

Այս նյութը մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից Միջազգային մասնավոր ձեռնարկափրության 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 ձեռնարկափրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

Հեղինակ՝ Նարինե Մելիքյան

Խորհրդի մշակույթը որպես էթիկական առաջնորդման առանցք

ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը խարսխվում է էթիկական առաջնորդման գաղափարի վրա և հիմնավորում է այն թեզը, որ կորպորատիվ կառավարումը պարզապես կառավարման և վերահսկման կառուցակարգերի ամբողջությունն չէ: Այն մարդկային խղճի, վարքի արտահայտչամիջոց է:

Կանոնագրքում էթիկական առաջնորդման գաղափարը չի սահմանափակվում միայն 11.8 Սկզբունքով, համաձայն որի՝ խորհուրդը պետք է հետևի բարձր էթիկական չափորոշիչների: Այն ներգծված է բոլոր Սկզբունքներում՝ սկսած մասնակիցների իրավունքների պաշտպանությունից մինչև շահակիցների նկատմամբ պատասխանատվության ստանձնում: Այս մոտեցումն ինքնին բարձրացնում է Կանոնագրքին գիտակցված հետևելու անհրաժեշտությունը՝ երկրորդելով «կոսմետիկ» կամ «խորհրդանշական» համապատասխանությունը:

Էթիկական առաջնորդումը պատասխանատու կառավարման անկյունաքարն է, որի միջոցով կորպորատիվ կառավարման հիմնարար սկզբունքները՝ բարեվարքությունը, թափանցիկությունը, արդարությունը, հաշվեպրովոզականությունը վերածվում են կորպորատիվ վարքականոնների: Այն ավելին է, քան պարզապես իրավական համապատասխանությունը:

Էթիկական առաջնորդումը նպաստում է կորպորատիվ այնպիսի միջավայրի ձևավորմանը, որի պայմաններում էթիկական չափորոշիչները դառնում են առաջնորդող ուղենիշներ ողջ կազմակերպությունում՝ ռազմավարական կառավարումից մինչև գործառնական ղեկավարում և հակառակը: Էթիկական չափորոշիչներով առաջնորդվելը հնարավորություն է տալիս հավասարակշռել կազմակերպության հնարավոր ազդեցությունը (տնտեսական, սոցիալական,

բնապահպանական), ինչը խթանելով կազմակերպության դիմակայունությունը՝ շոշափելի առավելությունների աղբյուր է թե՛ բաժնետերերի, թե՛ շահակիցների համար:

Հակառակը՝ էթիկական չափորոշիչների անտեսումը կարող է ունենալ լուրջ և երկարաժամկետ հետևանքներ. հեղինակության անդառնալի վնասներ, հաճախորդների, ներդրողների վստահության անկում կամ կորուստ, իրավական ու ֆինանսական հետևանքներ և այլն:

Այսինքն՝ այնտեղ, որտեղ էթիկական չափորոշիչները չեն գործում, բարձր է պատժամիջոցների հավանականությունը, և հակառակը՝ էթիկան կարող է կանխարգելել խնդրահարույց իրավիճակները:

Գործնականում էթիկական չափորոշիչներին հավատարմությունն իր արտացոլումն է գտնում խորհրդի էթիկական հանձնառության մեջ: Վերջինս որոշում է կազմակերպության արժեքային և վարքագծային ուղղվածությունն ու էթիկական «տոն» հաղորդում ողջ կազմակերպությանը՝ նպատակով, որ էթիկական չափորոշիչների գիտակցումն ամրապնդվի «կենտրոնում»՝ միջին ղեկավարության, և «առաջնագծում»՝ աշխատակիցների մոտ, ու ծառայի կորպորատիվ արժեքներին և ոիսկի ախորժակին համապատասխան ռազմավարական նպատակների իրագործմանը:

Խորհրդի էթիկական հանձնառությունը լոկ հայտարարություն չէ: Այն իրական գործիք է, որը կազմակերպությանը համախմբում է «ճիշտ գործերը ճիշտ ձևով անելու» գաղափարի շուրջ: Վերջինիս շրջանակների որոշման համար կարող են հիմք հանդիսանալ.

- 1. Օգտակարության մոտեցումը** հիմնվում է առավելագույն թվով շահակիցների համար առավելագույն բարիք ձևավորելու սկզբունքի վրա: Խորհրդի համատեքստում սա ենթադրում է, որ խորհուրդը պարտավոր է կշռադատել իր որոշումների հնարավոր հետևանքները՝ հաշվի առնելով դրանց ազդեցությունը տարբեր շահակիցների, այդ թվում՝ աշխատակիցների, հաճախորդների, բաժնետերերի, գործընկերների և ազդակիր համայնքի վրա: Օգտակարության մոտեցման մարտահրավերներից են տարբեր շահակիցների հակասող կամ մրցակցող շահերը: Նման դեպքերում քննարկման առարկա է հանդիսանում օգուտների և վնասների հարաբերակցությունը՝ համոզվելու համար, որ օգուտներն ավելի ազդեցիկ են, քան վնասները, և որ դրանք համապատասխանում են կազմակերպության երկարաժամկետ շահերին, նպատակներին և արժեքներին:
- 2. Իրավունքների վրա հիմնված մոտեցումն** ընդգծում է շահակիցների հիմնարար իրավունքները հարգելու և պաշտպանելու կարևորությունը: Խորհրդի համատեքստում սա նշանակում է միջավայրի ձևավորում, որտեղ կորպորատիվ որոշումներ կայացնելիս հաշվի են առնվում շահակիցների իրավունքները և օրինական շահերը: Այս մոտեցումը խրախուսում է կորպորատիվ որոշումների կայացումն արդարության և հավասարության սկզբունքների հիման վրա՝ բացառելով խտրական ցանկացած վերաբերմունք:

3. Առաքինությունների կամ արժեքների վրա հիմնված մոտեցումը կենտրոնանում է որոշում կայացնողների մարդկային որակների, արժեքների, առաքինությունների վրա: Մոտեցումը խորհրդին ուղղորդում է հաշվի նստել իր որոշումների բարոյական կողմի հետ:

4. Քառակողմ թեստը հիմնված է կորպորատիվ որոշումների կայացման գործընթացում ուղղորդող նշանակություն ունեցող հետևյալ չորս հարցի վրա.

- ❖ Արդյո՞ք սա է ճշմարիտ լուծումը:
- ❖ Արդյո՞ք այն ապահովում է արդար վերաբերմունք շահակիցների նկատմամբ:
- ❖ Արդյո՞ք այն կձևավորի բարի կամք և կընդլայնի հավատարիմ շահակիցների շրջանակը:
- ❖ Արդյո՞ք այն օգտակար կլինի շահակիցների համար:

Որպես կորպորատիվ մշակույթի ճարտարապետ և էթիկական առաջնորդ՝ խորհուրդը պարտավոր է մշտապես ամրապնդել իր հանձնառությունը: Դրա լավագույն եղանակը խորհրդում ձևավորված մշակույթի նպատակասլաց կառավարումն է:

Խորհրդի մշակույթը գրված կամ չգրված կանոնների ամբողջություն է, որն ուղղորդում և ազդում է խորհրդի անդամների վարքագծի, նրանց, ինչպես նաև գործադիր թիմի հետ հարաբերությունների, խորհրդում քննարկումների, կայացվող որոշումների, խորհրդի և, ընդհանուր առմամբ, կորպորատիվ արդյունավետության և հեղինակության վրա: Այն ծառայում է կազմակերպությունում սեփական օրինակով ակնկալվող կորպորատիվ վարքագծի մոդելավորմանը:

Խորհրդի մշակույթը կարող է լինել ինչպես ֆունկցիոնալ (առողջ), այնպես էլ ոչ ֆունկցիոնալ (անառողջ):

Խորհրդի առողջ մշակույթի հիմնական բնութագրիչները	Խորհրդի անառողջ մշակույթի հիմնական բնութագրիչները
<p>Վստահություն. անկախ այն բանից, թե խորհրդի անդամներն ինչ դիրքորոշում ունեն այս կամ այն հարցի վերաբերյալ, նրանք վստահ են, որ բոլորի համար առաջնային է կազմակերպության լավագույն շահը: Խորհրդի անդամները հոգեբանորեն իրենց անվտանգ են զգում, ընկալում են թիմին իրենց</p>	<p>Փոխադարձ վստահության բացակայություն. Խորհրդի անդամների տարբեր դիրքորոշումներն ընկալվում են ոչ թե որպես կառուցողական քննարկման հիմք, այլ որպես հակադրում կամ մրցակցություն: Անդամները չեն վստահում, որ գործընկերներն իրենց դիրքորոշումներում առաջնորդվում են կազմակերպության լավագույն շահերով, ինչի</p>

<p>պատկանելիությունը, ինչը խթանում է համագործակցությունն ու փոխադարձ պատասխանատվությունը:</p>	<p>արդյունքում առաջանում է կասկածամտություն և պաշտպանողական վարքագիծ:</p> <p>Միաժամանակ, հոգեբանական անվտանգության ցածր մակարդակը խոչընդոտում է ազատ արտահայտվելը և նախաձեռնողականությունը, իսկ թիմին պատկանելիության զգացման բացակայությունը թուլացնում է համագործակցությունը և նվազեցնում փոխադարձ պատասխանատվությունը:</p>
<p>Բաց և անկեղծ հաղորդակցում. խորհրդի անդամները հետաքրքրասեր են և պատրաստ են կիսվել իրենց տեսակետով: Խորհրդում քաջալերվում է «վալ» հարցեր տալը, միաժամանակ չեն թաքցվում «վատ» լուրերը:</p>	<p>«Լռության մշակույթ». խորհրդի անդամները խուսափում են արտահայտել իրենց դիրքորոշումը, խնդիրների մասին բարձրաձայնում են կամ նիստերից դուրս, կամ էլ ընդհանրապես լռում են:</p>
<p>Կառուցողական անհամաձայնություն. հարգվում է կարծիքների ու դիրքորոշումների բազմազանությունը: Կառուցողական անհամաձայնությունը չի հանգեցնում միջանձնային կոնֆլիկտների: «Լռելյալ» համաձայնությունը մերժվում է:</p>	<p>Կառուցողական բանավեճի բացակայություն. խորհուրդը հակված է դեպի «խմբային մտածողությունը»: Խորհրդի անդամներն ինքնավստահ են, գերազնահատում են անհատական և հավաքական ունակությունները:</p>
<p>Անկախ մտածողություն. մեծամասնության «դիկտատուրան» չի գործում, խորհուրդն իրապես անկախ է գործադիր թիմից, խորհրդի անդամներն անկախ են իրենց դատողություններում և բարեխղճորեն կատարում են իրենց պարտականությունները:</p>	<p>Անկախության պակաս և շահերի բախումներ. միջանձնային հարաբերություններն ունեն որոշիչ նշանակություն, քննարկումներում գերիշխում են խորհրդի առանձին անդամներ, ովքեր կարող են սահմանափակել սեփական դիրքորոշումն արտահայտելու այլ անդամների հնարավորությունը, իսկ խորհրդին զրկել բովանդակային քննարկումներից:</p>

<p>Պատասխանատվության բարձր զգացում. Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ զգում է իր դերի կարևորությունն ու պատասխանատվությունը և համապատասխան «տոնը» հաղորդում է ողջ կազմակերպությունում:</p>	<p>Պատասխանատվության ցածր զգացում. Խորհրդի որոշումների և դրանց հետևանքների միջև կապը բացակայում է:</p>
<p>Էթիկական կողմնորոշում. որոշումները հիմնվում են կորպորատիվ արժեքների վրա, դրանք ոչ միայն իրավական, այլև բարեվարքության դաշտում են: Խորհուրդը որպես կորպորատիվ նպատակների առաջընթացի գնահատման չափանիշ դիտարկում է նաև կորպորատիվ արժեքների պահպանումը:</p>	<p>Էթիկական կողմնորոշման բացակայություն. որոշումները հիմնվում են իրավական նվազագույն պահանջների կամ կարճաժամկետ շահերի վրա՝ անտեսելով բարեվարքության սկզբունքները: Խորհուրդը կորպորատիվ նպատակների առաջընթացը գնահատելիս չի դիտարկում արժեքների պահպանումը, կենտրոնանում է միայն ֆինանսական կամ գործառնական արդյունքների վրա՝ առանց հաշվի նստելու այն հանգամանքի հետ, թե ինչպես է կազմակերպությունը հասել դրանց:</p>
<p>Սովորելու և զարգանալու պատրաստակամություն. Խորհուրդը բաց է նոր թեմաների նկատմամբ, և դրանք իրենց տեղն ունեն խորհրդի օրակարգում, ինչը խթանում է անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացումը:</p>	<p>Սովորելու և զարգանալու ցանկության բացակայություն. նոր թեմաները համարվում են փակ և տեղ չեն գտնում խորհրդի օրակարգում: Խորհրդի նիստի օրակարգերը հնացած են, կրկնվող, անհետաքրքիր, ինչի արդյունքում բացակայում է խորհրդի անդամների մասնագիտական զարգացման պահանջը:</p>

