

Այս նյութը 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:

Հեղինակ՝ Նարինե Մելիքյան

ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՆԿԱԽ ԱՆԴԱՄ. ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԻՑ ՄԻՆՉԵՎ ԻՐԱԿԱՆ ԱՆԿԱԽՈՒԹՅՈՒՆ

Ումի՛ց և ինչո՛ւ պետք է անկախ լինի խորհրդի անդամը

Հայաստանում խորհրդի անկախ անդամի թեման պարբերաբար հայտնվում է հանրային և մասնագիտական քննարկումների օրակարգում: Հաճախ կորպորատիվ կառավարման համակարգում խորհրդի անկախ անդամին վերապահվում է «բոլոր խնդիրները լուծող համադարմանի» դեր, իսկ երբեմն առկա է չափազանց կասկածամիտ, նույնիսկ մերժողական վերաբերմունք: Իրականությունը, ինչպես հաճախ, գտնվում է այս երկու ծայրահեղությունների միջև:

Խորհրդի անկախ անդամը խորհրդի ոչ գործադիր անդամի հատուկ կարգավիճակ է, որի հիմնական արժեքը խորհրդի դիրքորոշման անկախության ապահովումն է:

Եթե խորհրդի ոչ գործադիր անդամները, ովքեր ներգրավված չեն ընկերության ընթացիկ կառավարման մեջ, խորհուրդ են բերում արտաքին փորձ, նոր տեսակետներ և մոտեցումներ, ապա անկախ ոչ գործադիր անդամը դրանց հավելում է ևս մեկ կարևոր հատկանիշ՝ ընկերության հետ էական գործարար, ֆինանսական կամ անձնական կապերի բացակայությունը: Այլ կերպ ասած, նրա կապն ընկերության հետ պայմանավորվում է բացառապես խորհրդի անդամ լինելու հանգամանքով:

Այս չափանիշը կենսական նշանակություն ունի ոչ միայն զգայուն հարցերի վերաբերյալ համարձակ հարցադրումներ բարձրացնելու և խորհրդի որոշումները հավասարակշռելու, այլև խորհրդի ինստիտուցիոնալ անկախությունն ամրապնդելու համար:

Վերջնական արդյունքում անկախ անդամների արդյունավետ ներգրավվածությունը նպաստում է ընկերության ներդրումային գրավչության, մրցունակության և երկարաժամկետ դիմակայունության բարձրացմանը:

Անկախություն և՛ գործադիր մարմնից, և՛ հսկող բաժնետիրոջից

Խորհրդի անկախ անդամի անհրաժեշտությունը բխում է հենց խորհրդի առաքելությունից: Խորհուրդը կառավարում է ընկերությունը բաժնետերերի անունից և, հետևաբար, կոչված է պաշտպանելու նրանց շահերը՝ մեղմելով սեփականության և կառավարման տարանջատումից առաջացող գործակալական բախումները:

Նշված հակամարտությունների էությունը հանգում է նրան, որ բաժնետերերը՝ որպես սեփականատերեր, չեն մասնակցում ընկերությունների ընթացիկ ղեկավարմանը, սակայն կրում են դրա շրջանակներում կայացված որոշումների տնտեսական հետևանքները: Երբ որոշում կայացնողները՝ գործադիր ղեկավարները, չեն կիսում այն ռիսկերը, ինչ կապիտալ տրամադրողները՝ բաժնետերերը, բնականաբար, կարող են ծագել հակամարտություններ: Վերջիններիս կառավարման շարժառիթով էլ ձևավորվում է խորհուրդը, որի անկախ անդամները, հեռու գտնվելով ընթացիկ գործունեությունից և կաշկանդված չլինելով կորպորատիվ էական հարաբերություններով, կոչված են ապահովել խորհրդի անկախությունը գործադիր ղեկավարությունից՝ վիճարկելով վերջինիս առաջարկությունները, ստուգելով դրանց հիմքում ընկած շարժառիթները, կասկածի տակ դնելով գործադիրի խրախուսման կառուցակարգերը, որոնք չեն արտացոլում կորպորատիվ երկարաժամկետ նպատակները և այլն:

