
- պահպանել իր իրավասությունների շրջանակներում ձեռքբերված տեղեկատվության գաղտնիությունը, այն չօգտագործել չարտոնված նպատակներով և բացահայտել միայն համապատասխան թույլտվության ստացման կամ օրենքով նախատեսված դեպքերում,
- գիտակցել կազմակերպության պատասխանատվության շրջանակները, այդ թվում՝ սոցիալական և բնապահպանական, և հաշվի առնել իր որոշումների ազդեցությունը հասարակության, տեղական համայնքի և շրջակա միջավայրի վրա,
- հավասարակշռել կազմակերպության կարճաժամկետ և երկարաժամկետ շահերն ու նպատակները,
- մերժել կոռուպցիայի ցանկացած դրսևորում ինչպես սեփական, այնպես էլ կազմակերպության գործունեության մեջ,
- խթանել բարձր գործարար չափորոշիչները կազմակերպության մատակարարման շղթայում, հատկապես՝ էթիկական և հակակոռուպցիոն վարքագծի, մարդու իրավունքների պաշտպանության, աշխատանքային պայմանների և շրջակա միջավայրի պահպանության:

Սկզբունք 6. ԱՐՀԵՍՏԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ

Արհեստավարժությունը՝ որպես պատշաճ կորպորատիվ կառավարման հենասյուն, ենթադրում է, որ խորհուրդը գնահատում է իր անդամների մասնագիտական գիտելիքները, փորձն ու հմտությունները և խթանում դրանց արդյունավետ համադրումն ու զարգացումը:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- խորհրդի նիստերին մասնակցել նախապատրաստված՝ սեփական դիրքորոշմամբ և հստակ ըմբռնելով հարցի էությունը,
- ցուցաբերել չափավոր կասկածամտություն առաջին հերթին սեփական դիրքորոշման վերաբերյալ, աջակցել խորհրդի այլ անդամների գաղափարների զարգացմանը,
- ցուցաբերել ռազմավարական մտածողություն և իր ներդրումն ունենալ ողջ կազմակերպությունում և խորհրդում ռիսկահեն, արժեքահեն, փաստահեն և կազմակերպության հաջողությանը միտված որոշումների կայացման գործելաոճը զարգացնելու հարցում,
- կորպորատիվ նպատակներին հասնելու համար ողջամիտ մարտահրավերներ նետել գործադիր մարմնին, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ վերջինիս տրամադրել խորհրդատվական աջակցություն,
- հետևողական լինել կորպորատիվ ռազմավարության կատարողականը գնահատելու, շեղումները բացահայտելու, բարձրաձայնելու, վերանայումներ իրականացնելու հարցում,
- վերլուծել խորհրդի անդամի պարտականությունները կատարելու հարցում սեփական կոմպետենտությունը և անհրաժեշտության դեպքում հրաժարվել խորհրդի կազմում վերընտրվելուց,
- իր փորձաքննության վերաբերյալ ողջամիտ մտահոգություններ ունենալու դեպքում պահանջել արտաքին խորհրդատուի ներգրավում,
- կազմակերպության զարգացմանը համահունչ ապահովել սեփական շարունակական զարգացումը, այդ թվում՝ «փափուկ» ունակությունների կատարելագործումը: