

Հողվածը 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:

Հողվածում արտահայտված կարծիքները պարկանում են հեղինակներին և հնարավոր է՝ ոչ միշտ համընկնեն ՄԹ կառավարության և Միջազգային մասնավոր ձեռնարկափրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

Հեղինակ՝ Նարինե Մելիքյան

ԽՈՐՀՐԴԻ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՐԻՑԱ

Համաձայն ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրի II.2 Սկզբունքի՝ խորհրդի անդամները պետք է ունենան միմյանց լրացնող մասնագիտական գիտելիքներ, հմտություններ, կրթություն և փորձառություն:

Սկզբունքի հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ խորհուրդը ոչ թե առանձին անդամների պարզ հանրագումար է, այլ նրանց մասնագիտական գիտելիքների, փորձառության, կրթության և հմտությունների փոխլրացնող «խճանկար», որը ձևավորում է խորհրդի հավաքական կարողունակությունը, նպաստում հավասարակշռված, հիմնավորված և կազմակերպության երկարաժամկետ շահերից բխող որոշումների կայացմանը:

Փոխլրացնող կազմով խորհուրդը հնարավորություն է տալիս՝

- ❖ կազմակերպության գործունեությունը դիտարկել տարբեր տեսանկյուններից,
- ❖ համակողմանիորեն գնահատել գործարար հնարավորություններն ու ռիսկերը,
- ❖ քննարկել այլընտրանքային մոտեցումները և խուսափել խմբային մտածողությունից,
- ❖ համադրել տարբեր մասնագիտական տեսակետներ և ձևավորել փոխադարձ պատասխանատվության մշակույթ,
- ❖ ապահովել խորհրդի՝ որպես կոլեգիալ մարմնի արդյունավետ գործունեությունը:

Հետևաբար, առանցքային հարցն է՝ ինչպե՞ս ձևավորել նման հնարավորություններ ապահովող «խճանկար»:

Խորհրդի հմտությունների մատրիցայի նշանակությունն ու դրա միջոցով լուծվող խնդիրները

Միջազգային լավագույն փորձն այս հարցում առաջարկում է կիրառել խորհրդի հմտությունների մատրիցա (Board Skills Matrix): Այն կորպորատիվ կառավարման գործիք է, որի միջոցով ոչ միայն քարտեզագրվում են խորհրդի անդամների անհատական հմտությունները, մասնագիտական գիտելիքները և փորձառությունը, այլև դրանք համադրվում են խորհրդին անհրաժեշտ հմտությունների ամբողջական շրջանակի հետ:

Այսինքն՝ մատրիցայի հիմնական նպատակն է պարզել, թե արդյոք կազմակերպության արդյունավետ վերահսկողությունը, ռազմավարական ուղղորդումն իրականացնելու համար խորհրդի ամբողջական կազմն ունի անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների և փորձառության բավարար համադրություն:

Խորհրդի հմտությունների մատրիցան օգնում է լուծել հետևյալ խնդիրները.

1. Ձևավորել խորհրդի հավասարակշռված և փոխլրացնող կազմ

Խորհրդի գործող անդամների կարողությունների քարտեզագրումը հնարավորություն է տալիս բացահայտել ինչպես առկա փորձագիտական ներուժը, այնպես էլ հմտությունների բացերը և զարգացման կարիքները: Դրա հիման վրա հնարավոր է գնահատել, թե խորհրդի նոր թեկնածուն ինչ լրացուցիչ գիտելիք, փորձառություն կամ հմտություն կարող է բերել խորհուրդ: Այս մոտեցումը կարևոր է նաև փորձագիտության անհարկի կրկնօրինակումից խուսափելու համար: Եթե խորհրդում գերակշռում են նույնատիպ մասնագիտական նկարագիր ունեցող անձինք, կարող է սահմանափակվել տեսակետների բազմազանությունը, նվազել այլընտրանքային մոտեցումների քննարկումը և աճել խմբային մտածողության ռիսկը:

2. Բարելավել խորհրդի անդամների ընտրության և առաջադրման մոտեցումները

Հմտությունների մատրիցան հնարավորություն է տալիս խորհրդի անդամների ընտրությունը կառուցել արժանիքահեն և նախապես սահմանված չափանիշների հիման վրա՝ նվազեցնելով անձնական կապերի, ծանոթությունների կամ նեղ մասնագիտական ցանցերի ազդեցությունը:

Մատրիցան հնարավորություն է տալիս նաև թեկնածուների որոնման գործընթացը կենտրոնացնել ոչ թե պարզապես «հարմար», այլ խորհրդի հավաքական կարողությունները լրացնող թեկնածու գտնելու վրա: Այս մոտեցումը նվազեցնում է ընտրության կողմնակալության ռիսկը, ընդլայնում է թեկնածուների որոնման դաշտը և բարձրացնում այնպիսի թեկնածուների բացահայտման հավանականությունը, որոնք կարող են լրացնել խորհրդի հմտությունների «խճանկարը» և արժեք ստեղծել կազմակերպության համար: Այսպիսով, խորհրդի անդամի ընտրությունը դառնում է ավելի օբյեկտիվ և թափանցիկ:

3. Պլանավորել խորհրդի իրավահաջորդությունը

Խորհրդի իրավահաջորդության պլանավորումը պետք է լինի շարունակական և կանխատեսելի գործընթաց, այլ ոչ թե արձագանք գործող անդամի հեռանալուն կամ պաշտոնավարման ժամկետի լրանալուն:

Հմտությունների մատրիցան հնարավորություն է տալիս կանխատեսել առաջիկա տարիներին առաջացող հմտությունների և փորձառության պահանջները: Օրինակ՝ խորհրդի անդամների պաշտոնավարման ժամկետների ավարտը կարող է համընկնել կազմակերպության ռազմավարական նոր փուլի հետ, որի ընթացքում կարող են անհրաժեշտ լինել թվային փոխակերպման, ESG, տեխնոլոգիաների կամ ռիսկերի կառավարման նոր կարողություններ: Այսպիսով, մատրիցան հնարավորություն է տալիս նախապես բացահայտել ապագա կարիքները, ժամանակին սկսել թեկնածուների որոնումը և ապահովել գիտելիքի, փորձառության ու ինստիտուցիոնալ հիշողության սահուն փոխանցումը: Արդյունքում իրավահաջորդության պլանավորումը դառնում է ոչ թե առանձին կադրային միջոցառում, այլ խորհրդի երկարաժամկետ զարգացման և կազմակերպության կառավարման բաղադրիչ:

4. Ապահովել խորհրդի կարողությունների և կազմակերպության ռազմավարության համահունչ լինելը

Հմտությունների մատրիցայի կարևորագույն նպատակներից է ապահովել, որ խորհրդի հավաքական կարողությունները համապատասխանեն կազմակերպության ներկա և ապագա ռազմավարական առաջնահերթություններին: Խորհրդի արդյունավետությունը որոշվում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին հասնելու, գործարար միջավայրին և առկա ու հնարավոր ռիսկերին համահունչ արձագանքելու անդամների կարողությամբ: Այս իմաստով հմտությունների մատրիցան դառնում է ոչ միայն խորհրդի ձևավորման, այլև ռազմավարական կառավարման գործիք:

5. Բացահայտել խորհրդի զարգացման և վերապատրաստման կարիքները

Մատրիցան կարող է օգտագործվել նաև գործող խորհրդի զարգացման կարիքները բացահայտելու համար: Եթե որևէ ոլորտում անհրաժեշտ հմտությունն ամբողջությամբ բացակայում է, այն կարող է լրացվել նոր անդամի ներգրավմամբ, իսկ եթե համապատասխան հմտությունն առկա է, սակայն անհրաժեշտ մակարդակով ներկայացված չէ, այն կարող է համալրվել վերապատրաստումների միջոցով:

Այս մոտեցումը թույլ է տալիս տարբերակել երկու իրավիճակ.

- ❖ հմտության բաց, որը պահանջում է նոր փորձագիտության ներգրավում,
- ❖ զարգացման բաց, որը կարող է լրացվել գործող անդամների կարողությունների զարգացմամբ:

Այսպիսով, խորհրդի հմտությունների մատրիցան հնարավորություն է տալիս էապես փոխել խորհրդի ձևավորման տրամաբանությունը: Դրա միջոցով խորհրդի անդամի ընտրությունը վերաժվում է ոչ թե խորհրդում թափուր «աթոռը» համալրելու, այլ խորհրդի հավաքական կարողությունները կառավարելու գործընթացի:

Այս մոտեցմամբ առանցքային է դառնում ոչ թե «հմ կարող է զբաղեցնել խորհրդի անդամի թափուր աթոռը», այլ՝ «ինչ մասնագիտական գիտելիքներ, հմտություններ և փորձառություն են անհրաժեշտ կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացման և արդյունավետ վերահսկողության համար, և հմ կարող է լավագույնս լրացնել խորհրդի հավաքական կարողությունները»:

Խորհրդի հմտությունների մատրիցայի բաղադրիչները

Խորհրդի հմտությունների մատրիցայում համադրվում են ավանդական և ժամանակի ոգով թելադրված մասնագիտական կարողությունները: Դրանց թվում են.

1. Ոլորտային և մասնագիտական փորձագիտությունը

Ոլորտային և մասնագիտական փորձագիտության բովանդակությունը տարբեր կազմակերպություններում կարող է տարբեր լինել՝ կախված դրանց գործունեության ոլորտից, չափից, գործարար մոդելից և զարգացման փուլից: Սակայն խորհուրդը, որպես կանոն, պետք է ունենա բավարար հավաքական կարողություններ առնվազն հետևյալ ուղղություններով՝

- ❖ կազմակերպության գործունեության ոլորտ և գործարար մոդել,
- ❖ կորպորատիվ կառավարում,
- ❖ ֆինանսներ և կապիտալի կառավարում,
- ❖ ներքին հսկողություն, ռիսկերի կառավարում և աուդիտ,
- ❖ իրավական և կարգավորող միջավայր:

Միաժամանակ, խորհրդի անդամների մասնագիտական փորձագիտության գնահատումը չպետք է հիմնվի միայն նախկինում զբաղեցրած պաշտոնների կամ տարիների փորձառության վրա: Փորձագիտությունը դինամիկ կարողություն է, որի արդիականությունը ժամանակի ընթացքում կարող է փոխվել՝ պայմանավորված տեխնոլոգիական, շուկայական, կարգավորման և գործարար միջավայրի փոփոխություններով: Հետևաբար, խորհրդի անդամների կարողությունները քարտեզագրելիս անհրաժեշտ է գնահատել ոչ միայն նրանց ունեցած փորձառությունը, այլև դրա խորությունը, արդիականությունը և կազմակերպության ներկա ու ապագա կարիքների համար կիրառելիությունը: Օրինակ՝ ֆինանսական կառավարման ոլորտում երկարամյա փորձառություն ունեցող խորհրդի անդամը կարող է ունենալ ֆինանսական բարձր փորձագիտություն, սակայն կազմակերպության գործունեության փոփոխության դեպքում կարող է ծագել լրացուցիչ գիտելիքի անհրաժեշտություն կայուն

Ֆինանսավորման, թվային ֆինանսական լուծումների, տվյալահեն որոշումների կայացման կամ ֆինանսական տեխնոլոգիաների վերաբերյալ:

Այսպիսով, մատրիցայում «փորձի առկայությունը» և «փորձի արդիականությունը» նպատակահարմար է դիտարկել որպես փոխկապակցված, բայց տարբեր չափորոշիչներ:

2. Ռազմավարական կարողություններ

Ժամանակակից կազմակերպությունները գործում են արագ փոփոխվող, բարձր անորոշության և բազմագործոն ռիսկերի պայմաններում: Այդ միջավայրում խորհրդի արդյունավետությունը պայմանավորված է իր անդամների թե՛ մասնագիտական գիտելիքներով, թե՛ ռազմավարական մտածողությամբ և դատողությամբ:

Հետևաբար, նպատակահարմար է, որ խորհրդի հմտությունների մատրիցան ներառի հետևյալ կարողությունները.

- ❖ ռազմավարական մտածողության և երկարաժամկետ հեռանկարը գնահատելու,
- ❖ գործադիր ղեկավարության մոտեցումները, կանխատեսումները և առաջարկվող լուծումները քննադատաբար գնահատելու [և-ու](#) կառուցողական հարցադրումներ ներկայացնելու,
- ❖ համակարգային մտածողության և փոխկապակցված ռիսկերը հասկանալու,
- ❖ բարդ, բազմագործոն և երբեմն հակասական իրավիճակներում հավասարակշռված դատողություն ցուցաբերելու,
- ❖ անորոշության պայմաններում որոշումներ կայացնելու և հիմնավորված փոխզիջումներ կատարելու,
- ❖ արտաքին միջավայրի փոփոխությունները, նոր միտումները և տեխնոլոգիական զարգացումները կազմակերպության ռազմավարության հետ կապելու,
- ❖ կորպորատիվ որոշումների հնարավոր հետևանքները գնահատելու:

Ի տարբերություն մասնագիտական փորձագիտության, որը համեմատաբար հեշտ է գնահատել կրթության, մասնագիտական փորձի և այլ փաստաթղթային ապացույցների հիման վրա, ռազմավարական կարողությունները և դատողության որակը դժվար է գնահատել միայն կենսագրական տվյալներով: Դրանց գնահատման համար կարող են կիրառվել վարքագծային հարցազրույցներ, իրավիճակային կամ դեպքային առաջադրանքներ, գործընկերների հետ հետադարձ կապի ապահովում, ինչպես նաև խորհրդի նիստերի ընթացքում դրսևորվող վարքագծի դիտարկում:

3. Մրաժողության և վարքագծային բազմազանություն

Նույն մասնագիտական կարողություններն ունեցող երկու խորհուրդներ կարող են արձանագրել արդյունավետության տարբեր մակարդակներ՝ կախված անդամների՝ հարցադրումներ ներկայացնելու, այլընտրանքային տեսակետներ արտահայտելու, կառուցողական տարաձայնություններ ձևավորելու և կոնսենսուսային որոշման հասնելու կարողությունից: Հետևաբար, հմտությունների մատրիցան նպատակահարմար է

համալրել այնպիսի չափանիշներով, որոնք բնութագրում են մտածողության բազմազանությունը և խորհրդի անդամների վարքագիծը: Դրանց թվում են՝

- ❖ հարցադրումների որակը և կառուցողական քննադատության կարողությունը,
- ❖ այլընտրանքային տեսակետների և լուծումների քննարկմանը նպաստելու կարողությունը,
- ❖ անկախ մտածողությունը և մասնագիտական դատողությունը,
- ❖ տարբեր տեսակետներ լսելու և դրանք որոշումների կայացման մեջ ինտեգրելու կարողությունը,
- ❖ համագործակցային և կոլեգիալ վարքագիծը,
- ❖ նոր գաղափարների նկատմամբ բաց լինելը,
- ❖ սովորելու և շարունակաբար զարգանալու պատրաստակամությունը,
- ❖ բարդ կամ հակասական հարցերի շուրջ կառուցողական տարաձայնություն ձևավորելու և այն կառավարելու կարողությունը:

Եթե մասնագիտական որակավորումները հիմնականում արտացոլում են թեկնածուի կրթությունը, աշխատանքային փորձը և նախկին ձեռքբերումները, ապա վարքագծային կարողությունները ցույց են տալիս, թե ինչպես է նա գործելու խորհրդի կազմում և ինչ ներդրում կարող է ունենալ խորհրդի հավաքական դատողության ձևավորման գործում:

Միաժամանակ, այս բաղադրիչը պետք է կիրառել զգուշությամբ: Վարքագծային չափանիշներով պետք է գնահատվեն ոչ թե խորհրդի անդամի անձնական հատկանիշները, այլ նրա այն դիտարկելի վարքագիծը, որը նպաստում է խորհրդի՝ որպես կոլեգիալ մարմնի արդյունավետ աշխատանքին: Այդ գնահատումը նպատակահարմար է իրականացնել նախապես սահմանված չափանիշների, վարքագծային ցուցիչների և կառուցվածքային մեթոդների միջոցով (օրինակ՝ STAR (Situation – Task – Action – Result) տրամաբանությամբ)՝ նվազեցնելով սուբյեկտիվ գնահատման ռիսկը:

4. Առաջնորդման և ղեկավարման փորձ

Խորհրդի անդամի թեկնածուի արժեքը պայմանավորված է ոչ միայն խորհրդում գործելու փորձով, այլև կազմակերպություն ղեկավարելու, ռազմավարական փոփոխություններ համակարգելու և բարդ իրավիճակներում որոշումներ կայացնելու փորձառությամբ: Հետևաբար, հմտությունների մատրիցայում նպատակահարմար է նախատեսել առնվազն հետևյալ փորձառությունը՝

- ❖ համադրելի կազմակերպությունում գործադիր ղեկավարի՝ գլխավոր գործադիր տնօրենի, գլխավոր ֆինանսական տնօրենի, գլխավոր գործառնական տնօրենի կամ համարժեք պաշտոն զբաղեցնելու փորձը,
- ❖ խորհրդի կամ դրա հանձնաժողովների անդամ լինելու կամ դրանք ղեկավարելու փորձը,

- ❖ ռազմավարական վերափոխումների, վերակազմակերպումների, թվային վերափոխման և ճգնաժամային իրավիճակների կառավարման փորձը,
- ❖ տարբեր շահակիցների՝ բաժնետերերի, ներդրողների, կարգավորող մարմինների, աշխատակիցների և այլ խմբերի հետ արդյունավետ փոխգործակցության փորձը և այլն:

Այսինքն՝ խորհրդում պետք է ապահովվի փորձառության բազմազանությունը: Եթե գործադիր ղեկավարները խորհուրդ են բերում բիզնեսի օպերացիոն կառավարման, ռազմավարության իրականացման, կազմակերպական փոփոխությունների և կատարողականի գնահատման, ապա ոչ գործադիր և անկախ անդամները՝ օբյեկտիվ մարտահրավերներ նետելու, ռազմավարական դատողության, ռիսկերի կառավարման և կառավարման մարմինների հետ փոխգործակցության փորձ:

5. Ապագային միտված հմտություններ

Խորհուրդը պետք է ունենա կազմակերպության երկարաժամկետ ռազմավարական դիմակայունությունն ապահովելու կարողություն: Հետևաբար, մատրիցայում անհրաժեշտ է անդրադառնալ խորհրդի անդամների ապագային միտված հմտություններին: Ներկայիս պայմաններում առանձնակի նշանակություն ունեն՝

- ❖ Թվային վերափոխումը և տեխնոլոգիական զարգացումները, որոնք փոխում են գործարար մոդելները, մրցակցային միջավայրը և կազմակերպության զարգացման հնարավորությունները:
- ❖ Կիբեռանվտանգությունը և տվյալների կառավարումը, որոնք անհրաժեշտ են կիբեռռիսկերը, տվյալների պաշտպանության և տեղեկատվական անվտանգության համակարգերը և դրանց ազդեցությունը կազմակերպության կայունության ու հեղինակության վրա գնահատելու համար:
- ❖ ESG-ն, կայունությունը և կլիմայական ռիսկերը, որոնք հնարավորություն են տալիս հասկանալ կազմակերպության երկարաժամկետ արժեքի, ֆինանսավորման հնարավորությունների, ներդրողների ակնկալիքների, կարգավորման պահանջների և շահակիցների հետ հարաբերությունների վրա բնապահպանական, սոցիալական և կառավարման գործոնների ազդեցությունը:
- ❖ Աշխարհաքաղաքական և մակրոտնտեսական ռիսկերը, որոնց միջոցով գնահատվում են արտաքին միջավայրի փոփոխությունները, տարածաշրջանային զարգացումները, առևտրային սահմանափակումները, մատակարարման շղթաների խոցելիությունը և դրանց հնարավոր ազդեցությունը կազմակերպության վրա:

Ապագային միտված հմտությունների ներառումը մատրիցայում ապահովում է, որ խորհուրդը ձևավորվի ոչ միայն ներկա պահանջներին համապատասխան, այլև կազմակերպության ապագա զարգացումների և փոփոխվող միջավայրում դրա դիմակայունության ապահովման նպատակով:

Մատրիցան յուրահատուկ գործիք է

Խորհրդի հմտությունների մատրիցան բացառում է «մեկ չափանիշ բոլորի համար» սկզբունքը:

Խորհրդի հմտությունների մատրիցան յուրահատուկ է ոչ միայն յուրաքանչյուր կազմակերպության, այլև դրա զարգացման յուրաքանչյուր փուլի համար: Նորաստեղծ կազմակերպության մատրիցան տարբերվում է կորպորատիվ խմբի մատրիցայից: Ցուցակված կազմակերպության մատրիցան չի կարող նույնը լինել, ինչ որ ընտանեկան կազմակերպությանը և այլն:

Մատրիցայի կառուցվածքի վրա ազդող գործոններն են՝

- ❖ գործունեության ոլորտը և գործարար մոդելը,
- ❖ կազմակերպության չափը և սեփականության կառուցվածքը,
- ❖ աշխարհագրական դիրքը,
- ❖ կարգավորող միջավայրը,
- ❖ կազմակերպության զարգացման փուլը,
- ❖ ռազմավարական առաջնահերթությունները,
- ❖ տեխնոլոգիական կախվածությունը,
- ❖ ESG և կայունության հետ կապված ազդեցություններն ու ռիսկերը:

Հետևաբար, Խորհրդի հմտությունների մատրիցայի մշակման մեկնարկային կետը Խորհրդի հավաքական կարողունակության որոշումն է, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության կորպորատիվ նպատակները նվաճելու և դիմակայունությունն ապահովելու համար:

Օգտագործված աղբյուրներ

1. BoardOutlook. Board Skills Matrix: An Essential Tool for Board Performance.
2. Boardclic. What is a Board Skills Matrix? June 24, 2025.