Միաժամանակ, խորհրդի անկախ անդամի նպատակը ոչ թե գործադիր ղեկավարությանը հակադրվելն է, այլ ապահովելը, որ խորհրդի որոշումները ստանան անկախ և քննադատական գնահատական:

Խորհրդի անդամի անկախությունը որոշող էական գործոն է նրա անկախությունը բաժնետերերից, հատկապես՝ իրենց ազդեցության ուժով կորպորատիվ որոշումները կանխորոշելու հնարավորություն ունեցողներից: Այս տեսանկյունից խորհրդի անկախ անդամն արժեքավոր ակտիվ է հսկվող ընկերությունում, որտեղ մեկ կամ մի քանի բաժնետերեր ի զորու են վերահսկել կորպորատիվ առանցքային որոշումները: Հսկվող ընկերություններ են, օրինակ՝ ընտանեկան և պետական մասնակցությամբ ընկերությունները (ՊՄԸ-ներ): Սրանցում չի բացառվում, որ խորհրդի որոշումներն արտահայտեն ոչ թե ընկերության և դրա բոլոր բաժնետերերի, այլ հսկող բաժնետիրոջ կամ դրա հետ փոխկապակցված անձանց շահերը: Այս դիսկը հատկապես ակնառու է ՊՄԸ-ներում, որտեղ քաղաքական ազդեցությունը կամ ոչ առևտրային նպատակները կարող են խաթարել խորհրդի ինքնավարությունն ու անկախությունը: Խորհրդի անդամի անկախությունը նրան հնարավորություն է տալիս հարցականի տակ դնել որոշումները, պահանջել լրացուցիչ տեղեկատվություն կամ գործարքների կատարում արդար և թափանցիկ պայմաններով՝ պաշտպանելով փոքրամասնակցություն ունեցող բաժնետերերի շահերը և պահպանելով բոլոր բաժնետերերի նկատմամբ հավասար վերաբերմունք ցուցաբերելու հիմնարար սկզբունքը:

Ամփոփելով, կարելի է ասել, որ խորհրդի անկախ անդամը պետք է զերծ լինի ցանկացած ազդեցությունից, որը կարող է սահմանափակել նրա անկախ մասնագիտական

դատողությունը կամ խոչընդոտել ընկերության և դրա բոլոր բաժնետերերի լավագույն շահերից բխող որոշումների կայացումը:

խորհրդի անկախ անդամի սահմանումը

Տարբեր իրավազորություններում խորհրդի անկախ անդամի իրավական սահմանումները կարող են տարբեր լինել, սակայն դրանց նպատակը նույնն է՝ ապահովել, որ անկախ անդամը զերծ լինի այնպիսի հարաբերություններից կամ հանգամանքներից, որոնք կարող են ազդել կամ ողջամտորեն ընկալվել որպես նրա անկախ մասնագիտական դատողության վրա ազդող գործոններ, այսինքն՝ խորհրդի անկախ անդամը պետք է լինի անկախ և՛ փաստացիորեն, և՛ արտաքին ընկալմամբ:

Հիշյալ հարաբերություններից կամ հանգամանքներից են՝

- ❖ ընկերության աշխատակից լինելը,
- ❖ ընկերության հետ էական գործարար հարաբերություններ ունենալը,
- ❖ խորհրդի երկարաժամկետ անդամ լինելը,
- ❖ բացի խորհրդի անդամի վարձատրությունից, ընկերությունից այլ վարձատրություն ստանալը,
- ❖ փոխկապակցվածությունն ընկերության խորհրդի և/կամ գործադիր մարմնի անդամների հետ,
- ❖ ընկերության նշանակալից բաժնետիրոջ ներկայացուցիչ լինելը և այլն:

Որոշ իրավազորություններում անկախությունը սահմանվում է ընկերությունների գործունեությունը կարգավորող օրենսդրությամբ, մինչդեռ մյուսներում՝ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքերով, ցուցակման կանոններով և այլն:

Հայաստանում խորհրդի անկախ անդամի սահմանումը տրված է «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով (Օրենք), համաձայն որի՝ խորհրդի անկախ անդամ կարող է ընտրվել այն անձը, որը՝

- ա) վերջին երեք տարվա ընթացքում ընկերությունում գործադիր ղեկավար պաշտոն չի զբաղեցրել, չի աշխատել ընկերությունում կամ դրա հետ փոխկապակցված այլ անձի մոտ.
- բ) վերջին երեք տարվա ընթացքում ընկերությունից կամ ընկերության հետ փոխկապակցված անձից (անձանցից) ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն չի ստացել որևէ վարձատրություն, բացառությամբ որպես խորհրդի անդամ ստացած վարձատրության.
- գ) վերջին երեք տարվա ընթացքում ինչպես ուղղակիորեն, այնպես էլ անուղղակիորեն՝ որպես գործընկեր, նշանակալից բաժնետեր, խորհրդի անդամ, գործադիր մարմնի անդամ (ներկայացուցիչ) չի ունեցել էական որևէ գործարար

հարաբերություն ընկերության և (կամ) ընկերության հետ փոխկապակցված անձի (անձանց) հետ.

- դ) վերջին հինգ տարվա ընթացքում չի հանդիսացել ընկերության արտաքին աուդիտին իրականացնող անձի և (կամ) դրա հետ փոխկապակցված անձի (անձանց) բաժնետեր և (կամ) աշխատող.
- ե) վերջին 10 տարվա ընթացքում 6 տարուց ավելի չի հանդիսացել ընկերության խորհրդի անդամ.
- զ) չի հանդիսանում ընկերության նշանակալից բաժնետեր.
- է) վերջին մեկ տարվա ընթացքում անմիջական հսկողություն չի իրականացրել ընկերության նկատմամբ՝ որպես հանրային ծառայող.
- ը) չի հանդիսանում «ա-է» կետերում նշված անձանցից որևէ մեկի ընտանիքի անդամ:

Օրենքը սահմանում է խորհրդի անկախ անդամի իրավական չափանիշները՝ այն հանգամանքները, որոնց առկայությունը բացառում է անձի անկախությունը:

Սակայն անկախությունը չի կարող գնահատվել միայն իրավական չափանիշներով: Խորհուրդը սոցիալական ինստիտուտ է, որտեղ որոշումների վրա կարող են ազդել վստահությունը, հեղինակությունը, անձնական հարաբերությունները, երկարամյա համագործակցությունը կամ հոգեբանական գործոնները, նույնիսկ եթե դրանք չունեն նյութական կամ ոչ նյութական շարժառիթ: Ուստի, անկախությունը ոչ միայն իրավական կարգավիճակ է, այլև վարքագծային հատկանիշ, և խորհրդի անդամը չի դառնում անկախ միայն այն պատճառով, որ բավարարում է Օրենքով սահմանված չափանիշները: Անկախությունը նախ և առաջ մտածողության, վարքագծի և մասնագիտական դատողության հատկություն է: Արդյունքում այս հանգամանքն էականորեն ազդում է կորպորատիվ կառավարման որակի վրա: Եվ բնավ պատահական չէ, որ Միացյալ Թագավորությունում 2009 թվականին հրապարակված Վոլկերի զեկույցը հատուկ ընդգծում է սա՝ նշելով, որ «կորպորատիվ կառավարման որակը վերջնարդյունքում կախված է վարքագծից և ոչ թե գործընթացներից»:

Այս առումով ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը (Կանոնագիրք) լրացնում է Օրենքի տրամաբանությունը՝ անկախությունը դիտարկելով ոչ միայն որպես իրավական կարգավիճակ, այլև որպես շարունակական վարքագծային պարտավորություն և նախատեսում խորհրդի անդամների վարքագծի կանոններ՝ նպատակով, որ դրանց հետևելը կաջակցի վերջիններիս ձեռնպահ մնալ իրենց անկախությունը վտանգող գործողություններից և վարքագծից:

Խորհրդի անկախ անդամը մեկընդմիջտ շնորհված կարգավիճակ չէ: Օրենքը նախատեսում, իսկ Կանոնագիրքն առաջարկում է, որ խորհրդի անկախ անդամին վերաբերող սահմանափակումները պետք է գործեն ոչ միայն խորհրդի անդամի նշանակման պահին, այլև անդամի պարտականությունները կատարելու ողջ ժամանակահատվածում: Այսինքն՝ անկախ անդամի կարգավիճակը չի սահմանափակվում

նշանակման պահին կատարված մեկանգամյա գնահատմամբ: Այն պահանջում է շարունակական մոնիթորինգ և գնահատում՝ ինչպես պարբերական հիմունքներով, այնպես էլ յուրաքանչյուր անգամ, երբ կորպորատիվ հարաբերություններում կամ գործարքներում ի հայտ են գալիս հանգամանքներ, որոնք կարող են ազդել անդամի անկախության վրա:

Ներդրողների, բաժնետերերի և այլ շահակիցների վստահությունն ընկերության և դրա կառավարման համակարգի նկատմամբ ամրապնդելու նպատակով խորհուրդը պետք է հետամուտ լինի, որ կորպորատիվ կառավարման տարեկան զեկույցում բացահայտվի տեղեկատվություն խորհրդի անկախ անդամների, ինչպես նաև նրանց անկախության գնահատման և անկախության չափանիշներին համապատասխանության վերաբերյալ:

Քանակը նշանակություն ունի

Կանոնագրքի II.4 սկզբունքն առաջարկում է, որ խորհուրդը պետք է ապահովի անկախ անդամների բավարար ներկայացվածություն:

Սկզբունքին հաջորդող բացատրությունը որպես խորհրդի անկախ անդամների բավարար ներկայացվածություն դիտարկում է, որ խորհրդի առնվազն մեկ երրորդը պետք է լինի անկախ:

Տարբեր իրավագործություններում անկախ անդամների նվազագույն թվի վերաբերյալ պահանջները տարբեր են. որոշ երկրներում բավարար է համարվում խորհրդի առնվազն մեկ երրորդի անկախությունը, մինչդեռ մյուսներում պահանջվում է, որ անկախ անդամները կազմեն խորհրդի առնվազն կեսը կամ նույնիսկ մեծամասնությունը:

Այս պահանջը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ խորհրդում փոքրաթիվ անկախ անդամները հաճախ չեն կարող էական ազդեցություն ունենալ խորհրդի որոշումների վրա, հատկապես եթե խորհուրդն ունի գործադիրի և հսկող բաժնետիրոջ ուժեղ ներկայացվածություն: Անկախ անդամների բավարար ներկայացվածությունը հնարավորություն է տալիս նրանց ոչ միայն արտահայտել անկախ դիրքորոշում, այլև իրական ազդեցություն ունենալ խորհրդի քննարկումների, որոշումների վրա:

Խորհրդի անկախ անդամների նվազագույն թվի սահմանումը նպատակ է հետապնդում նաև ապահովել նրանց բավարար ներկայացվածությունը խորհրդին կից գործող հանձնաժողովներում: Սա հատկապես կարևոր է աուդիտի, վարձատրության և նշանակումների հանձնաժողովներում, որտեղ անկախ անդամներն առանցքային դեր ունեն ֆինանսական հաշվետվությունների արժանահավատությունը, ներքին հսկողության համակարգի արդյունավետությունը, ներքին և արտաքին աուդիտորի անկախությունը վերահսկելիս, ընկերության գործունեության երկարաժամկետ արդյունքները, այդ թվում՝ կայունության թիրախները հաշվի առնող վարձատրության քաղաքականությունը սահմանելիս, խորհրդի և գործադիր մարմնի արժանիքահեն իրավահաջորդությունը պլանավորելիս՝ նվազեցնելով շահերի բախման և հովանավորչության ռիսկերը:

Ուստի, անկախ անդամների արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ միայն նրանց մասնագիտական որակներով, այլև խորհրդում նրանց թվային ներկայացվածությամբ: Անկախ անդամների թիվը ոչ թե ձևական ցուցանիշ է, այլ խորհրդի արդյունավետության և անկախության ինստիտուցիոնալ երաշխիք:

խորհրդի անկախ անդամի դերը

Խորհրդի անկախ անդամը՝ որպես խորհրդի լիիրավ անդամ, կրում է նույն իրավական պարտականություններն ու պատասխանատվությունը, ինչ խորհրդի մյուս անդամները: Սակայն նրա անկախ կարգավիճակը ենթադրում է նաև որոշակի առանձնահատուկ դերակատարում:

Վերևում արդեն նշվել է խորհրդի անկախ անդամի երկու կարևոր դերի մասին: Դրանք են՝

- ❖ գործադիր ղեկավարության առաջարկությունների վիճարկումը, դրանց վերաբերյալ խորքային քննարկումների ծավալումը և գործադիրին մարտահրավերների առաջադրումը,
- ❖ ընկերության և դրա բոլոր բաժնետերերի երկարաժամկետ շահերի պաշտպանությունը:

Թվարկածին կարելի է ավելացնել՝

- ❖ արտաքին փորձի և մասնագիտական դատողության միջոցով խորհրդի քննարկումների հարստացումը և հավասարակշռված որոշումների կայացման մշակույթի խթանումը: Սա չի նշանակում, որ անկախ անդամը գործում է որպես ընկերության խորհրդատու. նրա հիմնական գործառույթը մնում է որպես խորհրդի անդամ կոլեգիալ որոշումների կայացմանը մասնակցությունը,
- ❖ կորպորատիվ ռազմավարության և դրա կատարողականի վերաբերյալ անկախ կարծիքի ձևավորումը,
- ❖ խորհրդի և գործադիր մարմնի որոշումներում, գործողություններում, վարքագծում շահերի բախման ռիսկերի բացահայտումը, դրանց վերաբերյալ հարցերի բարձրաձայնումը և համապատասխան արձագանքի նախաձեռնումը,
- ❖ գործադիր թիմի գործունեության և վարձատրության կառուցակարգերի անկախ գնահատման ապահովումը,
- ❖ կառավարման համակարգի արդյունավետության և ներքին հսկողության համակարգի հուսալիության ապահովումը,
- ❖ ներքին հակամարտությունների և ազդարարումների վերաբերյալ հաղորդումների անկախ, արդար քննմանը նպաստումը:

Ուժեղ անկախ անդամներ ունեցող խորհուրդներն ավելի արդյունավետ են ընկերության ռազմավարական առաջնորդությունն իրականացնելու, գործուն վերահսկման համակարգ ձևավորելու, ընկերությունը դրա բոլոր բաժնետերերի, այլ ոչ թե ընտրյալների օգտին

կառավարելու, փոքրամասնություն կազմող բաժնետերերի շահերը պաշտպանելու և բոլոր բաժնետերերի նկատմամբ հավասար վերաբերմունք ապահովելու հարցերում:

«Ուժեղ անկախ անդամ» եզրույթի օգտագործումը պատահական չէ: Դրա միջոցով շեշտադրվում է այն միտքը, որ անկախությունն ինքնին բավարար չէ արդյունավետ խորհրդի համար: Անկախ անդամը պետք է նաև ունենա բավարար մասնագիտական փորձ, ռազմավարական մտածողություն, ֆինանսական գրագիտություն և հեղինակություն, որպեսզի կարողանա իր անկախ դատողությամբ իրապես ազդել խորհրդի վրա:

Խորհրդի անկախ անդամները պարզապես կորպորատիվ կառավարման ևս մեկ ինստիտուտ չեն: Նրանք վստահության գործոն են, որը նպաստում է ոչ միայն առանձին ընկերությունների կառավարման որակի բարձրացմանը, այլև կապիտալի շուկայի զարգացմանը, ներդրումային գրավչության ամրապնդմանը և տնտեսության երկարաժամկետ կայունությանը:

Օգտագործված գրականություն

1. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք
2. ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք
3. Australian Institute of Company Directors. What is an Independent Director?
4. D. Byrne. The Corporate Governance Institute. Why are Independent Directors Important?
5. D. Walker. A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities. 2009.
6. Spencer Stuart. Becoming an Independent Director: A Guide to Joining a U.S. Corporate Board. U.S. 2026 Edition.