

# Բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիայի նվազեցումը պաշտպանության ոլորտում

Լավագույն փորձի օրինակների ժողովածու



ԵԱՀԿ

Եվրոպայում անվտանգության և  
համագործակցության կազմակերպություն  
Երևանյան գրասենյակ

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

<b>Բաժին առաջին</b> .....	1
Ներածություն .....	1
<b>Գլուխ 1. Կոռուպցիայի անձեռքը</b> .....	3
Կոռուպցիան պաշտպանության ոլորտում .....	3
Կոռուպցիայի աղբյուրները պաշտպանության ոլորտում .....	4
Պաշտպանության ոլորտի կոռուպցիայի հետևանքները .....	6
Սակավ ռեսուրսների վատնում .....	6
Նվազ մարտունակություն .....	6
Բարոյահոգեբանական մթնոլորտի վատթարացում պաշտպանական ինստիտուտների ներսում և հարգանքի նվազում վերջիններիս հանդեպ .....	6
Անմիջական սպառնալիք անվտանգությանը .....	8
Սպառնալիք պետության հիմքերի համար .....	8
Արդյո՞ք հավերժ է պաշտպանության ոլորտի կոռուպցիան .....	11
<b>Գլուխ 2. Ռազմավարական մոտեցումը պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիայի նվազեցման ուղղությամբ</b> .....	13
Կոռուպցիոն վարքագծից ակնկալվող կորուստների մակարդակի փոփոխումը .....	14
Կոռուպցիոն վարքագծից ակնկալվող օգուտների մակարդակի փոփոխումը .....	17
Կոռուպցիայի նվազեցման ռազմավարական մոտեցումը .....	18
Առաջարկություններ .....	20
<b>Գլուխ 3. ՆԱՏՕ-ն և բարեվարքության ամրապնդման նախաձեռնության զարգացումը</b> .....	21
ՆԱՏՕ-ի սկզբունքները .....	21
ՆԱՏՕ-ի գործընկերությունները .....	21
Եվրատալանտյան գործընկերության խորհուրդը .....	21
ՆԱՏՕ-ն և դրա 60-ամյակին նվիրված գագաթաժողովը .....	22
Բարեվարքության ամրապնդման նախաձեռնության զարգացումը .....	22
Բարեվարքության ամրապնդման մասին ՆԱՏՕ-ի 2009 և 2008 թթ. եզրափակիչ հռչակագրերը .....	23
Նպատակային հիմնադրամներ և բարեվարքության ամրապնդման նպատակային հիմնադրամը .....	23
Ուսուցում և վերապատրաստում .....	24
Պաշտպանության ոլորտի բարեփոխումների իրականացման ֆինանսական և ժողովրդավարական ապահովման հիմնախնդիրները .....	24
ՆԱՏՕ-ի արժեքները և բարեվարքության ամրապնդումը .....	24
Փոխակերպումները և փոփոխությունների կառավարումը պաշտպանության ոլորտում .....	25
Կոռուպցիայի նվազեցմանն ուղղված միջազգայնորեն գործադրվող ջանքերը .....	25
Պետությունների անհատական պատասխանատվությունն ու միջազգային համագործակցությունը .....	26
Համագործակցաբար աշխատելը 2009 թ. փետրվարին տեղի ունեցած Մոնտերեյի կոնֆերանսի քննարկումներն ու եզրակացությունները .....	27
Մոնտերեյի առաջարկությունները .....	27
Բարեվարքության ամրապնդումը համատեղ ռազմական գործողությունների անցկացման երկրներում .....	27
Բարեվարքության ամրապնդումը կրթության միջոցով .....	27
Բարեվարքության ամրապնդումը գնումների գործընթացում .....	28

Բարեվարքության ամրապնդումը հետազոտությունների և ուսումնասիրությունների միջոցով .....	28
ՆԱՏՕ-ի/ԵԱԳԽ-ի աջակցությունը Բարեվարքության ամրապնդմանը .....	29
Այազա աշխատանքներն ու պատվախնդրությունները .....	29
Բարեվարքության ամրապնդումը անկայուն աշխարհում .....	29
<b>Գլուխ 4. Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիայի նվազեցման ուղղությամբ ազգային մոտեցումները .....</b>	<b>30</b>
Բարեվարքության ամրապնդման առթիվ ԱՄՆ-ի մոտեցումը .....	30
Հիմունքները .....	30
Հիմնական բաղադրիչները .....	31
Մարդիկ .....	32
Ընթացակարգեր և մեխանիզմներ .....	32
Կազմակերպական միավորներ .....	32
Ենթակառուցվածքներ .....	33
Արտաքին բաղադրիչներ .....	33
Կանադայի մոտեցումը անվտանգության ոլորտի բարեփոխումների նկատմամբ և նրա դերը Աֆղանստանում .....	34
Առաջարկություններ .....	37
<b>Բաժին երկրորդ. Կոռուպցիոն ռիսկերն ու խոցելի կետերը պաշտպանության ոլորտում .....</b>	<b>39</b>
<b>Գլուխ 5. Կադրային քաղաքականություն .....</b>	<b>41</b>
Կադրային հարցերին առնչվող կոռուպցիայի ձևերը .....	42
Յուրացում/շորթում .....	42
Կաշառք .....	43
Ազդեցության վրա հիմնված փոխհարաբերությունների ցանց .....	43
Կադրային կառավարման առանձին ոլորտներում առկա ռիսկերը և դրանց դեմ պայքարի միջոցները .....	43
Պարտադիր զորակոչ/հավաքագրում .....	43
Ուսուցում/վերապատրաստում .....	44
Այազա սպաների նախապատրաստումը .....	44
Բարձրագույն զինվորական կրթություն (2ինվորական ակադեմիաներ) .....	44
Արտերկրում ուսուցում անցնելը .....	45
Արտերկրում նշանակում ստանալը .....	46
Աշխատավարձ, նպաստներ և արտոնություններ .....	47
«Մեռած հոգիներ» .....	47
Հավելավճարներ/խրախուսանքի միջոցներ .....	47
Բնակարանային բավարարում .....	47
Բժշկական ապահովություն .....	47
Ճառայողական առաջընթացի կառավարում .....	47
Կիրառելի ռազմավարական մոտեցումը. բարեվարքություն, թափանցիկություն և հաշվետվողականություն .....	50
Բարեվարքություն .....	51
Թափանցիկություն .....	52
Հաշվետվողականություն/պատասխանատվություն .....	53
Ամփոփիչ մտքեր .....	54
<b>Գլուխ 6. Պաշտպանության ոլորտի բյուջետավորումն ու ֆինանսական կառավարումը .....</b>	<b>56</b>
Սկզբունքներն ու պահանջները .....	56

Գործընթացի բարեվարքությունը .....	57
Լիազորությունների պատվիրակում և հաշվետվողականություն .....	61
Բյուջեի իրագործելիությունն ու համակողմանիությունը .....	61
Թափանցիկությունը բազմազգ համատեքստում .....	63
Բյուջետային գործընթացի հարավարևելաեվրոպական վերահսկիչ չափորոշիչները .....	64
1. Չինված ուժերի բյուջետավորումը որպես անվտանգության	
և պաշտպանության ոլորտի քաղաքականության բաղադրիչ .....	65
ա. Նպատակներ, տեսլական, ռազմավարություն .....	65
բ. Ծրագրային մոտեցում .....	65
գ. Պաշտպանության ոլորտի և զինված ուժերի զարգացման	
պլանավորման ռիսկերը .....	65
դ. Չինված ուժերի նպատակային բյուջետավորում .....	66
2. Բյուջեի պլանավորում .....	66
ա. Չինված ուժերի բյուջեի պլանավորում .....	66
բ. Ճկունություն .....	66
գ. Չինված ուժերի բյուջեներ .....	66
3. Բյուջեի կատարումը և դրա նկատմամբ վերահսկողությունը .....	67
ա. Բյուջեի կատարում .....	67
բ. Աուդիտ .....	67
գ. Հաշվետվությունների ներկայացում .....	68
4. Չինված ուժերի բյուջետավորման թափանցիկությունը .....	68
ա. Որոշումների կայացման թափանցիկ գործընթաց .....	68
բ. Տեղեկատվության մատչելիություն .....	68
5. Բարեվարքության ապահովում .....	69
Գլուխ 7. <b>Գնումների գործընթացը պաշտպանության ոլորտում</b> .....	70
Բարեվարքությունը ձեռքբերման գործընթացում .....	70
Մասնակից կազմակերպությունների բարեվարքությունը .....	76
Անհատական վարքագծի բարեվարքությունը .....	79
Բարեվարքության դաշնագրեր .....	82
Գլուխ 8. <b>Օֆսեթային (հակադարձ) գործարքներ</b> .....	84
Օֆսեթների կիրառման ժամանակակից փորձը .....	84
Օֆսեթային առաջարկները հաշվի առնելը մատակարարների	
ընտրության հարցում .....	85
Օֆսեթների ընդհանուր արժեքը .....	85
Օֆսեթների առավելությունները .....	85
Օֆսեթների քաղաքական չափումը .....	86
Օֆսեթների կոռուպցիոն ռիսկերը .....	86
Եվրոպական պաշտպանական գործակալության	
գեկույցը օֆսեթների մասին .....	86
Գիտական հետազոտություններ .....	87
Թի բաց հարցազրույցները պաշտպանության ոլորտի փորձագետների հետ .....	87
Օֆսեթներին ներհատուկ կոռուպցիոն ռիսկերը .....	90
Ոչ իրավաչափ ազդեցությունը հզորությունների կարիքը գնահատելու վրա .....	90
Ոչ թափանցիկ բնույթի ազդեցությունները մատակարարների ընտրության	
հարցում .....	91
«Լավության» համար փոխհատուցման հնարավորություն ընձեռելը .....	91
Օֆսեթներին առնչվող կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցումը .....	91
Թափանցիկություն և հաշվետվությունների ներկայացում .....	92
Հաշվետվողականության և բարեվարքության ամրապնդում .....	93
Գործառնական ընթացակարգերի օպտիմալացում .....	94

Նախահարձակ մասնակցություն արդյունաբերության և վերազգային կազմակերպությունների կողմից .....	94
Նախահարձակ մասնակցություն պաշտպանության ոլորտի ընկերությունների կողմից .....	94
Նախահարձակ մասնակցություն արդյունաբերության և վերազգային կազմակերպությունների կողմից .....	95
Նախահարձակ մասնակցություն քաղաքացիական հասարակության և ՀԼՄ կազմակերպությունների կողմից .....	95
Յետևություններ .....	95
<b>Գլուխ 9. Արտապատվիրման, մասնավորեցման և հանրային-մասնավոր գործընկերությունների հավանական առավելություններն ու ռիսկերը պաշտպանության ոլորտում .....</b>	<b>97</b>
Ներածություն .....	97
Կոռուպցիոն ռիսկերը «Պատրաստե՛լ, թե՞ գնե՛լ» ընտրությունը կատարելիս .....	99
Կոռուպցիոն ռիսկերը արտապատվիրման, մասնավորեցման և ՀՄԳ-ների կիրառման ընթացքում .....	102
Յետևություններ .....	106
Առաջարկություններ .....	108
<b>Գլուխ 10. Ավելցուկային գույքի և ենթակառուցվածքների օգտահանումը (ուտիլիզացիան) .....</b>	<b>110</b>
Միջոցների վատնում .....	110
Անվտանգության և ապահովության հետ կապված ռիսկեր .....	111
Օգտահանման կոռուպցիոն ռիսկերը .....	115
Առաջարկություններ .....	119
Իրազեկում .....	119
Պաշտպանական պլանավորումն ու ծրագրերը .....	119
Տեղական դերակատարների կողմից պատասխանատվությունը ստանձնելը .....	119
Ծրագրային մոտեցում որդեգրելը ավելցուկների կառավարման հարցում .....	119
Միջազգային աջակցություն ստանալուն ձգտելը .....	120
Հանրային-մասնավոր գործընկերություններ .....	120
Սպառազինությունների համակարգերի նկատմամբ կիրառեք կենսական ամբողջական ցիկլի կառավարման մոտեցումը .....	120
<b>Գլուխ 11. Չինված ուժերի անձնակազմի և գույքի ներգրավվածությունը տնտեսական գործունեության մեջ .....</b>	<b>121</b>
Ներածություն .....	121
Չինված ուժերի վերածումը տնտեսական դերակատարի .....	121
Ինդունեգիայի զինված ուժերի բիզնես գործունեության կառուցվածքը .....	123
ա. Չինված ուժերին պատկանող բիզնեսը .....	123
բ. Չինված ուժերի համագործակցությունը մասնավոր բիզնեսի հետ .....	125
գ. Չինված ուժերի ներգրավվածությունը հանցավոր գործունեության մեջ .....	125
դ. Կոռուպցիան զինված ուժերում .....	125
Չինված ուժերի տնտեսական դերակատարի վերածվելու բացասական հետևանքները .....	128
Արհեստավարժություն .....	128
Հաշվետվողականություն/պատասխանատվություն .....	128
Մարդու իրավունքների խախտումներ .....	129
Յետևություն. Չինված ուժերը պետք է դուրս բերվեն տնտեսական գործունեության ոլորտից .....	129

<b>Գլուխ 12. Բարեվարքության հարցերը՝ կապված ռազմական գործողությունների հետ</b> .....	131
Մասնավոր հատվածի ենթադրյալ առավելությունները .....	134
Բարոյական բնույթի և ղեկավարման հետ կապված մարտահրավերներ .....	135
ԿՄՁՈՒ-ների լավագույն փորձի խթանումը և բարեվարքության ամրապնդումը ՆԱՏՕ-ի գործողությունների ընթացքում .....	138
Առաջարկություններ .....	139
C3 և համապարփակ մոտեցումը գործողությունների նկատմամբ .....	139
Օրենքն ընդդեմ բնավորության .....	139
Մասնագիտական զինվորական էթիկայի քայքայումը .....	140
Կապալառուներն ու հումանիտար միջամտությունները .....	141
Բացառապես կառավարական գործառույթներ .....	141
Կապալառուներն ու մարտական ապահովումը .....	142
Կապալառուների արտոնագրումը .....	142
Մասնագիտական վարքագծի կանոնագրքեր .....	142
Հակառակորդի մասնավոր կապալառուների հետ պատերազմի մեջ մտնելու հեռանկարները .....	142
Ապագայի զինվորական առաջնորդներ պատրաստելը .....	142
<b>Գլուխ 13. Պաշտպանության ոլորտին առնչվող կոռուպցիայի դեմ պայքարը տարածքային վեճեր ունեցող կամ սառեցված հակամարտությունների մեջ գտնվող երկրներում</b> .....	144
Սառեցված հակամարտությունները որպես կոռուպցիոն ռիսկերի շարժիչ ուժ .....	145
Ծախսերի ավելացում .....	145
Թափանցիկության նվազում .....	145
Իրավական վակուում .....	146
Չկանոնավորված զինված ուժերը .....	146
Սառեցված հակամարտությունների ազդեցությունը կոռուպցիայի դրսևորման ձևերի վրա .....	147
Հակակոռուպցիոն միջոցառումներ .....	148
Վրաստանի օրինակը .....	150
Քաղված դասեր .....	155
<b>Բաժին երրորդ. Բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիոն հնարավորությունների նվազեցումը պաշտպանական գերատեսչություններում</b> .....	157
<b>Գլուխ 14. Բարեվարքության ամրապնդման կարևորությունը</b> .....	159
Ի՞նչ է նկատի առնվում բարեվարքություն ասելով .....	159
Բարեվարքությունը զինված ուժերում .....	160
Բարեվարքության ամրապնդման գործիքները .....	162
Եզրակացություն .....	163
Առաջարկություններ .....	164
<b>Գլուխ 15. Կարգավորիչ մեխանիզմներ</b> .....	165
Հարկադրանքի միջոցներ .....	165
Կոռուպցիոն հանցագործությունների սուբյեկտները .....	167
Ազդեցության շահարկում .....	168
Իրավաբանական անձանց պատասխանատվությունը .....	168
Պատժամիջոցներ .....	168
Սառեցում (կալանք), առգրավում և բռնագրավում .....	169
Կոռուպցիոն հանցագործություններից ստացված եկամուտների օրինականացումը (փողերի վաճումը) .....	170

Հատուկ լիազորություններ .....	171
Վկաների, տուժողների, փորձագետների և հանցագործության մասին հաղորդում ներկայացնող անձանց պաշտպանությունը .....	173
Միջազգային համագործակցությունը հակակոռուպցիոն օրենսդրության կիրարկման ընթացքում .....	173
Քաղաքացիական իրավունք .....	174
Ոչ պարտադիր ուղեցույցներ .....	177
Պաշտոնատար անձանց վարքագծի կանոնագրքեր .....	177
Մասնավոր հատվածի վարքագծի կանոնագրքեր .....	178
Բարեվարքության դաշնագրեր .....	179
Տեղեկատվության մատչելիություն, թափանցիկություն և կառավարում .....	180
Հետևություն՝ իրավական մեխանիզմների կարևորության մասին .....	183
<b>Գլուխ 16. Մարդկային գործոնի դերը</b> .....	185
Մարդկային վարքագծի մոտիվացիան .....	185
Ֆիզիոլոգիական .....	186
Ապահովություն/անվտանգություն .....	186
Սեր/կապվածություն/պատկանելություն .....	186
Պատիվ և ճանաչում .....	187
Ինքնաիրացում .....	187
Կազմակերպական համատեքստ/միջավայր .....	188
Բարոյական վարքագծի մոտիվացիան .....	191
Կազմակերպական մշակույթ .....	192
Կազմակերպական մշակույթ և մոտիվացիա. թշնամիներ, թե՞ ընկերներ .....	194
Ամփոփում .....	197
<b>Գլուխ 17. Կառավարության դերը</b> .....	198
Կոռուպցիոն ռիսկեր .....	198
Բարեվարքության ամրապնդումը պաշտպանության ոլորտի կառավարման գործընթացում .....	199
Քաղաքականություն, պլանավորում, ծրագրավորում և բյուջետավորում .....	200
Կադրային կառավարում .....	202
Ռազմական տեխնիկա, սարքավորումներ, նյութատեխնիկական ապահովում և ենթակառուցվածքներ .....	202
Տեսչական և աուդիտային ստուգումներ .....	204
Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն .....	204
Պրոֆեսիոնալ կադրեր .....	205
Շահերի բախումների կանխումը .....	208
Հակակոռուպցիոն մարմիններ .....	209
Եզրափակիչ նկատառումներ. ռազմավարություն և հետևողականություն .....	210
<b>Գլուխ 18. Խորհրդարանների և աուդիտային մարմինների դերը</b> .....	215
Մաս 1-ին. Խորհրդարանական հանձնաժողովներ .....	215
Վերահսկիչ կամ հաշվիչ պալատներ .....	216
Սկսեք վերևից. կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց հաղթահարման միջոցները խորհրդարանականների համար .....	218
Խորհրդարանի դերը պաշտպանության ոլորտի թափանցիկության ապահովման գործում .....	220
Դաշնակիցները. լրատվամիջոցներ, ՀԿ-ներ, միջազգային կազմակերպություններ, պաշտպանության ոլորտի մասնագետներ .....	222
Վերահսկողությունը պաշտպանական արդյունաբերության և սպառազինությունների արտահանման նկատմամբ .....	224

Եզրափակիչ նկատառումներ .....	226
<b>Գլուխ 19. Օմբուդսմանի ինստիտուտի դերը .....</b>	<b>228</b>
Օմբուդսմանի գործառնությունը պաշտպանության ոլորտում .....	228
Օմբուդսմանի ինստիտուտի մոդելները .....	230
Պաշտպանության ոլորտում օմբուդսմանի ինստիտուտի դասական մոդելը .....	230
Ինստիտուցիոնալ (կազմակերպական) մոդելը .....	232
«Ուժեղ» ինստիտուցիոնալ օմբուդսման .....	233
«Թույլ» ինստիտուցիոնալ օմբուդսման .....	234
Օմբուդսմանի դերը պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման գործում .....	235
Յետևություն .....	242
<b>Գլուխ 20. Պաշտպանական արդյունաբերությունը որպես դաշնակից կոռուպցիայի նվազեցման գործում .....</b>	<b>243</b>
1. Պաշտպանական արդյունաբերությունը որպես կոռուպցիայի նվազեցման լուծումների բաղադրիչ. Ամերիկյան մոտեցումը .....	243
Պաշտպանական արդյունաբերության նախաձեռնությունը (ՊԱՆ) .....	243
Եթիկայի արդյունավետ ծրագրի բաղադրիչները .....	244
ա. Եթիկայի կամ վարքագծի կանոնագրքեր .....	244
բ. Եթիկայի հարցերով պաշտոնական կառույցներ .....	245
գ. Թեժ գծեր, օգնության հեռախոսահամարներ կամ ահազանգման խողովակներ .....	246
դ. Վերապատրաստում և տեղեկատվական ապահովում .....	247
ե. Հաղորդակցություն .....	247
Կոռուպցիայի դեմ պայքարի հատուկ միջոցներ .....	248
2. Բարեվարքության քաղաքականություն՝ պաշտպանության ոլորտի եվրոպական կապալառուի օրինակ .....	249
Բարդ, փոփոխվող միջավայր .....	249
Ավելի շատ թափանցիկություն և քննելիություն .....	249
Եթիկական կառավարում .....	250
Ռիսկերի կառավարում .....	250
Կառավարվող գործընթացներ .....	251
Կոռուպցիայի կանխարգելման կոշտ ընթացակարգեր .....	251
Առաջավոր փորձի ձեռքբերումը .....	252
Եթիկան և կորպորատիվ պատասխանատվությունը «Թալես»-ում .....	252
3. Յետագա քայլերը պաշտպանական արդյունաբերության մեջ բարեվարքությունը խթանելու ուղղությամբ .....	252
<b>Գլուխ 21. Քաղաքացիական հասարակության և լրատվամիջոցների դերը .....</b>	<b>255</b>
Ներածություն .....	255
Քաղաքացիական հասարակության դերը .....	257
Քաղաքացիական հասարակությունն ու «նոր դիվանագիտությունը» .....	258
Քաղաքացիական հասարակության հսկողությունը պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ .....	259
Քաղաքացիական հասարակությունն ու անվտանգության ոլորտի բարեփոխումները .....	261
Յետհարված ՅԿ-ների դեմ .....	262
Լրատվամիջոցների դերը .....	264
Քաղաքացիական հասարակությունը և ՉԼՄ-ները անկայուն, անցումային շրջանի և ՆԱՏՕ-ի անդամ պետություններում .....	268
Յետևություններ. ՅԿ-ների և պետության միջև գործընկերության հաստատումը բարեվարքության ամրապնդման ուղղությամբ .....	273



<b>Գլուխ 22. Միջազգային կազմակերպությունների դերը</b> .....	<b>276</b>
Միջազգային կազմակերպությունների դերը լայն համատեքստում .....	276
Կապը պաշտպանության ոլորտի հետ .....	281
Առանձին ինստիտուտներ և ծրագրեր .....	281
Միջազգային կազմակերպությունների հնարավորությունների օգտագործումը .....	288
<b>Բաժին չորրորդ. Բարեվարքության ամրապնդման ծրագրերի իրականացումը</b> .....	<b>291</b>
<b>Գլուխ 23. Իրական փոփոխությունների հասնելը</b> .....	<b>293</b>
Առկա իրավիճակի գնահատումը .....	293
Ամուր կռաւիցիայի ձևավորում .....	295
Տեսլականների ու ռազմավարությունների մշակում և ներկայացում .....	295
Վերացնել փոփոխության ճանապարհին առկա խոչընդոտները .....	299
Արագ ձեռք բերված արդյունքների ցուցադրում .....	301
Նախնական հաջողությունների զարգացումը՝ փոփոխության գործընթացը արագացնելու համար .....	302
Կազմակերպական մշակույթի մեջ նոր փորձի ներդրումը .....	303
<b>Գլուխ 24. Մշակութային առանձնահատկություններին իրազեկ լինելը բարեվարքության ամրապնդման ծրագրեր իրականացնելիս</b> .....	<b>306</b>
Ինչո՞ւ է մշակույթը կարևոր .....	306
Ի՞նչն է մարդկանց և կազմակերպությունները տարբերում միմյանցից .....	307
Մշակութային շերտեր և կոռուպցիայի ընկալման մոտեցումներ .....	308
Մշակութային առանձնահատկությունները հաշվի առնելու ռազմավարություններ .....	311
(1) Միջազգային մակարդակով .....	311
(2) Ազգային մակարդակով .....	312
(3) Անվտանգության հատվածի մակարդակով .....	312
(4) Պաշտպանության ոլորտի մակարդակով .....	313
<b>Հավելված 1. Աղբյուրների ընտրանի</b> .....	<b>317</b>
Պաշտոնական փաստաթղթեր .....	317
Կոռուպցիայի դեմ Միավորված ազգերի կազմակերպության կոնվենցիա (2004 թ.) .....	317
United Nations Convention Against Corruption (2004) Կոռուպցիայի մասին քրեական իրավունքի կոնվենցիա .....	317
Criminal Law Convention on Corruption Կոռուպցիայի մասին քաղաքացիական իրավունքի կոնվենցիա .....	317
Civil Law Convention on Corruption Հանցավոր ճանապարհով ստացված եկամուտների վճարում, հետախուզման, առգրավման ու բռնագրավման և ահաբեկչության ֆինանսավորման դեմ պայքարի մասին կոնվենցիա .....	317
Convention on Laundering, Search, Seizure and Confiscation of the Proceeds from Crime and on the Financing of Terrorism Կոռուպցիայի դեմ միջամերիկյան կոնվենցիա .....	317
Inter-American Convention Against corruption Պաշտոնատար անձանց վարքագծի միջազգային կանոնադիրք .....	317
International Code of Conduct for Public Officials Ուղեցույցներ և ձեռնարկներ .....	317
UN Anti-Corruption Toolkit Կոռուպցիայի դեմ պայքարի լավագույն փորձի օրինակներ .....	318
Best Practices in Combating Corruption Անվտանգության համակարգի բարեփոխումներն ու կառավարումը .....	318

Security System Reform and Governance Անվտանգության ոլորտի բարեփոխումների ձեռնարկ. աջակցությունը անվտանգության և արդարադատության ոլորտներին .....	318
Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice Չակակոռուպցիոն ձեռնարկ. Ազգային բարեվարքության համակարգը գործողության մեջ .....	318
Anti-Corruption Handbook: National Integrity System in Practice Չակակոռուպցիոն ուղեցույց՝ պարզ լեզվով .....	318
The Anti-Corruption Plain Language Guide Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ձեռնարկ .....	319
A Handbook on Fighting Corruption Բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցումը պաշտպանական գերատեսչություններում. Տասը գործնական բարեփոխում .....	319
Building Integrity and Reducing Corruption Risk in Defence Establishments: Ten Practical Reforms Մեթոդոլոգիաներ .....	319
Չամաշխարհային բանկի կառավարման և հակակոռուպցիոն գործիքները .....	319
Կոռուպցիայի չափման ուղեցույց .....	319
Չանրային ոլորտի ֆինանսական կառավարում .....	319
(ՉՖԿ). Գործունեության գնահատման մեխանիզմներ .....	319
Չակակոռուպցիոն միջոցառումների գնահատման ձեռնարկ .....	319
Պաշտպանական բյուջեների և բյուջետավորման թափանցիկության գնահատում .....	320
Assessing the Transparency of Defence Budgets and Budgeting Չամացանցում առկա շտեմարաններ .....	320
«Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպության Կոռուպցիայի ընկալման համաթիվ .....	320
Կոռուպցիայի համաշխարհային բարոմետր .....	320
Կաշառք վճարողների համաթիվ .....	320
Կառավարման համաշխարհային ցուցիչներ .....	320
Բյուջեի թափանցիկության համաթիվ .....	320
Չանրային ծախսեր և ֆինանսական հաշվետվողականություն (ՉՃՖՉ) .....	320
Մենագրությունների և զեկույցների ընտրանի .....	321
<b>Չավելված 2. «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպության պաշտպանության և անվտանգության հարցերով ծրագիրը Կոռուպցիան պաշտպանության ոլորտում .....</b>	<b>322</b>
<b>Կապը մեզ հետ</b> «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպություն-ՄԹ .....	<b>323</b>
<b>Չավելված 3. Չապավումներ .....</b>	<b>324</b>

## ԳԼՈՒԽ 22.

### ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԴԵՐԸ

Միջազգային կազմակերպությունները կենտրոնական դեր են խաղացել կոռուպցիայի հանդեպ համաշխարհային մոտեցումների այն հսկայական փոփոխություններում, որոնք տեղի են ունեցել վերջին քսան տարվա ընթացքում: Նրանք նաև հիմնական դերակատարումն են ունեցել կոռուպցիայի դեմ ուղղված գործնական միջոցառումների իրականացման տեսանկյունից՝ ի դեմս միջազգային կոնվենցիաների և չափորոշիչների ընդունման, լավ կառավարումը, վերահսկողությունն ու շահերի պաշտպանությունն ու ներկայացումը խթանող գործողությունների: Չնայած այս աշխատանքները մեծ մասամբ կենտրոնացած են եղել միջազգային բիզնեսի և զարգացման ոլորտների վրա, այժմ հետզհետե աճում է նրանց ուշադրությունը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտներում առկա կոռուպցիայի խնդիրների հանդեպ: Սա բնական ընդլայնումն է պաշտպանության ոլորտի կառավարման հարցերի շուրջ վերջին տասնամյակի ընթացքում աճած այն հետաքրքրության, որն իր հերթին պայմանավորված է եղել ՆԱՏՕ-ի պես կառույցների կողմից այն փաստի գնալով ավելի հստակ դարձող ընկալման, որ ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը իրականացվող գործողությունների արդյունավետության գրավականն է:

Միջազգային կազմակերպությունները, որոնց տակ սույն գլխում նկատի են առնվում ՄԿԿ-ներն ու համաշխարհային հասարակական կազմակերպությունները, տիրապետում են հսկայական ռեսուրսների և տեխնոլոգիաների, որոնք կարող են օգտակար լինել այն պաշտոնյաների ու քաղաքացիների համար, ովքեր ցանկանում են իրենց ներդրումն ունենալ սեփական կառույցներում կամ հասարակություններում կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում: Սույն գլխի նպատակն է օգնել նման ընթերցողներին, որպեսզի նրանք ավելի լավ պատկերացում կազմեն առկա ռեսուրսների մասին, կարողանան ծանոթանալ դրանց և արդյունավետ օգտագործել: Այստեղ նախևառաջ քննարկվում են միջազգային կազմակերպությունների կողմից կոռուպցիայի դեմ պայքարի ուղղությամբ ստանձնած տարբեր տեսակի դերակատարումներն ու որդեգրված առանձին մոտեցումները, որոնք թե՛ ընդհանուր բնույթի են և թե՛ առնչվում են հատկապես պաշտպանության ոլորտին: Այնուհետև ավելի մանրամասն վերլուծության են ենթարկվում այս հարցում մեծ կարևորություն ներկայացնող ինստիտուտները, որի նպատակն է բացահայտել, թե ինչպես կարելի է օգտագործել այդ ինստիտուտների հնարավորությունները ազգային մակարդակով փոփոխությունները խթանելու տեսանկյունից:

### Միջազգային կազմակերպությունների դերը լայն համատեքստում

Մինչև 1990-ականների սկիզբը միջազգային բիզնես և զարգացման համայնքների մեծ մասի կողմից կոռուպցիան դիտվում էր որպես գործարքների արժեքի մշտական (եթե ոչ՝ «նորմալ») բաղադրիչը: Արևմտյան որոշ երկրներում անսովոր չէր լինի կոռուպցիոն վճարները՝ որպես գործարար իրավաչափ ծախսեր, հարկային հայտարարագրերում տեսնելը: Այնուամենայնիվ, մի քանի տասնամյակ շարունակ հետզհետե ընկալվեց աներևակայելի այն բեռի ծանրությունը, որը կոռուպցիան դնում էր զարգացման ծրագրերի վրա, ինչպես նաև դրա կործանարար տնտեսական հետևանքները: 1977 թ. «Օտարերկրյա կոռուպցիոն պրակտիկայի» մասին ԱՄՆ օրենքի շուրջ ծավալված քննարկումների ընթացքում, օրինակ, նկատվեց, որ ԱՄՆ ավելի քան 400 կորպորացիաներ ընդունել են այն փաստը, որ ընկերության միջոցներից ավելի քան 300 միլիոն ԱՄՆ դոլար վճարել են օտարերկրյա կառավարությունների պաշտոնյաներին՝ մի իրողություն, որը փաստում էր ոչ միայն էթիկայի, այլ նաև բիզնեսի կանոններին հակասող գործողությունների կատարումը, որոնք իրենց հերթին խաթարում էին տվյալ ընկերությունների նկատմամբ վստահությունը և, արդյունավետությունը գերադասելով գաղտնի գործարքների կնքումից, վնասում ընդհանրապես ազատ շուկայական տնտեսության բարեվարքությանը<sup>234</sup>: Կոռուպցիայի հսկայական քայքայիչ ազդեցությունը տարածվեց նաև Ռուսաստանի և ԽՍՀՄ այլ նախկին հանրապետությունների կողմից դեպի «ազատ շուկա» կատարված և բազմաթիվ խնդիրներ հարուցած անցման պայմաններում, երբ մասնավորեցման ծրագրերը, որոնք առաջարկվել էին արևմտյան լավատես և բարին կամեցող (սակայն՝ ոչուրահավատ) փորձագետների կողմից, վերածվեցին պետական ունեցվածքի լիակա-

<sup>234</sup> «Ապօրինի կորպորատիվ վճարների մասին 1977 թ. օրենքը», Օրենսդրական նախաձեռնության պատմությունը, Ներկայացուցիչների պալատի արձանագրություն, Unlawful Corporate Payments Act of 1977, Legislative History – House Report, <http://10.173.2.10/criminal/fraud/fcpa/history/1977/houseprt.html>.

տար թալանի: 1993 թ. «Թրանսփարենսի Ինթերնեշլ» կազմակերպության ստեղծումը, որի հիմնադիրներն էին զարգացման գործընթացին կոռուպցիայի պատճառած վնասներից անմիջական փորձ քաղած պաշտոնյաները, նոր ուժ հաղորդեց այդ մտահոգություններին: Այդ ժամանակներից ի վեր ազգային և միջազգային ինստիտուտների ցանցի շնորհիվ՝ կորթության, լոբբիստական գործունեության և նպատակային հետազոտությունների միջոցով, կոռուպցիայի հիմնախնդիրը իր հաստատուն տեղն է զբաղեցրել ամբողջ աշխարհի քաղաքական օրակարգում:

Այսօր տասնյակ խոշոր միջազգային կազմակերպություններ, ՄԿԿ-ներ և համաշխարհային ԶԿ-ներ ակտիվ մասնակցություն են բերում կոռուպցիայի դեմ ուղղված ջանքերին: Նրանք լրացնում են հակակոռուպցիոն Էկոհամակարգի մի շարք կարևոր ուղղություններ (պետք է նշել, որ ծավալային սահմանափակումներից ելնելով՝ ներկայացվում են յուրաքանչյուր ուղղությունն ապահովող ոչ բոլոր կազմակերպությունները):

Հակակոռուպցիոն պայմանագրերի և չափորոշիչների մշակումն ու կիրառումը՝ համաշխարհային և տարածաշրջանային մակարդակով: Այսօր գոյություն ունեն նման տասնյակ պայմանագրեր, որոնցից առավել հատկանշականներն են Կոռուպցիայի դեմ ՄԱԿ-ի կոնվենցիան (ԿՐԿ), որն ուժի մեջ է մտել 2005 թ. դեկտեմբերին, և «Միջազգային բիզնես գործարքների ընթացքում օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառելու դեմ պայքարի մասին» ՏՀԶԿ կոնվենցիան, որը ստորագրվել է 1997 թ.: Կոնվենցիաների կիրառման նկատմամբ վերահսկողությունը, առաջավոր փորձի բացահայտման և տարածման հետ մեկտեղ, հաճախ հանդիսանում է ՏՀԶԿ-ի նման ինստիտուտների կողմից իրականացվող կարևորագույն գործառնություններից մեկը: Հաճախ այս գործունեությանն աջակցում են կառույցների ցանցերը, օրինակ, Եվրոպայում՝ Եվրոպայի խորհուրդը, Կոռուպցիայի դեմ պետությունների խումբը (ԳՐԵԿՈՒ, GRECO, Group of States against Corruption), Եվրոպական Միությունը և ԵԱՀԿ Տնտեսական և բնապահպանական գործունեության հարցերով համակարգողի գրասենյակը, իսկ Ամերիկաներում՝ Ամերիկյան պետությունների կազմակերպությունը աջակցում է Կոռուպցիայի դեմ ամերիկյան կոնվենցիայի կատարմանը: Կան նաև երկու այլ ուղղություններ ևս, մասնավորապես՝ Ֆինանսական գործողությունների հանձնախումբը (ՖԳՀ, Financial Action Task Force, FATF) առաջատար է հանդիսանում միջազգային չափորոշիչների մշակման և կիրառման միջոցով փողերի լվացման դեմ պայքարի գործում, իսկ Առևտրի համաշխարհային կազմակերպությունը (ԱՀԿ, WTO, World Trade Organisation) հակակոռուպցիոն դերակատարում է ունենում Պետական գնումների թափանցիկության հարցերի իր հանձնախմբի միջոցով:

Խորհրդարանական վեհաժողովները կարող են խթանել կոռուպցիայի դեմ ուղղված միջազգային պայմանագրերի ու մոտեցումների մշակումը, լոբբիստական գործունեություն ծավալել ազգային մարմինների կողմից դրանք ընդունվելու ուղղությամբ և վերահսկել դրանց կատարումը: Եվրոպայի խորհրդի խորհրդարանական վեհաժողովը (ԵԽԽԿ) այս աշխատանքների հիմնական պատասխանատուն է Եվրոպայի խորհրդի Կոռուպցիայի մասին քրեական և քաղաքացիական իրավունքի կոնվենցիաների մասով: Մեկ այլ նշանավոր կազմակերպություն է Կանադայում տեղակայված «Կոռուպցիայի դեմ խորհրդարանականների համաշխարհային կազմակերպությունը» (Organisation of Parliamentarians against Corruption, GOPAC), որը ազգային խորհրդարանների պատգամավորներին, նրանց վարքագծի սեփական կանոնադրքերի պահանջների կատարումը և ունեցած վերահսկողական գործառնությունների ընկալումն ու արդյունավետ իրականացումը խթանելու միջոցով, աջակցում է նրանց բարեխղճության ամրապնդմանը: Ինչը շատ օգտակար է, սա ներառում է նաև այդ գործառնության իրականացման վիճակի ցուցիչների առկայությունը: Խորհրդարանական այլ վեհաժողովներ, ինչպես, օրինակ, Ասիական խորհրդարանական վեհաժողովը, նույնպես զբաղվում են կոռուպցիայի հիմնախնդիրներով:

Չարգացման բանկերը նույնպես կարևոր դերակատարներ են դարձել կոռուպցիայի դեմ պայքարում՝ ինչպես իրենց սեփական ծրագրերի բարեվարքությունն ապահովելու համար, այնպես էլ ավելի լայն իմաստով՝ ձերբազատվելու մի երևույթից, որը դիտում են որպես սոցիալական և տնտեսական զարգացման հիմնական խոչընդոտներից մեկը: Կոռուպցիան խաթարում է օրենքի իշխանությունը, թուլացնում տնտեսական զարգացման համար անհրաժեշտ ինստիտուտները և այն հանրային ծառայությունները, որոնցից հատկապես կախված է աղքատ բնակչությունը: Չարգացման բանկերի ծրագրերը կոռուպցիայի դեմ հաճախ որդեգրում են բազմաշերտ մոտեցումներ՝ կատարելագործելով վարկառու ինստիտուտների կորպորատիվ ղեկավարումն ու ներքին կառավարումը, բարձրացնելով հատկացվող միջոցների ծախսման համար քաղաքական պատասխանատու-

վության աստիճանը, ինչպես նաև՝ հզորացնելով քաղաքացիական հասարակության կարողությունները որոշակի գործողությունների կատարումը պահանջելու ու կատարման վերահսկումն իրականացնելու ուղղությամբ: Համաշխարհային բանկը և Արժույթի միջազգային հիմնադրամը համաշխարհային մակարդակով ամենախոշոր երկու դերակատարներն են: Բացի այդ, զարգացման տարածաշրջանային բանկերը, ինչպիսիք են, օրինակ, Վերակառուցման և զարգացման Եվրոպական բանկը, Ասիական զարգացման բանկը և Միջամերիկյան զարգացման բանկը, նույնպես իրականացնում են հակակոռուպցիոն ծրագրեր:

Չարգացման ոչ բանկային խոշոր միջազգային (և ազգային) կազմակերպությունները նույնպես գնալով ավելի ակտիվ են պայքարում կոռուպցիայի դեմ՝ լավ կառավարման ապահովման գործառույթների շրջանակներում, որը հանդիսանում է մարդկային զարգացման կարևորագույն բաղադրիչներից մեկը: Կառավարման վրա կոռուպցիայի ունեցած քայքայիչ հետևանքների ավելի խորը ընկալման հետ համատեղ, այն գնալով ավելի շատ է դառնում այս կազմակերպությունների գործունեության անմիջական թիրախը: Առաջավոր փորձի բացահայտման և տարածման գործում կարևոր աշխատանք են տանում Միավորված ազգերի կազմակերպության Չարգացման ծրագիրը (ՄԱՉԾ, United Nations Development Program, UNDP), Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության ժնևի կենտրոնը (ՉՈՒԺԿ, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, DCAF) և Անվտանգության ոլորտի բարեփոխումների խթանման համաշխարհային ցանցը (ԱՌԲ-ԽՅՑ, Global Facilitation Network for Security Sector Reform, GFN-SSR): Այս առումով, ՆԱՏՕ-ն նույնպես գործում է որպես «զարգացման» կազմակերպություն՝ իր հակակոռուպցիոն ծրագրերը կապելով անվտանգության ոլորտի լավ կառավարման և ժողովրդավարական քաղաքացիական վերահսկողության ապահովման ուղղությամբ իր ունեցած շահերի հետ:

Իրավապահ գործունեության համակարգումը: Համաշխարհային այնպիսի կառույցներ, ինչպիսիք են «Ինտերպոլ»-ը (Interpol) և Միավորված ազգերի կազմակերպության ՄԱԿ-ի Թմրամիջոցների և հանցավորության հարցերով գրասենյակը (ՄԱԹՀԳ, United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC) կարևոր դեր են խաղում հակակոռուպցիոն ազգային միջոցառումների համակարգման և լրացման գործում: Անդրադառնալով հանցավորության դեմ պայքարում իր ունեցած վեց գերակա ուղղություններից մեկը հանդիսացող կոռուպցիայի հիմնախնդրին՝ «Ինտերպոլ»-ը մշակել է իրավապահ մարմինների աշխատակիցների էթիկայի և վարքագծի կանոնագրքեր, ոստիկանական ուժերի գործունեության չափորոշիչներ, ինչպես նաև Ոստիկանության բարեվարքության հարցաշարը՝ «Լավագույն փորձի գրադարանում» գետեղված կարողությունները կոռուպցիոն հանցագործություններով զբաղվող քննիչներին որպես ուղեցույց ներկայացնելու համար, և այդ ամենից բացի՝ ստեղծել է կոռուպցիայի դեմ պայքարում ներգրավված ազգային համակարգողների խումբ: «Ինտերպոլ»-ի շրջանակներում գործում է նաև Կոռուպցիայի հարցերով փորձագետների խումբը (ԿՅՓԽ, Interpol Group of Experts on Corruption, IGEC), որի նպատակն է, միջազգային այլ դերակատարների հետ համատեղ, խթանել կոռուպցիայի դեմ առկա ազգային և տարածաշրջանային մոտեցումների համակարգումն ու ներդաշնակեցումը: ՄԱԹՀԳ-ն և «Ինտերպոլ»-ը համաձայնության են ելել աշխարհում առաջին հակակոռուպցիոն ակադեմիան ստեղծելու գաղափարի շուրջ, որը պետք է տեղակայված լինի Ավստրիայի մայրաքաղաք Վիեննայում: Եվրոպական Միությունը նույնպես հզոր հակակոռուպցիոն ծրագրեր է իրականացնում, ինչը անում են նաև որոշ տարածաշրջանային կազմակերպություններ, ինչպիսիք են, օրինակ, Բալթիկ ծովի և Բալկանյան տարածաշրջանում գործող իրավապահ հարցերի հանձնախմբերը:

Միջազգային մասնագիտական կազմակերպությունները պատասխանատվության իրենց տիրույթներում հաճախ իրականացնում են բարեվարքության ապահովման և կոռուպցիայի դեմ պայքարի ծրագրեր: Նման համաշխարհային կազմակերպությունների օրինակ են՝ Դատավորների միջազգային միությունը (International Association of Judges), Իրավագետների միջազգային հանձնաժողովը (International Commission of Jurists), Փաստաբանների միջազգային միությունը (International Bar Association) և Դատախազների միջազգային միությունը (International Association of Prosecutors): Բացի այդ, գոյություն ունեն տարածաշրջանային մի շարք կազմակերպություններ, որոնք զբաղվում են աուդիտային ստուգումների հիմնախնդիրներով, օրինակ՝ Բարձրագույն աուդիտային մարմինների Ասիական կազմակերպությունը (Asian Organisation of Supreme Audit Institutions):

Շահերի պաշտպանություն և մոնիթորինգ: Մի շարք միջազգային հասարակական կազմակերպություններ աշխատում են իրազեկության բարձրացման և հակակոռուպցիոն միջոցառումների

խթանման ուղղությամբ՝ օգտագործելով ինչպես քաղաքական, այնպես էլ սոցիալական բնույթի ճնշումները: «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպությունը՝ իր միջազգային ցանցի և 90-ից ավելի ներկայացուցչությունների միջոցով, հանդիսանում է այս ուղղության առաջատարը: Կազմակերպության ջանքերը լրացվում են մյուս ինստիտուտների կողմից, որոնք են մասնավորապես՝ «UNICORN» արհմիութենական կազմակերպությունը և Միջազգային առևտրային պալատը (ՄԱՊ, International Chamber of Commerce, ICC), որն իրենից ներկայացնում է գործարար միավորում, որն իր աջակցությունն է բերում արդյունավետ գործող համաշխարհային տնտեսությանը, որին բնորոշ է ազատ և արդար մրցակցությունը: ՄԱՊ-ն ունի իր հակակոռուպցիոն հանձնաժողովը, որի հիմնական նպատակներն են՝ քաջալերել գործարար հատվածի ինքնակառավարումը՝ շորթման և կաշառքի դեմ պայքարում, ինչպես նաև՝ ապահովել կոռուպցիայի դեմ միջազգային նախաձեռնություններում գործարար բաղադրիչի առկայությունը:

**Պատուհան 22.1. Միջազգային կազմակերպությունների և ինտերնետային կայքերի ցանկ**

Ասիական Չարգացման բանկ	<a href="http://www.adb.org/Anticorruption/unit.asp">http://www.adb.org/Anticorruption/unit.asp</a>
Բարձրագույն աուդիտային մարմինների ասիական կազմակերպություն	<a href="http://www.asosai.org">http://www.asosai.org</a>
Ասիական խորհրդարանական վեհաժողով	<a href="http://www.asianparliament.org">http://www.asianparliament.org</a>
Եվրոպայի խորհուրդ	<a href="http://www.consilium.europa.eu">http://www.consilium.europa.eu</a>
Վերակառուցման և զարգացման Եվրոպական բանկ	<a href="http://www.ebrd.com">http://www.ebrd.com</a>
Եվրոպական հանձնաժողով	<a href="http://ec.europa.eu">http://ec.europa.eu</a>
Ֆինանսական գործողությունների հանձնախումբ	<a href="http://www.fatf-gafi.org">http://www.fatf-gafi.org</a>
Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության Ժնևի կենտրոն	<a href="http://www.dcaf.ch">http://www.dcaf.ch</a>
Անվտանգության ոլորտի բարեփոխումների համաշխարհային աջակցման ցանց (GFN-SSR)	<a href="http://www.ssrnetwork.net">http://www.ssrnetwork.net</a>
Կոռուպցիայի դեմ խորհրդարանականների համաշխարհային կազմակերպություն (GOPAC)	<a href="http://www.gopacnetwork.org">http://www.gopacnetwork.org</a>
Կոռուպցիայի դեմ երկրների խումբ (GRECO)	<a href="http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/">http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/</a>
Միջամերիկյան զարգացման բանկ	<a href="http://www.iadb.org">http://www.iadb.org</a>
Դատավորների միջազգային միություն	<a href="http://www.iaj-uim.org">http://www.iaj-uim.org</a>
Դատախազների միջազգային միություն	<a href="http://www.iap-association.org">http://www.iap-association.org</a>
Փաստաբանների միջազգային միություն	<a href="http://www.ibanet.org">http://www.ibanet.org</a>
Միջազգային առևտրային պալատի (ICC) հակակոռուպցիոն հանձնաժողով	<a href="http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption">http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption</a>
Իրավագետների միջազգային հանձնաժողով	<a href="http://www.icj.org">http://www.icj.org</a>
Արժույթի միջազգային հիմնադրամ	<a href="http://www.imf.org">http://www.imf.org</a>
Ինտերպոլ	<a href="http://www.interpol.int">http://www.interpol.int</a>
Յուսիսատլանտյան դաշինքի կազմակերպություն (ՆԱՏՕ)	<a href="http://www.nato.int">http://www.nato.int</a>
Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն (OECD)	<a href="http://www.oecd.org">http://www.oecd.org</a>
Ամերիկյան պետությունների կազմակերպություն	<a href="http://www.oas.org">http://www.oas.org</a>
Եվրոպայում անվտանգության և համագործակցության կազմակերպության (ԵԱՀԿ) Տնտեսական և բնապահպանական գործունեության հարցերի համակարգող	<a href="http://www.osce.org/eea">http://www.osce.org/eea</a>
Եվրոպայի խորհրդի խորհրդարանական վեհաժողով (ԵԽՄԿ)	<a href="http://assembly.coe.int">http://assembly.coe.int</a>
«Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպություն	<a href="http://www.transparency.org">http://www.transparency.org</a>
Միավորված ազգերի կազմակերպություն	<a href="http://www.un.org">http://www.un.org</a>
UNICORN	<a href="http://www.againstcorruption.org">http://www.againstcorruption.org</a>
Միավորված ազգերի կազմակերպության թմրամիջոցների և հանցավորության հարցերով գրասենյակ (UNODC)	<a href="http://www.unodc.org">http://www.unodc.org</a>

ՄԱԿ-ի Չարգացման ծրագիր (ՄԱՉԾ)	<a href="http://www.undp.org">http://www.undp.org</a>
Համաշխարհային բանկ	<a href="http://www.worldbank.org">http://www.worldbank.org</a>
Առևտրի համաշխարհային կազմակերպություն	<a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a>
Առևտրի համաշխարհային կազմակերպության Պետական գնումների թափանցիկության հարցերի հանձնախումբ	<a href="http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gproc_e.htm#plurilateral">http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gproc_e.htm#plurilateral</a>

## Կապը պաշտպանության ոլորտի հետ

Կառավարման արդյունավետության կարևորումը, որն արդեն տեղի է ունենում պաշտպանության ոլորտում, ինչպես նաև վերջինիս համար կոռուպցիայի անմիջական սպառնալիք հանդիսանալու փաստի ընկալումը տեղի են ունենում նաև զարգացման ոլորտում: Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում «Գործընկերություն հանուն խաղաղության» ծրագրի փորձը այս իրողության ցայտուն արտացոլումն է: 1990-ականները արթնացրին հետկոմունիստական երկրներում ժողովրդավարական, ազատ շուկայական արագ փոփոխությունների հույսը: Չինված ուժերի միջազգային համագործակցությունը խթան հանդիսացավ այդ գործընթացի համար՝ պրոֆեսիոնալ զինվորականներին միավորելով խաղաղապահ և հումանիտար առաքելությունների ընդհանուր խնդիրների իրագործման շրջանակներում: Այդ ժամանակ համագործակցության և աջակցության ծրագրերի համար թիվ մեկ խնդիրն էր, հետևաբար, ապահովել օպերատիվ համատեղելիությունը, այն է՝ զինված ուժերի կարողությունները՝ ունենալու ընդհանուր (կամ գոնե համատեղելի) այնպիսի ընկալումներ, ընթացակարգեր և տեխնիկական հնարավորություններ, որոնք անհրաժեշտ էին համատեղ գործողություններ իրականացնելու համար: Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողությունը մեծապես ընկալվում էր գործառնական վերահսկողության իմաստով:

Հաջորդած տասնամյակը արձանագրեց օպերատիվ համատեղելիության նշանակալի առաջընթաց: Այնուամենայնիվ, 90-ականների վերջին պարզ դարձավ, որ բուն օպերատիվ համատեղելիությունը առկա հավասարման միայն մի մասն էր, մյուսը պաշտպանության ոլորտի վերափոխումն էր, այն է՝ այնպիսի կարողությունների և մեթոդների զարգացումը, որոնք կհամապատասխանեին ժամանակակից գործողությունների պահանջներին: Վերափոխման ուղղությամբ այս գործընթացն էլ ավելի ակտիվացավ, երբ «Սեպտեմբերի 11-ից» հետո հետզհետե ավելի մեծ կարևորություն ձեռք բերեց հակաահաբեկչական առաքելությունների իրականացումը: Ի տարբերություն օպերատիվ համատեղելիության, վերափոխման այս անցումը չէր կարող սահմանափակվել կամ մեկուսացվել սոսկ զինված ուժերի միջազգային համագործակցության ձևաչափում: Ընդհակառակը, անհրաժեշտ էր, որ այդ գործընթացի շարժիչ ուժը լինեին քաղաքականության նոր տեսլականները, պլանավորման նոր մոտեցումներն ու բյուջետային հատկացումների ավելացումը: Մինչդեռ, եթե օպերատիվ իմաստով քաղաքացիական ժողովրդավարական վերահսկողությունն արդեն իսկ առկա էր (նկատի ունենալով այն, որ պետության գլուխը հանդիսանում է «գերագույն գլխավոր իրամասնատար»), ապա քաղաքականության մշակման, պլանավորման, միջոցների հատկացման և նման այլ հարցերով զբաղվող պաշտպանության ոլորտի ինստիտուտները շատ երկրներում մնում էին չկայացած: Առանց արդյունավետ քաղաքացիական պաշտպանության նախարարություն ունենալու, որը ուղղություն կտար կամ առաջ կտաներ իր շահերը, զինված ուժերը դարձան ազգային անվտանգության (և պաշտպանական բյուջեներին վերաբերող) հարցերի նկատմամբ իրենց սեփական ինտերգիայի և քաղաքական դասի անտարբերության գոհը:

Այս փաստի հետևանքով անվտանգության ոլորտի կառավարման խնդիրները կարևոր տեղ զբաղեցրին զինվորական համագործակցության օրակարգում՝ մի տենդենց, որն իր հաստատումը գտավ 2004 թ. ՆԱՏՕ-ի «Գործընկերություն հանուն խաղաղության» գործընթացի շրջանակներում «Պաշտպանական ինստիտուտների կայացումը» (ՊԻԿ, Defence Institution Building, DIB) ծրագրի մեկնարկով: Այսօրվա պայմաններում, երբ լավ կառավարումը զինվորական համագործակցության օրակարգում զբաղեցնում է իր հաստատուն տեղը, սոսկ ժամանակի խնդիր է դարձել, որ պատշաճ ուշադրության արժանանան նաև կառուպցիայի դեմ պայքարի խնդիրները, ինչը արտացոլվեց Բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիայի նվազեցման ՆԱՏՕ-ի ծրագիրը (Building and Reducing Corruption Program) հիմնելով (որը և հովանավորել է սույն ժողովածուի ստեղծումը): Այս ծրագիրը կոռուպցիայի դեմ պայքարը դիտում է որպես բարեփոխումների գործընթացի էական բաղադրիչ,

սակայն դրա հետ մեկտեղ իր ուշադրության կենտրոնում է պահում բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության դրական զարգացումների ապահովման խնդիրը՝ դրանք համարելով պաշտպանության ոլորտի արդյունավետ կառավարման կարևորագույն գրավականներ:

## Առանձին ինստիտուտներ և ծրագրեր

Միավորված ազգերի կազմակերպության հիմնական դերակատարումը ծավալվում է 2005 թ. ուժի մեջ մտած Կոռուպցիայի դեմ ՄԱԿ-ի կոնվենցիայի իրականացման շուրջ: Այս կոնվենցիայի նպատակն է մշակել կոռուպցիայի երևույթի մասին միասնական լեզու և կատարման հետևողականությունն ապահովելուն ուղղված համապատասխան ռազմավարությունների արդյունավետ ցուցիչներ: Կոնվենցիան որդեգրում է կոռուպցիայի դեմ պայքարի չորս հիմնական տարրերից բաղկացած մոտեցում՝ ներառելով կանխարգելիչ միջոցառումների, քրեականացման, միջազգային համագործակցության և գույքային վնասի վերականգնման խնդիրները:

Միավորված ազգերի կազմակերպության ՄԱԿ-ի Թմրամիջոցների և հանցավորության հարցերով գրասենյակի (ՄԱԹՅԳ, United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC) կողմից, որպես պետությունների կողմից կոնվենցիայի պահանջների արդյունավետ կատարման խթանմանը և ռեսուրսային ապահովմանն ուղղված միջոց, իրականացվում է Կոռուպցիայի դեմ համաշխարհային ծրագիրը (Global Program against Corruption): Վերջինս զարգացող կամ անցումային շրջանի խոցելի տնտեսությունն ունեցող պետություններին օգնում է հանրային և մասնավոր հատվածներում, այդ թվում՝ ֆինանսական և քաղաքական ազդեցիկ շրջանակներում հակակոռուպցիոն միջոցառումների խթանման գործում: Գործունեության ուղղությունների թվում են առաջավոր փորձի և քաղաքականության կողմնակցումը, տեխնիկական աջակցությունը՝ ուղղված հանրային և մասնավոր հատվածներում այդ փորձի տարածմանը, ինչպես նաև հանրային իրազեկումը: Աշխատանքների իրականացման առանձին ձևաչափերից են՝ Դատական իշխանության բարեվարքության խումբը, Ինքնազնադատման հարցաշարը և կոնվենցիան ստորագրած պետությունների համար մշակված Օրենսդրական ուղեցույցը:

Վերջին մի քանի տարիների ընթացքում, ՉԼՄ-ների և անդամ պետությունների ճնշման ներքո, Միավորված ազգերի կազմակերպության խաղաղապահ գործողությունների դեպարտամենտի (United Nations Department of Peacekeeping Operations) կողմից նույնպես ակտիվացել է հակակոռուպցիոն միջոցառումների իրականացումը՝ հարուցվել են մի հետաքննություններ, և առանձին դեպքերում մերժվել է այն երկրների մասնակցությունը, որոնք նախկինում ունեցել են կոռուպցիայի հետ կապված խնդիրներ:

Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպությունը (ՏՀԶԿ, Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) 31 պետությունների միջազգային միավորում է, որոնք հավատարիմ են բազմակարծիք ժողովրդավարական հասարակության արժեքներին, որը հիմնված է օրենքի իշխանության, մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքի, բաց և թափանցիկ շուկայական տնտեսության սկզբունքների իրացման և կայուն զարգացման միասնական նպատակների վրա<sup>235</sup>: ՏՀԶԿ-ն դարձել է համաշխարհային նշանակության հարցերի վերաբերյալ երկխոսության հիմնական հարթակներից մեկը և իր գործունեությամբ նպաստում է ավելի ամուր, ավելի մաքուր և ավելի ազնիվ համաշխարհային տնտեսությունն ունենալուն ուղղված ջանքերին: Օգտագործելով համեմատական վիճակագրության աշխարհում ամենամեծ ու ամենավստահելի ռեսուրսները՝ կազմակերպությունն ի վիճակի է դիտարկել առկա տեղեկությունները, վերլուծել և կանխատեսել ընթացող տնտեսական զարգացումները, ինչպես նաև՝ հետազոտել սոցիալական փոփոխությունների կամ էվոլյուցիոն գործընթացների բնութագրական հատկանիշները՝ առևտրի, շրջակա միջավայրի պահպանության, գյուղատնտեսության, տեխնոլոգիաների, հարկային համակարգի և լավ կառավարման ոլորտներում:

Կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղություններից է կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Այդ երևույթը սպառնալիք է լավ կառավարման, ժողովրդավարական գործընթացների, կայուն

<sup>235</sup> ՏՀԶԿ անդամ են հանդիսանում հետևյալ պետությունները՝ Ավստրալիան, Ավստրիան, Բելգիան, Կանադան, Չիլին (միացել է 2010 թ. հունվարին), Չեխիայի Հանրապետությունը, Դանիան, Ֆինլանդիան, Ֆրանսիան, Գերմանիան, Դոմինիկան, Դոմինգան, Իսլանդիան, Իռլանդիան, Իտալիան, Ծապոնիան, Կորեան, Լյուքսեմբուրգը, Մեքսիկան, Նիդերլանդները, Նոր Զելանդիան, Նորվեգիան, Լեհաստանը, Պորտուգալիան, Սլովակիայի Հանրապետությունը, Իսպանիան, Շվեդիան, Շվեյցարիան, Թուրքիան, Միացյալ Թագավորությունը և Միացյալ Նահանգները:



գարգացման և ազնիվ բիզնես գործունեության համար: Բազմաոլորտ մոտեցումը կիրառելու շնորհիվ ՏՀԶԿ-ն ձեռնամուխ է լինում կոռուպցիոն խնդիրների լուծմանը այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ անդամ պետությունների և այլ երկրների տնտեսական գործունեությունը, հարկային համակարգը, գարգացման ծրագրերի համար տրվող օժանդակությունը և կառավարումը: Սա ընդգրկում է կաշառքի «առաջարկի» կողմը՝ կանխելով կաշառակերությունը արտահանման վարկերի միջոցով, մերժելով հարկման ենթակա գումարների ծավալից կաշառքների վճարմանն ուղղված գումարների դուրսբերման երևույթը, խթանելով գործարար պատասխանատու վարքագիծը և կանխարգելելով հանրային հատվածի կոռուպցիան բարեվարքության գործուն մեխանիզմների միջոցով և կատարելագործելով կառավարումը գարգացմանն ուղղված աջակցության ծրագրերի միջոցով<sup>236</sup>:

ՏՀԶԿ-ն պետություններին օգնում է հանրային ծառայության ոլորտում խուսափելու շահերի բախումներից և կոռուպցիայից: Այն կենտրոնանում է այնպիսի խոցելի ուղղությունների վրա, ինչպիսիք են պետական գնումները և պայմանագրերի կնքման և կատարման գործընթացների կառավարումը, լոբբիստական գործունեությունն ու վարչաբաղաձեռնական հարաբերությունների վիճակը: Դիտարկելով և վերլուծելով առանձին երկրների կողմից արձանագրված առաջավոր փորձը՝ ՏՀԶԿ-ն մշակել է քաղաքականության իրականացման համապատասխան գործիքներ, դրանց կատարմանն ուղեցույցներ, ինչպես նաև՝ գործնական խորհուրդներ, որոնց նպատակն է օգնել քաղաքականություն ձևավորող և կառավարում իրականացնող սուբյեկտներին՝ հանրային հատվածում բարեվարքության խթանման և կոռուպցիային հակազդելու գործում:

ՏՀԶԿ հակակոռուպցիոն ջանքերի խտացված արտահայտությունը դարձավ 1997 թ. ընդունված «Միջազգային բիզնես գործարքների ընթացքում օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառելու դեմ պայքարի մասին» կոնվենցիան (Կաշառքի դեմ կոնվենցիա) և դրան առնչվող այն գործիքները, որոնք կարգավորում են հարկային համակարգի, արտահանման վարկերի, երկկողմանի փոխօգնության, բազմազգ կապիտալով ընկերությունների և պետական գնումների ոլորտների հարցերը<sup>237</sup>: Կոնվենցիան հանդիսանում է պարտադիր իրավաբանական ուժ ունեցող միջազգային պայմանագիր, որն անդրադառնում է «ակտիվ կաշառքին»՝ այն անհատներին կամ ընկերություններին, որոնք օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց խոստանում են, առաջարկում կամ տալիս են կաշառք՝ որոշակի բիզնես առավելություններ ստանալու կամ պահպանելու նպատակով: ՏՀԶԿ բոլոր երկրները, ինչպես նաև անդամ չհանդիսացող 7 պետություն անդամակցում են Կաշառքի դեմ կոնվենցիային՝ խոստանալով ազգային օրենսդրությամբ քրեականացնել միջազգային բիզնես գործունեության ընթացքում օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառելու գործողությունները, ինչպես նաև արդյունավետ մոտեցումներ դրսևորել օտարերկրյա կաշառատվությունը կանխելու, բացահայտելու, քննելու և պատժելու ուղղությամբ:

Պայմանագրերի և ներդրումների համար ընթացող մրցակցությունից օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառքը բացառելով՝ ՏՀԶԿ-ն մեծ նպաստ է բերում անդրազգային բիզնես գործունեության մեջ, այդ թվում՝ պաշտպանական արդյունաբերության ոլորտում խաղի հավասար կանոններ ստեղծելու գործում: ՏՀԶԿ հակակոռուպցիոն գործիքների ներգործության առանձնահատուկ ուժը այն է, որ այդ գործիքները ենթակա են ՏՀԶԿ Կաշառքի հարցերով աշխատանքային խմբի կողմից կոլեգիալ հիմունքներով իրականացվող մանրամասն հետազոտության: Նույնպիսի ջանասիրությամբ կազմված դիտարկման զեկույցները գնահատում են երկրների կողմից կաշառքի դեմ ուղղված օրենսդրության և քաղաքական մոտեցումների կիրառման և կիրարկման վիճակը: Փոխադարձ գնահատման գործընթացը աշխատանքային խմբի ներսում ստեղծում է գործընկերների ճնշման մի միջավայր և պետություններին մոտիվացնում, որպեսզի նրանք ապահովեն կոնվենցիայի պահանջների կատարման հնարավորինս բարձր մակարդակը:

<sup>236</sup> Ավելի մանրամասն տեղեկությունների համար տես [www.oecd.org/corruption](http://www.oecd.org/corruption):

<sup>237</sup> ՏՀԶԿ, «ՏՀԶԿ կարևորագույն հակակոռուպցիոն փաստաթղթերը», OECD, “Key OECD Anti-Corruption Documents,” [www.oecd.org/document/42/0,3343,en\\_2649\\_37447\\_41799402\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/42/0,3343,en_2649_37447_41799402_1_1_1_1,00.html).