Խորհրդի մշակույթի կառավարումը պահանջում է գիտակցված ջանքեր: Խորհուրդը կարող է միտումնավոր փոխել իր մշակույթը, եթե նույնիսկ այն դիսֆունկցիոնալ չէ: Սա կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարական միջամտություն, որի շարժառիթները կարող են տարբեր լինել. կառավարման արդյունավետության բարձրացում, ռիսկերի նկարագրի փոփոխություն և դրանց պրոակտիվ կառավարման անհրաժեշտություն, մուտք մատակարարման նոր շղթա և այլն:

Խորհրդի մշակույթի կառուցման մեկնարկը տրվում է՝ խորհրդի անդամներին վարքագծի կանոններ հասցեագրելով:

խորհրդի անդամների վարքագծի կանոնները պաշտոնական փաստաթուղթ են, որը խորհրդի անդամների համար ծառայում է որպես էթիկական ուղեցույց: Այն հստակեցնում է խորհրդի անդամների պարտականությունները, նրանց նկատմամբ վարքագծային սպասումները և հարաբերությունների բնույթն ու դրանց կառուցումն ինչպես խորհրդում, այնպես էլ կազմակերպության ղեկավարության և այլ շահակիցների հետ:

Խորհրդի մշակույթի ձևավորման կամ վերափոխման համար խորհրդի անդամների վարքագծի կանոնների ընդունումն անհրաժեշտ, սակայն բավարար պայմանը չէ:

Վարքագծի կանոններին «կենդանություն» հաղորդելուն նպաստող գործոններն են՝

Խորհրդի էթիկական կատարողականի և կազմի պարբերական գնահատումները՝ նպատակ ունենալով **բացահայտել** բարելավման կարիք ունեցող ոլորտները և կատարել ճշգրտումներ՝ ապահովելու համար, որ պահպանվի կորպորատիվ որոշումների էթիկական ուղղվածությունը, **պարզել**, թե ինչպես է խորհրդի անդամների վարքագծում, դիրքորոշման մեջ կամ գործողություններում արտացոլվում վարքագծի կանոններով նախատեսված ցանկալի մշակույթը, **դիտարկել** խորհուրդ այնպիսի նոր անդամներ ներգրավելու անհրաժեշտությունը, ովքեր վարքագծի կանոններում նախատեսված արժեքների և սկզբունքների կրողներն են և ունակ են իրենց վարքագծով ցանկալի մշակույթը մոդելավորել ողջ կազմակերպությունում:

Էթիկական առաջնորդման կարևորումը հենց խորհրդում. Եթե խորհուրդն էթիկական տոն է հաղորդում կազմակերպությանը, ապա խորհրդին այդ տոնը հաղորդում է նախագահը: Վերջինս նպաստում է խորհրդի առողջ մշակույթի ձևավորմանը, եթե՝

- ❖ էթիկական առաջնորդման հարցերը ներառում է խորհրդի օրակարգ և դարձնում քննարկման առանձին առարկա, գործընկերների ուշադրությունը հրավիրում է օրակարգային հարցերի էթիկական կողմի վրա,
- ❖ խորհրդի անդամների համար հստակեցնում է վարքագծային սպասումները և նրանց ուշադրությունը հրավիրում է սեփական գործողություններով ու խոսքով էթիկական մշակույթի զարգացման հարցում նրանց ներդրման կարևորության վրա,
- ❖ խորհուրդն ուղղորդում է դեպի կոնսենսուսը՝ շահադրդելով խորհրդի անդամների ակտիվ ներգրավվածությունը քննարկումներին և խրախուսելով նրանց կողմից սեփական դիրքորոշման և տեսակետի արտահայտումը,
- ❖ խորհրդի անդամների համար ձևավորում է անձնական շփումների և հաղորդակցման հնարավորություններ,
- ❖ գլխավոր գործադիր տնօրենի հետ պահպանում է գործընկերային հարաբերություններ, վերջինիս և գործադիր թիմի կատարողականը գնահատելիս, վարձատրության կառուցակարգերը որոշելիս քննարկման առարկա է դարձնում ընթացիկ գործունեության էթիկական արդյունավետությունը,

- ❖ նախաձեռնում է «դռնփակ» կամ «փակ» նիստեր, որոնք նախատեսված են առանց խորհրդի գործադիր անդամների զգայուն, այդ թվում՝ գլխավոր գործադիր տնօրենի և նրա թիմի վարքագծային, կարգապահական, վարձատրության և նմանօրինակ այլ հարցեր քննարկելու և լուծելու համար:

Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի ներդրումը. Խորհրդի առողջ մշակույթը պայմանավորված է խորհրդի անդամի անհատական վարքագծով, ինչպես նաև կոլեկտիվ վարքում նրա ունեցած ներդրմամբ: Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ ունի իր արժեհամակարգը, նախասիրությունները, փորձառությունը: Որպես բաժնետերերի վստահված անձ՝ խորհրդի անդամն ունի հնազանդության, հավատարմության, հոգատարության, կազմակերպության հաջողության համար պարտավորություններ, որոնք օգնում են նրան սեփական «էգոն» դարձնել կառավարելի և ուղղել դեպի կազմակերպության բարօրություն:

Նյութը սկսվեց այն մտքով, որ Կանոնագիրքը խարսխվում է էթիկական առաջնորդման գաղափարի վրա: Նշված գործոնները ևս իրենց տեղը գտել են Կանոնագրքում: Որպես հիշեցում՝

ՍԿԶԲՈՒՆՔ II.5. Խորհրդի նախագահը

Խորհուրդը ղեկավարում է նախագահը, ով պատասխանատու է խորհրդի արդյունավետ գործունեության համար: Նախագահը պետք է ունենա անկախ և անաչառ դատողություն, խթանի խորհրդի և կազմակերպության գործունեության թափանցիկությունն ու խորհրդում քաջալերի բանավեճի մշակույթը:

Նախագահը պետք է նպաստի խորհրդի գործադիր և ոչ գործադիր անդամների միջև կառուցողական հարաբերությունների ձևավորմանը և ապահովի, որ խորհրդի ոչ գործադիր անդամները տեղեկացված որոշումներ կայացնելու համար ժամանակին ստանան ճշգրիտ ու էական տեղեկատվություն:

ՍԿԶԲՈՒՆՔ II.7. Խորհրդի անդամների պարտականությունները

Խորհրդի անդամները պետք է գործեն լիարժեք տեղեկացված, բարեխղճորեն, պատշաճ ջանասիրությամբ և ողջամտորեն՝ ելնելով կազմակերպության ու մասնակիցների լավագույն շահերից և հաշվի առնելով կազմակերպության շահակիցների շահերը:

ՍԿԶԲՈՒՆՔ II.10. Խորհրդի գնահատումը

Խորհուրդը կանոնավոր հիմունքներով պետք է գնահատի իր կատարողականը և որոշի իր անդամների փորձառության ու կարողությունների համադրության պատշաճությունը:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք, 2024.
2. G. Anderson. [In a New Era for Boards, Culture Is Key](#). April 2018.
3. Sidley Austin LLP. [Culture as the Foundation: Building a High-Performance Board](#). NACD Blue Ribbon Commission Report. October 28, 2023.
4. Starling Insights. H. Gregory. [Trust, Respect, and Openness: Establishing an Effective Board Culture](#). June 7, 2023.
5. Diligent. R. Hoel. [How to Create a Healthy Board Culture](#). May 17, 2019.
6. Conscious Governance. [What is an In Camera Session? How to Maintain Confidentiality in the Boardroom Without Generating Fear](#).
7. AWCI. E. Hess. [Why a Big Ego Could Be Your Downfall](#). May 2016.