

Բարեվարքության Ամրապնդումը Պաշտպանության Ոլորտում

Ինչու՞ է պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան կարևոր հիմնախնդիր խորհրդարանի անդամների համար

Ինչու՞ է պաշտպանության ոլորտը հակված դեպի կոռուպցիան

Ի՞նչ պետք է իմանա խորհրդարանի անդամը պաշտպանության ոլորտի ծախսերի կատեգորիաների վերաբերյալ

Անձնակազմի կառավարման կոռուպցիոն ռիսկերը

Գործողությունների և սպասարկման ոլորտում կոռուպցիոն ռիսկերը

Պաշտպանության ոլորտում գնումների գործընթացում կոռուպցիոն ռիսկերը

Օֆսեթային գործարքների կոռուպցիոն ռիսկերը

Պաշտպանական համալիրի փոխարկման (կոնվերսիայի) կոռուպցիոն ռիսկերը

Ովքե՞ր դերակատարում ունեն բարեվարքության ամրապնդման գործում

Որո՞նք են պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման միջազգային նորմերը և լավագույն փորձի օրինակները

Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության չափանիշների և լավագույն փորձի վերաբերյալ ի՞նչ հասանելի անկախ ռեսուրսներ կան



Այս խորհրդարանական համառոտագիրը պրակտիկ գործունեությամբ զբաղվող փորձագետներին է ներկայացնում պաշտպանա-կան հաստատության ներսում կոռուպցիոն ռիսկերի դեմ պայքարի, ինչպես նաև բարեվարքության ամրապնդման գործընթացի վերաբերյալ հասկացությունների, ռազմավարությունների և լավագույն փորձի օրինակների մասին հակիրճ ներածություն:

Ինչու՞ է պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան կարևոր հիմնախնդիր խորհրդարանի անդամների համար

Շատ երկրներում մարդիկ հակված են վստահել իրենց զինված ուժերին: Հանրային հար-

Ներդիր 1. Սահմանումներ և հասկացություններ

Բարեվարքություն (անգլ. integrity- ազնվություն, պարկեշտություն, բարեխղճություն, անբասիրություն, ինտեգրություն, ամբողջականություն) հասկացությունը նշանակում է պարտականությունները ազնիվ և լիարժեք կերպով կատարում: Գործընթացն օժտված է բարեվարքությամբ (անխախտ ամբողջականությամբ), երբ ծառայում է իր նպատակին և գործում ավելի մեծ համակարգի սահմաններում, որի մասն է կազմում: Կազմակերպությունն օժտված է բարեվարքությամբ, երբ իր գործողություններն իրականացվում են պատշաճ հաշվետվողականությամբ և իրավասությամբ՝ առանց ռեսուրսների որևէ շեղման դեպի անազնիվ, մասնավոր նպատակներ: Բարեվարքությունը սովորաբար չափվում է աուդիտային ստուգումների և հարցումների և միջոցով:

Կոռուպցիան վստահված պաշտոնական դիրքի չարաշահումն է՝ անձնական շահ ստանալու համար: Պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան կարող է դրսևորվել տարբեր ձևերով՝ հատուցավճարներ (откат) և կաշառքներ, ոչ մրցակցային հիմունքներով կնքվող պայմանագրեր, զին-ծառայողների աշխատավարձային ֆոնդի հետ կապված մանիպուլյացիաներ և ռազմական ռեսուրսների օգտագործում արտաբյուջետային շահույթ ապահովելու համար:

Շահերի բախումը տեղի է ունենում այն ժամանակ, երբ պաշտոնատար անձն ունենալով անձնական կամ մասնավոր շահեր՝ դրանք գերադասում է օրենքով սահմանված իր պարտականություններից: Որոշ երկրներ շահերի բախում են որակում ներկայիս, ինչպես նաև հետագայում, այն օգուտները, որ պաշտոնատար անձը կարող է ստանալ գնման ընթացիկ պայմանագրից, օրինակ՝ երբ տվյալ պաշտոնատար անձը սկսում է աշխատել կամ այլ եկամուտներ ստանալ պաշտպանության ոլորտի որևէ մատակարարից որոշակի ժամանակահատվածում՝ պետության հետ աշխատանքային հարաբերությունները դադարեցնելուց հետո:

Տնտեսական բնույթի հանցավորության ռացիոնալ վարքագծի տեսության համաձայն կոռուպցիան կարելի է դիտարկել որպես անհատների կողմից արված ռացիոնալ ընտրության արդյունք՝ մի կողմից՝ օրենքի խախտման հետևանքով ստացված հնարավոր անձնական օգուտների և, մյուս կողմից, բացահայտվելու ու դատապարտվելու հավանականության, ինչպես նաև հնարավոր պատժի խստության միջև համեմատությունից հետո: Այս մոտեցման համաձայն՝ գոյություն ունի կոռուպցիան զսպող երկու հիմնական գործոն՝ մշակույթով և անհատական էթիկայով սահմանվող «բարոյական բեռը» և օրենսդրությամբ սահմանվող «ակնկալվող պատիժը»:

ցումները սովորաբար ցույց են տալիս, որ զինված ուժերը հասարակությունում առավել հարգված ինստիտուտներից են, որն ավելի շատ հանրային վստահություն է վայելում, քան զանգվածային լրատվամիջոցները, մասնավոր հատվածը, քաղաքական կուսակցությունները կամ խորհրդարանը, և որին գերազանցում են միայն կրոնական կառույցները և հասարակական կազմակերպությունները:

Այդուհանդերձ, տարբեր ուսումնասիրություններ պաշտպանության ոլորտը գնահատում են որպես կառավարության գործունեության ամենակոռումպացված ոլորտներից մեկը՝ հանքարդյունաբերության և խոշոր ենթակառուցվածքային նախագծերի հետ համատեղ (տե՛ս, օրինակ՝ «Թրանսփարենսի ինթերնեշնլ», «Կոռուպցիայի համաշխարհային բարոմետր 2010թ.»):

Պաշտպանական հաստատություններում բարեվարքության հաստատման և պահպանման ջանքերը կարևոր են բոլոր երկրների խորհրդարանների անդամների համար մի շարք պատճառներով: Նախ՝ պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան հանրային կյանքի այլ հատվածներից մեծ զին է կորզում: Այն միջոցներ է շեղում, դուրս բերում պետական բյուջեից՝ կասեցնելով դրանց ներդրումը կրթության, առողջապահության, նորարարության և զարգացման ոլորտներում:

Երկրորդ՝ այն խաթարում է ազգային պաշտպանունակությունը՝ նվազեցնելով զինված ուժերի մարտական արդյունավետությունը: Սա ազդում է զինվորների անվտանգության, պատրաստության և մարտական պայմանների վրա, ինչպես նաև խիստ բացասական ազդեցություն է թողնում զորքերի բարոյահոգեբանական վիճակի վրա: Կոռումպացված պաշտպանության ոլորտը կարող է լայնորեն նպաստել երկրի տնտեսության և քաղաքականության քրեականացմանը՝ այդ կերպ ինքնին դառնալով անվտանգության սպառնալիք: Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության բացակայությունը հնարավորություն է տալիս կազմակերպված հանցավորությանը, ահաբեկչական խմբավորումներին, օտարերկրյա պետությունների հատուկ ծառայություններին և բիզնես շահ ունեցող՝ սակավ հայտնի խմբերին ձեռք բերել ազգային նշանակության տեղեկություններ, տեխնիկական գիտելիքներ, վտանգավոր նյու-

թեր և սպառազինության արտադրության տեխնոլոգիաներ:

Պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան խաթարում է նաև հասարակության վստահությունը պետության նկատմամբ: Այն հանգեցնում է զինված ուժերի նկատմամբ հանրային վստահության կորստին՝ ի վերջո նվազեցնելով պետության մարտական պատրաստականությունը և հեղինակությունը:

Ներդիր 2. Բուլղարիայում պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիոն սկանդալների հետևանքները

Բուլղարիայում կոռուպցիոն կրկնվող սկանդալները զինված ուժերի նկատմամբ հանրային հարգանքին վնաս են հասցրել: 2009թ. պաշտպանության ոլորտի բարձրագույն ղեկավարության ներկայացուցիչների նկատմամբ իրականացվում են հետաքննություններ՝ հանգեցնելով պաշտոնական դիրքի չարաշահման և կոռուպցիայի մի շարք մեղադրանքների: Այս բացահայտումներին հաջորդած հասարակական ճնշումը հանգեցրեց պաշտպանության բյուջեի կտրուկ կրճատումների և զինված ուժերի հեղինակության ու բարոյահոգեբանական վիճակի անկման: Այդուհանդերձ, այս իրավիճակին ի պատասխան ձեռնարկված բարեփոխումներն արագորեն վերափոխեցին Բուլղարիայի պաշտպանության և անվտանգության ոլորտը, և երկիրն այժմ հանդիսանում է ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման նպատակային (վստահության) հիմնադրամի առաջատար:

Բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիայի նվազեցումը նույն մետաղադրամի հակառակ կողմերն են: Սակայն բարեվարքության շեշտադրումն ավելի դրական և պրոակտիվ մոտեցում է:

Ինչու՞ է պաշտպանության ոլորտը հակված դեպի կոռուպցիան

Շատ երկրներում պաշտպանական հաստատությունն ամենամեծ պետական գործատուն է, որտեղ զինված ուժերը առանձին կրթություն, առողջապահություն, արդարադատության կառույցներ և նշանակալի նյութատեխնիկական ապահովման և վարչական ենթակառուցվածք ունեցող մի համակարգի առանցքային մաս են հանդիսանում:

Պաշտպանության ոլորտի բյուջեները հաճախ պետական ծախսերի խոշորագույն բաղադրիչներից են: Նրանց մասնաբաժինն ազգային բյու-

ջեռում՝ Ավստրիայում, Բելգիայում և Հունգարիայում կազմում է 2-3%, Ֆրանսիայում, Գերմանիայում և Հունաստանում՝ 4.5%, Ռուսաստանում, Հնդկաստանում և ԱՄՆ-ում՝ 16-18%: Պաշտպանության ոլորտի ծախսերը ոչ միայն երկրի բյուջեի, այլ նաև ՀՆԱ-ի զգալի տոկոս են կազմում՝ սկսած Ճապոնիայում 1% -ից մինչև ԱՄՆ-ում և Ռուսաստանում՝ 4,5%, և անգամ 9%՝ Սաուդյան Արաբիայում:

Աղյուսակ 1. Ռազմական ծախսերը՝ ՀՆԱ տոկոսով	
Երկիր	Ռազմական ծախսեր (2013թ.)
Ալբանիա	1.5%
Բոսնիա և Հերցեգովինա	1.4%
Բուլղարիա	1.4%
Խորվաթիա	1.7%
ՆՀՀ Մակեդոնիա	1.4%
Մոլդովա	0.3%
Չեռնոգորիա	1.9%
Ռումինիա	1.3%
Սերբիա	2.2%
Սլովենիա	1.2%
Աղբյուր՝ Համաշխարհային բանկ http://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.GD.ZS	

Կոռուպցիոն գործողությունից ակնկալվող պոտենցիալ օգուտը կախված է մի շարք գործոններից՝

- ներգրավված պաշտոնատար անձի վերահսկողության ներքո գտնվող միջոցների ծավալ,
- իր տրամադրության տակ գտնվող հայեցողական լիազորությունների շրջանակ,
- պաշտպանության ոլորտում թափանցիկության և հաշվետվողականության աստիճան:

Պաշտպանության ոլորտում այս գործոնները համադրվում են՝ մեծացնելով կոռուպցիոն գործողությունից ակնկալվող օգուտը: Զգալի ռեսուրսները, գումարած այնպիսի հանգամանքներ, ինչպիսիք են «գաղտնիության», «հրատապության» և «ազգային շահի» անհրաժեշտությունը, կարող են սահմանափակել պաշտպանության ոլորտում որոշումների կայացումն՝ այն վերապահելով անձանց փոքր շրջանակի, և կտրուկ նվազեցնելով վերջինիս թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը:

«Ազգային անվտանգության շահերը պաշտպանելու» նպատակով **գաղտնիության** վկայակոչումը պաշտպանության ոլորտում թափանցիկության առաջին և գլխավոր թշնամին է: Այն հաճախ կանխում է արտաքին կարևոր ստուգաքննումների ցանկացած հնարավորություն: Պաշտպանության ոլորտում իրականացվող գնումների պարագայում այն կարող է սահմանափակել մրցույթի հավանական մասնակիցների շրջանակը (կամ անգամ հանգեցնել մեկ աղբյուրից գնման գործարքի)՝ այս կերպ բացառելով մրցակցությունը և ճանապարհ բացելով մատակարարների կողմից գնի և պայմանագրի հետ կապված մանիպուլյացիաների համար:

Մարտական խնդիրների և պաշտպանության ոլորտի այլ պահանջների կատարման համար անհրաժեշտ **հրատապությունը** թույլատրում է պարզեցված ընթացակարգեր կամ անգամ պարզապես գործող կանոնների անտեսում (չկիրառում)՝ շրջանցելով մրցույթի՝ թափանցիկ և մրցակցային լինելու պահանջները: «Հրատապ» պահանջների ապահովման անհրաժեշտությունը, հատկապես գաղտնիության վկայակոչումների հետ զուգահեռ, հիմքեր է ձևավորում ոչ թափանցիկ և կամայական որոշումների համար՝ մատակարարներին հնարավորություն տալով չափազանց բարձր գին ներկայացնել:

Պաշտպանական կարգախոսները նույնպես կարող են վկայել կոռուպցիոն գործելաձևերի առկայության մասին: «Ժողովրդի և նրանց աշխատատեղերի մասին մտահոգությունից» ելնելով՝ պաշտպանության ոլորտի ապրանքների և ծառայությունների վերաբերյալ «գնի ազգայինը» կոչերը հաճախ կիրառվում են ոչ թափանցիկ և ոչ մրցակցային պայմանագրերը հիմնավորելու համար, որոնք նպաստավոր պայմաններ են ստեղծում տարբեր եղանակներով հատուցավճարների համար: Սա կարող է հանգեցնել ավելի բարձր գնով թերի որակով ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման: Բացի այդ, ազգային մատակարարների համար նպաստավոր քաղաքականությունները դժվարացնում են օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների և նոր տեխնոլոգիաների ներգրավումը, ինչը նշանակում է ավելի քիչ թվով մրցակիցներ և ավելի պարարտ հող կոռուպցիայի համար:

Ի՞նչ պետք է իմանա խորհրդարանի անդամը պաշտպանության ոլորտի ծախսերի կատեգորիաների վերաբերյալ

Պաշտպանության ոլորտի ծախսերը սովորաբար դասվում են չորս կատեգորիաների ներքո.

- անձնակազմի կառավարում
- գործողություններ և սպասարկում
- գնումներ և կապիտալ շինարարություն
- գիտահետազոտական և փորձարարական ստորուկտորական աշխատանքներ (ԳՀՓԿԱ)

Այս կատեգորիաներից յուրաքանչյուրն ունի կոռուպցիոն ռիսկերի և կոռուպցիայի դեմ պայքարում մարտահրավերների իր խումբը:

Աղյուսակ 2. ՀԱ Եվրոպայում պաշտպանական բյուջեների ծախսերի բաշխումը	
Ալբանիա (2011թ.)	Բոսնիա և Հերցեգովինա (2010թ.)
Անձնակազմ՝ 68.33%	Անձնակազմ՝ 79.32%
Գործողություններ՝ 17.16%	Գործողություններ՝ 19.29%
Գնումներ՝ 14.51%	Գնումներ՝ 1.39%
Բուլղարիա (2010թ.)	Խորվաթիա (2011թ.)
Անձնակազմ՝ 53.86%	Անձնակազմ՝ 62.82%
Գործողություններ՝ 27.86%	Գործողություններ՝ 20.12%
Գնումներ՝ 18.20%	Գնումներ՝ 17.06%
ԳՀՓԿԱ՝ 0.08%	
ՆՀՀ Մակեդոնիա (2010թ.)	Մոլդովա (2010թ.)
Անձնակազմ՝ 70.52%	Անձնակազմ՝ 74.61%
Գործողություններ՝ 18.58%	Գործողություններ՝ 24.41%
Գնումներ՝ 10.90%	Գնումներ՝ 0.10%
Չեռնոգորիա (2010թ.)	Ռումինիա (2011թ.)
Անձնակազմ՝ 69.99%	Անձնակազմ՝ 71.06%
Գործողություններ՝ 3.52%	Գործողություններ՝ 15.63%
Գնումներ՝ 6.48%	Գնումներ՝ 13.14%
	ԳՀՓԿԱ՝ 0.16%
Սերբիա (2011թ.)	Սլովենիա (2011թ.)
Անձնակազմ՝ 71.76%	Անձնակազմ՝ 68.15%
Գործողություններ՝ 22.10%	Գործողություններ՝ 21.45%
Գնումներ՝ 6.08%	Գնումներ՝ 10.18%
ԳՀՓԿԱ՝ 0.06%	ԳՀՓԿԱ՝ 0.20%
Աղբյուր՝ Ռազմական ծախսերի մասին ՄԱԿ-ի հաշվետվություն (United Nations Report on Military Expenditures (https://milex.un.org/))	

Հարավարևելյան Եվրոպայի երկրներում անձնակազմի հետ կապված ծախսերը հանդիսանում են պաշտպանական ծախսերի ամենամեծ մասը: Այս հանգամանքն այն դարձնում է բարեվարքության ամրապնդման ջանքերի առանցքային տիրույթ:

Անձնակազմի կառավարման կոռուպցիոն ռիսկերը

Անձնակազմի կառավարման համակարգերում կոռուպցիան կարող է դրսևորվել շորթման, յուրացման, կաշառքի կամ կոռուպցիոն գործելակերպը հովանավորող փոխհարաբերությունների ցանցի տեսքով: Այն կարող է պայմանավորված լինել կանոնակարգերի կամ քաղաքականության հստակ կիրառմանը չհետևող ցանկացած կադրային որոշմամբ: Օրինակները կարող են ներառել՝

- ժամկետային ծառայության գորակոչից խուսափելու սխեմաներ (ներառելով գորակոչային հանձնաժողովներում և զինկոմիսարիատներում կոռումպացված պաշտոնյաների, բժիշկների և հրահանգիչների ցանցեր)
- սպաների նախապատրաստման հաստատություններում հանարժանի ընդունվելը
- չարդարացված առաջխաղացումներ և պաշտոնի նշանակումներ
- արտերկրում նշանակումների վերաբերյալ որոշումներում արտոնյալ մոտեցումներ (օրինակ՝ վերապատրաստման նպատակով գործուղումների կամ խաղաղապահ գործողություններին մասնակցելու նպատակով)
- չհիմնավորված առավելություններ աշխատավարձի և նպաստների բաշխման հարցում (բնակարանային ապահովում, սնունդ, բժշկական օգնություն, համազգեստ, հանգստի ու արձակուրդի թույլտվություն)

Անձնակազմի կառավարման ոլորտում թափանցիկության ապահովումը բարդ խնդիր է՝ կապված մի քանի գործոններով: Համալրումն ու նշանակումները կատարվում են ծավալվելով ամբողջ համակարգով, մինչդեռ ենթակայությունը հիերարխիկ է՝ վերադասության շղթայի միջոցով: Օպերատիվ ստորաբաժանումների և կենտրոնական անձնակազմի միջև կազմակերպական այս բաժանարար գիծը՝ զինվորական մշակույթի հիմքում ընկած չգրված նորմերի և ավանդույթների հետ միասին, խիստ զսպող հանգամանք է հանդիսանում «ազդարարող» անձանց (whistleblower) համար: Այս հանգամանքը ճշգրիտ տեղեկատվության հավաքումը դարձնում է բարդ խնդիր:

Խորհրդարանի անդամն ի՞նչ կարող է անել անձնակազմի կառավարման առնչությամբ

- Ապահովել զինված ուժերի իրավական կարգավիճակը, անձնակազմի համալրման պայմանները, կրթությունը և մասնագիտական առաջխաղացումը, մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքը և աշխատանքային պայմանները կարգավորող հստակ շրջանակ,
- Բարձրագույն հրամանատարական կազմում պաշտոնների նշանակումները պաշտոնապես հաստատել խորհրդարանի միջոցով
- Կադրային քաղաքականության և դրա իրականացման վերաբերյալ հարցեր ուղղել պաշտպանության նախարարին և պահանջել հաշվետվություններ
- Պահանջել տեղեկատվություն և օմբուդսմանի գրասենյակի հետ խորհրդակցել զինված ուժերից ստացված բողոքների շուրջ՝ անձնակազմի կառավարման ոլորտում գեղծարարությունների, խտրականության և վարչական չարաշահումների վերաբերյալ:
- Դիտարկել զինված ուժերում իրավունքների պաշտպանության համար մասնագիտացված կառույցի ստեղծումը, ինչպես, օրինակ, Գերմանիայում կամ Բոսնիա և Հերցեգովինայում զինվորական հարցերով խորհրդարանական հանձնակատարն է:

Գործողությունների և սպասարկման ոլորտում կոռուպցիոն ռիսկերը

Գործողությունները և տեխնիկական սպասարկումը կլանում են երկրի պաշտպության ոլորտի ծախսերի միջին հաշվով 20%-ը: Սա ներառում է այնպիսի միավորներ, ինչպիսիք են խաղաղ պայմաններում ուժերի մարտական պատրաստությունը, դրանց նախապատրաստումը մարտական տեղակայման, համատեղ զորավարությունների անցկացումը և միջազգային խաղաղապահ առաքելությունները:

Խաղաղապահ գործողություններին ազգային մասնակցության վերաբերյալ որոշումները, որպես կանոն, կայացվում են կարճ ժամանակահատվածում: Հաճախ գնումների հետ կապված ընթացակարգերը պարզեցվում են՝ խուսափելով մրցակցային գործընթացներից: Գնի վերաբերյալ նկատառումները հաճախ ուշադրությունից դուրս են մղվում՝ հոգուտ փոխգործունակության պահանջների, և զինծառայողների անվտանգության մասին մտահոգությունների: Տեղակայման նպատակի համար անձնակազմը հաճախ ընտրվում է անորոշ և ոչ թափանցիկ ընթացակարգերի հիման վրա:

Միջազգային առաքելությունների ընթացքում տեղակայումների համար վարձատրությունը մի քանի անգամ ավելին է, քան սովորական աշխատավարձը: Սա կարող է հանգեցնել պաշտպանական հաստատության ներսում լոբբինգի, կաշառքի և շահադիտական նպատակներով ազդեցության լծակների չարաշահման, քանի որ զորքերը և սպաները փորձում են արտերկրում նշանակումներ ամրագրել: Խաղաղապահ ուժերի տեղակայման դեպքում որոշ փորձագետներ խորհուրդ են տալիս հատուկ առաքելության համար ձևավորված զորամիավորումների փոխարեն տեղակայել մշտական կազմակերպականառուցվածքային ստորաբաժանումներ, քանի որ նման ստորաբաժանումներին անհրաժեշտ կլինի միայն նվազագույն լրացուցիչ գույք և պատրաստություն՝ առաքելության պահանջները կատարելու համար:

Պաշտպանական գործողություններն աստիճանաբար ավելի են ապավինում մասնավոր հատվածին՝ երեք հիմնական ուղղությամբ.

1. Արտապատվիրում (outsourcing), երբ կազմակերպական գործունեության առանձին տեսակներ պայմանագրային հիմունքներով փոխանցվում են գործունեության այդ տեսակի մեջ մասնագիտացած վաճառողներին կամ մատակարարներին,

2. Մասնավորեցում, երբ գործող կառավարության սեփականություն հանդիսացող գույքը, արտադրական կարողությունները, ենթակառուցվածքները վաճառվում են մասնավոր հատվածին,

3. Պետություն-մասնավոր գործընկերություն (ՊՄԳ), երբ մասնավոր հատվածը ներդրումներ է կատարում պաշտպանական ոլորտի նախագծերում կամ գործողություններում՝ պետական գործընկերոջ հետ համատեղ ձեռնարկության շրջանակներում կիսելով ռեսուրսները, փորձագիտությունը և եկամուտները:

Այս ձևաչափերը զգալի հնարավորություններ են առաջարկում զինված ուժերի արդյունավետության բարձրացման համար: Այդուհանդերձ, բարոյական ամուր եթիկայի նորմերով առաջնորդվող ղեկավարության, ինստիտուտների և վերահսկողության բացակայության պայմաններում դրանք կարող են ճանապարհներ բացել ապօրինի գործողությունների համար, ինչպիսին կաշառքն է: Սա կարող է տեղի ունենալ

մասնավոր ընկերությունների կողմից օրինական լոբբիստական գործողությունների հետ միաժամանակ՝ նպատակ ունենալով խրախուսել, ի վնաս պաշտպանական հաստատության, մասնավոր շահերը գերադասող աղբյուրների տարբերակների ընտրությանն ուղղված քաղաքական և բյուրոկրատական գործընթացներ:

Ներդիր 3. Մասնավորեցման ոլորտում կոռուպցիայի վերաբերյալ նախագրուշացնող ազդանշաններ

- Խորհրդարանը գտնվում է մասնավոր հատվածի անհարկի ազդեցության ներքո՝ հաճախ ընտրաբաշխման ֆինանսավորումը կարգավորող ոչ պատշաճ օրենսդրության պատճառով,
- Հանրային կառավարման թափանցիկության ցածր մակարդակը՝ ընդհանուր հասարակության կողմից մասնավորեցման ռազմավարության, քաղաքականության և որոշումների կայացման վերաբերյալ տեղեկատվության ոչ պատշաճ հասանելիություն,
- Մասնավորեցման գործընթացին մասնակցող քաղաքական գործիչների և պաշտոնյաների հաշվետվողականության և նրանց նկատմամբ վերահսկողության համակարգի և մեխանիզմների բացակայությունը,
- Քրեական, քաղաքացիական կամ կարգապահական վարույթների բացակայությունն այն քաղաքական գործիչների և պաշտոնյաների նկատմամբ, ովքեր մասնակից են եղել կամ կասկածվել են կոռուպցիոն վարքագիծ դրսևորելու մեջ, կամ ունեն ակնհայտ շահերի բախում,
- Աշխատակիցների և քաղաքացիների համար կոռումպցված պաշտոնյաների կամ գործընթացների վերաբերյալ, գաղտնի կամ անանուն եղանակներով, բողոքներ կայացնելու հնարավորության բացակայությունը,
- Մասնավորեցման գործընթացներում ընդունվող որոշումների կայացմանը մասնակցող քաղաքական գործիչների և պաշտոնյաների կողմից իրենց գույքի, եկամուտների և շահերի հնարավոր բախումների փաստերի պարտադիր հրապարակային հայտարարագրման բացակայությունը,
- Քաղաքական շահին ենթարկվող թույլ ԶԼՄ-ներ,

Կապալառուների կիրառումը, մասնավորապես՝ զինված ուժերի մասնավոր ծառայություններ մատուցող ընկերությունների աճը մարտական տեղակայման, խաղաղապահության և կայունացման ռազմաբաշխման ընթացքում նույնպես մտահոգություն հանդիսացող կարևորագույն խնդիր է այս ոլորտում: Առաջարկների ներկայացման գործընթացներում հաճախ կա թափանցիկության բացակայություն՝ հիմքեր ստեղծելով կոռումպցիայի, ապօրինի յուրացման, հովանավորչության, կաշառքի և կոռուպցիայի համար:

Մինչ այժմ գոյություն չունի մասնավոր կապալառուների գնահատման, գրանցման կամ հավաստագրման և մասնագիտական գործունեությամբ

յան չափանիշների սահմանման կամ պահպանման միջազգային համակարգ: Այդուհանդերձ, այսպիսի համակարգի ձևավորման համար ձեռնարկվել են փոքր քայլեր: 2008թ. *Ջինևյան ուժերի և անվտանգության մասնավոր ծառայություններ մատուցող ընկերությունների մասին Մոնտրյոյի փաստաթուղթը (Montreux Document on Private Military and Security Companies)* նոր հեռանկարներ է ստեղծում՝ սահմանելով, թե ինչպես է միջազգային իրավունքը կիրառվում մասնավոր զինված ուժերի և անվտանգության ընկերությունների գործունեության վրա: *Անվտանգության մասնավոր ծառայություններ մատուցողների միջազգային վարքագծի կանոնակարգը (International Code of Conduct for Private Security Service Providers (ICoC))* բազմաթիվ շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ նախաձեռնություն է, որի նպատակն է հստակեցնել բարդ միջավայրերում՝ անվտանգության ոլորտի մասնավոր գործունեության համար միջազգային չափանիշներ, ինչպես նաև բարելավել այդ ընկերությունների նկատմամբ վերահսկողությունն ու դրանց հաշվետվողականությունը:

Խորհրդարանի անդամն ի՞նչ կարող է անել գործողությունների և սպասարկման ոլորտի առնչությամբ

- Ապահովել ընթացակարգեր, որոնք անդրադառնում են կոռուպցիայի հարցերին՝ ինչպես խաղաղ պայմաններում, այնպես էլ հակամարտության ժամանակ
- Խրախուսել պաշտպանության նախարարությանը մշակել ուղեցույցեր և վերահսկողության մեխանիզմներ դաշտային մակարդակում
- Բացահայտել կոռուպցիոն բոլոր հնարավոր խնդիրները, որոնք կարող են առաջանալ, և ապահովել, որ պաշտպանական հաստատության բոլոր անդամները տեղյակ լինեն նման իրավիճակներում վարքագծի ընդունելի նորմերի մասին
- Վերանայել խաղաղության աջակցության գործողությունների կամ արտակարգ իրավիճակների դեպքում գնումների արագացված բոլոր գործընթացները կանխելու այս հանգամանքների անհարկի օգտագործումն ու չարաշահումը կոռուպցիոն նպատակների համար
- Մշտադիտարկել ավելցուկային ակտիվների և գույքի վաճառքից ստացված եկամուտների հաշվապահական հաշվառման գործելակերպերը, որ կազմակերպությունն է ստանում եկամուտները, և դրանք ինչի՞ համար կարող են օգտագործվել

Պաշտպանության ոլորտում գնումների գործընթացում կոռուպցիոն ռիսկերը

Պաշտպանության ոլորտում գնումները վերաբերում են երկու տարբեր գործընթացների.

1. Նոր պաշտպանական կարողությունների ձեռքբերում՝ ավելի կատարելագործված սպառազինությունների ապահովման միջոցով,
2. Առկա հզորությունների պահպանում՝ պահեստամասերի, վառելիքի, ինչպես նաև նյութատեխնիկական ապահովման ծառայությունների միջոցով և այլն:

Պաշտպանական ոլորտի գնումները մի շարք պատճառներով մեծապես հակված են դեպի կոռուպցիան: Հաշվի առնելով պաշտպանական հաստատության մեծ մասշտաբները՝ նույնիսկ պարզ ապրանքների ձեռքբերումը (օրինակ՝ սնունդ, վառելիք, համազգեստ) ներառում է մեծ գումարներ: Ինչ վերաբերում է առաջադեմ և մասնագիտացված տեխնոլոգիաների գնումների մասին, հավանական մատակարարների թիվը, որպես կանոն, սահմանափակ է: Բացի այդ, գնումների այլընտրանքային տարբերակները կարող են սահմանափակվել ազգային անվտանգության նկատառումներից ելնելով՝ այս կերպ մատակարարներին տալով բանակցությունների և պայմանագրերի վրա ազդելու չափազանց մեծ իշխանություն: Դժվար է նաև պաշտպանական ոլորտի կարիքները ուղղակիորեն փոխկապել գնումների հետ, քանի որ ծախսերի վերաբերյալ վիճակագրությունը կարող է լինել դժվարամատչելի, թերի կամ առհասարակ գոյություն չունենալ:

Կոռուպցիան հաճախ ծագում է կա՛մ մասնակցող անձի (արդյունքների վրա ազդելու նպատակով առաջարկում է անօրինական վճար, այսինքն՝ կաշառք), կա՛մ պետական պաշտոնյայի նախաձեռնությամբ (արդյունքների վրա ազդելու նպատակով պահանջում է վճար, այսինքն՝ շորթում): Պաշտպանության ոլորտում գնումների գործընթացում կոռուպցիան նվազեցնելու համար գործընթացի բարեվարքության ամրապնդման նախաձեռնությունները պետք է անդրադառնան մասնակից կազմակերպությունների վարքագծին, ներգրավված անձանց անհատական վարքակերպին և որոշումների կայացման գործընթացներին:

1. Մասնակից կազմակերպությունների բարեվարքություն

Անհրաժեշտ է ձգտել բարեվարքության ամրապնդմանը գնման պայմանագրի երկու կողմերում էլ՝ ինչպես պահանջարկի, այնպես էլ առաջարկի կողմերում: Պահանջարկի կողմում՝ պաշտպանության նախարարությունում և ռազմական հաստատության ներսում, չափազանց կարևոր է իրավասությունների հստակ սահմանումը՝ հատկապես որոշումների կայացման իրավասության և վերահսկողության պարտականությունների մասով:

Ներդիր 4. Մասնակից կազմակերպությունների բարեվարքության ամրապնդումը

Պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության դաշնագրեր (Defense Integrity Pacts)

1990-ական թթ. «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպությունը մշակեց «Բարեվարքության դաշնագիրը», որպես գործիք, որը կառավարությունների կողմից կարող էր օգտագործվել գնման մրցույթային փուլում և պայմանագրերի կատարման գործընթացում կոռուպցիայի դեմ պայքարում: Բարեվարքության դաշնագիրը պայմանագիր է, որով մրցույթի մասնակիցները և պատվիրատուները պարտավորվում և խոստանում են բացառել կաշառքի երևույթը կոնկրետ գնման գործընթացի ընթացքում: Բացի այդ, այն արգելում է պետական պաշտոնյաներին և նրանց մերձավոր բարեկամներին աշխատանքի անցնել մրցույթին մասնակցող ընկերություններում՝ մրցույթին մասնակցելու հայտը ներկայացնելուց հետո որոշակի սահմանված ժամանակահատվածի ընթացքում, ինչպես նաև պահանջում է տվյալներ հաղորդել բոլոր ներկայացուցիչների և միջնորդների մասին: Այս դաշնագրերի թափանցիկությունն ապահովելու համար նշանակվում է անկախ վերահսկիչ դիտորդ կամ դիտորդական խումբ, որն իրավունք ունի մասնակցելու բոլոր հանդիպումներին և ծանոթանալու բոլոր փաստաթղթերին: Պաշտպանության ոլորտի խոշոր գնումների գործընթացներում այսպիսի դաշնագրեր են կիրառել աշխարհի 15 երկրներ, ներառյալ՝ Խորվաթիան, Հնդկաստանը, Լեհաստանը և Միացյալ Թագավորությունը:

ԱՄՆ պաշտպանական արդյունաբերության նախաձեռնություն (USA Defense Industry Initiative)

ԱՄՆ պաշտպանության ոլորտի խոշոր կազմակերպությունները միավորվում են Պաշտպանության արդյունաբերական նախաձեռնության (ՊԱՆ) ներքո, որի շրջանակներում բոլոր ստորագրող կողմերը համաձայնություն են տալիս լրացնել ամենամյա մանրակրկիտ հարցաշար իրենց էթիկայի ծրագրերի և ունեցած համապատասխան գործելաձևերի վերաբերյալ: Հարցաշարի պատասխաններն ամփոփվում և հրապարակվում են ՊԱՆ Հանրային հաշվետվողականության տարեկան զեկույցում: ՊԱՆ բոլոր անդամ կազմակերպություններն ունեն վարքագծի կանոնագրեր, էթիկայի հարցերով բաժիններ, ազդարարման թեժ գծեր և անձնակազմի համար էթիկայի նորմերի վերաբերյալ ուսուցման ծրագրեր:

Առաջարկի կողմը՝ պաշտպանական արդյունաբերությունը, վերջին տարիների ընթացքում բախվել է կոռուպցիոն բազմաթիվ սկանդալների, որոնք թուլացրել են հանրային վստահությունը պաշտպանության ոլորտի կապալառուների նկատմամբ: Ընկերությունը կարող է վճարել որակավորման պահանջներին բավարարող մասնակիցների ցուցակում ընդգրկվելու կամ մրցակիցների թիվը սահմանափակելու համար: Նրանք, ովքեր նման հատուցավճարներ են կատարում, ակնկալում են ոչ միայն շահել պայմանագիրը, այլ նաև ստանալ հետագա լրավճարներ, մենաշնորհային օգուտներ և իրենց օգտին նորմատիվ մեղմ շրջանակ:

Հաճախ ակնկալվում է, որ մատակարարները իրենց ձեռքը կվերցնեն կոռուպցիոն հնարավորություններն արմատախիլ անելու գործընթացում նախաձեռնությունը, որոնց զոհը նրանք կարող են դառնալ:

2. Անհատական բարեվարքություն

Գնումների գործընթացի հետ կապված կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոչ մի միջոց արդյունավետ չի լինի, եթե մասնակից անհատները զուրկ են բարեվարքությունից: Անհատների մակարդակում կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման նպատակով պետությունները կիրառում են ինչպես «կոշտ», այնպես էլ «փափուկ» միջոցներ:

Կոշտ միջոցները կարող են կիրառվել շահերի տարբեր տեսակի բախումները և կաշառքի գործողությունները քրեականացնելու համար: Դրանք կարող են տարածվել փաստացի գնման ժամանակահատվածի, ինչպես նաև՝ անցյալի և ապագայի նկատմամբ: Օրինակ՝ միջոցներ կարող են ձեռնարկվել սահմանափակելու պաշտպանության ոլորտի կապալառուների հետ պետական պաշտոնյաների կամ զինվորական անձանց նախկինում ունեցած հարաբերությունների, կամ պետական կամ զինվորական ծառայությունից պաշտոնաթող լինելուց հետո մասնավոր սեկտորի հետ հետագա հնարավոր հարաբերությունների հետևանքով ծագող շահերի բախումը:

Փափուկ միջոցները սովորաբար լինում են վարքագծի կանոնադրերի տեսքով, որոնք կիրառվում են ինչպես պետական կառույցների, այնպես էլ պաշտպանության ոլորտի մատա-

կարարների կողմից իրենց անձնակազմի նկատմամբ:

Ներդիր 5. Անհատական բարեվարքությունը Լեհաստանում

Բոլոր մատակարար կազմակերպությունները պարտավոր են գրավոր կերպով իրենց աշխատակիցներին ծանոթացնել պետական օրենսդրությամբ սահմանված ազդարարների իրավունքների և նրանց համար նախատեսված պաշտպանության միջոցների մասին: Տեղեկատվություն հաղորդելու նմանատիպ պահանջներ ներկայացվում են նաև պետական աշխատակիցներին. ցանկացած հաղորդում կարող է արվել փոստով, առցանց, կամ հեռախոսով և, ներկայացնող անձի ցանկությամբ, կարող է լինել անանուն և անհայտնաբերելի:

Վերը նկարագրված կոշտ և փափուկ մոտեցումների սահմանագծում է գտնվում ազդարարների (whistle-blower) պաշտպանությունը: Այն նախատեսված է կոռուպցիոն վարքագծի դրսևորման մասին տեղյակ անձանց խրախուսելու տեղեկատվություն հաղորդել պատկան մարմիններին:

Ներդիր 6. Ազդարարների պաշտպանության լավ փորձի օրինակներ

Նորվեգիան ազդարարների պաշտպանության մասին հատուկ օրենսդրություն է ընդունել: Այն մասնավոր և պետական հատվածի բոլոր աշխատակիցներին իրավունք է տալիս պատկան մարմինների ուշադրությունը հրավիրել իրենց կազմակերպությունում տեղի ունեցող կասկածելի խախտումների վրա՝ պայմանով, որ աշխատողը հետևում է «պատշաճ ընթացակարգի» ապահովմանը: Օրենքն արգելում է «վրեժխնդրությունը», այն է՝ աշխատակցի կողմից ներկայացված ծանուցմանը, որպես արձագանք, կամ ուղղակի հետևանք, ցանկացած անբարենպաստ վերաբերմունք: Ազդարարի դրդապատճառներում անբարեխիղճ որևէ նկրտում չպետք խոչընդոտի օրինական հաղորդում ներկայացնելը, եթե այդ բացահայտումը բխում է հանրային շահերից: Այն աշխատակիցը, ով «ազդանշան է տալիս», որ պատրաստվում է ծանուցում ներկայացնել (օրինակ՝ փաստաթղթերը պատճենահանելով կամ սպառնալով դիմել գործողության, եթե անօրինական գործելաձևը չփոխվի) նույնպես պաշտպանված է վրեժխնդրությունից: Բացահայտումից հետո «ազդարարի» նկատմամբ ցանկացած տեսակի վրեժխնդրության դեպքում նախատեսվող փոխհատուցումը կարող է լինել անսահմանափակ:

Ռումինիայում գործող օրենքը Եվրոպայում այն հազվագյուտ օրենքներից մեկն է, որը սահմանում է «ազդարար» - եզրույթը: «Ազդարարն այն անձն է, որը բացահայտում է պետական հաստատություններում պետական լիազորություններ ունեցող անձանց կամ այդ հաստատությունների ղեկավարների կողմից կատարվող օրենքների խախտումներ»: Այս սահմանումը պետք է ընթերցվի «հանրային շահից բխող ազդարարման» սահմանման հետ համատեղ:

Վերջինս սահմանվում է որպես օրենքը, մասնագիտական էթիկայի չափանիշները կամ լավ վարչարարության, արդյունավետության, արդյունքայնության, տնտեսման և թափանցիկություն սկզբունքները խախտող ցանկացած արարքի վերաբերյալ բարեխիղճ սկզբունքով տեղեկությունների հաղորդում:

ԱՄՆ-ում գործող կանոնադրության համաձայն պաշտպանության ոլորտի բոլոր մատակարարներից պահանջվում է ապահովել էթիկայի նորմերի վերաբերյալ ծրագրեր, վերապատրաստման դասընթացներ, տեղեկությունների պատշաճ հաղորդում և ազդարարներին պաշտպանության տրամադրում: Պաշտպանությունը տրամադրվում է մատակարար կազմակերպության այն աշխատակիցներին, ովքեր պետական պաշտոնյաներին տեղեկություններ են հաղորդում յուրացման կամ վատման դեպքերի, հանրային առողջությանն ու անվտանգությանը սպառնող վտանգի, կամ պաշտպանության ոլորտին առնչվող պայմանագրի հետ կապված խախտումների մասին: Աշխատակիցը չի կարող ազատվել աշխատանքից, իջեցվել ավելի ցածր պաշտոնի կամ ավելի ցածր վարձատրվող աշխատանքի, կամ այլ կերպ ենթարկվել որևէ խտրականության՝ որպես պետությանը՝ պատվերի պայմանագրի հետ կապված խախտումների վերաբերյալ տեղեկատվություն տրամադրելու համար ճշման միջոց: Բոլոր մատակարար կազմակերպությունները պարտավոր են գրավոր կերպով իրենց աշխատակիցներին տեղեկացնել ազդարարման իրենց դաշնային իրավունքների և պաշտպանության միջոցների մասին: Տեղեկատվություն հաղորդելու նմանատիպ պահանջներ ներկայացվում են նաև պետական աշխատակիցներին. ցանկացած հաղորդում կարող է արվել փոստով, առցանց, կամ հեռախոսով և, ներկայացնող անձի ցանկությամբ, կարող է լինել անանուն և անհայտնաբերելի:

3. Որոշումների կայացման գործընթացի բարեվարքությունը

Նորմատիվ-իրավական շրջանակը պետք է ապահովի հստակ պատճառահետևանքային կապ՝ պաշտպանական քաղաքականության և գնումների միջև՝ հաշվի առնելով հարկաբյուջետային սահմանափակումները: ձեռքբերման պահանջները պետք լինեն ըստ առաջնության հանգամանալից կերպով սահմանված՝ պաշտպանական համընդհանուր ծրագիր կազմելու նպատակով, որը պետք է լինի հնարավորինս ընդգրկուն և հավասարակշռված: Մրցակցող պահանջների հանգամանալից ուսումնասիրությունը և գնի ու որակի հարաբերակցության վերլուծությունը շատ կարևոր նշանակություն ունեն:

Խորհրդարանի անդամն ի՞նչ կարող է հարցնել գնումների վերաբերյալ որոշումների կայացման երեք փուլերում

1. Նախապատրաստական փուլ

- Արդյո՞ք կան պաշտպանական քաղաքականության վերաբերյալ հանրամատչելի փաստաթղթեր, որոնք տրամադրում են պաշտպանական ոլորտի արդիականացման համար հստակ ուղեցույցեր:
- Արդյո՞ք գնումների մասին որոշումները հիմնված են ռիսկերի մանրամասն և թեափանցիկ վերլուծության վրա:
- Արդյո՞ք գործառնական և տեխնիկական պահանջները մշակված են իրական գործառնական կարիքներից ելնելով:
- Արդյո՞ք ձեռքբերման/գնման պլանի ծավալն արդարացված է իրական կարիքներով:
- Տեխնիկական պահանջների գնահատման համար ո՞ր քանակական և որակական պարամետրերն են կիրառվում:
- Արդյո՞ք հավանական մատակարարները (այդ թվում՝ ազգային ընկերությունները) ծանուցվել են առաջիկա ձեռքբերումների վերաբերյալ:
- Գնման պլանը մշակված է համակարգեր, թե՞ առանձնացված միավորներ ձեռք բերելու համար:
- Արդյո՞ք ֆինանսական միջոցները նախատեսվում են ծրագրի ողջ կեսնացիկի համար: Արդյո՞ք սպասարկման ծախսերը ներառված են:
- Արդյո՞ք չպլանավորված գնումները հիմնավորվում են հրատապ գործառնական կարիքների առկայությամբ:

2. Մրցութային և բանակցային փուլ

- մրցութային գործընթացն արդյո՞ք մրցունակ է: Եթե ոչ, արդյո՞ք արդարացված է մեկ աղբյուրից գնման կատարումը (կամ սահմանափակ ձևաչափով մրցույթը):
- Արդյո՞ք առկա են ներկայացվող առաջարկների գնահատման ճշգրիտ և օբյեկտիվ չափորոշիչներ:
- Տարբեր մասնակիցների գնային առաջարկների համեմատական գնահատականը հաշվի է առնում կենսացիկի ծախսերը, թե՞ միայն ձեռքբերման ծախսերը:
- Արդյո՞ք մրցույթին մասնակցության հետ կապված թղթաբանությունը պարզ է և օբյեկտիվ:
- Ինչպե՞ս է կանխվում շահերի բախումը: Գործընթացին մասնակցող պաշտոնատար անձինք որևէ առնչություն ունենալով հավանական մասնակիցների հետ, որը կարող է դիտարկվել, որպես շահերի բախում: Արդյո՞ք նրանց կողմից ստորագրվել է շահերի բախման փաստի բացակայության հայտարարագիր: Եթե այո, ապա ինչպե՞ս է դա ստուգվել:
- Գնման գործընթացում արդյո՞ք կիրառվում են «գործակալների» կամ «միջնորդների» ծառայություններ: Ինչպե՞ս է ապահովվում նրանց բարեվարքությունը:

3. Կատարման փուլ

- Արդյո՞ք գնման պայմանագիրը երախշավորում է պաշտպանության նախարարության իրավունքների ապահովում:
- Արդյո՞ք պայմանագիրն իրականացվում է ըստ ստորագրված տեքստի:
- Արդյո՞ք պայմանագրում փոփոխությունները տեղի են ունենում միայն հստակ սահմանված և հիմնավորված դեպքերում:
- Արդյո՞ք նախատեսվում են որակի օբյեկտիվ ստուգումներ:

Օֆսեթային գործարքների կոռուպցիոն ռիսկերը

Օֆսեթները խոշոր կոռուպցիոն ռիսկ են հանդիսանում անգամ ամենազարգացած երկրներում: Օֆսեթները նախատեսված են որպես փոխհատուցում տեղական շահագրգիռ կողմերին՝ օտարերկրյա կապալառուից ապրանքներ կամ ծառայություններ գնելու դիմաց: Դրանք հաճախ հանդիսանում են պաշտպանական բնույթի միջազգային պայմանագրերի բաղկացուցիչ մաս, իսկ որոշ երկրներում էլ՝ որոշակի արժեքից բարձր պայմանագրերի համար օրենսդրությունը պահանջում է օֆսեթային ձևակերպումներ:

Օֆսեթային պարտավորությունները կարող են ներառել գործողությունների լայն շրջանակ, ինչպիսիք են՝ համատեղ արտադրություն, լիցենզավորված արտադրություն, մարքեթինգ և արտահանման աջակցություն, ենթակապալային պայմանագրերի կնքում, վերապատրաստում, տեխնոլոգիաների փոխանցում, ֆինանսավորում կամ օտարերկրյա ներդրումներ:

Օֆսեթներն աջակցում են ազգային արդյունաբերության զարգացմանը և կարող են նպաստել երկրի առևտրաշրջանառության հաշվեկշռում հավասարակշռության հաստատմանը: Դրանք հաճախ կառավարությանը հնարավորություն են տալիս մեղմել պաշտպանական խոշոր ծախսերի նկատմամբ ազգային արտադրողների և լայն հասարակության ընդդիմությունը: Օֆսեթային գործարքներին վերաբերող դրույթներով առաջարկվող «խթանները» կարող են ազդել այն ընտրության վրա, թե ինչ է անհրաժեշտ, կամ նույնիսկ արդյոք ինչ-որ բան անհրաժեշտ է:

Պաշտպանության ոլորտի գնումները շատ հազվադեպ են պարզ տնտեսական գործարքներ լի-

նում: Սովորաբար այդ գնումներն ունեն միջազգային քաղաքական դրդապատճառներ, որոնցից էլնելով՝ գնորդ պետությունը հույս ունի խորացնել իր քաղաքական հարաբերությունները մատակարարող պետության հետ: Այդ գործարքները նաև բավականին խոշոր են՝ ազդելով երկրի ներքաղաքական օրակարգի վրա. պաշտպանական ոլորտի մատակարարների կողմից որևէ երկրում, տարածաշրջանում կամ քաղաքում ներդրումների կատարման, աշխատատեղերի ստեղծման կամ հատուկ ապրանքների և ծառայությունների տրամադրման առաջարկը կարող է ազդեցություն գործել տեղի քաղաքական գործիչների վրա՝ հոգուտ գնման գործարքի: Մա կարող է այլ պայմաններում ոչ գրավիչ ապրանքները դարձնել քաղաքական տեսանկյունից գրավիչ:

Ներդիր 7. Օֆսեթային գործարքները Մերձավոր Արևելքում և Ասիայում

Օֆսեթների վերաբերյալ դրույթները չեն սահմանափակվում միայն երկրի պաշտպանության ոլորտում ներդրումներով: Միացյալ Թագավորության հետ Սաուդյան Արաբիայի պաշտպանական պայմանագրերում ներառված էին այնպիսի օֆսեթային գործարքներ, որով բրիտանական ընկերությունները պարտավորվում էին երկրում ստեղծել շաքարավազի վերամշակման համալիր, դեղագործական գործարան և կոմերցիոն համակարգչային ուսուցման կենտրոններ: Մալայզիայի օֆսեթային պայմանագրերով բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ներդրումների արդյունքում ապահովվել է բարձրագույն կրթական սեկտորի զարգացում, իսկ Քուվեյթը օֆսեթներ է օգտագործել քաղաքացիական ոլորտում փոքր և միջին ձեռնարկությունների զարգացման համար:

Կառավարությունները հաճախ օֆսեթային գործարքներում կիրառում են «բազմապատկիչ» գործակիցներ, որպես առաջնահերթ ոլորտներում ներդրումները խթանելու միջոց: Օրինակ՝ եթե բազմապատկիչ գործակցի արժեքը 3 է, օտարերկրյա ընկերությունը կարող է իրական օֆսեթային ներդրման արժեքի մինչև եռապատիկ չափով կրեդիտային պահանջ ներկայացնել: Այսպիսով, եթե պաշտպանության նախարարությանը հրատապ անհրաժեշտ է տանկերի զրահի արտադրության հատուկ տեխնոլոգիա, տվյալ տեխնոլոգիայի վրա կարող է կիրառվել 4-ի գործակից: Դա 20 միլիոն դոլար արժողությամբ տեխնոլոգիա ապահովող մատակարարին 80 միլիոն դոլար արժողությամբ օֆսեթային վարկի հնարավորություն կտա: Այդուհանդերձ, նշվում է, որ նման դրույթները մատակարարող-

ների կողմից կարող են օգտագործվել երկրում իրենց փաստացի օֆսեթային ներդրումները նվազեցնելու համար: Օրինակ՝ Պարսից ծոցի շուկաներից մեկում 10 միլիարդ դոլար անվանական պարտավորություններ ունեցող ԱՄՆ՝ պաշտպանական ոլորտի խոշոր կապալառուներից մեկին, բազմապատկիչ գործակիցների օգտագործման շնորհիվ, պահանջվեց միայն 1 միլիարդ դոլար իր պարտավորությունները կատարելու համար: Մեկ այլ օրինակ է բերվում Հարավային Աֆրիկայից, որտեղ շվեդական՝ պաշտպանական ոլորտի մատակարար ընկերությունն ավելի քան 200 միլիոն ԱՄՆ դոլարի չափով օֆսեթային վարկ է ստացել՝ Պորտ Էլիզաբեթ քաղաքում լողավազանները վերանորոգելու և շվեդ զբոսաշրջիկների համար քաղաքը գովազդելու մարքեթինգային գործողության համար միայն 3 միլիոն դոլար ծախսելու դիմաց:

Օֆսեթային պարտավորությունները նվազեցնելու կամ ուղղությունը փոխելու նպատակով բազմապատկիչ գործակիցների չարաշահումը կանխարգելելու համար շատ երկրներ սահմանափակումներ են դնում կամ պայմաններ սահմանում բազմապատկիչ մեծության վրա: Հնդկաստանում առավելագույն 3 բազմապատկիչ գործակիցը կիրառվում միայն այն դեպքում, երբ օտարերկրյա ընկերությունը տրամադրում է վաճառքի համար թույլատրելի գրանցված տեխնոլոգիա՝ առանց որևէ սահմանափակման արտադրության և վաճառքի ծավալների, այդ թվում նաև՝ արտահանման նկատմամբ:

Աղյուսակ 3. Օֆսեթային քաղաքականություն			
Երկիր	Օֆսեթների համար պայմանագրի նվազագույն գին	Օֆսեթների նվազագույն դրույք	Բազմապատկիչ
Ավստրիա	726,000 եվրո	100%	Մինչև 10
Բելգիա	11 մլն եվրո	100%	Չի նշվում
Բուլղարիա	5 մլն եվրո	110%	1-ից 3
Չեխիա	500 մլն չ.կրոն	100%	Չկա
Դանիա	25 մլն դ.կրոն	100%	Չի նշվում
Հունաստան	10 մլն եվրո	80% - 120%	1-ից 10
Հունգարիա	3.5 մլն եվրո	100%	Մինչև 15
Լիտվա	1.5 մլն եվրո	100%	1-ից 5
Նիդերլանդներ	5 մլն եվրո	100%	1-ից 5
Նորվեգիա	5.5 մլն եվրո	100%	1-ից 5
Լեհաստան	5 մլն եվրո	100%	2-ից 5
Ռումինիա	3 մլն եվրո	80%	Մինչև 5
Սլովենիա	500,000 եվրո	100%	1-ից 7
Շվեդիա	10 մլն եվրո	100%	-
Շվեյցարիա	15 մլն շ.ֆրանկ	100%	2-ից 3

Օֆսեթների օգտագործումը զգալիորեն աճել է վերջին տարիների ընթացքում, քանի որ մատակարարները հասկացել են գնումների գործարքների վրա ազդելու հարցում նման դրույքների հզորությունը: 1995թ. օֆսեթային գործարքների միջին արժեքը կազմել է գնումների հիմնական գործարքների արժեքի 49%-ը, իսկ 2005թ.՝ հասել է 103%-ի: Օրինակ՝ «Լոքհիդ Մարթին» (Lockheed Martin) ընկերությունը, որը հանդիսանում է պաշտպանության բնագավառում ամենամեծ մատակարարներից մեկը, ունի մոտ 19 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի ընդհանուր օֆսեթային պարտավորություններ՝ 12 երկրներում:

Օֆսեթային գործարքները հաճախ այնպիսի պարտավորություններ են, որոնք վերջնականապես համաձայնեցվում են հիմնական գործարքի կնքումից հետո: Դրանք լիարժեք կատարման համար կարող են տարիներ պահանջվել: Ժամանակի այս ձգձգումների պատճառով և քաղաքական ու լրագրողական ուշադրության նվազման հետ զուգահեռ առաջանում են ոչ թափանցիկ գործարքներ կնքելու և պայմանագիրը ստանալու գործում աջակցություն ցուցաբերածներին փոխհատույց լինելու հիմքեր:

Խորհրդարանի անդամն ի՞նչ կարող է հարցնել օֆսեթային գործարքների վերաբերյալ

- Արդյո՞ք գոյություն ունի ազգային ռազմավարություն, որը սահմանում է օֆսեթային գործարքների նպատակը:
- Պետական ո՞ր մարմիններն են զբաղվում օֆսեթային գործարքներով:
- Արդյո՞ք օֆսեթների վերաբերյալ բանակցությունները նախաձեռնվում են պայմանագրի կնքումից առաջ կամ դրանից հետո:
- Գոյություն ունե՞ն օֆսեթային գործարքների տնտեսության ժամկետներ և կատարման չափանիշներ, ինչպես նաև դրանց չկատարման դեպքում տույժեր:
- Արդյո՞ք բազմապատկիչները համահունչ են ազգային պաշտպանության և ազգային տնտեսական առաջնահերթություններին:
- Ու՞մ է ձեռնտու օֆսեթային քաղաքականությունը երկրի ներսում՝ առանձնահատուկ ոլորտներ, ընկերություններ կամ անհատներ:

- Արդյո՞ք բազմապատկիչ գործակիցները մեկ կամ մի քանի ոլորտներում զգալիորեն ավելի բարձր են քան մյուսներում: Արդյո՞ք սա հնարավորություն կստեղծի մատակարարների համար նվազեցնելու երկրում իրական օֆսեթային ծախսերը:
- Նախատեսվում են արդյո՞ք աուդիտի գործընթաց կամ մատակարարների նկատմամբ պատշաճ ստուգման (due diligence) պահանջներ:
- Արդյո՞ք ՊՆ և մատակարարների համար գոյություն ունեն վարքագծի կանոնակարգեր, որոնք մասնավորապես վերաբերում են օֆսեթներին:
- Ո՞ր փուլում կարող են օտարերկրյա մատակարարները պահանջել օֆսեթային վարկեր՝ տեխնոլոգիայի և տեխնիկայի փոխանցման դիմաց:
- ՊՆ-ը մատակարարից պահանջում է կատարման համար երաշխիքային վճար, որը ներառվում է հաշվեկշռում: (Այս վճարները, որոնք ժամանակի ընթացքում նվազում են՝ պայմանավորված պայմանագրային պարտավորությունների կատարմամբ, կարող են նպաստել թափանցիկության ամրապնդմանը և կանխել կոռուպցիան):

Պաշտպանական համալիրի փոխարկման (կոնվերսիայի) կոռուպցիոն ռիսկերը

Պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ խորհրդարանական և հանրային ուշադրությունը հաճախ կենտրոնանում է սպառազինության նոր համակարգերի գնման կամ կապիտալ շինարարության նախագծերի՝ հատկապես բարձր գնային արժեք ունեցող գործարքների վրա: Այդուհանդերձ, պաշտպանության ոլորտում ձեռքբերումների նվազ ցայտուն գործընթացները, ինչպիսիք են՝ սպառազինության ավելորդ համակարգերի, տեխնիկայի կամ ենթակառուցվածքների վաճառքը, նույնպես կարող են պարունակել կոռուպցիոն հնարավորություններ: Պաշտպանության համալիրի փոխարկման (կոնվերսիայի) ծրագրերի մի շարք բաղադրիչներ կարող են բարեվարքության մարտահրավերներ առաջացնել, օրինակ՝ ռազմակայանների և օբյեկտների կոնվերսիան, ավելցուկային ռազմական տեխնիկայի, սպառազինությունների և զինապաշարների դուրսգրումը կամ ոչնչացումը և ռազմական արդյունաբերության վերակառուցումը:

Շատ երկրներում զինված ուժերը հանդիսանում են գույքի, ենթակառուցվածքների, արդյունաբերա-կան օբյեկտների և ավելցուկային տեխնիկայի խոշոր սեփականատերեր: Առևտրային շահերի տեսնակյունից այս ռազմական ակտիվները կարող են լինել շատ գրավիչ: Օրինակ՝ մասնավոր ընկերությունները կարող են փորձել ազդեցություն գործել որոշումների կայացման գործընթացի վրա, որպեսզի արժեք ունեցող ակտիվներն ապագա պաշտպանական կարիքների համար պիտակավորվեն որպես «ոչ պիտանի», կամ գնահատվեն շուկայական գներից ցածր՝ նախքան վաճառքի հանվելը կամ փոխանակումը: Նման պաշտպանական ակտիվների փոխանակումը և ապրանքափոխանակությունը անգամ էլ ավելի մեծ կոռուպցիոն ռիսկ են ներկայացնում, քան գնումները:

Մյուս կողմից պաշտպանության նախարարությունները հաճախ հայտնվում են հանրային հզոր ճնշման տակ և դառնում պետությունների, տեղական իշխանության և համայնքային մարմինների, ինչպես նաև առանձին բիզնես շահերի լոբբիստական (իրավաչափ և ոչ իրավաչափ) գործունեության թիրախ, որոնց նպատակն է կանխել ռազմական բազաների փակումը կամ գույքի օտարումը, ինչը կարող է հանգեցնել աշխատատեղերի և եկամուտների կորստի, անգամ եթե այդ գույքը կամ աշխատանքներն այլևս անհրաժեշտ չեն ազգային անվտանգության տեսանկյունից և հանդիսանում են պաշտպանության ոլորտի բյուջեի վատնում:

Առանձին ծառայությունների, օրինակ՝ պահուստավայրերի անվտանգության ապահովման, ավելցուկային սպառազինության համակարգերի, տեխնիկայի և զինամթերքի ոչնչացման արտապատվիրումը կարող է հանգեցնել գնման գործարքի և մրցույթի հետ կապված մանիպուլյացիաների կամ մեկ ընկերության հետ բանակցությունների: Երկու կողմերն էլ կարող են շահագրգռված լինել պայմանագրի գործողության ժամկետը որքան հնարավոր է երկարացնելու մեջ՝ այս կերպ հետաձգելով ավելցուկների ոչնչացումը: Ինչպես պաշտպանության ոլորտի այլ պայմանագրերի դեպքում՝ այս գործարքներում ևս կոռուպցիոն ռիսկերը նվազում են բաց մրցույթների անցկացման և հստակ սահմանված պահանջներով ղեկավարվող մրցակցային ընթացակարգերի միջոցով:

Խորհրդարանի անդամն ի՞նչ կարող է հարցնել պաշտպանական համալիրի փոխարկման վերաբերյալ

- Պաշտպանության նախարարությունն ունի՞ արդյոք պաշտոնական երկարաժամկետ ծրագիր կամ ռազմավարություն՝ փոխարկման, արտապատվիրման և մասնավորեցման համար:
- Ինչպե՞ս է դա ազդում պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի ընթացիկ և ապագա գործառնական պահանջների վրա:
- Արդյո՞ք առկա են շահերի բախման վերաբերյալ հստակ կանոններ պետական և ոչ պետական աշխատողների համար, որոնք ներգրավված են գործընթացում:
- Արդյո՞ք գոյություն ունեն վարքագծի կանոններ գնման գործարքների մեջ ներգրավված ընկերությունների և անհատների համար:
- Բանակցություններում ներգրավված անձնակազմը ստուգվո՞ւմ է արդյոք: Արդյո՞ք նրանք պարտավոր են պարբերաբար տեղեկություններ հրապարակել իրենց եկամուտների, ակտիվների և հավանական շահերի բախման վերաբերյալ:
- Արդյո՞ք առկա է մեխանիզմ, որի միջոցով գործընթացում ներգրավված անձինք կարող են հաղորդում ներկայացնել կոռուպցիոն վարքագծի վերաբերյալ կասկածների և փաստերի մասին՝ ունենալով ազդարարների համար նախատեսված պաշտպանության հնարավորություն:

Որոշ երկրներում պաշտպանական հաստատությունը տնտեսական դերակատար է, որն իր ռեսուրսները (անձնակազմը և ակտիվները) օգտագործում է շահույթ առաջացնող գործողություններում՝ զինված ուժերի համար ստանալով եկամուտ՝ պետական բյուջեի միջոցներից բացի: Նման դեպքերում ռիսկերը երկկողմանի են: Նախ՝ զինված ուժերի արհեստավարժությունը կարող է խաթարվել, երբ ռեսուրսներն ու անձնակազմն ուղղվեն դեպի մասնավոր հատված: Ընթացքում զինված ուժերը կարող են ավելի շահագրգռված լինել եկամուտ ստանալու, քան պետության և նրա քաղաքացիների անվտանգությունն ապահովելու մեջ: Երկրորդ՝ սա կարող է նվազեցնել զինված ուժերի հաշվետվողականությունը: Մեփական ֆինանսավորման ինքնուրույն միջոց ստեղծելով՝ զինված ուժերը կարող են դուրս գալ քաղաքացիական վերահսկողությունից, ինչն էլ իր հերթին կարող է ռիսկեր առաջացնել հասարակության մեջ իր ընդհանուր դերի առնչությամբ:

Ովքե՞ր դերակատարում ունեն բարեկարքության ամրապնդման գործում

Խորհրդարանն առանցքային դեր է խաղում կոռուպցիայի նվազեցման գործում: Խորհրդարանը պետք է ապահովի պաշտպանության ոլորտի գործունեության ամուր օրենսդրական հիմքերը: Օրենքներով սահմանվող նորմերը պետք է լինեն պատվիրող՝ պահաջելով թափանցիկության ապահովում, և արգելող՝ սահմանելով ոչ իրավաչափ արարքերը և պահանջելով հաշվետվողականություն: Խորհրդարանը նաև պետք է ապահովի պաշտպանության ոլորտի բյուջետավորման և գնումների գործընթացներում թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը՝ պաշտպանության ոլորտի տարեկան բյուջեների վերաբերյալ քննարկումների և դրանց հաստատման միջոցով, հաճախակի ներկայացվող հարցերի և հարցապնդումների միջոցով, հետաքննություն իրականացնող հանձնաժողովների և բյուջետային ու անվտանգության հարցերի հանձնաժողովների ընթացիկ գործողությունների մշտադիտարկման միջոցով:

Ներդիր 8. Խորհրդարանական վերահսկողության լավ փորձի օրինակներ

Նիդերլանդներ. 25 միլիոն եվրոյի ծավալն անցնող գնումների վերաբերյալ բոլոր որոշումները պետք է անցնեն խորհրդարանական հաստատման փուլ: Խորհրդարանն իրավասու է ոչ միայն մերժել կամ փոփոխություններ մտցնել գնման վերաբերյալ վերջնական որոշման մեջ, այլև միջամտել գնման գործընթացի ցանկացած փուլում: 100 մլն եվրոն գերազանցող ծրագրերի համար ներդրված է խորհրդարանին ավելի մանրամասն և հաճախակի հաշվետվություններ ներկայացնելու պրակտիկա:

Բուլղարիա. 2009թ. Բուլղարիայի պաշտպանության նախարարը փոփոխություններ է ներկայացնում երկրի “պաշտպանության և զինված ուժերի մասին” օրենքում, որոնցով սահմանափակվում են պաշտպանության ոլորտում գնումների գործընթացում իր իսկ սեփական լիազորությունները: Այս փոփոխությունների համաձայն՝ նախարարը կարող է որոշումներ կայացնել մինչև 25 միլիոն եվրո արժողությամբ գնումների համար, մինչդեռ 25-50 մլն եվրո արժողությամբ գնումների դեպքում նախարարը պետք է նախապես ստանա Կաբինետի (կառավարության) թույլտվությունը, իսկ 50 միլիոն եվրոյի շեմը գերազանցող գնումների դեպքում Կաբինետին անհրաժեշտ է խորհրդարանի նախնական համաձայնությունը:

Գերմանիա և Լեհաստան. Կարևոր նշանակություն ունեցող գնումների պայմանագրերը պետք է ներկայացվեն խորհրդարանի՝ պաշտպանության հարցերի հանձնաժողովի հաստատմանը՝ Գերմանիայում՝ 25 միլիոն եվրոն, իսկ Լեհաստանում՝ 28 միլիոն եվրոն գերազանցող պայմանագրերի համար:

Պաշտպանության ոլորտի բյուջեի նկատմամբ վերահսկողությունը հիմնականում իրականացվում է պաշտպանության և անվտանգության հարցերի մշտական հանձնաժողովների միջոցով: Նրանց պետք է ունենան **իրավասություն, կարողություն և պատրաստակամություն**

- Տոդ առ տոդ ուսումնասիրելու պաշտպանության ոլորտի տարեկան բյուջեն
- Անցկացնելու լսումներ կամ հետաքննություններ, որոնց ընթացքում ցուցմունք տալու համար կարող են հրավիրվել նախարարներ, բարձրաստիճան պաշտոնյաներ կամ զինվորական ներկայացուցիչներ
- Գործադիրից պահանջելու փաստաթղթեր և զեկույցներ
- Ուսումնասիրելու բյուջետային ծախսերի վերաբերյալ հաշվետվությունները և իրավասու մարմիններից պահանջելու անցկացնել աուդիտային ստուգումներ
- Քննության առնելու զինծառայողների և քաղաքացիական անձանց կողմից ներկայացված դիմումներն ու բողոքները
- Կատարելու այցեր և տեսչական ստուգումներ ռազմակայաններում և այլ վայրերում, այդ թվում՝ արտերկրում տեղակայված զորքերում

Քննչական միջոցառումները կարևոր են, սակայն կոռուպցիայի դեմ պայքարի լավագույն միջոցները հստակ և թափանցիկ ընթացակարգերն են՝ խորքային վերլուծություններ կատարելու կարողունակ որակյալ և մոտիվացված անձնակազմի հետ մեկտեղ: Լրատվամիջոցների, քաղաքացիական հասարակության և ակադեմիական շրջանակներում դաշնակիցների հետ աշխատանքներն ավելի կարևոր են դառնում, քանի որ վերջիններս կարող են տրամադրել տեղեկատվության այլընտրանքային աղբյուրներ և քաղաքականության վերաբերյալ առաջարկներ:

Սովորաբար պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիայի դեմ պայքարում **պաշտպանության նախարարությունից ակնկալվում է առաջատար դերի ստանձնում**: Այս դերը կատարելու համար անհրաժեշտ է ներդնել ներքին վերահսկման արդյունավետ մեխանիզմներ՝ կանխարգելման և գործադրման մանդատի և չարաշահումների պրակտիկան շտկող վարչական ներգործության միջոցների հետ համատեղ:

Ի լրումն՝ նախարարությունը պետք է ապահովի հետևյալ նորմերի ու կառույցների առկայությունը՝

- Պաշտպանական նպատակների՝ զինված ուժերի դերերի, առաքելությունների, խնդիրների վերաբերյալ հստակություն և թափանցիկություն
- Պաշտպանական վերջնարդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների հատկացման վերաբերյալ ծրագրեր և որոշումներ՝ միջնաժամկետ (5 տարի) կտրվածքով
- Անձնակազմի կառավարման կենտրոնացված համակարգ՝ բարձրաստիճան զինվորական և քաղաքացիական ծառայողներից բաղկացած բարձրագույն ատեստացիոն հանձնաժողովի վերահսկողությամբ իրականացվող առաջ-խաղացումներով, փոխադրումներով և բարձրագույն պաշտոններում նշանակում-ներով
- Գնումների, պահպանման և սպասարկման պայմանագրերի ուշադիր վերահսկողություն և վերանայում
- ՊՆ-ում քաղաքացիական պրոֆեսիոնալ փորձագետ կադրերի պատրաստում՝ պաշտպանության կառավարման և հանրային կառավարման ոլորտներում
- Շահերի բախման դեպքերի հայտնաբերման և կանխման մեխանիզմներ
- Միջոցներ՝ ուղղված կրտսեր անձնակազմին այնպիսի ճնշումներից պաշտպանելուն, որոնց նպատակն է ստիպել վերջիններիս միանալու «կոռուպցիոն բուրգին», որտեղ իրենց եկամտի մի մասը հատկացվում է ավագ սպաներին

Գործադիրի առաջնային նպատակը պետք է լինի աշխատանքային այնպիսի միջավայրի ձևավորումը, որտեղ սուբյեկտների կողմից կոռուպցիան չի դիտարկվում որպես անհրաժեշտ գործողություն՝ անձնական կարիքներից ելնելով, կամ որպես կազմակերպական մշակույթի հետևանք: Պաշտպանական հաստատության կարողությունների և արհեստավարժության կատարելագործումը պաշտպանության ոլորտի պաշտոնատար անձանց համար պետք է հնարավորություն ընձեռեն գործելու արդյունավետ՝ առանց կոռուպցիայի:

Ներդիր 9. Կոռուպցիայի դեմ պայքարում մասնագիտացված կառույցներ

Միքայիլ Լիսին Հակակոռուպցիոն հանձնաժողովը սկսել է եռանդուն քայլեր ձեռնարկել գնումների գործընթացում կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ազդարարների պաշտպանության նպատակով: Պետական պաշտոնյայի կողմից վարքագծի կանոնադրի ցանկացած խախտում հանգեցնում է կարգապահական տույժի: Նոր հակակոռուպցիոն օրենքի ընդունմամբ կոռուպցիոն բնույթի հանցագործությունների ցանկը 9-ից ընդարձակվել է 22-ի: Գործում են նաև պատիժ նշանակելիս նվազագույն պարտադիր շեմի նորմեր երաշխավորելու, որ բոլոր օրինազանց անձանց ենթարկվում են պատժի: Այժմ նախապատվությունը տրվում է պրոֆեսիոնալ դատավորի կողմից, այլ ոչ թե երդվյալ ատենակալների մասնակցությամբ անցկացվող դատաքննություններին, քանի որ վերլուծությունը ցույց է տվել, որ ավելի հեշտ է կաշառել և ազդեցություն ներգործել 12 քաղաքացիականներից բաղկացած խմբի վրա, քան թե միանձնյա դատավորի: Ազդարարողները գտնվում են օրենքի պաշտպանության ներքո և իրավունք ունեն ստանալու իրենց հաղորդած տեղեկատվության շնորհիվ քրեական հետապնդման և դատավճռի հետևանքով հանցագործներից վերականգված գումարի ընդհուպ մինչև 10 %-ը:

Օմբուդսմանի ինստիտուտը կոռուպցիայի դեմ պայքարի հիմնական միջոցը չէ: Այդուհանդերձ, պատշաճ կազմակերպման դեպքում, քաղաքական կամքի ամուր աջակցության և փորձառու ու մոտիվացված աշխատակազմ ունենալ պարագայում, օմբուդսմանի գրասենյակը կարող է արդյունավետ գործիք հանդիսանալ պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիան կանխելու, չեզոքացնելու և արմատախիլ անելու գործում:

Օմբուդսմանի ինստիտուտները պաշտպանության ոլորտում բարեվարքությանն անդրադառնալու բազմաթիվ տարբեր գործիքներ ունեն՝ հետաքննություններ, զեկույցներ, հրապարակային ելույթներ, նյութերի ներկայացում խորհրդարանական քննությանը, հանդիպումներ կառավարության բարձրաստիճան ղեկավարների հետ: Նրանց դերն ունի հետևյալ կարևորությունն ու հնարավորությունները.

- Պաշտպանական հաստատության հետ առնչվող բոլոր սուբյեկտներն իրավունք ունեն օմբուդսմանի ինստիտուտին ներկայացնել զինված ուժերում կայացված որոշումների կամ իրականացված գործունեության արդյունքում ստեղծված ցանկացած խնդիր, բացի այդ՝ յուրաքանչյուր մասնավոր քաղաքացի պետք է իրավունք ունենա

դիմելու պաշտպանության և անվտանգության հարցերով գրասենյակ

- Հրամանատարական վերադասության աստիճանակարգից օմբուդսմանի ինստիտուտի անկախ լինելու հանգամանքի շնորհիվ այն կարող է առաջարկել հաղորդակցության այլընտրանքային եղանակ, այն դեպքում, երբ որևէ մեկը կարծում է կամ գիտի, որ տեղի է ունեցել կոռուպցիոն որոշակի դրսևորում
- Հասանելի և ակտիվ օմբուդսմանի ինստիտուտը հնարավորություն է ստեղծում անդրադառնալու կոռուպցիայի հետ կապված թեթև դեպքերին, որոնք սովորաբար դուրս են մնում դատական, վարչական կամ զինվորական ընթացակարգերից
- Պաշտպանության ոլորտում որոշումների կայացման բոլոր գործընթացների՝ պարբերական և ըստ ցանկության ուսումնասիրելու հնարավորությունը մշտական հիշեցում է հաստատության համար առ այն, որ իրենց աշխատանքը բոլոր փուլերում մշտադիտարկվում է՝ թե՛ ներսից, և թե՛ դրսից
- Գաղտնի փաստաթղթերի հետ ծանոթանալու և օբյեկտներ մուտք գործելու օմբուդսմանի իրավունքը զսպող գործոն է հանդիսանում կոռուպցիային նպաստող փաստաթղթերի կեղծումը, ապացույցների խեղաթյուրումը և ընթացակարգերի խախտումները կանխելու ուղղությամբ
- Օմբուդսմանի կողմից իր աշխատանքի արդյունքները հրապարակայնացնելու և կոռուպցիոն երևույթների մեջ ներգրավված քաղաքական, զինվորական և քաղաքացիական պաշտոնատար անձանց անունները տալու կարողությունը զսպող հանգամանք է հանդիսանում՝ կարիերան և պատիվը պաշտպանելու նկատառումներից ելնելով

- Քաղաքացիական հասարակությունը և զանգվածային լրատվամիջոցներն** անփոխարինելի դեր են կատարում կոռուպցիայի նվազեցման գործում: Նրանք կառավարությունների, խորհրդարանների և հանրության հետ կարող են համագործակցել հինգ հիմնական ուղղություններով՝
- Հանրային ուսուցում և իրազեկության բարձրացում. կոռուպցիայի կործանարար գնի վերաբերյալ հանրության ահագանգում և բարեփոխության ամրապնդման նախաձեռնությունների համար ջանքերի մոբիլիզացում

- Փոփոխությունների և երկխոսության համար որպես կատալիզատոր և միջնորդներ հանդես գալը
- Փորձագիտության և գիտելիքների ռեսուրսի տրամադրում
- Հետազոտությունների և քաղաքականության տարբերակների մշակում
- Պրակտիկայի մշտադիտարկում և քաղաքականության իրականացման գործընթացի նկատմամբ վերահսկիչ դերը (watchdog)

Լրատվամիջոցների նշանակությունը բարեվարքության ամրապնդման հարցում հիմնականում խախտումների կամ ոչ պատշաճ վարքագծի դեպքերի ի ցույց դնելն է: Անկախ լրատվամիջոցները լավ կառավարումն ապահովող գործիք են՝ հանրային շահին առնչվող հարցերի վերաբերյալ ճշգրիտ, հավասարակշռված և թարմ տեղեկատվություն տրամադրելու միջոցով՝ քաղաքացիներին հնարավորություն տալով ընթացիկ հարցերի վերաբերյալ իրազեկ որոշումներ կայացնելու:

Ներդիր 10. Քաղաքացիական հասարակության փորձը բյուջեների վերլուծության հարցում

2001թ. ի վեր «Red de Seguridad y Defensa en América Latina (RESDAL)» լատինաամերիկյան հասարակական կազմակերպությունը, որը բաղկացած է 300 ակադեմիական ներկայացուցիչներից և պրակտիկ գործունեությամբ զբաղվող մասնագետներից, լայն աշխատանքներ է տարել անվտանգության ոլորտի բյուջեների ուղղությամբ:

RESDAL-ը մեթոդաբանություն է մշակել, որը վերլուծում է պաշտպանության ոլորտի բյուջեն կառավարող որոշումների կայացման գործընթացը: Այն համադրում է պաշտպանական քաղաքականության շրջանակը, ազգային օրենսդրական դրույթները, գործադիր և օրենսդիր մարմինների դերը, ներքին և արտաքին վերահսկողության մեխանիզմները և քաղաքացիական հասարակության դերակատարների գործողությունները: Այս մեթոդաբանությունն արդեն կիրառվել է Արգենտինայի, Բոլիվիայի, Բրազիլիայի, Զիլիի, Կոլումբիայի, Էկվադորի, Գվատեմալայի, Հոնդուրասի, Մեքսիկայի, Նիկարագուայի, Պարագվայի, Պերուի և Վենեսուելայի ազգային պաշտպանության բյուջեների առնչությամբ:

Լատինական Ամերիկայի պաշտպանության համեմատական քարտեզը (Comparative Atlas of Defence in Latin America) ներկայացնում է Լատինական Ամերիկայի 16 երկրների պաշտպանության ոլորտի բյուջեների վերլուծություն: Այն հնարավորություն է տալիս համեմատելու համեմատական մեթոդաբանության կիրառման արդյունքում ստացված թվերը՝ հանդիսանալով առաջին տարածաշրջանային տվյալների աղբյուր: Քարտեզն հասանելի է առցանց տարբերակով՝ <http://www.resdal.org/> կայքում:

Այսպիսով, կոռուպցիայի դեմ պայքարը՝ քաղաքական, սոցիալական և տնտեսական բարեփոխումները և բազմաթիվ հաստատությունները համադրող բազմակողմանի ռազմավարության միջոցով հաջողության հասնելու ավելի մեծ հավանականություն ունի, քան միակողմանի հակակոռուպցիոն միջոցառումները:

Որո՞նք են պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման միջազգային նորմերը և լավագույն փորձի օրինակները

Եվրոպական մակարդակում գոյություն ունեն նախաձեռնություններ, որոնք նախատեսված են խթանելու գնային առաջարկների բաց մրցակցային ներկայացումը՝ **Եվրոպական պաշտպանական գործակալության** (European Defence Agency) **Պաշտպանական ոլորտում պայմանագրերի հնարավորությունների մասին Հայտարարությունների Էլեկտրոնային տեղեկատվության** միջոցով (European Bulletin Board (EBB) on Defense Contacts Opportunities): Այս հարթակը ոչ միայն հնարավորություններ է ընձեռում միջկառավարական համագործակցության և պաշտպանության ոլորտի թափանցիկ գնման գործընթացների համար, այլև ունի հազնամանորեն մշակված մի շարք կանոնակարգեր, կանոններ և ընթացակարգեր՝ անդամ պետությունների միջև լավագույն փորձի օրինակներն ամրագրելու և նորմեր ձևավորելու նպատակով:

ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման նախաձեռնությունը (NATO Building Integrity Initiative) ստեղծվել է ՆԱՏՕ-ի և «Թրանսփարենսի ինիթերնեշնլ» կազմակերպության միջև քննարկումների արդյունքում՝ աջակցելու կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված միջազգային լայն ջանքերին: Նախաձեռնությունը բաց է ՆԱՏՕ-ի բոլոր անդամ և գործընկեր երկրների համար եվրատլանտյան, միջերկրածովյան և Պարսից ծոցի տարածաշրջաններում, ինչպես նաև աշխարհի այլ երկրներում, այդ թվում՝ Աֆղանստանում: Մասնակցությունն իրականացվում է կամավոր հիմունքներով, իսկ Նախաձեռնության իրականացումը պետությունների ազգային պարտականությունն է՝ ազգային մակարդակում իրական ներգրավվածության և հանձնառության նախապայմանով:

Գործողությունները նպատակ ունեն ստեղծել գործնական գիտելիքներ՝ օգնելու երկրներին ՄՄԿ-ի, ՏՀԶԿ-ի (OECD) և այլ ձևաչափերով միջազգային պայմանագրային պարտավորություններն իրականացնելու հարցում: Այս գործողությունները ներառում են բարեվարքության ինքնագնահատման գործիքներ, հատուկ մշակված ուսուցման ծրագրեր, սեմինարներ, կլոր սեղաններ, ուղեցույցերի և լավագույն փորձի օրինակների հրատարակում, հետազոտություններ և վերլուծություններ: Խորհրդարանի անդամների, խորհրդարանական անձնակազմի և քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածությունը ողջունելի է:

Խորհրդարանի անդամն ինչ գործողություններ կարող է նախաձեռնել բարեվարքության ամրապնդման նպատակով

- Պաշտպանական հաստատության բարեվարքությունը արձնել քաղաքական խոսույթի թեմա և օրենսդրական գործունեության կարևոր առարկա
- Պահանջել կոռուպցիայի և բարեվարքության հիմնախնդիրների հիմնավոր ախտորոշման տրամադրում՝ ցանկալի է տարբեր կառույցներից՝ նախարարություններից, պետական վերստուգիչ (հաշվեքննիչ) մարմնից, անկախ հետազոտողներից
- Մշակել պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության գործողությունների պլան
- Պետական պաշտոնյաների և մասնավոր ընկերությունների աշխատակիցների համար սահմանել գործարար վարքակարգի հստակ ստանդարտներ, պահանջել անձնակազմի վերապատրաստման և բարեվարքության չափանիշների կատարման մոնիտորինգի համակարգի ապահովում
- Լրամշակել օրենսդրական շրջանակը՝ ներդնելով կոռուպցիայի դեմ արդյունավետ, համաչափ և տարիամոգիչ պատժամիջոցներ
- Պետական գնումների մշտադիտարկման գործընթացում կիրառել անկախ սուբյեկտներ, օրինակ՝ պետական վերստուգիչ կառույցներ և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ

Հարավարևելյան Եվրոպայի պաշտպանության նախարարների (ՀԵՊՆ) գործընթացը (South-eastern Europe Defence Ministers (SEDM) Process) ստեղծվել է ՆԱՏՕ-ի կողմից՝ Բուլղարիայի, որպես առաջատար երկիր, մասնակցությամբ՝ Բուլղարիայում իրականացված լայնածավալ և հաջողությամբ պսակված բարեփոխումներից

հետո: ՀԵՊՆ հատուկ մշակված Բարեվարքության ամրապնդման ծրագրին մասնակցող պետությունների կազմում են ներառված Ալբանիան, Բոսնիա և Հերցեգովինան, Բուլղարիան, Խորվաթիան, ՆՀՀ Մակեդոնիան, Չեռնոգորիան, Ռումինիան, Սերբիան և Սլովենիան: Գործընթացը բաց է ՀԵՊՆ այլ երկրների, ինչպես նաև՝ դիտորդների համար: 2014թ. դրությամբ Բոսնիա և Հերցեգովինան, Բուլղարիան, Խորվաթիան և Ուկրաինան արդեն ավարտել են Բարեվարքության ամրապնդման ինքնագնահատման և փորձագիտական գնահատման (peer review) գործընթացները:

Եվրոպայի Խորհրդի Կոռուպցիայի մասին քրեական իրավունքի կոնվենցիան (Council of Europe's Criminal Law Convention on Corruption) անդրադառնում է ինչպես ակտիվ այնպես էլ պասիվ կաշառքի դրսևորումներին, որոնք կատարվում են ազգային և միջազգային պաշտոնյաների, խորհրդարանական մարմինների անդամների, քաղծառայողների, միջազգային դատարանների դատավորների և պաշտոնյաների, հաշտարար դատավորների և երդվյալ ատենակալների կողմից:

Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության չափանիշների և լավագույն փորձի վերաբերյալ ի՞նչ հասանելի անկախ ռեսուրսներ կան

Պաշտպանության ոլորտում բյուջետավորման գործընթացի միջազգայնորեն ընդունված ստանդարտների, ինչպես նաև պաշտպանական ծախսերում թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը խթանող լավագույն փորձի օրինակների վերաբերյալ տեղեկատվությունը մատչելի ու հասանելի է մի շարք տարբեր աղբյուրներից:

Բարեվարքության ամրապնդումը և կոռուպցիայի նվազեցումը պաշտպանության ոլորտում. լավագույն փորձի օրինակների ժողովածուն (Building Integrity and Reducing Corruption in Defence. A compendium of Best Practices) համապարփակ ներածական աշխատանք է պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիոն ռիսկերի հասկացությունների, քաղաքականության և

ռազմավարական մոտեցումների վերաբերյալ: Ձեռնարկը դիտարկում է կոռուպցիոն ռիսկերը և խոցելի կողմերը, ինչպես նաև քննարկում տարբեր ազգային սուբյեկտների դերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում և պաշտպանության ոլորտում թափանցիկության բարելավման գործում: 2010թ. DCAF կողմից հրատարակված այս ժողովածուն հասանելի է առցանց՝ տասներկու լեզուներով:

<http://dcaf.ch/Publications/Building-Integrity-and-Reducing-Corruption-in-Defence>

Պաշտպանության ոլորտի ընկերությունների հակակոռուպցիոն համաթիվը (Defence Companies Anti-Corruption Index) հրապարակվել է 2012թ. հոկտեմբերին «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպության կողմից: Սա վերլուծություն է այն մասին, թե աշխարհի պաշտպանության ոլորտի 129 խոշորագույն ընկերություններն ինչ են կարողանում անել (և ինչ հարցում են ձախողում) կոռուպցիան կանխելու գործում:

<http://companies.defenceindex.org/>

Կառավարությունների պաշտպանության հակակոռուպցիոն համաթիվը (Government Defence Anti-Corruption Index), որը հրապարակվել է ՄԹ «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» կազմակերպության կողմից 2013թ., ամբողջ աշխարհի պաշտպանական հաստատություններում կոռուպցիոն ռիսկերի առաջին գլոբալ վերլուծությունն է: Այն վերլուծում է 82 երկրում կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու ուղղությամբ ձեռնարկված միջոցառումները և դեպքերի մանրամասն ուսումնասիրությամբ ցույց է տալիս, թե ինչպես խորհրդարանները կարող են բարելավել պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ իրենց վերահսկողությունը:

<http://government.defenceindex.org/>

ԱՄՆ-ի հարկաբյուջետային քաղաքականության թափանցիկության վերաբերյալ լավագույն փորձի օրինակների կանոնագիրը (IMF Code of Good Practices on Fiscal Transparency) սահմանում է սկզբունքներ ու գործելակերպեր, որոնք

օգնում են պետություններին կառավարության կառուցվածքի և ֆինանսների վերաբերյալ հստակ նկարագիր ներկայացնել: **ԱՄՆ հարկաբյուջետային քաղաքականության թափանցիկության մասին ձեռնարկը** (IMF Manual on Fiscal Transparency) կանոնագրի իրականացման ուղեցույցն է՝ մանրամասն բացատրելով նշված օրինակները:

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/manual.htm>

Բարեվարքության ինքնագնահատման գործընթացը (Integrity Self-Assessment Process) մշակված է ՆԱՏՕ-ի Պաշտպանության ոլորտի ինստիտուտների կայացման վերաբերյալ Գործընկերության գործողությունների ծրագրի շրջանակներում (NATO Partnership Action Plan on Defence Institution Building): Այն հնարավորություն է տալիս երկրներին գնահատել պաշտպանության ոլորտում իրենց բարեվարքության համակարգերի ամրությունը՝ հիմնվելով երկու բաղադրիչի վրա՝ երկրի կողմից լրացման ենթակա հարցաթերթիկ և հաջորդիվ ՆԱՏՕ-ի գլխավորությամբ փորձագիտական գնահատման թիմի՝ տեղում կատարած այց՝ հարցաշարի պատասխանները քննարկելու նպատակով երկրի ներկայացուցիչների հետ հանդիպելու համար:

http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/1402_BI-Self-Assess-Quest_en.pdf

Ռազմական բալանսը (Military Balance) հրատարակվում է Ռազմավարական հետազոտությունների միջազգային ինստիտուտի (IISS) կողմից՝ որպես աշխարհի 170 երկրների ռազմական կարողությունների և պաշտպանության ոլորտի տնտեսական կարողության տարեկան գնահատական: Այն տրամադրում է արդիական տեղեկատվություն պաշտպանության ոլորտի բյուջեների, զինման գործընթացների ընդհանուր գումարների, տեխնիկական հագեցվածության և ռազմական տեղակայումների վերաբերյալ:

<http://www.iiss.org/en/publications/military-s-balance>

ՆԱՏՕ-ի Պաշտպանության ոլորտի ինստիտուտների կայացման վերաբերյալ Գործընկերության գործողությունների ծրագիրը (NATO Partnership Action Plan on Defence Institution Building) ներկայացնում է անդամ և գործընկեր երկրների հանձնառությունը պաշտպանության ոլորտում արդյունավետ և թափանցիկ ֆինանսական, պլանավորման և ռեսուրսների հատկացման ընթացակարգեր մշակելու, ինչպես նաև պաշտպանական ծախսերի արդյունավետ, թափանցիկ և տնտեսապես կենսունակ կառավարման համակարգ ստեղծելու նկատմամբ՝ հաշվի առնելով մակրոտնտեսական մատչելիությունն ու կայունությունը:

<http://www.nato.int/docu/basic/b040607e.htm>

Բյուջեների թափանցիկության ՏՀԶԿ լավագույն փորձի օրինակների (OECD Best Practices for Budget Transparency) ժողովածուն բովանդակում է հետևյալ ոլորտներում անդամ երկրների լավագույն փորձի օրինակները՝ բյուջեների վերաբերյալ հաշվետվություններ, հատուկ բնութի բացահայտումներ, բարեվարքություն, վերահսկողություն և հաշվետվողականություն:

<http://www.oecd.org/dataoecd/13/13/33657560.pdf>

1994թ. ընդունված ԵԱՀԿ Անվտանգության ռազմաքաղաքական ասպեկտների վերաբերյալ վարքի կանոնակարգը (OSCE Code of Conduct on Politico-Military Aspects) խորհուրդ է տալիս, որ պաշտպանության ոլորտում ռեսուրսների հատկատրամները չառաջացնեն տնտեսության ընդհանուր զարգացման համար մատչելի ռեսուրսների արտահոսք: Այն կոչ է անում պաշտպանության ոլորտի ծախսերը հաստատել օրենսդիր կողմից՝ թափանցիկության և զինված ուժերի վերաբերյալ տեղեկատվություն հանրային հասանելիության ապահովման համար:

http://osce.org/documents/sg/1994/12/702_en.pdf

Ստոկհոլմի խաղաղության միջազգային հետազոտությունների ինստիտուտի տվյալների բազան (Stockholm International Peace Research

Institute (SIPRI)) տեղեկատվություն է տրամադրում տարբեր երկրներում զինված ուժերին հատկացող ռեսուրսների վերաբերյալ: Ռազմական ծախսերի, զենքի արտադրության և փոխանցումների վերաբերյալ միտումները ներկայացվում են SIPRI ամենամյա տարեգրքում, որը թարգմանվում է մի շարք լեզուներով:

<http://www.sipri.org/about/organization/researchprog/milap>

ՄԱԿ-ի Ռազմական ծախսերի մասին զեկույցը (United Nations Report on Military Expenditure) նպաստում է աշխարհում ռազմական ծախսերի թափանցիկությանը և փոխադարձ կրճատմանը: 1981թ. սկսած ՄԱԿ-ը ներդրել է ռազմական ծախսերի տարեկան ստանդարտացված հաշվետվության ձևաչափը, որին հաջորդորդել են ռազմական հարցերի, այդ թվում՝ ռազմական ծախսերի թափանցիկության վերաբերյալ օբյեկտիվ տեղեկատվության մասին ուղեցույցներ և առաջարկություններ:

<http://www.un.org/disarmament/convarms/Milex/>



Անվտանգության ոլորտի կառավարման ժնկի կենտրոնը (DCAF) աջակցում է անվտանգության ոլորտի բարեփոխմանը և լավ կառավարմանը: Կենտրոնը իրականացնում է լավագույն փորձի վերաբերյալ հետազոտություններ, խրախուսում ազգային և միջազգային մակարդակներում համապատասխան նորմերի մշակումը, տրամադրում քաղաքականության վերաբերյալ առաջարկություններ և առաջարկում պետություններում խորհրդատվական օժանդակություն ու գործնական աջակցության ծրագրեր: DCAF- ի գործընկերների թվում են գտնվում կառավարություններ, խորհրդարաններ, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ, միջազգային կազմակերպություններ և անվտանգության ոլորտի մի շարք ծառայություններ, այդ թվում՝ ներառյալ զինված ուժերը, ոստիկանությունը, դատական համակարգը, հետախուզական մարմինները և անվտանգության ծառայության սահմանապահ մարմինները: Այցելեք մեր www.dcaf.ch կայքէջ:

DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance
Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2E
CH-1202 Geneva, Switzerland
Tel: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch
www.dcaf.ch
Twitter @DCAF_Geneva