## Պատուհան 22.2. ՏՀԶԿ Կաշառքի դեմ կոնվենցիան և ազգային անվտանգության շահերը

Յամանայն ՏՀԶԿ Կաշառքի դեմ կոնվենցիայի 5-րդ հոդվածի՝ օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառակերության դեպքերով քննության և քրեական հետապնդման իրականացման վրա չպետք է ազդեն ազգային տնտեսական շահերի, մեկ այլ պետության հետ հարաբերությունների հնարավոր վատթարացման նկատառումները, ինչպես նաև՝ դեպքին առնչվող ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձանց ով լինելը: 5-րդ հոդվածը տալիս է դատախազական հայեցողության հնարավորություն, սակայն վերջինիս իրացումը կապում է բացառապես մասնագիտական դրոշմատճանների հետ (օրինակ՝ առկա վերհանված փաստերի ապացուցողական արժեքը)՝ բացառելով քաղաքական բնույթի որևիցե շարժառիթի ազդեցություն: ՏՀԶԿ Կոնվենցիայի 5-րդ հոդվածի կիրառելիությունը փորձարկվել է ՄԹ-ում, որտեղ օտարերկրյա մի պաշտոնատար անձին մեղսագրվող կաշառքի վերաբերյալ վարույթը դադարեցվել էր, ենթադրաբար՝ ազգային և միջազգային անվտանգության շահերից ելնելով:

Փաստերը: 2004 թ. հուլիսից մինչև 2006 թ. դեկտեմբերն ընկած ժամանակահատվածում ՄԹ Խոշոր չարաշահումների վերաբերյալ գործերով գրասենյակը (ԽԶԳ, UK Serious Fraud Office, SFO) քննեց Սաուդյան Արաբիայի Թագավորությանը «Ալ Յամամահ» (Al Yamamah) ռազմական ինքնաթիռների վաճառքի գործարքի դիմաց «BAE համակարգեր» ընկերության կողմից տրված ենթադրյալ կաշառքի մեղադրանքները: 2005 թ. հոկտեմբերին «BAE»-ն փորձ կատարեց համոզելու գլխավոր դատախազին և ԽԶԳ-ին՝ դադարեցնելու քննությունը՝ այն հիմքով, որ դրա շարունակումը կարող է բացասաբար անդրադառնալ Միացյալ Թագավորության և Սաուդյան Արաբիայի միջև հարաբերությունների վրա և Միացյալ Թագավորությանը զրկել այն հնարավորությունից, որն ինքը՝ ՄԹ-ի կառավարությունն է բնորոշել որպես վերջին տասնամյակի արտահանման ամենախոշոր պայմանագիր: 2006 թ. հուլիսին, երբ ԽԶԳ-ն շատ մոտ էր շվեյցարական բանկերում առկա հաշիվները ստանալուն, շատերի կողմից որպես «Սաուդյան ներկայացուցիչներ» բնութագրված անձինք ուղղակի սպառնացին վարչապետի աշխատակազմի ղեկավար Ջոնաթան Փաուելին, այն է՝ եթե քննությունը չդադարեցվի, ապա «Typhoon» օդանավի արտահանման ոչ մի պայմանագիր չի լինի, իսկ ձևավորված հետախուզական և դիվանագիտական սերտ կապերը կդադարեցվեն: Նախարարները խորհուրդ տվեցին, որ այդ սպառնալիքներն իրական էին և ծանր հետևանքներ կունենային սպառնազինությունների առևտրի և բրիտանական քաղաքացիների և զինծառայողների անվտանգության համար: ԽԶԳ տնօրենը, սպառնալիքի իրականացման հետևանքով կյանքի համար մեծ վտանգ առաջանալու հեռանկարը հաշվի առնելով, 2006 թ. դեկտեմբերին դադարեցրեց քննությունը: 2008 թ. ապրիլին, այս որոշման դեմ երկու ՅԿ-ի կողմից բերված բողոքը քննելու արդյունքում, ՄԹ Բարձր դատարանը գտավ, որ «Ալ Յամամահի» գործով քննությունը դադարեցվել էր ասօրինի, ինչը դատավորներ լորդ Մոզեսն ու պրն Սալլիվանը որակեցին որպես «Օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կողմից Միացյալ Թագավորության արդարադատության իրականացումը խեղաթյուրելու հաջողված փորձ»: 2008 հուլիսին Խորհրդարանի Լորդերի պալատը՝ երկրի բարձրագույն դատական ատյանը, քննելով ԽԶԳ վերաքննիչ բողոքը, բավարարեց այն և բեկանեց Բարձր դատարանի որոշումը՝ համաձայնելով, որ ԽԶԳ տնօրենը գործել է իրեն վերապահված իրավասության սահմաններում, և գտնելով, որ ազգային անվտանգության նկատառումների նկատմամբ 5-րդ հոդվածի պահանջների կիրառելիության մեկնաբանությունը պետք է վերապահվի ՏՀԶԿ Կաշառքի հարցերով աշխատանքային խմբին:

ՏՀԶԿ գեկույցը: ՄԹ-ում իրավիճակի գնահատման մասին իր գեկույցում ՏՀԶԿ Կաշառքի հարցերով աշխատանքային խումբը, գտավ, որ ճիշտ չի լինի 5-րդ հոդվածի մեկնաբանությունը տալ որևէ կոնկրետ երկրի վերաբերյալ հրապարակվող գեկույցի մեջ: Փոխարենը գեկույցը կենտրոնացավ 5-րդ հոդվածին առնչվող ընթացակարգերի վրա և հանգեց հետևյալ եզրակացությունների. (1) այն դեպքերում, երբ գործի կարճումը տեղի է ունենում 5-րդ հոդվածով արգելված հիմքով, դատախազներից պահանջվում է կիրառել «մանրամասն ուսումնասիրության» թեստը՝ պարզելու համար, թե արդյոք տվյալ որոշման հիմքում իրականում դրվել են թույլատրելի նկատառումները, և (2) գործը ազգային անվտանգության նկատառումներից հիմքով կարճման ենթակա չէ՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ մանրամասն կերպով ուսումնասիրվել են ամբողջ կառավարության համար ընդունելի այլընտրանքային տարբերակները:

«Ալ Յամամահի» գործի այս կարճումը բացահայտեց ազգային շահերը շոշափող զգայուն գործերով քննության և քրեական հետապնդման իրականացման ընթացակարգի մի շարք թերություններ՝ կապված մասնավորապես, դատախազական հայեցողության իրացումը թույլատրող պայմանների հետ: Այս գործն ի հայտ բերեց կաշառակերության դեմ ՄԹ հնացած օրենսդրության համակողմանի բարեփոխումների անհրաժեշտությունը: Բացի այդ, այս գործի շնորհիվ պարզ դարձավ նաև հետագա գիտական վերլուծությունների և ՏՀԶԿ այս կոնվենցիայի 5-րդ հոդվածի աուտենտիկ մեկնաբանման կարիքը՝ օտարերկրյա պաշտոնատար անձանց կաշառումը քրեականացնող նորմի կիրառման բացառությունների շրջանակը հստակեցնելու նպատակով:

**Աղբյուրները.** ՏՀԶԿ Կաշառքի հարցերով աշխատանքային խումբ, 2-րդ փուլի լրացուցիչ զեկույց ՄԹ վերաբերյալ, OECD Working Group on Bribery, Phase 2bis Report on the UK, [www.oecd.org/dataoecd/23/20/41515077.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/23/20/41515077.pdf), ՄԹ Բարձր դատարանի որոշումը, The UK High Court judgment, [www.bailii.org/ew/cases/EWHC/Admin/2008/714.html](http://www.bailii.org/ew/cases/EWHC/Admin/2008/714.html), ՄԹ լորդերի պալատի որոշումը, The UK House of Lords judgment, <http://www.publications.parliament.uk/pa/Id200708/ldjudgmt/jd080730/corner.pdf>, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպության 2009թ. Չեկույցը ՏՀԶԿ Կաշառքի դեմ կոնվենցիայի կատարման ընթացքի վերաբերյալ, TI 2009 Progress Report on the OECD Anti-Bribery Convention, [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2009/oecd\\_pr\\_2009](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2009/oecd_pr_2009):

Եվրոպայի խորհրդի ԳՐԵԿՈ (CoE/GRECO) կազմակերպության նպատակն է բազմակարծիք ժողովրդավարության, մարդու իրավունքների և օրենքի իշխանության պահպանումն ու հետագա ամրապնդումը: ԵՄ-ի կոռուպցիայի դեմ ուղղված ջանքերը պայմանավորված են այն սպառնալիքի լրջությամբ, որն այդ երևույթը ներկայացնում է այս հիմնարար արժեքներից յուրաքանչյուրի համար: ԵՄ որդեգրած մոտեցումը բաղկացած է իրար հետ փոխկապակցված երեք ուղղություններից՝ (1) եվրոպական նորմերի և չափորոշիչների սահմանում, (2) այդ նորմերի և չափորոշիչների պահպանման նկատմամբ վերահսկողության իրականացում և (3) տեխնիկական համագործակցության ծրագրերի միջոցով առանձին երկրների ու տարածաշրջանների կարողությունների հզորացում:

Եվրոպայի խորհրդի կողմից մշակվել են մի շարք իրավական գործիքներ, որոնք վերաբերում են հանրային և մասնավոր հատվածներում կոռուպցիոն գործողությունների քրեականացմանը, կոռուպցիայով պատճառված վնասների առկայության դեպքում՝ դրանց վերականգնմանը և վնաս պատճառողների պատասխանատվությանը, պաշտոնատար անձանց վարքագծին ու քաղաքական կուսակցությունների ֆինանսավորմանը: Այս գործիքների նպատակն է մեծացնել պետությունների կարողությունները՝ կոռուպցիայի դեմ թե՛ ներպետական և՛ թե՛ միջազգային մակարդակներում պայքարելու գործում:

Այս չափորոշիչների կատարման նկատմամբ վերահսկողության իրականացումը վստահված է «Կոռուպցիայի դեմ երկրների խմբին» (ԳՐԵԿՈ, Group of States against Corruption, GRECO): ԳՐԵԿՈ-ն հիմնադրվել է 1999 թ. Եվրոպայի խորհրդի կողմից՝ անդամ պետությունների կողմից վերջինիս շրջանակներում ընդունված հակակոռուպցիոն չափորոշիչների կատարման նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու համար: Այժմ այն ունի 46 անդամ պետություն՝ Եվրոպայի խորհրդի 45 երկիր և Ամերիկայի Միացյալ Նահանգները: ԳՐԵԿՈ-ի նպատակն է մեծացնել կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում իր անդամ պետությունների հնարավորությունները: ԳՐԵԿՈ-ն դա անում է պետությունների կողմից փոխադարձ գնահատման և կոլեգիալ ճնշման դինամիկ գործընթացի միջոցով՝ դիտորդական առաքելությունների շրջանակներում, որոնք իրականացվում են՝ նպատակ ունենալով ստուգելու անդամ պետությունների համապատասխանությունը ԵՄ հակակոռուպցիոն չափորոշիչներին, բացահայտելու ազգային հակակոռուպցիոն մոտեցումների բացերը և այնուհետև՝ խթանելու օրենսդրական, ինստիտուցիոնալ և գործնական բնույթի անհրաժեշտ բարեփոխումների իրականացումը: Բացի այդ, ԳՐԵԿՈ-ն նաև հարթակ է ապահովում կոռուպցիայի կանխարգելման և բացահայտման ուղղությամբ ձեռք բերվելիք լավագույն փորձի փոխանակման համար:

2008 թ. հուլիսին ՆԱՏՕ-ի կողմից ստեղծվեց Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիայի նվազեցման նպատակային հիմնադրամը, որը կոչված է նպաստելու ազգային կարողությունների հզորացմանը հետևյալ երեք հիմնական միջոցներն օգտագործելով՝

- ինքնազնահատման գործիք, որը մշակվել է պաշտպանական գերատեսչությունների բարեվարքության ամրապնդման և հակակոռուպցիոն աշխատանքների ընթացիկ վիճակը գնահատելու համար.
- բարեվարքության ամրապնդման հարցերի դասընթացներ քաղաքացիական և զինվորական ծառայողների համար.
- լավագույն փորձի օրինակների ժողովածուի մշակում (որը դուք տվյալ պահին կարդում եք):

Բարեվարքության ամրապնդման նպատակային հիմնադրամի ծրագիրն իրականացվում է նրա մի շարք գործընկեր կազմակերպությունների միջոցով, որոնց թվում են՝ Միացյալ Թագավորության պաշտպանության ակադեմիան, Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողու-

թյան ժնևի կենտրոնը, Անվտանգության քաղաքականության ժնևի կենտրոնը և «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպությունը:

Նպատակային հիմնադրամի գործունեությունը ՆԱՏՕ-ի Պաշտպանական ինստիտուտների շինարարության գործողությունների համատեղ ծրագրի տրամաբանական շարունակությունն է (ՊԻՇ-ԳՅԾ, PAP/DIB), որը սկիզբ է առել 2004 թ. հուլիսին՝ օգնելու համար գործընկերներին ստեղծելու և ամրապնդելու պաշտպանության ոլորտի այնպիսի արդյունավետ ինստիտուտներ, որոնք գործում են ժողովրդավարական քաղաքացիական վերահսկողության ներքո: Իրենց պաշտպանական ինստիտուտները կառուցող երկրների համար ՊԻՇ-ԳՅԾ-ն ամրագրել է տասը նպատակ (տե՛ս Պատուհան 22.92-ը) և առաջարկել այն երեք հիմնական քայլերը, որոնք անհրաժեշտ են այդ նպատակներին հասնելու համար՝

- պաշտպանության ոլորտի ինստիտուտների կայացման գործունեության ինտեգրումը գործընկերության պաշտպանական պլանավորման գործընթացում (Գործընկերություն հանուն խաղաղության (ԳՅԽ, PfP) ծրագրի ուժերի պլանավորման ու գնահատման գործընթաց ՊՈՒԳԳ, Planning and Review Process, PARP).
- այնպիսի գործողությունների մշակումը, որոնք ուղղված են փորձի փոխանակումը խթանելուն, օրինակ՝ մոդելային ուսումնական ծրագիրը տրամադրում է մանրամասն ձևակերպված ուսումնական խնդիրներ և դասավանդման ծրագրի մշակման համար անհրաժեշտ կյուբեր.
- պաշտպանության և անվտանգության ոլորտներում փոխօգնության երկկողմանի ծրագրերի մշակումն ու տեղայնացումը:

Ի լրումն նշվածի, Նպատակային հիմնադրամը պետություններին օգնում է կատարել իրենց միջազգային պարտավորությունները, որոնք բխում են, մասնավորապես՝ Կոռուպցիայի դեմ ՄԱԿ-ի կոնվենցիայից, ՏՅԶԿ Կաշառքի դեմ կոնվենցիայից, կոռուպցիայի վերաբերյալ Համաշխարհային բանկի ռազմավարությունից և միջազգային և տարածաշրջանային այլ կազմակերպությունների շրջանակներում ընդունված հակակոռուպցիոն այլ գործիքներից:

**Պատուհան 22.3. Պաշտպանության ինստիտուտների շինարարության ուղղությամբ ԳՅԽ գործողությունների ծրագրի տասը նպատակները**

Գործողությունների ծրագրի նպատակներն են՝

- պաշտպանության ոլորտի գործունեության նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության իրականացման արդյունավետ և թափանցիկ կարգավորում.
- քաղաքացիական մասնակցություն պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների քաղաքականության մշակմանը.
- արդյունավետ և թափանցիկ օրենսդրական և դատական վերահսկողություն պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ.
- անվտանգության ռիսկերի և ազգային պաշտպանության կարիքների խորացված գնահատում, որոնց համապատասխանում են մատչելի և փոխադարձ համատեղելի հզորությունների ձեռքբերումն ու պահպանումը.
- պաշտպանության նախարարությունների և ուժային նմանատիպ կազմակերպական կառուցվածքներ ունեցող այլ գերատեսչությունների կառավարման օպտիմալացում.
- համապատասխանությունը պաշտպանության ոլորտում առկա միջազգային նորմերին ու կայացած պրակտիկային, այդ թվում՝ արտահանումների վերահսկման ուղղությամբ.
- պաշտպանության ոլորտի ֆինանսական, պլանավորման և միջոցների բաշխման արդյունավետ և թափանցիկ գործընթացների առկայություն.
- պաշտպանության ոլորտի ծախսերի, ինչպես նաև ռազմական վերակառուցման սոցիալ-տնտեսական հետևանքների արդյունավետ կառավարում.
- պաշտպանության ոլորտում կադրային կառավարման հարցերով արդյունավետ և թափանցիկ գործող կառույցներ և պրակտիկա.
- պաշտպանության ոլորտում և անվտանգության հարցերի հետ կապված արդյունավետ միջազգային համագործակցություն և բարիդրացիական հարաբերություններ:

**Աղբյուրը.** Պաշտպանական ինստիտուտների շինարարության գործողությունների համատեղ ծրագիր, Partnership Action Plan for Defence Institution Building, [www.nato.int](http://www.nato.int):

Պաշտպանության և անվտանգության ոլորտներում Ուկրաինայի հետ ՆԱՏՕ-ի ինտենսիվ համագործակցությունը, որը ծավալվեց ՆԱՏՕ-Ուկրաինա հատուկ գործընկերության ներքո, ծառայեց որպես նոր ծրագրերի ինկուբատոր: Այս ծրագրերը բավականին ուսանելի են նաև այլ երկրներում կիրառություն ստանալու տեսակետից:

Ամենահաջող նորամուծություններից մեկը հանդիսացավ 1998 թ. ՆԱՏՕ-Ուկրաինա Պաշտպանության ոլորտի բարեփոխումների հարցերով համատեղ աշխատանքային խմբի ստեղծումը (ՊՈԲ-ՅԱԽ, Joint Working Group on Defence Reform, JWGDR): Տասը տարի շարունակ ՊՈԲ-ՅԱԽ-ը Ուկրաինային օգնել է օգտվելու պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների բարեփոխման ուղղությամբ ՆԱՏՕ-ի երկրների կուտակած փորձից՝ փորձագիտական աշխատանքային քննարկումների ձևաչափից սկսած՝ մինչև նախարարների մակարդակով անցկացվող տարեկան խորհրդակցությունները: Սա հատկապես օգտակար էր բարեփոխումների օրակարգի մշակման գործում Ուկրաինային աջակցելու տեսանկյունից՝ ի դեմս այն եղանակների, որոնք արտացոլում էին այս հարցում առկա միջազգային առաջավոր փորձը, ինչպես նաև այդ օրակարգի իրականացման նպատակով ՆԱՏՕ-ի անդամ պետությունների հետ համագործակցելու տեսանկյունից, ներառյալ՝ Ուկրաինայի պահանջներին հարմարեցված մի շարք նոր ծրագրերի իրականացումը: Այս համատեղ կառավարման տարրերից էր նաև կատարման ընթացքի պարբերական գնահատումը:

Հիշատակման արժանի են ՊՈԲ-ՅԱԽ-ի շրջանակներում սկիզբ առած մի շարք առանձին նախաձեռնություններ, որոնցից են՝

- փորձագիտական աջակցությունը ազգային անվտանգության ոլորտի այն կարևորագույն փաստաթղթերի հետ կապված, որոնք միասին կազմում էին բարեփոխումների իրականացման «ճանապարհային քարտեզը», այդ թվում՝ 2003 և 2009 թթ. զինվորական տեսություններն ու Ազգային անվտանգության 2006 թ. ընդունված հայեցակարգը.
- փորձագիտական աջակցությունը այն «Սպիտակ գրքերի» մշակման գործում, որոնք ապահովում են պաշտպանության և հետախուզության/անվտանգության ոլորտների քաղաքականության և դրա իրացման գործընթացի թափանցիկությունը հանրության համար.
- տեխնիկական մի շարք խորհրդատուների ներգրավումը Ուկրաինայի պաշտպանության նախարարության աշխատանքներում, դրա հետ միաժամանակ՝ իրականացվող միջոցառումների կառավարման նպատակով Յամատեղ համակարգող հանձնաժողովի ստեղծումը.
- խորհրդարանի հետ համագործակցությունը ժողովրդավարական վերահսկողության ինդիկսների շուրջ, այդ թվում՝ սեմինարների և աշխատանքային քննարկումների կազմակերպումը, անվտանգության և պաշտպանության ոլորտներին առնչվող օրենքների ու օրինագծերի փորձաքննության անցկացումը, համապատասխան նորմատիվ ակտերի ժողովածուների տպագրությունը.
- Հետախուզության ոլորտի նկատմամբ քաղաքացիական և ժողովրդավարական վերահսկողության հարցերի ՆԱՏՕ-Ուկրաինա աշխատանքային խումբը, որը ժողովրդավարական հասարակության մեջ հետախուզության մարմինների գործունեության հիմնախնդիրները քննարկելու համար իրար հետ կապեց ՆԱՏՕ-ի անդամ երկրները և Ուկրաինան ներկայացնող մի քանի տասնյակ հետախուզության ոլորտի պաշտոնյաների և փորձագետների.
- «Մասնագիտական կատարելագործման ծրագիրը», որի շրջանակներում վերապատրաստվեցին Ուկրաինայի պաշտպանության և անվտանգության ինստիտուտներում աշխատող հարյուրավոր քաղաքացիական ծառայողներ.
- «Քաղաքացիական հասարակության փորձագիտական կարողությունների զարգացման գործընկերության ցանցը», որի նպատակն էր խթանել քաղաքացիական հասարակության դերակատարումը պաշտպանության և անվտանգության հարցերի հետ կապված՝ Ուկրաինայի և ՆԱՏՕ-ի անդամ երկրների փորձագետների միջև կապեր հաստատելու միջոցով:

Նշված միջոցառումներից շատերը իրագործվել են Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության ԺՆԼԻ կենտրոնի հետ սերտորեն համագործակցելով:

Չինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության ԺՆԼԻ կենտրոնը (ՉՈԲԺԿ, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, DCAF) հանդիսանում է անվտանգության ոլորտի բարեփոխումների (ԱՌԲ) և անվտանգության ոլորտի կառավարման (ԱՌԿ) հարցերով

աշխարհի առաջատար ինստիտուտներից մեկը: Հիմնադրվելով Շվեյցարիայի կառավարության կողմից 2003 թ.՝ այժմ այն գործում է որպես միջազգային հիմնադրամ, որին անդամակցում է 53 պետություն: ՉՈՒԺ-ն ազգային և միջազգային մակարդակով մշակում և խթանում է համապատասխան ժողովրդավարական նորմերը, տարածում առաջավոր փորձը և անցկացնում ԱՌԲ հարցերի քաղաքականության հետ կապված ուսումնասիրություններ, ինչպես նաև՝ պետությունների ներսում տրամադրում խորհրդատվական և գործնական բնույթի օժանդակություն:

Կենտրոնն իրականացնում է հետևյալ ծրագրերը՝

- Անվտանգության ոլորտի կառավարման ծրագիր.
- Կառավարության խորհրդատվական աջակցման ծրագիր.
- Խորհրդարանական աջակցման ծրագիր.
- Քաղաքացիական հասարակության ծրագիր.
- Պաշտպանության ոլորտի բարեփոխումների ծրագիր.
- Ոստիկանական բարեփոխումների ծրագիր.
- Սահմանային անվտանգության ծրագիր.
- Հետախուզության մարմինների հաշվետվողականության ծրագիր.
- Գենդերային, երեխաների և անվտանգության հարցերի ծրագիր:

ՉՈՒԺ-ի աշխարհագրական նախապատվությունը տրված է Արևմտյան Բալկաններին և Նախկին Խորհրդային Միության նորանկախ հանրապետություններին, սակայն հետզհետե կենտրոնն ավելի ակտիվորեն աշխատում է նաև Մերձավոր Արևելքում, Աֆրիկայի առանձին հատվածներում, Լատինական Ամերիկայում և Ասիայում:

«Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպությունը (ԹԻ, TI) անկախ համաշխարհային ցանց է, որը զուգորդում է համաշխարհային ՀԿ-ների միջազգային ներկայության ապահովումը իր առավել քան 90 ներկայացուցչություններում առկա տեղական կարողությունների հետ: Այս ներկայացուցչությունների աշխատանքը միտված է կառավարության, քաղաքացիական հասարակության, բիզնես հատվածի և ՉԼՄ-ների կարևոր դերակատարում ունեցող ներկայացուցիչների համատեղմանը՝ ընտրությունների, հանրային կառավարման, գնումների գործընթացների և բիզնես հատվածի թափանցիկությունը ապահովելու նպատակով: Բացի այդ, այս կազմակերպություններն իրականացնում են շահերի ներկայացման և պաշտպանության արշավներ, որոնք ուղղված են կառավարությունների կողմից հակակոռուպցիոն բարեփոխումների իրականացումը խթանելուն:

ԹԻ-ն այս տեղական կազմակերպություններին օգնում է նրանց հմտությունները, գործիքակազմը, փորձագիտական գիտելիքներն ու փորձը հարստացնելու, տեղում կոռուպցիայի դեմ պայքարում լայն մասնակցություն ապահովելու, ինչպես նաև համաշխարհային և տարածաշրջանային մի շարք նախաձեռնություններ իրականացնելու միջոցով:

Համաշխարհային մակարդակով ԹԻ-ի համար գերակա ուղղություններից են՝ քաղաքական կոռուպցիայի, պետական գնումների և մասնավոր հատվածում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Բացի այդ, ԹԻ-ն օժանդակում է միջազգային հակակոռուպցիոն պայմանագրերի կատարմանը և աշխատանք տանում աղքատությունը նվազեցնելու և զարգացման ծրագրերին աջակցելու ուղղությամբ: ԹԻ-ն ենթադրյալ կոռուպցիոն գործողությունների հետաքննություններ չի անցկացնում և առանձին անձանց մասով համապատասխան հայտարարություններ չի անում, սակայն երբեմն գործում է այդ անող կազմակերպությունների հետ համատեղ:

2000 թ. սկսած՝ ՄԹ-ում ԹԻ-ի ներկայացուցչությունը սկսեց աշխատանքներ տանել պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիայի հիմնախնդրի շուրջ: Սկզբնական շրջանում ուշադրության կենտրոնում էին սպառազինությունների արտահանումը, և այստեղ ԹԻ-ն արտահանող կառավարություններին և պաշտպանության ոլորտի ընկերություններին համախմբեց՝ քննարկելու համար, թե ինչպիսի կառուցողական միջոցառումներ կարելի է իրականացնել այս ոլորտի կոռուպցիան նվազեցնելու համար: Գաղափարների թվում են կոռուպցիայի դեմ զինվորական կոնսորցիումի ստեղծումը, ՏՀԶԿ կոնվենցիայի, գնումների հարցերով բարեվարքության դաշնագրերի կատարման բարելավումը, ինչպես նաև ավելի սերտ համագործակցությունը միջազգային այլ կազմակերպությունների հետ:

Վերջին շրջանում ԹԻ-ն, ՆԱՏՕ-ի հետ համատեղ, սկսել է աշխատել Նպատակային հիմնադրամի ծրագրի վրա՝ նպատակ ունենալով զբաղվելու անմիջապես պաշտպանության ոլորտի կոռուպցիայով և այստեղի կոռուպցիոն ռիսկերով: Նաև ԹԻ-ն սկսել է իրականացնել մի նախաձեռնություն, որի նպատակն է պաշտպանության ոլորտի բարեխնության ամրապնդման ծրագրերի արդյունավետության գնահատման կատարելագործումը:

## Միջազգային կազմակերպությունների հնարավորությունների օգտագործումը փոփոխություններ խթանելու նպատակով

Բազմաթիվ վիչազգային կազմակերպություններ, ՀԿ-ներ ու քաղաքացիական հասարակության համաշխարհային ինստիտուտներ ներգրավված են կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում: Փոփոխություններին միտված ցանկացած զինվորական պաշտոնյայի կամ քաղաքացու համար խնդիրն այն է, թե ինչպես խթանել դրական փոփոխությունը: Հետևյալ մոտեցումներն արդեն իսկ ապացուցել են իրենց արդյունավետությունը գործնականում՝

1. Միջազգային չափորոշիչներ. Բարեփոխումների ձգտող ազգային ինստիտուտը սկսում է համագործակցել այն միջազգային կազմակերպության հետ, որն ապահովում է տվյալ միջազգային չափորոշիչի պահանջների պահպանումը: Դա կարող է լինել ՏՀՀԿ ներքո գործող հակակոռուպցիոն չափորոշիչը կամ Էթիկայի որևէ չափորոշիչ, օրինակ՝ «ՄԱԿ-ի ուղեցույցները պաշտոնատար անձանց մոտ շահերի բախման վերաբերյալ», կամ որևէ գործընթացի բարեվարքության չափորոշիչը, օրինակ՝ աուդիտային ստուգումը: Նպատակն է հրապարակայնորեն կատարել չափորոշիչի պահանջը՝ հետադարձ կապի բոլոր մեխանիզմներն օգտագործելով այն բանի համար, որպեսզի ձեռք բերվեն հարգանք, հպարտություն կատարված աշխատանքով և արդյունավետության ավելի բարձր մակարդակ, այսինքն՝ այն ամենը, ինչ կարող է տալ միջազգային չափորոշիչի պահանջների կատարումը: Գնահատման թիմի հետ սերտ համագործակցության արդյունքում տեսչական ստուգումները հրաշալի միջոց են դառնում ոչ միայն հետադարձ տեղեկատվություն ստանալու, այլև դժվարությամբ իրագործվելիք փոփոխությունները բարձրաստիճան պաշտոնյաների օրակարգում ընդգրկելու համար:
2. Համատեղ ծրագրեր. Ազգային ինստիտուտը միջազգային կազմակերպությունից աջակցություն է հայցում որևէ կոնկրետ խնդրի լուծման համար, որը կարևոր է այդ ինստիտուտի ղեկավարության համար, սակայն որի իրականացումը միայն տեղական միջոցներով հնարավոր չէ: Արդյունքում ստեղծվում է համատեղ ծրագիր՝ համատեղ կառավարման մեխանիզմներով, այն է՝ ծրագրի իրականացման թիմեր, ղեկավար կոմիտեներ, համատեղ գնահատումներ և համատեղ հաշվետվություններ մի մարմնի նիստերում, որին մասնակցում են երկու կողմերի բարձրաստիճան ներկայացուցիչները: Սա թույլ է տալիս տեղական ազգային ինստիտուտները ներառել այնպիսի ձևաչափերում, որտեղ նրանք կաշխատեն բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության միջազգային չափորոշիչներին համապատասխան: Համատեղ ծրագրերը նաև կարող են օգտակար միջոց հանդիսանալ համապատասխան կորմերի, արժեքների և աշխատանքային մեթոդների փոխանցման համար: Թափանցիկության մակարդակը նույնպես բարելավվում է, քանի որ հաշվետվությունների շղթայով տեղեկատվության շարժը, ընդհուպ մինչև դրա «արևմտյան» հատվածը, տեղացի գործընկերներին ստիպում է պահպանել հաշվետվությունների ճշգրտությունն ու ազնվությունը (տե՛ս սրա օրինակը՝ Error: Reference source not found-ում):
3. Կամուրջների կառուցում. Հաճախ ազգային ինստիտուտի կամ ընդհանրապես հասարակության ներսում լինում են դերակատարներ, որոնք կարող են դաշնակիցներ դառնալ բարեվարքության ամրապնդման գործում՝ ունենալով դրա համար անհրաժեշտ մոտիվացիան և ռեսուրսները (առնվազն՝ մարդկային): Այնուամենայնիվ, ապագա դաշնակիցների հանդիպելու հնարավորությունը կարող է լինել սահմանափակ՝ վարչական ապարատի կամ հասարակության ելույթի ուժով, ի դեմս, օրինակ՝ փոխադարձ կասկածների կամ վարչարարական հատուկ կարգավորման: Միջազգային կազմակերպությունները կարող են օգնել, որպեսզի այս բնական դաշնակիցները հանդիպեն իրար, փոխանակեն իրենց փորձն ու գիտելիքները, վստահություն ձեռք բերեն մեկը մյուսի նկատմամբ և աշխատեն միասնական ցանցում: Այս դեպքում օգտակար կլինի, որ տեղական կառավարությունը միջազգային

կազմակերպություններին քաջալերի լայն կապեր հաստատելու հասարակության և պետական ապարատի ներսում՝ նպատակ ունենալով ձեռք բերելու այն տեղեկատվությունն ու կապերը, որոնք թույլ են տալիս «խաղալ» հավասար պայմաններում: Միջազգային կազմակերպությունները սովորաբար իրենց դիրքի բերումով լավ հնարավորություններ ունեն՝ տեղական պաշտոնյաների և ոչ կառավարական փորձագետների կամ ակտիվիստների և միջազգային գործընկերների միջև շփում հաստատելու տեսանկյունից: Այս ցանցի հետագա զարգացումը կարող է նշանակալի ազդեցություն գործել առնվազն երկու ուղղությամբ՝ 1) պրոֆեսիոնալ և լավ ինտեգրված փորձագիտական դասի ձևավորում, և 2) քաղաքացիական հասարակության ներսում գիտելիքների և փորձի ավելացում, ինչը թույլ է տալիս իրականացնել առավել արդյունավետ անկախ վերահսկողություն:

#### **Պատուհան 22.4. «ՆԱՏՕ-Ուկրաինա» մասնագիտական կատարելագործման ծրագիր**

2005 թ. ՆԱՏՕ-ն և Ուկրաինան պարզեցին, որ թերություններ կային պաշտպանության ոլորտի պաշտոնյաների վերապատրաստման հարցում: Չինվորական սպաները կանոնավոր կերպով դասընթացներ էին անցնում, մինչդեռ նրանց քաղաքացիական գործընկերները՝ ոչ: Սրանով խախտվում էր համակարգի հավասարակշռությունը:

Ուկրաինան աջակցություն հայցեց այս խնդրին լուծում տալու համար, և 2006 թ. ՆԱՏՕ-ի և Ուկրաինայի կողմից հիմնվեց «Մասնագիտական կատարելագործման ծրագիրը», որը հասցեագրված էր պաշտպանության ոլորտում ներգրավված քաղաքացիական անձանց: Գտնվեցին ազգային հովանավորներ, և Կիևում գտնվող ՆԱՏՕ-ի Կապի գրասենյակում ձևավորվեց ծրագրի իրականացման թիմը: Ուկրաինայի պաշտպանության նախարարության կադրերի վարչության սպաներից մեկը գործուղվեց թիմում աշխատելու համար՝ որպես ՆԱՏՕ-ի ծրագրերի ազգային ղեկավարի օգնական: Բացի այդ, ձևավորվեց տեղական կառավարման խորհուրդ, որի կազմում ընդգրկվեցին շահագրգիռ հիմնական կողմերի ներկայացուցիչները՝ ՊՆ ղեկավարությունից (նախարարի օգնականը), ՊՆ կադրերի վարչությունից, Ազգային անվտանգության և պաշտպանության խորհրդի ներկայացուցիչը, ՄԹ հատուկ զինվորական խորհրդակցանը (ՄԹ-ն հանդիսանում էր այս ծրագրի պատասխանատու պետությունը), ՆԱՏՕ-ի ներկայացուցչության ղեկավարը և ծրագրի ղեկավարը: Վերջինս, Կառավարման խորհրդի անունից, տարեկան 3-4 անգամ հաշվետվություն էր ներկայացնում Բոյոսելում գտնվող հիմնական դոնորներից կազմված ղեկավար կոմիտեին:

Ուսուցման և վերապատրաստման ծրագրերը հանդիսանում են այս ծրագրի կարևոր բաղադրիչներից մեկը, և այս պահի դրությամբ 1000-ից ավելի ուկրաինացի պաշտոնյաներ մասնակցել են այս դասընթացներին, մի մասը՝ Ուկրաինայում, մյուսը՝ արտասահմանում: Քանի որ այս դասընթացների պահանջարկը շատ մեծ է, ապա դրանք մեծապես խոցելի են կոռուպցիայի համար (ինչն արդեն իսկ համատարած երևույթ էր ազգային ընտրության փուլում): Գործընթացի բարեվարքությունն ապահովելու նպատակով, ծրագրում ներդրվեցին հետևյալ ընթացակարգերը՝

- Ուսումնական կարիքները ձևակերպվում են մեկ տարի առաջ՝ ելնելով ՊՆ-ում ընթացող փոփոխությունների նպատակից: Սա օգնեց, որպեսզի ղեկավարները իրոք պիտանի մարդկանց գործուղեն վերապատրաստում անցնելու համար՝ անհրաժեշտ աշխատանքը կատարված լինելու համար:
- Ուսումնական կարիքները պետք է համապատասխանեն դասընթացների թեմաներին և հնարավոր ուսանողների աշխատանքի բնույթին (կամ առնվազն նրանց պաշտոնին) և պետք է ներկայացված լինեն տարեկան ծրագրում՝ ՊՆ ղեկավարության կողմից հաստատվելու համար:
- Ծրագրի աշխատակազմը, ՊՆ-ի հետ համատեղ, կազմում է անհրաժեշտ պայմանները բավարարող, պաշտոնով համապատասխանող և վերադասի թույլտվությունը ստացած հնարավոր թեկնածուների ցանկը: Այս թեկնածուները պետք է անցնեն մրցութային ընտրության գործընթաց, որն իր մեջ ներառում է՝ լեզվի իմացության ստուգումն ու հարցազրույցների անցկացումը, ընդ որում՝ հարցազրույցն անց է կացվում շահագրգիռ տարբեր կողմերի ներկայացուցիչներից կազմված հանձնաժողովի կողմից, որոնց թվում կան առնվազն մեկ ուկրաինացի և մեկ ՆԱՏՕ-ի պաշտոնյա:
- Համատեղ կառավարում և համապարտ պատասխանատվություն արդյունքների համար, որոնք պետք է կանոնավոր կերպով գնահատվեն ու ներկայացվեն վերադաս շահագրգիռ անձանց:

Այս վերջին կետի հետ կապված՝ անհրաժեշտ է նշել, որ ՊՆ ղեկավարության աջակցությունը վճարողը էր խաղացել վերը նշված որոշումների բարեվարքությունը ապահովելու գործում և մի քանի նշանակալի պատժամիջոցների հանգեցրել այն անձանց նկատմամբ, ովքեր փորձել են շրջանցել կանոնակարգը:



Այս բոլոր դեպքերում վճռորոշ խթանիչ գործոնը մարդիկ են, նրանց նվիրվածությունը գործին, առաքինի լինելը և գործընկերների հետ լավ հարաբերություններ ունենալը. այս ամենը շատ էական է հաջողության հասնելու համար: Միջազգային կազմակերպությունների պարագայում հաջողության համար թիվ մեկ նախապայմանը երկրի ներսում այնպիսի գործընկեր ունենալն է, որը կարող է համբերատար աշխատել շահագրգիռ բոլոր կողմերի հետ, հարթեցնել ստեղծվող դժվարությունները, հանդես գալ իր սկզբունքային դիրքորոշմամբ և վերջում, անհրաժեշտության դեպքում, ստանձնել գործընթացի պատասխանատվությունը, սկզբնական շրջանում՝ համատեղ, իսկ այնուհետև, որպես իդեալական լուծում՝ աստիճանաբար ստանձնելով ծրագրի իրականացման ամբողջ պատասխանատվությունը: Եվ միանգամայն հնարավոր է, որ այն ընթերցողը, ով արդեն հասել է սույն ժողովածուի այս էջերին, կարող է լինել հենց այդպիսի մի անձնավորություն: