

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՔԱՐՏՈՒՂԱՐ՝ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐ



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՔԱՐՏՈՒՂԱՐ՝ ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐ

ՀՈԴԿԱԾ

Հոդվածը 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:

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

Տարիներ առաջ Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնը մշակել և հրապարակել է «Կորպորատիվ քարտուղարը կորպորատիվ կառավարման համակարգում» նյութը: Այն ժամանակ Հայաստանում կորպորատիվ քարտուղարի ինստիտուտը դեռևս նոր էր ձևավորվում. սակավաթիվ կազմակերպություններ ունեին կորպորատիվ քարտուղար, և նյութի հիմնական նպատակը կորպորատիվ կառավարման այս կարևոր դերակատարի վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացումն էր:

Այսօր իրավիճակը փոխվում է: Հայաստանի կորպորատիվ հատվածում աստիճանաբար ամրապնդվում է կորպորատիվ քարտուղարի՝ որպես կորպորատիվ կառավարման համակարգի էական դերակատարի ընկալումը: Դրա կարևոր ազդակներից է նաև ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի ընդունումը: Կանոնագրքում կորպորատիվ քարտուղարին վերաբերող դրույթները սահմանափակ են, սակայն դրանք սկզբունքային նշանակություն ունեն և որևէ կերպ չեն նսեմացնում այս դերի կարևորությունը:

Ընդհակառակը, Կանոնագիրքը հստակ ուղերձ է բովանդակում այն մասին, որ կորպորատիվ քարտուղարը կազմակերպության պաշտոնատար անձ է, որի առաքելությունն է օժանդակել կառավարման մարմիններին կորպորատիվ կառավարման ոլորտում իրենց պարտականությունները պատշաճ իրականացնելու գործում: Բացի այդ, տեղեկացված և հիմնավորված որոշումներ կայացնելու համար խորհրդի անդամները պետք է հասանելիություն ունենան կորպորատիվ քարտուղարին:

Կանոնագրքի այս հակիրճ, սակայն բովանդակալից ձևակերպումներն արժանի են ավելի լայն պարզաբանման, ինչը մեկ անգամ ևս հնարավորություն կտա անդրադառնալ կորպորատիվ քարտուղարի իրական դերին, մասնագիտական պատասխանատվությանը, խորհրդի և կառավարման համակարգի արդյունավետության ապահովման գործում նրա ներդրմանը:

Հենց այս նպատակով էլ պատրաստվել է սույն նյութը՝ ընդառաջ նաև Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից իրականացվելիք Կորպորատիվ քարտուղարների ակադեմիային:

Կորպորատիվ քարտուղարների ակադեմիայի նպատակն է զարգացնել կորպորատիվ քարտուղարների մասնագիտական կարողությունները և ամրապնդել նրանց դերը տնօրենների խորհուրդների արդյունավետ գործունեության, կորպորատիվ կառավարման համակարգերի բարելավման և կազմակերպություններում պատշաճ կառավարման մշակույթի ձևավորման գործում:

Կորպորատիվ քարտուղարի գործունեությունն ավելին է, քան վարչական աջակցությունը

Կորպորատիվ քարտուղարի գործունեությունը հաճախ ընկալվում է որպես վարչական բնույթի աշխատանք՝ տնօրենների խորհրդի նիստերի կազմակերպում, փաստաթղթերի պատրաստում և արձանագրությունների վարում: Սակայն նման մոտեցումն էապես նեղացնում է մասնագիտության իրական բովանդակությունը և չի արտացոլում կորպորատիվ կառավարման ժամանակակից համակարգում կորպորատիվ քարտուղարի իրական դերը:

Կորպորատիվ կառավարման համակարգում կորպորատիվ քարտուղարը գտնվում է կորպորատիվ հարաբերությունների կառավարման կիզակետում: Նրա գործունեությունը կապված է ոչ միայն որոշակի գործընթացների կազմակերպման, այլև կառավարման որակի, կառավարման բարձրագույն մակարդակում հիմնավորված որոշումների կայացման, իրավական և ներքին պահանջների պահպանման, հաշվետվողականության և կառավարման ինստիտուցիոնալ շարունակականության ապահովման հետ:

Վարչական մասնագետը կարող է կազմակերպել հանդիպումը, տարածել փաստաթղթերը կամ վարել նամակագրությունը: Կորպորատիվ քարտուղարը, ի լրումն այդ գործողությունների, ընկալում և գնահատում է, թե՛

- ❖ ինչու է անցկացվում խորհրդի նիստը,
- ❖ ինչ հարցեր պետք է քննարկվեն խորհրդի կողմից,
- ❖ արդյոք օրակարգը համապատասխանում է խորհրդի դերին և իրավասություններին,
- ❖ արդյոք որոշումներ կայացնելու համար խորհրդի անդամներին ժամանակին տրամադրվել է անհրաժեշտ և բավարար տեղեկատվություն,
- ❖ ով է իրավասու տվյալ որոշումը կայացնելու համար,
- ❖ ինչ հաստատումներ են անհրաժեշտ և ինչ ընթացակարգով,
- ❖ առկա են արդյոք շահերի բախումներ և ինչպես պետք է դրանք կառավարվեն,
- ❖ ինչպես պետք է արձանագրվեն խորհրդի նիստերը,
- ❖ ինչ գործողություններ պետք է հաջորդեն խորհրդի որոշումներին և ինչպես պետք է վերահսկվի դրանց իրականացումը:

Այսպիսով, նույն գործողությունը կարող է ունենալ ինչպես վարչական, այնպես էլ կառավարման նշանակություն:

Օրինակ՝ խորհրդի նիստի կազմակերպումը կարող է լինել վարչական խնդիր, սակայն այնպիսի նիստի կազմակերպումը, որը հնարավորություն է տալիս խորհրդին լիարժեքորեն և

արդյունավետորեն կատարել իր պարտականությունները, արդեն կորպորատիվ կառավարման խնդիր է: Այստեղ է դրսևորվում կորպորատիվ քարտուղարի մասնագիտական արժեքը. նա ոչ միայն ապահովում է, որ կառավարման գործընթացը տեղի ունենա, այլև նպաստում է, որ դա տեղի ունենա ճիշտ, պատշաճ, ժամանակին և կառավարման լավագույն սկզբունքներին համապատասխան:

Հետևաբար, կորպորատիվ քարտուղարի դերը չի սահմանափակվում վարչական աջակցության գործառնություն: Նա կառավարման գործընթացի կարևոր մասնակից է՝ խորհրդի և գործադիր ղեկավարության միջև կապող օղակ, կառավարման ընթացակարգերի պահապան և խորհրդի արդյունավետ աշխատանքին աջակցող անձ:

Արձանագրությունը սղագրություն չէ

Կորպորատիվ քարտուղարի գործունեության մասին ամենատարածված թյուրըմբռնումներից է խորհրդի նիստերի արձանագրությունների վարումը որպես նրա հիմնական գործառնություն՝ միաժամանակ թերագնահատելով արձանագրությունների կորպորատիվ դերակատարումը:

Իհարկե, արձանագրությունների վարումը կորպորատիվ քարտուղարի կարևոր գործառնություններից է, սակայն դրա էականությունը լիարժեք ընկալելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ դեր և նշանակություն ունի խորհրդի նիստի արձանագրությունը կորպորատիվ կառավարման համակարգում:

Արձանագրությունները կարևոր կորպորատիվ փաստաթղթեր են և կարող են ունենալ էական նշանակություն ինչպես կորպորատիվ որոշումների ու ռազմավարական նպատակների իրականացումը գնահատելու, այնպես էլ աուդիտի, կարգավորող վերահսկողության կամ իրավական գործընթացների շրջանակներում, ներդրողների հետ հարաբերություններում և այլ իրավիճակներում:

Արձանագրության կազմումը խորհրդի նիստի սղագրումը չէ: Կորպորատիվ քարտուղարը պետք է կարողանա տարբերակել էականը երկրորդականից, հասկանալ քննարկվող հարցի համատեքստը, ընկալել կայացվող որոշումների հիմքում ընկած հիմնական փաստարկներն ու նկատառումները, բարձրաձայնված հարցերն ու մտահոգությունները, ինչպես նաև որոշումներից բխող գործողությունները:

Արձանագրության ձևակերպումները պետք է լինեն հակիրճ, հստակ, ճշգրիտ և հավասարակշռված՝ արտացոլելով նիստի քննարկման էական կողմերը՝ միաժամանակ չխեղաթյուրելով դրա բովանդակությունն ու որոշման հիմքերը: Այս առումով կորպորատիվ քարտուղարից պահանջվում է կառավարման գործընթացներն ըմբռնելու և մասնագիտական դատողություն կիրառելու կարողություն:

Ուստի, արձանագրությունների որակն ուղղակիորեն պայմանավորված է կորպորատիվ քարտուղարի մասնագիտական գիտելիքներով և դատողությամբ, կորպորատիվ կառավարման գործընթացների ընկալմամբ:

Կորպորատիվ քարտուղարը կառավարման գործընթացի շարունակականության պահպանն է

Խորհրդի և գործադիր թիմի կազմը կարող է փոխվել, սակայն կազմակերպության պարտավորությունները, ստանձնած հանձնառությունները և կառավարման պատմությունը շարունակվում են:

Այս համատեքստում կորպորատիվ քարտուղարը կատարում է նաև ինստիտուցիոնալ հիշողության և կառավարման շարունակականության պահպանի դեր: Նա կապում է կազմակերպության անցյալը, ներկան և ապագան՝ պահպանելով ոչ միայն որոշումների և գործընթացների վերաբերյալ փաստաթղթերը, այլև դրանց համատեքստը:

Կորպորատիվ քարտուղարը պետք է կարողանա անհրաժեշտության դեպքում վերականգնել որոշման կայացման հանգամանքները, հիմնավորումներն ու տրամաբանությունը, քննարկման արդյունքները, որոշումից բխող գործողություններն ու դրանց ընթացքը:

Ինստիտուցիոնալ հիշողությունը հնարավորություն է տալիս խուսափել արդեն քննարկված հարցերի կրկնությունից, չկորցնել կարևոր պայմանավորվածությունները և ապահովել կառավարման գործընթացների հետևողականությունը: Կորպորատիվ քարտուղարն ապահովում է, որ կորպորատիվ հիշողությունը հասանելի և կիրառելի լինի ներկա և ապագա որոշումների համար:

Կորպորատիվ քարտուղարը կորպորատիվ որոշումների «ճարտարապետն» է

Կորպորատիվ քարտուղարը կազմակերպության անունից որոշումներ չի կայացնում: Նա աջակցում է խորհրդին կայացնել տեղեկացված և հիմնավորված որոշումներ պատշաճ ընթացակարգերի շրջանակում: Այդ աջակցությունը, մասնավորապես, ներառում է՝

- ❖ օրենսդրության, կազմակերպության կանոնադրության և ներքին կանոնների ու քաղաքականությունների պահանջների պահպանումը,
- ❖ իրենց իրավասությունների շրջանակում խորհրդի անդամների գործելը,
- ❖ որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության ժամանակին տրամադրումը,
- ❖ շահերի բախումների բացահայտումն ու դրանց պատշաճ կարգավորումը,

- ❖ խորհրդի ռազմավարական և վերահսկողական դերերի իրագործմանը նպաստելը,
- ❖ քննարկումների, որոշումների և դրանցից բխող գործողությունների պատշաճ փաստաթղթավորումը:

Կորպորատիվ քարտուղարի ներդրումը հաճախ անտեսանելի է, քանի որ նրա աշխատանքի արդյունքը դրսևորվում է խորհրդի կողմից կայացվող որոշումներում և խորհրդի անդամների կողմից իրենց ֆիզիոցիար պարտականությունների կատարման մեջ:

Կորպորատիվ քարտուղարն աջակցող դեր ունի նաև խորհրդի նախագահի համար: Նրանց դերերն ու պարտականությունները տարբեր են, սակայն խորհրդի արդյունավետ գործունեության բազմաթիվ հարցերում դրանք սերտորեն փոխկապակցված են: Նրանց համագործակցությունը հատկապես կարևոր է խորհրդի գործունեության տարեկան պլանավորման, խորհրդի և հանձնաժողովների օրակարգերի ձևավորման, խորհրդի գործունեության գնահատման, սերնդափոխության պլանավորման, հանձնաժողովների հաշվետվողականության, խորհրդի անդամների շարունակական մասնագիտական զարգացման, նոր անդամների ներածական ծրագրերի կազմակերպման և այլ հարցերում:

Կորպորատիվ քարտուղարը կարևոր կապող օղակ է խորհրդի և գործադիր ղեկավարության միջև: Նա նպաստում է կառավարման այս երկու մարմինների արդյունավետ հաղորդակցությանը, տեղեկատվության պատշաճ շրջանառությանը և փոխադարձ դերերի ու սպասումների հստակ ընկալմանը:

Կորպորատիվ կառավարման հարցերում կորպորատիվ քարտուղարը կարող է հանդես գալ որպես խորհրդատու՝ աջակցելով խորհրդի նախագահին, խորհրդի անդամներին, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև գործադիր թիմին: Այդ խորհրդատվությունը կարող է վերաբերել կառավարման ընթացակարգերին, խորհրդի և հանձնաժողովների դերերին ու պարտականություններին, որոշումների կայացման գործընթացին, շահերի բախումների կարգավորումներին, տեղեկատվության բացահայտմանը, խորհրդի արդյունավետությանը և կառավարման լավագույն փորձի կիրառմանը:

Այսպիսով, կորպորատիվ քարտուղարի մասնագիտական ներդրումը նպաստում է կորպորատիվ որոշումների որակի և խորհրդի արդյունավետության բարձրացմանը:

«Փափուկ» ունակությունները ևս կարևոր են

Կորպորատիվ քարտուղարի արդյունավետ գործունեության կարևոր նախապայմաններից են չեզոքությունը, գաղտնիության պահպանումը, մասնագիտական անկախությունը և վստահությունը:

Կորպորատիվ քարտուղարը պետք է գործի կազմակերպության լավագույն շահերից ելնելով՝ պահպանելով մասնագիտական օբյեկտիվությունը և չհայտնվելով որևէ առանձին ղեկավարի, խորհրդի անդամի կամ շահերի խմբի ազդեցության ներքո: Նրա մասնագիտական հավատարմությունը պետք է ուղղված լինի ոչ թե առանձին անձի, այլ կազմակերպության կառավարման արդյունավետության և խորհրդի՝ որպես կոլեգիալ մարմնի պատշաճ գործունեության ապահովմանը:

Կորպորատիվ քարտուղարի աշխատանքը ենթադրում է հասանելիություն զգայուն և գաղտնի տեղեկատվության, ինչպես նաև տարբեր շահերի, տեսակետների, երբեմն էլ՝ հակասությունների ու լարվածությունների առնչվող հարցերի: Հետևաբար, մասնագիտական գիտելիքներից ոչ պակաս կարևոր են կորպորատիվ քարտուղարի նրբանկատությունը, դիվանագիտական հատկանիշները, էթիկական վարքագիծը, հաղորդակցման կարողությունը և հուզական ինտելեկտը:

Կորպորատիվ քարտուղարը պետք է ոչ միայն արձագանքի գործընթացների պահանջներին, այլև նախաձեռնություն ցուցաբերի դրանց բարելավման հարցում: Նա պետք է կարողանա ներգրավել մարդկանց, խթանել համագործակցությունը, առաջարկել լուծումներ և անհրաժեշտության դեպքում առաջնորդել կառավարման գործընթացների բարելավումները:

Կորպորատիվ քարտուղարի մասնագիտական դերը մշտապես զարգանում է: Նոր կարգավորումները, տեխնոլոգիաները, արհեստական բանականությունը, կիբեռանվտանգության ռիսկերը, կայունության և ESG օրակարգը, ինչպես նաև խորհրդի նկատմամբ աճող պահանջները փոխում են կորպորատիվ քարտուղարի արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ գիտելիքների ու կարողությունների շրջանակը: Հետևաբար, կորպորատիվ քարտուղարը պետք է հոգ տանի իր շարունակական մասնագիտական զարգացման և ինքնազարգացման մասին, բաց լինի նոր գիտելիքների և մոտեցումների նկատմամբ և կարողանա իր մասնագիտական կարողությունները հարմարեցնել կազմակերպության ու կորպորատիվ կառավարման միջավայրի փոփոխվող պահանջներին:

Որպես վերջաբան

Կորպորատիվ քարտուղարի դերի կարևոր բնութագրիչը մասնագիտական պատասխանատվությունն է, որի արդյունքը կազմակերպության կորպորատիվ կառավարման որակն է: Հետևաբար, կորպորատիվ քարտուղարի դերն անհրաժեշտ է գնահատել այն արժեքով, որը նա ստեղծում է խորհրդի արդյունավետության, որոշումների որակի, կորպորատիվ քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի, հաշվետվողականության, կառավարման շարունակականության և կազմակերպության նկատմամբ վստահության ապահովման գործում:
