



Բարեվարքություն, թափանցիկություն և
հաշվետվողականություն պաշտպանության
և անվտանգության ոլորտում

Տիպային
ուսումնական պլան



Պատշաճ կառավարում և
բարեվարքության ամրապնդում
պաշտպանության և
անվտանգության ոլորտում

ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ոլորտի
ուսումնական թափանցիկ առարկա



Պատշաճ կառավարում և բարեվարքության ամրապնդում պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում

ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ոլորտի
ուսումնասիրական առարկա

**«Բարեվարքությունը, անկասկած, ղեկավարության կարևորագույն որակներից է:
Առանց դրա հնարավոր չէ իրական հաջողություն թե՛ շինհրապարակում, թե՛ ֆուտբոլի
դաշտում, թե՛ բանակում և՛ թե՛ գրասենյակում»:**

Դուայթ Դ. Էյզենհաուեր



ՆԱՏՕ-ն հետամուտ է Եվրոպայում դաշնային ուժերի առաջին գերագույն հրամանատարից ստացած ժառանգությանը, որով բարեվարքությունը դարձել է մեր գործողությունների հիմնասյունը:

Բարեվարքության ամրապնդման մեր մոտեցումը օգնում է կանխել պաշտպանության ոլորտի կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց բացասական ազդեցությունը պաշտպանական բյուջեների, հանրային վստահության և գործողությունների արդյունավետության վրա: Մենք գիտակցում ենք, որ կոռուպցիան և անվտանգությունը փոխկապակցված են, և պաշտպանության ոլորտում արդյունավետ կառավարման բացակայությունը անվտանգության մարտահրավեր է հանդիսանում:

Մենք նպատակաուղղված ենք ընդլայնելու բարեվարքությունը ՆԱՏՕ-ում՝ որպես առանձին ուսումնակրթական առարկա: 2012թ.-ին Հյուսիսատլանտյան խորհրդի կողմից ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ուսումնակրթական ծրագրի ընդունումից ի վեր՝ մենք ջանքեր ենք գործադրել պաշտպանական հաստատություններում կրթության միջոցով բարեվարքությունն ամրապնդելու ուղղությամբ:

Բարեվարքության ամրապնդումն ու արդյունավետ կառավարումը դժվար խնդիրներ են, որոնք պատրաստի լուծումներ չունեն: Դրանք պահանջում են քաղաքական հանձնառություն, հզոր առաջնորդություն, երկարաժամկետ հեռանկար և գործիքների ու լավագույն գործելակերպերի ճշգրիտ համադրություն՝ խրախուսելու փոփոխությունն ու նպաստելու կայուն բարեփոխումներին: Կրթությունը հաջողության հասնելու բանալին է: Կրթությունը ուղղորդող վեկտոր է՝ կայուն բարեփոխումների ապահովման, բարեվարքության մշակույթի խրախուսման, ինչպես նաև նոր կարողությունների զարգացման համար:

Այս տեսլականն իրագործելու համար մենք մշակել ենք այս Տիպային ուսումնական պլանը ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման անձնակազմի կողմից ղեկավարվող ոլորտային փորձագետների միջազգային աշխատանքային խմբի աջակցությամբ: Այն նախատեսված է որպես մեթոդական ուղեցույց պետությունների, դաշնակիցների և գործընկեր երկրների համար, որոնք ձեռնարկել են արդյունավետ կառավարման ոլորտի բարեփոխումների իրականացման և իրենց ներպետական ուսումնական ծրագրերի վերանայման գործընթաց նպատակ ունենալով դրանցում ներառել բարեվարքության ամրապնդման թեմաներ կամ մշակել բարեվարքության ամրապնդման ազգային պահանջներին բավարարող նոր դասընթացներ:

Ցանկանում եմ երախտիքի խոսք հայտնել աշխատանքային խմբի բոլոր անդամներին, ովքեր նպաստել են այս ուղեցույցի մշակմանը: Այս ուղեցույցի մշակման համար միջոցներ են տրամադրվել ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման խնամառու հիմնադրամի և ԱՄՆ-ի պաշտպանության քարտուղարի գրասենյակի կողմից:

ՆԱՏՕ-ի աշխատակազմը մտադիր է շարունակել համագործակցությունը մեր գործընկերների և տեղական իշխանությունների հետ՝ բարեվարքության ամրապնդման ոլորտում ուսումնակրթական ծրագրերի կատարելագործման և լավագույն փորձի փոխանակման նպատակով:

Դր. Ջոն Մանգա

Գլխավոր քարտուղարի օգնական Ռազմական գործողություններ

Տիպային ուսումնական պլանի մասին

Ընդունելով ոչ պատշաճ կառավարման և կոռուպցիայի ազդեցությունը որպես անվտանգության ռիսկ և կարևորելով կրթության ու վերապատրաստման ընթացիկ ծրագրերում բարեվարքության ամրապնդման (ԲԱ) սկզբունքների ներառումը՝ սույն տիպային ուսումնական պլանը նախատեսված է որպես ուղեցույց՝ աջակցելու ՆԱՏՕ-ի անդամ և գործընկեր երկրներին ուսումնակրթական ծրագրերի կատարելագործման և ԲԱ-ի որպես գերակայություն, ներդրման գործում: Այն ՆԱՏՕ-ի շարունակական հանձնառության մաս է կազմում՝ ուղղված պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների զարգացմանը և պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտներում թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության ամրապնդմանը:

Ուսումնական պլանը նախատեսված չէ որպես սպառիչ ուղեցույց պատշաճ կառավարման և կոռուպցիայի դեմ պայքարի վերաբերյալ բոլոր հնարավոր ուսումնական նպատակների և տեղեկատվական նյութերի համար: Դրա նպատակն է տրամադրել ԲԱ-ի թեմայով կոնկրետ նյութեր, որոնք կարող են ներառվել առկա դասընթացներում՝ առաջարկելով մի շարք ճկուն տարբերակներ, որոնք կարող են հարմարեցվել ազգային պահանջներին: Ուսումնական նպատակները նախատեսված են միջին մակարդակի գիտելիքներ ունեցող քաղաքացիական և զինվորական աշխատակիցների համար, որոնք ունեն մինչև բաժնի պետի պաշտոնի աստիճան (OF2-OF5 կարգի (կապիտանից գնդապետ) զինվորական աստիճան): ՆԱՏՕ-ի կենտրոնակայանի 1325 խմբի առաջարկությամբ առաջարկվող մոդուլների մեջ են ներառվել նաև գեներալային հարցեր: ԲԱ-ն համընդգրկուն հիմնահարց է, ուստի հաստատություններին խորհուրդ է տրվում օգտվել թեմատիկ փորձագետների (այսուհետ՝ ԹՓ-ներ) ծառայություններից, որոնք ներկայացնում են ազգային և միջազգային ղեկավար մարմինները, քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը:

Ուսումնական պլանը կազմված է չորս հիմնական բաժնից, որոնք ներառում են ուսումնական նպատակները, ուսումնասիրության հարցերը և տեղեկատվական ռեսուրսները: Չորս բաժինները հետևյալն են՝

- *Կոռուպցիայի ընկալումը որպես անվտանգության ռիսկ և բարեվարքության ամրապնդման կարևորությունը*
- *Բարեվարքության ամրապնդումը և պետական կառավարումը*
- *Բարեվարքության ամրապնդումը պաշտպանության և անվտանգության կառավարման ու ապահովման ոլորտում*
- *Բարեվարքության ամրապնդումը ռազմական գործողությունների և պաշտպանության ոլորտի համագործակցության ժամանակ*

Սույն տիպային ուսումնական պլանը մշակվել է ՆԱՏՕ-ի միջազգային քարտուղարության կողմից ղեկավարվող, ԲԱ-ի գծով աշխատանքային խմբի կողմից, որի կազմում ընդգրկված էին անդամ և գործընկեր երկրները ներկայացնող թեմատիկ փորձագետներ: Այն լրացնում է ՆԱՏՕ-ի նմանատիպ տիպային ուսումնական պլանը, որը մշակվել էր Պաշտպանական կրթության զարգացման ծրագրի շրջանակներում: Այն պետք է դիտվի որպես առաջին քայլ՝ ՆԱՏՕ-ի և ազգային ուսումնակրթական համակարգերում ԲԱ-ի սկզբունքները՝ որպես գերակայություն, ներդնելու ուղղությամբ: Սույն տիպային ուսումնական պլանի հետագա բարելավման նպատակով պետությունները խրախուսվում են ներկայացնել իրենց կարծիքները և փոխանակել իրենց ազգային փորձը, այդ թվում նաև՝ կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունները: Տեղեկատվական աղբյուրներից օգտվելը հեշտացնելու նպատակով՝ այն նաև ներառում է հիմնական տեղեկատվական փաստաթղթերը:

Բացահայտված կարիքների կամ պահանջների հիման վրա կմշակվեն նոր բաժիններ:

ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը

1. ՆԱՏՕ-ի անդամ պետությունները հանդիսանում են ընդհանուր արժեքների շուրջ միավորված յուրահատուկ համայնք, որը հանձնառու է անհատի ազատության, ժողովրդավարության, մարդու իրավունքների և օրենքի գերակայության սկզբունքներին: Դրանք բոլորը միավորված են մի ընդհանուր նպատակի շուրջ՝ ապահովել, որ Դաշինքը շարունակի լինել ազատության, խաղաղության, անվտանգության և ընդհանուր արժեքների պահպանման բացառիկ համայնք: Գործընկեր երկրների հետ երկխոսությունն ու համագործակցությունը՝ Եվրատլանտյան գործընկերության խորհրդի (ԵԱԳԽ) հիմնարար փաստաթղթում ամրագրված սկզբունքներին համապատասխան, կարող են որոշակիորեն նպաստել միջազգային անվտանգության ամրապնդմանը և այն արժեքների պաշտպանությանը, որոնց վրա հիմնված է Դաշինքը:
2. Դաշնակիցները վերահաստատում են իրենց համոզմունքը, որ ժողովրդավարական վերահսկողության ներքո գործող թափանցիկ և հաշվետու պաշտպանական հաստատություններն առանցքային նշանակություն ունեն Եվրոատլանտյան տարածաշրջանի կայունության և անվտանգության ոլորտի միջազգային համագործակցության համար: Նրանք նաև ընդունում են, որ կոռուպցիան և ոչ պատշաճ կառավարումը հանդիսանում են անվտանգության մարտահրավերներ, քանի որ վտանգում են ժողովրդավարությունը, օրենքի գերակայությունը և տնտեսական զարգացումը, խաթարում հանրության վստահությունը պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների նկատմամբ և բացասական ազդեցություն ունենում մարտունակության վրա:
3. Սույն փաստաթղթում ներկայացված ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը հիմնված է Եվրատլանտյան գործընկերության խորհրդի կողմից 2007թ. մեկնարկած «Բարեվարքության ամրապնդման ծրագրի» իրականացման շնորհիվ ձեռք բերված փորձի վրա: ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ծրագիրը պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտում բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության ամրապնդման ՆԱՏՕ-ի հանձնառության մաս է կազմում: Բարեվարքությունը վարքագծի և սկզբունքների միջև կապող օղակն է: Բնստիտուցիոնալ առումով, բարեվարքությունը ուղղակիորեն կապված է պատշաճ կառավարման հետ: Որևէ հաստատության բարեվարքության ամրապնդումը այն սկզբունքների ինստիտուցիոնալացումն է,

որոնց վրա ցանկանում ենք, որ հիմնված լինի տվյալ հաստատությունը,

ինչպես նաև այդ նորմերի ու արժեքների տարածումը հաստատության աշխատակիցների շրջանում:

4. ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման գործողությունների ծրագիրը բաց է ՆԱՏՕ-ի անդամ երկրների, Եվրոատլանտյան գործընկերության խորհրդի, Միջերկրածովյան երկխոսության երկրների, Ստամբուլի համագործակցության նախաձեռնության, ողջ աշխարհի գործընկերների և Կոլումբիայի համար: Այլ երկրներից ստացված հայտերը ՆԱՏՕ-ի կողմից ուսումնասիրվում են անհատական հիմունքներով: Վերջինս նպաստում է լավագույն փորձի կիրառմանը և մասնակից պետություններին տրամադրում իրենց պահանջներին համապատասխանող փորձագիտական գիտելիքներ և աջակցություն պաշտպանության ու անվտանգության ոլորտի հաստատություններն ավելի արդյունավետ և արդյունքահեն դարձնելու համար:

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՄԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐ

5. ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունն առաջնորդվում է հետևյալ սկզբունքներով.
 - 5.1. Բարեվարքության ամրապնդումը Դաշինքի գործունեության առանցքային տարր է հանդիսանում: Բարեվարքության ամրապնդման, կոռուպցիայի դեմ պայքարի և պատշաճ կառավարման բարելավմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման կարևորությունը հավասարապես վերաբերում է ՆԱՏՕ-ին, դրա դաշնակիցներին և գործընկերներին: Դաշնակիցներն ու գործընկերները պարտավորվում են աջակցել և խթանել բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության սկզբունքներն ու դրանց իրագործումը՝ պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտում սահմանված միջազգային նորմերին և գործելակերպերին համապատասխան:
 - 5.2. Անհրաժեշտ է ներդնել արդյունավետ և թափանցիկ ազգային ընթացակարգեր՝ կոռուպցիայի հետ կապված անվտանգության ռիսկերը և պաշտպանության ոլորտի պահանջները գնահատելու և, այդ պահանջներին ու միջազգային պարտավորություններին համապատասխան, արդյունավետ ու փոխգործունակ պաշտպանական կարողություններ մշակելու և պահպանելու համար:
 - 5.3. Բարեվարքության ամրապնդումը պետք է ՆԱՏՕ-ի աշխատանքի և գործունեության բաղկացուցիչ մաս կազմի՝ հենց կազմակերպության ներսում, ինչպես նաև դրան պետք է առաջնայնություն տրվի ինստիտուցիոնալ ադապտացման շրջանակներում: Միջազգային քարտուղարությունը, միջազգային ռազմական շտաբը, ռազմական հրամանատարություններն

ու գործակալությունները պետք է շարունակեն ջանքեր գործադրել՝ իրենց կառույցներում բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության ամրապնդումն ու պատշաճ կառավարումը խթանելու ուղղությամբ:

ԳԵՐԱԿԱ ՆՊԱՏԱԿ

6. Բարեվարքության ամրապնդումը և պաշտպանության ոլորտի արդյունավետ, թափանցիկ ու հաշվետու հաստատությունների ձևավորումը, որոնք կարող են արագ արձագանքել անվտանգության անկանխատեսելի, այդ թվում՝ հիբրիդային բնույթի մարտահրավերներին, զգալիորեն նպաստում են Դաշինքի առաքելության իրականացմանը, այն է՝ պաշտպանել իր անդամ-պետությունների ազատությունն ու անվտանգությունը:
7. Հաշվի առնելով բարեվարքության ամրապնդման համընդգրկուն բնույթը և կախված ՆԱՏՕ-ի, նրա դաշնակիցների և գործընկերների համապատասխան պարտավորություններից քաղաքականությունը նպատակ է հետապնդում:

ՆԱՏՕ

- 7.1. Բարեվարքության ամրապնդումը ինտեգրել ՆԱՏՕ-ի ավելի լայն քաղաքական նպատակների և Դաշինքի հիմնական առաջադրանքների իրականացման համատեքստում:
- 7.2. Ապահովել ժամանակային առումով համաձայնեցված և կառուցվածքային մոտեցում, որպեսզի բարեվարքության ամրապնդումը հիմնված լինի հզոր կոնցեպտուալ հիմքի վրա և իրագործվի ՆԱՏՕ-ի քաղաքական և ռազմական գործունեության բոլոր ուղղություններում:
- 7.3. Անհրաժեշտության դեպքում, համաձայնեցնել աշխատանքները այլ միջազգային կազմակերպությունների հետ:

ԴԱՇՆԱԿԻՑՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾՆԿԵՐՆԵՐ

- 7.4. Կամավոր հիմունքներով շարունակել մշակել և լրամշակել բարեվարքության ամրապնդման ոլորտի ազգային քաղաքականությունը, դոկտրինները և ուսուսմանական ծրագրերը:
- 7.5. Վերահաստատել պետությունների մտադրությունը կամավոր հիմունքներով իրականացնելու ստացված դասերի և արձանագրված լավագույն փորձի փոխանակում՝ ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ծրագրի և դրա գործողությունների շրջանակներում:
- 7.6. Խթանել պատասխանատվության ստանձնումը տեղական մակարդակում և կատարելագործել ինստիտուցիոնալ և անհատական կարողությունները:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

8. Բարեվարքության ամրապնդման բաղադրիչ տարրերը, որոնք ներառում են բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության հասկացությունները, պետք է օգտագործվեն

պաշտպանական ռեսուրսների կառավարումը և կարողությունների զարգացումը բարելավելու նպատակով: Այդ տարրերը պետք է ներառվեն ՆԱՏՕ-ի հիմնական առաջադրանքների իրագործման մեջ:

ՀԱՎԱՔԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

- 8.1. Հավաքական պաշտպանությունը կախված է պաշտպանության ոլորտի արդյունավետ և արդյունքահեն կառույցներից և պետք է հիմնված լինի բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության սկզբունքների վրա՝ առավելագույնս օգտվելով այն դրամական միջոցներից, որոնք ներդրվում են պաշտպանունակության առավել հզորացման և զինված ուժերը ավելի շատ ռեսուրսներով համալրելու համար: Անհրաժեշտ է շարունակել հզորացնել բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված ջանքերը համազգային պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտներում, որպեսզի ապահովվի դրանց դիմադրողականությունը ընդդեմ կոռուպցիայի:

ՃԳՆԱԺԱՄԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- 8.2. ՆԱՏՕ-ն օժտված է տարաբնույթ ձգնաժամերի հաղթահարմանն ուղղված քաղաքական և ռազմական եզակի ու հզոր կարողություններով: Ընթացիկ գործողությունների համատեքստում կարողությունների զարգացումն իրականացվում է ձգնաժամերի կարգավորմանն ուղղված միջոցառումներին զուգահեռ: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ կոռուպցիան նվազեցնում է հանրության վստահությունը կառավարության նկատմամբ, ազդում է տնտեսական զարգացման վրա և խորացնում է հակասությունները, բարեվարքության ամրապնդումը կարող է կանխարգելիչ ազդեցություն ունենալ: Բարեվարքության ամրապնդումը պետք է հաշվի առնվի ՆԱՏՕ-ի կողմից ղեկավարվող գործողությունների ու առաքելությունների բոլոր փուլերում:

ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑԱՅԻՆ ԱՆՎՏԱՆԳՈՒԹՅՈՒՆ

- 8.3. ՆԱՏՕ-ի և նրա գործընկեր երկրների ու կազմակերպությունների միջև փոխհարաբերությունների լայն ցանցը հատուկ խթան է հանդիսանում բարեվարքության ամրապնդման ուղղությամբ ՆԱՏՕ-ի կատարած աշխատանքների համար: Համաձայն ՆԱՏՕ-ի գործընկերության քաղաքականության՝ ՆԱՏՕ-ն և իր գործընկերները շարունակում են համատեղել ջանքերը և, հնարավորության դեպքում, ընդլայնել համագործակցությունը տարբեր գործընկերությունների՝ ձևաչափերի շրջանակներում և դրանց միջև՝ նպաստելով բարեվարքության ամրապնդման սկզբունքների իրականացմանը, ինչպես նաև ստացված դասերի և լավագույն փորձի փոխանակմանը:

ԲԱԶՄԱԿՈՂՄԱՆԻ ՀԱՅԵՑԱԿԵՏԵՐ

9. ՆԱՏՕ-ի հիմնական առաջադրանքներում բարեվարքության ամրապնդումը որպես

գերակայություն ներդնելը լրացնում է այդ ուղղությամբ տարվող պետությունների ջանքերը: Բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված գործողությունները պետք է լինեն ճկուն և նպատակային:

10. ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականության կիզակետում կոռուպցիայի կանխարգելումն պաշտպանությանն ուղղվող անվտանգության ոլորտում, և այն լրացնում է այլ միջազգային դերակատարների կողմից ձեռնարկված գործողությունները: Երկկողմ, տարածաշրջանային և բազմակողմ համագործակցության ծրագրերի համատեքստում բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը պետք է համապատասխանեցվի այդ գործողություններին, և ներգրավված տարբեր դերակատարների գործողությունները պետք է համապատասխանաբար համակարգվեն՝ համաձայն Համակողմանի մոտեցման գործողությունների ծրագրի:
11. ՆԱՏՕ-ն պարտավորվում է ապահովել, որ բարեվարքության ամրապնդման ծրագրին մասնակցող պետությունների պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների ողջ քաղաքացիական անձնակազմն ու զինծառայողները տեղյակ լինեն կոռուպցիայի հետևանքների մասին, և ղեկավարներն ունենան անհրաժեշտ իրազեկվածություն և գիտելիքներ՝ բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողության կազմակերպչական մշակույթ ձևավորելու համար: Հյուսիսատլանտյան խորհրդի կողմից 2012թ. հաստատված ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ուսումնակրթական պլանը նախատեսված է ներդնելու բարեվարքության ամրապնդումը ՆԱՏՕ-ի կրթության և վերապատրաստման գործողություններում որպես գերակա ուղղություն՝ կապված ընթացիկ և հետագա գործողությունների և ինստիտուցիոնալ ընդլայնման հետ՝ ի աջակցություն այդ նպատակով իրականացվող պետությունների նախաձեռնությունների: Այս ծրագիրն աջակցում է պետությունների կողմից արդեն իսկ ձեռնարկված գործողություններին՝ ուղղված ազգային մակարդակում անհատական և ինստիտուցիոնալ կարողությունների հզորացմանը, ինչպես նաև կրթության և վերապատրաստման միջոցով իրենց ուժերի փոխգործունակության կատարելագործմանը:
12. Բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը շարունակում է աջակցել ՆԱՏՕ-ի գերակայություններին՝ ՄԱԿ-ի Անվտանգության խորհրդի 1325-րդ բանաձևի և կանանց, խաղաղության և անվտանգության մասին այլ առնչվող բանաձևերի իրականացման մասով: Ըստ այդմ, գենդերային հայեցակետը կշարունակի առաջնահերթություն համարվել ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման գործիքներում և գործողությունների ծրագրում, այդ թվում՝ կրթության և վերապատրաստման մեջ:
13. ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը համապատասխանում է ՆԱՏՕ-ի գործընկերության քաղաքականությանը:

Այն կշարունակի ամրապնդել գործընկերության այնպիսի գործիքների միջև փոխկապակցվածությունը, ինչպիսիք են՝ Պլանավորման ու վերանայման գործընթացը (ՊՎԳ), Պաշտպանական կրթության զարգացման ծրագիրը (DEEP) և Մասնագիտական զարգացման ծրագիրը (PDP): ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականությունը կշարունակի նաև նպաստել Պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման նախաձեռնությանը (DCBI) և «Փոխգործունակության հարթակ» նախաձեռնությանը (PII):

14. ՆԱՏՕ-ի անդամ և գործընկեր երկրների Իրականացնող գործընկերների ցանցը նույնպես նպաստում է ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ծրագրին: Նրանք կշարունակեն տրամադրել փորձագիտական գիտելիքներ, հյուրընկալել միջոցառումներ և անցկացնել հետազոտություններ ու վերլուծություններ:
15. ՆԱՏՕ-ն, իր դաշնակիցներն ու գործընկերները պետք է ապահովեն, որ բարեվարքության ամրապնդման սկզբունքները ներառվեն հանրային դիվանագիտության իրենց համապատասխան ռազմավարություններում և գործողություններում: Պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի ղեկավարները կարող են օգտվել հաղորդակցության մանրամասն մշակված ռազմավարությունից՝ կառավարման որակի բարելավմանն ուղղված բարեփոխումներին առավել նպաստելու և աջակցելու համար:
16. Քաղաքացիական հասարակությունը և լրատվամիջոցները կարևոր նշանակություն ունեն բարեվարքության, թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման գործում: Նրանք նաև առանցքային դեր են խաղում կոռուպցիայի և ռեսուրսների ոչ պատշաճ կառավարման մասին իրազեկության բարձրացման հարցում: ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ծրագիրն ընդլայնում է այդ ուղղությամբ արտաքին կապերն ու համագործակցությունը:

ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ ԵՎ ՀԵՏԱԳԱ ՔԱՅԼԵՐԸ

17. Վարչակազմի գազաթաժողովում ՆԱՏՕ-ի պետությունների և կառավարությունների ղեկավարների կողմից հաստատվելուց հետո, ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականության իրականացումն ապահովվում է գործողությունների պլանի միջոցով: Բարեվարքության ամրապնդման գործողությունների պլանի մշակումը, իրականացումը և վերանայումը կիրականացվի Քաղաքական հարցերի և անվտանգության քաղաքականության բաժնի (PASP) կողմից ղեկավարվող բարեվարքության ամրապնդման հարցով հանձնախմբի կողմից, որում կարտացոլվեն ՆԱՏՕ-ի միջազգային քարտուղարության և ռազմական մարմինների համատեղ ջանքերը: ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման քաղաքականության իրականացման մասին Հյուսիսատլանտյան խորհրդին կզեկուցվի տարեկան կտրվածքով:

Բովանդակություն

I. ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԸՆԿԱԼՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԱՆՎՏԱՆԳՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿ ԵՎ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԱՄՐԱՊԻՏԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Բաժին մեկ. Ինչ է կոռուպցիան

Մոդուլ 1.1.1: Կոռուպցիան որպես անվտանգության ռիսկ	11
Մոդուլ 1.1.2: Կոռուպցիան պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում. նպաստող գործոնները և ազդեցությունը	12
Մոդուլ 1.1.3: Կոռուպցիոն ռիսկերի համակողմանի գնահատում	13
Մոդուլ 1.1.4: Իրավական դաշտը.....	14

Բաժին երկու. Բարեվարքություն, էթիկա և մշակույթ

Մոդուլ 1.2.1: Էթիկա	17
Մոդուլ 1.2.2: Բարեվարքության ամրապնդման մշակութային հայեցակետը	18

II. ՊԱՏՇԱՃ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Բաժին մեկ. Պատշաճ կառավարման սկզբունքները

Մոդուլ 2.1.1: Ներկայացուցչություն	22
Մոդուլ 2.1.2: Մարդու իրավունքներ	24
Մոդուլ 2.1.3: Գենդերային հարցեր	25
Մոդուլ 2.1.4: Թափանցիկություն.....	26
Մոդուլ 2.1.5: Հաշվետվողականություն	27
Մոդուլ 2.1.6: Զսպման և հավասարակշռման համակարգեր	28
Մոդուլ 2.1.7: Օրենքի գերակայություն	29
Մոդուլ 2.1.8: Անկողմնակալություն	29
Մոդուլ 2.1.9: Հուսալիություն և կանխատեսելիություն	30
Մոդուլ 2.1.10: Ռազմավարական մոտեցում բարեվարքության ամրապնդմանը.....	30

Բաժին երկու. Պետական հաստատությունների գործունեությունը

Մոդուլ 2.2.1: Իշխանության գործադիր ճյուղ	32
Մոդուլ 2.2.2: Իշխանության օրենսդիր ճյուղ	33
Մոդուլ 2.2.3: Իշխանության դատական ճյուղ	33

Բաժին երեք. Զսպման և հավասարակշռման համակարգեր

Մոդուլ 2.3.1: Ռազմաքաղաքական հարաբերություններ	34
Մոդուլ 2.3.2: Բարեվարքության խորհրդարանական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում	35
Մոդուլ 2.3.3: Բարեվարքության դատական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում	35
Մոդուլ 2.3.4: Լրատվամիջոցներ	36
Մոդուլ 2.3.5: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ	36
Մոդուլ 2.3.6: Մասնագիտացած հակակոռուպցիոն մարմիններ (այդ թվում՝ միջազգային կազմակերպություններ)	37

III. ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԱՄՐԱՊԻՏԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԱՆՎՏԱՆԳՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

Բաժին մեկ. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Մոդուլ 3.1.1: Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարություն	41
Մոդուլ 3.1.2: Որոշումների ընդունումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում	42

Մոդուլ 3.1.3: Պաշտոնատար անձանց էթիկական վարքագիծը և ազդարարողների պաշտպանությունը	42
Մոդուլ 3.1.4: Գենդերային հարցեր	43
Բաժին երկու. Ֆինանսական միջոցներ և գնումներ	
Մոդուլ 3.2.1: Պաշտպանական պլանավորում, բյուջետավորում և ֆինանսական կառավարում	44
Մոդուլ 3.2.2: Ձեռքբերումների գործընթացի թափանցիկությունը և կոռուպցիոն ռիսկերը	45
Բաժին երեք. ԲԱ-ի ներդրումը որպես գերակայություն	
Մոդուլ 3.3.1: Բարեվարքությունը որոշումների կայացման գործընթացում	46
Մոդուլ 3.3.2: Զսպման և հավասարակշռման ներքին մեխանիզմներ	
Մոդուլ 3.3.3: ԲԱ-ի ծրագրերի մշակումը և կառավարումը	48

IV. ՌԱԶՄԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ

ՈԼՈՐՏԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

Բաժին մեկ. Բարեվարքության ամրապնդումը ռազմական գործողությունների ժամանակ	
Մոդուլ 4.1.1: Ռազմական գործողությունների վրա ազդող կոռուպցիայի տեսակները և ուղիները	53
Մոդուլ 4.1.2: Կոռուպցիոն ռիսկերը և առաքելության հաջողությունը	54
Մոդուլ 4.1.3: Կոռուպցիայի դեմ պայքար ՆԱՏՕ-ի պլանավորման գործընթացի միջոցով	55
Մոդուլ 4.1.4: Ստանդարտ աշխատանքային ընթացակարգեր, մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ, որոնք սահմանափակում են կոռուպցիայի ռիսկերը ռազմական առաքելության ներսում	55
Մոդուլ 4.1.5: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի դեմ պայքարին ուղղված մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ	56
Մոդուլ 4.1.6: Կոռուպցիոն ռիսկերը առաքելության ռազմատեխնիկական ապահովման մեջ	56
Մոդուլ 4.1.7: Կոռուպցիայի դեմ պայքար համակողմանի մոտեցման միջոցով	57
Մոդուլ 4.1.8: Ղեկավարում և արդյունավետ որոշումների ընդունում	57
Մոդուլ 4.1.9: Հյուրընկալող երկրի ռազմական անվտանգության և ոստիկանական ուժերի զարգացում	58
Մոդուլ 4.1.10: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի գնահատում և մոնիտորինգ	59
Բաժին երկու.	

Պաշտպանության ոլորտի համագործակցություն և կարողությունների զարգացում

Մոդուլ 4.2.1: Կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության, կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների և պաշտպանության ու դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման ժամանակ	61
Մոդուլ 4.2.2: Կոռուպցիոն ռիսկերի և կոռուպցիայի ռիսկերի գնահատումը հյուրընկալող երկրի պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության ամրապնդման ոլորտում	62
Մոդուլ 4.2.3: Կոռուպցիայի ռիսկերի նվազեցումը պաշտպանական առաքելությունների ժամանակ. բարեվարքության ամրապնդում, կարողությունների զարգացում	63
Մոդուլ 4.2.4: Կոռուպցիայի ռիսկերի նվազեցումը պաշտպանական առաքելությունների ժամանակ. արտաքին գործընկերների հետ համագործակցություն	63
Մոդուլ 4.2.5: Կայուն վերահսկողության, կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ներքին վերահսկման կառույցների ձևավորման լավագույն փորձի օրինակներ	64



1

Կոռուպցիայի ընկալումը
որպես անվտանգության ռիսկ և
բարեվարքության
ամրապնդման կարևորությունը

Թեմայի նկարագրություն

Այս թեմայում ուսումնասիրվում է կոռուպցիա հասկացությունը՝ որպես անվտանգության ռիսկ, դրա ազդեցությունը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների վրա և կոռուպցիայի ու կոնֆլիկտի միջը կապը: Դրանում նաև ներկայացվում են կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման մեթոդները, իրավական մեխանիզմները, էթիկան և կոռուպցիան կանխարգելելու կամ դրան նպաստելու գործում կազմակերպչական մշակույթի դերը:

ՈւՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

- Ըմբռնել և բացատրել կոռուպցիան՝ որպես անվտանգության ռիսկ,
- Ըմբռնել և բացատրել կոռուպցիա երևույթը, և թե ինչ ազդեցություն կարող է այն ունենալ պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների հաստատությունների վրա,
- Բացահայտել և վերլուծել կոռուպցիային նպաստող աղբյուրները և հանգամանքները պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատություններում,
- Բացահայտել և գնահատել կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատություններում,
- Վերլուծել կոռուպցիայի դեմ պայքարի արդյունավետ իրավական մեխանիզմները՝ հաշվի առնելով առկա միջազգային իրավական նորմերը և լավագույնը փորձը,
- Բացատրել անհատների և կազմակերպությունների այնպիսի վարքագիծը, որը նպաստում կամ կանխարգելում է կոռուպցիան, և ըմբռնել, թե ինչպես է վարքագիծը ձևավորվում էթիկական և մշակութային (ներառյալ՝ գենդերային) գործոնների ազդեցության ներքո:

ԹԵՄԱՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

ԲԱԺԻՆ ՄԵԿ. ԻՆՉ Է ԿՈՌՈՒՑՊԻԱՆ

Մոդուլ 1.1.1: Կոռուպցիան որպես անվտանգության ռիսկ

Մոդուլ 1.1.2: Կոռուպցիան պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում. նպաստող գործոնները և ազդեցությունը

Մոդուլ 1.1.3: Կոռուպցիոն ռիսկերի համակոդմանի գնահատում

Մոդուլ 1.1.4: Իրավական դաշտը

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ, ԷԹԻԿԱ ԵՎ ՄՇԱԿՈՒՅԹ

Մոդուլ 1.2.1: Էթիկա

Մոդուլ 1.2.2: Բարեկարքության ամրապնդման

մշակութային հայեցակետերը

ԲԱԺԻՆ ՄԵԿ. ԿՈՌՈՒՑՊԻԱՅԻ ԸՆԿԱԼՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԱՆՎՏԱՆԳՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿ

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժնի նպատակն է քննարկել կոռուպցիա հասկացությունը և դրա նշանակությունը, հավանական աղբյուրներն ու ազդեցությունը, ինչպես նաև օգնել մասնակիցներին ըմբռնել, որ կոռուպցիան և վատ կառավարումը հանդիսանում են անվտանգության մարտահրավերներ, որոնք վտանգում են ժողովրդավարությունը, օրենքի գերակայությունն ու տնտեսական զարգացումը, խաթարում հանրության վստահությունը պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների նկատմամբ և բացասական ազդեցություն ունենում մարտունակության վրա:

Պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատություններից ակնկալվում է արագ և վճռական հակաազդեցություն ձգնաժամային իրավիճակներին և հրատապ պահանջների բավարարում, որոնք, որպես կանոն, ենթադրում են գաղտնի տեղեկությունների փոխանցում և օպերատիվ գործողությունների ձեռնարկում: Որոշ գործողությունների թափանցիկության պակասը, գործողություն ձեռնարկելու հարկադրանքը հայեցողական լիազորությունների հետ մեկտեղ, կարող են որոշակի հանգամանքներում նպաստել կոռուպցիային:

Բաժնում նաև անդրադարձ է կատարվում իրավական շրջանակներին և ուսուցանվում են կոռուպցիոն ռիսկերը բացահայտելու և գնահատելու մեթոդները: Առավել նպատակահարմար է, որ այս բաժնին ուսուցանվի այնպիսի փորձագետի կողմից, ով ունի պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի տեսական և իրավական գիտելիքներ ու փորձ: Մասնակիցներին անհրաժեշտ է տրամադրել ՄԱԿ-ի, Եվրոպայի խորհրդի, ՏՀԶԿ-ի և ԵԱՀԿ-ի համապատասխան միջազգային իրավական ակտերը և կոնվենցիաները:

Բաժնի ուսումնական նպատակները

Բաժինը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները.

- Կկարողանան հասկանալ կոռուպցիայի և կոնֆլիկտի միջև կապը, ինչպես նաև կոռուպցիայի ազդեցությունը միջազգային անվտանգության վրա,
- Ծանոթ կլինեն կոռուպցիայի ընկալման համար անհրաժեշտ հասկացություններին և մեթոդներին,
- Ծանոթ կլինեն կոռուպցիայի ռիսկի գնահատման հասկացություններին և մեթոդներին,

- Ծանոթ կլինեն կոռուպցիայի բացահայտմանն ու կանխարգելմանն առնչվող միջազգային իրավական մեխանիզմներին, որը նրանց թույլ կտա ըմբռնել և վերլուծել ներպետական և ինստիտուցիոնալ օրենսդրությունը:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են միջազգային և ազգային համապատասխան հաստատությունների կողմից օգտագործվող կոռուպցիայի լայնորեն ընդունված սահմանումները:
- Կոռուպցիայի ինչպիսի՞ տեսական սահմանումներ կան գիտական գրականության մեջ:
- Որո՞նք կոռուպցիայի և բռնությամբ ուղեկցվող ծայրահեղականության միջև առկա կապերը:
- Ինչպե՞ս են փոխկապակցված կոռուպցիան, կոնֆլիկտը և ապօրինի գործունեության այնպիսի տեսակները, ինչպիսիք են՝ մարդկանց թրաֆիքինգը և հակամարտության ռեսուրսների չարաշահումը:
- Որո՞նք են կոռուպցիայի ազդեցության գնահատման և կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու լավագույն փորձի օրինակները/մեթոդները:
- Որո՞նք են կոռուպցիայի հատուկ ձևերը պաշտպանության ոլորտի տարբեր բնագավառներում, ինչպիսիք են՝ գնումները, ֆինանսական միջոցները, անձնակազմը, խաղաղապահ գործողությունները և այլն:
- Որո՞նք են այն ռիսկային գործոնները, որոնք կարող են նպաստել կոռուպցիային պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում:
- Ինչպե՞ս են հնարավոր է գնահատել կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում:
- Ինչպե՞ս են փոխադարձաբար կապված կոռուպցիան և գենդերային խնդիրները:
- Որո՞նք են պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիային առնչվող միջազգային օրենսդրության հիմնական փաստաթղթերը:
- Ի՞նչ ընդհանուր հայեցակետեր են նպաստում կամ սահմանափակում ազգային օրենսդրության արդյունավետ իրականացմանը գործնականում:
- Ինչպե՞ս կարող է ազգային օրենսդրությունը համապատասխանեցվել միջազգային իրավական դաշտին:
- Ինչպե՞ս կարող են պետությունները իրականացնել կոռուպցիայի հետ կապված մեխանիզմների և օրենսդրության համեմատական վերլուծություն:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի փորձագետների կողմից տրամադրվող դասախոսություններով և կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությամբ: Դեպքերի ուսումնասիրությունը կարող է ներառել միջազգային իրավական մեխանիզմների գործողության ոլորտի համեմատությունը և հակադրումը,

- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն կոռուպցիա հասկացության և ռիսկերի մասին իրենց գիտելիքների ու իմացության հիման վրա, որը կարող է իրականացվել կոնկրետ դեպքերի վերաբերյալ իրենց քննարկումների ժամանակ:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, The Journal of Politics 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, British Journal of Political Science 32.01, 2002:147-170.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. [@inline](http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf)
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, March 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, Journal of Law, Medicine and Ethics, Vol. 41, No. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. Political Studies 57(4), 2009.
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qfey32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anti-corruption Index 2015*. <http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, Academy of Management Executive, Vol. 18, No.2, 2004.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2015.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Մոդուլ 1.1.1: Կոռուպցիան որպես անվտանգության ռիսկ

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ներկայացվում են, ընդհանուր առմամբ, կոռուպցիայի տեսական սահմանումներն ու հասկացությունները՝ հատուկ շեշտադրելով անվտանգության ոլորտը: Մոդուլում նկարագրվում են կոռուպցիայի հավանական խթանող գործոնները և կոռուպցիայի կոնֆլիկտի միջնադարձությունները:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

Մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան.

- Համեմատել և բացատրել «կոռուպցիա» «պաշտադատ կառավարում» եզրույթների սահմանումները,
- Որոշել կոռուպցիայի խթաններն ու նպաստող գործոնները պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում,
- Ըմբռնել կոռուպցիայի ազդեցությունը խաղաղապահ գործողությունների վրա,
- Ըմբռնել, թե ինչպես են կոռուպցիոն գործողությունները, ինչպես օրինակ՝ թրաֆիկինգը, օգտագործվում կոնֆլիկտի ֆինանսավորման համար,
- Հասկանալ «պետության մասնավորեցում» հասկացությունը և վերլուծել նման դեպքերը,
- Ըմբռնել, թե ինչպես են կոռուպցիան և կոնֆլիկտը փոխադարձաբար սնում միմյանց (ինչպես են փոխկապակցված), և կապել այդ խնդիրները անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների դերակատարման հետ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են կոռուպցիայի և պաշտադատ կառավարման տարբեր սահմանումները:
- Որո՞նք են պաշտպանության ոլորտի կոռուպցիայի հետևանքները պաշտպանականության, մարտունակության և պաշտպանական կառույցների արդյունավետության մակարդակի վրա:
- Որո՞նք են կոռուպցիայի խթաններն ու նպաստող գործոնները պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատություններում:
- Ո՞րն է պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում կոռուպցիոն երևույթների և պետական կառավարման միջև փոխադարձ կապը:
- Որո՞նք են այն պայմանները, որ նպաստում են կոռուպցիային անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի կազմակերպություններում: Ի՞նչ փոխադարձ կապ գոյություն ունի կոռուպցիայի և կոնֆլիկտի միջև:

Ուսումնական մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոնկրետ դեպքերի խմբային քննարկում,
- Դասընթացի մասնակիցները կզննարկեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և դեպքերի վերլուծությունների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, *The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium*, The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, 2007.
- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, *Brown Journal of World Affairs*, no. 2, 2005:101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, *US Army Strategic Studies Institute*, 2009.
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post- conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:344- 361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:328-343
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004:43-59.
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Մոդուլ 1.1.2: Կոռուպցիան պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում. նպաստող գործոնները և ազդեցությունը

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլն ավելի մանրամասն անդրադառնում է կոռուպցիա հասկացությունը և դրա ազդեցությանը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների վրա: Մոդուլում նկարագրվում են կոռուպցիայի հավանական խթաններն ու այն գործոնները, որոնք նպաստում են կոռուպցիոն վարքագծին՝ քննարկելով տարբեր երկրների և մշակույթների կոնկրետ դեպքեր: Այնուհետև, մոդուլում ներկայացվում են կոռուպցիայի հնարավոր հետևանքները պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների գործունեության վրա, ինչպես նաև ավելի զգալի ազդեցությունը դրանց լեգիտիմության և համագային բարեվարքության վրա:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

Մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան.

- Վերլուծել պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատությունների առանձնահատուկ դերը թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության խթանման գործում,
- Ըմբռնել կոռուպցիայի ազդեցությունը պաշտպանունակության, պատրաստականության, ռազմական գործողությունների և զինծառայողների ու անվտանգության աշխատակիցների բարոյահոգեբանական պատրաստվածության վրա,
- Ըմբռնել, թե ինչպես է կոռուպցիան նվազեցնում պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի հաստատությունների լեգիտիմությունը և հանրության վստահությունը դրանց նկատմամբ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ի՞նչ ազդեցություն ունի կոռուպցիան անհատի, կազմակերպությունների, բնակչության և պետության վրա:
- Ինչպե՞ս է կոռուպցիան ազդում զինված ուժերի բարոյահոգեբանական պատրաստվածության և նրանց հետագա մարտունակության վրա:
- Ինչպե՞ս է կոռուպցիան ազդում զինված ուժերի նկատմամբ հանրային վստահության վրա, և որո՞նք են դրա հետևանքները:
- Ո՞րն է պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում կոռուպցիոն երևույթների և պետական կառավարման միջև փոխադարձ կապը:
- Ինչպե՞ս են հայեցողական մոտեցումները և մրցունակության, վերահսկողության, թափանցիկության ու արդյունքների հաշվետվողականության բացակայությունը մեծացնում կոռուպցիոն ռիսկերը:
- Ինչպե՞ս են կոռուպցիոն ռիսկերը և ազդեցությունները տարբերվում կախված

զենդեռային պատկանելիությունից:

- Ինչպե՞ս են զաղտնիությունը, հրատապությունը և տեղական ռազմարդյունաբերության խթանման վերաբերյալ մտահոգությունները նպաստում կոռուպցիային:
- Ինչպե՞ս է կառավարման մասնագիտական փորձ ունեցող քաղաքացիական և ռազմական կադրերի պակասը, պատմական փորձի և անվտանգության միջավայրի բացակայությունը նպաստում կոռուպցիային անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի կազմակերպություններում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոնկրետ դեպքերի խմբային քննարկում,
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և դեպքերի վերլուծությունների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Eurasia Daily Monitor, Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military, Eurasia Daily Monitor, Issue 7, 2010.
http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150
- Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition, Policy Research Working Papers, World Bank, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Mark Sedra, Towards Second Generation Security Sector Reform in Mark Sedra, The Future of Security Sector Reform, The Centre for International Governance Innovation, 2010:102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Nathaniel Heller, Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future in Robert I. Rotberg, Corruption, Global Security and World Order, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, Fragility and Security Sector Reform, 2016.
- Todor Tagarev, The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption in Todor Tagarev, Defence: A Compendium of Best Practices, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:3-12. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curser>.
- World Bank, World Development Report 2011, Conflict, Security and Development. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Մոդուլ 1.1.3: Կոռուպցիոն ռիսկերի համակողմանի գնահատում

Մոդուլի նկարագրություն

Կոռուպցիոն գործողությունները հավանականությունը և դրանց ազդեցությունը տարբեր են՝ կախված երկրից և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններից, և ժամանակի ընթացքում փոփոխվում են: Այդ իսկ պատճառով, յուրաքանչյուր կազմակերպություն յուրովի է սահմանում կոռուպցիոն մարտահրավերները և, ըստ այդմ, որոշում կոռուպցիայի դեմ պայքարի իր առաջնությունները: Այս ոլորտի ամենավերջին զարգացումները ցույց են տալիս, որ կոռուպցիայի մարտահրավերներին արդյունավետ կերպով դիմակայելու համար անհրաժեշտ են ռիսկերի նվազեցման այնպիսի մեխանիզմներ, որոնցում բարեվարքության ամրապնդման հիմնական միջոցառումներն ուղղված են խոշոր կոռուպցիոն ռիսկերի համակողմանի նվազեցմանը: Ռիսկերի նվազեցման նմանատիպ մեխանիզմների իրագործման նախապայմանը յուրաքանչյուր կազմակերպության կոռուպցիոն ռիսկերի մանրամասն վերլուծությունն ու համակողմանի քարտեզագրումն է:

Այս մոդուլում նկարագրվում են պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում ռիսկերի քարտեզագրման մեթոդների կիրառման այն ձևերը, որոնք հնարավորություն են տալիս արդյունավետորեն տեղաբաշխել սահմանափակ կազմակերպչական ռեսուրսները, ստանալ նպատակային միջազգային աջակցություն և խրախուսել պատասխանատվության ստանձնումը տեղական մակարդակում: Մոդուլն ավարտելուց հետո մասնակիցները կկարողանան որոշել և ընտրել համապատասխան չափանիշներ՝ բարեվարքության ամրապնդման ծրագրերի առաջընթացը գնահատելու համար:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան.
- Ըմբռնել ռիսկերի քարտեզագրման նշանակությունը ԲԱ-ի ծրագրերի մշակման ժամանակ,
 - Կիրառել ռիսկերի քարտեզագրման առաջատար մեթոդներ և տեխնիկաներ,
 - Հասկանալ ընկալումների և ռիսկերի գնահատման վրա հիմնված մոտեցումների ուժեղ կողմերը և սահմանափակումները,
 - Հասկանալ համեմատական վերլուծության անհրաժեշտությունը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների կոռուպցիոն ռիսկերը գնահատելու համար,
 - Գնահատել ռիսկերի քարտեզագրման տվյալների, և մասնավորապես պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում կոռուպցիայի վերաբերյալ տվյալների ու ապացույցների, համակարգված հավաքման և տարածման անհրաժեշտությունը:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ռիսկերի կառավարման ինչպիսի՞ տարբեր մեխանիզմներ գոյություն ունեն ռեսուրսների բաշխման վերաբերյալ որոշումների կայացման համար:
- Որո՞նք են կոռուպցիոն ռիսկերի քարտեզագրման տարբեր մոտեցումներն ու մեթոդները:
- Ինչպե՞ս է հնարավոր չափել կոռուպցիայի հավանականությունը և ազդեցությունը:
- Որո՞նք են ռիսկերի կառավարման մեխանիզմների և նվազեցման ռազմավարությունների սահմանափակումները:
- Որո՞նք են ոլորտի լավագույն գործելակերպերը ռիսկերի գնահատման և ռիսկերի կառավարման գործում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոռուպցիոն ռիսկերի քարտեզագրման վարժություն (օրինակ՝ կոնկրետ ֆունկցիոնալ ոլորտում ռիսկերի քարտեզագրում),
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և ռիսկերի քարտեզագրման արդյունքների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, *Foreign Policy*, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- *Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series.*
- *ISO 31000 - Risk management.*
- *ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.*
- *ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.*
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, *The 8th International Anti-Corruption Conference*. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, *Political Studies* 57(4), December 2009.
- *Transparency International, Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Մոդուլ 1.1.4: Իրավական դաշտը

Մոդուլի նկարագրություն

Կոռուպցիան լայնորեն ընդունվում է որպես օրենքի խախտում, սակայն ազգային օրենսդրական դաշտերը էապես տարբերվում են կոռուպցիայի սահմանման, իրենց գործողության ոլորտի և կոռուպցիոն երևույթների դեմ պայքարի միջոցառումների հարցում: Այս մոդուլում կդիտարկվեն կոռուպցիայի դեմ պայքարի արդյունավետ իրավական դաշտ ստեղծելուն ուղղված տարբեր մոտեցումների ուժեղ կողմերը և սահմանափակումները: Մոդուլում ներկայացված է նաև կոռուպցիային առնչվող միջազգային օրենսդրությունը, այդ թվում՝ ՄԱԿ-ի կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիան (UNCAC), Եվրոպայի խորհրդի կոնվենցիաները և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասին ազգային նորմատիվ իրավական ակտերի օրինակներ: Դասընթացի մասնակիցները հնարավորություն կունենան համեմատել ներպետական իրավական ակտերը միջազգային լավագույն փորձի հետ և բացահայտել թերություններն ու իրականացման մարտահրավերները:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

Մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան.

- Ըմբռնել գործող ազգային իրավական ակտերը իրենց կազմակերպությունում գործադրելու պահանջները,
- Քննարկել «բարեվարքություն» հասկացության իրավական սահմանման հիմնավորումը,
- Նկարագրել և բացատրել կոռուպցիայի իրավական սահմանումները,
- Համեմատել կոռուպցիայի դեմ պայքարի տարբեր ազգային օրենսդրական դաշտերի ուժեղ կողմերն ու սահմանափակումները կոռուպցիայի նվազեցման հարցում,
- Վերլուծել հետաքննչական կամ հարկադիր կատարման լիազորություններով օժտված մարմինների համար նախատեսված իրավական կարգավորումները,
- Վերլուծել համապատասխան ֆունկցիոնալ ոլորտների օրենսդրությունը, ինչպես օրինակ՝ գնումների, զինծառայողների և քաղաքացիական ծառայողների վարքագծի նորմերի, ֆինանսների կառավարման կամ ռեսուրսների օգտագործման վերաբերյալ,
- Հասկանալ վարքագծի կանոնների իրավական նշանակությունը և անհրաժեշտությունը,
- Ըմբռնել կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջազգային իրավական նորմերում ամրագրված պահանջները և մոտեցումները՝ շեշտադրելով ՄԱԿ-ի կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիան (UNCAC),
- Տեղեկանալ միջազգային/տարածաշրջանային այլ համապատասխան օրենսդրությանը, ինչպես օրինակ՝ փողերի լվացման դեմ պայքարի, ակտիվների բռնագրավման և կազմակերպված հանցավորության մասին,
- Ծանոթանալ հատուկ ստեղծված միջազգային կառույցներին, ինչպիսին է, օրինակ,

Ֆինանսական գործողությունների հատուկ հանձնախումբը (FATF):

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են կոռուպցիայի և դրա հիմնական տարրերի առանցքային իրավական սահմանումները:
- Որո՞նք են այդ սահմանումների թերությունները:
- Ինչպե՞ս լրացնել կոռուպցիայի դեմ կանխարգելիչ և պատժիչ միջոցառումները:
- Ինչո՞ւ վ են տարբերվում քրեական և քաղաքացիական օրենսդրությունները և փոխլրացնում միմյանց՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարի առումով:
- Հետաքննչական ինչպիսի՞ հատուկ մեթոդներ են կիրառվում կոռուպցիայի դեպքերի բացահայտման և հետաքննման համար:
- Որո՞նք են կոռուպցիայի միջոցով ձեռք բերված ակտիվների «սառեցման», «առգրավման» և «բռնագրավման» միջև տարբերությունները:
- Արդյո՞ք գործող իրավական կարգավորումները բավարար են վկաների, փորձագետների, զոհերի և կոռուպցիայի մասին հաղորդող անձանց/ահագանգողների արդյունավետ պաշտպանության համար:
- Արդյո՞ք անհրաժեշտ են հատուկ լիազորություններ՝ կոռուպցիայի մեջ ներգրավված պաշտոնատար անձանց և միջնորդների հետաքննության և հետապնդման համար:
- Կոռուպցիայի ի՞նչ ձևեր գոյություն ունեն պետական հատվածից դուրս, և ինչպե՞ս են դրանք ազդում պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի վրա:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոնկրետ դեպքերի խմբային քննարկում,
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և դեպքերի վերլուծությունների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016. <http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- *Council of Europe Conventions. Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173). Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174). Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191).*
- *Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (2000) 10) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials. Model code of conduct for public officials.*
- *Francisco Cardona, Tackling conflicts of interest in the public sector, Guides to Good Governance. no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015. http://cids.no/*

wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS- Tackling-conflicts-Skjerm.pdf

- OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International.
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- The Bribery Act 2010. <http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:172-192.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.
- United Nations Convention Against Corruption, *Background on the United Nations Convention Against Corruption*. <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ, ԷԹԻԿԱ ԵՎ ՄՇԱԿՈՒՅԹ

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժնում ուսումնասիրվում է էթիկայի դերը և բարեվարքության ամրապնդման հասկացությունը պետական կառավարման ոլորտում: Այն նպատակաուղղված է աջակցելու դասընթացի մասնակիցներին ավելի խորը պատկերացում կազմել իրենց սեփական որոշումների կայացման գործընթացի մասին՝ հաշվի առնելով բարոյական և սոցիալական նորմերը, հասարակական ճնշումները և, ընդհանուր առմամբ, կորպորատիվ մշակույթը: Բաժնում ներկայացված են պաշտպանության և անվտանգության ազգային ոլորտների պետական ծառայությանն առնչվող խնդիրների վերլուծություններ և բարոյական հիմնավորումներ: Նախնառաջ, տարբերակվում են էթիկան և օրենքը՝ ներկայացնելով էթիկական խնդիրներ պարունակող կոնկրետ դեպքերի այնպիսի ուսումնասիրություններ, որոնց վերաբերյալ օրենքը ոչինչ չի նախատեսում, այնուհետև ներկայացվում է բարոյական հիմնավորումների այն դասական ձևերի մասին հետազոտություն (օրինակ՝ ուտիլիտարիզմ և դեոնտոլոգիա), որոնք նպաստում և օգնում են լուծել էթիկական խնդիրները: Դրանում համեմատվում են ազատ շուկայական պայմաններում շահույթ ստանալու մասին հասկացությունները պետական և հանրային ծառայություններում գնումների և պայմանագրերի կնքման աշխատանքների հետ, ինչպես նաև ուսումնասիրվում են այնպիսի ինստիտուտներ և ընթացակարգեր ձևավորելու առաջարկությունները, որոնք ապահովում են հաշվետվողականություն, վերահսկողություն և թափանցիկություն՝ այդպիսով խոչընդոտելով հանրային հատվածում կոռուպցիայի ի հայտ գալուն:

Բաժնի ուսումնական նպատակները.

- Ըմբռնել էթիկայի դերն ու նշանակությունը պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կառավարման համակարգում,
- Էթիկայի մասին պատկերացումները կիրառել բարեվարքության մարտահրավերներին

- առնչվող կոնկրետ դեպքերի նկատմամբ,
- Բացատրել, թե ինչպես կարող է կորպորատիվ մշակույթը ազդեցություն ունենալ կոռուպցիոն ճնշումներին դիմակայելու կամ դրանց ազդեցությանը ենթարկվելու կազմակերպության կարողության վրա,
- Վերլուծել կազմակերպության մշակույթը՝ այնպիսի ոլորտներ բացահայտելու նպատակով, որոնք կարող են նպաստել կոռուպցիայի նկատմամբ խոցելիության աճին:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ինչո՞ւ է էթիկան կարևոր պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում, և ինչպե՞ս է այն նպաստում կազմակերպության մեջ առաջացած բարոյական երկընտրանքների լուծմանը:
- Ինչպե՞ս են անհատները դիմակայում կոռուպցիոն կորպորատիվ մշակույթի մեջ առկա ճնշումներին:
- Ինչպե՞ս կարող են կազմակերպությունները խթանել էթիկական վարքագծի նորմեր:
- Ինչպե՞ս են ձևավորվում կորպորատիվ մշակույթները, և ինչպե՞ս կարող են դրանք փոխվել:
- Ինչպե՞ս են ազգային և կորպորատիվ տարբեր մշակույթները ձևավորում կոռուպցիայի մասին տարբեր ընկալումներ, և ինչպե՞ս է դա ազդում պաշտպանական կարողությունների զարգացման վրա:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի փորձագետների կողմից տրամադրվող դասախոսություններով և կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությամբ: Դեպքերի ուսումնասիրությունը կարող է ներառել միջազգային իրավական մեխանիզմների գործողության ոլորտի համեմատությունը և հակադրումը,
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն կոռուպցիա հասկացության և ռիսկերի մասին իրենց գիտելիքների ու իմացության հիման վրա, որը կարող է իրականացվել կոնկրետ դեպքերի վերաբերյալ իրենց քննարկումների ժամանակ:

Մոդուլ 1.2.1: Էթիկա

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլը մասնակիցներին ավելի համապարփակ գիտելիքներ է տրամադրում իրենց սեփական, որոշումների կայացման գործընթացի մասին (օրինակ՝ թե արդյոք ներգրավվել կոռուպցիոն գործունեության մեջ՝ հավատարմություն պահպանելու, վախի կամ ազափության դրդապատճառներով)՝ հաշվի առնելով բարոյական և սոցիալական նորմերը, հասարակական ճնշումները, ընդհանուր առմամբ կորպորատիվ մշակույթը, ինչպես նաև էթիկայի կանոնադրերի ուժեղ կողմերն ու սահմանափակումները: Բաժնում ներկայացված են պաշտպանության և անվտանգության ազգային ոլորտների պետական ծառայությանն առնչվող խնդիրների վերլուծություններ և բարոյական հիմնավորումներ՝ շեշտադրելով կապիտալ միջոցների ձեռքբերումները, պետական ծրագրերի կառավարումը և աշխատանքի ընդունման ու պաշտոնեական առաջխաղացման վերաբերյալ որոշումները:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

Դասախոսություններին, առաջարկվող ընթերցանության նյութերի ուսումնասիրության, քննարկումների և կոնկրետ դեպքերի վերլուծության հիման վրա՝ մասնակիցները կկարողանան.

- Գնահատել էթիկայի և օրենքի միջև տարբերությունը որպես «կառավարման հասկացություններ»,
- Բացատրել ներքին և արտաքին բարեվարքություն հասկացությունների իմաստը և զարգացումը կազմակերպչական համակարգերում և առանձին աշխատակիցների շրջանում,
- Ճշգրտորեն տարբերակել բարոյական երկրնտրանքները (որպես ճշգրիտ կամ լավագույն ազգային ռազմավարությունը սահմանելու անորոշություն) և վարքագծի կամ բարեվարքության ստուգումները (որոնց դեպքում անհատները խախտում են օրենքը, չեն ենթարկվում կանոնակարգերին և գիտակցաբար ներգրավվում են խարդախության, կոռուպցիայի, հովանավորչության և իշխանության չարաշահման մեջ),
- Կիրառել բարեվարքության հարցերին առնչվող «դեպքերի ուսումնասիրության» մեթոդը ազգային անվտանգության ողջ համակարգում:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ի՞նչ է էթիկան, և որո՞նք են հիմնական էթիկական արժեքները անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի կազմակերպություններում:
- Որո՞նք են քննադատական մտածողության, գնահատման և խնդիրների լուծման այն հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են բարոյական երկրնտրանքները որպես վերլուծական խնդիրներ լուծելու համար:
- Ի՞նչը կարող է ազդել անհատական ընտրության և որոշումների կայացման գործընթացի վրա ինստիտուցիոնալ և կազմակերպչական

միջավայրում (որը երբեմն բնութագրվում է հասարակական ճնշումների և կոռուպցիոն դրսևորումների առկայությամբ):

- Ինչպե՞ս են «ճիշտ և արդար ընտրության մասին դասական բարոյական տեսությունները» ձևավորում անհատական կամ կորպորատիվ գործողությունների վերջնական նպատակների և դրանց հասնելու համար առավել նպատակահարմար միջոցների մասին «ռազմավարական մտածելակերպը» (հատկապես այնպիսի իրավիճակներում, որոնցում գործող օրենսդրությունը որևէ ողջամիտ ուղղորդում չի տրամադրում):
- Ինչպիսի՞ ուղեցույցներ են տրամադրում Արիստոտելի բարոյական բնույթի մասին տեսությունը և Կանտի բարոյական սկզբունքները կոռուպցիայի դեմ պայքարի ռազմավարություն մշակելիս:
- Ինչպե՞ս է ձևավորվում որոշ անհատների դիմադրելու կարողությունը («բարոյական խիզախությունը»), որոնք բախվում են խմբային ճնշումների և լայնորեն ընդունված կոռուպցիոն սովորույթների՝ թույլ տալով նրանց դիմակայել ամենօրյա կոռուպցիոն միտումներին:
- Ինչպիսի՞ մեխանիզմներ կարող են կիրառել անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի կազմակերպությունները՝ էթիկական վարքագծի խթանման համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոնկրետ դեպքերի խմբային քննարկում,
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և դեպքերի վերլուծությունների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jr. George R. Lucas, Routledge Handbook of Military Ethics, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- *Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy*. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DE-FREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, Vanderbilt Journal of Transnational Law, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, Routledge Handbook of Military Ethics, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012.
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014. http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Մոդուլ 1.2.2: Բարեվարքության ամրապնդման մշակութային հայեցակետը

Մոդուլի նկարագրություն

Անհատական վարքագիծը ձևավորվում է անձի ընկալումների, մոտեցումների, ավանդույթների, կազմակերպչական պրակտիկայի և սոցիալական նորմերի հիման վրա: Այս մոդուլի միջոցով մասնակիցները կծանոթանան կորպորատիվ մշակույթի, պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում դրա հիմքերի ու առանձնահատկությունների և կոռուպցիայի հետ դրա առնչության հետ: Դասընթացի մասնակիցները հնարավորություն ունենան վերլուծել այն արտաքին գործոնները, որոնք ազդում են կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա, և թե ինչպես են դրանք նվազեցնում կամ մեծացնում կոռուպցիոն ռիսկերը: Մասնակիցները կծանոթանան նաև գործնական օրինակներին կոնկրետ դեպքերի այն մասին, թե ինչպես է կորպորատիվ մշակույթը տարբեր երկրներում նպաստում պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում կոռուպցիայի ի հայտ գալուն: Նրանք կներգրավվեն կոնկրետ դեպքերի վերլուծության մեջ՝ պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում մշակույթի և կոռուպցիայի միջև փոխհարաբերության էությունը հասկանալու համար: Մոդուլը նպատակ է հետապնդում տեղեկացնել մասնակիցներին այն ազդեցության մասին, որ կորպորատիվ մշակույթն ունի պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպություններում կոռուպցիայի տարածման կամ դրա կանխարգելման վրա:

Մոդուլի ուսուսանողական նպատակները

Դասախոսությունների, առաջարկվող ընթերցանության նյութերի ուսուսանողական, քննարկումների և կոնկրետ դեպքերի վերլուծության հիման վրա՝ մասնակիցները կկարողանան.

- Ըմբռնել կորպորատիվ մշակույթ հասկացությունը,
- Ըմբռնել, թե ինչպես է մշակույթը անհատական և խմբային վարքագիծ ձևավորում՝ նպաստելով կոռուպցիայի տարածմանը կամ դրա կանխարգելմանը,
- Մահմանել կորպորատիվ մշակույթի առանձնահատկությունները (արժեքներ, ընկալումներ, մոտեցումներ, նորմեր) և վերլուծել, թե ինչպես են դրանք առնչվում կոռուպցիային պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպությունների գործելաձևերում,
- Վերլուծել արտաքին գործոնների (ժառանգություն, պատմություն, ազգային մշակույթ, ավանդույթներ և այլն) ազդեցությունը կորպորատիվ մշակույթի վրա,
- Հասկանալ անհատների/առաջնորդների դերը և կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գործում նրանց լիազորությունների աղբյուրները կոռուպցիոն ռիսկերի տեսանկյունից,
- Բացահայտել, թե բարեվարքության

ուղղված ինչպիսի սպառնալիքներ կարող են ներթափանցել ազգային անվտանգության քաղաքականության մշակման և դրա իրականացման գործընթաց՝ ներպետական և միջազգային սոցիալական համակարգերում առկա կոռուպցիայի հետևանքով,

- Հասկանալ ազգային/կորպորատիվ մշակույթի առանձնահատկությունների և «5P» մոդելի (փիլիսոփայություն, քաղաքականություն, ծրագրեր, գործընթացներ, գործելաձևեր, անգլ. philosophy, policy, programmes, processes, practices) միջև փոխհարաբերությունը՝ բարեվարքության ամրապնդման առումով,
- Ըմբռնել հոգեբանական և պաշտոնական պայմանագրերի միջև երկվությունը և դրա հետևանքով առաջացող երկրնտրանքները բարեվարքության ամրապնդման ոլորտում:

Քննարկման ենթակա հարցեր

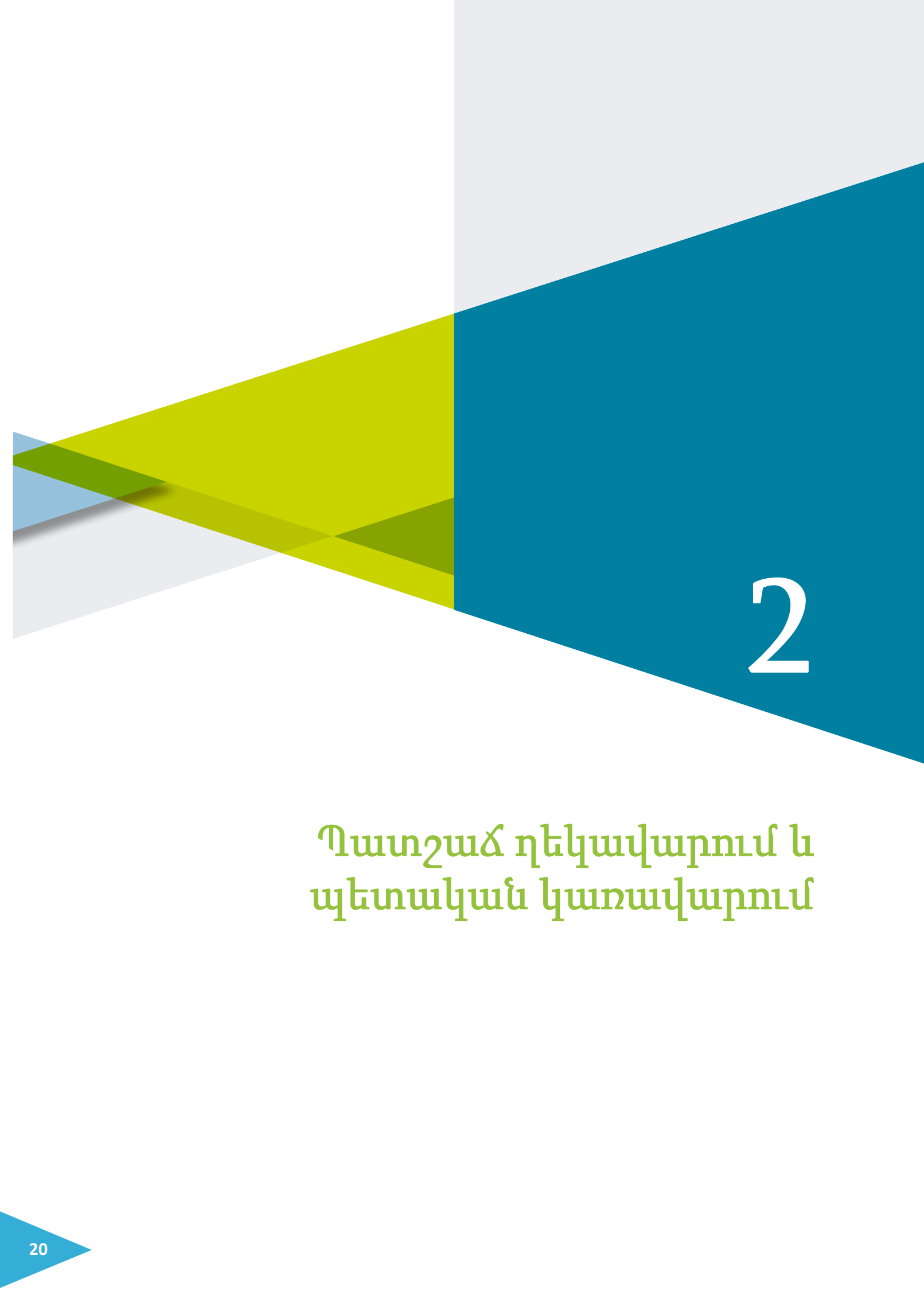
- Որո՞նք են մշակույթի/կորպորատիվ մշակույթի ընդհանուր առանձնահատկությունները և սահմանումները:
- Ինչպե՞ս է ձևավորվում կորպորատիվ մշակույթը, և ի՞նչ գործոններ են ազդում դրա ձևավորման վրա:
- Ինչպե՞ս կարող են կոռուպցիայի մասին պատկերացումները տարբերվել տարբեր երկրներում կամ հասարակություններում:
- Ի՞նչ ազդեցություն ունի մշակութային միջավայրը կոռուպցիայի կանխարգելման կամ խրախուսման վրա. կարո՞ղ է արդյոք այն ծառայել որպես «ողջամիտ պատճառաբանություն» կոռուպցիոն վարքագծի համար:
- Ինչպե՞ս է կոռուպցիան ազդում կորպորատիվ մշակույթի վրա:
- Ինչպե՞ս են տարբեր կորպորատիվ մշակույթներ լուծում գենդերային հարցերին և կոռուպցիային առնչվող խնդիրները:
- Ինչպե՞ս են պետականաշինության և պաշտպանական հաստատությունների ձևավորման պատմական զարգացումները ազդում կորպորատիվ մշակույթների վրա:
- Որո՞նք են պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կազմակերպությունների մշակութային առանձնահատկությունները:
- Ինչպե՞ս է փոխվում մշակույթը: Ինչպիսի՞ ժամկետներում են կատարվում փոփոխությունները, և ինչո՞վ է բնութագրվում փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասախոսություն,
- Կոնկրետ դեպքերի խմբային քննարկում,
- Դասընթացի մասնակիցները կգնահատվեն քննարկումներին ցուցաբերած իրենց մասնակցության և դեպքերի վերլուծությունների ներկայացման հիման վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Alison Taylor, What impact does organizational culture have on corruption?
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, “Institutional Corruption” Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, no. 3, 2013:553- 555.
- Nickolay Slatinski, Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes” in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2012:312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, 18, no. 2, 2004.
- The Hofstede Centre, Country comparison. <https://geert-hofstede.com/countries.html>



2

Պատշաճ դեկավարում և
պետական կառավարում

Թեմայի նկարագրություն

Այս թեմայի նպատակն է ծանոթացնել մասնակիցներին պատշաճ ղեկավարման հասկացության և պետական կառավարման համակարգերում դրա կարևորության մասին: Այն ներառում է պատշաճ կառավարման, պետական ինստիտուտների գործունեության և զսպման ու հավասարակշռման զանազան մեխանիզմների հիմնական սկզբունքները, որոնց նպատակն է մշտադիտարկել և վերահսկել պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտը:

ՈւՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

- Ըմբռնել պատշաճ ղեկավարման հասկացությունը պետական կառավարման համակարգում, ինչպես նաև իրավական և էթիկական չափանիշների կիրառման կարևորությունը պաշտպանության և դրան առնչվող անվտանգության ոլորտներում,
- Սահմանել պատշաճ կառավարման հիմնական սկզբունքները և դրանց իրականացման հնարավոր ձևերը ժամանակակից պաշտպանական հաստատություններում,
- Քննարկել, թե ինչպես է պաշտպանության ոլորտում առկա բարեվարքության բարձր մակարդակը թույլ տալիս հասարակությանը ձեռք բերել և պահպանել կայուն ժողովրդավարական համակարգ,
- Ըմբռնել պետական ինստիտուտների գործունեությունը՝ հիմնված իշխանությունների տարանջատման սկզբունքի վրա, և վերլուծել պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների համապատասխան դերը այդ համակարգում,
- Սահմանել զսպման ու հավասարակշռման համակարգը և դրա հիմնական բաղադրիչները ժամանակակից պաշտպանության ոլորտում,
- Քննարկել քաղաքացիական և ռազմական հաստատությունների միջև փոխհարաբերությունների բնույթը և դրանց փոխկապակցվածությունը,
- Պարզել, թե ինչպես կարող է անվտանգության և պաշտպանության ոլորտների բարեվարքության բարձր կամ ցածր մակարդակը ազդել այդ ոլորտների գործունեության և հասարակության մեջ օրենքի գերակայության վրա,
- Ըմբռնել գենդերային հարցերը՝ պատշաճ ղեկավարման և պետական կառավարման հետ դրանց առնչության տեսանկյունից:

ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

- Centre for Integrity in the Defence Sector, Guides to Good Governance. http://cids.no/?page_id=4596

ԹԵՄԱՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

ԲԱԺԻՆ ՄԵԿ. ՊԱՏՇԱՃ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Մոդուլ 2.1.1: Ներկայացուցչություն

Մոդուլ 2.1.2: Մարդու իրավունքներ

Մոդուլ 2.1.3: Գենդերային հարցեր

Մոդուլ 2.1.4: Թափանցիկություն

Մոդուլ 2.1.5: Հաշվետվողականություն

Մոդուլ 2.1.6: Զսպման և հավասարակշռման համակարգեր Մոդուլ 2.1.7: Օրենքի գերակայություն

Մոդուլ 2.1.8: Անկողմնակալություն

Մոդուլ 2.1.9: Հուսալիություն և կանխատեսելիություն

Մոդուլ 2.1.10: Ռազմավարական մոտեցում բարեվարքության ամրապնդմանը

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆԵՐԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ

Մոդուլ 2.2.1: Իշխանության գործադիր ճյուղ

Մոդուլ 2.2.2: Իշխանության օրենսդիր ճյուղ

Մոդուլ 2.2.3: Իշխանության դատական ճյուղ

ԲԱԺԻՆ ԵՐԵՔԸ ԶՄՊՄԱՆ ԵՎ ՀԱՎԱՍԱՐԱԿՇՈՒՄԱՆ ՄԵԽԱՆԻԶՄՆԵՐ

Մոդուլ 2.3.1: Ռազմաքաղաքական հարաբերություններ

Մոդուլ 2.3.2: Բարեվարքության խորհրդարանական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում

Մոդուլ 2.3.3: Բարեվարքության դատական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում

Մոդուլ 2.3.4: Լրատվամիջոցներ

Մոդուլ 2.3.5: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ

Մոդուլ 2.3.6: Մասնագիտացված հակակոռուպցիոն մարմիններ (այդ թվում՝ միջազգային կազմակերպություններ)

Բաժնի նկարագրություն

Պատշաճ կառավարումը հիմնված է իշխանության օրենսդիր, գործադիր և դատական ճյուղերի լիազորությունների տարանջատման վրա: Իշխանությունների տարանջատմամբ պետք է ապահովվի զսպման և հավասարակշռման արդյունավետ համակարգ, որը կկանխի և կսահմանափակի իշխանության որևէ ճյուղի կողմից իր լիազորությունների կամայական կամ միակողմանի գործադրումը: Օրենքի գերակայության տակ գործող անկողմնակալ, հուսալի և կանխատեսելի պետական կառավարման համակարգի հետ մեկտեղ պատշաճ կառավարումը նպաստում է այն միջավայրի ձևավորմանը, որն ապահովում է բարեվարքության մշակույթի տարածում պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում, որում մերժվում է կոռուպցիան:

Բաժնի ուսուսանական նպատակները

- Ըմբռնել պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում պատշաճ կառավարման հաստատման և պահպանման կարևորությունը՝ հատուկ շեշտադրելով օրենքի գերակայությունը, հաշվետվողականությունը, ներկայացուցչությունը և բարեվարքությունը,
- Ըմբռնել կառավարության այն հիմնական առանձնահատկությունները, որոնք կառուցվածքայնորեն նպաստում են պատշաճ ղեկավարմանը և պետական կառավարմանը,
- Հասկանալ կառավարման և վարչական կառույցների այն բնութագրական գծերն ու վարքագծերը, որոնք ազդում են պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների գործողությունների և դրանց կազմակերպչական միջավայրի վրա,
- Ըմբռնել իշխանության ճյուղերի միջև փոխհարաբերությունները՝ գնահատելու համար, թե ինչպես են դրանք ազդում պաշտպանության ոլորտի վրա և օգնում սահմանել պաշտպանական գերատեսչությունների համապատասխան դերը ռազմաքաղաքացիական հարաբերություններում,
- Ծանոթանալ արդյունավետ կառավարման և վարչարարության համար անհրաժեշտ հիմնական սկզբունքներին (ներառյալ թափանցիկություն, հաշվետվողականություն և մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանք),
- Հասկանալ թե ինչպես են պատշաճ ղեկավարումը և պետական կառավարումը նախապայման հանդիսանում կոռուպցիոն ռիսկի նվազեցման և պաշտպանության ոլորտի գերատեսչություններում բարեվարքության մշակույթի խթանման համար:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են պատշաճ կառավարման սկզբունքների հետ կապված հիմնական հասկացությունները:
- Ինչպե՞ս կարող եք ցուցադրել պատշաճ կառավարման և վարչարարության կարևորությունը ժողովրդավարական պետության մեջ:
- Արդյո՞ք մասնակիցները կարող են սահմանել պատշաճ կառավարման և ԲԱ-ի միջև կապը պաշտպանության ոլորտում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուսանողությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Մոդուլ 2.1.1: Ներկայացուցչություն

Մոդուլի նկարագրություն

Ժողովրդավարական պետությունները կառուցվում են ներկայացուցչության սկզբունքի հիման վրա, որն արտահայտվում է ազատ, մրցակցային և արդար ընտրությունների միջոցով: Իշխանության գործադիր ճյուղը (որի ենթակայությամբ գործում է պաշտպանության համակարգը) իրականացնում է խորհրդարանի կողմից տրված մանդատը և վերահսկվում է խորհրդարանական վերահսկման համակարգի միջոցով, որը պետք է իրականացվի իրավական և էթիկական նորմերին համապատասխան: Այս մոդուլի միջոցով պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների աշխատակիցները կձանոթանան ներկայացուցչության քաղաքական հասկացությանը՝ հիմնված բարեվարքության սկզբունքների վրա, և դրա ազդեցությանը ժողովրդավարական պետության պաշտպանության ոլորտի կառավարման վրա:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Ծանոթանալ արդի քաղաքական տեսության մեջ սահմանված ներկայացուցչության հասկացությանը և դրա ազդեցությանը պաշտպանության ոլորտի կառավարման վրա,
- Ներկայացնել քաղաքական կյանքում և ժամանակակից հասարակության մեջ ներկայացուցչության կարևորագույն ձևերը և դրանց ազդեցությունը պաշտպանության ոլորտի վրա,
- Քննարկել, թե ինչպես կարող են քաղաքական կուսակցությունների ֆինանսավորման սխեմաները խաթարել ներկայացուցչական ժողովրդավարությունը,
- Քննարկել, թե ինչպես և ինչու քաղաքական կուսակցությունների ազդեցությունը կարող է խաթարել զինված ուժերի և անվտանգության ուժերի պաշտպանունակությունը և դրանց նկատմամբ հանրային վստահությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010.
<https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008.

Մոդուլ 2.1.2: Մարդու իրավունքներ

Մոդուլի նկարագրություն

Համաձայն ՄԱԿ-ի սահմանման՝ մարդու իրավունքները բնորոշ են բոլոր մարդկանց՝ անկախ ազգությունից, բնակության վայրից, սեռից, ազգային կամ էթնիկ ծագումից, մաշկի գույնից, կրոնից, լեզվից կամ որևէ այլ կարգավիճակից: Բոլոր մարդիկ, առանց խտրականության, հավասարապես օժտված են մարդու իրավունքներով: Այս իրավունքները փոխկապակցված են, փոխընդհանուր և անբաժանելի: Համընդհանուր մարդու իրավունքները հաճախ արտահայտվում և երաշխավորվում են օրենքով, պայմանագրերի, սովորույթային միջազգային իրավունքի, համընդհանուր սկզբունքների և միջազգային իրավունքի այլ աղբյուրների տեսքով: Մարդու իրավունքների ոլորտի միջազգային օրենքը կառավարությունների համար սահմանում է որոշակի ձևով գործելու կամ որոշակի վարքագծից զերծ մնալու պարտականություններ անհատների կամ խմբերի մարդու իրավունքներն ու հիմնարար ազատությունները պաշտպանելու և խրախուսելու համար: Մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքը ոչ միայն ունի իրավական հիմք, այլ պետք է դիտվի որպես բարոյական նորմ՝ այդպիսով մարդու իրավունքների նկատմամբ վերաբերմունքը դարձնելով բարեվարքության խնդիր: Պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի արդի համակարգերը օրենքի ուժով պարտավոր են հարգել և պաշտպանել մարդու իրավունքները (այն է՝ կյանքը և ֆիզիկական անձեռնմխելիությունը, խոշտանգումների կանխարգելումը, մարդկանց արժանապատվությունը, անկախ արդարադատությունը, խոսքի, խղճի և կրոնի ազատությունը և այլն): Այս մոդուլում կդիտարկվի այն հարցը, որ ելնելով ազգային անվտանգությունը պաշտպանելու և զինված հակամարտություններում կամ արտակարգ իրավիճակներում գործելու անհրաժեշտությունից և պայմանավորված պաշտպանության ոլորտի հատուկ առանձնահատկություններով՝ պաշտպանության ոլորտի անձնակազմը կարող է բխվել լուրջ

մարտահրավերների, որոնք պահանջում են պատշաճ կրթություն և ուսուցում՝ մարդու իրավունքներն արդյունավետ ձևով պաշտպանելու համար:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ներկայացնել մարդու իրավունքների զարգացումը պատմական տեսանկյունից,
- Ծանոթացնել ժամանակակից աշխարհում մարդու իրավունքների հիմնախնդիրները կարգավորող հիմնական իրավական գործիքները և էթիկական նորմերը, ներառյալ զինված ուժերին առնչվող օրենսդրությունը և օրենսգրքերը,
- Վերլուծել մարդու իրավունքների և մարդասիրական իրավունքի ազդեցությունը պաշտպանության ոլորտի ժամանակակից համակարգերի վրա,
- Տրամադրել ոստիկանության և զինված ուժերի (այդ թվում՝ քաղաքացիական պաշտպանության ստորաբաժանումների) վարքագծի չափանիշներ՝ մարդու իրավունքների հիմնախնդիրների կամ մարդու իրավունքների խախտումների հետ կապված հարցերի լուծման համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015.
- Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*, *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016: 195-204.

Մոդուլ 2.1.3: Գենդերային հարցեր

Մոդուլի նկարագրություն

Գենդերային հավասարություն հասկացությունը հիմնված է օրենքի առջև և հասարակության մեջ կանանց ու տղամարդկանց միջև իրավական և սոցիալական հավասարություն ապահովելու գաղափարի վրա, որը նրանց հավասար հնարավորություններ է ընձեռում հասարակական կյանքի բոլոր բնագավառներում, մասնավորապես՝ աշխատավայրում: Վերջին երեք տասնամյակների ընթացքում գենդերային հարցերը հայտնվել են միջազգային հարաբերությունների տեսության ուսումնասիրության կենտրոնում, մասնավորապես՝ անվտանգության և պաշտպանության վերաբերյալ ուսումնասիրությունների ոլորտում: Ավելին, վերջին ժամանակներում մեծ ուշադրություն է դարձվել ռազմական գործողություններում «գենդերային հարցերի ինտեգրմանը» (ՄԱԿ ԱԽ-ի 1325 բանաձև): Այս մոդուլում դիտարկվում է բարեվարքության կարևորությունը և ազդեցությունը գենդերային հավասարության հասկացության շրջանակներում և, մասնավորապես, դրա առնչությունը ռազմական ոլորտին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ներկայացնել գենդերային հավասարություն հասկացության պատմական զարգացումը,
- Ներկայացնել և քննարկել հիմնական իրավական փաստաթղթերը, որոնք կարգավորում են գենդերային հարցերը միջազգային, տարածաշրջանային և ներպետական մակարդակում,
- Վերլուծել ժամանակակից պաշտպանության

համակարգերում ձեռք բերված գենդերային հավասարության մակարդակը՝ հատուկ շեշտադրելով այն երկիրը, որտեղ կիրառվում է այս մոդուլը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, Whose Security, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Nordic Centre for Gender, UN resolutions on gender. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, Gender and Security Training Manual, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Մոդուլ 2.1.4: Թափանցիկություն

Մոդուլի նկարագրություն

Թափանցիկությունը առանցքային դեր ունի ժողովրդավարության խթանման և պետական պաշտոնյաների հաշվետվողականության ապահովման գործում: Այն նաև պետական կառավարման այնպիսի մեթոդ է, որը ենթադրում է տեղեկատվության բացահայտում, հստակություն և ճշգրտություն՝ հիմնված իրավական դաշտի վրա, և աջակցվում է հսկողության ու վերահսկողության զարգացած համակարգերի կողմից: Այն բարելավության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մշակույթի հիմնասյուներից մեկն է: Թափանցիկությունը վերաբերում է բոլոր ոլորտներին՝ սկսած պլանավորումից և որոշումների ընդունումից մինչև ֆինանսական միջոցների հատկացումներ և համակարգերի ներդրում ու գործունեություն: Բացի այդ, այն տարածվում է ռազմավարական մակարդակից դեպի գործառնական մակարդակ: Ժամանակակից պաշտպանական համակարգերում հաճախ դժվար է լինում ճիշտ հավասարակշռություն ապահովել պետական կառավարման այլ ճյուղերում առկա թափանցիկության չափանիշների կիրառման անհրաժեշտության և գաղտնի տեղեկատվության պաշտպանության միջև, որը կարող է կարևոր լինել ազգային անվտանգության կամ պաշտպանության տեսանկյունից: Այս մոդուլի նպատակն է բարձրացնել իրազեկությունը թափանցիկության, ժողովրդավարության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի քաղաքականությունների միջև առկա սերտ կապի մասին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Մեկնաբանել թափանցիկության հիմնարար սկզբունքները ժամանակակից պետական կառավարման մարմիններում և ներկայացնել այդ հասկացության պատմական զարգացումը,
- Ներկայացնել այն հիմնական օրենսդրությունը, որը կարգավորում է թափանցիկության չափանիշները միջազգային և ազգային մակարդակում,
- Իրականացնել արդի պաշտպանության համակարգերում ձեռք բերված թափանցիկության չափանիշների համեմատական վերլուծություն համաշխարհային, տարածաշրջանային և ազգային մակարդակներում,
- Որոշել թափանցիկության սահմանները և սահմանել դրանց լեգիտիմությունը,
- Դիտարկել թափանցիկության ընդլայնման համընդհանուր ռազմավարությունները, ներառյալ բարեխիղճ ահազանգողների պաշտպանությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, 2012. [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, Guide to Good Governance 4, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628.
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfqt27-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach McGonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015.
- *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, 12 June 2013.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013. http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Մոդուլ 2.1.5: Հաշվետվողականություն

Մոդուլի նկարագրություն

Ժամանակակից կառավարման համակարգը պարտավոր է հաշվետու լինել իր գործողությունների համար, ստանձնել դրանց պատասխանատվությունը, թափանցիկորեն հրապարակել իր աշխատանքի արդյունքները, ինչպես նաև պատասխանատու կերպով կառավարել իրեն վստահված ֆինանսական ռեսուրսները, նյութական միջոցները և գույքը: Այս մոդուլի մեջ կուսումնասիրվի, թե ինչպես կարող են պաշտպանական համակարգերը լիովին կիրառել հաշվետվողականության իրավական չափանիշները, և կանցկացվի քննարկում թափանցիկության և հաշվետվողականության տարբեր մոտեցումների մասին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Մեկնաբանել հաշվետվողականության հիմնական սկզբունքները և այդ հասկացության ու դրա չափանիշների պատմական զարգացումը,
- Ներկայացնել միջազգային, տարածաշրջանային և ազգային մակարդակում հաշվետվողականության չափանիշները կանոնակարգող առավել կարևոր օրենսդրությունը,
- Վերլուծել ժամանակակից պաշտպանության համակարգերում ձեռք բերված հաշվետվողականության մակարդակը՝ հատուկ շեշտադրելով այն երկիրը, որտեղ կիրառվում է այս մոդուլը: Բերել լավագույն փորձի օրինակներ,
- Դիտարկել շահերի բախման քաղաքականությունը, որը կարող է բարձրացնել պաշտպանության ոլորտում գործող անձանց հաշվետվողականության և թափանցիկության մակարդակը,
- Հասկանալ պաշտպանության ոլորտի աշխատանքների արդյունավետության վերաբերյալ հաշվետվողականության հաստատման հիմունքները,
- Հասկանալ բարելավելիքության խնդիրները, որոնք առնչվում են անվտանգության և պաշտպանության ոլորտում կիրառվող հաշվետվողականության գործիքներին:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995:219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 68-81, 1998.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, No 3, 2000:555-573.

Մոդուլ 2.1.6: Զսպման և հավասարակշռման համակարգեր

Մոդուլի նկարագրություն

Զսպման և հավասարակշռման համակարգերը իրենցից ներկայացնում են որոշակի մեխանիզմներ, որոնք օգնում են նվազեցնել սխալները կամ ոչ պատշաճ վարքը՝ մեծացնելով հաշվետվողականությունը: Այն հիմնված է իշխանության, պատասխանատվության և տեղեկատվության բաշխման վրա, որպեսզի ստեղծվի այնպիսի միջավայր, որում ոչ մի անհատ անձ կամ հաստատություն չկարողանա բացարձակ վերահսկողություն իրականացնել որոշումների ընդունման նկատմամբ: Իշխանության կենտրոնացումը դիտվում է որպես կոռուպցիոն ռիսկի հիմնական գործոն, իսկ լիազորությունների և թափանցիկության հավասարակշռման համակարգը նպաստում է կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի նկատմամբ ժողովրդավարական զսպումների մեխանիզմների կիրառմանը: Զսպման և հավասարակշռման համակարգի կարևորագույն մեխանիզմներն են խորհրդարանական վերահսկողությունը, հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը, մասնագիտացված հակակոռուպցիոն մարմինները, շահերի բախումները կարգավորող միջոցները, թափանցիկությանը/տեղեկատվության հեշտ հասանելիությանը նպաստող միջոցները, արտաքին և ներքին աուդիտի կազմակերպումը, ստուգումների մեխանիզմները և օմբուդսմենի ինստիտուտները: Այս մոդուլում կուսուժասիրվի, թե ինչպես են զսպման և հավասարակշռման համակարգերը կիրառվում պաշտպանական գերատեսչություններում՝ դիտարկելով հասկացության իմաստը, ոլորտին առչվող օրենսդրությունը և տարբեր համակարգերի գործունեությունը:

Մոդուլի ուսուժական նպատակները

- Ներկայացնել զսպման և հավասարակշռման համակարգի սահմանումը և նկարագրել այդ հասկացության պատմական զարգացման ընթացքը,
- Ներկայացնել միջազգային, տարածաշրջանային և ազգային մակարդակում զսպման և հավասարակշռման համակարգի չափանիշները կանոնակարգող առավել կարևոր օրենսդրությունը,
- Վերլուծել պաշտպանության ոլորտում ներկայումս գործող զսպման և հավասարակշռման համակարգերը՝ վեր հանելով դրանց ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու մարտահրավերները:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուժասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007.

Մոդուլ 2.1.7: Օրենքի գերակայություն

Մոդուլի նկարագրություն

Թեև վարչական իրավունքը տարբեր ազգային համակարգերում տարբերվում է, սակայն դրա ընդհանուր սահմանումը հետևյալն է՝ սկզբունքների և իրավական նորմերի համակցություն, որը կարգավորում և կառավարում է պետական կառավարման համակարգը և պետական մարմինների ու քաղաքացիների միջև իրավահարաբերությունները: Մոդուլի մեջ անդրադարձ կկատարվի այն հարցերին, թե ինչպես պետք է օրենքի գերակայության սկզբունքները, ինչպիսիք են՝ օրինականությունը, վարչական որոշումների կայացման պատճառների ներկայացումը, տեղեկատվության հասանելիությունը, հաշվետվողականությունը և սեփական ձայնը լսելի դարձնելու իրավունքը, հանրային ծառայությունների անբաժանելի մաս դառնան, այդ թվում նաև պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Բացատրել օրենքի գերակայություն հասկացությունը և դրա սահմանումը, և թե ինչպես է այն պետական կառավարման գործող համակարգի առանցքային բաղադրիչ հանդիսանում,
- Ըմբռնել, թե ինչպես է օրենքի գերակայությունը ձևակերպվում և կիրառվում տարբեր երկրներում, կազմակերպություններում և պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016.
www.fba.se
Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Մոդուլ 2.1.8: Անկողմնակալություն

Մոդուլի նկարագրություն

Անկողմնակալության սկզբունքը պահանջում է, որ պետական կառավարման մարմինները գործեն անաչառ կերպով և հետապնդեն միայն հանրային շահը՝ ձեռնպահ ժախճելով այլ շահեր հաշվի առնելուց: Գործնականում, անկողմնակալությունը հաճախ պահանջում է, որ պետական ծառայողները ձեռնպահ լինեն այնպիսի կարծիքներից, դիրքորոշումներից կամ գործողություններից, որոնցում դրսևորվում է կողմնակալություն կամ դիմադրություն կոնկրետ իրողության կամ գործընթացի, այդ թվում՝ կառավարության քաղաքականության պաշտպանության, նկատմամբ: Քաղաքական առումով անկողմնակալ հանրային ծառայությունը պաշտպանում է կառավարությանը՝ անկախ նրանից, թե ընտրողների կամքով որ կուսակցությունն է եկել իշխանության, և հրաժարվում է կատարել ապօրինի հրահանգներ կամ էթիկական տեսանկյունից կասկածելի հրամաններ: Մոդուլում քննարկվում է պետական կառավարման մարմիններում անկողմնակալության կարևորությունը հատուկ ուշադրություն դարձնելով պաշտպանության ոլորտի գերատեսչություններին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Մեկնաբանել, թե ինչպես է անկողմնակալությունը պատշաճ կերպով գործող պետական կառավարման համակարգի կարևոր բաղադրիչ հանդիսանում,
- Հիմնվելով օրինակների վրա՝ մեկնաբանել անկողմնակալություն հասկացությունը և և դրա նշանակությունը պաշտպանության ոլորտի համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009:25. http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Մոդուլ 2.1.9: Հուսալիություն և կանխատեսելիություն

Մոդուլի նկարագրություն

Կանխատեսելիությունը կարևոր է վարչական ապարատի գործունեության համար: Պետական կառավարման մարմինների գործողությունների և որոշումների հուսալիությունն ու կանխատեսելիությունը խրախուսելու համար գործում են մի շարք վարչական իրավական սկզբունքներ և մեխանիզմներ: Վարչական իրավունքի բոլոր ինստիտուտները պատվիրակված օրենսդրությունը, որոշումների կայացման գործընթացը, իրավական պաշտպանության միջոցները, իրավական վերահսկողությունը, օմբուդսմենը, նախատեսված են բարձրացնելու կանխատեսելիությունը և թույլ տալու քաղաքացիներին կայուն ակնկալիքներ ունենալ այն մասին, թե ինչպես պետք է լուծվեն իրենց հարցերը:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել հուսալիություն և կանխատեսելիություն հասկացությունները և դրանց կապը օրենքի գերակայություն հասկացության հետ,
- Հասկանալ, որ պարտադիր չէ, որ օրենքի գերակայությունը հակասի վարչական հայեցողությանը,
- Հասկանալ, թե ինչպես է համաչափության սկզբունքը նպաստում հուսալիությանը և կանխատեսելիությանը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- *Stephanie Lindquist, Frank Cross, Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm, University of Texas School of Law, 2008.* <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Մոդուլ 2.1.10: Ռազմավարական մոտեցում բարեվարքության ամրապնդմանը

Մոդուլի նկարագրություն

Բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված ռազմավարական մոտեցումը պահանջում է պետական հատվածի աշխատակիցների էթիկայի, ինչպես նաև թափանցիկության և հաշվետվողականության բարձր մակարդակ: Հավանական իրավախախտներին ապօրինի գործողություններից հետ պահելու համար անհրաժեշտ է նվազեցնել կոռուպցիոն գործելակերպերի ակնկալվող օգուտները (նվազեցնելով մարգինալ /սահմանային/ շահույթները) և բարձրացնել սահմանային ծախսերը այն անձանց համար, ովքեր հնարավոր է մտածեն նման գործողություններում ներգրավվելու հնարավորության մասին:

Բարեվարքություն ապահովելու համապարփակ ծրագիր մշակելու համար անհրաժեշտ է որոշել այն տարրերը/գործառույթները, որոնք պետք է ներդրվեն՝ բարեվարքության ամրապնդման համակարգ ստեղծելու համար: Այդ տարրերը պետք է ներառեն մշակութային տարբերությունները երկրների ներսում և դրանց միջև, էթիկայի/ստանդարտների բաղադրիչ տարրերը (հատկապես ռազմական ոլորտում), հաստատության տարբեր մակարդակներում առկա վերահսկողության մեխանիզմները (որոնք ծառայում են իրավագանցության հնարավոր դեպքերի արագ արձագանքման համար), յուրաքանչյուր օղակում պահանջվող վերահսկողության տարբեր մակարդակները, կանխարգելում, հայտնաբերում, հետապնդում և իրավունքների վերականգնում ապահովելու կարողությունը կոռուպցիոն երևույթներ հայտնաբերվելու դեպքում (բարեվարքություն, թափանցիկություն, հաշվետվողականություն): Այս մոդուլի նպատակն է բարձրացնել ռազմավարական մոտեցման կարևորության հետ կապված իրադեպության մակարդակը և ուսուցանել պաշտպանության ոլորտի աշխատակազմին, որպեսզի նրանք կարողանան կիրառել այն գործնականում:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված ռազմավարական մոտեցման նշանակությունը պաշտպանության ոլորտում,
- Բացահայտել և վերլուծել բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված ռազմավարական մոտեցման տարրերը/գործառույթները պաշտպանության ոլորտում,
- Պարզել համակարգային մոտեցումների հաջողված և չհաջողված փորձերի օրինակները, որոնք ներդրվել են պաշտպանության ոլորտում բարեվարքությունն ամրապնդելու համար (ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու մարտահրավերները):

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan*
– *A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and

Security Programme, 2014.

- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Transparency International Defence and Security Programme, 2011.
- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, 2009.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, 2011.

Բաժնի նկարագրություն

Պետական հաստատությունները կարևոր դերակատարում ունեն բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված ցանկացած ծրագրում: Այս բաժնի նպատակն է անհրաժեշտ գիտելիքներ տրամադրել՝ իշխանության բաժանման սկզբունքը բարեվարքության ամրապնդման և պատշաճ կառավարման տեսանկյունից հասկանալու համար, ինչպես նաև ներկայացնել վերլուծություն պետական հաստատությունների համապատասխան դերերի և դրանց փոխհարաբերությունների միջազգայնորեն ընդունված սահմանափակումների մասին: Մանրամասն անդրադարձ կկատարվի իշխանության երեք ճյուղերից յուրաքանչյուրին:

Բաժնի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ օրենսդիր, գործադիր և դատական ճյուղերի պարտավորություններն ու պատասխանատվության շրջանակները,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես է զինված և անվտանգության ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական քաղաքացիական վերահսկումը պատշաճ կառավարման գործընթացի մաս կազմում,
- Հասկանալ, թե ինչպես է իշխանության տարանջատումը պատշաճ ղեկավարման և պետական կառավարման հետ մեկտեղ, անհրաժեշտ դաշտ ապահովում պաշտպանության ոլորտի կառույցների բարեվարքության համար:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ինչպե՞ս կարող են տարբեր դերերն ու պարտավորությունները հանգեցնել շահերի բախման:
- Ինչպե՞ս կարող են քաղաքական պատկանելությունը և քաղաքական դերերը ազդել տարբեր ճյուղերի կառուցվածքի վրա:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Թեմատիկ փորձագետները կհամագործակցեն հյուրընկալող երկրի հետ՝ յուրաքանչյուր ենթամոդուլի կամ դասախոսության/սեմինարի համար համապատասխան տեղեկատվական ռեսուրսներ ընտրելու համար:

Մոդուլ 2.2.1: Իշխանության գործադիր ճյուղ

Մոդուլի նկարագրություն

Լիազորությունների բաժանումը իշխանության տարբեր ճյուղերի միջև իշխանությունների տարանջատման գաղափարի առանցքային տարրն է: Գործադիր ճյուղը իշխանության այն մարմինն է, որը իրավասություն և պատասխանատվություն է կրում պետության ամենօրյա կառավարման և օրենքի կիրարկման կամ հարկադիր կատարման համար: Գործադիր իշխանությունը նաև ընդունում է որոշումներ, սահմանում բարձր էթիկական չափանիշներ կառավարության ստորաբաժանաբաժանների համար և ղեկավարում զինված ուժերը: Անհրաժեշտ է երաշխավորել իշխանության այս ճյուղի գործընթացների, ինստիտուտների, քաղաքականության և շահագրգիռ կողմերի (հատկապես կարևոր պաշտոնատար անձանց) բարեվարքությունը:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել գործադիր իշխանության պարտավորությունները, պատասխանատվության շրջանակները, իրավական և էթիկական նորմերը,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես է իշխանության գործադիր ճյուղը պատասխանատվություն կրում պետական կառավարման համակարգի համար,
- Ըմբռնել գործադիր իշխանության դերը զինված ուժերի կառավարման, ինչպես նաև զինված ուժերի և անվտանգության ուժերի նկատմամբ քաղաքացիական վերահսկողություն իրականացնելու գործում՝ բարեվարքության չափանիշների և քաղաքականության համատեքստում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական զրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.

Մոդուլ 2.2.2: Իշխանության օրենսդիր ճյուղ

Մոդուլի նկարագրություն

Իշխանության օրենսդիր ճյուղը օրինաստեղծմարմինն է, որն ունի պետական քաղաքականություն մշակելու, դրա մեջ փոփոխություններ կատարելու և չեղյալ ճանաչելու լիազորություն: Օրենսդիր մարմինները հետևում և վերահսկում են կառավարության գործունեությունը և, սովորաբար, բացառիկ իրավասություն ունեն փոփոխություններ մտցնել գործընթացում ներգրավված բյուջեում կամ բյուջեներում: Պաշտպանության ոլորտը արդյունավետ վերահսկողություն իրականացնելու ոչ դյուրին բնագավառ է, որտեղ օրենսդիր իշխանությունը պետք է հավասարակշռի այդ ոլորտում հաշվետվողականություն պահանջելու իր պարտավորությունը գաղտնիության որոշակի մակարդակ պահպանելու անհրաժեշտության հետ: Այնուամենայնիվ, պաշտպանության ոլորտում իրականացվող օրենսդրական գործընթացը պետք է հնարավորինս նման լինի քաղաքացիական ոլորտի համանման գործընթացին: Խորհրդարանները պետք է նաև ապահովեն, որ պաշտպանության ոլորտի հաստատությունները գործեն պետության շահերին համապատասխան և սահմանադրությամբ ու քաղաքականությամբ սահմանված կարգով ապահովելով իրենց աշխատանքի օրինականությունը, լեգիտիմությունը և բարեվարքությունը:

Մոդուլի ուսուսման նպատակները

- Ըմբռնել օրենսդիր իշխանության պարտավորությունները, պատասխանատվության շրջանակները, իրավական և էթիկական նորմերը,
- Ըմբռնել օրենսդիր մարմնի դերը պաշտպանության ոլորտի և ազգային անվտանգության հարցերի կառավարման, վերահսկման և հաշվետվողականության գործում,
- Բացատրել, թե ինչպես են խորհրդարանի անդամները որոշում պատշաճ հավասարակշռությունը պետական հաշվետվողականության և պաշտպանության ու անվտանգության ոլորտի գաղտնիության միջև, ինչպես նաև պահպանում զինված ուժերի քաղաքացիական կառավարման սկզբունքը՝ ապահովելով բարձր իրավական և էթիկական ստանդարտներ:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուսմասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Karre Strom, Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, Roles in legislative studies: A theoretical introduction, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Issue 1.

Մոդուլ 2.2.3: Իշխանության դատական ճյուղ

Մոդուլի նկարագրություն

Իշխանության դատական ճյուղը դատական հետապնդման և դատարանների համակարգն է, որը մեկնաբանում և կիրառում է օրենքը: Դատական համակարգը նաև տրամադրում է վեճերի լուծման մեխանիզմներ և վերահսկում է վարչական ակտերի օրինականությունը: Իշխանությունների տարանջատման սկզբունքի համաձայն՝ դատական համակարգը սովորաբար օրենք չի ընդունում կամ գործադրում, այլ մեկնաբանում է օրենքը և կիրառում այն յուրաքանչյուր գործի փաստական հանգամանքների նկատմամբ: Որոշ երկրներ ունեն օրենքների այլ ժողովածուներ, որոնք կառավարում են զինված ուժերի անձնակազմի վարքագիծը՝ այդ օրենքները կիրարկելու համար հաճախ օգտագործելով դատաիրավական հատուկ միջոցներ: Անկախ և արդյունավետ դատական համակարգը պարտավոր է ապահովել պետական կառույցների և պաշտոնատար անձանց, այդ թվում՝ պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների, հաշվետվողականությունն ու իրավական պատասխանատվությունը: Անօրինական և ոչ էթիկական գործունեություն մեջ ներգրավված բարձրաստիճան պաշտոնյաների նկատմամբ արդարացի և արդյունավետ պատժամիջոցներ կիրառելը կարևոր նշանակություն ունի պետական և պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների նկատմամբ հանրության վստահության համար:

Մոդուլի ուսուսման նպատակները

- Ըմբռնել իշխանության դատական ճյուղի գործառնությունները՝ հատուկ շեշտադրելով պաշտպանության ոլորտի բարեվարքությանը,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես պետք է դատական համակարգը ընթացք տա բողոքի գործընթացին՝ հիմնվելով զինված ուժերում գործող բարձր իրավական և էթիկական չափանիշների վրա,
- Ըմբռնել վարչական արդարադատության համակարգի դերը գործադիր իշխանության գործունեության մեջ և պետական կառավարման համակարգում օրենքի գերակայություն և բարեվարքություն ապահովելու գործում՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով ռազմական ոլորտին:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուսմասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability, *Constitutional Political Economy*, 2003:14-47.

Բաժնի նկարագրություն

Զսպման և հավասարակշռման մեխանիզմները առանցքային նշանակություն ունեն բարեվարքությունը խրախուսող համակարգերի ձևավորման համար: Այս բաժինը դիտարկում է ռազմաքաղաքական հարաբերությունները, խորհրդարանական վերահսկողությունը, դատական հսկողությունը, լրատվամիջոցների դերը և քաղաքական հասարակության կազմակերպությունների և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված կառույցների հետ փոխհարաբերությունները որպես զսպման և հավասարակշռման մեխանիզմների ապահովման հավանական միջոցներ: Այս հարցերի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս ավելի խորապես ըմբռնել դրանց ազդեցությունը պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության վրա:

Բաժնի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ, թե ինչպես է խորհրդարանական և դատական վերահսկողությունը կիրառվում պաշտպանության ոլորտում,
- Հասկանալ քաղաքական հասարակության և լրատվամիջոցների հարաբերություններն ու գործառնությունները որպես ինստիտուցիոնալ գործոններ, որոնք կարող են օգտագործվել բարեվարքության խթանման համար,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես են կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված կառույցները իրականացնում նախաձեռնություններ և համագործակցում պաշտպանական գերատեսչությունների հետ բարեվարքության ամրապնդման նպատակով:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Զսպման և հավասարակշռման համակարգի և կոռուպցիայի դեմ պայքարի հետ կապված ի՞նչ խնդիրների է դիմակայում ձեր երկիրը քաղաքական հասարակության և լրատվամիջոցների հետ աշխատելիս:
- Որո՞նք են խորհրդարանի կողմից գործադրվող ամենակարևոր լծակները պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու համար:
- Ինչպիսի՞ն է քաղաքական հասարակության և զինված ուժերի միջև փոխհարաբերությունը ձեր երկրում:
- Ի՞նչ ազդեցություն ունեն լրատվամիջոցները կոռուպցիայի և կառավարման հարցերի վերաբերյալ քաղաքական մասնակցության և հասարակական քննարկումների վրա պաշտպանության և անվտանգության ոլորտում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցման մեթոդաբանությունը բաղկացած է վեց մոդուլից, որոնցից յուրաքանչյուրը վերաբերում է վերահսկողության մի մեխանիզմի:

Մոդուլ 2.3.1: Ռազմաքաղաքական հարաբերություններ

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում նկարագրվում են քաղաքական հասարակության որպես ամբողջություն, և ռազմական կառույցի (կամ այն պաշտպանելու համար ստեղծված կազմակերպությունների) միջև փոխհարաբերությունները, և թե ինչպես կարող են դրանք օգտագործվել բարեվարքության ամրապնդման գործընթացին աջակցելու համար: Դրանում մասնավորապես անդրադարձ է կատարվում կոնկրետ հասարակության քաղաքական իշխանության և դրա ռազմական իշխանությունների միջև փոխհարաբերություններին բարեվարքության ամրապնդման հարցերում:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել ռազմաքաղաքական հարաբերություններ հասկացությունը և բարեվարքության ամրապնդման ոլորտում համագործակցությունը,
- Ըմբռնել այն մեխանիզմները, որոնք ընկած են ԲԱ-ի ոլորտի ռազմաքաղաքական հարաբերությունների հիմքում,
- Ըմբռնել ռազմաքաղաքական հարաբերությունների տեսության կիրառումը զարգացած ժողովրդավարական պետություններում բարեվարքության ամրապնդման համատեքստում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harvard University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

Մոդուլ 2.3.2: Բարեվարքության խորհրդարանական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում

Մոդուլի նկարագրություն

Խորհրդարանը իր գործառնությունների իրականացման ընթացքում ազդում է պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության վրա՝ բյուջետային գործընթացի, ծախսերի վերահսկման մեխանիզմների և օրենսդիր մարմնի կողմից լիազորված ծրագրերի իրականացման համար պաշտպանության ոլորտից հաշվետվողականություն պահանջելու միջոցով:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել օրենսդիր մարմնի և պաշտպանության ոլորտի միջև փոխհարաբերությունը ծրագրերի առաջարկման և ֆինանսավորման գործընթացում,
- Ըմբռնել այն տարբեր մեխանիզմները, որոնց միջոցով խորհրդարանը վերահսկողություն է իրականացնում պաշտպանության ոլորտի նկատմամբ, այդ թվում՝ պաշտպանության ոլորտի ծրագրերի ծախսերի կարգավիճակի և արդյունավետության վերաբերյալ հաշվետվությունների ներկայացում օրենսդրական հանձնաժողովներին, հարցերի ուղղում Գլխավոր տեսուչի կամ աուդիտի գրասենյակներին՝ մանրամասն վերանայման համար, ֆինանսավորվող ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ շարունակական բանավեճերի անցկացում,
- Հասկանալ իշխանության այս ճյուղի կարևորությունը և դրա փոխհարաբերությունը գործադիր իշխանության հետ՝ պաշտպանության ոլորտի հիմնական խնդիրները որոշելու և ուղղորդելու համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Ceranic J, Parliamentary Oversight of the Defence Sector, in Alexandra Rabrenovic, Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector, Institute of Comparative Law, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector, DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions, BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice, DCAF working paper, 2002.
- Willem F. van Eekelen, Democratic Control of Armed Forces, DCAF, No. 2, 2002.

Մոդուլ 2.3.3: Բարեվարքության դատական վերահսկողությունը պաշտպանության ոլորտում

Մոդուլի նկարագրություն

Դատական իշխանությունն ապահովում է, որ պաշտպանության ոլորտի ծրագրային գործողությունները, դատարանում վիճարկվելու դեպքում, համապատասխանեն գործող օրենքներին ու կանոնակարգերին, ներառյալ բարեվարքության չափանիշներին: Դատական մարմինը պարտավոր է որոշում կայացնել այն մասին, թե արդյոք գործերը, որոնցում ներգրավված են պաշտպանության ոլորտի աշխատակիցներ, համարվում են իրավախախտումներ, և կիրառել պատժամիջոցներ, եթե ամբաստանյալը մեղավոր է ճանաչվում:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ բողոքներն ընդունելու և դրանց ընթացք տալու դատական քայլերը,
- Ըմբռնել իրավական նորմերի մեկնաբանումը դատական համակարգի կողմից՝ հիմնված օրենքների, կանոնակարգերի և գործերի նախադեպերի վրա, որոնք վերաբերում են պաշտպանության ոլորտի անձնակազմի վարքին,
- Հասկանալ որևէ գործով ընդունված դատական որոշումների և միևնույն կամ համանման խնդիրների վերաբերյալ օրենսդիր և (կամ) գործադիր իշխանությունների կողմից ի պատասխան ձեռնարկված հետագա գործողությունների միջև փոխհարաբերությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- John McDaniel, The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions, Military Legal Review, Vol. 89, 1985.
- Gerri Rubin, United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification, The Modern Law Review, Vol. 65, No. 1, 2002.

Մոդուլ 2.3.4: Լրատվամիջոցներ

Մոդուլի նկարագրություն

Համընդհանուր համոզմունք կա այն մասին, որ լրատվական կազմակերպությունները կարևոր դեր են խաղում ժողովրդավարական պետություններում, սակայն դրանց ազդեցությունն ու արդյունավետությունը տարբեր է կախված պետությունից: Վերը նշվածի օրինակ է ծառայում այն, որ ավելի բարձր մակարդակի լրատվական ազատություն ունեցող երկրներն ունեն ավելի ակտիվ քաղաքական մասնակցություն և ավելի քիչ կոռուպցիա: Լրատվամիջոցները կարող են կարևոր վերահսկիչ դեր խաղալ պաշտպանության ոլորտում, ինչպես նաև առանցքային նշանակություն ունենալ կոռուպցիայի բացահայտման գործում:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ լրատվամիջոցների և պատշաճ կառավարման միջև փոխադարձ կապը,
- Նկարագրել լրատվամիջոցների որոշումների և պետական, քաղաքական ու առևտրային մարմինների ունեցած ազդեցության միջև փոխհարաբերությունը պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության ամրապնդման գործընթացում,
- Քննարկել, թե ինչպես և ինչու են լրատվամիջոցները կարևոր դերակատարներ համարվում պաշտպանության ոլորտի բարեվարքության ամրապնդման համատեքստում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուսանողությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Peters, B., The media's role: covering or covering up corruption?, Global Corruption Report, Ch. 6, Transparency International, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals, American Economic Journal: Applied Economics 3(4), 2011.

Մոդուլ 2.3.5: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ

Մոդուլի նկարագրություն

Քաղաքացիական հասարակությունը ՄԱԿ-ի կողմից բնութագրվում է որպես հասարակության «երրորդ հատված»՝ կառավարության և բիզնեսի հետ մեկտեղ: Այն բաղկացած է քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններից և ոչ կառավարական կազմակերպություններից: Վերջին ժամանակներում ավելի ու ավելի է ընդունվում այն կարծիքը, որ ժողովրդավարության դեֆիցիտի դեմ պայքարելու գործում իրական առաջընթաց կարող է արձանագրվել միայն պատշաճ կառավարման ինստիտուտներ (օրինակ՝ իրավական և ֆինանսական համակարգեր) ստեղծելու և քաղաքացիական հասարակության իրական մասնակցություն ապահովելու միջոցով: Բարեվարքության ամրապնդումը պատշաճ կառավարման որպես ավելի լայն հասկացության, բաղկացուցիչ մաս է կազմում, որը կարևոր է պետական հաստատությունների, այդ թվում՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների, հաշվետու աշխատանքի ապահովման համար: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները կարող են զգալի ներդրում ունենալ պետական և պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների ավելի թափանցիկ և հաշվետու աշխատանքների ապահովման, այդ թվում՝ էթիկական չափանիշների պահպանման և բարեվարքության շարունակական կատարելագործման գործում:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Բացատրել, թե քաղաքացիական հասարակության դերակատարներն ինչ կարևոր ներդրում ունեն անվտանգության և պաշտպանության ոլորտի կառավարման գործում,
- Բացատրել, թե ինչպես կարող են քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները նպաստել բարձր իրավական և էթիկական չափանիշների ապահովմանն ու շարունակական բարելավմանը պետական հաստատություններում (այդ թվում՝ պաշտպանության ոլորտում):

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսուսանողությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- ADB/OECD Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific, Ch. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi., The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe, Civil Society Against Corruption, 2014.

Մոդուլ 2.3.6: Մասնագիտացած հակակոռուպցիոն մարմիններ

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնագիտացված հակակոռուպցիոն մարմինների ստեղծումը լայնորեն համարվում է կոռուպցիայի դեմ արդյունավետ պայքարի, ամենակարևոր նախաձեռնություններից մեկը՝ թե՛ ողջ հանրային հատվածում, և թե՛ պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում: Այնուամենայնիվ, փորձը ցույց է տվել, որ հակակոռուպցիոն մարմինների արդյունավետությունը զգալիորեն տարբերվում է՝ կախված կոնկրետ երկրից: Նախկինում ստացված դասերը ցույց են տալիս, որ արդյունավետ հակակոռուպցիոն մարմինները պետք է համալրված լինեն անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ունենան հզոր առաջնորդություն՝ բարեվարքության և պատասխանատվության տեսանկյունից բարձր մակարդակով, և գործեն պետական և ոչ պետական դերակատարների գործունեության շրջանակներում, որոնք համատեղ աշխատում են հակակոռուպցիոն նախաձեռնությունների իրականացման ուղղությամբ: Մյուս կողմից՝ ավելի պակաս արդյունավետ հակակոռուպցիոն մարմինները հաճախ ձախողվել են թույլ քաղաքական կամքի պատճառով, որը դրսևորվել է սահմանափակ ռեսուրսների և անձնակազմի ցածր կարողությունների մեջ:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Որոշել պաշտպանության ոլորտի հիմնական հակակոռուպցիոն մարմինները (ռիսկերի գնահատման գործընթացի միջոցով) և հասկանալ, թե ինչպես կարող են դրանք նպաստել կոռուպցիայի կանխարգելմանը,
- Բացատրել, թե ինչու են որոշ հակակոռուպցիոն մարմիններ հաջողվում, իսկ մյուսները՝ ոչ,

- Դիտարկել և նկարագրել հակակոռուպցիոն մարմինների հաջող գործունեությանը նպաստող միջավայրեր զինված ուժերում եւ պաշտպանական հաստատություններում,
- Որոշել պաշտպանության համակարգում հակակոռուպցիոն մարմինների արդյունավետ գործունեության համար հասանելի գործիքներն ու ռեսուրսները:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, խորացված օրագրերի վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.*
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected, GRECO's First Evaluation Round, 2004.*
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector, Institute of Comparative Law, 2013.*
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models, OECD publishing, 2008.*
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies, UNDP publishing, 2011.*



3

Բարեվարքության ամրապնդումը
կառավարման և անվտանգության
ապահովման ոլորտում

Թեմայի նկարագրություն

Այս թեման մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս ծանոթանալ պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների կառավարման և ապահովման գործընթացներում առկա հիմնական կոռուպցիոն ռիսկերին: Այն ներառում է մարդկային ռեսուրսները, ֆինանսական կառավարումը և բյուջետավորումը, ձեռքբերումներն ու գնումները, որոշումների կայացման գործընթացների բարեվարքությունը և բարեվարքության վերաբերյալ պլանների մշակումը:

ԹԵՄԱՅԻ ՈւՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

- Պարզաբանել ՄՌ ռեսուրսների կառավարման դերը կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու գործում, ներառյալ գենդերային գործոնի ազդեցությունը,
- Պարզաբանել պաշտպանության ոլորտի պլանավորման, բյուջետավորման և ֆինանսական կառավարման գործընթացների դերը կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու գործում,
- Պարզաբանել, գնահատել և նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը ձեռքբերումների և գնումների գործընթացում,
- Պարզաբանել բարեվարքության դերը որոշումների կայացման գործընթացում և կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու հարցում,
- Պարզաբանել զսպման և հավասարակշռման ներքին մեխանիզմների դերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում,
- Քննարկել, թե ինչպես մշակել և կառավարել բարեվարքության ամրապնդման ազգային ծրագրեր:

ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ԵՆԹԱԿԱ ՀԱՐՑԵՐ

- Ովքե՞ր են պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության ամրապնդման գործընթացի զարգացման հիմնական շահագրգիռ կողմերը:
- Որո՞նք են այն հիմնական հարցերը, որոնք պետք է ներառվեն բարեվարքության պլանում:
- Ինչպե՞ս կարող են պետությունները վերահսկել և գնահատել իրենց բարեվարքության պլանի իրականացումը:
- Ինչպե՞ս կարող են պետությունները ներառել բարեվարքության ամրապնդումը իրենց ուսումնասիրական ծրագրերում:

ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր, դասավանդողների վերապատրաստում:

ԹԵՄԱՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

ԲԱԺԻՆ ՄԵԿ. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Մոդուլ 3.1.1: Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարություն

Մոդուլ 3.1.2: Որոշումների ընդունումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում

Մոդուլ 3.1.3: Պաշտոնատար անձանց էթիկական վարքագիծը և ահազանգողների պաշտպանությունը

Մոդուլ 3.1.4: Գենդերային հարցեր

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐ ԵՎ ԳՆՈՒՄՆԵՐ

Մոդուլ 3.2.1: Պաշտպանական պլանավորում, բյուջետավորում և ֆինանսական կառավարում

Մոդուլ 3.2.2: Ձեռքբերումների գործընթացի թափանցիկությունը և կոռուպցիոն ռիսկերը

ԲԱԺԻՆ ԵՐԵՔ. ԲԱ-Ի ՆԵՐԴՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԳԵՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

Մոդուլ 3.3.1: Բարեվարքությունը որոշումների կայացման գործընթացում

3.3.2: Զսպման և հավասարակշռման ներքին մեխանիզմներ

Մոդուլ 3.3.3: ԲԱ-ի ծրագրերի մշակումը և կառավարումը

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժինը դիտարկում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ֆունկցիոնալ մոդելների հիմքում ընկած իրավական և կանոնակարգող շրջանակները, սկզբունքներն ու չափանիշները, որոնք կարգավորում են ՄՌ կառավարման ժամանակակից և արդյունավետ համակարգերը պետական հատվածում, այդ թվում՝ զինված և անվտանգության ուժերում: Այդ սկզբունքներն ու չափանիշները պաշտպանում են պետական ծառայողներին քաղաքական իշխանության կամ պաշտոնական այլ դիրքերի չափաշահումից: Դրանք կարող են ներառել բացահայտ գործիքներ և մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ աշխատանքային ստանդարտները (որոնք անհրաժեշտ են ղեկավարության վարքագիծը ենթակայաների նկատմամբ և ՄՌ կառավարման ոլորտի աշխատակիցների վարքագիծն ուղղորդելու համար), վարվեցողության և էթիկայի կանոնները, աշխատուժի պահպանման գործիքներն ու մեթոդները և այլն, ինչպես նաև ենթադրվող մեթոդներ, օրինակ թե որ վարքագիծն է համարվում ընդունելի և անհրաժեշտ կարիերայի զարգացման համար, և ինչպես պետք է ղեկավարներն ապահովեն անաչառություն և արդարացիություն՝ ենթակայաներին մասնագիտական և անձնական առաջխաղացման հնարավորություն ընձեռնելով:

Բաժնի ուսուսման նպատակները

- Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարություն. մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան իրականացնել ռացիոնալ ֆունկցիոնալ վերլուծություններ, սահմանել օբյեկտիվ կազմակերպչական պահանջներ, իրականացնել մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական պլանավորում, այդ թվում՝ խրախուսման հզոր համակարգ, որը կարող է դիմակայել ճնշումներին, ինչպես նաև ռեսուրսների վրա հիմնված մոտեցման տեսանկյունից՝ մշակել համակարգեր քաղաքացիական անձնակազմի իրավունքների պաշտպանության համար, և աշխատանքային ստանդարտներ ղեկավարների ու ՄՌ կառավարման ոլորտի աշխատակիցների համար,
- Որոշումների ընդունումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում. մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան ըմբռնել թափանցիկության դերը մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում կենտրոնանալով յուրաքանչյուր ՄՌ կառավարման բաղադրիչում ակա ռիսկերի և խնդիրների սկզբնապատճառների վրա (օր. ռիսկերի հիմնական ցուցանիշների կիրառման միջոցով), մշակել ՄՌ ոլորտում որոշումների կայացման արդար և թափանցիկ գործընթացներ և որոշել անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ նախապայմանները, այդ թվում՝ շահերի բախումը,
- Պաշտոնատար անձանց էթիկական վարքագիծը և ահազանգողների պաշտպանությունը. մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո

դասընթացի մասնակիցները կկարողանան սահմանել մարդկային ռեսուրսների կառավարման դերը էթիկայի և բարոյական վարքագծի, ահազանգողների պաշտպանության և անօրինական միջադեպերի հաղորդման ընթացակարգերին ներկայացվող պահանջների որոշման հարցում, քննարկել հատուկ ռազմական կանոնների և պաշտպանական միջոցների ազդեցությունը, հասկանալ, թե ինչպես կանոնակարգել էթիկան և վարքագծի նորմերը ՄՌ կառավարման մեխանիզմների միջոցով,

- Գենդերային հարցեր. մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո դասընթացի մասնակիցները կկարողանան նկարագրել գենդերային հարցերին առնչվող ռիսկերը ՄՌ կառավարման գործընթացում, քննարկել և գնահատել այդ խնդիրների կանխարգելման մեթոդները և ինստիտուցիոնալ արձագանքի մեխանիզմները:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական կանոնները, դերերը և կանոնակարգերը:
- Որո՞նք են այս ոլորտի հիմնական կոռուպցիոն ռիսկերը և ինչպիսի՞ առանցքային ցուցանիշներ կարող են օգտագործվել դրանց հայտնաբերման և ծավալների որոշման համար:
- Ինչպե՞ս է հնարավոր ապահովել հավասարակշռված և թափանցիկ մոտեցում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման նկատմամբ:
- Ինչպիսի՞ վերապատրաստում է անհրաժեշտ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետների և ղեկավարների գիտելիքները ՄՌ ոլորտում զարգացնելու համար:
- Ինչպե՞ս կարող է վարքագծի կանոնադրիչը և էթիկական մոտեցումը աջակցել մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման հարցում: Ինչպիսի՞ հիմնական էթիկական կանոններ կարող են օգտագործվել պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների աշխատակազմի կառավարման համար:
- Ինչպե՞ս է հնարավոր ստեղծել ահազանգողների պաշտպանություն համակարգ:
- Ինչպե՞ս է մարդկային ռեսուրսների ոլորտի բարեվարքությունը/կոռուպցիան աջակցում/ խոչընդոտում բարեվարքության ամրապնդման այլ նախաձեռնություններին:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցման մեթոդաբանությունը բաղկացած է չորս մոդուլից, որոնցից յուրաքանչյուրն ուսուսմասիրում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության բարելավման հետ կապված մեկ սկզբունք և/կամ չափանիշ: Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Մոդուլ 3.1.1: Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարություն

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլը հիմնական պատկերացումներ է տրամադրում այն մասին, թե ինչպես վերլուծել մարդկային ռեսուրսների համակարգերի գործառնությունները տարբեր մակարդակներում: Բացի այդ, այն նաև ներկայացնում է ուսումնական դասընթացների միջոցով խրախուսման/պարգևատրման հզոր համակարգի մշակման համար անհրաժեշտ պահանջները անձնակազմի իրավունքները պաշտպանելու նպատակով:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Իրականացնել ՄՌ համակարգի ռացիոնալ ֆունկցիոնալ վերլուծություն,
- Մահմանել կազմակերպչական պահանջները երկու տեսանկյունից՝ աշխատուժի և անձնակազմի միջև հավասարակշռություն և ՄՌ կառավարման ոլորտի աշխատակիցների և (ավագ) ղեկավարների որակավորման պահանջներ,
- Ըմբռնել ՄՌ ռազմավարական պլանավորման, այդ թվում՝ խրախուսման/պարգևատրման հզոր համակարգի ստեղծման գործընթացը, որը կարող է դիմակայել ճնշումների կազմակերպության ներսում առաջարկի և պահանջարկի միջև հավասարակշռություն պահպանելու և աշխատանքային ու անձնական կյանքի միջև հարաբերությունը կարգավորելու առումով համակարգային և անձնական բարեվարքություն ապահովելու նպատակով,
- Բացահայտել բարեվարքությանն առնչվող բացթողումները, որոնք ի հայտ են եկել արդյունքների մակարդակում իրականացված ՄՌ պլանավորման հետևանքով. աշխատուժի կառուցվածքը (օր.՝ զինվորական և քաղաքացիական աշխատողների միջև հավասարակշռությունը), կազմակերպության կառուցվածքը և զարգացումը (օր.՝ աշխատուժի թվաքանակը և կառուցվածքը, կենտրոնացման աստիճանը, արտապատվիրման կիրառումը), աշխատանքի ընդունման և ընտրության կարգը (օր.՝ անհրաժեշտ հմտությունների և փորձի համադրությունը, հայտատուների հիմնական աղբյուրները, համապատասխան թեկնածուներին գրավելու մեթոդները, աշխատանքի ընդունման դադարեցումը), աշխատուժի բազմազանությունը (օր.՝ հավասար հնարավորություններ, բազմազանության վերաբերյալ ուսուցում), վարձատրությունը և պարգևատրումը (պարգևատրման ֆինանսական և ոչ ֆինանսական միջոցների համադրում), կատարողականի կառավարումը (օր.՝ կատարողականի գնահատման ձևը, աշխատանքի արդյունավետության և պարգևատրման միջև կապը), աշխատուժի պահպանումը (օր.՝ ընտանիքի աջակցության մեթոդներ, աշխատողների առաջխաղացում,

- աշխատանքային պայմաններ), ուսուցումը և զարգացումը (ներածական/ուղղորդման ծրագրեր, վերապատրաստման ծրագրեր, զարգացման գնահատումներ, կրթություն), աշխատանքային հարաբերությունները (հաղորդակցություն, բողոքների և կարգապահական ընթացակարգեր), աշխատանքից ազատումը (օր.՝ աշխատուժի բնական արտահոսք, այլ աշխատանքի տեղավորման հարցում աջակցություն, աշխատուժի ավելցուկի կրճատման ծրագրեր),
- Ըմբռնել կարիերայի կառավարման, վարձատրության և պաշտոնաթողության ոլորտում համապարփակ և բարեվարքության վրա հիմնված բազմապրոֆիլ մոտեցման անհրաժեշտությունը,
 - Ըմբռնել անձնակազմի իրավունքների պաշտպանության անհրաժեշտությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.
- Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No. WP 99/13, 1999.
- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983.
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
- Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- NATO HRM Framework. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//$TR-SAS-059-Report.pdf)
- Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Մոդուլ 3.1.2: Որոշումների ընդունումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ներկայացվում են այն մոտեցումները, որոնք մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտի մասնագետները կարող են կիրառել իրենց որոշումների կայացման գործընթացը թափանցիկ դարձնելու համար:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել ՄՌ գործընթացների թափանցիկության անհրաժեշտությունը՝ կենտրոնանալով ՄՌ կառավարման յուրաքանչյուր բաղադրիչում թափանցիկության ապահովմանն առնչվող ռիսկերի և այդ ռիսկերի սկզբնապատճառների վրա (օր.՝ ռիսկերի հիմնական ցուցանիշների կիրառման միջոցով),
- Հասկանալ որոշումների կայացման հմտությունների կարևորությունը՝ հիմնված պատշաճ կառավարման սկզբունքների վրա,
- Մշակել ՄՌ ոլորտում որոշումների կայացման արդար և թափանցիկ գործընթացներ,
- Որոշել անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ նախապայմանները, այդ թվում՝ շահերի բախումը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Andras Hugi, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies, OSCE, EUBAM, 2013.* <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/entionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

Մոդուլ 3.1.3: Պաշտոնատար անձանց էթիկական վարքագիծը և ահազանգողների պաշտպանությունը

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում մասնակիցները ձեռք կբերեն գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ են էթիկայի և բարոյական վարքագծի լավագույն փորձի հիման վրա ՄՌ կառավարման համակարգ մշակելու համար: Բացի այդ, դրանում կներկայացվեն ահազանգողների պաշտպանության և տեղեկատվության անվտանգ կառավարման հասկացությունները:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Սահմանել մարդկային ռեսուրսների կառավարման դերը էթիկայի և բարոյական վարքագծի, ահազանգողների պաշտպանության և անօրինական միջադեպերի հաղորդման ընթացակարգերին ներկայացվող պահանջների որոշման հարցերում,
- Քննարկել հատուկ ռազմական կանոնների և պաշտպանական միջոցների ազդեցությունը,
- Ընդգծել ՄՌ կառավարման ոլորտում խորհրդատվական ընթացակարգերի, տեղեկատվության հասանելիության, արդյունավետության չափանիշների և հանրային հաշվետվողականության կարևորությունը,
- Ըմբռնել, թե ինչպես կանոնակարգել էթիկան և վարքագծի նորմերը ՄՌ կառավարման մեխանիզմների միջոցով:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական գրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Մոդուլ 3.1.4: Գենդերային հարցեր

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլի միջոցով մասնակիցները կտեղեկանան ՄՌ կառավարման գործընթացում գենդերային հարցերին առնչվող կոռուպցիոն ռիսկերի մասին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ և նկարագրել գենդերային հարցերի հետ կապված կոռուպցիոն ռիսկերը ՄՌ կառավարման գործընթացում,
- Քննարկել և գնահատել այդ խնդիրների կանխարգելման ու մեղմացման մեթոդները և ինստիտուցիոնալ արձագանքի մեխանիզմները:

Ուսուցման մեթոդաբանություն/Գնահատում

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, պլենար և խմբային քննարկումների, վերլուծական զրանցամատյանների վարման և գործնական վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- NATO ACT Gender Training Package. <http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004. http://file.sttransparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐ ԵՎ ԳՆՈՒՄՆԵՐ

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժնում ներկայացվում են պաշտպանության ոլորտի ֆինանսական կառավարման և ձեռքբերումների հիմնական առանձնահատկությունները և ընդգծվում է այդ ոլորտների կարևորությունը կոռուպցիայի կանխարգելման գործում: Ֆինանսներն ու գնումները կոռուպցիայի առավել խոցելի երկու ոլորտներն են, և շատ կարևոր է խորապես ըմբռնել հիմնական կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց դեմ պայքարի մեթոդները:

Բաժնի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ պաշտպանության ոլորտի ռազմավարությունը և գործառնական բյուջեի ձևավորման գործընթացը,
- Հասկանալ բյուջետավորման գործընթացը և ֆինանսական կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Պարզաբանել, թե ինչպես հնարավոր է բարձրացնել թափանցիկությունը և նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության ոլորտի ֆինանսական կառավարման մեջ,
- Մահմանել և գնահատել գնումների ոլորտի կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց կառավարումը գնումների ողջ շրջափուլի ընթացքում (ընտրության ռիսկեր, մրցութային ռիսկեր, պայմանագրային ռիսկեր, կատարողական ռիսկեր),
- Հասկանալ և բացատրել շահերի բախումը, հակադարձ (օֆսեթային) համաձայնությունները, պետական-մասնավոր համագործակցությունները, իրականացման ամբողջ շրջափուլի ընթացքում կատարված ծախսերը և դրանց կապը կոռուպցիոն ռիսկերի հետ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են ծրագրային բյուջետավորման օգուտներն ու կոռուպցիոն ռիսկերը:
- Ինչպե՞ս կարող են պաշտպանության նախարարությունները առաջնայնություն տալ առկա պահանջներին և համապատասխանաբար միջոցներ հատկացնել:
- Որո՞նք են գնումների ոլորտի խոշոր կոռուպցիոն ռիսկերը:
- Ինչպե՞ս կարող է իրականացման ամբողջ շրջափուլի ընթացքում կատարված ծախսերի հաշվարկը օգնել կոռուպցիայի կանխարգելմանը:
- Ինչպե՞ս հնարավոր է հավասարակշռել արդյունավետությունն ու թափանցիկությունը գնումների ողջ շրջափուլի ընթացքում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Մոդուլ 3.2.1: Պաշտպանական պլանավորում, բյուջետավորում և ֆինանսական կառավարում

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ներկայացվում է պաշտպանության ոլորտի քաղաքականության և ռազմավարության մշակման գործընթացը, ինչպես նաև պլանավորումը, բյուջետավորումը և ռեսուրսների կառավարումը, որոնք այն հիմնական ոլորտներից են, որտեղ պահանջվում է պաշտպանության նախարարությունների գործունեության թափանցիկության, հաշվետվողականության և արդյունավետության բարձրացում: Այս մոդուլում անդրադարձ կկատարվի նաև բացթողումների հայտնաբերմանը և ռիսկերի կանխարգելմանը:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ բյուջետավորման գործընթացը և ֆինանսական կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Ըմբռնել պաշտպանության ոլորտի ֆինանսավորման մոդելը, մասնավորապես՝ պաշտպանության ոլորտի ռազմավարական պլանավորման և գործառնական բյուջեի ձևավորման միջև անհամապատասխանություններից խուսափելու կարևորությունը,
- Քննարկել պաշտպանության ոլորտի որոշումների կայացման գործընթացում թափանցիկության ներդրման միջոցները և եղանակները,
- Ըմբռնել պաշտպանության ոլորտի բյուջետավորման ողջ շրջափուլի (պլանավորում, ծրագրում, բյուջետային հատկացում և իրականացում) ռիսկերը՝ միայն բյուջետային խնդիրների սահմաններից դուրս,
- Հասկանալ կոռուպցիոն ռիսկերը և թափանցիկությանն ուղղված այն միջոցառումները, որոնք կարող են ձեռնարկվել՝ բյուջետավորման գործընթացում դրանց դեմ պայքարելու համար:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են ծրագրային բյուջետավորման համակարգի հիմնական բաղադրիչները:
- Որո՞նք են ծրագրային բյուջեի կիրառման օգուտները:
- Ո՞րն է պլանավորման և բյուջետավորման գործընթացի ազդեցությունը ռեսուրսների վրա:
- Ինչպե՞ս կարող են պաշտպանության նախարարությունները սահմանել պաշտպանության ոլորտի գերակայությունները և համապատասխանեցնել դրանք ոլորտում առկա ռեսուրսների հետ:
- Որո՞նք են ֆինանսական կառավարման ոլորտում կոռուպցիայի հետևանքները պաշտպանության համակարգերի համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային

վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, The Institute of Internal Auditor, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – *Defence and Security Programme, The Transparency of National Defence Budgets*, 2011.

Մոդուլ 3.2.2: Ձեռքբերումների գործընթացի թափանցիկությունը և կոռուպցիոն ռիսկերը

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլը մասնակիցներին կօգնի հասկանալ ձեռքբերումների հիմնական բաղադրիչները (գնումներ, պայմանագրերի կնքում, ծախսերի վերլուծություն, ողջ շրջափուլի ծախսերի մոդելների մշակում, պետական-մասնավոր գործընկերություն (ՊՄԳ)), գնումների գործընթացում առկա կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց կանխարգելման կամ նվազեցման մեխանիզմները: Բացի հիմնական կոռուպցիոն ռիսկերը թվարկելուց, մասնակիցները կկարողանան գնահատել կոռուպցիոն ռիսկերի տարբեր մակարդակները զանազան իրավիճակներում և հանգամանքներում:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Սահմանել և գնահատել ձեռքբերումների գործընթացի կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց կառավարումը (ընտրության ռիսկեր, մրցութային ռիսկեր, պայմանագրային ռիսկեր, կատարողական ռիսկեր),
- Գնահատել ընտրության ռիսկերը (այդ թվում՝ համակարգի պահանջների սահմանում, ռազմավարական և գործառնական պլանավորման միջև անհամապատասխանությունները, նվազագույն պահանջները, գնման ենթակա ապրանքների քանակը),
- Գնահատել մրցութային ռիսկերը (այդ թվում՝ ցածր շահութաբերության ռիսկը, իրականացման ողջ շրջափուլի ծախսերի հաշվարկը, միակ աղբյուրի և ոչ մրցակցային գործընթացների չարաշահումը, մրցութի մասնակիցների գաղտնի համաձայնությունը և գնի ֆիքսումը, գնի և որակի իրական համապատասխանությունը, մասնավոր մատակարարների միջև գաղտնի համաձայնությունը, որպես «գաղտնի» դասակարգվող գործարքների չափազանցված օգտագործումը, շահառուի լիարժեք թափանցիկության երաշխիքների բացակայությունը),
- Գնահատել պայմանագրային ռիսկերը (այդ թվում՝ չափազանց բարձր գներ վճարելը, ենթակապալառուների ներգրավումը առանց ծախսերի լիարժեք բացահայտման, մատակարարների գործունեության արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկացվածության պակասը, ինչպես օրինակ՝ որակյալ և ոչ որակյալ մատակարարների ցուցակները, լրացուցիչ ծախսեր առաջացնող անավարտ կամ ոչ հստակ պայմանագրերը),
- Գնահատել կատարողական ռիսկերը (այդ թվում՝ աշխատանքի որակը, աշխատանքի ժամանակին կատարումը, աշխատանքի ծավալը, վերահսկողության բացակայությունը այն դեպքում, երբ մատակարարները վերը նշված որևէ ձևով խախտեն պայմանագիրը,

պայմանագրի ամբողջականությունը՝ դրա թերի կատարման առումով),

- Գնահատել շահերի բախումը որպես համընդգրկուն խնդիր,
- Թվարկել և նկարագրել գնումների գործընթացի կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու տարբեր մեթոդները,
- Բացատրել հայեցողական լիազորությունների դեպքում առաջացող խնդիրները,
- Սահմանել և գնահատել հակադարձ (օֆսեթային) համաձայնությունների կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Գնահատել պետական-մասնավոր գործընկերության առավելություններն ու թերությունները,
- Անցկացնել ծախսերի արդյունավետության վերլուծություն:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ինչպե՞ս հնարավոր է լավագույնս որոշել գնումների կարիքները՝ համադրելով պաշտպանության ոլորտի գերակայությունների հետ:
- Որո՞նք են գնումների հիմնական մեթոդները:
- Որո՞նք են ոլորտի կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց հետևանքները:
- Որո՞նք են ամբողջ շրջափուլի ընթացքում կատարված ծախսերի հաշվարկի օգուտները:
- Ինչպե՞ս հնարավոր է թափանցիկորեն համեմատել համակարգի արդյունավետությունը և ծախսարդյունավետությունը գնումների շրջափուլի ընթացքում:
- Ինչպե՞ս հնարավոր է համեմատել գնումների պլանները ռազմավարական պլանավորման և պահանջվող կարողությունների հետ:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Anti-bribery-due diligence for transactions*, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti Bribery_Due Diligence_for_Transactions.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժինն ուսումնասիրում է կազմակերպության մեջ ԲԱ-ի ներդրման հարցը այն ներառելով որոշումների կայացման բոլոր գործընթացներում, զսպման և հավասարակշռման ներքին համակարգերում և բարեվարքության ամրապնդման համապետական ծրագրերի մշակման և կառավարման մեջ:

Բաժնի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ որոշումների կայացման գործընթացները և գնահատել, թե ինչ չափով դրանք կարող են խոցելի լինել կոռուպցիայի նկատմամբ,
- Կիրառել գիտելիքներն այն մասին, թե ինչպես հնարավոր է բարելավել որոշումների կայացման գործընթացները՝ կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու համար,
- Ըմբռնել ներքին վերահսկողության միջոցների, այդ թվում՝ աուդիտի և գլխավոր տեսուչի գործառնությունները, և ինչպես դրանք կարող են նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Հասկանալ բարեվարքության ամրապնդման ինքնագնահատման հարցաշարը և փորձագիտական գնահատման գործընթացը,
- Մշակել բարեվարքության գործողությունների պլանի նախագիծ և գործադրել այն՝ ՆԱՏՕ-ի ԲԱ ծրագրի աջակցությամբ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որո՞նք են որոշումների կայացման արդյունավետ և ոչ արդյունավետ մեթոդների օրինակները:
- Ինչպե՞ս կարող ենք արդյունավետորեն մշտադիտարկել և գնահատել որոշումների կայացման տարբեր մեթոդների արդյունքները:
- Որո՞նք են աուդիտի և վերահսկման արդյունավետ համակարգերի առանձնահատկությունները, և ինչպե՞ս կարող են այդ համակարգերը պահպանել իրենց արդյունավետությունը մշտապես փոփոխվող միջավայրում:
- Որո՞նք են այն հիմնական դասերը, որոնք ստացվել են ինքնագնահատման հարցաշարը և փորձագիտական գնահատման գործընթացը նախկինում անցած երկրների փորձից:
- Ինչպե՞ս կարող են պետությունները առավել արդյունավետ կերպով օգտագործել այդ գործընթացը՝ իրենց պաշտպանության և անվտանգության ոլորտների կառավարումն ու կայունությունը բարելավելու համար::

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Մոդուլ 3.3.1: Բարեվարքությունը որոշումների կայացման գործընթացում

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլին նպատակն է ծանոթացնել մասնակիցներին որոշումների կայացման մեթոդներին, և թե ինչ կոռուպցիոն ռիսկեր կարող են առաջանալ այդ գործընթացում: Մասնակիցները նաև կտվորեն, թե ինչպես միջոցներ ձեռնարկել կոռուպցիոն ռիսկերը վերացնելու և գործընթացի վերլուծություն ու բարելավում իրականացնելու համար:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Բացատրել որոշումների կայացման ներպետական մեթոդները,
- Կարողանալ գնահատել որոշումների կայացման գործընթացի կոռուպցիոն ռիսկերը (ռիսկերի քարտեզագրում),
- Մշակել ռիսկերի կառավարման արդյունավետ մեթոդաբանություն,
- Մշակել կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված հատուկ ազգային միջոցառումներ,
- Ստեղծել որոշումների կայացման գործընթացի մշտադիտարկման համակարգ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Որոշումների կայացման մեթոդաբանության ի՞նչ օրինակներ կան:
- Կարո՞ղ ենք համեմատել և հակադրել տարբեր երկրների որոշումների կայացման մեթոդները:
- Որո՞նք են որոշումների կայացման գործընթացի կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց հետևանքները:
- Որո՞նք են ռիսկերի կառավարման մեթոդաբանություն կիրառելու առավելությունները:
- Ինչպե՞ս հնարավոր է մշակել և գնահատել կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված կոնկրետ միջոցառումներ յուրաքանչյուր երկրի համար:
- Որո՞նք են որոշումների կայացման գործընթացների մշտադիտարկման համակարգ ներդնելու առավելությունները:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/devel-opment/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Մոդուլ 3.3.2: Զսպման և հավասարակշռման ներքին մեխանիզմներ

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում մասնակիցներին գիտելիքներ կտրամադրվեն այն մասին, թե որոնք են ներքին վերահսկողության և աուդիտի առավել արդյունավետ մեթոդները, և ինչպիսի միջոցառումներ են անհրաժեշտ թափանցիկության և ռիսկերի նվազեցման համար:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Բացատրել ներքին վերահսկողության միջոցների դերը պաշտպանության ոլորտի հաստատություններում,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես է իշխանության տարանջատումը և լիազորությունների մակարդակների բաժանումը նվազեցնում կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Մեկնաբանել, թե ինչպես է տարբեր ստորաբաժանումներում որոշումների ընդունման տարանջատված գործընթացը նվազեցնում կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Ձևակերպել կոռուպցիոն ռիսկերի չափանիշներն ու ցուցանիշները ներքին վերահսկողության ու աուդիտի համակարգերի և վերանայումների ընթացակարգերի համար,
- Մեկնաբանել ներքին աուդիտի դերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում,
- Բացատրել գլխավոր տեսուչի և նախնական (ex-ante) գնահատման դերը կոռուպցիայի նվազեցման գործում:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ո՞րն է ներքին վերահսկողության և աուդիտի դերը կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման գործում:
- Ովքե՞ր են զսպման և հավասարակշռման ներքին մեխանիզմներ հաստատելու հիմնական շահագրգիռ կողմերը:

- Որո՞նք են արդյունավետ ներքին վերահսկողության և աուդիտի հիմնական պահանջները:
- Ո՞րն է զսպման և հավասարակշռման արդյունավետ ներքին մեխանիզմներ ապահովելու լավագույն միջոցը մշտապես փոփոխվող միջավայրում:
- Ինչպե՞ս հնարավոր է ճիշտ հավասարակշռություն պահպանել կոռուպցիայի կանխարգելման նպատակով իրականացվող մոնիտորինգի և արդյունավետ գործողություններ ձեռնարկելու պահանջի միջև:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, 2009. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- The Institute of Internal Auditors, *The audit committee: internal audit oversight*: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Մոդուլ 3.3.3: ԲԱ-ի ծրագրերի մշակումը և կառավարումը

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլը մասնակիցներին ծանոթացնում է ՆԱՏՕ-ի բարեվարքության ամրապնդման ողջ գործընթացին: Այն ներառում է ինքնագնահատման հարցաշարը, փորձագիտական գնահատման գործընթացը, բարեվարքության ամրապնդման գործողությունների պլանի մշակումը և բարեփոխումների շարունակական գործընթացի իրականացումը:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Լրացնել ինքնագնահատման հարցաշարը և որոշել հետագա քայլերը,
- Հասկանալ փորձագիտական գնահատման խմբի այցի նպատակը և գործընթացները,
- Մշակել տվյալ երկրի համար նախատեսված բարեվարքության ամրապնդման գործողությունների պլան,
- Հասկանալ բարեվարքության ամրապնդման ծրագրերի իրականացման նպատակով ՆԱՏՕ-ի կողմից ցուցաբերվող աջակցության տարբերակները, այդ թվում՝ դասընթացները, նպատակային աշխատաժողովները, սեմինարները և թեմատիկ փորձագետների տրամադրումը,
- Հասկանալ կրկնվող շրջափուլի կարևորությունը առաջընթացի գնահատման ժամանակ:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ովքե՞ր են ԲԱ-ի զարգացման հիմնական շահագրգիռ կողմերը պաշտպանության ոլորտում, և ինչպե՞ս հնարավոր է համոզել նրանց ծրագրին միանալու անհրաժեշտության մասին:
- Ինչպե՞ս ապահովել ճշգրիտ և ազնիվ պատասխաններ ինքնագնահատման հարցաշարին:
- Ի՞նչ քայլեր են անհրաժեշտ՝ ապահովելու համար, որ փորձագիտական գնահատումը ընդունելի լինի երկրի համար:
- Ինչպե՞ս կարող են պետությունները ներառել կրթությունն ու ուսուցումը բարեվարքության ամրապնդման գործողությունների պլանում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Խմբային աշխատանք, քննարկումներ, դասախոսություն, իրավիճակային վերլուծություն, գործնական խնդիրների լուծում, հարցազրույց, ստացված դասեր, դասավանդողների վերապատրաստում:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

Ռազմական գործողություններ
և պաշտպանության ոլորտի
համագործակցություն

Թեմայի նկարագրություն

Այս թեման ուսումնասիրում է կոռուպցիայի և ոչ պատշաճ կառավարման ազդեցությունը ռազմական գործողությունների և պաշտպանության ոլորտի համագործակցության վրա: Այն ներկայացնում է ԲԱ-ի սկզբունքների պահպանման կարևորությունը արտերկրում իրականացվող ռազմական գործողությունների և պաշտպանության ոլորտի համագործակցության համար, ինչպես նաև ԲԱ-ի ներառման անհրաժեշտությունը առաքելության գործունեության մեջ: Այն կօգնի մասնակիցներին հասկանալ կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի կարևորությունը արտերկրյա ռազմական գործողությունների և պաշտպանական կարողությունների զարգացման համար, ինչպես նաև ներդնել ԲԱ-ի սկզբունքները իրենց գործունեության մեջ: Թեմայում մանրամասն դիտարկվում են մարտական գործողությունների տարածքին (AOR) առնչվող ռիսկերի դեմ պայքարը և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման խնդիրը առաքելության զինված ուժերում:

ԹԵՄԱՅԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ

- Հասկանալ ռազմական գործողությունների բոլոր փուլերում առկա կոռուպցիոն ռիսկերը և մարտահրավերները,
- Ըմբռնել և պարզել կոռուպցիայի ազդեցությունը մարտավարական, գործառնական և ռազմավարական մակարդակներում (այդ թվում՝ կաշառակերություն, հովանավորչություն, ուղղահայաց ինտեգրված կոռուպցիա, քրեական հովանավորչական ցանցեր և պետության «մասնավորեցում»),
- Բացահայտել և հասկանալ կոռուպցիայի ցուցիչներն ու նշանները: Հասկանալ կոռուպցիայի չափման գործիքների օգտակարությունն ու սահմանափակումները,
- Հասկանալ այն դեպքերը, երբ առաքելության կողմից ձեռնարկված գործողությունները կարող են ազդել մարտական գործողությունների տարածքի միջավայրի վրա՝ նպաստելով կոռուպցիային կամ մեղմելով այն:
- Բացահայտել և հասկանալ կոռուպցիայի ռիսկերը, ուղիները, դրսևորումները և մարտահրավերները, որոնք ազդում են պաշտպանական կարողությունների զարգացման վրա:
- Բացահայտել և կիրառել կոռուպցիոն ռիսկերը մեղմելուն ուղղված նախապատրաստական գործողություններ և տեղում իրականացվող միջոցառումներ՝ ռազմական գործողությունների իրականացման և պաշտպանական կարողությունների զարգացման ժամանակ:
- Բացահայտել ռազմական գործողություններից և պաշտպանական կարողությունների զարգացումից առաջ և դրանց ընթացքում ներգրավված այլ դերակատարների, և հասկանալ նրանց դերը կառավարման տարբեր մակարդակների կոռուպցիայի դեմ պայքարի

գործում,

- Ըմբռնել որոշումների կայացման արդյունավետ գործընթացը առաքելության հաջողությունն ապահովելու համար, որում հաշվի են առնված ռիսկերը և կոռուպցիայի վրա հավանական ազդեցությունը,
- Կիրառել այնպիսի մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ, որոնք կարող են նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը ռազմական գործողությունների իրականացման և պաշտպանական կարողությունների զարգացման ժամանակ:
- Հասկանալ, թե ինչ դեր է խաղում բարեվարքության ամրապնդումը պաշտպանական կարողությունների զարգացման գործընթացում:

ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ԵՆԹԱԿԱ ՀԱՐՑԵՐ

- Ինչպե՞ս կարող է առաքելությունը գնահատել այն կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնք վտանգի են ենթարկում առաքելության նպատակներն ու հաջող իրականացումը:
- Ինչպե՞ս է հնարավոր ախտորոշել կոռուպցիայի տարբեր դրսևորումներն ու ուղիները (այդ թվում՝ կոռուպցիայի միաձուլումը քրեական հովանավորչական ցանցերի, բնական ռեսուրսների չարաշահման, օտարերկրյա օգնության և այլնի հետ):
- Ինչպե՞ս կարող են առաքելության կողմից իրականացվող գործողությունները խորացնել կոռուպցիոն խնդիրները մարտական գործողությունների տարածքում (AOR): Ինչպե՞ս կարող են դրանք լուծվել:
- Ի՞նչ ազդեցություն ունի կոռուպցիան հյուրընկալող պետության պետական մարմինների, այդ թվում՝ պաշտպանության և անվտանգության ուժերի, արդյունավետության և լեգիտիմության վրա:
- Ինչպե՞ս կարող է առաքելության աշխատակազմը լավագույնս նախապատրաստվել կոռուպցիոն խնդիրների լուծման համար:
- Ինչպե՞ս են կոռուպցիայի տարբեր դրսևորումներն ազդում պաշտպանական կարողությունների զարգացման ծրագրերի վրա:
- Ի՞նչ դեր է խաղում բարեվարքության ամրապնդումը պաշտպանական կարողությունների զարգացման և պաշտպանության ոլորտի համագործակցության մեջ

ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՄԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

**ԲԱԺԻՆ ՄԵԿ. ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ
ԱՄՐԱՊԼԴՈՒՄԸ ՌԱԶՄԱԿԱՆ
ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԺԱՄԱՆԱԿ**

Մոդուլ 4.1.1: Ռազմական գործողությունների վրա ազդող կոռուպցիայի տեսակները և ուղիները

Մոդուլ 4.1.2: Կոռուպցիոն ռիսկերը և առաքելության հաջողությունը

Մոդուլ 4.1.3: Կոռուպցիայի դեմ պայքար ՆԱՏՕ-ի պլանավորման գործընթացի միջոցով

Մոդուլ 4.1.4: Ստանդարտ աշխատանքային ընթացակարգեր, մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ, որոնք սահմանափակում են կոռուպցիայի ռիսկերը ռազմական առաքելության ներսում

Մոդուլ 4.1.5: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի դեմ պայքարին ուղղված մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ

Մոդուլ 4.1.6: Կոռուպցիոն ռիսկերը առաքելության ռազմատեխնիկական ապահովման մեջ

Մոդուլ 4.1.7: Կոռուպցիայի դեմ պայքար համակոորդմանի մոտեցման միջոցով

Մոդուլ 4.1.8: Ղեկավարում և արդյունավետ որոշումների ընդունում

Մոդուլ 4.1.9: Հյուրընկալող երկրի ռազմական անվտանգության և ոստիկանական ուժերի զարգացում

Մոդուլ 4.1.10: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի գնահատում և մոնիտորինգ

**ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ
ՈՒՈՐՏԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ
ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ**

Մոդուլ 4.2.1: Կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության, կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների և պաշտպանության ու դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման ժամանակ

Մոդուլ 4.2.2: Կոռուպցիոն ռիսկերի և կոռուպցիայի ռիսկերի գնահատումը հյուրընկալող երկրի պաշտպանական կարողությունների զարգացման ոլորտում

Մոդուլ 4.2.3: Կոռուպցիայի ռիսկերի նվազեցումը պաշտպանական առաքելությունների ժամանակ. բարեփոխության ամրապնդում, կարողությունների զարգացում

Մոդուլ 4.2.4: Կոռուպցիայի ռիսկերի նվազեցումը պաշտպանական առաքելությունների ժամանակ. արտաքին գործընկերների հետ համագործակցություն

Մոդուլ 4.2.5: Կայուն վերահսկողության, կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ներքին վերահսկման կառույցների ձևավորման լավագույն փորձի օրինակներ

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժնի նպատակն է ձևավորել, խորացնել և կատարելագործել մասնակիցների գիտելիքները ռազմական գործողությունների ընթացքում բարելավաբության ամրապնդման վերաբերյալ: Բաժնում մասնավորապես դիտարկվում են այն կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնք կարող են վտանգել ռազմական գործողությունները՝ նպատակ ունենալով մասնակիցներին տեղեկացնել տարբեր տեսակի ռիսկերի մասին, և թե ինչպես են դրանք ազդում ռազմական առաքելությունների նպատակների, այդ թվում՝ անվտանգության ապահովման, հիմնական ծառայությունների մատուցման և պետական կառույցների կայունացման վրա: Դրանում ներկայացվում է «չփաստելու» սկզբունքը՝ տարբեր օրինակներ բերելով այն մասին, թե ինչպես առաքելության կողմից կատարվող գործողությունները կարող են չկանխատեսված կերպով խորացնել կոռուպցիան: Վերջում անդրադարձ է կատարվում կոռուպցիայի ազդեցությանը առաքելության արդյունավետության և լեգիտիմության վրա:

Բաժինը նպատակաուղղված է ուսուցանելու զինված ուժերի և ոստիկանության կոնկրետ աշխատակիցներին այնպիսի գործելաոճերի ու գործընթացների մասին, որոնք կօգնեն նրանց բացահայտել և պայքարել տարբեր տեսակի կոռուպցիոն դրսևորումների դեմ, որոնք խոչընդոտում են առաքելության կողմից իրականացվող ռազմական գործողությունների հաջող ընթացքը մարտավարական, գործառնական և ռազմավարական մակարդակներում: Բաժինը նաև նպատակ ունի խթանել համագործակցությունը համապատասխան թեմատիկ փորձագետների հետ՝ ՆԱՏՕ-ի պլանավորման գործընթացում ներառելով մոդուլ նախատեսված ՆԱՏՕ-ի ուժերը համալրող թեմատիկ փորձագետների համար:

Բաժնի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ ռազմական գործողությունների բոլոր փուլերում առկա կոռուպցիոն ռիսկերը և մարտահրավերները,
 - Հասկանալ և բացահայտել կոռուպցիայի ուղիները, դրսևորումները և ազդեցությունը մարտավարական, գործառնական և ռազմավարական մակարդակներում (այդ թվում՝ կաշառակերություն, հովանավորչություն, ուղղահայաց ինտեգրված կոռուպցիա, քրեական հովանավորչական ցանցեր և պետության «մասնավորեցում»),
 - Բացահայտել և հասկանալ կոռուպցիայի ցուցիչներն ու նշանները,
 - Հասկանալ կոռուպցիայի չափման գործիքների օգտակարությունը,
- Հասկանալ այն դեպքերը, երբ առաքելության

կողմից ձեռնարկված գործողությունները կարող են ազդել մարտական գործողությունների տարածքի միջավայրի վրա՝ նպաստելով կոռուպցիայի խորացմանը (հաշվի առնելով նաև առաքելության ռազմատեխնիկական ապահովումը),

- Բացահայտել և հասկանալ այն մեթոդները, գործելակերպերը և գործընթացները, որոնք կարող են նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը, այդ թվում՝ առաքելության նախապատրաստական և տեղում իրականացվող գործողությունները,
- Բացահայտել ռազմական գործողություններում ներգրավված այլ դերակատարներին և հասկանալ նրանց դերը կոռուպցիայի կանխարգելման գործում,
- Ըմբռնել բարելավաբության ամրապնդման վրա հիմնված որոշումների կայացման արդյունավետ գործընթացը՝ առաքելության հաջողությունն ապահովելու համար:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ինչպե՞ս կարող է առաքելությունը գնահատել այն կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնք վտանգի են ենթարկում առաքելության նպատակներն ու հաջող իրականացումը:
- Ինչպե՞ս կարող են ախտորոշվել կոռուպցիայի տարբեր դրսևորումներն ու ուղիները:
- Ի՞նչ կերպ կարող են առաքելության կողմից կատարվող գործողությունները խորացնել կոռուպցիոն խնդիրները մարտական գործողությունների տարածքում: Ինչպե՞ս կարող են դրանք լուծվել:
- Ի՞նչ ազդեցություն ունի կոռուպցիան պետական հաստատությունների, այդ թվում՝ պաշտպանության ուժերի վրա:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Այս բաժինը բաղկացած է 10 մոդուլից: Յուրաքանչյուր մոդուլ ներառում է ներածական դասախոսություն պրակտիկ մասնագետների/ հետազոտողների կողմից, որին հաջորդում է կոնկրետ դեպքերի վերլուծություն և համառոտ գրավոր հանձնարարություն: Գրավոր հանձնարարությունը հնարավոր կլինի կատարել նաև մինչև մոդուլն սկսելը, որպեսզի մասնակիցներին բավարար ժամանակ տրվի ընթերցանության նյութերին ծանոթանալու համար:

Մոդուլ 4.1.1: Ռազմական գործողությունների վրա ազդող կոռուպցիայի տեսակները և ուղիները

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կձանթթանան կոռուպցիայի և բացասական վարքագծի տարբեր տեսակներին, որոնք կարող են խոչընդոտել ռազմական գործողություններին և հետ/կոնֆլիկտային վերականգնման աշխատանքներին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել կոռուպցիայի և հակամարտության միջև առկա կապը,
- Բացահայտել և հասկանալ առաքելության ներսում առկա կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Բացահայտել և հասկանալ կոռուպցիայի տեսակներն ու ձևերը (կաշառակերություն, հովանավորչություն, ուղղահայաց ինտեգրված կոռուպցիա, քրեական հովանավորչական ցանցեր, պետության «մասնավորեցում»), ինչպես նաև հատուկ կոռուպցիոն ռիսկերը և ուղիները մարտական գործողությունների տարածքում (այդ թվում՝ բնական ռեսուրսների չարաշահում, օտարերկրյա օգնություն և այլն) և դրանց ազդեցությունը առաքելության հաջող իրականացման վրա,
- Հասկանալ, թե ինչպես է կոռուպցիան խաթարում զինված ուժերի, տեղական բնակչության և առաքելության տարածքում գործող այլ շահագրգիռ կողմերի ապահովությունը, անվտանգությունը և վստահությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015. https://www.transparency.org/files/content/press-release/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015. https://www.transparency.org/files/content/press-release/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_Corruption-PK-report.pdf
- UK Department for International Development, Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption. Ch. 1, 4.8, 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Մոդուլ 4.1.2: Կոռուպցիոն ռիսկերը և առաքելության հաջողությունը

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլը մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս ավելի մանրամասն ուսումնասիրել կոռուպցիոն ռիսկերը մարտավարական մակարդակում և դրանց հնարավոր ազդեցությունը գործառնական և ռազմավարական մակարդակների վրա: Դիտարկվում է կոռուպցիայի ազդեցությունը կայունացմանն ուղղված առաքելությունների երեք նպատակների վրա՝ անվտանգության ապահովում, հիմնական ծառայությունների մատուցում և հյուրընկալող պետության կառավարության կայունացում ցույց տալով, թե ինչպես տարբեր տեսակի կոռուպցիոն երևույթները կարող են ազդել կոնկրետ ռազմական առաքելության շրջանակներում իրականացվող գործողությունների վրա: Մոդուլի վերջում անդրադարձ է կատարվում, թե ինչպես առաքելությունն ինքնին կարող է խորացնել առկա կոռուպցիոն խնդիրները, և ինչպես սոցիալական նորմերն ու գործելակերպերը կարող են նպաստել կոռուպցիային կամ սահմանափակել այն:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Ըմբռնել կոռուպցիոն ռիսկը որպես համապարփակ իրավիճակային գնահատման բաղկացուցիչ տարր,
- Որոշել այն սոցիալական նորմերն ու գործելակերպերը, որոնք նպաստում են կոռուպցիային և/կամ պայքարում դրա դեմ,
- Հասկանալ կոռուպցիայի ազդեցությունը հյուրընկալող երկրի ռազմական անվտանգության և ոստիկանական ուժերի արդյունավետության ու լեգիտիմության վրա,
- Հասկանալ այն գործոնները, որոնք կարող են հանգեցնել առաքելությունների կողմից կոռուպցիոն խնդիրները լուծելու դժկամության,
- Հասկանալ այն ուղիները, որով առաքելությունները կարող են ազդել և/կամ խորացնել կոռուպցիոն գործընթացները

մարտական գործողությունների տարածքում (այդ թվում՝ պայմանագրերի կնքման միջոցով),

- Ընդունել կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործնական կանխարգելիչ մոտեցումների կարևորությունը,
- Ծանոթանալ ռազմական գործողությունների ժամանակ իրականացվող հակակոռուպցիոն միջոցառումների լավագույն փորձի ընթացիկ օրինակներին:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, 2014.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Special Issue of *International Peacekeeping Journal*, 2008.
- COMISAF Initial Assessment, 2009. <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Committee on Oversight and Government Reform, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010.
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf

Մոդուլ 4.1.3: Կոռուպցիայի դեմ պայքար պլանավորման միջոցով. ՆԱՏՕ-ի պլանավորման գործընթացը

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կծանոթանան ՆԱՏՕ-ի Օպերատիվ պլանավորման գործընթացին (ՕՊԳ), և թե ինչպես պետք է առաքելությանն առնչվող կոռուպցիոն խնդիրները միավորվեն և դիտարկվեն ՕՊԳ-ի տարբեր փուլերի միջոցով: Այս դասընթացը նախատեսված է ԲԱ-ի գծով թեմատիկ փորձագետների համար, որոնք պետք է աշխատեն օպերատիվ գործողությունների միջավայրում:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ ռազմական գործողությունների ժամանակ կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի աշխատանքների պլանավորմանն առնչվող մարտահրավերները,
- Հասկանալ զինված ուժերի մասնակցությունը ՆԱՏՕ-ի ճգնաժամերի կառավարման գործընթացին,
- Ծանոթանալ ռազմական գործողությունների պլանավորման տարբեր տեսակներին,
- Ծանոթանալ ՆԱՏՕ-ի ՕՊԳ-ի տարբեր փուլերին, պլանավորման տարբեր մակարդակների միջև փոխհարաբերություններին, և թե ինչպես են տարբեր մակարդակներում իրականացվող ռազմական գործողությունների պլանավորման գործընթացները փոխգործակցում միմյանց հետ,
- Պարզաբանել, թե ինչպես է կոռուպցիան առնչվում ՆԱՏՕ-ի ՕՊԳ-ի տարբեր փուլերին՝ սկսած իրավիճակային իրազեկվածությունից մինչև անցումային գործընթաց,
- Հասկանալ, թե ինչպես պետք է կոռուպցիայի հետ կապված խնդիրները ինտեգրվեն ՆԱՏՕ-ի ողջ ՕՊԳ-ի տարբեր արդյունքներում,
- Հասկանալ ռազմական գործողությունների ժամանակ կոռուպցիայի դեմ պայքարի աշխատանքների պլանավորմանն առնչվող մարտահրավերները,
- Հասկանալ, թե ինչպես սահմանել նպատակներ ռազմական գործողությունների ժամանակ կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի նախաձեռնությունների համար:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Comprehensive Operations Planning Directive v2, 2013
- MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (classified)
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015
- NATO Crisis Response System Manual, 2016 (classified)

Մոդուլ 4.1.4: Մտանդարտ աշխատանքային ընթացակարգեր. մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ, որոնք սահմանափակում են կոռուպցիայի ռիսկերը ռազմական առաքելության ներսում

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կծանոթանան տարբեր մեթոդների, լավագույն փորձի օրինակների և գործընթացների, որոնք կարող են կիրառվել կոռուպցիոն ռիսկը նվազեցնելու և առաքելության ներսում բարեկարգություն ապահովելու նպատակով: Հատուկ կշեշտադրվեն ստանդարտ աշխատանքային ընթացակարգերը և տարբեր տեսակի (ազգային) աշխատակազմերն ու ֆինանսական կանոնակարգերը, որոնք ուղղված են առաքելության ներսում կոռուպցիայի կանխարգելմանը: Այս դասընթացը նախատեսված է պլանավորման գործընթացում աշխատող անձնակազմի համար:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Ապահովել կոռուպցիոն ռիսկերի մասին ընդհանուր տեսակետ պայմանագրերի կնքման փուլում՝ նախքան գործերի տեղակայումը և տեղակայման ընթացքում,
- Հասկանալ առաքելության և ռազմական ստորաբաժանումների միասնության և բոլոր ուղղություններով համատեղ աշխատելու կարևորությունը,
- Բացահայտել և հասկանալ այն միջոցառումներ, որոնք կարող են նվազեցնել աշխատակազմի կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Ըմբռնել կոռուպցիոն ռիսկերը առաքելության ռազմատեխնիկական ապահովմանն ուղղված գործողությունների ողջ շրջանակում,
- Ըմբռնել Գլխավոր տեսուչի գրասենյակի դերը զինված ուժերի կառուցվածքում,
- Բացահայտել և հասկանալ կոռուպցիայի դեմ պայքարի ներպետական օրենքների և քաղաքականության օրինակները, մասնավորապես օպերատիվ գործողությունների միջավայրի վերաբերյալ,
- Հասկանալ իրավիճակային գնահատման կարևորությունը, որն ուղղված է առաքելության տարածքում և տեղական գործելակերպերում կոռուպցիայի մակարդակի որոշմանը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- National and NATO SOPs and doctrine.
- NATO CIMIC Centre of Excellence, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012. http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

Մոդուլ 4.1.5: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի դեմ պայքարին ուղղված մեթոդներ, գործելակերպեր և գործընթացներ

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կծանոթանան տարբեր մեթոդների, լավագույն գործելակերպերի և գործընթացների, որոնք կարող են կիրառվել մարտական գործողությունների տարածքում կոռուպցիոն ռիսկերին հակազդելու և առաքելության նպատակների վրա դրանց ազդեցությունը նվազեցնելու համար:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Որոշել կոռուպցիային հակազդելու նախապատրաստական գործողությունները (օրինակ՝ սպառնալիքի գնահատումը, հետախուզական աշխատանքը, անձնակազմի կառավարումը, կապալառուների ստուգումը, ուսուցումը, ռազմաքաղաքացիական փոխհարաբերությունները, ռազմավարական հաղորդակցությունը, իրավական հարցերը),
- Բացահայտել և հասկանալ առաքելության կողմից պայմանագրերի կնքման գործընթացի ազդեցությունը (այդ թվում՝ անվտանգության մասնավոր ընկերությունների հետ համագործակցությունը) ռազմական գործողությունների վրա,
- Հասկանալ կոռուպցիայի դեմ պայքարի վերաբերյալ տարբեր աղբյուրներից ստացված ուղեցույցները և լավագույն փորձի օրինակները,
- Ըմբռնել կոռուպցիայի մեջ ներգրավված կողմերի հետ համագործակցության մարտահրավերները,
- Իրավիճակային գնահատման միջոցով ձեռք բերել գիտելիքներ ռազմական գործողությունների անցկացման տարածքում առկա կոռուպցիոն ցանցերի վերաբերյալ:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Joint and Coalition Operation Analysis, Operation-alizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_internatio

Մոդուլ 4.1.6: Առաքելության ռազմատեխնիկական ապահովումը

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կկարողանան բացահայտել և հասկանալ գործողությունների ռազմատեխնիկական ապահովման համար առկա կոռուպցիոն ռիսկերը և ծանոթանալ այն մեթոդներին ու գործելակերպերին, որոնք կարող են կիրառվել՝ կոռուպցիայի ռիսկը նվազեցնելու և առաքելության տարածքում բարեվարքություն ապահովելու նպատակով:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ ռազմատեխնիկական ապահովման շղթայում առկա կոռուպցիայի ազդեցությունը առաքելության հաջողության վրա,
- Հասկանալ ռազմատեխնիկական ապահովման գործողությունների ողջ ծավալը՝ սկսած տեղակայումից մինչև վերատեղակայում,
- Հասկանալ կոռուպցիոն ռիսկերը ռազմատեխնիկական ապահովման գործողությունների ժամանակ,
- Հասկանալ ռազմավարական աջակցության ազգային և միջազգային ցանցերին բնորոշ ռիսկերը,
- Հասկանալ օպերատիվ աջակցության ցանցերին բնորոշ ռիսկերը,
- Հասկանալ ռազմատեխնիկական ապահովման գործընթացում կապալառուների և տեղական աշխատուժի ներգրավվածությունն ու լիազորությունների շրջանակը, այդ թվում՝ օգտառու (բենեֆիցիար) սեփականությունը և ենթապայմանագրային հարաբերությունները,
- Բացահայտել և կիրառել ռիսկերի նվազեցման արդյունավետ ռազմավարություններ ռազմատեխնիկական ապահովման գործողությունների ընթացքում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- AJP 4 Logistics.
- AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine.
- AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support.
- AJP 4-6 Joint Logistics Support Group.
- AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support.
- AJP 4-10 Medical Support.
- AJP 4-11 Asset Visibility.
- NATO Logistics Handbook.

Մոդուլ 4.1.7: Կոռուպցիայի դեմ պայքար համակողմանի մոտեցման միջոցով

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կձանոթանան առաքելության տարածքում ներգրավված տարբեր շահառուներին և այն դերակատարմանը, որոնք նրանք կարող են ունենալ կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման գործում:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Ըմբռնել ՆԱՏՕ-ի Համակողմանի մոտեցումը և կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի գործողությունների բոլոր մակարդակներում համագործակցության և համակարգման անհրաժեշտությունը,
- Հասկանալ առաքելության տարածքում ներգրավված այլ շահառուների լիազորությունները, դերերը, ուժեղ կողմերը և ինքնուրույն որոշումներ ընդունելու իրավասությունը,
- Հասկանալ և կիրառել կոռուպցիայի դեմ պայքարի ուղեցույցները, այդ թվում՝ ՆԱՏՕ-ի, ՄԱԿ-ի, ԵԱՀԿ-ի և հյուրընկալող պետությունների կողմից տրամադրված հրահանգները,
- Հասկանալ ՆԱՏՕ-ին չպատկանող կառույցների (NNE-ներ) հետ աշխատելու պահանջները և օգուտները՝ Համակողմանի մոտեցման շրջանակներում գործողությունների միասնականությունն ապահովելու և բարեվարքության ամրապնդման գործընթացներ իրականացնելու նպատակով,
- Ըմբռնել հումանիտար ճգնաժամերի հետ կապված կոռուպցիոն ռիսկերը,
- Հասկանալ առաքելության տարածքում ներգրավված այլ շահառուների կողմից կիրառվող հակակոռուպցիոն մեխանիզմները:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, 2011. <http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010. <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014. http://filestransparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Մոդուլ 4.1.8: Ղեկավարում և արդյունավետ որոշումների ընդունում

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կվերլուծեն ղեկավարության դերը առաքելության գործունեության մեջ, և թե ինչ են իրենցից ներկայացնում որոշումների կայացման արդյունավետ գործընթացները՝ կոռուպցիայի կանխարգելման և հակազդման համար՝ ի աջակցություն առաքելության նպատակների իրականացման:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Ըմբռնել հրամանատարի դերի կարևորությունը՝ զինված ուժերում բարեվարքության մշակույթ ձևավորելու գործում,
- Հասկանալ որոշումների ընդունման գործընթացի բոլոր փուլերում կոռուպցիոն ռիսկերին հակազդելու կարևորությունը,
- Հասկանալ ղեկավարության դերի կարևորությունը՝ անձնակազմի և ռեսուրսների կառավարման առումով,
- Ըմբռնել կոռուպցիայի դեմ պայքարում տարբեր շահագրգիռ կողմերի շահերի, առաջնայնությունների և էթիկական մոտեցումների համաձայնեցման մարտահրավերներն ու կարևորությունը,
- Հասկանալ հրամանատարների դերը ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի նախաձեռնությունների համար նպատակներ սահմանելու գործում,
- Հասկանալ հրամանատարների դերը ռազմական գործողությունների ընթացքում մարտական գործողությունների տարածքում կոռուպցիայի աճի նվազեցման գործում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, *Operational Leadership Experiences Project (OLE)*. <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Մոդուլ 4.1.9: Հյուրընկալող երկրի ռազմական անվտանգության և ոստիկանական ուժերի զարգացում

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կվերլուծեն (հետ) կոնֆլիկտային գոտիներում կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի միջոցառումների ինտեգրման ուղիները հյուրընկալող պետության (ՀՊ) ռազմական անվտանգության և ոստիկանական ուժերի զարգացման գործընթացում:

Ուսումնական նպատակներ

- Հասկանալ ՀՊ-ի ռազմական և ոստիկանական ուժերի զարգացման հասկացությունը և գործընթացը,
- Հասկանալ կոռուպցիոն ռիսկերը ՀՊ-ի ռազմական և ոստիկանական ուժերում,
- Հասկանալ այն ազդեցությունը, որ պաշտպանության և անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման նախաձեռնությունները կարող են ունենալ ՀՊ-ի ռազմական և ոստիկանական ուժերում կոռուպցիոն ռիսկերի և գործելակերպերի վրա,
- Մահմանել ՀՊ-ի ռազմական և ոստիկանական ուժերի սեփական կարողությունների զարգացման ուղիները իրենց իսկ կառույցներում կոռուպցիայի դեմ պայքարի և իրենց առաքելությունների իրականացման նպատակով,
- Մահմանել բարեվարքության ամրապնդման սկզբունքների ինտեգրման ուղիները ՀՊ-ի ռազմական և ոստիկանական ուժերի զարգացման գործընթացում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- *AJP - 3.16, Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance, 2016.*
- *AJP - 3.22, Allied Joint Doctrine for Stability Policing, 2015.*
- *Hans Born. Albrecht Schnabel, Security Sector Reform in Challenging Environments, DCAF, 2009. <http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>*
- *Mark Sedra, An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability: International Journal of Security and Development, 3(1), 2014.*
- *Mark Sedra, Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan" in Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.*
- *NATO Security Forces Assistance Concept, 2013.*
- *NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft), 2014.*
- *Resolute Support Security Force Assistance Guide, 2015.*
- *Transparency International Defence and Security Programme, Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali, 2015. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf> <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>*

Մոդուլ 4.1.10: Ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի գնահատում

Մոդուլի նկարագրություն

Մասնակիցները կծանոթանան ռազմական գործողությունների ընթացքում կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջոցառումների գնահատման մեթոդներին:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Հասկանալ ՆԱՏՕ-ի Գործողությունների գնահատման գործընթացը,
- Հասկանալ, թե ինչպես ներառել կոռուպցիայի ազդեցության գնահատումը գործողությունների գնահատման ընդհանուր գործընթացում,
- Հասկանալ տվյալների հավաքման և կոռուպցիայի մակարդակի գնահատման գործընթացի դժվարությունները, ինչպես նաև կոռուպցիայի դեմ պայքարին ուղղված ջանքերի հաջողումը կամ ձախողումը ռազմական գործողությունների ընթացքում,
- Սահմանել Արդյունավետության ցուցանիշների և Կատարողականի ցուցանիշների մշակման ուղիներ՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջոցառումների գնահատման նպատակով,
- Հասկանալ, թե ինչպես մշակել առաջարկություններ՝ ուղղված ռազմական գործողությունների անցկացման ընթացքում մարտական գործողությունների տարածքում կոռուպցիայի աճի միտումները նվազեցնելուն:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Centre for Army Lessons Learned, Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook, 2011.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Derick Brinkerhoff, Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework, Public Administration and Development, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, Measuring Corruption: Myths and Realities, World Bank Group, 2006.
- DCAF, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urra, Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility, Georgetown University, 2007.
- Jesper Johnsen, How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators; U4 Issue 8, Bergen Institute, 2011.
- Jonathan Schroden, Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics, Naval War College Review 64(4), 2011.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015.

ԲԱԺԻՆ ԵՐԿՈՒ. ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՈՒՐՈՏԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

Բաժնի նկարագրություն

Այս բաժնի նպատակն է խորացնել և կատարելագործել բարեվարքության մասին մասնակիցների գիտելիքները պաշտպանության ոլորտի համագործակցության (Defence Engagement, DE), անվտանգության ուժերի աջակցության (Security Force Assistance, SFA), կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների (Stability Policing, SP) և պաշտպանության ու դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման (Defence and Related Security Capacity Building, DCB) ոլորտներում: Այն նպատակ ունի բացահայտել այն կոռուպցիոն ռիսկերը, որոնք կարող են վտանգել պաշտպանության ոլորտի համագործակցության և կարողությունների զարգացման ծրագրերի հաջողությունը, նկարագրել հատուկ կոռուպցիոն ռիսկերը և դրանց ուղիները, վերլուծել կարողությունների զարգացման և պաշտպանության ոլորտի համագործակցության ծրագրերի ազդեցությունը կոռուպցիոն ցանցերի և գործընթացների վրա և առաջարկել լավագույն փորձի օրինակներ հնարավորության դեպքում, կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու և կոռուպցիոն գործելակերպերը վերացնելու նպատակով: Դրա նպատակն է նպաստել համագործակցության և կարողությունների զարգացման ավելի կայուն մոտեցման ձևավորմանը:

Այս բաժինը նախատեսված է այն անձանց համար, որոնք ներգրավված են DE-ի, SFA-ի, SP-ի և DCB-ի ծրագրերի մշակման, իրականացման և մոնիտորինգի աշխատանքներում, ներառյալ՝ այդ գործողությունների մեջ ներգրավված ԲԱ-ի գծով թեմատիկ փորձագետներին:

Բաժնի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ պաշտպանության ոլորտի համագործակցության (DE), անվտանգության ուժերի աջակցության (SFA), կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների (SP) և պաշտպանության ու դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման (DCB) նպատակները,
- Հասկանալ և վերլուծել այն կոռուպցիոն ռիսկերը և մարտահրավերները, որոնք առկա են DE-ի, SFA-ի, SP-ի և DCB-ի համար,
- Հասկանալ կոռումպացված գործակալների/պաշտոնյաների և DE-ի, SFA-ի, SP-ի և DCB-ի ծրագրերի փոխադարձ կապը,
- Բացահայտել կոռուպցիայի ուղիները, դրսևորումները և ազդեցությունը շահառու երկրի անվտանգության ուժերի վրա (այդ թվում՝ կաշառակերության, հովանավորչություն և ուղղահայաց ինտեգրված կոռուպցիայի ազդեցությունը),
- Բացահայտել կոռուպցիայի հիմնահարցերի վերաբերյալ տեղեկատվության աղբյուրները,
- Հասկանալ բարեվարքության ամրապնդման դերը պաշտպանության ոլորտի համագործակցության և կարողությունների զարգացման ծրագրերում և կարողանալ ներառել

այն գործողությունների պլանավորման մեջ,

- Կիրառել կոռուպցիայի կանխարգելման և դրա դեմ պայքարի միջոցառումները ծրագրերի մշակման և իրականացման գործընթացում,
- Ըմբռնել, թե ինչպես է պաշտպանության ոլորտի պատշաճ վերահսկողությունը նպաստում պաշտպանական կարողությունների զարգացմանը,
- Ըմբռնել, թե ինչ դեր կարող են խաղալ արտաքին դերակատարները կարողությունների և բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման գործում,
- Հասկանալ կատարողականի վերահսկման և ազդեցությունների գնահատման կարևորությունը:

Քննարկման ենթակա հարցեր

- Ի՞նչ ազդեցություն ունի կոռուպցիան պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության, կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների և պաշտպանության ու դրան առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման վրա:
- Ինչպե՞ս է հնարավոր ախտորոշել կոռուպցիայի տարբեր դրսևորումները, ուղիները և ազդեցությունները (այդ թվում՝ կաշառակերությունը, հովանավորչությունը, ազդեցության շահարկումը և այլն),
- Որո՞նք են կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու ուղիները, և ինչպե՞ս պետք է անհատները պայքարեն կոռուպցիոն գործելակերպերի դեմ:
- Ի՞նչ դեր կարող են ունենալ երրորդ կողմի կազմակերպությունները (այդ թվում՝ միջազգային կազմակերպությունները և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները), երբ իրականացվում են ԲԱ-ին առնչվող DE-ի, SFA-ի կամ DCB-ի գործողություններ:
- Ինչո՞ւ է կայանում պաշտպանության ոլորտի պատշաճ վերահսկողության կարևորությունը պաշտպանական կարողությունների զարգացման համար:
- Ինչո՞ւ է կայանում մոնիտորինգի և ազդեցությունների գնահատման կարևորությունը: Ինչպե՞ս այն կարող է օգնել պայքարել կոռուպցիոն ռիսկերի դեմ:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Դասընթացը բաղկացած է հինգ մոդուլից: Յուրաքանչյուր մոդուլ ներառում է ներածական դասախոսություն պրակտիկ մասնագետների/հետազոտողների կողմից, որին հաջորդում է կոնկրետ դեպքերի վերլուծություն և համառոտ գրավոր հանձնարարություն: Գրավոր հանձնարարությունը հնարավոր կլինի կատարել նաև մինչև մոդուլն սկսելը, որպեսզի մասնակիցներին բավարար ժամանակ տրվի ընթերցանության նյութերին ծանոթանալու համար:

Մոդուլ 4.2.1: Կոռուպցիոն ռիսկերը պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության, կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների և պաշտպանության ուղղաձիգ առնչվող անվտանգության ոլորտի կարողությունների զարգացման ժամանակ

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլի միջոցով մասնակիցները կձանոթանան պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության և կարողությունների զարգացման նպատակներին, ինչպես նաև արդյունավետ DE-ի, SFA-ի և DCB-ի սկզբունքներին: Այնուհետև անդրադարձ կկատարվի կոռուպցիայի և DE-ի, SFA-ի և DCB-ի միջև փոխհարաբերություններին: Ինչպես կարող է կոռուպցիան ազդել ծրագրերի արդյունավետության վրա, և որն է այն ռիսկը, որ ծրագրերը կարող են չկանխամտածված կերպով նպաստել կոռուպցիոն գործընթացներին:

Մոդուլի ուսուսական նպատակները

- Հասկանալ DE, SFA և DCB ծրագրերի նպատակները և այն պայմանները, որոնց դեպքում ցանկալի կլինեն DE-ն և/կամ SFA, DCB գործողությունները:
- Որոշել արդյունավետ DE-ի, SFA-ի և DCB-ի հիմնական տարրերը (կարիքների գնահատում, ընդհանուր շահերի և նպատակների հաստատում, համապատասխան գործողությունների մշակում/իրականացում, հնարավորության դեպքում՝ երրորդ կողմերի հետ համագործակցություն, արդյունավետության ինտեգրված մոնիտորինգ և ազդեցությունների գնահատում) և հասկանալ, թե ինչպես DE, SFA և DCB գործողությունները կարող են չկանխամտածված կերպով նպաստել կոռուպցիոն գործընթացներին,
- Հասկանալ այն ուղիները, որոնցով կոռուպցիայի որոշակի տեսակներ (այդ թվում՝ կաշառակերություն, հովանավորչություն, քրեական հովանավորչական ցանցեր, պետության «մասնավորեցում», կոռուպցիա անձնակազմի և մատակարարման շղթայի կառավարման մեջ) կարող են ազդել պաշտպանության ոլորտի համագործակցության և կարողությունների զարգացման վրա (օրինակ՝ ռեսուրսների վատնում, ուսուսական դասընթացի մասնակցություն՝ որպես պարզևատրում ոչ համապատասխան անձնակազմի համար, և առանցքային օղակներում հյուրընկալող երկրի աջակցության բացակայություն):

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Մոդուլ 4.2.2: Կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատումը և նվազեցումը պաշտպանական առաքելությունների, անվտանգության ուժերի աջակցության և պաշտպանական կարողությունների զարգացման ոլորտներում

Մոդուլի նկարագրություն

Մոդուլի նպատակն է մասնակիցներին հնարավորություն տալ գնահատել կոռուպցիոն ռիսկերի տեսակն ու լրջությունը, որոնք կարող են ազդել DE, SFA և DCB ծրագրերի վրա, ծանոթանալ այն աղբյուրներին, որոնք կարող են տրամադրել կոռուպցիային առնչվող ցուցիչներ ու նշաններ, և ներկայացնել կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման ոլորտի լավագույն փորձը:

Մոդուլի ուսումնական նպատակները

- Բացահայտել կոռուպցիայի առկայության և լրջության աստիճանի ցուցիչները (օրինակ՝ պետական կոռուպցիայի արձանագրված դեպքեր, պետական կառավարման որակի մասին ցուցիչներ, օրենսդրական և պատժիչ միջոցների արդյունավետություն),
- Կիրառել ցուցիչների մասին գիտելիքները՝ պլանավորվող ծրագրերում կոռուպցիոն ռիսկերի հնարավորությունը գնահատելու համար,
- Ուսումնասիրել կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման ոլորտի լավագույն փորձը,
- Որոշել կոռուպցիայի դեմ պայքարի այն ռեսուրսները (այդ թվում՝ արտաքին փորձագիտությունը), որոնք կարող են աջակցել DE-ի և DCB-ի գործողությունների պլանավորմանն ու ծրագրմանը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսումնական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, International Journal of Security and Development, 3(1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Մոդուլ 4.2.3: Բարեվարքության ամրապնդում, կարողությունների զարգացում. ԲԱ-ի ծրագրերի իրականացում անվտանգության ուժերի աջակցության և պաշտպանության ոլորտի կարողությունների զարգացման ընթացքում

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ուսուսանողները կհասկանան ծրագրերի իրականացումը՝ որպես DE-ի, SFA-ի և DCB-ի բաղադրիչ տարրեր: Այն մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս ծանոթանալ հակակոռուպցիոն ծրագրի իրականացման համար հասանելի բոլոր գործիքակազմերին և մեթոդներին, ինչպես նաև ներկայացնում է արտաքին գործընկերների (այդ թվում՝ խորհրդարանների և քաղաքացիական հասարակության) հավանական դերը կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման և բարեվարքության ու կայունության ձևավորման գործում: Այն նախատեսված է ԲԱ-ի գծով թեմատիկ փորձագետների համար, որոնք մասնակցում են DE, SFA և DCB ծրագրերին, ինչպես նաև կարող է օգտակար լինել բոլոր նրանց համար, ովքեր ցանկանում են ծանոթանալ ԲԱ-ի ծրագրերի մշակման գործընթացին և DE, SF, DCB ծրագրերում դրանց դերին:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Կիրառել բարեվարքության ամրապնդման միջոցառումները՝ համապատասխանեցնելով դրանք կոնկրետ պայմաններին,
- Ըմբռնել արտաքին դերակատարների դերը բարեվարքության ամրապնդման և պաշտպանական կարողությունների զարգացման գործում:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսանողությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Federation of American Scientists, International Military Education and Training. http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38,
- OECD, Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- OECD, Security System Reform: What Have We Learned?, 2009. <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>
- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances? RAND Corporation, 2013. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

Մոդուլ 4.2.4: Պաշտպանության ոլորտի համագործակցության, անվտանգության ուժերի աջակցության և կարողությունների զարգացման մոնիտորինգ և գնահատում

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ներկայացվում է DE, SFA և DCB ծրագրերի արդյունավետության մոնիտորինգի և ազդեցությունների գնահատման կարևորությունը, ինչպես նաև մեկնաբանվում են կոռուպցիայի մակարդակների և ծրագրի հաջողության վրա դրանց ազդեցության մոնիտորինգի մեթոդները:

Մոդուլի ուսուսանական նպատակները

- Հասկանալ կատարողականի ցուցանիշների և արդյունավետության ցուցանիշների միջև տարբերությունը,
- Հասկանալ DE, SFA և DCB ծրագրերի նախնական պլանավորման և ֆինանսավորման փուլում մոնիտորինգի գործողությունների ներառման կարևորությունը,
- Որոշել կոռուպցիայի մակարդակների և ծրագրի հաջողության վրա դրանց ազդեցության մոնիտորինգի մեթոդները,
- Բացատրել, թե ինչպես կատարողականի և արդյունավետության մոնիտորինգի արդյունքները կարող են օգտագործվել DE, SFA և DCB գործողությունների և/կամ նպատակների ճշգրտման համար, մասնավորապես կոռուպցիոն ռիսկերի առնչությամբ:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսանական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսանողությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Federation of American Scientists, End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services, 2005. <http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program, RAND, 2011. http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html.
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction, RAND Corporation, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs, RAND Corporation, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Մոդուլ 4.2.5: Կայուն վերահսկողության, կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ներքին վերահսկման կառույցների ձևավորման լավագույն փորձի օրինակներ

Մոդուլի նկարագրություն

Այս մոդուլում ներկայացվում է երկարաժամկետ կարողությունների և պատասխանատվության հզորացման կարևորությունը կայուն վերահսկողության, կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ներքին վերահսկման կառույցների համար, ինչպես նաև մեկնաբանվում են այդ նպատակներին հասնելու ուղիները:

Մոդուլի ուսուսական նպատակները

- Հասկանալ վերահսկողության տարբեր ազգային կառույցների (նախարարական, կառավարական և խորհրդարանական) դերերն ու գործառույթները,
- Որոշել այդ հաստատությունների հզորացման ուղիները պահպանելով դրանց անկախությունն ու անկողմնակալությունը,
- Բացատրել, թե ազգային վերահսկողական կառույցների հետ համագործակցությունը ինչպես կարող է մեծացնել ռազմական գործողությունների ազդեցությունը:

Ուսուցման մեթոդաբանություն

- Ուսուցումը կիրականացվի դասախոսությունների ուսուսական փաթեթի, կոնկրետ դեպքերի ուսուսասիրությունների, խմբային քննարկումների և գործնական դասարանային վարժությունների միջոցով:

Տեղեկատվական ռեսուրսներ

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*. DCAF Handbooks series. <http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice*. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/dac>
- Rick Staphenurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, 2016. <http://www.dcaf.ch>

Հավելված 1

Տեսաձայնային նյութերն առաջարկվում են երկխոսություն խթանելու և իրական կյանքի իրավիճակներ ուսուժասիրելու նպատակով, որոնց մասնակիցները կարող են բախվել իրենց մասնագիտական պարտականությունները կատարելիս: Նյութերը վերցվել են մասնավոր հատվածի աղբյուրներից, սակայն կիրառելի են պետական հատվածում: Դրանք ներառում են դերասանների կողմից ներկայացվող համառոտ պատմություններ, որոնցում շեշտադրվում են կադրային համակարգերում թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության ներդրման մարտահրավերները և հստակ գործելակերպեր ունենալու կարևորությունը համաձայն ներպետական ու միջազգային օրենքների, վարքագծի կանոնների և լավագույն փորձի:

Լազերային սկավառակ թիվ 1.

Բովանդակություն. հարցազրույց Ռիչարդ Բիսթրոնգի հետ, որն ավելի քան մեկ տասնամյակ հանդիսանում էր միջազգային վաճառքի գծով փոխնախագահ, որը կաշառել էր օտարերկրյա պաշտոնյաներին, գաղտնի կերպով համագործակցել միջազգային իրավապահ մարմինների հետ և դատապարտվել ազատազրկման:

- Ինչո՞ւ դա կատարվեց, և ի՞նչ գործոններ պետք է հաշվի առնվեն այդ իրավիճակի հիման վրա:
- Արդյո՞ք հնարավոր էր խուսափել այդ իրավիճակից, և ինչպե՞ս դա ազդեց անհատի վրա:
- Ձեր երկրում կա՞ն նմանատիպ օրինակներ:

Լազերային սկավառակ թիվ 2. 3. 4

Բովանդակություն. ներկայացված պատմությունները կենտրոնանում են մասնավոր ընկերություններում աուդիտորների դերի և պետական պաշտոնյաների վարքագծի վրա, որոնք հանգեցրել էին անիրավաչափ և ապօրինի գործողությունների:

- Ի՞նչ սխալներ էին թույլ տվել պետական պաշտոնյաները:
- Ի՞նչ տարբերություն կա ակտիվ և պասիվ կոռուպցիայի միջև: Ինչպե՞ս պետք է վերաբերվել դրան:
- Արդյո՞ք ձեր երկրի օրենքներում և կանոնակարգերում առկա են «երրորդ կողմերի ստուգման/վերինգի» մասին դրույթներ:

Լազերային սկավառակ թիվ 4.

Բովանդակություն. տեսանյութում ներկայացված պատմության մեջ ցույց է տրվում գործարար իրավիճակը՝ բոլոր տեսանկյուններից գնահատելու գործընթացը՝ նախքան որոշում ընդունելը (Համալիր ստուգում):

- Ինչպե՞ս են ներպետական իրավական դաշտի փոփոխություններն ազդում մասնավոր հատվածի վրա և ճանապարհ հարթում հակաօրինական գործողությունների համար:
- Ո՞վ է հակաօրինական արարք կատարում այս պատմության մեջ:
- Պետական-մասնավոր երկխոսություն և ԲԱ-ի ոլորտում համագործակցություն:

Բարեվարքության ամրապնդման տիպային ուսումնական պլանի մշակման աշխատանքային խումբ

Աշխատանքային խմբի ղեկավար	Նեյլ Բեսթ	ՆԱՏՕ-ի կենտրոնական	
Աշխատանքային խմբի համադեկավար	Մարկ Հուբեր	ԱՄՆ-ի Պաշտպանության ոլորտի ղեկավարման և կառավարման խումբ	
ԵՐԿԻՐ	ԱՆՈՒՆ	ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ	
Բոսնիա և Հերցեգովինա	Փոխգնդ. Օսմո Հասիչ	Խաղաղության աջակցության գործողությունների ուսումնական կենտրոն	
Բուլղարիա	Պրոֆ. Թոդոր Թագարեվ	Զինված ուժերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողության ժնկի կենտրոն	
Կանադա	Դր. Դեյվիդ Էմելիֆեոնկու	Կանադայի պաշտպանության ակադեմիա / Կանադայի թագավորական ռազմական քոլեջ	
Մակեդոնիայի նախկին հարավսլավական հանրապետություն	Աֆրդիտա Վոլինա	Մակեդոնիայի նախկին հարավսլավական հանրապետության պաշտպանության նախարարություն	
Մակեդոնիայի նախկին հարավսլավական հանրապետություն	Փոխգնդ. Մարիչո Ջուրիչիչ	Մակեդոնիայի նախկին հարավսլավական հանրապետության բանակ	
Վրաստան	Դավիթ Գունաշվիլի	Վրաստանի պաշտպանության նախարարություն	
Վրաստան	Մակա Պետրիաշվիլի	Վրաստանի պաշտպանության նախարարություն	
Վրաստան	Վասիլ Գարսեվանիշվիլի	Վրաստանի պաշտպանության նախարարություն	
Իտալիա	Գնդ. Անտոնիո Ջենովեսե	Կոռուպցիայի դեմ պայքարի և թափանցիկության աջակցության գրասենյակ Իտալիայի միացյալ ռազմական շտաբ	
Իտալիա	Փոխգնդ. Մարկո Ռիցցո	Բյուջեի և ֆինանսների կենտրոնական վարչություն Իտալիայի պաշտպանության նախարարություն	

Իտալիա	Մայոր Ֆիլիպպո Տանկոն Լուտտերի	ՆԱՏՕ-ի կայունության պահպանման իրավապահ գործողությունների առաջավոր փորձի կենտրոն	
Մոլդովա	Մայոր Իոն Ռոտարու	Մոլդովայի Հանրապետության բանակ	
Մոնտենեգրո	Սանելա Ջոզֆիչ	Մոնտենեգրոյի պաշտպանության նախարարություն	
Մոնտենեգրո	Վանյա Վուկովիչ	Մոնտենեգրոյի պաշտպանության նախարարություն	
Նորվեգիա	Գնդ. Տերյե Հաավերշտադ	Պաշտպանության ոլորտի բարեկարգության կենտրոն	
Սերբիա	Հրամ. Ստանկո Լեկիչ	Սերբիայի Հանրապետության պաշտպանության նախարարության պաշտպանության քաղաքականության վարչության ռազմավարական պլանավորման բաժին	
Սերբիա	Միլան Ս. Միլուտինովիչ	Սերբիայի Հանրապետության պաշտպանության նախարարության պաշտպանության քաղաքականության վարչության Եվրոպական ինտեգրման և ծրագրերի կառավարման տնօրինություն	
Ուկրաինա	Փոխգնդ. Ստանիսլավ Փիլիպպով	Ուկրաինայի պետական սահմանների պարեկային ծառայություն	
Ուկրաինա	Գնդ. Յուրի Պրիզիգլեյ	Բարեկարգության ամրապնդման ուսուցման և կրթության կենտրոն, Իվան Չերնյախովսկու անվ. պաշտպանության ազգային համալսարան	
Ուկրաինա	Գնդ. Օլենա Հոլոտա	Բարեկարգության ամրապնդման ուսուցման և կրթության կենտրոն, Իվան Չերնյախովսկու անվ. պաշտպանության ազգային համալսարան	
Միացյալ Թագավորություն	Փոխգնդ. Դեյվ Ալլեն	Միացյալ Թագավորության պաշտպանության ակադեմիա	
Միացյալ Նահանգներ	Դր. Անկե Ռիխտեր	Ռազմաճովային ակադեմիա	

Միացյալ Նահանգներ	Դր. Ջո Հոգլեր	ՌԱՆԴ կորպորացիա	
Միացյալ Նահանգներ	Թիմոթի Շուլց	Գործարար էթիկական վարքի միջազգային ֆորում	
ՆԱՏՕ	Ավիաց. սերժ. Լուիս ՄաքԼոլին	Նեապոլի միացյալ ուժերի հրամանատարություն	
ՆԱՏՕ	Փոխգնդ. Մասսիմո Մորետտի	Նեապոլի միացյալ ուժերի հրամանատարություն	
ՆԱՏՕ	Փոխգնդ. Ֆրանչեսկո Պելեգրինո	Նեապոլի միացյալ ուժերի հրամանատարություն	
ՆԱՏՕ	Քիմ Վետինգ	Եվրոպայում դաշնակցային ուժերի գերագույն հրամանատարություն	
ՆԱՏՕ	Վալենտին Պոպոնետ	Եվրոպայում դաշնակցային ուժերի գերագույն հրամանատարություն	
Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն	Գեյվին Ռեյմոնդ	Թրանսփարենսի ինթերնեշնլ ՄԹ – Պաշտպանության և անվտանգության ծրագիր	
Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն	Կարոլինա ՄաքԼաչլան	Թրանսփարենսի ինթերնեշնլ ՄԹ – Պաշտպանության և անվտանգության ծրագիր	

[illegible]

Handwriting practice lines consisting of 28 horizontal dotted lines.

Լրացուցիչ տեղեկություններ

Լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալու համար դիմեք՝
Բենեդիկտ Բորել
Ծրագրի համակարգող
Բարեկարքության ամրապնդման ծրագիր
Պաշտպանության ոլորտի հաստատությունների և
կարողությունների զարգացման տնօրինություն
Ռազմական գործողությունների բաժին
ՆԱՏՕ-ի ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՅԱՆ
Email: borel.benedicte@hq.nato.int

ՆԱՏՕ-ի Բարեկարքության ամրապնդման ծրագրի մասին լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալու համար տե՛ս
հետևյալը՝
Կայք՝ <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>
LinkedIn: NATO Building Integrity
Էլ. փոստ՝ building-integrity@hq.nato.int