

## ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԷԹԻԿԱՅԻ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Ինչպես հայտնի է, բաժնետիրական ընկերությունների գործունեության բարելավման և քաղաքակիրթ կորպորատիվ հարաբերությունների կառուցման համար ներկայումս մեծապես կարևորվում է կորպորատիվ էթիկայի դերը, քանի որ վերջինս նույնպես գործում գործիք է հանդիսանում ժամանակակից մի շարք մարտահրավերներին դիմակայելու համար: Բացի այդ, ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման և կորպորատիվ էթիկայի մակարդակներով է պայմանավորված նաև հասարակական համերաշխությունն ու սոցիալական շերտավորվածության աստիճանական հաղթահարումը:

Հասկանալի է, որ բաժնետիրական ընկերություններում էթիկական խնդիրներն այսօր չեն ծագել, նրանք գոյություն են ունեցել ԲԸ-ների գործունեության ամբողջ պատմության ընթացքում և որակական փոփոխությունների են ենթարկվել քաղաքակրթության զարգացմանը զուգընթաց: Ներկայումս գործարար հարաբերությունները աստիճանաբար տեղափոխվում են բարոյական հարաբերությունների մակարդակ:

Ինչպես հայտնի է, կորպորատիվ էթիկայի հիմքում ընկած է մարդկանց անհատական, խմբային և ընդհանուր շահերի համաձայնեցման անհրաժեշտությունը: Հասարակության տնտեսական և սոցիալական զարգացումը պայմանավորված է բաժնետիրական ընկերությունների կողմից որոշակի բարոյական պահանջների և վարքագծի համապատասխան բարոյական նորմերի պահպանմամբ:

Կորպորատիվ էթիկայի կարևորագույն խնդիրներից է **ազնվության, վստահության և արդարության** որոշակի մակարդակի ապահովումը<sup>1</sup>:

Կորպորատիվ էթիկայի խնդիրների մեջ առաջնայինը **ազնվությունն** է.

- գործարարների միջև ազնվությունը ենթադրում է փոխադարձ պարտավորությունների կատարում,
- սպառողների և հաճախորդների նկատմամբ ազնվությունը նշանակում է ապրանքների և ծառայությունների համապատասխան որակի ապահովում,
- վարձու աշխատողների հետ փոխհարաբերություններում ազնվությունը և արդարությունը նշանակում են աշխատակիցների աշխատանքի համապատասխան վարձատրության ապահովում:

**Վստահությունը** բոլոր գործարար կապերի հիմքն է: Բարոյական տեսանկյունից անթերի պայմանագիր կնքելու համար անհրաժեշտ է, որ գործարար հարաբերությունների մեջ մտնող կողմերն ազատ լինեն իրենց ընտրության մեջ, վստահեն միմյանց և համոզված լինեն, որ գործ ունեն հուսալի գործընկերների հետ:

Գործարար համագործակցության բարոյական հիմքում ընկած է **արդարության** գաղափարը՝ յուրաքանչյուր ձեռնարկատեր պետք է ուրիշներին վերաբերվի այնպես, ինչպես կցանկանար, որ ուրիշները վերաբերվեն իրեն:

Հասկանալի է, որ բարոյական նորմերը որոշ չափով սահմանափակում են գործարարությունը, քայց միևնույն ժամանակ շահավետ և օգտակար են, քանի որ նպաստում են ընկերության երկարատև հաջողության, բարի համբավի և բարձր վարկանիշի ապահովմանը:

Ինչպես հայտնի է, կորպորատիվ էթիկան ներառում է.

- ընկերության ներքին և արտաքին քաղաքականության բարոյական գնահատականը,
- ընկերության անդամների բարոյական սկզբունքները (մասնագիտական էթիկան),

<sup>1</sup> Т. Салимова, А. Ерастова, Формирование понятия организационной культуры, ориентированной на качество, Проблемы теории и практики управления, N2, 2009.

- ընկերության բարոյական մթնոլորտը,
- բարոյական վարքագծի օրինակները,
- գործարար վարվելակարգի նորմերը (վարքագծի արտաքին նորմերը):  
Կորպորատիվ էթիկան գործում է հետևյալ երեք մակարդակներում<sup>1</sup>.

1. **համաշխարհային մակարդակ** (հիպերնորմեր),
2. **մակրոմակարդակ** (մակրոնորմեր՝ ճյուղ կամ ազգային տնտեսություն),
3. **միկրոմակարդակ** (միկրոնորմեր՝ ընկերություն և նրա հաճախորդներ):

Այս նորմերը հիմնված են համամարդկային արժեքների վրա և արձանագրված են «Միջազգային բիզնեսի սկզբունքներում»՝ համաշխարհային բարոյագիտական կանոնագրքում, որն ընդունվել է 1994թ. Շվեյցարիայում ԱՄՆ-ի, Արևմտյան Եվրոպայի և Ճապոնիայի առաջատար ընկերությունների և բիզնես-խորհրդատուների կողմից:

**Համաշխարհային մակարդակում** «Միջազգային բիզնեսի սկզբունքները» հանգեցնում են գործարարության սոցիալական պատասխանատվությանը, որն ապահովում է.

- հասարակական բարիքների և աշխատատեղերի ստեղծում,
- հաճախորդների, ծառայողների և բաժնետերերի կենսամակարդակի բարձրացում,
- տեխնոլոգիաների, արտադրության, մարքեթինգի և հաղորդակցության մեթոդների նորացում,
- գործարարության նկատմամբ վստահության բարձրացում, մրցակցության մեջ իրավական նորմերի պահպանում և հավասար հնարավորությունների ապահովում,
- բարոյական նորմերի գերակայության ճանաչում (օրենքով թույլատրված որոշ գործարքներ կարող են անընդունելի լինել բարոյական տեսանկյունից),
- աջակցություն ազատ առևտրի զարգացմանը,
- հարգալից վերաբերմունք շրջապատի նկատմամբ,
- հակաօրինական գործողություններից հրաժարում (կաշառակերություն, փողերի «վաճում», զենքի վաճառք ահաբեկիչներին, թմրանյութերի առևտուր և այլն):

Հիպերնորմերը ազգային և կորպորատիվ էթիկական կանոնագրքերից և կանոններից վեր են:

**Մակրոմակարդակում** գործում են հետևյալ հիպերնորմերը և էթիկական դրույթները, որոնց վրա են հիմնվում կորպորատիվ էթիկայի ճյուղային և ազգային կանոնագրքերը.

- հարգանքը մասնավոր սեփականության և շուկայական մրցակցության նկատմամբ,
- տեղեկատվության արժանահավատությունը,
- աշխատանքի շուկայում խտրականության բացակայությունը:

**Միկրոմակարդակում** (առանձին ընկերությունը և նրա հաճախորդները) գործող հիմնական նորմերն են՝ վստահությունը և խտրականության բացակայությունը մատակարարների ու գնորդների, անձնակազմի ու տնօրինության, կառավարիչների ու բաժնետերերի միջև հարաբերություններում:

Այս սկզբունքների խախտումը կարող է հանգեցնել մի շարք բացասական հետևանքների՝ վերադիր ծախսերի աճին, կոնֆլիկտային իրավիճակների առաջացմանը և այլն: Միկրոմակարդակում են լուծվում նաև մարդկանց միջև մշտապես ծագող մասնավոր բարոյական խնդիրները (հատկապես կառավարման ոլորտում):

Հասկանալի է, որ այդքան էլ հեշտ չէ գործ ունենալ տարբեր մակարդակների բարոյական նորմերի հետ: Հիպերնորմերը կարող են հակասել միկրոմակարդակի նորմերին և գործարարության այլ կոնկրետ խնդիրներին: Բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար անվերապահորեն ընդունելի կառավարման կատարյալ որոշումներ գործնականում գոյություն չունեն: Սակայն կառավարչի կողմից համապատասխան հմտություններին տիրապետելը հնարավորություն է ընձեռում բացատրելու իր որոշումը շահագրգիռ կողմերին, իսկ վերջիններին՝ գնահատելու բարոյական փաստարկների որակը:

Համաշխարհային տնտեսական պրակտիկայում հայտնի են բարոյական փաստարկների կառուցման երկու առավել տարածված սկզբունքներ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.spb-mb.ru/index.php?page=183>

<sup>2</sup> "Business Ethics. A Manual For Managing a Responsible Business Enterprise In Emerging Market Economies. A publication of Good Governance Program. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, Washington, D.C. 2004.

**1. Օգտապաշտության սկզբունքը.** գործողությունը համարվում է բարոյապես արդարացված, եթե այն առավելագույնս օգուտ է բերում ավելի մեծ քանակով մարդկանց կամ ունի մնանաստիպ օգուտ բերելու միտում: Ընդհանուր օգուտը համեմատվում է հասցվող վնասի չափի հետ, և եթե վերջինս գերակշռում է, ապա որոշումը համարվում է ոչ բարոյական: Իսկ եթե բոլոր այլընտրանքային գործողությունները այս կամ այն չափի վնաս են հասցնում, ապա ընտրվում է «չարիքներից փոքրագույնը»:

**2. Բարոյական հրամայականի սկզբունքը.** բարոյական որոշումները չպետք է կախված լինեն կոնկրետ արդյունքից (ցանկացած կաշառք չարիք է, մեկ հաճախորդին խաբելը նույնքան անբարոյական է, որքան շատերին խաբելը և այլն):

Հասկանալի է, որ գործնականում այս երկու սկզբունքների կիրառումը բավականին բարդ է: Բացահայտել այն բոլոր անձանց և կազմակերպություններին, որոնց վրա կարող է ազդել տվյալ որոշումը և հաշվարկել բոլոր հետևանքները, ինչպես նաև որոշել, թե դա հատկապես ու՞մ շահերին կարող է հակասել, աշխատատար, իսկ երբեմն նույնիսկ անիրագործելի խնդիր է: Այնուամենայնիվ, ընկերությունները պետք է ձգտեն հետևել այս սկզբունքներին, քանի որ վերջինս կարող է նպաստել ինչպես նրանց հեղինակության բարձրացմանը, այնպես էլ գործունեության բարելավմանը:

Ինչպես հայտնի է, ընկերությունների և գործարարների բարոյական պարտավորությունների իրականացման մակարդակով է պայմանավորված ընկերությունում կորպորատիվ էթիկայի վիճակը և, առհասարակ, ընկերության կորպորատիվ համերաշխությունը: Ստորև բերված աղյուսակ 1-ը բնութագրում է ընկերությունների և գործարարների բարոյական պարտավորությունները:

*Աղյուսակ 1*

**Ընկերությունների և գործարարների բարոյական պարտավորությունները<sup>1</sup>**

| <i>Անվանումը</i>                  | <i>Բարոյական պարտավորությունները</i>                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Գնորդներ</b>                   | Ապրանքների և ծառայությունների բարձր որակի, գովազդի ազնվության, մարդու արժանապատվության նկատմամբ հարգանքի ապահովում:                                                                                                                                             |
| <b>Աշխատողներ</b>                 | Աշխատանքի արժանապատիվ վարձատրության և պայմանների, առողջության և աշխատունակության պաշտպանության, աշխատանքի տեղավորվելու հավասար իրավունքների և հնարավորությունների ապահովում:                                                                                    |
| <b>Սեփականատերեր և ներդրողներ</b> | Ներդրված կապիտալից ստացվող արդար եկամտի երաշխավորում, տեղեկատվության՝ միայն օրենքի շրջանակներով և մրցակցության պայմաններով սահմանափակվող մատչելիություն:                                                                                                        |
| <b>Մատակարարներ</b>               | Արդար և ազնիվ փոխհարաբերությունների ապահովում՝ ներառյալ գնագոյացումը, լիցենզավորումը, հարկադրանքի բացակայությունը, տեղեկատվության փոխանակումը և պլանավորման գործընթացում մասնակցության ապահովումը, մատակարարներին դրամական միջոցների ժամանակին վճարումը և այլն: |
| <b>Մրցակիցներ</b>                 | Փոխադարձ հարգանքի, ապրանքների և կապիտալի բաց շուկաների զարգացման ապահովում, մրցակցային առավելությունների հասնելու համար կասկածելի միջոցներից հրաժարում, հարգանք սեփականության իրավունքի նկատմամբ:                                                               |
| <b>Բնակչություն</b>               | Մարդու իրավունքների պահպանում, մշակութային առանձնահատկությունների նկատմամբ հարգանքի երաշխավորում, հովանավորչական միջոցառումների կազմակերպում, քաղաքացիական կյանքին ընկերությունների մասնակցության ապահովում:                                                    |

Ինչպես տեսնում ենք, ընկերություններն ու գործարարներն ունեն մի շարք բարոյական պարտավորություններ գնորդների, աշխատողների, սեփականատերերի և ներդրողների, մատակարարների, մրցակիցների և բնակչության նկատմամբ և, անշուշտ, նշված պարտավորությունների պարտաճանաչ կատարմամբ է պայմանավորված նրանց հետագա գործունեությունը:

Ինչպես արդեն նշել ենք, ընկերության ամբողջականության, նրա կորպորատիվ ոգու և մարմնի ներդաշնակության պահպանման համար ընկերության սեփականատերերը և կառավարիչները դիմում են այնպիսի տարածված գործիքի, ինչպիսին է կորպորատիվ էթիկան: Ընկերություններից որոշները՝ ձգտելով ընկերության «մարմինը» դարձնել «հասուն» և քաղաքակրթել նրա ոգին (դրանով

<sup>1</sup> Л.О. Евдокимова, Направления развития менеджмента корпоративных структур России// Сборник научных трудов Института экономики и права Российской академии управления. – СПб, 2007. – с. 175-177.

միշտ պատմականորեն զբաղվել է գործնական էթիկան), կառուցում են կորպորատիվ էթիկայի ամբողջական համակարգ՝ մշակում են փաստաթղթեր, նրանցից դուրս են բերում կամ նրանց են հարմարեցնում քաղաքականությունները, ծրագրերը, պրակտիկան և ստեղծում են հատուկ ենթակառուցվածք (պաշտոնները, բաժինները, հեռահաղորդակցման ուղիները և այլն): Մյուս ընկերությունները, չցանկանալով «կրկնապատկել» իրականությունը, միայն ընդհանուր գծերով են նախանշում էթիկական այն նպատակներն ու չափանիշները, որոնց պետք է հետևի ընկերությունը, և, այնուհետև, «տոգորում» են այդ ուղերձներով բոլոր ընկերությունների կյանքը կարգավորող կորպորատիվ փաստաթղթերը, գործընթացներն ու ընթացակարգերը: Բազմաթիվ ջանքերի ներդրման արդյունքում կառավարիչները, տնօրենների խորհուրդները և սեփականատերերը ստանում են բիզնեսի լուրջ ու երկարակյաց «նուրբ լարման» գործիք, որն արդյունավետ լինելու համար, իրեն հերթին, հմուտ կառավարման կարիք ունի: Այնուհետև, կառավարիչները, տնօրենների խորհուրդները և սեփականատերերը շուտով նկատում են, որ այդ գործիքը սկսում է կառավարել հենց իրենց: Եվ այդ ժամանակ առաջանում են հարցեր, որոնք պետք էր տալ շատ ավելի շուտ. ինչպիսի՞ն է այդ գործիքի բնույթը, ի՞նչ է նա կարողանում, ի՞նչ չի կարողանում, ի՞նչ կպահանջի դրա դիմաց և որքա՞ն կարժենա նրա կիրառությունը:

Որպեսզի կորպորատիվ էթիկան ընկերություններում իսկապես դառնա կառավարման գործուն գործիք անհրաժեշտ է, որ նրան իրենց հսկողության տակ առնեն տնօրենների խորհուրդները: Ինչպես հայտնի է, շատ երկրներում տնօրենների խորհուրդները մեծ դեր են խաղում գործարար էթիկայի ծրագրի իրականացման, մենեջմենթի, գործարար վարքագծի կանոնադրքին վերաբերող քաղաքականությունների իրագործման, ֆինանսական հաշվետվության նկատմամբ վերահսկողության իրականացման գործընթացում: Կորպորատիվ էթիկայի՝ որպես կառավարման գործիքի հնարավորությունները կարող են ամբողջությամբ բացահայտվել և օգտագործվել, եթե ճիշտ է ընկալվում նրա բնույթը, և պահպանվում են «էկոլոգիայի» կանոնները: Էթիկայի, մշակույթի, արժեքների մասին գրույցները բավականին նուրբ և զգայուն գործընթացներ են: Որպես կանոն մարդիկ արձագանքում են գործարար էթիկայի հարցերին բավականին խոր, անձնապես և «համակարգված», քանի որ մի կողմից այն ընդգծում է որոշակի սահմաններ, մյուս կողմից՝ տիրապետելով հզոր, ոգևորող ներուժի՝ կարող է անհրաժեշտ հունով ուղղորդել ընկերության բազմաթիվ աշխատակիցների գործողություններն ու մտքերը<sup>1</sup>:

Ինչպես հայտնի է, բիզնեսում ցանկացած բարոյական կանոն՝ համաձայնագիր է, որը ձեռք է բերվել երկխոսության արդյունքում: Ընկերության կորպորատիվ էթիկան՝ դա ոչ այդքան արդյունք է, որքան ստանդարտների, արժեքների և նորմերի քննարկման երբեք չդադարող գործընթաց: Հենց որ ընկերությունը ներմուծում է կորպորատիվ էթիկան կարգավորող փաստաթուղթ, նա ստիպված է նրան համապատասխան զարգացնել նաև իր կոմունիկացիոն (հեռահաղորդակցման) ցանցը: Իսկ եթե ընկերությունում ինչ-որ պատճառով չի ստեղծվել կոմունիկացիոն ցանց, կամ նրանում կան «փափանույթներ» (արգելափակվում է տեղեկատվության հոսքը ղեկավարությանը, արհմիությունները խաղում են ապակառուցողական դեր և այլն), ապա էթիկային և էթիկական կանոնադրքին համապատասխան ստեղծված կոմունիկացիոն ցանցը կարելի է օգտագործել նաև ողջ ընկերության կարիքների համար<sup>2</sup>: Ուստի, էթիկական կանոնագիրքը կամ էթիկական բնույթի ցանկացած փաստաթուղթը ցանկալի է սկզբնապես դիտարկել որպես տարբեր կողմերի (երբեմն միմյանց հետ բացարձակապես անհամաձայն, օրինակ՝ արհմիությունները և ընկերությունը, աշխատակիցները և ընկերությունը, մատակարարները և այլն) երկխոսության առիթ: Կազմակերպված երկխոսության արդյունքում ձեռք բերված պայմանավորվածությունները տալիս են վարքագծի կարգավորման և խախտումների կանխման լրացուցիչ հնարավորություններ:

Բացի այդ, կորպորատիվ էթիկան՝ դա և՛ սահմանափակումներ են, և՛, միաժամանակ, որոշակիություն, որն ապահովում է ընկերության վարքագծի կանխատեսելիությունը և որպես դրա հետևանք՝ վստահությունն ընկերության հանդեպ: Եթե ընկերությունը գործում է իր կողմից սահմանված կորպորատիվ էթիկայի նորմերի շրջանակներում, ապա նա ավելի հասկանալի է

<sup>1</sup> Ю. Емельянов, А. Хачатурян, Архетипы хозяйственной и корпоративной культуры в России, Проблемы теории и практики управления, N12, 2009.

<sup>2</sup> Ю. Емельянов, Информационная и коммуникационная культура в компании, Проблемы теории и практики управления, N10, 2010.

արտաքին միջավայրի, այդ թվում՝ միջազգային բիզնես հանրության, արտասահմանյան գործընկերների համար, իսկ նրա հասկանալի և կանխատեսելի լինելն, իր հերթին, հեշտացնում է հավանական հաճախորդների, գործընկերների ու աշխատակիցների համար նրա արտադրանքների, ռեսուրսների և, վերջապես, նրա ներկայության ընտրությունը:

Ինչպես հայտնի է, ընկերության կորպորատիվ էթիկայի համակարգը կազմում են հետևյալ տարրերը.

- էթիկական բնույթի փաստաթղթերը՝ էթիկայի կանոնագիրքը կամ ընկերության արժեքների մասին այլ փաստաթղթերը,
- կորպորատիվ էթիկայի ենթակառուցվածքը՝ պաշտոնները, գործառնական պարտականությունները, հատուկ կազմակերպական կառուցվածքները և հեռահաղորդակցման ուղիները,
- գրավոր ձևով ամրագրված և իրականացվող քաղաքականությունները, ռազմավարությունները, կորպորատիվ էթիկայի ոլորտի ծրագրերը:

Որպեսզի ընկերությունում կանոնագիրքը իսկապես սկսի աշխատել, անհրաժեշտ է նաև կարգավորել և սատարել այնպիսի գործընթացները, որոնք նպաստում են ամենօրյա գործունեության ընթացքում ընկերության էթիկական փաստաթղթերում սահմանված էթիկական նորմերի և ստանդարտների կիրառմանը.

1. սատարել և խրախուսել ընդունված էթիկական նորմերին համապատասխանող աշխատակիցների վարքագիծը,
2. կանխարգելել սահմանված էթիկական նորմերից աշխատակիցների վարքագծի շեղումները,
3. օգնել ժամանակին բացահայտել էթիկական խախտումների փաստերը,
4. օգնել համապատասխան ձևով արձագանքել էթիկական խախտումների փաստերին:

Ներկայում նկատվում են կորպորատիվ էթիկայի երեք բնագավառներ, որոնք մասամբ մեկուսացված են միմյանցից և ունեն մանության միայն որոշ գծեր.

- ակադեմիական էթիկան, որին կարելի է հանդիպել բիզնես-դպրոցներում դասախոսությունների և սեմինարների ընթացքում,
- կոնսալտինգը և նրան համապատասխանող ու նրա խորհուրդներին հետևող ընկերությունների փորձը,
- կորպորատիվ էթիկայի ոլորտում իշխանությունների գործունեությունը (ընկերության էթիկական ծրագրերի զարգացման համար պատասխանատու լիազորված մասնագետները և այլն):

Ինչպես հայտնի է, կորպորատիվ էթիկայի մասին հաճախ տարբեր կարծիքներ են արտահայտվում: Մի կողմից խոսվում է այն մասին, որ նրա հիմնական բաղադրիչները՝ ընկերության առաքելությունն ու արժեքները օգնում են համախմբել թիմը. յուրաքանչյուր աշխատակցին տեղեկացնել ռազմավարական նպատակների և գաղափարների մասին, աշխատանքը դարձնել արդյունավետ, հետաքրքիր և ուրախ: Մյուս կողմից կարելի է հանդիպել այնպիսի կարծիքների, որ գործնականում այդ բոլոր «համախմբումներն» ու «առաքելությունները» աշխատակիցների համար դառնում են ոչ թե ուրախության աղբյուր, այլ իսկական դժոխք և իրենցից ներկայացնում են միայն ընկերության շահերին մարդու կյանքը ամբողջությամբ ենթարկեցնելու միջոց («կորպորատիվ ֆաշիզմ»):

Կորպորատիվ էթիկայի հիմնական արժեքը կայանում է նրանում, որ նա տալիս է գործնական երաշխավորություններ այն մասին, թե ի՞նչ և ինչպե՞ս պետք է անել, որ ազնվությունը, վստահությունը և արդարությունը դառնան յուրաքանչյուր ընկերության կորպորատիվ կյանքի անբաժան մասը, ինչպե՞ս իրենց դրսևորեն աշխատակիցները, որպեսզի խուսափեն բարդ էթիկական իրավիճակներից, և ի՞նչ անել, եթե աշխատակիցները արդեն հայտնվել են նման իրավիճակում:

Առաջին քայլը, որն անհրաժեշտ է կատարել այս ճանապարհին՝ դա տվյալ ընկերության էթիկայության չափանիշների որոշումն է: Էթիկայության չափանիշների հիմքը կազմում են ընկերությունների լավագույն փորձը և կորպորատիվ մշակույթի գծերը, որոնք չեն վնասում ընկերության մրցունակությանը և կազմում են նրա մրցակցային առավելությունը: Ընկերության էթիկայության չափանիշները և հայեցակարգը ամրագրվում են էթիկական փաստաթղթերում՝ կանոնադրերում, վարքագծի կանոններում, առաքելության և արժեքների, ինչպես նաև բիզնեսի

վարման մասին դրույթներում: Զննարկվելուց և ընդունվելուց հետո փաստաթղթերը ձեռք են բերում օրինականություն և դառնում են էթիկական մենեջմենթի գործիք: Էթիկական փաստաթղթերը սովորաբար համարվում են համընդհանուր ընկերության բոլոր աշխատակիցների համար՝ անկախ պաշտոնից, աշխատած տարիներից (ստաժից) և այլն: Էթիկական նորմերի նկատմամբ մեծամտությունը արժեզրկում է գաղափարը: Հաճախ կանոնագրքերում ուղղակի նշվում է, որ այն գործում է ընկերության բոլոր աշխատակիցների համար, առանց բացառության: Կանոնագրքին հետևելու կարևոր սկզբունքներից մեկը՝ նրա իրագործումն է ընկերության ղեկավարության կողմից: Նորմերը փոխանցվում են «վերևից ներքև», և եթե ղեկավարությունը խախտի կանոնագրքի դրույթները, ապա հասկանալի է, որ աշխատակիցները նույնպես չեն իրագործի այն:

Ինչպես հայտնի է, էթիկական կառավարումն իրականացվում է երեք մակարդակներում. **ռազմավարական, կարգավորման և ռիսկերի կառավարման:** Սակայն, որպեսզի փաստաթղթերը չմնան միայն թղթի վրա, այլ դառնան կորպորատիվ կյանքի կազմակերպման, նրա էթիկական և բարոյական ասպեկտների իմաստավորման իրական գործիք, ընկերությունում մշակվում են գործարար էթիկայի ծրագրեր, որոնց բնույթը կախված է կառավարիչների և սեփականատերերի ռազմավարական խնդիրներից և տեսլականից:

Հասկանալի է, որ ընկերություններում կորպորատիվ էթիկայի վիճակը մեծապես պայմանավորված է կորպորատիվ էթիկայի ծրագրերի որակով:

*Կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը՝ սեփականատերերի և կառավարիչների կողմից օգտագործվող մի գործիք է<sup>1</sup>, որը հնարավորություն է ընձեռում ոգևորել, խրախուսել և պահպանել պատասխանատու գործարար վարքագիծը<sup>2</sup> խելամիտ սպասումների բավարարման նպատակով ընկերության շահագրգիռ անձանց ներգրավման և ընկերության աշխատակիցներին ու գործակալներին ուղղորդող և օժանդակող կառույցների և համակարգերի կառուցման ճանապարհով:*

Կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը՝ որպես կառավարման գործիք, սեփականատերերին և կառավարիչներին օգնում է խթանել գործարար վարքագիծը հետևյալ ճանապարհներով.

- քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական և տեխնոլոգիական պարտավորությունների գիտակցման,
- կազմակերպական մշակույթի ըմբռնման՝ հիմնական համոզմունքների, մասնակցության, պատասխանատվության, հանդուրժողականության, գիտելիքների փոխանակման, կոնֆլիկտների հաղթահարման մեթոդների և այլն,
- շահագրգիռ անձանց խելամիտ սպասումների խրախուսման,
- շահագրգիռ անձանց սպասումներն իրագործելու նպատակով կառավարման պատասխանատու պրակտիկայի զարգացման,
- ընկերության որոշումներից և գործողություններից ձեռք բերվող փորձի հիման վրա ուսուցման և այլն:

Ընդ որում, կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը՝ կոշտ սահմանված ստանդարտների հավաքածու չէ: Այն ճկուն համակարգ է, որը պետք է պարբերաբար կատարելագործվի արտաքին միջավայրի նոր պայմաններին և մարտահրավերներին համապատասխան: Հասկանալի է, որ ընկերության կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը պետք է դառնա ընկերության կառավարչական համակարգի մասը, որը հիմնական էթիկական սկզբունքներից բացի իր մեջ է ներառում և՛ կորպորատիվ կառավարումը, և՛ սոցիալական պատասխանատվությունը, և՛ աշխատակիցների վարքագծի կանոնները: Այլ խոսքերով, կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը պետք է ամենասերտ ձևով ինտեգրվի ընկերության գործունեության

<sup>1</sup> "Business Ethics. A Manual For Managing a Responsible Business Enterprise In Emerging Market Economies. A publication of Good Governance Program. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, Washington, D.C. 2004.

<sup>2</sup> Բերենք պատասխանատու վարքագծի սահմանումը վերոբերյալ գրականությունից. **պատասխանատու գործարար վարքագիծը**՝ ընկերության շահագրգիռ անձանց խելամիտ սպասումները խրախուսող և բավարարող աշխատակիցների և գործակալների ընտրություններն ու գործողություններն են:

**Պատասխանատու ընկերությանը** բնորոշ է որակյալ կորպորատիվ կառավարումը, կառավարման խելամիտ փորձը, ինչպես նաև պատասխանատու գործարար վարքագծի մշակույթը: Պատասխանատու ընկերությունը գիտի, թե ինչպես հաղթահարել իր գործարար միջավայրի մարտահրավերները և բարոյությունները և, միաժամանակ, խստորեն հետևում է իր նպատակներին, հիմնական արժեքներին և տեսլականին:

Պատասխանատու ընկերությունը բնութագրվում է պատասխանատու գործարար վարքագծով հետևյալ չորս մակարդակներում.

1) օրենքների պահպանում, 2) ռիսկերի կառավարում, 3) հեղինակության բարձրացում, 4) հասարակության համար ավելացված արժեքի ստեղծում:

մեջ:

Կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի մշակման գործընթացը ներառում է հետևյալ հիմնական փուլերը<sup>1</sup>.

**1. Հարցումների և հետազոտությունների իրականացում, նպատակների և խնդիրների սահմանում:** Այս փուլում անհրաժեշտ է որոշել ելակետային պայմանները՝ ինչպիսի՞ն է ներկայիս իրավիճակը, ինչպիսի՞ն է ցանկալի իրավիճակը, և ինչո՞ւ են նրանք տարբերվում միմյանցից, այսինքն՝ ինչո՞ւն է հիմնախնդիրը և ինչպիսի՞ն է նպատակը: Այստեղ անհրաժեշտ է բացահայտել ղեկավարության դիրքորոշումները և իրականացնել աշխատակիցների կարծիքների հետազոտություն:

**2. Կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի համար պատասխանատուի նշանակում:** Կասկած չկա, որ կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի մշակման և ներդրման համար պետք է պատասխանատու լինի մեկ առանձին անձ՝ ծրագիրը պետք է ունենա նախագծի իր ղեկավարը, այլապես «սայլը» տեղից չի շարժվի: Սակայն պատասխանատուին նշանակելիս պետք չէ մոռանալ, որ կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի «գազաթին» ցանկացած դեպքում հայտնվում է ընկերության ղեկավարը (կամ էլ ծրագրի ոգեշնչողի դերը կարող է խաղալ հիմնական սեփականատերը), քանի որ կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը, ինչպես նշել ենք, կառավարչական համակարգի մի մասն է, իսկ ընկերության ղեկավարը գլխավորում է այն: Այնպես որ ղեկավարը պարտավոր է ամեն կերպ աջակցել և ոգեշնչել այդ ծրագիրը և ցուցադրել հայտարարված արժեքների ընդունումն ու ընդունված ստանդարտներին հետևելու պատրաստականությունը, նա պետք է օրինակ ծառայի բոլորի համար:

**3. Փաստաթղթերի և ընթացակարգերի մշակում:** Նպատակները և խնդիրները բացահայտելուց հետո կարելի է ձեռնամուխ լինել հիմնական էթիկական սկզբունքների (ընկերության համոզմունքների կամ էթիկական կանոնագրքի) մշակմանը և նրանց իրագործմանը աշխատակիցների վարքագծի կանոնների տեսքով (կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքերը, գործարար վարքագծի կանոնագրքերը և այլն):

**4. Աշխատակիցների համար դասընթացների և ուսուցանող ծրագրերի իրականացում:** Բոլոր անհրաժեշտ փաստաթղթերը մշակելուց հետո կարելի է սկսել կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի ներդրման գործընթացը: Այս պարագայում կարևոր դերակատարում ունեն վերապատրաստման դասընթացները, որոնց նպատակն է առավելապես ամբողջական և հասկանալի ձևով աշխատակիցներին հասցնել արժեքները և սկզբունքները:

**5. Ներքին և արտաքին իրավիճակի մշտական մոնիթորինգ:** Ընկերությունում կորպորատիվ էթիկայի ծրագրի առաջին գործարկումից հետո անպայման պետք է ուշադրություն դարձնել հետևյալ հարցերին.

- Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում ընկերության ներսում և արտաքին միջավայրում:
- Ո՞ր փոփոխություններն են խթանվել հենց ծրագրի կողմից:
- Լա՞վն են դրանք, թե վատը:
- Ինչպե՞ս պետք է դրանց արձագանքել:
- Ո՞ր խնդիրները և/կամ ռիսկերը չեն բացահայտվել սկզբնական փուլում:
- Կա՞մ հնարավոր է, որ այդ խնդիրների և ռիսկերի մասին հայտնի է եղել, սակայն նրանք այդ ժամանակ համարվել են ոչ էական, իսկ ներկայում պահանջում են մեծ ուշադրություն:

Բոլոր այս հարցերը պետք է տալ պարբերաբար և մշտապես:

**6. Ծրագրի կատարելագործում:** Հասկանալի է, որ կորպորատիվ էթիկայի ծրագիրը պետք է կենսագործի և զարգանա նոր հանգամանքներին համապատասխան: Հնացած ծրագիրը և փոշով պատված կորպորատիվ վարքագծի կանոնագիրքը աշխատակիցների մոտ դաստիարակում են անառողջ ցինիզմ: Հետևաբար, ընկերությունները մշտապես պետք է վերանայեն և կատարելագործեն իրենց կորպորատիվ էթիկայի ծրագրերը և առավելագույնս համապատասխանեցնեն նրանց ժամանակի և արտաքին միջավայրի պահանջներին:

Ինչպես հայտնի է, կորպորատիվ էթիկայի որակը բնութագրվում է հետևյալ ասպեկտներով.

<sup>1</sup> [http:// www.cfbe.ru/doc/be2.doc](http://www.cfbe.ru/doc/be2.doc)

1. **Տնտեսական ասպեկտ:** Ամբողջ ընկերության կողմից տնտեսական արդյունքների նվաճում և մշակված նախագծերի իրականացում:

2. **Սոցիալական ասպեկտ:** Աշխատակիցների կարողությունը պահպանող բարենպաստ աշխատանքային մթնոլորտ: Միջանձնային կոնֆլիկտների և հաճախորդների, հասարակության ու պետության հետ կոնֆլիկտների բացակայությունը: Անձնական խնդիրները չեն ազդում ընկերության աշխատանքի վրա:

3. **Անհատական ասպեկտ:** Ընկերության աշխատակիցների զարգացում: Դեկավարության կողմից ասիստենցիալիզմի (օգնականության) բացակայություն և պատասխանատվության շրջանակների ընդլայնում, ենթակաների կողմից որոշակի արդյունքների նվաճում, ուրիշների վրա մեղքի տեղափոխման փաստի բացակայություն:

Եթե վերոնշյալ տնտեսական, սոցիալական և անհատական ասպեկտների գծով մենք ստանում ենք դրական արդյունքներ, ապա ընկերության կորպորատիվ էթիկան որակյալ է:

Ինչպես արդեն նշել ենք, վերջին տարիներին համաշխարհային տնտեսության զարգացումն ուղեկցվում է բիզնեսի վարման էթիկական ասպեկտների նկատմամբ ուշադրության ուժեղացմամբ: Վերջինս բխում է ինչպես գործարար հանրության, այնպես էլ ողջ հասարակության շահերից: Գործարար որոշումների ընդունման գործընթացում «էթիկական բաղադրիչի» ուժեղացման ամերիաժեշտության գիտակցմանը, առաջինը մոտեցան տնտեսապես առավել զարգացած երկրները, մասնավորապես, ԱՄՆ-ը, որտեղ կորպորատիվ էթիկայի ոլորտում մասնագիտացված կազմակերպությունների, պետության, գործարարների, հասարակական կազմակերպությունների և զանգվածային լրատվության միջոցների ջանքերի շնորհիվ աստիճանաբար ստեղծվեց այնպիսի միջավայր, որում բիզնեսի էթիկական կողմերի քննարկումն ու նրանց հետևելը դարձավ բավականին տարածված: Այնուհետև, սկսեցին ձեռնարկվել ընկերություններում էթիկական ծրագրերի մշակմանն ու ներդրմանն ուղղված գործնական քայլեր, որոնք ուղեկցվում էին առաջատար փորձի փոխանակմամբ և տարածմամբ: Վերջինիս հատկապես նպաստեց 1991թ. «Կորպորատիվ պատասխանատվության մասին» դաշնային օրենսդրության (Federal Sentencing Guidelines) ընդունումը, որով մի կողմից տարբեր խախտումների համար զգալիորեն ավելացրեցին տուգանքներն ընկերությունների համար, մյուս կողմից նախատեսում էին տուգանքների բազմակի նվազեցում ընկերությունում արդյունավետ էթիկական ծրագրի առկայության դեպքում:

Կորպորատիվ էթիկայի հանդեպ ուշադրության ուժեղացման մասնատիպ գործընթացներ են տեղի ունենում նաև աշխարհի տարբեր երկրներում, առաջին հերթին, շնորհիվ վերազգային կորպորացիաների գործունեության, որոնք էթիկական ծրագրեր են ներդնում իրենց մասնաճյուղերում:

Ինչպես հայտնի է, կորպորատիվ էթիկայի որակի բարելավումը մեծապես պայմանավորված է նաև ազգային մշակույթով (էթիկայով) և ավանդույթներով: Այս տեսանկյունից հատկապես ուշագրավ են հայ հայտնի մտածողների՝ հայոց կաթողիկոս **Հովհան Օճնեցու** (Կանոնագիրք հայոց, VIII դար), մեծ իրավագետ, առակագիր **Մխիթար Գոշի** (Գիրք դատաստանի, XII դար), ականավոր զորավար, պատմագիր և իրավագետ **Սմբատ Գունդատարի (Սպարապետի)** (Դատաստանագիրքը, XIII-XIV դար), **Հակոբ և Շահամիր Շահամիրյանների** (Որոգայթ փառաց, XVIII դար) աշխատությունները<sup>1</sup>, որոնք մեծապես նպաստել են մեր ազգային էթիկայի ձևավորմանը: Նշված աշխատություններում բերված վարքագծի կանոնները արդիական են նաև մեր օրերում և կարող են որոշակիորեն նպաստել կորպորատիվ էթիկայի որակի բարելավմանը: Պատմական փորձը վկայում է, որ մեր ազգային էթիկան հիմնականում որակյալ է և չի հակասում համաշխարհային էթիկական ստանդարտներին, ինչը նշանակում է, որ մեր ընկերությունները հեշտությամբ կարող են փոխառել և արդյունավետ կերպով օգտագործել զարգացած երկրների կորպորատիվ էթիկայի փորձը:

Անդրադառնալով կորպորատիվ էթիկայի հիմնախնդիրներին, կարծում ենք, անհնարին է չանդրադառնալ կորպորատիվ կառավարմանը, քանի որ վերջինս զգալի ներգործություն ունի կորպորատիվ էթիկայի որակի վրա: Հասկանալի է, որ որքան լավ են պահպանվում կորպորատիվ

<sup>1</sup> Գ. Ստեփանյան, Ն. Հարությունյան, Մարդու իրավունքներ, էջ 11:

կառավարման սկզբունքները (Principles of corporate Governance)<sup>1</sup>, այնքան ավելի բարձր է կորպորատիվ կառավարման մակարդակը և, հետևաբար, բարձր է նաև կորպորատիվ էթիկայի որակը: Սակայն, կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների և նորմերի ներդրումը ՀՀ բաժնետիրական ընկերություններում կապված է որոշակի խնդիրների հետ, որոնք հիմնականում բացատրվում են կառավարիչների բարոյական հատկանիշներով, կորպորատիվ կառավարման ինսայդերային համակարգի գերակայությամբ և կորպորատիվ բաժնետոմսերի շուկայի թերզարգացածությամբ<sup>2</sup>: Հուսանք, որ նշված հիմնախնդիրները աստիճանաբար կհաղթահարվեն, և դրական նախադրյալներ կստեղծվեն կորպորատիվ էթիկայի որակի բարելավման համար:

Անշուշտ, կորպորատիվ էթիկայի որակի բարելավման հիմնահարցերով աստիճանաբար կսկսեն մտախոգվել ավելի մեծ թվով ընկերություններ, ինչն էլ կնպաստի նրանց գործունեության հետագա բարելավմանը, սոցիալական շերտավորվածության աստիճանական հաղթահարմանը, ստվերային տնտեսության ծավալների կրճատմանը և հասարակական համերաշխության ամրապնդմանը:

Այսպիսով, ընկերություններում կորպորատիվ էթիկայի որակի բարելավումը նույնպես կարող է նպաստել մեր ընկերությունների գործունեության որոշակի բարելավմանը, և որպես դրա հետևանք՝ Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության զարգացմանը:

**Armine Zakharyan**

### **Corporate ethics issues in joint-stock companies**

#### **Abstract**

The article discusses the corporate ethics issues in the joint-stock companies of Armenia. Taking into consideration the issues of building corporate relations and improvement of the performance of the majority of joint-stock companies, the article attempts to identify the main factors that affect the quality of corporate governance and ethics. The main focus is on the corporate ethics issues to ensure required level of integrity, trust, and fairness. The stated values can substantially promote the growth of the joint-stock companies and the economy as well. The article presents a table that describes main moral commitments of the joint-stock companies and entrepreneurs as well. Since the improvement of the quality of the corporate governance and ethics is of a strategic importance both to ensuring the further growth of the joint-stock companies and the economy, overall, hence this issue needs to be among priorities of the joint-stock companies and the state.

**Арминэ Захарян**

### **Проблемы корпоративной этики в акционерных обществах Республики Армения**

#### **Аннотация**

Настоящая статья посвящена проблеме корпоративной этики в акционерных обществах Республики Армения.

Учитывая наличие проблем построения цивилизованных корпоративных отношений и улучшения деятельности в большинстве акционерных обществ Республики Армения, в статье сделана попытка выявления основных факторов, влияющих на повышение качества корпоративного управления и корпоративной этики.

Особое внимание уделено основной задаче корпоративной этики - обеспечению необходимого уровня честности, доверия и справедливости в акционерных обществах.

<sup>1</sup> Նշված սկզբունքների հետ կառնելի է ծանոթանալ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության [www.oecd.org](http://www.oecd.org) կայքում:

<sup>2</sup> Ա. Մարկոսյան, Դ. Հախվերդյան, Կորպորատիվ կառավարում. ակնկալիքներ և իրականություն, էջ 257:

Наличие указанных ценностей может значительно способствовать развитию как акционерных обществ, так и экономики в целом.

Одновременно в статье приведена таблица, характеризующая основные моральные обязательства акционерных обществ и предпринимателей.

Поскольку повышение качества корпоративного управления и корпоративной этики имеет стратегическое значение как для дальнейшего развития акционерных обществ, так и для экономики в целом, то им должны быть озабочены как акционерные общества, так и государство.