UK International Development
Partnership | Progress | Prosperity

CIPE CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն

ԻՆՉՊԵՍ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԵԼ ԽՈՐՀՐԴԻ ՆԻՍՏԵՐԸ

19 ՀԱՐՑՈՒՊԱՏԱՍԽԱՆ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

2025

UK International Development
Partnership | Progress | Prosperity

CIPE CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն

ԻՆՉՊԵ՞Ս ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԵԼ ԽՈՐՀՐԴԻ ՆԻՍՏԵՐԸ

19 ՀԱՐՑՈՒՊԱՏԱՍԽԱՆ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

*Այս նյութը մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի աջակցությամբ Միացյալ Թագավորության 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 Միացյալ Թագավորության կառավարության և Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն 4

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստը 5

2. Ի՞նչ գործոններ են ազդում խորհրդի նիստի վրա 6

3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստի օրակարգը 7

4. Ինչպե՞ս է ձևավորվում խորհրդի նիստի օրակարգը 8

5. Ի՞նչ է համաձայնության օրակարգը 10

6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը 11

7. Ի՞նչ կառուցվածք կարող է ունենալ խորհրդի նիստի օրակարգը 15

8. Ո՞վ է ներկայացնում խորհրդի նիստի հրավիրման պահանջը 16

9. Ինչպե՞ս է կատարվում խորհրդի նիստի ծանուցումը 17

10. Ինչպե՞ս նախապատրաստվել խորհրդի նիստերին 19

11. Ի՞նչ ազդեցություն ունի խորհրդում ձևավորված մշակույթը և ինչպե՞ս այն բարելավել 21

12. Ի՞նչ վարքագիծ կարող է դրսևորել խորհրդի այլախոհ անդամը 25

13. Որո՞նք են խորհրդի նիստի հիմնական պատասխանատուների պարտավորությունները 26

14. Ի՞նչ եղանակով են անցկացվում խորհրդի նիստերը 31

15. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստի քվորումը 35

16. Ինչպե՞ս է կատարվում քվեարկությունը խորհրդի նիստում 37

17. Ինչքա՞ն են տևում խորհրդի նիստերը 37

18. Ինչու՞ են կարևոր խորհրդի նիստերի արձանագրությունները 39

19. Ինչպե՞ս է կատարվում խորհրդի նիստի գնահատումը 43

Հավելվածներ 45

Օգտագործված գրականության ցանկ 51

Ներածություն

Կազմակերպությունների խորհուրդների ավանդական մտահոգությունները համալրվում են նորերով՝ թվային փոխակերպում, կիբերանվտանգություն, շրջակա միջավայրի պահպանություն, կլիմայական փոփոխություններ, գործունեության սոցիալական լիցենզիա, աշխարհաքաղաքական փոփոխություններ և դրանցով պայմանավորված ռիսկեր, մատակարարման շղթայի խոցելիություն, համապատասխանության տարբեր ասպեկտների պահպանում, ESG բացահայտումներ, իրավական և կարգավորման դաշտի խստացում և այլն: Բովանդակային փոփոխություններն ուղեկցվում են կամ իրենք են պատճառ հանդիսանում գործարար աշխարհի անկայունության, անորոշության, բարդության և երկիմաստության համար: Այսինքն՝ կազմակերպությունները և դրանց խորհուրդները մուտք են գործում VUCA աշխարհ, որի բնութագրիչներն են՝

Անկայունությունը (Volatility). որքան անկայուն է աշխարհը, այնքան ավելի արագ են փոխվում խնդիրները: Անկայունությունը նկարագրում է փոփոխության արագությունը: Միաժամանակ, պարտադիր չէ, որ անկայուն իրավիճակը լինի բարդ կամ դժվար ընկալելի:

Անորոշությունը (Uncertainty). որքան անորոշ է աշխարհը, այնքան դժվար է այն կանխատեսել: Անորոշությունն իրադարձությունների և խնդիրների անկանխատեսելիությունն է, որը կարող է հետևանք լինել ոչ բավարար տեղեկատվության, երբ հնարավոր չէ կանխատեսել սեփական որոշումների և գործողությունների ազդեցությունն ու հետևանքը:

Բարդությունը (Complexity). որքան բարդ է աշխարհը, այնքան դժվար է այն վերլուծել: Բարդությունը վերաբերում է որոշումների կայացման հիմքում ընկած գործոններին, որոնք ոչ միայն շատ են ու բազմազան, այլև փոխկապված են: Սա բարդացնում է պատճառահետևանքային կապերի բնույթը, և արդյունքում գրեթե անհնար են դառնում միջավայրի լիարժեք վերլուծությունն ու ռացիոնալ եզրահանգումները:

Երկիմաստությունը (Ambiguity). որքան երկիմաստ է աշխարհը, այնքան դժվար է այն մեկնաբանել: Երկիմաստությունը մատնանշում է անորոշ իրականությունը և խառը հաղորդագրություններից բխող թյուրըմբռնումները կամ տեղեկատվական «աղմուկը»: Երբ չկա «ճիշտ» կամ «սխալ» որոշում, լավագույն արդյունքը մեկնաբանությունն է:

Միաժամանակ, VUCA-ն շեշտադրում է ռազմավարական հեռատեսությունը, խորաթափանցությունը և կորպորատիվ վարքագիծը: Ըստ էության, այն արդյունավետ կառավարման և առաջնորդության ուղեցույց է:

VUCA աշխարհում կարևորվում է խորհրդի անդամի կամ առաջնորդի ունակությունը՝

1. **կանխատեսել** հնարավոր խնդիրները,
2. **ըմբռնել** խնդիրների, սեփական որոշումների և գործողությունների ազդեցությունն ու հետևանքները,
3. **գնահատել** փոփոխականների/գործոնների փոխկապվածությունը,
4. **պատրաստվել** մարտահրավերներին,
5. **օգտագործել** հնարավորությունները:

Խորհրդի անդամների նշված ունակություններն առավել ցայտուն դրսևորվում են խորհրդի նիստերում: Ուստի խորհրդի նիստերի պատշաճ կազմակերպումն ու անցկացումը կարող են խթանել VUCA աշխարհում կազմակերպության արդյունավետ նավարկումը:

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստը

Խորհրդի նիստը խորհրդի անդամների պաշտոնական հավաքն է, որի հիմնական նպատակը խորհրդի անդամներին խորհրդի իրավասության ներքո գտնվող հարցերի վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու և կազմակերպության գործունեության մեջ ռազմավարական միջամտություններ կատարելու հնարավորության ընձեռումն է:

Խորհրդի նիստն ավելին է, քան պարզապես կորպորատիվ պրակտիկայի տարր: Այն էական նշանակություն ունի ռազմավարական, տեղեկացված և խորաթափանց կառավարման համար:

Խորհրդի նիստի միջոցով խթանվում է խորհրդի կոլեգիալությունը, քանի որ դրանում միատեղվում են խորհրդի անդամների փոխլրացնող մասնագիտական տարատեսակ ունակությունները, գիտելիքներն ու փորձառությունը: Կարելի է ասել, որ խորհրդի նիստը կազմակերպության հավաքական իմաստության արտահայտման եղանակ է:

Նիստերին խորհրդի անդամների նախապատրաստված և կանոնավոր մասնակցությունը վերջիններիս հնարավորություն է տալիս կենտրոնանալ իրենց գործառույթների ու պարտականությունների վրա, ընկալել կորպորատիվ կառավարման համակարգում իրենց վերապահվող դերը և շահակիցների սպասումները: Խորհրդի նիստին մասնակցությունը խորհրդի անդամի միակ պարտականությունը չէ, սակայն այլ պարտականությունների պատշաճ կատարման հարցում այն ունի էական նշանակություն:

Խորհրդի նիստը հարթակ է, որի միջոցով խորհրդի անդամները կիսվում են իրենց գաղափարներով, մոտեցումներով, մտահոգություններով, դրանք դարձնում են քննարկման առարկա, համաձայնության են գալիս որոշ հարցերի շուրջ, իսկ որոշների վերաբերյալ հայտնում տարբերվող հիմնավոր կարծիք: Խորհրդի նիստը նպաստում է այլընտրանքային տեսակետների, բազմակարծության և բանավեճի մշակույթի ձևավորմանը, իմաստալից քննարկումներին, խորհրդի կողմից նախկինում կայացված որոշումների ընթացքի ու վերջնարդյունքի վերահսկմանը:

Խորհրդի նիստը խթանում է խորհրդի անդամների տեղեկացվածությունը, հաշվետվողականությունն ու պատասխանատվությունը: Խորհրդի նիստերում զեկուցվում և քննարկվում են կազմակերպության ֆինանսական ու գործառնական կատարողականը, կորպորատիվ էական հիմնախնդիրները, ռազմավարական ձեռքբերումներն ու մարտահրավերները, ինչը ոչ միայն նպաստում է խորհրդի անդամի պատշաճ տեղեկացվածությանը, այլև բարձրացնում է կորպորատիվ առաջընթացի և հաջողության մեջ ներդրում ունենալու վերջինիս պատասխանատվությունը: Որպես կանոն, խորհրդի նիստերի միջև ընկած ժամանակահատվածում խորհրդի անդամն իր պատասխանատվության շրջանակում ունենում է որոշակի առաջադրանքներ, որոնք խթանում են նրա հաշվետվողականությունը խորհրդի նկատմամբ:

Նիստերին մասնակցելով՝ խորհրդի անդամները հնարավորություն են ունենում մասնագիտական և անձնական առումներով հաղորդակցվել ոչ միայն միմյանց, այլև գործադիր թիմի, արտաքին խորհրդատուների, աուդիտորների և այլ շահակիցների հետ:

2. Ի՞նչ գործոններ են ազդում խորհրդի նիստի վրա

Խորհրդի նիստերն արդյունաբեր են, եթե հրավիրվում են կանոնավոր կերպով՝ որոշակի պարբերականությամբ: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն խորհրդի նիստերի հրավիրման պարբերականության վերաբերյալ կարող է ունենալ իր նախասիրությունները, ինչը, սովորաբար, պայմանավորվում է՝

- կազմակերպության բաժնետիրական կապիտալի կառուցվածքով և բաժնետերերի ակտիվությամբ,
- կազմակերպության զարգացման փուլով կամ հասունությամբ,
- կարգավորման դաշտում գտնվելով,
- կորպորատիվ ռազմավարությամբ,
- կորպորատիվ կառավարման համակարգում խորհրդին վերապահվող դերով,
- մրցակիցների կորպորատիվ կառավարման գործելաոճով,

- գործադիր թիմի ակտիվությամբ և վերջինիս ու խորհրդի միջև ձևավորված հարաբերություններով:

Խորհրդի նիստերի վրա ազդող գործոնների թվում են նաև՝

- դրանց տրամաբանական կառուցվածքի պահպանումը, որն իր արտացոլումն է գտնում խորհրդի օրակարգում,
- խորհրդում ձևավորված մշակույթը, որն իդեալական տարբերակում պետք է խթանի խորհրդի անդամների ներգրավվածությունն ու ներառականությունը, բաց ու անկաշկանդ հաղորդակցումը:

3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստի օրակարգը

Խորհրդի նիստի օրակարգը հարցերի շարք է, որոնց վերաբերյալ խորհրդի անդամները պետք է արտահայտեն իրենց դիրքորոշումը և կայացնեն հավաքական որոշում: Փոխաբերական իմաստով խորհուրդը հաճախ համեմատում են նվագախմբի, իսկ խորհրդի նախագահին՝ խմբավարի հետ: Այս տրամաբանությամբ օրակարգը խորհրդի նիստի երկն է՝ կազմված նոտաներից:

Որպես այդպիսին օրակարգը՝

- սահմանում է խորհրդի նիստի հրավիրման նպատակը՝ ապահովելով, որ խորհրդի անդամներն ընկալեն իրենց ներդրումը կորպորատիվ նպատակների նվաճման հարցում,
- խթանում է կենտրոնացված, նպատակասլաց և կազմակերպության ռազմավարական առաջնահերթություններին համապատասխանող քննարկումներն ու այժմեական որոշումների կայացումը,
- ապահովում է կորպորատիվ ռեսուրսների և խորհրդի անդամների անհատական, այդ թվում՝ ժամանակային ռեսուրսի արդյունավետ օգտագործումը և վերջնարդյունքին միտվածությունը,
- բարձրացնում է խորհրդի անդամների և այլ դերակատարների կարգապահությունն ու պատասխանատվությունը՝ խթանելով քննարկումների խորությունը և որոշումների հստակությունն ու տրամաբանվածությունը:

Եթե խորհրդի նիստի օրակարգը տրամաբանված է, քննարկվող հարցերն առարկայական են, իսկ դրանց ցանկը՝ ողջամիտ, խորհրդի անդամը լրացուցիչ խթան է ստանում խորհրդի նիստում իր տեղեկացված և հետաքրքրված մասնակցությունն ապահովելու համար:

Լավ մշակված օրակարգը պատշաճ կորպորատիվ կառավարման առանցքային գործիք է:

4. Ինչպե՞ս է ձևավորվում խորհրդի նիստի օրակարգը

Խորհրդի նիստի օրակարգն ինքնըստինքյան չի ձևավորվում: Այն պահանջում է հիմնական դերակատարների ջանքերի համատեղում: Խորհրդի նիստի օրակարգի իրավատերը խորհուրդն է: Սա ունի իր տրամաբանությունը: Օրակարգի պատասխանատուն պետք է խորապես պատկերացնի կազմակերպության նպատակները, առաջնահերթությունները և կառավարման կարիքները: Կորպորատիվ կառավարման համակարգում այդ դերը վերապահվում է խորհրդին: Պատահական չէ հետևյալ արտահայտությունը. ով սահմանում է խորհրդի նիստի օրակարգը, նա էլ կառավարում է կազմակերպությունը:

Միաժամանակ, հարկ է նշել, որ օրակարգի վերաբերյալ վերջին խոսքի իրավունքը, կամ թե խորհրդի անդամներին ինչպիսի օրակարգ է մատուցվում, պատկանում է խորհրդի նախագահին:

Խորհրդի նիստի օրակարգի ձևավորման առաջնագծում կորպորատիվ քարտուղարն է, սակայն խորհրդի նախագահը չպետք է սահմանափակվի միայն վերջինիս հետ աշխատանքով: Խորհրդի նիստի յուրաքանչյուր փուլում նախագահը պետք է առաջ մղի լավ կառավարման սկզբունքները: Նա պետք է ջանքեր գործադրի, որ գործընթացը լինի մասնակցային ու ներառական՝ դրանում ներգրավելով խորհրդի անդամներին, գործադիր թիմին, աուդիտորներին և կորպորատիվ կառավարման այլ պատասխանատուների: Հիշյալ պատասխանատուներից յուրաքանչյուրն իրավասու է առաջարկներ ներկայացնել խորհրդի նիստի օրակարգի ձևավորմանը:

Խորհրդի նիստի օրակարգի ձևավորման գործընթացում առանձնահատուկ դեր ունի գործադիր թիմը, որը կազմակերպության ընթացիկ գործունեությունը պատշաճ ղեկավարելու համար խորհրդի ուղենիշների կարիքն ունի: Հաճախ սա խթանում է, որ խորհրդի նիստի օրակարգի ձևավորման գործընթացում գերագնահատվի գործադիր թիմի դերը: Նման իրավիճակը ոչ միայն պայմանավորվում է գործադիր թիմի ակտիվությամբ, այլև խորհրդի թողտվությամբ: Արդյունքում խորհուրդը սկսում է զբաղվել գործադիր թիմին հուզող հարցերով, այլ ոչ թե իր կողմից սահմանված առաջնահերթություններով, հատկապես՝ ռազմավարական զարգացմանը և կառավարման համակարգին վերաբերող: Այսինքն՝ գործադիր թիմը լրացնում է խորհրդի անգործությամբ պայմանավորված բացը: Իրականում խորհրդի հավասարակշռված և տրամաբանված օրակարգի ձևավորման հարցում գործադիր թիմի մասնակցությունն անհրաժեշտ, սակայն բավարար պայմանը չէ:

Առաջարկներ խորհրդի օրակարգի ձևավորման համար

Չծանրաբեռնել օրակարգը

Օրակարգում չափազանց շատ հարցերի ներառումը կարող է հանգեցնել մակերեսային և ոչ բովանդակային քննարկումների: Արդյունքում էական և առանցքային հարցերին հատկացվող ժամանակը կարող է չբավարարել: Օրակարգային հարցերն անհրաժեշտ է դասակարգել՝ ըստ դրանց կարևորության և հրատապության: Որոշ հարցեր կարող են հետաձգվել և քննարկվել հետագա նիստերում: Եթե խորհրդին կից ձևավորվել են հանձնաժողովներ, որոշները կարող են հասցեագրվել դրանց դիտարկմանը:

Ժամանակը բաշխել օպտիմալ

Օրակարգի յուրաքանչյուր հարցին պետք է հատկացնել բավարար ժամանակ: Անհրաժեշտ է իրատեսորեն գնահատել յուրաքանչյուր հարցի ներկայացման, քննարկման և դրա վերաբերյալ որոշման կայացման համար անհրաժեշտ ժամանակը: Գնահատման հարցում կարող է օգտակար լինել խորհրդի նախորդ նիստերի փորձը: Կարելի է նաև կիրառել **«համաձայնության օրակարգ»** գործիքը: Խորհրդի անդամների հոգնածությունից խուսափելու և նրանց ներգրավվածությունը խթանելու նպատակով՝ օրակարգում անհրաժեշտ է նաև ժամանակ հատկացնել ընդմիջումներին:

Սահմանել առաջնահերթություններ

Օրակարգը մշակելիս անհրաժեշտ է սահմանել առաջնահերթություններ՝ ըստ հարցերի կարևորության, հրատապության և բարդության: Առաջին հերթին անհրաժեշտ է քննարկել և որոշումներ կայացնել ռազմավարական նշանակության, հետո միայն՝ գործառնական հարցերի վերաբերյալ:

Այս հարցում կարող է օգտակար լինել **Պարետոյի սկզբունքը** կամ **80/20 կանոնը**, համաձայն որի՝ օրակարգի հարցերի **20%-ն** ապահովում է նիստի ազդեցության **80%-ը**, ուստի հենց այդ հարցերը պետք է ճանաչվեն առաջնահերթ:

Ունենալ խորհրդի կողմից որոշումների կայացման ընթացակարգեր

Խորհրդի գործունեությունը պետք է լինի բավանաչափ ֆորմալացված: Կազմակերպությունը պետք է ունենա խորհրդում որոշումների կայացման հստակ սահմանված և փաստաթղթավորված ընթացակարգեր, որոնք կանոնակարգում են օրակարգային հարցերի վերաբերյալ զեկույցների, հարակից զեկույցների ներկայացման, քննարկումների (մտքերի փոխանակություն, հարցուպատասխան, հայտարարություններ), քվեարկության կազմակերպման, դրա արդյունքների ամփոփման և որոշման հայտարարման կարգն ու պայմանները:

Խթանել հաշվետվողականությունը

Հաշվետվողականությունը խթանելու նպատակով օրակարգը պետք է անդրադառնա նախորդ նիստերի որոշումների կատարողականին: Սա օգնում է խորհրդին գնահատել սեփական որոշումների առաջընթացը, անհրաժեշտության դեպքում դրանցում կատարել ճշգրտումներ, ապահովել դրանց տրամաբանական շարունակությունը:

Ապահովել խորհրդի անդամների ներգրավվածությունը

Օրակարգը մշակելիս անհրաժեշտ է նախապես հաղորդակցվել խորհրդի անդամների հետ՝ օրակարգի վերաբերյալ նրանցից առաջարկներ և դիտարկումներ ստանալու նպատակով: Օրակարգը պետք է արտացոլի կորպորատիվ հավաքական առաջնահերթությունները:

Օրակարգը ծանուցել նախապես

Որքան կարևոր է խորհրդի նիստի օրակարգի ձևավորումը, այնքան կարևոր է նաև դրա նախապես ծանուցումը խորհրդի անդամներին՝ վերջիններիս հնարավորություն տալով նախապատրաստվել խորհրդի նիստերին, պատշաճ մասնակցություն ունենալ քննարկումներին և կայացնել տեղեկացված որոշումներ:

5. Ի՞նչ է համաձայնության օրակարգը

Խորհրդի օրակարգային էական հարցերին ավելի շատ ժամանակ հատկացնելու համար կիրառվում է «համաձայնության օրակարգ» հասկացությունը: Համաձայնության օրակարգում ներառվող հարցերը դիտարկվում են որպես մեկ փաթեթ, որի վերաբերյալ խորհուրդը որոշում է կայացնում առանց քննարկման: Այսինքն՝ համաձայնության օրակարգը հաստատվում է մեկ գործողությամբ, այլ ոչ թե յուրաքանչյուր հարց քննարկվում է առանձին-առանձին:

Համաձայնության օրակարգը հիմնվում է այն համոզման վրա, որ խորհրդի անդամները նախապես ծանոթացել են դրա հիմքում ընկած փաստաթղթերին և քաջատեղյակ են դրանց բովանդակությանը:

Համաձայնության օրակարգում որպես մեկ օրակարգային հարց խմբավորման են ենթակա հետևյալ կատեգորիայի հարցերը՝

- նախորդ նիստի արձանագրության հաստատումը,
- խորհրդին կից գործող հանձնաժողովների զեկույցների հաստատումը,

- նախկինում բազմիցս քննարկված հարցերը, որոնց վերաբերյալ որոշումն ակնառու է,
- խորհրդի համաձայնությունը պահանջող աշխատակիցների նշանակումը,
- խորհրդի նամակագրությունը,
- հետազոտական զեկույցների արդյունքները և այլն:

Համաձայնության օրակարգն արդյունավետ է, երբ օգտագործվում է պատշաճ կերպով, այսինքն՝ խորհրդի անդամները քաջատեղյակ են որպես մեկ փաթեթ հաստատվող հարցերի բովանդակությանը: Հակառակ դեպքում համաձայնության օրակարգը չարաշահվում է: Եթե խորհրդի անդամները համաձայն չեն համաձայնության օրակարգի որևէ հարցի հետ և ցանկանում են, որ այն տեղափոխվի սովորական օրակարգ, դա պետք է կատարվի:

6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը

Լավագույն դեպքում խորհրդի նիստի օրակարգն ածանցվում է խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանից: Ինչպես ցանկացած գործունեություն, խորհրդի գործունեությունը ևս ենթակա է պլանավորման: Խորհրդի գործունեության պլանավորումը կարևորվում է թե՛ կազմակերպության, թե՛ խորհրդի գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով: Վերջինս պարզապես ժամանակացույց կամ խորհրդի իրավասության տակ գտնվող հարցերի ցանկ չէ: Դա այն է, ինչով պետք է խորհուրդը զբաղվի տարվա ընթացքում՝ նիստ առ նիստ, ըստ խնդրի առաջնահերթության: Խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանն այլ կերպ կարելի է անվանել խորհրդի տարեկան օրակարգ:

Խորհրդի աշխատանքային պլանը հատուկ է յուրաքանչյուր կազմակերպության համար: Այն տարբերվում է՝ կազմակերպության մեծությամբ, զարգացման փուլով, ճյուղային պատկանելիությամբ, գործարար մոդելով և այլ հատկանիշներով պայմանավորված: Աշխատանքային պլանը պետք է լինի դինամիկ փաստաթուղթ և արձագանքի կազմակերպության գործունեության ռազմավարական առաջնահերթություններին:

Խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանն օգնում է խորհրդի անդամներին կենտրոնանալ և իրենց էներգիան, ջանքերն ու ժամանակը ծախսել կազմակերպության ռազմավարական առաջնորդման ուղղությամբ: Խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանի միջոցով տարվա ընթացքում հավասարաչափ է բաշխվում թե՛ խորհրդի, թե՛ դրա յուրաքանչյուր անդամի աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը:

Այն հնարավորություն է տալիս խուսափել գերծանրաբեռնված նիստերից ու ժամանակահատվածներից: Հաշվի առնելով, որ խորհրդի անդամները բազմազբաղ անձինք են, խորհրդի աշխատանքային պլանը հնարավորություն է տալիս վերջիններիս պլանավորել նաև իրենց անձնական զբաղվածությունն ու ռեսուրսները: Խորհրդի աշխատանքային պլանը նվազագույնի է հասցնում միևնույն հարցի բազմակի քննարկումները:

Եթե ռազմավարությունը հստակորեն նախանշում է կազմակերպության զարգացման ռազմավարական ուղղություններն առաջիկա 3-5 տարիների ընթացքում, դրան համապատասխան խորհուրդը պետք է ընկալի յուրաքանչյուր տարվա իր նպատակները, անելիքները, դրանց իրագործմանը միտված գործողությունները և վերահսկման կառուցակարգերը: Այդ ընկալումն արտացոլվում է խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանում:

Խորհրդի գործունեությունը պլանավորելիս անհրաժեշտ է առաջնորդվել հետևյալ սկզբունքներով.

Իրազեկության սկզբունք. կազմակերպության խորհրդի և գործադիր թիմի անդամները պետք է իրազեկ լինեն օրենսդրությամբ, կազմակերպության կանոնադրությամբ և այլ իրավական ակտերով խորհրդին վերապահված իրավասությունների մասին և ունակ լինեն դրանք արտացոլել խորհրդի աշխատանքային պլանում:

Իրավասությունների հստակ բաշխման սկզբունք. իր գործունեությունը պլանավորելիս խորհուրդը պետք է գործի իր իրավասությունների շրջանակում՝ չմիջամտելով կազմակերպության ընթացիկ գործունեության ղեկավարմանը:

Իրատեսության սկզբունք. խորհրդի աշխատանքային պլանում պետք է ներառվեն կազմակերպության ռազմավարական առաջնահերթությունները, որոնց լուծումն անհրաժեշտ է կազմակերպության երկարաժամկետ հաջողությունն ապահովելու համար:

Լողացող պլանավորման սկզբունք. խորհուրդն իրավունք ունի իր աշխատանքային պլանում իրականացնել ճշգրտումներ՝ կախված կազմակերպության առջև ծառացած մարտահրավերներից:

Խորհրդի աշխատանքային պլանում ներառվում են նաև միայն խորհրդի ոչ գործադիր անդամների մասնակցությամբ նիստերը: Դրանցում առավել հաճախ քննարկվող հարցերն են՝

- գործադիր մարմնի կատարողականի գնահատումը, վարձատրության սահմանումը,
- գործադիր մարմնի գործունեության հետ կապված մտավախությունները,

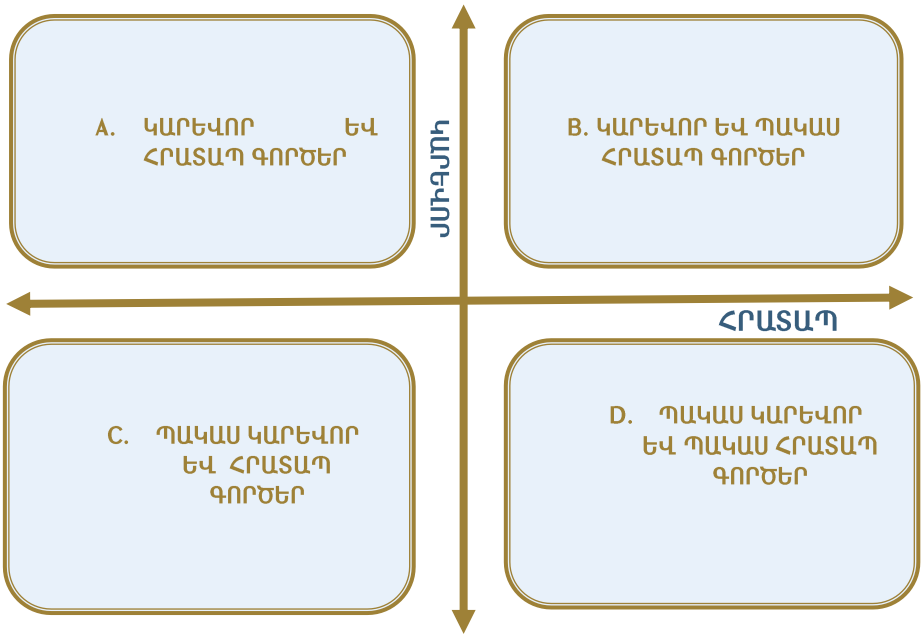
- գործադիր և ոչ գործադիր անդամների միջև առկա տարաձայնությունները,
- գործադիր մարմնի անդամների վարքագիծը,
- արտաքին աուդիտորի հետ տարեկան հանդիպումը և այլ հարցեր:

Հայեցակարգային առումով խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանն ունի երկու մակարդակ.

- **Բազային.** այս մակարդակում այն հիմնական հարցերն են, որոնցով խորհուրդը պետք է զբաղվի իր գործունեության իրավական համապատասխանությունն ապահովելու համար: Նման հարցերից են կազմակերպության կատարողականի մոնիթորինգը, տարեկան ընդհանուր ժողովի հրավիրումը, տարեկան շահաբաժինների վճարման վերաբերյալ դիրքորոշումը, տարեկան նախահաշվի, հաստիքացուցակի, վարչակազմակերպական կառուցվածքի հաստատումը, ներքին և արտաքին աուդիտների հետ կապված հարցերը, գլխավոր գործադիր տնօրենի նշանակումը, վերջինիս կատարողականի գնահատումն ու հաստատումը, վարձատրության սահմանումը կամ վերանայումը և այլն:
- **Երկրորդ (վերին).** այստեղ գտնվում են «հայեցողական» հարցերը, որոնց չանդրադառնալը կամ ոչ բավարար չափով անդրադառնալը կարող է ձախողումների պատճառ հանդիսանալ կազմակերպության, խորհրդի և դրա յուրաքանչյուր անդամի համար: Այս մակարդակը բովանդակում է թեմաներ, որոնց անտեսման արդյունքում խորհուրդը կարող է որակվել որպես ոչ ֆունկցիոնալ կամ ոչ ռազմավարական: «Հայեցողական» թեմաները յուրահատուկ են յուրաքանչյուր կազմակերպության և խորհրդի համար ու վերաբերում են կազմակերպության առջև ծառացած հատուկ մարտահրավերներին և հնարավորություններին: Երկրորդ մակարդակում գտնվող թեմաները կարող են լինել բավականաչափ ընդգրկուն: Խորհուրդների ժամանակային խիստ սահմանափակումների և շահակիցների սպասումների ընդլայնման պայմաններում առաջարկվում է կազմակերպության կորպորատիվ կառավարման պատասխանատուների մասնակցությամբ հրավիրել խորհրդի հատուկ նստաշրջան և մտագրոհի միջոցով ցուցակագրել երկրորդ մակարդակում գտնվող հարցերը՝ ըստ դրանց առաջնահերթության:

«Հայեցողական» թեմաների առաջնահերթության որոշման հարցում օգտակար գործիք է Միացյալ Նահանգների 34-րդ նախագահ (1953-1961թթ.) Էյզենհաուերի մատրիցան, ըստ որի՝ հարցի առաջնահերթությունը որոշվում է երկու փոփոխականով՝ դրա հրատապությամբ և կարևորությամբ:

Էյզենհաուերի մատրիցայի օգտակարությունը կայանում է նրանում, որ այն հնարավորություն է տալիս դասակարգել անելիքները, էականը տարբերել ոչ էականից, պլանավորել գործերն ու ժամանակը և բարձրացնել սեփական արդյունավետությունը:



Կարևոր և հրատապ գործերը որևէ կերպ ենթակա չեն հետաձգման: Տեսականորեն Էյզենհաուերի մատրիցայի այս դաշտը պետք է դատարկ լինի: Միայն այս դեպքում կարելի է փաստել, որ գործերն ու ժամանակը պլանավորվում են պատշաճ կերպով: Սակայն գործնականում իրավիճակը կարող է այլ լինել, օրինակ՝ խորհուրդը չունենա բավարար փորձաքննություն՝ որևէ հարցի վերաբերյալ որոշում կայացնելու համար:

Կարևոր և պակաս հրատապ գործերը, ըստ Էյզենհաուերի, ամենակարևորն են: Դրանք սպառնում են մոտ ապագայում դառնալ հրատապ: Այս կատեգորիայում անպայման պետք է ընդգրկել կորպորատիվ նպատակների իրագործմանն ուղղվածները: Դրանց անհրաժեշտ է հատկացնել առավելագույն ուշադրություն ու ջանքեր, քանի որ դրանց նպատակաուղղված և հետևողական կատարումն ապագայում կարող է զգալի արդյունքներ երաշխավորել: Քանի դեռ գործերն այս դաշտում են, շտապ լինելու բեռի բացակայությունը հնարավորություն է տալիս դրանք լուծել առավելագույնս բարձր որակով: Սակայն չպետք է մոռանալ հետևել ժամկետներին, հակառակ դեպքում այդ գործերը կարող են տեղափոխվել առաջին դաշտ:

Պակաս կարևոր և հրատապ գործերը խանգարում են արդյունավետ աշխատելուն, քանի որ շտապ ուշադրություն են պահանջում: Այս գործերը հաճախ շփոթվում են առաջին քառակուսու գործերի հետ: Պետք է հիշել, որ ոչ բոլոր հրատապ գործերն են կարևոր: Կարևոր և հրատապ գործերը ոչ կարևոր և հրատապ գործերից տարբերելու հիմնական չափանիշը կորպորատիվ նպատակի նվաճումը կամ դրան մոտենալն է: Այս քառակուսում այն գործերն են, որոնք որևէ կապ չունեն կորպորատիվ նպատակի հետ: Եթե հնարավորություն կա այս գործերից ինչ-որ բան պատվիրակել կամ հանձնարարել որևէ մեկին, անպայման անհրաժեշտ է դա անել:

Ոչ կարևոր և ոչ հրատապ գործերը կարելի է չանել կամ անել միայն ազատ ժամանակի առկայության պարագայում: Դրանք պետք է արվեն վերջին հերթին, իսկ դրանց հատկացված ժամանակը պետք է խիստ սահմանափակ լինի:

7. Ի՞նչ կառուցվածք կարող է ունենալ խորհրդի նիստի օրակարգը

Օրակարգը հավասարակշռում է գործառնական և ռազմավարական հարցերը՝ մի կողմից խորհրդի անդամների ուշադրությունը հրավիրելով կազմակերպության օպերատիվ գործունեության սահուն ընթացքին աջակցող, իսկ մյուս կողմից՝ կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների իրագործումն ապահովող խնդիրների վրա: Այլ կերպ ասած, օրակարգը հավասարակշռում է «հին» և «նոր» բիզնեսին վերաբերող հարցերը:

Խորհրդի պայմանական օրակարգը կարող է ունենալ հետևյալ կառուցվածքը.

- **Նախագահի խոսք կամ նիստի բացում.** սա հնարավորություն է տալիս նախագահին անդրադառնալ նախորդ հաշվետու ժամանակահատվածում կազմակերպության ձեռքբերումներին, խնդիրներին և հնարավոր մարտահրավերներին, ինչպես նաև հայտարարել նիստի քվորումի և առկայության դեպքում՝ խորհրդի անդամների փոխկապակցվածության կամ խորհրդի օրակարգում ընդգրկված որևէ հարցում խորհրդի որևէ անդամի շահագրգռվածության մասին:
- **Ռազմավարական թարմացումներ կամ վերանայումներ.** խորհրդի անդամները պետք է հնարավորություն ունենան քննարկումներ ծավալել կազմակերպության ռազմավարության և դրա կատարողականի, նոր զարգացումների (օրինակ՝ ռազմավարական ներդրողի կամ գործընկերոջ ներգրավում), մարտահրավերների (օրինակ՝ աշխարհաքաղաքական զարգացումներ) վերաբերյալ: Նման քննարկումները պետք է կենտրոնանան գաղափարների ձևավորման և զարգացման, ռազմավարության հնարավոր վերանայումների և ճշգրտումների վրա:
- **Գործառնական և ֆինանսական կատարողական.** սրա դիտարկումը խորհրդի նիստի կարևորագույն մասն է: Ֆինանսական և գործառնական կատարողականի առանցքային ցուցանիշների և դրանց դինամիկայի քննարկումը խորհրդի անդամներին հնարավորություն է տալիս գնահատել կազմակերպության առաջընթացը, գործադիր թիմի գործունեությունը և մարտահրավերներ առաջադրել վերջինիս:

- **Կառավարում և խորհրդի զարգացում.** իր որոշումների կատարողականը երաշխավորելու համար խորհուրդը պետք է ժամանակ հատկացնի կազմակերպության կառավարման և վերահսկման համակարգերի, ինչպես նաև սեփական բարելավումներին: Սա կարող է վերաբերել կորպորատիվ քաղաքականությունների ընդունմանը կամ վերանայմանը, վերահսկման համակարգի արդիականացմանը, խորհրդի սերնդափոխության պլանավորմանը, խորհրդի տարեկան գնահատման պրակտիկայի ներդրմանը, խորհրդի անդամների կարողությունների զարգացմանը և այլն:
- **Խնդիրներ և մարտահրավերներ.** սովորաբար նիստերի միջև ընկած ժամանակահատվածում կազմակերպությունում ծագում են որոշակի խնդիրներ, որոնց լուծման իրավասությունը խորհրդինն է: Օրակարգը կարող է ներառել նման խնդիրների (ռիսկերի կառավարում և համապատասխանություն, ապրանքային շուկաներ, հաճախորդների գոհունակություն և այլն) էությունը բացահայտող խորքային ուսումնասիրությունների զեկույցներ, որոնք պետք է կենտրոնանան գործողությունների, այլ ոչ թե պատմության վրա:
- **Խորհրդին կից գործող հանձնաժողովների զեկույցներ.** այս զեկույցները գրեթե յուրաքանչյուր նիստի անհրաժեշտ բաղադրիչն են: Սրանք ևս պետք է կենտրոնանան գործողությունների, այլ ոչ թե պատմության վրա:

8. Ո՞վ է ներկայացնում խորհրդի նիստի հրավիրման պահանջը

Խորհրդի նիստերը կարող են գումարվել կազմակերպության խորհրդի նախագահի կողմից՝ սեփական նախաձեռնությամբ, խորհրդի անդամի, գործադիր թիմի ղեկավարի, արտաքին աուդիտորի և կազմակերպության կանոնադրությամբ սահմանված այլ անձի (անձանց) գրավոր պահանջով:

Խորհրդի նիստի գումարման մասին պահանջը պետք է բովանդակի՝

- առաջարկվող օրակարգը՝ հիմնավորմամբ,
- նիստի գումարման տարին, ամիսը, ամսաթիվը, ժամը և վայրը,
- նիստի անցկացման եղանակը,
- նիստին մասնակցելու համար հրավիրված երրորդ անձանց տվյալները և նրանց մասնակցության հիմնավորումը,
- նիստի գումարումը նախաձեռնող անձի անունը, ազգանունը:

9. Ինչպե՞ս է կատարվում խորհրդի նիստի ծանուցումը

Խորհրդի անդամները պետք է պատշաճ ծանուցվեն նիստի հրավիրման մասին:

Նիստի ծանուցումը բովանդակում է՝

- կազմակերպության անվանումն ու գտնվելու վայրը,
- նիստի գումարման տարին, ամիսը, ամսաթիվը, ժամը և վայրը,
- նիստի օրակարգը,
- նիստի անցկացման եղանակը,
- նիստին մասնակցելու համար հրավիրված երրորդ անձանց անունը, ազգանունը և նրանց մասնակցության հիմնավորումը:

Խորհրդի նիստերին, ըստ օրակարգային հարցերի, խորհրդատվական ձայնի իրավունքով կարող են հրավիրվել նաև երրորդ անձինք, օրինակ՝ խորհրդում չներկայացված գործադիր թիմի անդամները, ներքին աուդիտորը, խորհրդատուները և այլք: Այդ նպատակով կազմվում է խորհրդի նիստին մասնակցելու իրավունք ունեցող անձանց ցուցակ և ապահովվում նրանց պատշաճ ծանուցումը ևս:

Խորհրդի նիստի ծանուցման հետ մեկտեղ խորհրդի անդամներին պետք է տրամադրվեն օրակարգում ընդգրկված հարցերի վերաբերյալ բոլոր նյութերն ու էական տեղեկատվությունը, քննարկվելիք փաստաթղթերի նախագծերը: Որպես կանոն, դա կազմակերպվում է նիստի ամսաթվից առնվազն 5-7 օր առաջ:

Խորհրդի անդամներին տրամադրվող փաստաթղթերը, տեղեկատվությունն ու նյութերն օգնում են՝

- **կայացնել տեղեկացված որոշումներ.** օրակարգի հարցերի մանրամասնումը խորհրդի անդամներին թույլ է տալիս ըմբռնել օրակարգային հարցի էությունը և խթանում է տեղեկացված որոշումների կայացումը:
- **արդյունավետ հաղորդակցությանն ու կորպորատիվ հաշվետվողականությանը,** ինչը բարձրացնում է գործադիր թիմի գործունեության թափանցիկությունը, խթանում է խորհրդի նկատմամբ դրա հաշվետվողականությունը և, ընդհանուր առմամբ՝ հաղորդակցությունը:

Արժանահավատ, ամբողջական և այժմեական տեղեկատվությունը խորհրդի «թթվածինն» է: Առանց դրա խորհուրդը չի կարող իրականացնել իր գործառույթները:

Ծանուցման հետ մեկտեղ տրամադրվող փաստաթղթերը, տեղեկատվությունն ու նյութերը պետք է խորհրդի անդամներին հնարավորություն տան առանց լրացուցիչ ջանքեր գործադրելու կենտրոնանալ հարցի առավել էական կողմերի վրա:

Հետևաբար, խորհրդի նիստի փաստաթղթերը մշակելիս անհրաժեշտ է հիմնվել հետևյալ սկզբունքների վրա՝

- **պարզություն և հակիրճություն.** փաստաթղթերը պետք է լինեն պարզ ու հասկանալի, անհրաժեշտ է խուսափել խիստ մասնագիտական տերմինաբանությունից: Օրակարգի կոնկրետ հարցի ներկայացմանը վերաբերող նյութերի ծավալը չպետք է գերազանցի 2-3 էջը, լրացուցիչ տեղեկատվությունը կարելի է արտացոլել հավելվածներում,
- **համապատասխանություն.** ներկայացված տեղեկատվությունը պետք է ուղղակիորեն առնչվի օրակարգային հարցին,
- **ճշգրտություն.** խորհուրդը պետք է ստանա ճշգրիտ և հավաստի տեղեկատվություն,
- **ժամանակին լինելը.** փաստաթղթերը խորհրդի անդամներին պետք է տրամադրվեն նախապես՝ խորհրդի անդամներին բավարար ժամանակ տրամադրելով դրանց ծանոթանալու համար: Սա հատկապես կարևոր է խորհրդի ոչ գործադիր անդամների համար, քանի որ նրանք նույնչափ տեղեկացված չեն կազմակերպության ընթացիկ գործունեության վերաբերյալ, որքան գործադիր անդամները,
- **հետադարձ կապի ապահովում.** խորհրդի անդամներին անհրաժեշտ է տրամադրել հետադարձ կապի հնարավորություն՝ խթանելով խորհրդի փաստաթղթերի մշակման գործընթացի շարունակական բարելավումները:

Նպատակահարմար է, որ խորհրդին հասցեագրվող փաստաթղթերը, հատկապես՝ նիստում քննարկվելիք զեկույցները, ունենան ամփոփագիր: Վերջինս խնայում է խորհրդի անդամների ժամանակը, ընդհանուր պատկերացում է ձևավորում զեկույցի հիմնադրույթների վերաբերյալ, թույլ է տալիս ըմբռնել դրա բովանդակությունն ու առանցքային մոտեցումները, պարզություն է մտցնում քննարկման գործընթացում ու աջակցում որոշումների օպերատիվ կայացմանը:

Ամփոփագիրը չի փոխարինում զեկույցին: Խորհրդին հասցեագրվող փաստաթղթերի փաթեթը պետք է բովանդակի քննարկվելիք բոլոր փաստաթղթերն ամբողջությամբ:

Անհրաժեշտության դեպքում խորհրդի անդամը պետք է հնարավորություն ունենա խորությամբ ուսումնասիրել զեկույցը:

STPRA ձևաչափն ամփոփագրի մշակման տարածված ձևաչափերից է:

- ***S=situation.*** անհրաժեշտ է նկարագրել խնդրի նախապատմությունը, նպատակահարմար է նշել զեկույցի պատասխանատուին (անհրաժեշտության դեպքում խորհրդի անդամը կարող է վերջինիս հետ անմիջական կապ հաստատել):
- ***T=target.*** անհրաժեշտ է հակիրճ նկարագրել զեկույցի նպատակը:
- ***P=proposal.*** անհրաժեշտ է հակիրճ ներկայացնել նպատակին միտված և հստակ ձևակերպված առաջարկները:
- ***R=risks.*** անհրաժեշտ է հակիրճ նկարագրել առաջարկն իրագործելու կամ չիրագործելու հետ կապված ռիսկերը:
- ***A=action.*** անհրաժեշտ է նշել խորհրդի կողմից ձեռնարկվելիք գործողությունները:

Խորհրդի անդամների ծանուցման առավել կիրառական եղանակն էլեկտրոնային փոստով առաքումն է: Կազմակերպությունն իր ներքին իրավական ակտերով կարող է նախատեսել այլ եղանակներ ևս՝ հաշվի առնելով խորհրդի նիստի անցկացման եղանակը, ինչպես նաև անդամների նախասիրությունները:

10. Ինչպե՞ս նախապատրաստվել խորհրդի նիստերին

Խորհրդի նիստերի ժամանակը խիստ սահմանափակ է: Հետևաբար, այն պետք է օգտագործվի առավելագույնս արդյունավետ: Դրա վրա էապես ազդում է խորհրդի անդամների կողմից նիստին նախապատրաստված մասնակցելը, ինչն օգնում է խորհրդին կենտրոնանալ օրակարգային հարցերի, այլ ոչ թե ժամանակ ծախսել նիստի ընթացքում ներկայացված տեղեկատվությունը և զեկույցներն ուսումնասիրելու, հարցի էությունն ու բովանդակությունը չբացահայտող հանպատրաստից ձևավորված հարցերը քննարկելու վրա:

Խորհրդի նիստերին անդամների հանգամանալից նախապատրաստումը երաշխավորում է նրանց դրական ներդրումը կորպորատիվ հաջողության և առաջընթացի հարցում:

Առաջարկներ խորհրդի անդամներին

Նախապես մանրակրկիտ ուսումնասիրեք ձեզ հասցեագրված փաստաթղթերը՝ նիստի օրակարգը, նախորդ նիստերի արձանագրությունները, զեկույցները, ֆինանսական հաշվետվությունները, առաջարկությունները և այլն: Ինչքան շուտ եք սկսում ուսումնասիրելը, այնքան ավելի շատ ժամանակ եք ունենում վերլուծելու և հարցեր ձևակերպելու համար: Փաստաթղթերն ուսումնասիրելիս կատարեք նշումներ: Հիշողությունը թարմացնելու համար կարելի է ուսումնասիրել նաև նախորդ նիստերի արձանագրությունները: Եթե կան ձեր պատասխանատվության շրջանակում գտնվող հարցեր, ապա անհրաժեշտ է հստակեցնել դրանց կարգավիճակը:

Մեկ անգամ ևս վերանայեք առաջիկա նիստի օրակարգը: Ձեզ համար նշեք առանձնապես կարևոր հարցերը և այն հարցերը, որոնց վերաբերյալ առաջիկա խորհրդի նիստում անհրաժեշտ է որոշում կայացնել:

Վերլուծեք ուսումնասիրված նյութերը: Ինքներդ ձեզ համար բացահայտեք վիճելի հարցերը և դրանց խնդրահարույց կողմերը: Առանձնացրեք լուծման ձեր սեփական տարբերակը: Նշեք օրակարգային այն հարցերը, որոնց վերաբերյալ կցանկանայիք ավելի շատ տեղեկատվություն ստանալ կամ դրանց էությունը բացահայտել հարցադրումների միջոցով:

Կազմեք ձեր հարցերի ցանկը: Կազմակերպության կյանքում դրական փոփոխություններ մտցնելու հիմնարար եղանակներից է խորհրդի անդամների ողջամիտ կամ լավ հարցեր տալու կարողությունը, հատկապես՝ այնպիսի հարցեր, որոնք կենտրոնանում են ռազմավարության, մարդկանց, ֆինանսների և ռիսկերի վրա: Կազմեք ձեզ հետաքրքրող հարցերի ցանկը, այնուհետև դրանցից ընտրեք առավել առաջնահերթներն ու էականները: Հիշեք, որ ընտրված հարցերը պետք է ունենան կատալիտիկ ազդեցություն, այսինքն՝ պետք է խթանեն խորհրդի նիստի քննարկումները: Անհրաժեշտության դեպքում կարող եք կապ հաստատել խորհրդի կամ գործադիր թիմի ձեր գործընկերների հետ և նրանց հետ նախնական քննարկել օրակարգին առնչվող ձեզ հուզող որոշ հարցեր:

Խորհրդի նիստին նախապատրաստվելուց բացի, խորհրդի անդամը պետք է պատրաստ լինի մասնակցել դրան և ներգրավված լինել քննարկումների ու որոշումների կայացման գործընթացին: Պատրաստ լինելն ավելի շատ ենթադրում է հուզական վիճակ, որի վրա ազդող գործոններից է խորհրդում ձևավորված մշակույթը:

Իհարկե, նախապատրաստվելը խորհրդի անդամին ինքնավստահություն է հաղորդում և նպաստում նրա ներգրավվածությանը, սակայն ընդհանուր միջավայրը ևս ունի էական նշանակություն:

11. Ի՞նչ ազդեցություն ունի խորհրդում ձևավորված մշակույթը և ինչպե՞ս այն բարելավել

Յուրաքանչյուր խորհուրդ ունի իրեն ներհատուկ մշակույթ: Դա խորհրդի՝ որպես մեկ ամբողջության հավաքական արժեքները, սկզբունքներն ու համոզմունքներն են, որոնք ազդում են խորհրդի անդամների վարքագծի, խորհրդի արդյունավետ և արդյունավոր գործունեության վրա:

Դա ներգործում է նաև խորհրդի անդամների շփումների, գործադիր թիմի հետ հարաբերությունների կառուցման, տարբեր տեսակետների անկաշկանդ բարձրաձայնման ու քննարկման, ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանման վրա: Վստահության, հարգանքի և անկեղծության վրա հիմնված մշակույթը համագործակցային և կառուցողական քննարկումների հիմքն է, քանի որ դրանք հնարավորություն են տալիս խորհրդին գնահատել կորպորատիվ հնարավորություններն ու ռիսկերը:

Խորհրդում ձևավորված մշակույթը կարևոր է արդյունավետ առաջնորդության համար: Այն հզոր ուժ է, որը երբեմն կարող է ճնշել խորհրդի անդամներին՝ ստիպելով վերջիններիս համապատասխանել խմբում ընդունված վարքագծին, իսկ երբեմն էլ ոգեշնչել կառուցողական քննարկումների, կազմակերպության լավագույն շահերից բխող հավասարակշռված ու տրամաբանված որոշումների կայացման, հակամարտությունների հաղթահարման, շահակիցների սպասումների բացահայտման և արդյունավետ գործակցության՝ խթանելով փոխադարձ վստահությունը, հարգանքն ու պատասխանատվությունը, թափանցիկությունը, բաց և անկեղծ հաղորդակցումն ինչպես խորհրդում, այնպես էլ ողջ կազմակերպությունում:

Խորհրդում ձևավորված մշակույթը խորհրդի կողմից «էթիկական տոնի» սահմանման հարցում առանցքային փոփոխական է, քանի որ ինչպիսին խորհրդում ձևավորված մշակույթն է, այնպիսին էլ կորպորատիվ մշակույթն է:

Ինչքան էլ խորհրդում ձևավորված մշակույթը թվա անտեսանելի, այն էապես բացահայտվում է խորհրդի նիստերում և ազդում խորհրդի անդամների ֆունկցիոնալության ու խորհրդի հաջողության, հետևաբար՝ կորպորատիվ հաջողության վրա:

Խորհրդի կողմից էթիկական առաջնորդման հանձնառության ստանձնումը կորպորատիվ ռիսկերը մեղմելու միջոց է, ապահովագրության յուրօրինակ քաղաքականություն, որը պաշտպանում է և՛ խորհրդի անդամներին, և՛ կազմակերպությանը: Ուստի խորհուրդը պետք է ունակ լինի բացահայտել իր դիսֆունկցիան՝ հարմարվողականությունը, խնդիրների բացառման գործելաոճը, վատ հաղորդակցումը, գերիշխող անհատների առկայությունը, «թունավոր» վարքագիծը, խմբային մտածողությունը, և ձեռնամուխ լինի մշակութային փոփոխությունների:

Խորհրդի գործունեությանը, մասնավորապես՝ նիստերի արդյունավետությանը նպաստող մշակույթ ձևավորելու համար էական են.

- **Խորհրդի կողմից կազմակերպության ինքնությունն արտացոլող արժեքների և վարքագծային սպասումների սահմանումը, դրանց ամրագրումը կորպորատիվ վարքականոններում, դրանց վերաբերյալ աշխատակիցների և այլ շահակիցների իրազեկման խրախուսումը, ազդարարման կառուցակարգերի ձևավորումը և գործընթացի թափանցիկության ապահովումը:**
- **Առաջնորդի կամ խորհրդի նախագահի ներդրումը.** եթե նախագահը կառավարում է խորհրդի դինամիկան, ապահովում է խորհրդի անդամների ոչ միայն ֆիզիկական, այլև էմոցիոնալ ներկայությունը, քաջալերում է տեսակետների բազմազանությունը և հնարավորություն է տալիս խորհրդի անդամներին խոսել և ազատորեն մտքեր ու տեսակետներ փոխանակել, այլընտրանքներ դիտարկել, անհանդուրժողականություն դրսևորել ոչ բարեվարք ու անհարգալից վարքի նկատմամբ, նա միտված է կառավարել մշակույթը, սահմանել «էթիկական տոն» ոչ միայն խորհրդի նիստերում, այլև ողջ կազմակերպությունում: Հակառակ դեպքում նախագահն ինքն է վերածվում դիսֆունկցիայի աղբյուրի:
- **Խորհրդի անդամների միջանձնային հարաբերությունների զարգացումն** ինչպես խորհրդի նիստերում, այնպես էլ դրանցից դուրս՝ խմբային ոչ ֆորմալ միջոցառումների միջոցով: Խորհրդի անդամները պետք է ըմբռնեն, որ նիստերից դուրս հանդիպումները ևս կարևոր են: Դրանք հնարավորություն են տալիս ճանաչել միմյանց, ընկալել միմյանց թույլ և ուժեղ կողմերը, ըմբռնել խորհրդի՝ որպես թիմի հավաքական կարողությունների փոխլրացնող նշանակությունը:
- **Կարողությունների զարգացումը.** խորհրդի անդամները պետք է կրթվեն և ուսուցումներ անցնեն նաև միջանձնային դինամիկայի, կողմնակալությունների և հակամարտությունների հաղթահարման, արդյունավետ որոշումների կայացման վերաբերյալ: Բացի այդ, նրանք պետք է ունակ լինեն դասեր քաղել սեփական ձախողումներից: «Էթիկական տոնի» սահմանման և խրախուսման հարցում առանձնակի կարևորվում է խորհրդի անդամների օրինակ ծառայելու վարքագիծը:

- **Խորհրդի տարեկան գնահատումը,** որը պետք է ներառի խորհրդում ձևավորված մշակույթի գնահատումը, իսկ խորհրդի անդամների անհատական գնահատումներում կարևորի վարքագծային սպասումները:

Խորհրդի նիստերի մշակույթի էվոլյուցիան

Վերջին տարիներին խորհրդի նիստերի մշակույթը զգալի փոխակերպումների է ենթարկվում: Համատեղ կամ ֆիզիկական հանդիպումներից վիրտուալ ձևաչափին անցումը փոխում է խորհրդի անդամների փոխազդեցության, հարաբերությունների կառուցման և որոշումների կայացման եղանակները: Այդ փոփոխություններն արտահայտվում են հետևյալում.

- **Ֆորմալ հարաբերություններից ճկունի անցում.** խորհրդի ավանդական նիստերի համար բնութագրական է որոշակի ֆորմալ կանոններին հետևելը: Հեռավար նիստերը մեղմացնում են դրանք՝ թույլ տալով ավելի ճկուն փոխհարաբերություններ. խորհրդի անդամները նիստին կարող են մասնակցել իրենց աշխատասենյակից կամ ճանապարհորդելիս, ինչը խթանում է ավելի անկաշկանդ և ազատ քննարկումները, խրախուսում է ներգրավվածությունը, հատկապես՝ այն անդամների, ովքեր նախկինում ունեցել են լոգիստիկ խնդիրներ:
- **Գլոբալ մասնակցություն.** խորհրդի նիստերի վիրտուալ հարթակները հեշտացնում են տարբեր տարածաշրջաններից և ժամային գոտիներից խորհրդի անդամների ներգրավումը: Աշխարհագրական բազմազանությունը խորհուրդ է բերում նաև տեսակետների բազմազանություն՝ հարստացնելով ռազմավարական քննարկումները և բարելավելով որոշումների կայացումը:
- **Թվային էթիկետ.** հեռավար հանդիպումներն առաջադրում են թվային վարքագծի նոր կանոններ: Խորհրդի անդամներից ակնկալվում է ժամանակին միանալ հանդիպումներին, միացված պահել տեսախցիկները և շփվել հստակ ու հակիրճ: Այս պայմաններն օգնում են ապահովել, որ հանդիպումներն անցնեն սահուն՝ նույնիսկ առանց անձնական շփումների:

Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ իր ներդրումն ունի ինչպես խորհրդի, այնպես էլ կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գործում:

Խորհրդի անդամներից ակնկալվում է իրենց ֆիդուցիար պարտականությունների «բեռի» լիարժեք ըմբռնում և դրա շրջանակում հանձնառության ստանձնում՝

- գործելու բարեխղճորեն, լիարժեք տեղեկացված, պատշաճ ջանասիրությամբ ու շրջահայացությամբ՝ գերադասելով կազմակերպության շահն այլ տեսակ շահերից,
- լինելու բաց մտքով ակտիվ լսող,
- կառուցողական լինելու գործադիր թիմին կամ խորհրդի այլ անդամներին ուղղված հարցերում,
- խթանելու քննարկումներն ու բանավեճերը՝ հարգելով քննարկմանը մասնակցելու այլոց իրավունքները,
- խուսափելու կազմակերպության հետ մրցակցող շահերից, բացահայտելու կազմակերպության հետ իր փաստացի կամ հնարավոր շահերի բախումները և հրաժարվելու նման հարցերի քննարկմանն ու քվեարկությանը մասնակցելուց,
- ընկալելու շահակիցների սպասումները,
- որոշումներ կայացնելիս ցուցաբերելու պատշաճ հոգատարություն և գործարար դատողություն՝ առաջնորդվելով օրենքներով, կազմակերպության ներքին իրավական ակտերով, այդ թվում՝ կորպորատիվ վարքականոններով,
- զարգացնելու ռազմավարական և մարդահեն մտածողությունը, հուզական բանականությունը,
- ապահովելու իր գիտելիքների, կարողությունների համապատասխանությունը կազմակերպության աճին, կառուցվածքի և գործարար մոդելի բարդացմանը,
- բացահայտելու կորպորատիվ մարտահրավերները, իր փորձաքննությամբ աջակցելու դրանց հաղթահարմանը և միտված լինելու վերջնարդյունքի նվաճմանը,
- հարգալից վերաբերմունք ցուցաբերելու խորհրդի այլ անդամների, գործադիր թիմի և աշխատակիցների նկատմամբ, ներառյալ՝ հարգանքը փորձագիտության և տեսակետների նկատմամբ,
- կայացնելու տեղեկացված որոշումներ և ձգտելու կոնսենսուսի:

Խորհրդի անդամի խնդրահարույց վարքագծի օրինակներ

- կոպիտ, վիրավորական կամ անհարգալից վերաբերմունք գործընկերների նկատմամբ,
- քննարկումների մոնոպոլիզացիա և մանիպուլիացիա,

- սեփական լիազորությունների չարաշահում, այդ թվում՝ անտեղի միջամտություն ընթացիկ գործունեության ղեկավարման մեջ,
- կազմակերպության կորպորատիվ քաղաքականությունների և ներքին իրավական այլ ակտերի անտեսում,
- գաղտնի տեղեկատվության ռեժիմի չպահպանում,
- շահերի բախման չբացահայտում,
- ֆիդուցիար պարտականությունների կանոնավոր խախտումներ:

Խորհրդի անդամի նման վարքագծին խորհրդի հնարավոր արձագանքը կարող է լինել՝

- անթույլատրելի և խնդրահարույց վարքագծի դրսևորման փաստի արձանագրումը, դրա անընդունելի լինելու մասին խորհրդի անդամին տեղեկացումը և վարքագծի չկրկնմանն ուղղված միջոցառումների ձեռնարկումը, այդ թվում՝ խորհրդի անդամի ուսուցումը, վերապատրաստումը,
- խորհրդի ընտրությունների ժամանակ խորհրդի տվյալ անդամի թեկնածության չառաջադրումը,
- խորհրդի անդամի լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը:

12. Ի՞նչ վարքագիծ կարող է դրսևորել խորհրդի այլախոհ անդամը

Խորհրդի անդամները նիստերում պետք է ազատորեն կիսվեն իրենց տեսակետներով, դրանք հիմնավորեն փաստերով և ձգտեն համոզել իրենց գործընկերներին: Խորհրդի դիրքորոշումից տարբերվող մոտեցում ունեցող անդամն անհամաձայնության աղբյուրը պարզելու համար պետք է առաջին հերթին մանրամասնորեն վերլուծի սեփական ենթադրություններն ու մոտեցումները և հատկապես զգուշավոր լինի այնպիսի եզրահանգումներից, ինչպիսիք են «Խորհրդի անդամները պարզապես չեն հասկանում», «Խնդիրը նրանց համար բարդ է»:

Եթե խորհրդի անդամը հիմնավորել է իր տեսակետը, այն ձևակերպել է հստակ, հակիրճ և առանց կողմնակալությունների կամ հույզերի, սակայն չի կարողացել համոզել գործընկերներին, հավանական է, որ վերջիններս ընկալում են խորհրդի այլախոհ անդամի տեսակետը, սակայն հանգել են այլ եզրակացության:

Խորհրդի այլախոհ անդամից պահանջվում է նաև գնահատել խորհրդում որոշումների կայացման գործընթացի համապատասխանությունը, ներառյալ՝ շահերի բախման բացահայտումները, խորհրդի անդամների տեղեկացվածության ապահովումը, բավարար ժամանակի հատկացումն այլընտրանքները քննարկելուն և այլ ընթացակարգային հարցեր:

Եթե անհամաձայնությունը չի լուծվում, խորհրդի այլախոհ անդամը կարող է՝

- դեմ քվեարկել առաջարկին և խնդրել, որ անհամաձայնությունը գրանցվի նիստի արձանագրությունում,
- դիմել խորհրդին՝ որոշումը վերանայելու պահանջով, բերելով նոր հիմնավորումներ,
- դիտարկել հրաժարական տալու հարցը, երբ անհամաձայնությունը կրում է շարունակական բնույթ և առկա է հիմնավոր կարծիք, որ իր տեսակետը պարզապես անտեսվում է, և ինքը չի կարող արդյունավետորեն ազդել խորհրդի որոշումների վրա,
- դիմել իրավաբանական խորհրդատվության, եթե խորհրդի կողմից անտեսվում կամ բացառվում են իր իրավասության տակ գտնվող խնդիրները:

13. Որո՞նք են խորհրդի նիստի հիմնական պատասխանատուների պարտավորությունները

Խորհրդի նախագահ

Խորհրդի անհաջողությունն ու հաջողությունը շատ բանով պայմանավորվում են թիմային աշխատանքը կառավարելու նախագահի կարողություններով: Խորհրդի նախագահը պետք է պատրաստ լինի աշխատել ինչպես խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի, այնպես էլ ամբողջ թիմի հետ՝ խորհրդում պահպանելով համաձայնության և գործակցության մթնոլորտ: Նա պետք է ունակ լինի կազմակերպել բաց ու թափանցիկ քննարկումներ, ձևավորել բանավեճի միջավայր, ըմբռնել խորհրդում ծագող տարաձայնությունների էությունը, լուծել հակամարտությունները:

Խորհրդի նախագահը պարտավոր է.

- **Ներգրավել.** որպես կանոն, խորհրդի անդամները որոշումներ կայացնելու փորձառություն ունեցող բարձր պրոֆեսիոնալներ են: Նրանք բազմազբաղ են, ունեն ծանրաբեռնված գրաֆիկ: Նախագահը պետք է ընկալի, որ կազմակերպության խնդիրների լուծմանն այդ անձանց ներգրավելու համար անհրաժեշտ են յուրահատուկ մոտեցումներ: Խորհրդի նախագահը պարտավոր է ապահովել խորհրդի հավաքական ջանքերի առավելագույն արդյունավետությունը և խթանել պրոֆեսիոնալների համագործակցությունը խորհրդում: Խորհրդի նախագահը պետք է պատշաճ ուշադրություն հատկացնի յուրաքանչյուր անդամին, խորհրդի անդամների ելույթների համար անհրաժեշտ ժամանակը բաշխի արդարացի, հետևի քննարկումների խմբային դինամիկային, չփորձի կանխորոշել խորհրդի որոշումները կամ գերիշխել և հսկել քննարկումների ընթացքն ու վերջնարդյունքը:
- **Զինել.** խորհրդում արդյունավետ աշխատանքային միջավայր ձևավորելու համար խորհրդի նախագահը պարտավոր է վերացնել խորհրդի անդամների միջև ծագող բոլոր հնարավոր տեղեկատվական և հոգեբանական խոչընդոտներն ու աջակցել ինչպես ամբողջ խորհրդին, այնպես էլ խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի: Ինչպես արդեն նշվել է, խորհրդի նախագահը պետք է ամենայն պատասխանատվությամբ մոտենա խորհրդի օրակարգի ձևավորմանը՝ դրանում ընդգրկելով կազմակերպության ռազմավարական զարգացմանը, ֆինանսական կայունությանը, կատարողականին և խորհրդի բացառիկ իրավասությանը վերաբերող հարցեր: Խորհրդի անդամների կողմից տեղեկացված որոշումների կայացումը խթանելու և նիստերին հատկացված ժամանակը ճիշտ կառավարելու համար խորհրդի նախագահը պետք է կարևորի նիստերի նախապատրաստումը: Մինչ որևէ հարց քննարկելը՝ նախագահը պարտավոր է համոզվել, որ խորհրդի անդամներն այդ հարցի վերաբերյալ տեղեկացված են պատշաճ և հավասարաչափ:
- **Ոգեշնչել.** նախագահն ապահովում է, որ խորհրդի կողմից ընդունված որոշումները լինեն հասկանալի և ճշգրտորեն ամրագրվեն խորհրդի նիստի արձանագրությունում: Նա հետադարձ կապ է պահպանում խորհրդի անդամների հետ, որպեսզի վերջիններս տեղեկացված լինեն իրենց որոշումների ազդեցության ու հետևանքների, ինչպես նաև կազմակերպության հաջողության կամ անհաջողության մեջ ունեցած իրենց ներդրման մասին: Խորհրդում փոխադարձ պատասխանատվությունը խթանելու նպատակով նախագահը պետք է նպատակաուղղված լինի դեպի կոնսենսուսը, այլ ոչ թե ձայների որոշակի մեծամասնությամբ որոշման կայացումը: Նա հազվադեպ պետք է օգտվի իր որոշիչ ձայնի իրավունքից:

Խորհրդի անդամներ

Խորհրդի անդամները պատասխանատու են կազմակերպության առաքելության իրագործման, կորպորատիվ հաջողության և արժեքների պահպանման համար: Հետևաբար, խորհրդի անդամները պարտավոր են՝

- հիմնավոր առաջարկություններ և դիտարկումներ ներկայացնել խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանի և խորհրդի նիստերի օրակարգերի վերաբերյալ,
- խորհրդի նիստերին մասնակցել նախապատրաստված՝ խորությամբ և մանրամասնորեն ուսումնասիրելով նիստում քննարկվելիք փաստաթղթերը,
- խորհրդի նիստում քննարկվելիք հարցերի առնչությամբ հայտնել շահերի բախումների մասին,
- պահանջել լրացուցիչ նյութեր կամ խորհրդատու, երբ օրակարգային հարցը չի համապատասխանում իրենց մասնագիտացման ոլորտին,
- ինքնուրույն վերլուծել ոլորտի միտումները, շուկայական իրավիճակը և իրավական թարմացումները,
- խորհրդի նիստում գործընկերների դիրքորոշումը հասկանալու համար լսել ուշադրությամբ և տալ հարցեր, որոնք բացահայտում են քննարկվող խնդրի էությունը, հնարավոր ռիսկերը, սպառնալիքներն ու հնարավորությունները,
- ակտիվորեն մասնակցել օրակարգային հարցերի շուրջ քննարկումներին և բանավեճերին,
- հիմնվելով սեփական մասնագիտական փորձաքննության վրա՝ ներկայացնել դիտարկումներ և առաջարկներ,
- հարգել քննարկումներին հատկացված ժամանակը և հետևել նիստի անցկացման ընթացակարգերին,
- պահպանել նիստի ընթացքում քննարկվող զգայուն տեղեկատվության գաղտնիությունը,
- արդյունավետորեն համագործակցել խորհրդի մյուս անդամների հետ և խթանել խորհրդում դրական ու կառուցողական մշակույթի ձևավորումը,
- նիստի ավարտից հետո օպերատիվ կերպով զբաղվել իր իրավասության շրջանակներում գտնվող հանձնառությունների կատարմամբ:

Կորպորատիվ քարտուղար

Կորպորատիվ քարտուղարի առանցքային դերերից է խորհրդի նիստերի աշխատանքների կազմակերպումը՝ հանդես գալով որպես խորհրդի նախագահի օգնական:

Կորպորատիվ քարտուղարը պարտավոր է՝

- հետևել, որ կազմակերպության խորհրդի նիստերը գումարվեն և անցկացվեն գործող օրենսդրության, կանոնադրության և ներքին իրավական ակտերին համապատասխան,
- նախագծել խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը և դրանից բխող նիստերի օրակարգը,
- ծանուցել խորհրդի անդամներին նիստերի հրավիրման վերաբերյալ,
- կազմել խորհրդի նիստում քննարկվելիք փաստաթղթերի փաթեթը և անհրաժեշտության դեպքում աշխատել դրանց մշակման վրա,
- կազմել խորհրդի նիստին մասնակցելու իրավունք ունեցող անձանց ցուցակը և ապահովել դրանում ընդգրկված անձանց պատշաճ ծանուցումը,
- ծանուցման հետ մեկտեղ կազմակերպել օրակարգում ընդգրկված հարցերի վերաբերյալ բոլոր նյութերի և էական տեղեկատվության, քննարկվելիք փաստաթղթերի նախագծերի առաքումը նիստի մասնակիցներին և համոզվել, որ վերջիններս պատշաճ կերպով ծանուցված են,
- բացահայտել օրակարգային հարցերի վերաբերյալ խորհրդի անդամների խորհրդատվություն ստանալու կարիքները և կազմակերպության ներքին իրավական ակտերով սահմանված կարգով աջակցել խորհրդի անդամներին՝ իրացնելու իրենց այդ իրավունքը,
- նախապատրաստել խորհրդի նիստի սրահը: Կորպորատիվ քարտուղարին պետք է հետաքրքրի սրահի ջերմաստիճանը, տեխնիկական հագեցվածությունը և դրա սարքինությունը, աթոռների տեղադրությունը (թե խորհրդի որ անդամը որտեղ պետք է նիստի կամ որտեղ պետք է նստեն հրավիրված անձինք): Նա պետք է ստուգի խորհրդի անդամներին անհրաժեշտ աշխատանքային պարագաների առկայությունը, նիստի տևողությունից կախված՝ կազմակերպի սուրճի և ճաշի ընդմիջումներ և այլն,
- ապահովել հեռակա, հեռավար կամ հիբրիդային եղանակով հրավիրվող նիստերի կազմակերպչական աշխատանքները, այդ թվում՝ քվեաթերթիկների առաքումը, լրացված քվեաթերթիկների հաշվառումը և քվեարկության արդյունքների վերաբերյալ արձանագրության կազմումը, հեռավար կամ հիբրիդային նիստերի անցկացման հարթակին խորհրդի անդամների հասանելիության, տեխնիկական աջակցության ապահովումը և այլն,

- խորհրդի անդամներին և նիստի մասնակիցներին խորհրդատվություն ու պարզաբանումներ տրամադրել խորհրդի նիստի անցկացման ընթացակարգերի վերաբերյալ,
- մինչ խորհրդի նիստի մեկնարկը գրանցել նիստի մասնակիցներին, որոնց թվում, խորհրդի անդամներից բացի, կարող են լինել գործադիր թիմի անդամներ, կազմակերպության խորհրդատուներ, շահակիցների ներկայացուցիչներ,
- նիստը սկսելուց առաջ հայտարարել խորհրդի անդամների փոխկապակցվածության մասին, եթե դա առկա է,
- հաշվարկել խորհրդի նիստի քվորումը և հետևել դրան նաև նիստի ընթացքում,
- հետևել խորհրդի անդամների տեղաշարժերին, նախագահի ուշադրությունը գրավել դրանց վրա և արձանագրել դրանք,
- անհրաժեշտության դեպքում հետևել, որ որոշումներ կայացնելիս նիստին ներկա լինեն միայն խորհրդի անդամները,
- սղագրել խորհրդի նիստը: Կազմակերպության ներքին իրավական ակտերով նախատեսված կարգով կորպորատիվ քարտուղարը կարող է նաև ձայնագրել կամ տեսագրել խորհրդի նիստերը,
- որոշումներ կայացնելիս հետևել քվեարկության ընթացքին, հաշվարկել ձայները,
- եթե կազմակերպության ներքին իրավական ակտերով տարբեր հարցերի կտրվածքով նախատեսված է որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ ձայների տարբեր համամասնություն, ապա տեղեկացնել խորհրդի անդամներին և հետևել, որ որոշումները կայացվեն՝ այդ կարգավորումներին համապատասխան,
- կազմել և վարել խորհրդի նիստերի արձանագրությունները և դրանց նախագծերը ներկայացնել խորհրդի անդամների ծանոթացմանն ու դիտարկումներին,
- խորհրդի նիստի արձանագրությունում արտացոլել հատուկ կարծիք հայտնած խորհրդի անդամների փաստարկները,
- նիստի ավարտից հետո խորհրդի որոշումները ներկայացնել նախագահի ստորագրմանը և դրանց վերաբերյալ ծանուցել պատասխանատու անձանց, իսկ օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում՝ կարգավորող մարմիններին ևս,
- խորհրդի նիստի ավարտից հետո հավաքել սրահում առկա բոլոր փաստաթղթերը: Նիստի սրահում խորհրդի նիստի ավարտից հետո չպետք է լինի որևէ փաստաթուղթ՝ լինի դա նախագծային փաստաթուղթ, թե խորհրդի անդամի անձնական նշումները,
- նիստի ավարտից հետո թարմացնել և վերանայել խորհրդի աշխատանքային պլանը:

14. Ի՞նչ եղանակով են անցկացվում խորհրդի նիստերը

Խորհրդի նիստերը կարող են անցկացվել, և դրանց օրակարգում ընդգրկված հարցերի վերաբերյալ որոշումներն ընդունվել՝

- խորհրդի անդամների համատեղ ներկայությամբ,
- հեռակա կարգով (հարցման միջոցով),
- հեռավար/վիրտուալ,
- հիբրիդային եղանակով:

Համատեղ ներկայությամբ խորհրդի նիստեր

Համատեղ ներկայությամբ խորհրդի նիստերի դեպքում խորհրդի անդամները նիստին մասնակցում են ֆիզիկապես, ինչը հնարավորություն է տալիս օրակարգում ներառված հարցերի վերաբերյալ ծավալել առերես քննարկումներ, տեղում փոխանակել կարծիքներ և կայացնել որոշումներ: Թեև օրենսդրությամբ նախատեսված չէ, սակայն առանձին հարցերի կարևորությունը հաշվի առնելով՝ դրանց վերաբերյալ որոշումները նպատակահարմար է կայացնել խորհրդի անդամների համատեղ ներկայությամբ: Նման հարցերի շարքին կարելի է դասել՝

- կազմակերպության ռազմավարության, տարեկան ու գործարար ծրագրերի և նախահաշիվների հաստատումը,
- ընդհանուր ժողովի գումարման հետ կապված հարցերի վերաբերյալ որոշումների կայացումը,
- կազմակերպության տարեկան հաշվետվության նախնական հաստատումը,
- երրորդ անձանց կողմից արտահերթ ընդհանուր ժողով հրավիրելու պահանջի քննարկումն ու որոշման կայացումը,
- խորհրդի նախագահի ընտրությունը,
- գործադիր մարմնի ձևավորումը կամ լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը,
- կազմակերպության վերակազմակերպման կամ լուծարման քննարկումը,
- կանոնադրական կապիտալի ավելացումը և բաժնետոմսերի թողարկումը, եթե դրանց վերաբերյալ որոշումների կայացման իրավասությունը վերապահված է խորհրդին:

Հեռակա կարգով խորհրդի նիստեր

Խորհրդի հեռակա նիստերն անցկացվում են հարցման միջոցով՝ քվեաթերթիկներով: Կազմակերպության կանոնադրությունը, ներքին իրավական ակտերը պետք է մանրամասնեն խորհրդի անդամների կողմից հեռակա կարգով նիստերի հրավիրման և որոշումների կայացման ընթացակարգերը: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է՝

- հստակորեն սահմանել այն կոնկրետ հանգամանքները կամ հարցերը, որոնց դեպքում կիրառելի է հեռակա կարգով քվեարկությունը կամ նիստի հրավիրումը,
- հստակություն և միասնականություն ապահովելու նպատակով հաստատել քվեաթերթիկների ձևաչափը,
- քվեարկության հուսալիությունն ապահովելու նպատակով ձևավորել հեռակա կարգով լրացված քվեաթերթիկները հավաքագրելու և մշակելու ընթացակարգեր,
- խորհրդի բոլոր անդամներին իրազեկել հեռակա կարգով քվեարկության ընթացակարգերի վերաբերյալ,
- կորպորատիվ քարտուղարին լիազորել հեռակա կարգով քվեարկության գործընթացի նկատմամբ հսկողության, դրա ամփոփման և հաշվետվողականության ապահովման հարցերում,
- հեռակա կարգով քվեարկությունից առաջ խորհրդի անդամներին ապահովել օրակարգային հարցերի վերաբերյալ լրացուցիչ պարզաբանումներով կամ տեղեկատվություն ստանալու հնարավորությամբ,
- ձևավորել հեռակա կարգով լրացված քվեաթերթիկների վավերության ստուգման և տարաձայնությունների կամ անհամապատասխանությունների լուծման ընթացակարգ,
- գործընթացի թափանցիկությունն ապահովելու համար հեռակա կարգով քվեարկության արդյունքները փաստաթղթավորել, այդ թվում՝ քվեարկության արդյունքների արձանագրության և նիստի արձանագրության միջոցով, և ներկայացնել հեռակա քվեարկության մասնակցած խորհրդի անդամների ծանոթացմանը և դիտարկումներին:

Քվեաթերթիկն առնվազն պետք է բովանդակի հետևյալ վավերապայմանները.

- կազմակերպության անվանումը,
- նիստի գումարման տարին, ամիսը, ամսաթիվը, ժամը,
- քվեարկության դրվող յուրաքանչյուր հարցի ձևակերպումը,

- քվեարկության դրված յուրաքանչյուր հարցի վերաբերյալ քվեարկության տարբերակը՝ «կողմ», «դեմ» և «ձեռնպահ»,
- լրացված քվեաթերթիկները կազմակերպության կողմից ընդունվելու տարին, ամիսը, ամսաթիվը,
- հիշեցում այն մասին, որ լրացված քվեաթերթիկը պետք է ստորագրվի խորհրդի անդամի կողմից,
- քվեաթերթիկը լրացնելու կարգի պարզաբանումը:

Հեռավար կարգով խորհրդի նիստեր

Խորհրդի հեռավար նիստերը, որոնք մոտ անցյալում համարվում էին ժամանակավոր լուծում՝ գլոբալ խափանումներով պայմանավորված, ներկայումս մեծ կիրառություն են ստանում: Խորհրդի հեռավար նիստերը թվային հարթակների միջոցով անցկացվող նիստերն են, որոնք՝

- թույլ են տալիս խորհրդի անդամներին նիստերին մասնակցել ցանկացած վայրից և նպաստում են նրանց մոբիլությանն ու ներգրավվածությանը,
- աջակցում են ինչպես համաժամանակյա, այնպես էլ ասինխրոն հաղորդակցմանը,
- նպաստում են խորհրդի անդամների գործունեության հետագծելիությանը և բարձրացնում նրանց պատասխանատվությունը, քանի որ ակնառու է դառնում այս կամ այն հարցը լուծելիս խորհրդի անդամի ներգրավվածությունը, ինչը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ խորհրդի գործունեության արդյունավետության և կատարողականի վրա,
- աջակցում են տեղեկատվական անվտանգությանը: Թղթային կամ ձեռքով կատարվող աշխատանքները բավականին դժվար է պաշտպանել, քան թվայինը: Միաժամանակ, խորհուրդները պետք է օգտագործեն այնպիսի հարթակներ, որոնք առաջարկում են հուսալի կոդավորում, վերահսկում են մուտքերը և տալիս անվտանգ մուտքի ու կորպորատիվ փաստաթղթերին հասանելիության հնարավորություն,
- տնտեսում են խորհրդի նիստերի հրավիրման ծախսերը և խորհրդի անդամների ճանապարհածախսերի փոխհատուցումները:

Իր առավելություններով հանդերձ՝ հեռավար նիստերի պրակտիկան առաջադրում է որոշակի խնդիրներ, որոնց թվում են.

- **Անձնական շփումների կորուստը.** անձնական հանդիպումներն օգնում են խորհրդի անդամներին կառուցել միջանձնային հարաբերություններ, ավելի ընկալելի դառնալ միմյանց համար: Նման շփումներն ավելի դժվար է վերարտադրել վիրտուալ միջավայրում, ինչը կարող է հանգեցնել խորհրդի անդամների միջև կապերի թուլացման:
- **Որոշումներ կայացնելիս հոգնածությունը.** խորհրդի անդամները կարող են հոգնածություն զգալ որոշումներ կայացնելիս, հատկապես՝ երկար կամ հաճախակի վիրտուալ հանդիպումների ժամանակ: Սա կարող է նվազեցնել ռազմավարական կենտրոնացումը:
- **Ժամային գոտիներով պայմանավորված անհամապատասխանություններ.** սա կարող է հանգեցնել խորհրդի անդամների ոչ բավարար մասնակցության:

Տեխնոլոգիաների ներմուծումը խորհրդի գործունեություն ընդլայնում է խորհրդի անդամների պատասխանատվությունը և նրանց նկատմամբ պահանջները, մասնավորապես՝ ակնկալվում է, որ խորհրդի անդամները պետք է.

Բարձրացնեն թվային գրագիտության իրենց մակարդակը. խորհրդի անդամները թվային գործիքներ կիրառելիս, խորհրդի թվային փաստաթղթերն օգտագործելիս, վիրտուալ հանդիպումներին մասնակցելիս և հաղորդակցությունը կառավարելիս պետք է իրենց հարմարավետ զգան: Սա ենթադրում է նաև կիբերանվտանգության հիմնական պահանջների ընկալում և տարածված տեխնոլոգիական խնդիրների լուծման կարողությունների առկայություն:

Լինեն հասանելի և արագ արձագանքեն. հեռավար նիստերը հաճախ ունենում են ծանուցման ավելի կարճ ժամկետներ, ինչը ենթադրում է նաև որոշումների ավելի արագ կայացում: Խորհրդի անդամներից ակնկալվում է արագ արձագանքել նիստերի հրավերներին, փաստաթղթերի դիտարկմանը:

Հետևեն փաստաթղթավորմանը, քանի որ հեռավար նիստերն ուղեկցվում են մանրամասն թվային գրառումներով: Խորհրդի անդամները պետք է ուշադիր լինեն, թե ինչպես է իրենց մասնակցությունը փաստաթղթավորվում և մեկնաբանվում: Հստակ հաղորդակցությունը և մանրակրկիտ փաստաթղթավորումը բարձրացնում են խորհրդի անդամների հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը:

Հարմարվողականություն ցուցաբերեն նոր գործիքներին և աշխատելաոճին. խորհրդի անդամները պետք է ունակ լինեն սովորել և հարմարվել նոր տեխնոլոգիական լուծումներին, օրինակ՝ արհեստական բանականության գործիքակազմին, բջջային հավելվածներին և այլն:

Ինչպես խորհրդի նիստերի հրավիրման այլ եղանակներ, հեռավար նիստերը ևս պահանջում են խելամիտ պլանավորում, հստակ հաղորդակցություն և շարունակական կատարելագործում:

15. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում խորհրդի նիստի քվորումը

Քվորումը կոլեգիալ մարմնի համար, ինչպիսին խորհուրդն է, ունի կենսական նշանակություն: Քվորումը խորհրդի անդամների այն նվազագույն թիվն է, որի մասնակցությունը պարտադիր է խորհրդի կողմից իրավասու որոշումներ կայացնելու համար: Օրենսդրորեն քվորումը խորհրդի պարզ մեծամասնությունն է՝ խորհրդի անդամների կեսից ավելին: Խորհրդի քվորումը կարող է սահմանվել որպես հարաբերակցություն՝ «խորհրդի անդամների 50%-ից ավելին» կամ ֆիքսված թիվ՝ «խորհրդի առնվազն յոթ անդամ»: Կազմակերպությունները սովորաբար կանոնադրությամբ սահմանում են քվորումի իրենց անհատական պահանջները: Դրանք սահմանելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կազմակերպության մեծությունը, կառավարման համակարգի հասունության մակարդակը, բիզնեսի բարդությունը. որքան կազմակերպությունը մեծ է, հասուն է դրա կառավարման համակարգը և խորհուրդը դրանում պատշաճ դիրքավորվել է, բարդ է դրա գործարար մոդելը, այնքան հիմնավորված է քվորումի բարձր նշաձողը:

Խորհրդի նիստի հրավիրման խնդիրներից է ինչպես քվորումի բացակայությունը, այնպես էլ դրա կորուստը նիստի ընթացքում: Քվորումը բացակայում է, երբ նիստի մեկնարկին չի հավաքվում խորհրդի անդամների նվազագույն անհրաժեշտ թիվը: Քվորումի կորուստն արձանագրվում է, երբ նիստի ընթացքում անդամները լքում են նիստը, ինչի հետևանքով նիստին մասնակցող խորհրդի անդամների թիվը նվազում է սահմանված քվորումից:

Երկու դեպքում էլ խորհրդի նախագահը կարող է առաջարկել՝

- խորհրդին ներկա անդամներին հետաձգել նիստը և որոշում կայացնել նոր նիստի հրավիրման ամսաթվի, ժամի և վայրի վերաբերյալ,
- փորձել ապահովել քվորումը. զանգահարել բացակա անդամներին և հորդորել նրանց մասնակցել խորհրդի նիստին:

Նշված քայլերը խելամիտ են, եթե քվորումի բացակայությունը մշտական խնդիր չէ:

Խորհրդի անդամները կարող են ունենալ այլ զբաղվածություն ևս, և տարվա կտրվածքով խորհրդի նիստերից նրանց բացակայությունը կարող է ընկալվել, սակայն չխրախուսվել: Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ պարտավոր է բացատրություններ տալ նիստից իր բացակայության վերաբերյալ:

> ***Համաձայն ՀՀ կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի IV.2-րդ Սկզբունքի՝*** կազմակերպությունը կորպորատիվ կառավարման իր տարեկան զեկույցում պետք է տեղեկատվություն բացահայտի խորհրդի նիստերին խորհրդի անդամների մասնակցության վերաբերյալ:

Եթե քվորումի բացակայությունը կրկնվում է մշտապես կամ հաճախակի, դա խորհրդի գործունեությունը բնութագրող «կարմիր դրոշ» է: Այս ուղղությամբ ձեռնարկվող հնարավոր քայլեր կարող են լինել՝

- խորհրդի անդամների ցածր ներկայության պատճառների ուսումնասիրության նախաձեռնումը, օրինակ՝ խորհրդի նիստերը համընկնում են անդամների այլ զբաղվածության հետ, և խորհրդի անդամները դժվարանում են մասնակցել նիստերին,
- խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանի մշակումը և դրանում խորհրդի անդամների ներգրավվածության ապահովումը,
- խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանում հանդիպումների խելամիտ հաճախականության սահմանումը, քանի որ չափազանց շատ հանդիպումները կարող են ծանրաբեռնել խորհրդի անդամներին, ուստի նրանք կարող են գերադասել որոշակի պարբերականությամբ կամ հերթափոխով մասնակցությունը,
- խորհրդի նիստերի հրավիրման եղանակը որոշելիս ճկունության ապահովումը և խորհրդի առերես, հեռավար, հեռակա, ինչպես նաև հիբրիդային նիստերի միջև հավասարակշռության սահմանումը,
- քվորումի նվազեցումը, եթե այն չափազանց բարձր է, օրինակ՝ պահանջում է անդամների 100% ներկայություն,
- քվորումի բարձրացումը. հնարավոր է, որ քվորումի ավելի բարձր շեմը բարոյական ճնշում գործադրի անդամների վրա և մեծացնի նիստին ներկայանալու նրանց պատասխանատվությունը,
- խորհրդի նիստերը նախապատրաստելիս և անցկացնելիս պատշաճ կազմակերպվածության ապահովումը:

16. Ինչպե՞ս է կատարվում քվեարկությունը խորհրդի նիստում

Խորհրդի օրակարգում ընդգրկված հարցերի շուրջ քննարկումներն ավարտելուց հետո խորհրդի նախագահը հարցը դնում է քվեարկության: Քվեարկության ժամանակ խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ ունի միայն մեկ ձայն: Ձայնի և քվեարկության իրավունքի փոխանցումը խորհրդի մեկ անդամից մյուսին (այդ թվում՝ ցանկացած երրորդ անձի) չի թույլատրվում: Խորհրդի նիստերում որոշումներն ընդունվում են նիստին ներկա խորհրդի անդամների ձայների մեծամասնությամբ, եթե կազմակերպության կանոնադրությամբ այլ բան նախատեսված չէ: Եթե կազմակերպության կանոնադրությամբ տարբեր հարցերի կտրվածքով նախատեսված են որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ ձայների տարբեր համամասնություն, ապա կորպորատիվ քարտուղարը պարտավոր է այդ մասին տեղեկացնել խորհրդի անդամներին և հետևել, որ որոշումները կայացվեն դրանց համապատասխան:

Խորհրդի նիստերում քվեարկությունը կարող է անցկացվել ինչպես քվեաթերթիկներով, այնպես էլ առանց դրանց: Եթե հեռակա կարգով հրավիրվող խորհրդի նիստերում քվեաթերթիկները պարտադիր են, ապա համատեղ ներկայությամբ նիստերի դեպքում՝ հայեցողական: Հեռավար նիստերում քվեարկությունը կատարվում է էլեկտրոնային եղանակով:

17. Ինչքա՞ն են տևում խորհրդի նիստերը

Խորհրդի նիստի տևողությունը մարտահրավեր է յուրաքանչյուր կազմակերպության համար: Խորհրդի ժամանակի կառավարման ամենատարածված խնդիրներից են ինչպես չափազանց երկար տևող, այնպես էլ չափազանց արագ ավարտվող նիստերը: Երկուսն էլ բացասաբար են ազդում խորհրդի արդյունավետության վրա:

Որպես կանոն, նիստերը չափազանց երկար են տևում, եթե՝

- օրակարգը գերծանրաբեռնված է բարդ հարցերով կամ վերջին րոպեին օրակարգում նոր հարց է ավելացվում: Սա հիմնականում խորհրդի նիստերի վատ պլանավորման արդյունք է:

- խորհրդի անդամները նիստերին մասնակցում են չնախապատրաստված, և նիստերի ժամանակի մեծ մասը ծախսվում է որոշում կայացնելու համար նրանց տեղեկացվածության ապահովմանը,
- խորհրդի նախագահը անտեսում է նախնական քննարկումների պրակտիկան, իսկ խորհրդի նիստերում չի կարողանում արդյունավետ կառավարել յուրաքանչյուր հարցին հատկացված ժամանակը:

Չափազանց երկար տևող խորհրդի նիստերը՝

- հիասթափեցնում են խորհրդի անդամներին, հատկապես՝ նրանց, ովքեր ապահովում են իրենց տեղեկացված մասնակցությունը: Նրանք որոշումները կայացնում են հոգնած վիճակում, ինչը չի կարող չանդրադառնալ որոշումների որակի վրա,
- նվազեցնում են խորհրդի արտադրողականությունը՝ կազմակերպությանը զրկելով ընդլայնման և կատարելագործման հնարավորություններից,
- վատնում են կազմակերպության համար երկու կարևոր ռեսուրս՝ ժամանակ և ֆինանսներ:

Ինչ վերաբերում է արագ ավարտվող խորհրդի նիստերին, ապա տնտեսված ժամանակը խորհուրդը կարող է օգտագործել ռազմավարական նշանակության հարցերի քննարկման վրա:

Խորհրդի նիստերի տևողության վրա ազդում է դրանց հրավիրման հաճախականությունը: Սովորաբար, ոչ կանոնավոր նիստերը տևում են ավելի երկար, և դրանք հիմնականում կենտրոնանում են հրատապ խնդիրների վրա:

Խորհրդի նիստերի ժամանակը ճիշտ կառավարելու հարցում առանցքային նշանակություն ունեն՝

- օրակարգը՝ որպես արդյունավետ նիստի անկյունաքար,
- խորհրդի նիստերի անցկացման ընթացակարգերում ժամանակային խիստ սահմանափակումների նախատեսումը և դրանց պահպանումը,
- խորհրդի անդամների նախապատրաստված մասնակցությունը,
- տեխնոլոգիական նոր լուծումների օգտագործումը, որոնք կարող են հեշտացնել ժամանակի հաշվառումն ու կառավարումը:

18. Ինչու՞ են կարևոր խորհրդի նիստերի արձանագրությունները

Խորհրդի նիստերը, անկախ դրանց հրավիրման եղանակից, պետք է արձանագրվեն: Արձանագրությունն ավելին է, քան պարզապես խորհրդի նիստի ամփոփումը:

Արձանագրությունը պաշտոնական իրավական փաստաթուղթ է, որը՝

- արտացոլում է խորհրդի նիստում տեղի ունեցած քննարկումների էական մանրամասները, կայացված որոշումները և դրանց շարժառիթները,
- ձևավորում է կազմակերպության ինստիտուցիոնալ հիշողությունը և խթանում կորպորատիվ հաշվետվողականությունը,
- համատեքստային առումով կապ է ապահովում խորհրդի նախորդ, ներկա և ապագա նիստերի միջև,
- հիմքեր է ձևավորում պատասխանատու կառավարման համար և կարող է ապացույցներ տրամադրել կազմակերպության գործարար շահերի պաշտպանության համար,
- պատկերացում է տալիս խորհրդի անդամների կողմից հոգատարության իրենց պարտականության կատարման մասին,
- բարձրացնում և ամրապնդում է շահակիցների (աուդիտորներ, կարգավորող մարմիններ, ներդրողներ, գործընկերներ և այլն) վստահությունը, քանի որ ընկալելի է դարձնում խորհրդի որոշումների հիմքում ընկած տրամաբանությունը:

Արհեստական բանականության վրա հիմնված խորհրդի գործիքները գնալով ավելի լայն տարածում են գտնում խորհրդի նիստերում և գովազդվում են որպես օրակարգեր սահմանելու և արձանագրություններ մշակելու համար անհրաժեշտ, ինչպես նաև զգալի ջանքեր և ժամանակ տնտեսող միջոց:

Սակայն խորհրդի նիստի պատշաճ կազմված արձանագրություններն արտացոլում են ոչ միայն նիստի ընթացքը, այլև խորհրդի քննարկումների տոնը և ավելի լայն համատեքստը:

Արհեստական բանականությունը գերազանց է տվյալների մշակման հարցում, սակայն չունի համատեքստ, տոն և նրբերանգներ ներկայացնելու ունակություն, որը կարևոր սահմանափակում է, քանի որ խորհրդում քննարկումները հաճախ ներառում են բարդ, բարձր ռիսկային հարցեր, որոնց վերաբերյալ որոշումների կայացումը կարող է պահանջել մանրակրկիտ դատողություններ: Արհեստական բանականության կողմից կազմված արձանագրությունը կարող է տեխնիկապես լինել ճշգրիտ, սակայն թերի քննարկման կամ որոշումների կայացման գործընթացի ամբողջական համատեքստն արտացոլելու առումով:

Ավելին, երբ քննարկումն անսպասելի շրջադարձ է ստանում, արհեստական բանականությունը կարող է դժվարանալ իրավիճակն արձանագրությունում ճշգրիտ արտացոլելու հարցում:

Այս սահմանափակումները հաղթահարելու համար մարդկային վերահսկողությունն անփոխարինելի է խորհրդի արձանագրությունների մշակման հարցում: Մարդկային հպումն անհրաժեշտ է, որպեսզի վերջնական արդյունքը ճշգրիտ արտացոլի նիստի էությունը:

Առաջարկներ արձանագրությունների կազմման վերաբերյալ

Հետևել օրակարգին. եթե խորհրդի նիստի ընթացքում օրակարգը փոփոխվում է (հարցի քննարկումը հետաձգվում է կամ պատվիրակվում է որևէ հանձնաժողովի, ներմուծվում է նոր հարց), դա պետք է արտացոլվի նաև արձանագրության մեջ:

Լինել հակիրճ. արձանագրությունը խորհրդի նիստի սղագրությունը չէ: Դրանում հնարավորինս հակիրճ և ըստ էության պետք է արտացոլվեն քննարկման արդյունքները՝ խորհրդի անդամների առաջարկությունները, մեկնաբանությունները, արտահայտած դիրքորոշումները, խորհրդի անդամների հատուկ կարծիքը՝ դրա առկայության դեպքում, ընդունված որոշումները:

Արձանագրությունից պետք է հետևի, որ որոշումներ կայացնելիս խորհուրդն իրապես քննարկել է այլընտրանքային տարբերակներ:

Լինել հստակ. արձանագրությունում մտքերն անհրաժեշտ է շարադրել շատ հստակ, պարզ և միանշանակ, տեղիք չտալ մեկնաբանությունների, խուսափել սադրիչ կարծիքներ արտահայտելուց կամ արձանագրությունը կազմողի անձնական մեկնաբանությունները ներկայացնելուց:

Լինել զգուշավոր. արձանագրությունն իրավական փաստաթուղթ է, որը կարող է օգտագործվել ինչպես հօգուտ, այնպես էլ ի վնաս կազմակերպության: Արձանագրությունը պետք է կազմվի բիզնես դատողությամբ: Արձանագրությունը խորհրդի անդամի կողմից իր պարտականությունները կատարելու կամ չկատարելու առարկայական ապացույցն է:

Զերծ մնալ հուզականությունից. արձանագրությունը նիստում քննարկված հարցերի և կայացված որոշումների փաստացի հաշվետվություն է: Անհրաժեշտություն չկա նշել, թե հարցը «թեժ քննարկման է ենթարկվել», կամ որոշ անդամներ հիասթափվել, իսկ որոշները հիացած են եղել որոշումից: Արձանագրությունում արտացոլվում է էական տեղեկատվություն:

Արձանագրությունը կազմվում է նիստի ավարտից հետո՝ որքան հնարավոր է շուտ, քանի դեռ թարմ է նիստի վերաբերյալ հիշողությունը: Օրինակ՝ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը նախատեսում է, որ խորհրդի նիստի արձանագրությունը պետք է կազմվի նիստի ավարտից 5-օրյա ժամկետում:

Որպես պաշտոնական իրավական փաստաթուղթ՝ արձանագրությունը բովանդակում է՝

- կազմակերպության անվանումը,
- նիստի գումարման տարին, ամիսը, ամսաթիվը, ժամը և վայրը,
- նիստի գումարման եղանակը,
- նիստին մասնակցող խորհրդի անդամների անունը, ազգանունը,
- նիստից բացակայող խորհրդի անդամների բացակայության պատճառները,
- նիստին հրավիրված անձանց անունը, ազգանունը, զբաղեցրած պաշտոնը,
- քվորումի մասին տեղեկությունը,
- նիստին մասնակցող խորհրդի անդամների փոխկապակցվածության/շահերի բախման վերաբերյալ բացահայտումները,
- նիստի օրակարգը,
- խորհրդի անդամներին տրամադրված փաստաթղթերի ցանկը, ներառյալ՝ նախորդ նիստի արձանագրությունը,
- քվեարկության դրված հարցերը և քվեարկության արդյունքները,
- նիստում ընդունված որոշումները,

- խորհրդի անդամի հատուկ կարծիքը, եթե այդպիսին առկա է,
- նիստն արձանագրող անձի անունը, ազգանունը,
- նիստի փակման ժամը,
- նիստին մասնակցած խորհրդի անդամների ստորագրությունը:

Արձանագրության նախագիծը պետք է տրամադրվի խորհրդի անդամներին՝ ծանոթացման և դիտարկումներ ներկայացնելու նպատակով: Արձանագրությունը ստորագրում են նիստին մասնակցած խորհրդի բոլոր անդամները, ովքեր և պատասխանատվություն են կրում արձանագրությունում առկա տեղեկությունների հավաստիության համար: Պաշտոնապես արձանագրությունը հաստատվում է խորհրդի հաջորդ նիստում:

Կազմակերպությունը պետք է ունենա արձանագրությունը հաստատելուց հետո կորպորատիվ քարտուղարի կողմից խորհրդի նիստի ընթացքում կատարված գրառումները ոչնչացնելու մասին ընթացակարգ: Սա արվում է, որպեսզի նման նշումները որևէ կերպ չօգտագործվեն որպես նիստի այլընտրանքային գրառում:

Խորհրդի նախագահը ստորագրում է նիստում ընդունված որոշումները: Կորպորատիվ քարտուղարն ընդունված որոշումների վերաբերյալ ծանուցում է խորհրդի անդամներին և դրանց համար պատասխանատու ճանաչված անձանց, իսկ օրենսդրությամբ նախատեսված լինելու դեպքում՝ նաև կարգավորող մարմնին:

Խորհրդի նիստերի արձանագրությունները պահպանվում են կազմակերպության կորպորատիվ քարտուղարի կողմից կազմակերպության գործադիր մարմնի գտնվելու վայրում: Ցանկալի է, որ արձանագրությունները պահվեն անվտանգ վայրում, օրինակ՝ հրակայուն պահարանում:

19. Ինչպե՞ս է կատարվում խորհրդի նիստի գնահատումը

Խորհրդի գնահատումը կարող է զգալիորեն բարելավել կազմակերպության խորհրդի գործունեությունը և կառավարման համակարգը: Խորհրդի գնահատումն ապահովում է՝

- **խորհրդի ընդհանուր արդյունավետության բարձրացումը.** կանոնավոր գնահատումներն օգնում են բացահայտել բարելավման ենթակա ոլորտները և ապահովել, որ խորհուրդը գործի իր ողջ ներուժով,
- **անհատական և կոլեկտիվ ներդրումների բարելավումը.** գնահատելով ինչպես խորհրդի անդամների անհատական, այնպես էլ կոլեգիալ մարմնի աշխատանքը, գնահատումները խթանում են շարունակական կատարելագործման մշակույթը,
- **խորհրդի դինամիկայի և հաղորդակցության ամրապնդումը.** գնահատումներն ընդգծում են խորհրդի ներսում առկա դինամիկան՝ խթանելով ավելի սերտ հաղորդակցությունը, համագործակցությունը և որոշումների կայացումը,
- **խորհրդի անդամների կարողությունների համադրության գնահատումը և բացերի բացահայտումը.** գնահատումները հստակ պատկերացում են տալիս խորհրդի և դրա անդամների ուժեղ և թույլ կողմերի վերաբերյալ,
- **հնարավոր հակամարտությունների լուծումը և կանխարգելումը.** անկախ և ազնիվ գնահատման միջոցով հնարավոր է դառնում խնդիրների կամ հակամարտությունների հայտնաբերումը և լուծումը մինչև դրանց սրումը,
- **ուսուցման կամ հմտությունների զարգացման կարիքների բացահայտումը.** խորհրդի գնահատումներն օգնում են որոշել խորհրդի անդամների զարգացման կարիքները՝ խրախուսելով նրանց արհեստավարժությունը և փորձաքննության բարձր մակարդակը,
- **կառավարման գործընթացների վերանայումը և բարելավումը,** այդ թվում՝ խորհրդի նիստերի արդյունավետության և արդյունավորության բարձրացումը,
- **լավ կառավարման հանձնառության ցուցադրումը.** գնահատումների միջոցով խորհուրդն ազդարարում է իր նվիրվածությունը կառավարման բարձր չափանիշներին, ներդրողների և շահակիցների հետ վստահելի հարաբերություններ կառուցելուն:

Խորհրդի նիստի գնահատումը խորհրդի գնահատման կարևոր բաղադրիչն է:

Կազմակերպությունը կարող է ընտրել խորհրդի նիստի գնահատման իր եղանակը: Դա կարող է լինել՝

- **Ակնթարթային գնահատում.** նիստերի գնահատումը միշտ չէ, որ պետք է լինի խիստ պաշտոնական, կառուցվածքային, ժամանակատար գործընթաց: Նիստի կազմակերպումը բարելավելու նպատակով դրա ավարտից հետո խորհրդի անդամներին կարելի է հասցեագրել նմանատիպ կարճ երկուսից ոչ ավելի հարց. «Ո՞րն է խորհրդի այս նիստի ձեռքբերումը», «Ի՞նչ պետք է փոխվի հաջորդ նիստում»:
- **Ընտրանքային գնահատում.** այս մոտեցման դեպքում խորհրդի նիստերը գնահատվում են որոշակի պարբերականությամբ: Գնահատման ենթակա նիստի ավարտից հետո խորհրդի անդամներին ուղարկվում է համապատասխան հարցաթերթը, որը կարող է հարցեր բովանդակել խորհրդի նիստի օրակարգի, փաստաթղթերի, նիստի վարման, քննարկումների, խորհրդի անդամների ներգրավվածության մասին: Նման գնահատման համար կարելի է օգտագործել թիվ 1 հավելվածում ներկայացված հարցաթերթը կամ այն վերանայել՝ ըստ կազմակերպության կարիքների:
- **Խորհրդի տարեկան գործունեությունը** գնահատելիս որպես առանձին բաղադրիչ ներառվում է խորհրդի նիստերի գնահատումը:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. Խորհրդի նիստի գնահատում

Նիստից առաջ

1. Նիստի անցկացման վայրի, ամսաթվի մասին տեղեկությունները, օրակարգը և անհրաժեշտ նյութերն ու փաստաթղթերը խորհրդի անդամներին տրամադրվել են նիստի օրվանից բավարար ժամանակ առաջ՝ հնարավորություն տալով խորհրդի անդամներին նախապատրաստվել նիստին:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

Նիստի ընթացքում

2. Օրակարգի և քննարկումների առանցքը կազմել են կազմակերպության համար առավել էական և հրատապ հարցերը:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

3. Նիստի հրավիրման եղանակը հնարավոր է դարձրել կառուցողական քննարկումները:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

4. Նիստում բավականաչափ ժամանակ է հատկացվել ռազմավարական, ինչպես նաև նոր գաղափարների գեներացմանն ուղղված քննարկումներին:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

5. Կա՞ն արդյոք հարցեր, որոնք Ձեր կարծիքով պետք է ներառված լինեին նիստի օրակարգում, սակայն չեն ներառվել:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

6. Խորհրդի բոլոր անդամները նիստին նախապատրաստվել էին:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

7. Ես բավարարված եմ նիստի քննարկումների ընթացքով:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

8. Նիստում ես ինձ արժևորված և հարգված էի զգում, նույնիսկ երբ բարձրաձայնում էի խորհրդի անդամների մեծամասնության դիրքորոշմանը հակասող տեսակետ:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

9. Նիստում բարձրաձայնվել և դիտարկվել են այլընտրանքային տեսակետներ:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

10. Նիստում նույնականացվել են հետագա քայլերը և հստակեցվել խորհրդի ու գործադիր թիմի պատասխանատվության շրջանակները:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

11. Նիստը սկսվել և ավարտվել է ժամանակին:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

12. Ես բավարարված եմ նիստի արդյունքներով:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

13. Ես բավարարված եմ նիստի ընդհանուր որակով:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

14. Նիստին մասնակցությունս համարում եմ ժամանակի նպատակային օգտագործում:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

15. Արդյոք խորհրդի անդամներն ունա՞կ են աջակցել կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Եթե ոչ՝ ի՞նչ փորձաքննություն/կարողություններ են բացակայում խորհրդում:

Խորհրդի նախագահ

Խնդրում ենք կիսվել խորհրդի նախագահի առաջնորդության վերաբերյալ Ձեր մոտեցումներով:

16. Ես բավարարված եմ նիստի նախագահությամբ:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

17. Խորհրդի նախագահը խրախուսում է խորհրդի անդամներին ռազմավարական հարցեր ձևակերպելիս և քննարկելիս:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

18. Խորհրդի նախագահը խթանում է խորհրդի բոլոր անդամների ներգրավվածությունն ու մասնակցությունը նիստին:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

19. Խորհրդի նախագահն ապահովում է կայացված որոշումների ընկալելի լինելը խորհրդի անդամների, գործադիր թիմի և այլ շահակիցների համար:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

20. Խորհրդի նախագահն օգնում է խորհրդի անդամներին չմիջամտել կազմակերպության ընթացիկ գործունեությանը և կենտրոնանալ խորհրդի իրավասության շրջանակում գտնվող հարցերի վրա:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

21. Խնդրում ենք կիսվել խորհրդի նախագահի առաջնորդությանը վերաբերող այլ դիտարկումներով:

Հանձնաժողովների նիստեր

Խնդրում ենք կիսվել հանձնաժողով(ներ)ի այն նիստերի վերաբերյալ մտքեցումներով, որոնց մասնակցել եք վերջին շրջանում:

22. _____հանձնաժողովի նիստերի օրակարգը ձևավորվում է, և քննարկումներն անցկացվում են _____ հանձնաժողովի առաքելության շրջանակում:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

23. _____հանձնաժողովի նիստներն արդյունավետ են և ժամանակի օգտագործման տեսանկյունից՝ նպատակային:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

Եթե Դուք ներգրավված եք այլ հանձնաժողովներում ևս.

24. _____հանձնաժողովի նիստերի օրակարգը ձևավորվում է, և քննարկումներն անցկացվում են _____ հանձնաժողովի առաքելության շրջանակում:

○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ ○ Համամիտ չեմ ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում ○ Համամիտ եմ ○ Լիովին համամիտ եմ

25. _____հանձնաժողովի նիստներն արդյունավետ են և ժամանակի օգտագործման տեսանկյունից՝ նպատակային:

- ○ Ընդհանրապես համամիտ չեմ
- ○ Համամիտ չեմ
- ○ Ունեմ չեզոք դիրքորոշում
- ○ Համամիտ եմ
- ○ Լիովին համամիտ եմ

26. Խնդրում ենք կիսվել հանձնաժողովների նիստերին վերաբերող այլ դիտարկումներով:

27. **Ընդհանուր դիտարկումներ**

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. Խորհրդի օրակարգի ձևանմուշ

[Կազմակերպության անվանումը]
[օր/ամիս/տարեթիվ]
[վայր]
[նիստի հրավիրման եղանակ]

#	Օրակարգի բովանդակությունը	Նախատեսված ժամանակը
1	***Նիստի բացում*** 1. Խորհրդի բացակա անդամների և նրանց բացակայությունների պատճառների մասին տեղեկացում 2. Խորհրդի անդամների փոխկապակցվածության բացահայտում 3. Ըստ օրակարգի հարցերի՝ հրավիրված անձանց մասին տեղեկացում 4. Նախորդ նիստում կայացված որոշումների արդյունքների ներկայացում	
2	***Ռազմավարական նշանակության հարցեր*** 1. Կազմակերպության խորհրդի և գործադիր թիմի սերնդափոխության պլանի հաստատում 2. Կազմակերպության բազմազանության քաղաքականության հաստատում	
3	***Գործառնական նշանակության հարցեր*** 1. Կազմակերպության գործադիր մարմնի զեկույց 2. Կազմակերպության ֆինանսական կատարողականի զեկույց	
4	***Տեղեկացման ենթակա հարցեր*** 1. Խորհրդին հասցեագրված հարցումներ	
5	***Նիստի ամփոփում*** 1. Ընդունված որոշումների ամփոփում 2. Ընդունված որոշումներից բխող գործողությունների, ժամկետների, պատասխանատուների հստակեցում 3. Հաջորդ նիստի օրվա մասին հիշեցում 4. Նիստի փակում	

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Australian Institute of Company Directors. Board Meeting Minutes.
2. DILITRUST. The Complete Guide to Creating Effective Board Meeting Agendas.
3. BoardEffect. R. Auritt. Sample Board Meeting Agenda Template. July 19, 2023.
4. WildApricot. How to Write a Brilliant Board Meeting Agenda: 4 Steps, Must-Haves, Samples and Templates. May 5, 2025.
5. Deloitte. C. Davine and B. Lamm. 2025 Board Agenda Trends, Challenges, and Opportunities. January 2025.
6. Deloitte. P. Klarner, G. Probst, and M. Kircher. The Forward-Looking Board of Directors. 2020.
7. Conscious Governance. Setting Your Strategic Board Agenda: A Tool for Future-Focused Governance.
8. SpinachAi. A. Chauhan. Founders: How To Create a Board Meeting Agenda that Delivers Value. February 26, 2025
9. Aprio. K. Peacey. The Ultimate Guide to Effective Board Meeting Agendas.
10. Ideals Board. Board Meeting Minutes Template.
11. Ideals Board. A Quorum for Board Meetings: Basic Requirements and Challenges. December 6, 2024.
12. Ideals Board. How To Write a Board Meeting Agenda: A Practical Guide with a Template. January 28, 2025.
13. Ideals Board. Board of Directors Voting by Email: A Guide to Secure and Effective Decision-Making. February 3, 2025.
14. Moore SGD Law. Guide to Board Meetings and Minute Taking. January 9, 2025.
15. DirectorPrep. Guide. 2020.
16. DirectorPrep. Ready for Your Board Meeting? September 21, 2025.
17. Nasdaq Governance Solutions. Building an Executive Summary to Optimize Board Engagement.
18. Investors in People. 6 Key Qualities for Success in a VUCA World. February 13, 2019.
19. Niagara Institute. M. Bennett. What is VUCA Leadership? 6 Ways to Set Yourself Up for Success. March 2021.

20. Chief Executive. B. Forsythe, K. Kuhla, and D. Rice. Can You Do VUCA? 5 Key Strategies for Success. January 2018.
21. Nonprofit Quarterly. D. Renz. Reframing Governance III. July 2020
22. Directors & Boards. D. Raymond. Board Minutes Are Not a Job for AI. August 11, 2025.
23. Directors & Boards. I. Koplin. A Culture of Trust and Honesty. July 25, 2025.
24. Directors & Boards. B. Hayes. Culture as a Compass. October 9, 2025.
25. State Securities Commission of Vietnam. Corporate Governance Manual. March 2025.
26. H. Gregory and S. Austin. Establishing Norms for Director Behavior to Enhance Board Culture and Effectiveness. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. November 8, 2022.
27. A. White, R. Miah, and G. Laurence. How Remote Meetings Are Reshaping Boardroom Expectations. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. September 8, 2025.
28. Global Corporate Governance Forum and International Finance Corporation. Corporate Governance Board Leadership Training Resource Kit. 2013.
29. Споры в совете директоров: Как управлять хорошим, пережить плохое и предотвратить ужасное. Практическое пособие для директоров. International Finance Corporation, Centre for Effective Dispute Resolution. 2015.