

«ԽՈՐՀՈՒՐԴ ԵՎ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԷԹԻԿԱ.  
ՀԱՅԱՍՏԱՆՅԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ»  
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՐՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ



# «ԽՈՐՀՈՒՐԴ ԵՎ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԷԹԻԿԱ. ՀԱՅԱՍՏԱՆՅԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ»

## ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՐՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

**Հարցումն** անցկացվել 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 պարկանում են նյութի հեղինակներին և հնարավոր է՝ ոչ միշտ համընկնեն ՄԹ կառավարության և Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

## Ներածություն

---

Կորպորատիվ էթիկան կորպորատիվ կառավարման կարևորագույն հենասյուներից է: Դրա վրա է խարսխվում նաև ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը, համաձայն որի՝ խորհուրդն իր պարտականություններն իրականացնելիս պետք է առաջնորդվի էթիկական բարձր չափորոշիչներով:

Կանոնագիրքը, ըստ էության, կարևորում է կազմակերպությունների արժեքահեն կառավարումը, ընդգծում խորհրդի առաջնորդող դերակատարումը և կորպորատիվ մշակույթը կառավարելու վերջինիս կարողությունը, ինչպես նաև շեշտադրում էթիկական առաջնորդման հիմնական արդյունքները՝ կորպորատիվ հաջողությունն ու վստահությունը:

Հաշվի առնելով վերոնշյալը՝ Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնը նախաձեռնել է **«խորհուրդ և կորպորատիվ էթիկա. հայաստանյան ընկերությունների իրավիճակային վերլուծություն»** փորձագիտական հարցումը, որը նպատակ է հետապնդում՝

- ❖ պարզել հայաստանյան, հատկապես՝ հանրային նշանակություն ունեցող ընկերությունների խորհուրդների էթիկական հանձնառության բնույթը,
- ❖ բացահայտել կորպորատիվ էթիկայի պատշաճ կառավարման հիմնական մարտահրավերները և դրանք հաղթահարելու ուղիները:

*Հարցման շրջանակում որպես հանրային նշանակություն ունեցող ընկերություն դիտարկվում է կազմակերպությունը, որի գործունեությունն էական ազդեցություն ունի հասարակության, տնտեսության կամ ֆինանսական համակարգի վրա և որի նկատմամբ հասարակությունն ունի վստահության և պատասխանատվության լրացուցիչ սպասումներ (օրինակ՝ բանկեր, ապահովագրական ընկերություններ, կենսաթոշակային ֆոնդերի կառավարիչներ, ցուցակված ընկերություններ, խոշոր պետական կամ հանրային ծառայություններ մատուցող ընկերություններ):*

Հարցմանը մասնակցել է 33 փորձագետ: Հարցումն անցկացվել է ս.թ. ապրիլի 16-ից մինչև ս.թ. մայիսի 8-ն ընկած ժամանակահատվածում: Հարցման ընթացքում կիրառվել է կիսաստանդարտացված հարցաթերթ:

## Փորձագիտական հարցման արդյունքներ

---

### Խորհրդի էթիկական հանձնառության մասին

Խորհուրդը պատասխանատու է կառավարման արդյունավետ համակարգի ձևավորման և պահպանման համար: Արդյունավետ կառավարումը չի սահմանափակվում միայն իրավական պահանջների կատարմամբ. այն ենթադրում է բարեվարքության, պատասխանատվության, թափանցիկության և հաշվետվողականության կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում, ինչը պահանջում է խորհրդի նվիրվածությունը էթիկական չափորոշիչներին և նախաձեռնողականությունը դրանք կորպորատիվ ուղենիշներ դարձնելու հարցում:

Արդյունավետ կառավարումը շարունակական գործընթաց է, որը սկսվում է խորհրդի էթիկական հանձնառությամբ: Գործնական կյանքում վերջինիս դրսևորման եղանակն է «վերևից տոն հաղորդելը»: Խորհրդի՝ որպես կոլեգիալ մարմնի և դրա անդամների վարքագիծն օրինակ է ողջ կազմակերպության համար՝ ազդելով ինչպես ավագ ղեկավարության վարքագծի վրա, այնպես էլ վարքագծային սպասումների գիտակցումն ամրապնդելով «կենտրոնում»՝ միջին օղակի ղեկավարների և աշխատակիցների մոտ: Այս համատեքստում խորհուրդը ոչ միայն արձագանքում է էթիկական խնդիրներին, այլև ցուցաբերում է կանխարգելիչ մոտեցում՝ ռիսկի ախորժակի սահմանման, կորպորատիվ քաղաքականությունների ձևակերպման, ուսուցումների պրակտիկայի խթանման, վերահսկման, հաղորդակցման և հաշվետվողականության կառուցակարգերի ներդրման միջոցով:

Խորհրդի էթիկական հանձնառության հիմնական արդյունքների թվում են՝

- ❖ **կորպորատիվ դիմակայությունն ու մրցունակությունը.** պատասխանատու և էթիկապես գրագետ կազմակերպությունները ճկուն են փոփոխությունների նկատմամբ, ընկալում և արձագանքում են ժամանակակից մարտահրավերներին, ունեն հանրային դրական ընկալում, հեղինակաբար նաև շահակիցների վստահությունն ու հավատարմությունը,
- ❖ կազմակերպության առաքելությանը, կորպորատիվ նպատակներին **ծառայող կորպորատիվ ուժեղ մշակույթը**, որի միջոցով կորպորատիվ արժեքները դառնում են գործունեության ուղենիշներ, ինչը հնարավորություն է տալիս, որ կազմակերպությունն առաջնորդվի ոչ միայն կանոններով, այլև կորպորատիվ համոզմունքներով,
- ❖ **կորպորատիվ որոշումների որակը.** որոշումները հիմնվում են տնտեսական արդյունավետության, կորպորատիվ արժեքների և երկարաժամկետ կորպորատիվ հաջողություն ապահովելու անհրաժեշտության վրա: Կորպորատիվ որոշումները կայացվում են շահակիցների շահերի բազմակողմանի վերլուծության, ռիսկերի

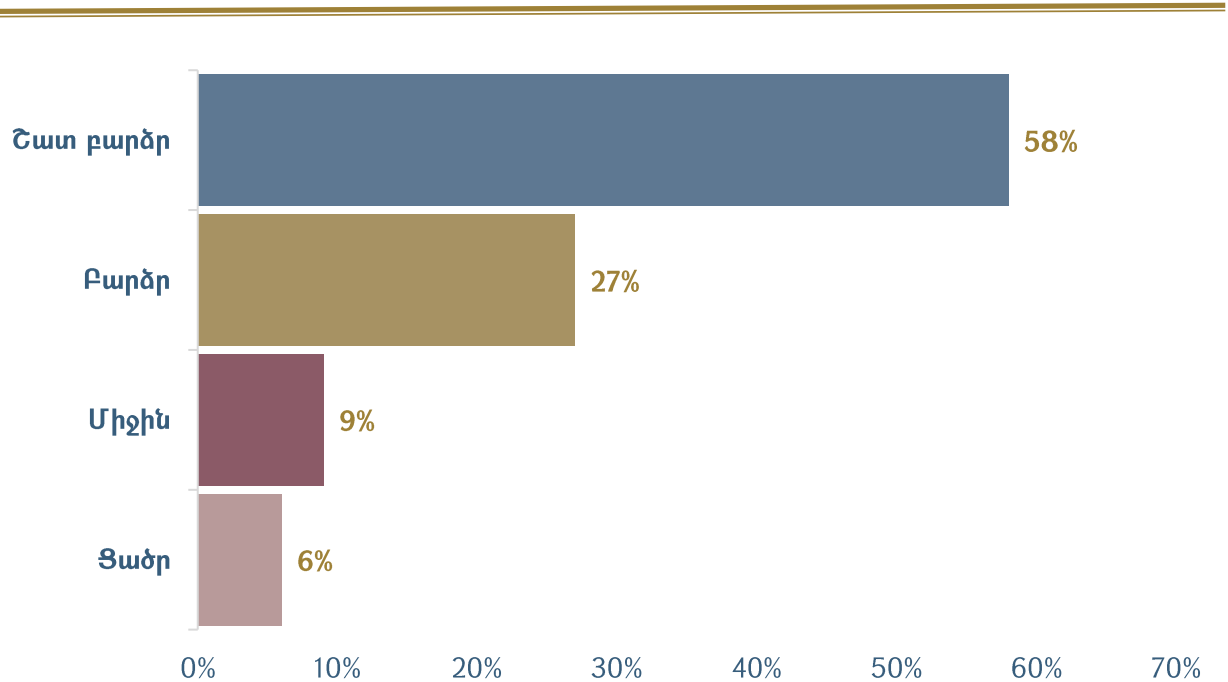
մասին քաջատեղյակության հիմքով՝ նվազեցնելով կամ կանխարգելելով իրավական, կարգավորման և հեղինակության ռիսկերն ու դրանց հետևանքները,

- ❖ **կորպորատիվ թափանցիկությունը և հաշվեպլոդականությունը.** կազմակերպությունը զգում է բաժնետերերի, ներդրողների, շահակիցների հետ բաց ու անկեղծ հաղորդակցման իր պարասխանավությունը և կորպորատիվ որոշումներն ու գործողությունները հրապարակավ հիմնավորելու իր պարտավորությունը:

**Խորհրդի էթիկական հանձնառություն. անհրաժեշտությունն ու հայաստանյան կորպորատիվ իրականության առանձնահատկությունները**

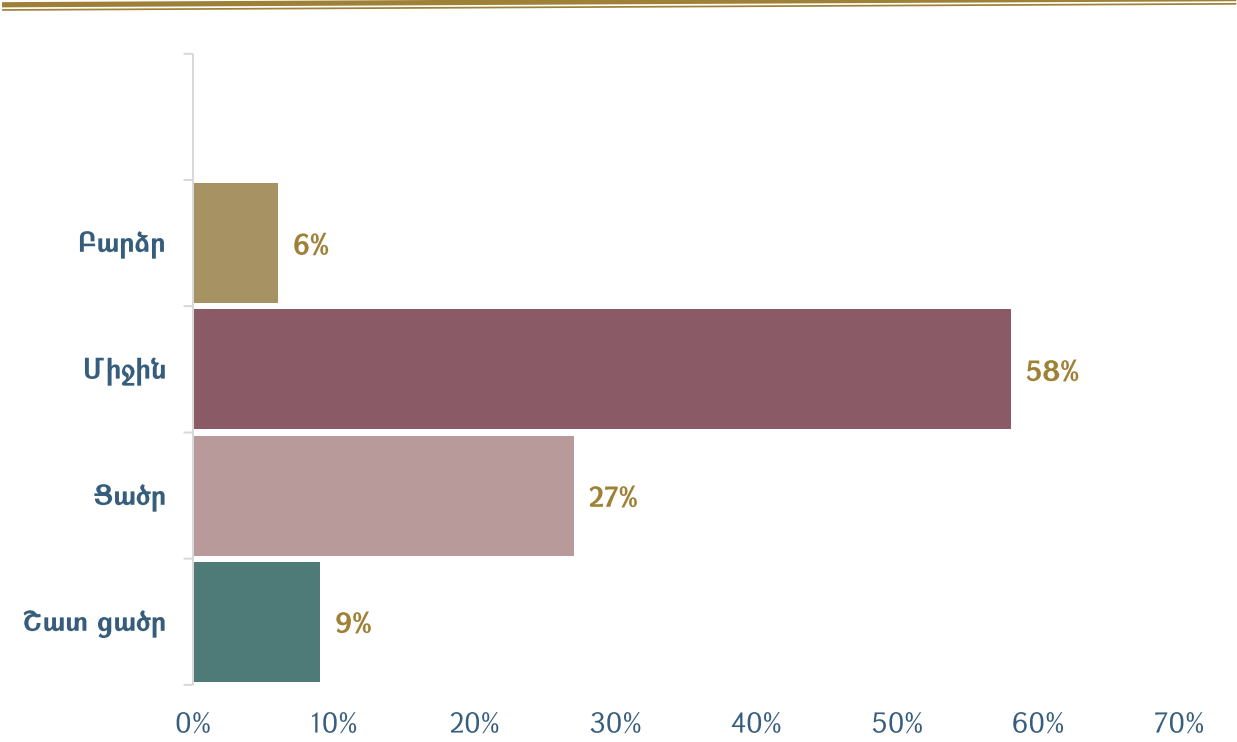
Հայաստանյան հանրային նշանակություն ունեցող ընկերությունների (այսուհետ՝ Ընկերություններ) խորհուրդների կողմից էթիկական հանձնառություն ստանձնելու անհրաժեշտությունը փորձագետների կողմից գնահատվել է բավականին բարձր. նրանց գերակշիռ մեծամասնության (58%) գնահատականը «շատ բարձր» է, իսկ 27%-ինը՝ «բարձր»:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1. Խորհրդի էթիկական հանձնառության անհրաժեշտությունը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



Ինչ վերաբերում է առկա իրավիճակի գնահատմանը, այսինքն՝ թե ինչպիսին է Ընկերությունների խորհրդի էթիկական հանձնառությունը ներկայումս, փորձագետները հիմնականում գրավել են չեզոք դիրքեր. նրանց 58%-ի գնահատականը «միջին» է: Միայն 1/3-ից ավելին է ներկա իրավիճակը որակել որպես «ցածր», այդ թվում՝ 9%-ը՝ «շատ ցածր»:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 2. Խորհրդի էթիկական հանձնառության գնահատումը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**

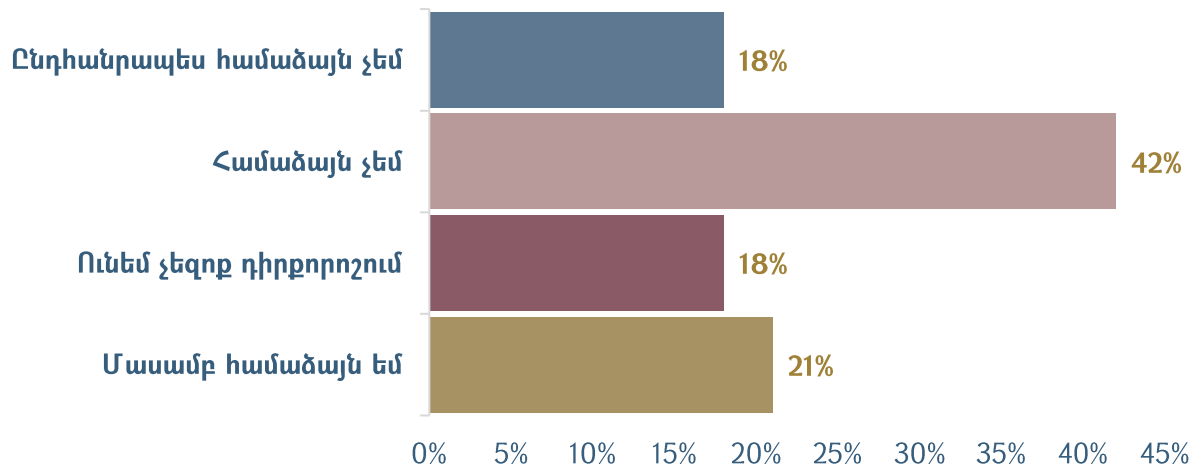


**Խորհրդի էթիկական հանձնառության բնութագրիչները**

**1. Կորպորատիվ էթիկան որպես ռազմավարական առաջնահերթություն**

Կորպորատիվ էթիկան ռազմավարական ակտիվ է: Այն անհրաժեշտ պայման է երկարաժամկետ կայունության, կորպորատիվ հեղինակության և մրցունակության պահպանման համար: Գործարար ռազմավարությունը ձևակերպելով կորպորատիվ արժեքների հիման վրա՝ կազմակերպությունը կարող է խթանել շահակիցների վստահությունը, ներգրավել և պահպանել արհեստավարժ աշխատակիցների, ձևավորել երկարաժամկետ գործարար հարաբերություններ, մեղմել ռիսկերը և ուժեղացնել առաջնորդության արդյունավետությունը:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 3. Կորպորատիվ էթիկան որպես ռազմավարական առաջնահերթություն՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



Փորձագետների 42%-ի կարծիքով Ընկերությունների խորհուրդները կորպորատիվ էթիկան չեն դիտարկում որպես ռազմավարական առաջնահերթություն: Փորձագետների 18%-ի մոտեցումը եղել է ավելի խիստ՝ «ընդհանրապես համաձայն չեմ» նշումով:

Ուշագրավ է փորձագետների ոչ միայն քանակական, այլև որակական գնահատականը, որն արտահայտվել է նրանց դիտարկումներում:

*Կարծում եմ, որ մեր երկրում որոշ ընկերությունների խորհուրդներ իրենց պրակտիկայում էթիկան դիտարկում են որպես կառավարման կարևոր տարր և ներառում իրենց օրակարգում, հատկապես՝ համապատասխանության ռիսկերի կառավարման համատեքստում: Սակայն պրակտիկայում էթիկան դեռևս լիարժեք չի ընկալվում որպես ռազմավարական առաջնահերթություն, ոչ միշտ է խիստ կարևորվում որոշումների կայացման գործընթացում և ոչ միշտ է պահպանվում:*

**Փորձագետ**

**2. Էթիկայի կանոնները/կորպորատիվ վարքականոնները**

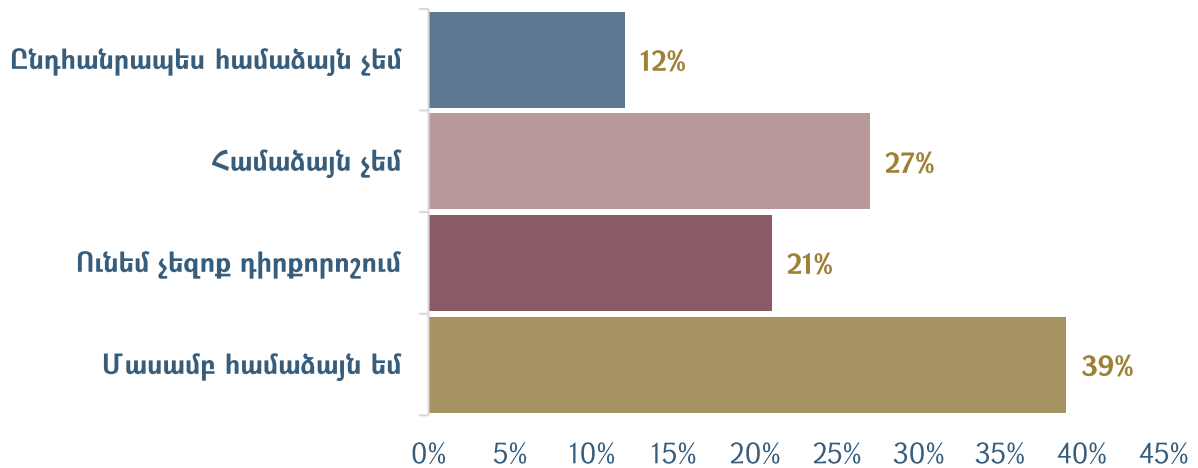
Էթիկայի կանոնները/կորպորատիվ վարքականոնները պաշտոնական փաստաթուղթ են կամ կորպորատիվ քաղաքականություն, որը սահմանում է կազմակերպության հիմնարար արժեքները, գործունեության սկզբունքները, կորպորատիվ վարքագծի նկատմամբ

սպասումները կամ թույլատրելի ու արգելվող վարքագծի սահմանները, ինչպես նաև պատասխանատվության միջոցները:

Հաստատելով էթիկայի կանոնները/կորպորատիվ վարքականոնները՝ խորհուրդը սահմանում ու առարկայացնում է կազմակերպության էթիկական տոնը և ապահովում, որ դրանք՝ որպես էթիկական չափորոշիչներ, պահպանվեն ողջ կազմակերպությունում:

Խորհրդի կարևորագույն պարտականություններից է նաև դրանց արդիականության պահպանումը՝ գործարար միջավայրի և կորպորատիվ փոփոխություններին, իրավական պահանջներին և տեխնոլոգիական զարգացումներին, նոր ռիսկերին և մարտահրավերներին համահունչ արձագանքելու համար:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 4. Էթիկայի կանոնների/կորպորատիվ վարքականոնների առնչությամբ իրավիճակը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



Էթիկայի կանոնների/կորպորատիվ վարքականոնների առնչությամբ իրավիճակի վերաբերյալ իրենց մոտեցումները ներկայացնելիս փորձագետները բաժանվել են հակադիր երկու բևեռի. նրանց 39%-ն արտահայտել է իր անհամաձայնությունն առ այն, որ խորհուրդները հաստատում և վերանայում են կորպորատիվ վարքականոնները, այդ թվում՝ 12%-ն արտահայտել է «ընդհանրապես համաձայն չեմ» մոտեցումը: Մյուս 39% կազմող բևեռը կիսել է «մասամբ համաձայն եմ» կարծիքը: Ի դեպ, վերջիններս իրենց մոտեցումը հիմնավորել են՝ բանկերն օրինակ բերելով:

Այս հարցի առնչությամբ փորձագետները ևս ներկայացրել են դիտարկումներ, համաձայն որոնց՝ էթիկայի կանոնների/կորպորատիվ վարքականոնների հաստատումն ու վերանայումը խորհրդի կողմից հիմնականում կրում են ձևական և ոչ պրոակտիվ բնույթ:

Այո, հաստատում ու վերանայում են, բայց դա, որպես կանոն, լինում է երկու դեպքում.

- ❖ կա վերանայման արտաքին պահանջ, ու գործադիր մակարդակում որևէ անձ նախաձեռնում է այդ վերանայումը,
- ❖ արդեն իսկ էական ռիսկն իրացվել է ու անհրաժեշտ է հայտնաբերված բացն ուղղելու ուղղությամբ որևէ միջոցառում ձեռնարկել:

Գուցե որոշ ընկերություններ իրականացնում են պարբերական վերանայումներ և արդիականացում, սակայն շատ դեպքերում վերջինս կրում է ֆորմալ (ձևական) բնույթ:

Առանձին ընկերություններ հեյուռողական են, սակայն կարծում եմ՝ նման ընկերություններն ավելի շուրջ բացառություն են, քան օրինաչափություն:

**Փորձագետներ**

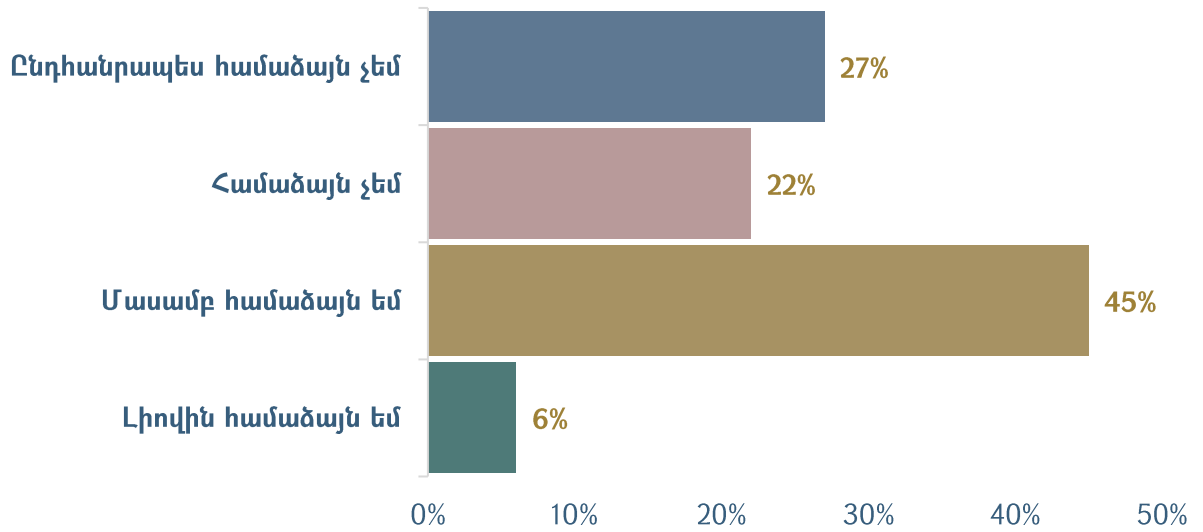
### **3. Էթիկական վարքագծի վերահսկման կառուցակարգեր**

Էթիկական վարքագիծն ամրապնդելու համար խորհուրդը պետք է հեյուռողական լինի ոչ միայն էթիկական շրջանակների սահմանման, այլև դրանց վերահսկման գործուն կառուցակարգերի ձևավորման հարցում, որոնք ևս աղբյուր են էթիկական շրջանակների բարելավման համար: Վերահսկման կառուցակարգերից է համապատասխանության ծրագրում էթիկական բաղադրիչի ամրագրումը կամ կարևորումը, այդ թվում՝

- ❖ կորպորատիվ ռիսկերի նկարագրում էթիկական ռիսկերի ներառումը,
- ❖ ներքին աուդիտորի դերի վերանայումը կամ կարևորումը, էթիկական ռիսկերի կառավարումը, կորպորատիվ քաղաքականությունների, վարքականոնների կիրառումը վերահսկողական կառուցակարգերի արդյունավետությունը գնահատելու, էթիկական խախտումները բացահայտելու և հետաքննություններին աջակցելու, ինչպես նաև էթիկական միջավայրի ու շրջանակների բարելավմանն ուղղված առաջարկներ ներկայացնելու հարցում,
- ❖ ազդարարման համակարգի գործարկումը՝ երաշխավորելով ազդարարների պաշտպանվածությունը, միջադեպերի արդարացի քննությունը և դրանց ժամանակին արձագանքումը:

Էթիկական վարքագծի վերահսկման առնչությամբ փորձագետները ևս բաժանվել են երկու հակադիր բևեռի: Ի դեպ սա միակ հարցն է, որտեղ համաձայնություն հայտնաձևների (51%) տոկոսային հարաբերակցությունը գերազանցել է բացասական դիրքորոշում հայտնաձևներին (49%): Այսինքն՝ փորձագետների մեծ մասը գտել է, որ էթիկական վարքագիծը խթանելու համար խորհուրդները ձևավորում են վերահսկման կառուցակարգեր: Այս դիրքորոշման կողմնակիցներն իրենց մոտեցումը հիմնավորել են՝ կրկին օրինակ բերելով ՀՀ առևտրային բանկերը:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 5. Էթիկական վարքագծի վերահսկումը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



Ինչ վերաբերում է փորձագետների դիտարկումներին, ապա որպես վերահսկման կառուցակարգերի ձևավորման որոշիչ գործոն առանձնացրել են օրենսդրական պահանջները կամ միջազգային խմբի անդամ լինելու հանգամանքը:

*Վերահսկման կառուցակարգերը ձևավորվում են այն ընկերություններում, որտեղ պահանջն օրենսդրական է կամ որոնք հանդիսանում են միջազգային ընկերությունների խմբի մաս:*

*Մասամբ համաձայն եմ, քանի որ ինչ-որ վերահսկման կառուցակարգեր ձևավորում են: Բայց դա չի նշանակում, որ նշված կառուցակարգերը ձևավորվում են ամուր հիմքի վրա ու շարունակաբար բարելավվում են:*

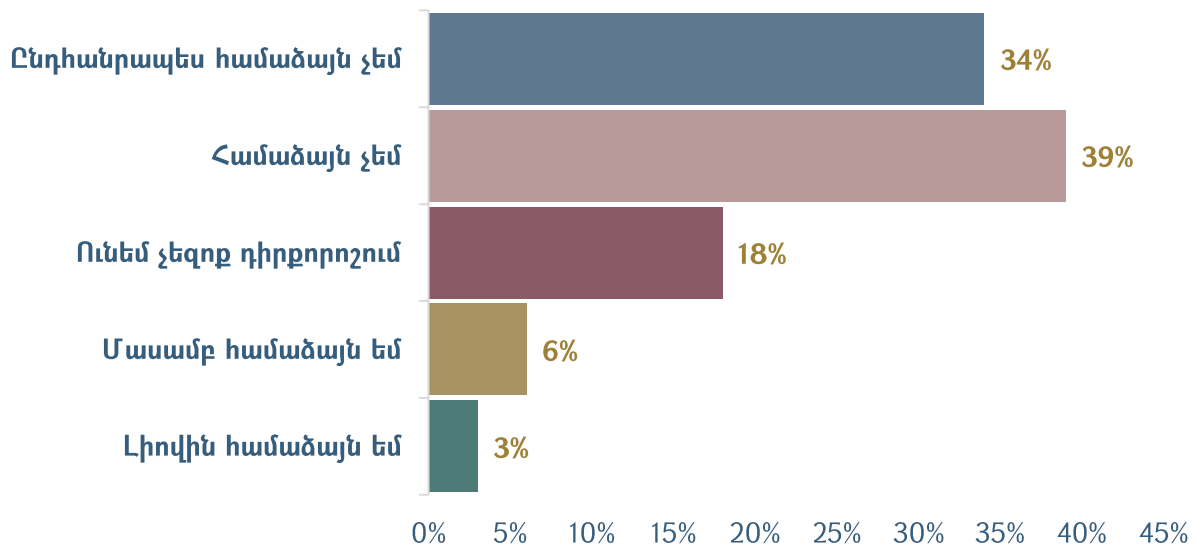
*Խոսքը հանրային նշանակություն ունեցող կազմակերպությունների մասին է, որոնց թվին են դասվում նաև բանկերը: Եթե նույնիսկ բանկերում ձևավորվել է վերահսկման եռաստիճան համակարգ, դա փաստ չէ, որ էթիկական ոլիսների կառավարումն ու վերահսկումն իրենց տեղն այնտեղ գտել են:*

**Փորձագետներ**

#### 4. Էթիկական կրթությանը/ուսուցմանն աջակցումը

Էթիկական վարքագծի ամրապնդման հարցում կրթությունը/ուսուցումն էական նշանակություն ունեցող գործոն է: Այն բարձրացնում է թույլատրվող և արգելվող վարքագծի վերաբերյալ իրազեկվածությունը, օգնում է ըմբռնել խախտումների հետևանքները և էթիկական վարքագծի առավելությունները, ընկալել էթիկական ռիսկերի էությունը և դրանք դարձնել կառավարելի: Կրթությունը խթանում է աշխատակիցների ներգրավվածությունը և հետաքրքրվածությունն էթիկական երկրնորանքների լուծման հարցում: Էթիկական կրթությունն ուժեղացնում է առաջնորդության արդյունավետությունը, քանի որ էթիկական գիտակցությամբ առաջնորդները հակված են կայացնել պատասխանատու, էթիկապես հավասարակշռված ու գրագետ որոշումներ: Ընկերությանը «էթիկական փոն հաղորդելու» նպատակով առանձնահատուկ կարևոր է, որ էթիկական առաջնորդման հարցերը դառնան խորհրդի անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացման թեմա:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 6. Էթիկական կրթությանը/ուսուցմանն աջակցումը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



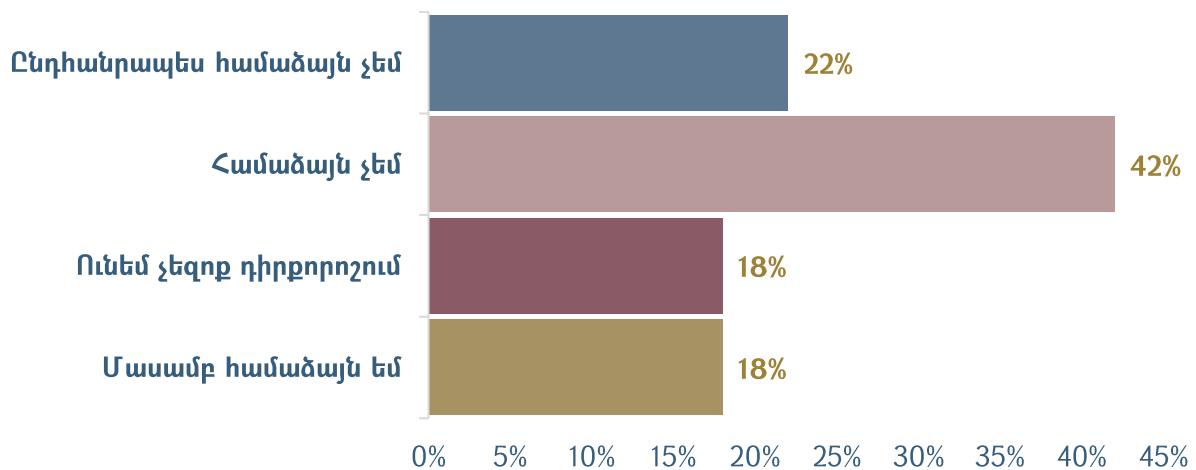
Էթիկական կրթությանը/ուսուցմանը խորհրդի աջակցությունն արժանացել է փորձագետների խիստ գնահատականին: Նրանց գրեթե 3/4-ն արտահայտել է իր անհամաձայնությունը, այսինքն՝ փորձագետների գերակշիռ մեծամասնությունը գտնում է, որ խորհուրդները չեն աջակցում էթիկական կրթության ծրագրերին:

## 5. Էթիկական վարքագծի խրախուսման կառուցակարգերը

Էթիկական վարքագծի խրախուսումը հնարավորություն է տալիս կորպորատիվ էթիկան ներառել կորպորատիվ կատարողականի գնահատման համակարգում՝ այն վերածելով չափելի և վերահսկելի գործոնի:

Էթիկական վարքագծի խրախուսման առանցքային կառուցակարգերից են մոտիվացիոն և վարձատրության համակարգերը, որոնց միջոցով գնահատվում են ոչ միայն գործունեության արդյունքները կամ կատարողականը, այլև դրանց հասնելու եղանակը: Սա նպաստում է այնպիսի կորպորատիվ վարքագծի ձևավորմանը, որի դեպքում էթիկան դիտարկվում է ոչ թե որպես սահմանափակում, այլև հաջողության բաղադրիչ:

**ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 7. Էթիկական վարքագծի խրախուսման կառուցակարգերը՝ ըստ փորձագետների (n=33)**



Ընկերություններում էթիկական վարքագիծը խրախուսող կառուցակարգերի առկայությունը և արժանացել է փորձագետների բացասական վերաբերմունքին: Ընդհանուր առմամբ, նրանց գրեթե 2/3-ի կարծիքով խորհուրդները չեն հետևում էթիկական վարքագծի խրախուսման կառուցակարգերի ներդրմանը:

### Հիմնապատճառների մասին

Որպես ձևավորված իրավիճակի հիմնապատճառներ փորձագետներն առանձնացրել են էթիկական առաջնորդման ռիսկերի և հնարավորությունների ամբողջական նկարագրի չընկալումն Ընկերության կողմից (27%), խորհուրդներում անկախ անդամների պակասը կամ դերի թերագնահատումը (23%), Ընկերություններում, այդ թվում՝ խորհրդում, համապատասխան փորձագիտության պակասը (22%), կորպորատիվ թափանցիկության և հաշվետվողականության ոչ բավարար մակարդակը (20%):

Ընդհանուր առմամբ հիմնապատճառները, ըստ փորձագետների կողմից դրանց կարևորման աստիճանի, ներկայացված են ստորև:

Հիմնապատճառները	Կարևորումը փորձագետների կողմից, % (n=33)
Էթիկական առաջնորդման ոլիսկերի և հնարավորությունների ամբողջական նկարագրի չընկալումն Ընկերության կողմից	27
Խորհուրդներում անկախ անդամների պակասը կամ դերի թերագնահատումը	23
Ընկերություններում, այդ թվում՝ խորհրդում, համապատասխան փորձագիտության պակասը	22
Կորպորատիվ թափանցիկության և հաշվետվողականության ոչ բավարար մակարդակը	20
Կորպորատիվ էթիկայի կառավարման թույլ շրջանակները (էթիկայի կանոններ, վարքականոններ, կորպորատիվ քաղաքականություններ և այլն) կամ դրանց բացակայությունը	17
Էթիկական առաջնորդման ոլիսկերի և հնարավորությունների ամբողջական նկարագրի չընկալումը հանրության/շահակիցների կողմից	16
Ընկերություններում «զսպումների և հակակշիռների» արդյունավետ կառուցակարգերի պակասը	12
Էթիկական առաջնորդման դիտարկումը որպես PR ակցիա	12

**Հայաստանյան ընկերությունների էթիկական առաջնորդման հաջողված օրինակներ և ձախողումներ**

Փորձագետները հիմնականում զգուշավորություն են ցուցաբերել էթիկական առաջնորդման թե՛ հաջողված օրինակներ, թե՛ ձախողումներ ներկայացնելիս: Միաժամանակ, փորձագիտական դիտարկումներից կարելի է եզրակացնել, որ զգուշավորության հիմնապատճառը հայաստանյան ընկերությունների ոչ թափանցիկ գործելաոճն է, ինչպես նաև էթիկական առաջնորդումը որպես PR ակցիա դիտարկելու միտումը:

Ընկերությունների ոչ թափանցիկ գործելաճը կամ թափանցիկության ու հաշվեպնդակաճության իմիտացիան (օրինակ՝ կորպորատիվ կառավարման տարեկան հայտարարագրեր) հնարավորություն չի տալիս դատել էթիկական առաջնորդման որակի մասին:

Էթիկական առաջնորդման հաջող օրինակների հարցում ես նախընտրում եմ զգույշ լինել, քանի որ նման գնահատականը պահանջում է խորքային պարկերացում ընկերության ներքին վերահսկողության, որոշումների կայացման և մշակույթի վերաբերյալ: Հաշվի առնելով, որ արտաքին տեղեկատվությունը հաճախ սահմանափակ է և կարող է ունենալ նաև PR բաղադրիչ, նպատակահարմար եմ համարում չնշել կոնկրետ ընկերություններ, այլ շեշտել ընդհանուր դրական միտումները Հայաստանում՝ կորպորատիվ կառավարման, համապատասխանության և ESG ոլորտներում:

Որպես կոնկրետ օրինակ դժվարանում եմ նշել առանձին ընկերություն, սակայն կարծում եմ, որ համեմատաբար ավելի զարգացած և համակարգված մոտեցումներ առկա են բանկային ոլորտում: Այնուամենայնիվ, այս ոլորտում նույնպես էթիկական առաջնորդման պրակտիկաները հաճախ կրում են ֆորմալ բնույթ:

Ֆորմալ առումով բանկերն են, իրական կյանքում գրեթե չեն հանդիպել:

**Փորձագետներ**

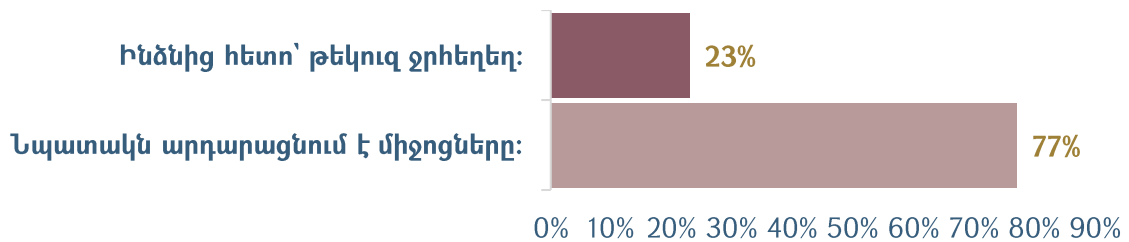
### **Ընկերությունների էթիկական առաջնորդման բնութագիրը «թևավոր խոսքերով»**

Հայաստանյան ընկերությունների էթիկական առաջնորդման բնութագիրը պատկերավոր ներկայացնելու համար փորձագետներին առաջարկվել է ընտրություն կատարել ներքոնշյալ «թևավոր խոսքերից» որևիցե մեկի օգտին կամ հնարավորության դեպքում ներկայացնել դիտարկվող համատեքստին առավել համապատասխանողը.

- ❖ Նպատակն արդարացնում է միջոցները:
- ❖ Ինձնից հետո՝ թեկուզ ջրհեղեղ:
- ❖ Մաքուր մտքերի, իմաստուն խոսքի և բարի գործերի միասնություն:

Ներկայացված տարբերակներից ընտրություն կատարել է 26 փորձագետ, որոնցից 3/4-ից ավելին իր ձայնը տվել է «Նպատակն արդարացնում է միջոցները» արտահայտությանը: Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ ըստ փորձագետների՝ Ընկերությունների կորպորատիվ էթիկան թույլ է տալիս, որ ցանկալի արդյունքին հասնելու համար կարող է կիրառվել ցանկացած միջոց, եթե նույնիսկ բարոյական կամ էթիկական առումով այն վիճելի է: Այլ կերպ ասած, վերջնարդյունքն առաջնային է, իսկ դրան հասնելու ուղին՝ երկրորդային: Մոտեցումը բավական խնդրահարույց է, այդ թվում՝ դիտարկվող հիմնախնդրի համատեքստում, և բովանդակում է բարձր ռիսկեր, քանի որ հնարավորություն է տալիս անտեսել էթիկական շրջանակները, արդարացնել ոչ պատշաճ վարքագիծը և դա բացատրել ցանկալի արդյունքով կամ դրան ձգտումով: Մոտեցման հետևանքներից են խաթարված վստահությունն ու ոչ առողջ կորպորատիվ մշակույթը, քանի որ արդյունքի գերադասումը արժեքներին թուլացնում է կորպորատիվ հաջողության հարցում վերջինիս դերակատարումը: Մոտեցումը նպաստում է նաև կարճաժամկետ մտածողության գերակայությանը և կարող է լրջորեն վնասել կազմակերպությունների դիմակայունությանը:

#### **ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 8. Կորպորատիվ էթիկայի բնութագրումը «թևավոր խոսքերով» (n=26)**



Փորձագետների ավելի համեստ բանակ (23%) իր ձայնը տվել է «Ինձնից հետո՝ թեկուզ ջրհեղեղ» մոտեցմանը, որը ևս խորհրդանշում է ոչ պատասխանատու, եսակենտրոն կառավարման ոճը և կարճաժամկետ մտածողությունը: Սա նույնքան վտանգավոր է, որքան առաջին մոտեցումը:

Ընկերությունների էթիկական առաջնորդման սեփական բնութագրերը ներկայացրած փորձագետները հանգել են հետևյալին.

- ❖ Խորհուրդը լրացուցիչ գլխացավ է շատերի համար:
- ❖ Չիմացություն և եղած նորմերի շրջանցում:
- ❖ Կարճատես թիրախավորում:
- ❖ Ես եմ հիմնադիրը, ես ամեն ինչ գիտեմ, ամենաճիշտը ես եմ:
- ❖ Այս պահին սենց շարժվենք, հետո կհասկանանք:
- ❖ Կոլեկտիվ անպատասխանատվություն:

Ի դեպ, հայաստանյան ընկերությունների էթիկական առաջնորդման վերաբերյալ սեփական բնութագիրը ներկայացրած փորձագետները հեռու չեն գնացել վերևում նշվածից: Նրանք ևս շեշտադրել են կարճաժամկետ մտածողությունը, ոչ պատասխանատու վարքագծի առկայությունը և կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածության համեստ մակարդակը:

### ***Բարելավման ուղիների մասին***

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

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

Միաժամանակ, խորհրդի անդամների վարքագծի կանոնների ընդունումն անհրաժեշտ, սակայն բավարար պայմանը չէ:

Վարքագծի կանոններին «կենդանություն» հաղորդող գործոններն են՝

- ❖ խորհրդի էթիկական կատարողականի և կազմի պարբերական գնահատումները,
- ❖ էթիկական առաջնորդման կարևորումը հենց խորհրդում. եթե խորհուրդն էթիկական տոն է հաղորդում կազմակերպությանը, ապա խորհրդին այդ տոնը հաղորդում է նախագահը:
- ❖ էթիկական առաջնորդման գործընթացում խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի ներդրման կարևորումը:

Ավելի մանրամասն տե՛ս [«խորհրդի անդամի վարքագծի կանոններ»](#) ուղեցույցը, [«խորհրդի մշակույթը որպես էթիկական առաջնորդման առանցք»](#) հոդվածը: