



ԵՄ ԽՈՐՀՐԴԴԱՏՎԱԿԱՆ ԽՈՒՄԲ  
AEPLAC



# Ազնվությունն ու անկաշառությունն առնչվող ռիսկեր

Միլենա Մինկովա

# Ռիսկ – Ընդհանուր սահմանում

- Վնասի, պատասխանատվության, կորստի հավանականություն կամ վտանգ կամ այլ քաղաքական պատահար, որ հետևանք է արտաքին կամ ներքին խոցելիության, հավանականություն, որ կատարվելիքը քաղաքական ազդեցություն կունենա նպատակների վրա: Արդյունքի անորոշություն:
- Ցանկացած երևույթի հավանականություն, որը խոչընդոտում է կառավարության կառույցների մանդատի պատշաճ իրականացմանը և վնասում է նրանց հեղինակությանը:
- Նպատակների ուղղորդումը **“իրադարձությունից”** (կատարվող որևէ բան) դեպի իրադարձության **“ազդեցությունը”**:

# Կոռուպցիա / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկեր

- Կոռուպցիա / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկեր – կոռուպցիայի և ազնվության ու անկաշառության հետ կապված դեպքերի ի հայտ գալու հավանականություն, որոնք կարող են խոչընդոտել կազմակերպությանը հասնելու իր նպատակներին:
- Հատկանիշներ. Այն չափվում է իր ազդեցություններով և ի հայտ գալու հավանականությամբ:

# Կոռուպցիա

“Պետական իշխանության (կամ  
պետական դիրքի) չարաշահում  
անձնական շահի համար”  
Քլիթգաարդ (1988)

# Կոռուպցիա

- “Չարաշահում” – մեղք, վարչական իրավախախտում, քաղաքական չափանիշի խախտում, բարոյական շեղում:
- “Պետական իշխանություն” – պետության որևէ թևի՝ ներառյալ գործադիր, օրենսդրի և դատական որևէ գործակալի կողմից իրականացված իշխանություն: Ավելի լայն իմաստով՝ պետության կողմից ֆինանսավորվող կամ վերահսկվող որևէ կազմակերպություն, օրինակ. պետական հիմնադրամ կամ քանկ, և անգամ ավելի մասշտաբային՝ ցանկացած կառույց, որտեղ քաղաքականությունների և ռեսուրսների վերաբերյալ որոշումների կայացման լիազորությունն իրականացվում է որևէ ներկայացուցչի կամ խնամակալի կողմից, օրինակ. կորպորացիա կամ արհեստակցական միություն:
- “Անձնական շահ” վերաբերում է անձնական, կողմնակալ կամ այլ նեղ շահերին, որոնք օգուտ են քաղում, “հանրային”-ի փոխարեն կամ անգամ դրա հաշվին:

## Կոռուպցիան հանգեցնում է հետևյալ տարրերի առաջացմանը.

- Որևէ պաշտոնյա (կամ պաշտոնյաների մի խումբ) հանրային ոլորտում (վարչական պաշտոնյաներ, քաղաքական գործիչներ, դատավորներ, ծառայությունների մատակարարման բյուջետային ոլորտի աշխատողներ և այլն),
- Հայեցողական պաշտոն (ըստ որևէ անձի հայեցողության ինքնուրույն որոշումների կայացման հնարավորություն),
- Պետական իշխանության չարաշահում պաշտոնականի անվան տակ,
- Պաշտոնականի անվան տակ անձնական կամ խմբային շահերի ստացում (ֆինանսական, նյութական, ծառայության տեսքով)

# Կոռուպցիա

## Քլիթգարդի բանաձևը.

Կոռուպցիան =

Մենաշնորհ + գործողությունների ազատություն -  
պատասխանատվություն  
կամ

- Կոռուպցիան հավասար է մենաշնորհի ու գործողությունների ազատության գումարին և պատասխանատվության բացակայությանը:

# Ազնվությունը և անկաշառությունը որպես հայեցակարգ. կոռուպցիան ընդդեմ ազնվության և անկաշառության

- **Կոռուպցիան նեղ իմաստով.** անձնական շահի համար պետական իշխանության չարաշահում. քայքայում է հասարակության արժեքները, սնում է ցինիզմը և նվաստացնում է մասնակիցներին: **Որքան այն ավելի միջոցներ է կողոպտում, այնքան վատահուրությունը ավելի է տուժում:**
- Կոռուպցիայի նվազեցումն ինքնին դրա վերջնական լուծումը չէ, այն օգտակար է լայն նպատակի՝ ավելի գործուն, ազնիվ և արդյունավետ կառավարություն ունենալու համար:
- ԵՄ-ում. գործածվում է ավելի լայն սահմանումը;

**Ազնվությունը և անկաշառությունը  
կոռուպցիայի կանխարգելման  
լավագույն դեղամիջոցն են**

# Ազնվություն և անկաշառություն

- Ազնվությունն ու անկաշառությունը մարդկանց միջև համագործակցության և սոցիալական ու մասնագիտական շփման նաև ընդունված արժեքներին ու չափանիշներին համապատասխանելու հետ է առնչվում:
- Բառարան – “ազնվություն” և “անկաշառություն”:  
Լատիներեն – **(in tangere)**: Որևէ բան կամ որևէ մեկը, որը “դիպած չէ”՝ ազնիվ, չվարկաբեկված, չարատավորված կամ անաղարտ իմաստով:

# Ազնվություն և անկաշառություն

- Կառավարման չափանիշները –  
“Կազմակերպչական միավորի արժեքների,  
վերաբերմունքի և հատկանիշների մի  
ամբողջություն, որը հնարավորություն է  
ընձեռում հավատարիմ մնալ վարքագծի  
կանոններին և բարոյական վարվելակերպին”:

# Ազնվության և անկաշառության սկզբունքների խախտումներ

- Շահերի (անձնական և հանրային) բախում;
- Խարդախություն և գողություն;
- Կոռուպցիա;
- Տեղեկատվության սխալ գործածություն և ձեռնածություն;
- Անհամատեղելի գործառույթներ, գործողություններ;
- Իշխանության ոչ պատշաճ օգտագործում;
- Ռեսուրսների վատնում և չարաշահում;
- Դիսկրիմինացիա և սեռական հետապնդում;
- Անձնական ժամանակի անազնիվ օգտագործում:

# Ազնվության և անկաշառության սկզբունքների խախտումներ

- Կաշառք տալը. Վճարում (դրամական կամ այլ տիպի), որը վերցվում կամ տրվում է կոռումպացված հարաբերություններում: Փողերի անօրինական հետ փոխանցում (откат) դրամական նվեր, փոխհատուցում, խայծն այլն:
- Խարդախություն. Ներառում է որոշակի խորամանկություն, դրամաշորթություն և խաբեություն, կեղծիք, ռեկետ, կոնտրաբանդա և կեղծում:
- Շոքում. Հանրային ռեսուրսների գողություն պետական պաշտոնյայի կողմից: Երբ պետական պաշտոնյան կողոպտում է պետական կառույցներից, որոտեղ ինքը աշխատում է:

# Ազնվության և անկաշառության սկզբունքների խախտումներ

- Կորուստ. գումար կամ այլ ռեսուրսներ, որոնք ստացված են հարկադրանքի, բռնության գործածմամբ կամ ուժ գործադրելու սպառնալիքով:
- Հովանավորչություն. սա իշխանության չարաշահման մի մեխանիզմ է, որը ենթադրում է պետական ռեսուրսների շատ կոմնակալ բաշխում: Ինչն է, սա համարվում է ընկերներին, ընտանիքին և մտերիմ ու վստահելի այլ մարդկանց լավությունն անելու մարդկային բնական հակվածություն:
- Նեպոտիզմ. հովանավորչության յուրահատուկ ձև, երբ պաշտոնյան նախընտրում է իր ծանոթներին և ընտանիքի անդամներին:

# Ազնվությունը և անկաշառությունը մաքսային կառույցներում

- **Սահմանում:** Ազնվությունը և անկաշառությունը կարող է սահմանվել որպես վերաբերմունքի մի ամբողջություն, որը նպաստում է ազնիվ ու բարոյական վարվեցողությանը և աշխատանքային պրակտիկային:
- **Հիմնական հղումներ**
- **Արուշայի վերանայված հոչակագիր** – պարտավորեցնում է մաքսային կառույցներին ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ազգային ծրագրերի ներմուծմամբ պահպանել ազնվության և անկաշառության բարձր չափանիշներն իրենց կառավարման և օպերացիոնալ շրջանակներում:
- **Համաշխարհային մաքսային կազմակերպության  
ռազմավարություն և մաքսային կառույցներում ազնվության և  
անկաշառության խթանման ծրագիր**
- **Միջազգային մաքսային ուղեցույցներ**

# Ազնվությունը և անկաշառությունը մաքսային կառույցներում

- Ազնվությունը և անկաշառությունն ավելին են, քան կոռուպցիայի բացակայությունը, ավելի ճիշտ այն ներառում է դրական վերաբերմունքի և արժեքների զարգացման և պահպանման մի ամբողջություն, որն ազդեցություն է ունենում կազմակերպության նպատակների, խնդիրների և նրա ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռազմավարության ոգու վրա:

# Ազնվությունը և անկաշառությունը մաքսային կառույցներում

- Մա մաքսային վարչության պատշաճ գործունեության նախապայման է: Մաքսային իշխանությունների հատուկ դիրքը միջազգային առևտրամատակարարման ցանցում, ինչպես ֆինանսական և ապրանքների տեղաշարժի հետ ունեցած սովորական կապի, այնպես էլ յուրահատուկ իրավական լիազորությունների կիրառման առումով, մաքսային պաշտոնյաներից պահանջում է ազնվության և անկաշառության բարձր մակարդակ:
- Առևտրի դյուրացման դիտանկյունից մաքսային կառույցներում ազնվության և անկաշառության բացակայությունը կհանգեցնի ոչ արդյունավետ կերպով աշխատող և ոչ կոմպետենտ մաքսային պաշտոնյաների առկայության, որն էլ ոչ ճիշտ և վատ կառավարման և կոռուպցիայի ծաղկման շնորհիվ կբերի առևտրի քիչ դյուրացման կամ դրա բացակայության:

# Կոռուպցիոն / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերը մաքսային կառույցներում

- Կոռուպցիոն / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկ – կոռուպցիայի հետ **կապված և ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող դեպքերի** ի հայտ գալու հավանականություն, որը **կխոչնդոտի** մաքսային կառույցներին հասնել իրենց նպատակներին:
- **Օրինակներ...**

# Կազմակերպություններ, որոնք առերեսվում են ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի հետ

- Կազմակերպություններ – Անհատներ - ազնվությանն ու  
անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի հանդեպ  
անպաշտպանություն – **Ռիսկն ի հայտ է գալիս, քանի որ  
նպատակները իրականացվում են անորոշ միջավայրում:**
- Չնայած, որ անհատն ու կազմակերպությունը վերահսկում են  
իրենց նպատակները, նրանք չեն կարող ամբողջովին  
վերահսկել կամ կանխագուշակել այն միջավայրը, որում  
իրենք գործում են և հենց այդ միջավայրն է, որ ծածկում է  
կոնկրետ նպատակները, որն էլ իր հերթին անորոշություն և  
հետևաբար՝ ռիսկ է ծնում:

# Կոռուպցիոն / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկեր

- Ռիսկը մի իրավիճակ է նկարագրում, որտեղ [փոփոխականության հավանականությունը](#) (ինչպես օրինակ պաշտոնյայի կաշառք վերցնելը կամ բարեկամին աշխատանքի ընդունելը) հայտնի է, բայց դրա ի հայտ գալու [ձևը](#) կամ [իրական արժեքը](#) (թե կաշառքը ի հայտ կգա որևէ կոնկրետ միավորումում կամ աշխատանքի ընդունումը տեղի կունենա կադրերի բաժնի որևէ հատուկ բաժնում) անհայտ է:
- Ռիսկը նպատակի [անորոշությունն է](#), ոչ փաստացի կորուստը, [վտանգը](#) ([կորստի պատճառը](#)) կամ վտանգի հակվածությունը ([միջնորդ կամ պարագա](#), որը վտանգի ի հայտ գալը ավելի հավանական կամ [լուրջ](#) է դարձնում):

# Հանրային ոլորտի կառավարման ռիսկերի խուսափում

- Հանրային ոլորտի կառավարումը [ընդհանուր առմամբ հակված չէ ռիսկերի](#):
- Դա նշանակում է նախընտրել որևէ ռիսկի չդիմել (կամ ցածր մակարդակի ռիսկի գնալ) և այն ենթադրում է կառավարությունների կողմից անվտանգ խաղալու հակվածություն:
- Քաղաքականությունն մշակողները և որոշումները ընդունողները նախընտրում են ռիսկի դիմել հիմնված ավելի շուտ հայտնի, քան անհայտ հավանականությունների վրա:
- Ռիսկերի գնահատումը այս առումով խիստ կարևոր է:

# Ընդունելով, որ ռիսկն առկա է

- Տեսությունից զատ, գոյություն ունի գործնական խնդիր՝ կապված մեր կատարած աշխատանքը և մեր գործելու միջավայրը կոռուպցիոն/ ազնվությանն ու անկաշառությանն անչվող ռիսկերը զուգորդելու հետ: Տարաբնույթ մոտեցումներ. ընդհանրապես բացառումից մինչև պայմանական ընդունում:
- Ինչու
- Շատ կարևոր է **ընդունել**, որ կոռուպցիոն / ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերը ոչ միայն սկզբունքորեն առկա են ցանկացած հանրային ոլորտի կազմակերպությունում, այլ նաև մեր սեփական կազմակերպությանն են բնորոշ: **conditio sine qua non** - ը կարևոր է կոռուպցիոն ռիսկերի արդյունավետ կառավարման համար:

# Ռիսկեր - դասակարգումներ

- Առկա ռիսկեր (ռիսկ, որը կապված է հենց գործողության բնույթի հետ): Առնչվող գործոններ (կանոնների համակարգ, պահանջի երկիմաստ, անորոշ ձևեր, գործարքների հսկա թվաքանակ, շատ գործիչներ, ուղեցույցի բացակայություն, պատասխանատվության բացակայություն...)
- Վերահսկողության ռիսկայնություն (ռիսկն այն է, որը վերահսկողությունը չի կարող կանխել, գտնել և ուղղել թաքնված գործարքների սխալները, անկարգությունները: Առնչվող գործոններ. անձնակազմի անհամապատասխան ապահովում (ծանրաբեռնվածություն, ժամանակի սղություն և այլն...), վերահսկման ռազմավարությունը բավարար կերպով հաշվի չի առնում ռիսկերը կամ “բաց է թողնում” ռիսկերի որևէ էական ոլորտ):
- Մնացորդային ռիսկ (առկա ռիսկը մեղմելու համար իրականացված վերահսկողություններից հետո մնացած ռիսկ):

# Ազնվության ու անկաշառության կառավարում – գործիքներին առնչվող ասպեկտներ

- Գործիքներին առնչվող ասպեկտների աճող կարևորությունը
- Համեմատական վերլուծությունները ցույց են տվել, որ կոռուպցիան անմիջական կապ ունի վերահսկողության և շտկումների բացակայության հետ:
- Ազնվության ու անկաշառության համակարգ հիմնելու վերջնական նպատակը կոռուպցիայի՝ որպես “մեծ ռիսկ” և “քիչ օգուտ” սկզբունքի ներդրումն է: Որպես այդպիսին, համակարգն այնպես է մշակված, որ առաջին հերթին կանխարգելի կոռուպցիայի ի հայտ գալը, քան ապավինի դեպքից հետո պատժամիջոցների կիրառմանը:  
Կրիտիկական հավասարակշռություն. ճնշումն ընդդեմ կանխարգելման:

# Ազնվությունն ու անկաշառության կառավարում – գործիքներին առնչվող ասպեկտներ

Առկա գործիքների զարգացման դինամիկան. Բազմազան և մասնագիտացված գործիքների թվի աճ

- Էթիկայի կանոններ,
- կարգավորում և համապատասխանեցում,
- **ռիսկի մատնանշում և գնահատում,**
- կանոններ կամ արդյունքները կարևորող կառավարում,
- վերահսկման վրա հիմնված կառավարում.

հակակոռուպցիոն ներքին աուդիտ և ազնվության ու անկաշառության աուդիտ, արտաքին վերահսկողություն և աուդիտ:

# Ազնվության ու անկաշառության կառավարում – գործիքներին առնչվող ասպեկտներ

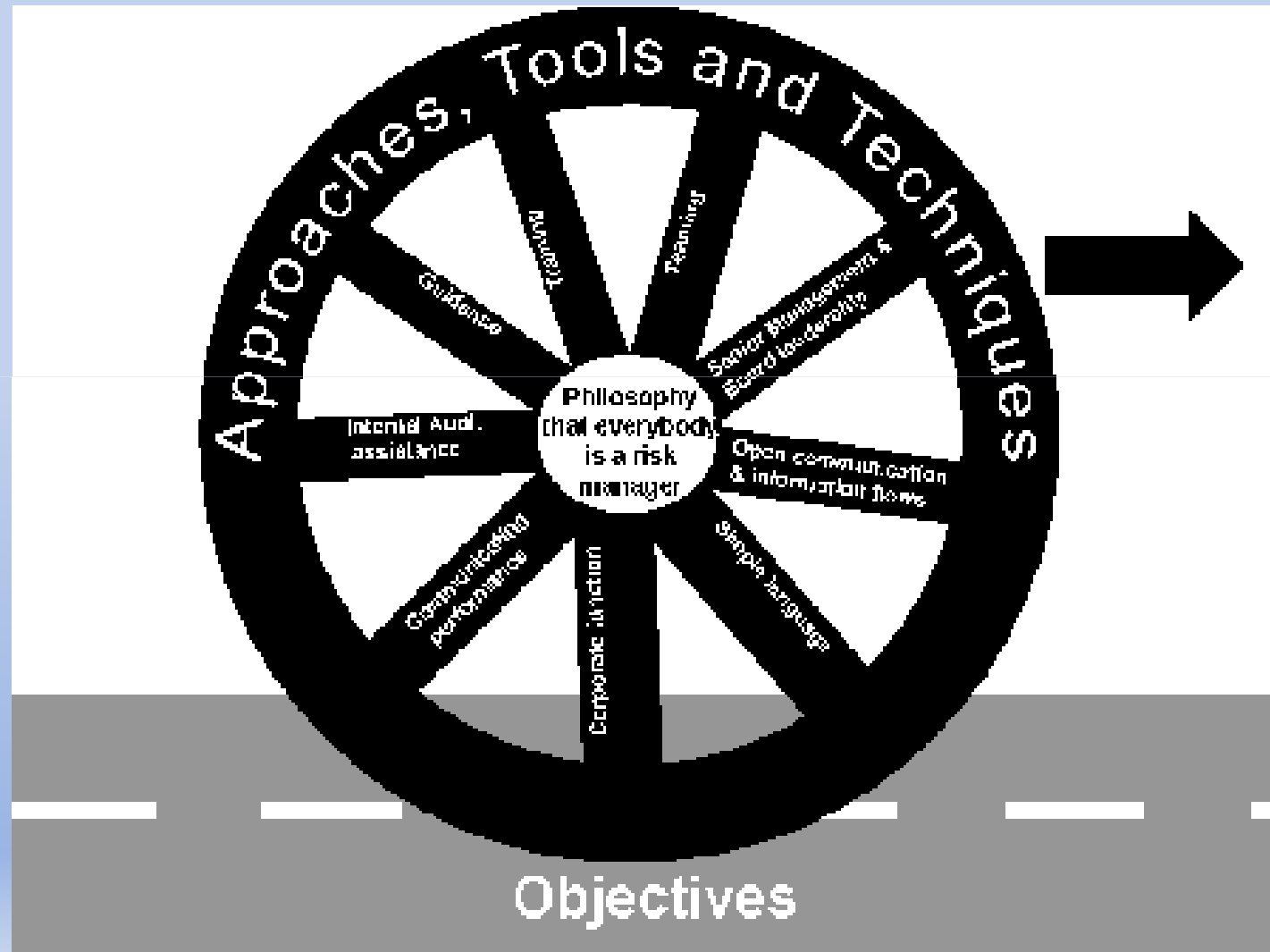
Մերտաձ դասեր.

- Ոչ մի ընդգրկուն գործիք դեռ չի գտնվել, փոխարենը գոյություն ունեն գործիքներ, որոնք համեմատաբար ավելի հարմար են որոշակի միջավայրերում՝ կախված առկա հնարավորությունների, փաստաթղթերի, գրանցումների և կոնկրետ միջավայրի և այլնի հետ:
- Աշխատանքային փարձերի փոխանցման կրկնօրինակելու մոտեցմանը պետք է նախորդի ռիսկերի խորը գնահատումը և ֆունկցիոնալ վերլուծությունը:

# Ազնվութեանն ու անկաշառութեանն առնչվող ռիսկերի արդյունավետ կառավարում. օգուտները

- **Հիմնական օգուտները.** կառավարման բարելավման միջոցով հասնել կազմակերպության նպատակներին,
- **Հավելյան օգտակարություն.** առաջնայնությունների վրա ուշադրության կենտրոնացում, կազմակերպման և ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման բարելավված գործընթաց, բարելավված ընդհանուր կառավարում. վերաբերմունքի և կազմակերպության մշակույթի փոփոխում ռիսկերի վերաբերյալ բաց հաղորդակցության խրախուսման միջոցով, բարելավված ֆինանսական և գործող կառավարում, որն ապահովում է որոշումների ընդունման գործընթացում ռիսկերի համապատասխան մատնանշում, կառավարման հաշվետվողկանության մակարդակի բարձրացում:

# Ռիսկերի կառավարման համակարգային մոտեցում



# Ռիսկերի կառավարման համակարգային մոտեցում

- Խրախուսում է կազմակերպության այնպիսի մշակույթ, որում ամեն մի աշխատակից իր մակարդակում և իր գործառույթների շրջանակում է կառավարում ռիսկերը
- Բարձրաստիճան ղեկավարները ընդունում են ռիսկի կառավարման հիմնական կարևորությունը և կիսում են մնացորդային ռիսկի ընդունելի մակարդակների առկայությունը մասին տեղեկատվությունը
- Հզորացնում է գործընթացի տնօրինողի անձը, բաշխում է ռիսկերի կառավարման հետ կապված պատասխանատվությունները, քարձրացնում է անձնակազմի նվիրվածությունը

# Ռիսկերի կառավարման համակարգային մոտեցում

- Զարգացնում և խրախուսում է հաղորդակցման բաց ուղիները և տեղեկատվության տրամադրումը, արդյունքների վերաբերյալ թափանցիկ տեղեկատվության տրամադրումը
- Ապահովում է կանխարգելման գործիքի օպտիմալ վերահսկողությունը. ազնվության ու անկաշառության ներքին աուդիտ
- Խրախուսում է ռիսկերի կառավարման համար կարողությունների հզորացումը

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում

Ռիսկը լավագույն կերպով բնութագրվում է, երբ նկարագրվում են.

- ինչպես արդյունքները, որոնք վկայակոչվում են որպես **“հետևանքներ”** կամ **“խստություն”**,
- այնպես էլ այդ հետևանքները զգալու հնարավորություն, որը հայտնի է որպես **“հավանականություն”** կամ **“հնարավորություն”**:

Ցանկացած կոնկրետ ռիսկի մակարդակը կարող է արտահայտվել այս երկու նկատառումները համատեղելով:

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում – Խիստ կարևոր է ազնվության ու անկաշառության կառավարման համար

- Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում – կազմակերպչական գործոնների մատնանշման գործընթացը, որը նպաստում, կամ կարող է նպաստել կոռուպցիային և վտանգել ազնվությանն ու անկաշառությանը, դրանց լրջության գնահատումը, ինչպես նաև դրա ազդեցությունների վերացման վերաբերյալ առաջարկությունների մշակումը:
- **Գործընթացը համակարգային ջանքերի գործադրման մի մաս է կազմում - Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում**

# Ազնվությունն ու անկաշառությունն առնչվող ռիսկերի գնահատում

- Եթե ռիսկի վերջնական մակարդակը **չափից ավելի բարձր** է այն կազմակերպության համար, որի նպատակները ռիսկի տակ են, **ապա ռիսկը պետք է հարմարեցվի հետևանքների չափի և/կամ այդ հետևանքներն զգալու հավանականության հետ:**
- Ռիսկերի կառավարման միջոցով – որը նշանակում է **ռիսկերի անընդհատ ընկալում և հարկ եղած դեպքում ռիսկերի վերանայում** – անհատի, կազմակերպության, հասարակության իրենց նպատակներին հասնելն ավելի հավանական է:

# Ազնվությունն ու անկաշառությունն առնչվող ռիսկերի գնահատում

- Ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ ամենատարածված թյուրըմբռնումն այն է, որ դրանպատակը ռիսկից խուսափելն է: Իրականում դրանպատակն այն է, որ հաջողության հավանականությունը ավելի մեծ լինի:

«Ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը քեզ թույլ է տալիս ավելի արագ վազել»:

# Ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն

## Ռիսկերի կառավարման վրա հիմնված

- ներառում է ստուգումներ բոլոր փուլերում – կառավարման ստուգումներ գործողության իրականացումից առաջ, հիերարխիկ ավելի ցածր մակարդակից մինչև ավելի բարձր մակարդակում հայտնաբերված սխալների զեկուցում... և աուդիտ «տեղում»
- Ծածկում է բարձր առաջնայնության ռիսկերը
- **Առնչվող խնդիրներ – Սերտած դասեր**

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում հիմնված՝

**Կանխարգելման վրա.** Չի ստուգում անհատի անձնական ազնվությունն ու անկաշառությունը, բայց նպատակ ունի մատնանշելու կազմակերպությունում խոցելի կետերը և քայլեր ձեռնարկելու այս խոցելիությունը նվազեցնելու, փորձում է օպտիմալացնել կազմակերպության գայթակղություններին դիմակայելու կարողությունները, որոնք կարող են հանգեցնել ազնվության ու անկաշառության խախտումների և փորձում է կանխել ազնվության ու անկաշառության խախտումներն ապագայում:

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում հիմնված՝

Ինքնաքննման վրա, որպես առաջնային գործիք. սա ենթադրում է ծրագրի իրականացման համար կազմակերպության **սեփական որոշում և պատասխանատվություն:**

Փորձը ցույց է տվել, որ որքան մեծ է իրականացման մեջ ներգրավվածությունը,

- այնքան ղեկավարությունը դրա համար պատասխանատու կլինի,
- այդքան մեծ է շանսը, որ ազնվության ու անկաշառության իրազեկումը կազմակերպության մեջ կխորանա,
- եզրակացությունների ու առաջարկությունների համար օժանդակությունն այդքան լայն հիմքերի վրա կլինի,
- այդքան մեծ է շանսը, որ սա կիրականացվի

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում

Ուշադրությունը կենտրոնում ունենալով կազմակերպության կառուցվածքը, կանոններ, կարգավորումներ, համակարգեր, գործընթացներ և ընթացակարգեր:

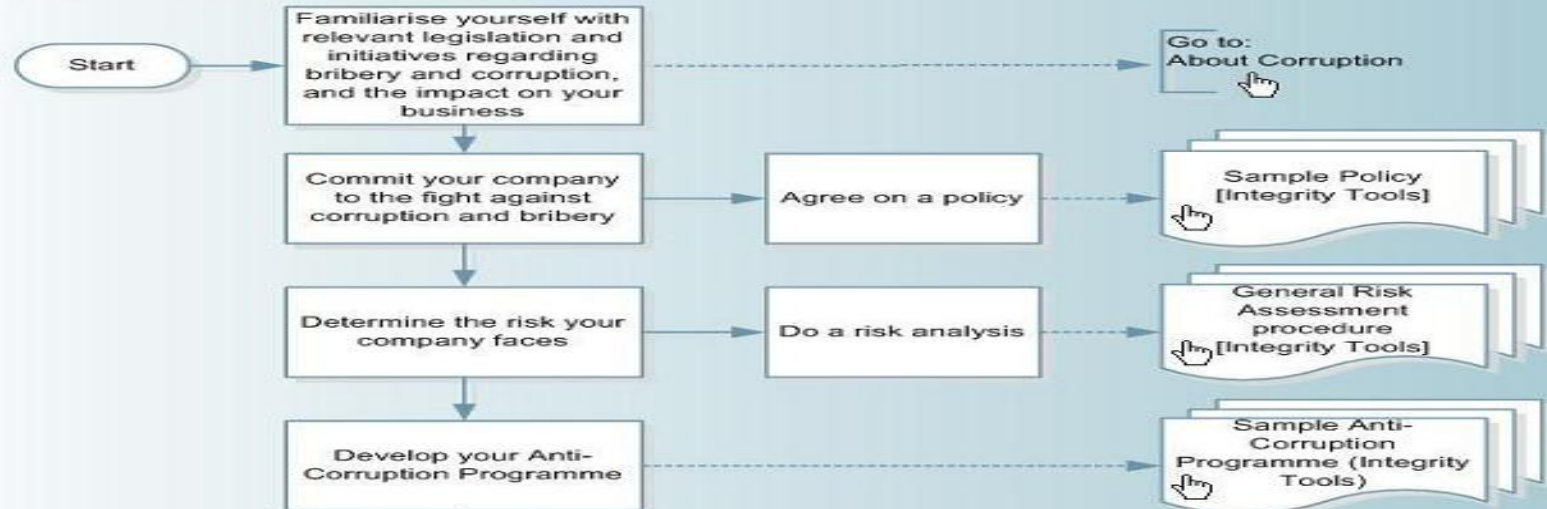
Հիմնված ռազմավարական և գործընթացային վերլուծությունների վրա. նպատակ ունենալով բարձրացնել կանխարգելման արդյունավետությունը՝ երկուսն էլ առաջարկում են խորաթափանցություն՝

ազնվության ու անկաշառության հետ կապված կազմակերպության հետապնդած **նպատակներում**, այս նպատակներին չհասնելու ներքին և արտաքին **ռիսկերում**, **հետևանքներում** և նպատակներին հասնելու համար այս ռիսկերի **կարևորության** մեջ, այս ռիսկերը ծածկելու նպատակով իրականացվելիք **միջոցառումների վերահսկողության** մեջ:

# Ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատում – որը նպատակ ունի

- Բարձրացնել ազնվության և անկաշառության խախտումների կանխարգելման արդյունավետությունը իրավիճակային վերլուծությունների, թերությունների վերլուծությունների միջոցներով և բարելավման առաջարկություններով, պայմաններ ստեղծել բարձրացնելու կազմակերպության դիմադրությունը կոռուպցիայի կանխարգելման գործում,
- ներառել անձնակազմին որպես կազմակերպության ազնվության և անկաշառության գործընթացի կառավարման «համասեփականատեր»
- Ինչու անել դա
- Ինչ կլինի, եթե չանենք

## Policy and code of conduct



## Procedures and instructions



## Implementation



# Ազնվության և անկաշառության համակարգի կառավարման մոդել հիմնված Դեմինգի “P-D-C-A” ցիկլի վրա

- պլան – մշակել կոնկրետ միջոցներ թափանցիկության, պատասխանատվության և կոռուպցիայի կանխարգելման քաղաքականությունը համահունչ
- կատարել – միջոցառումների իրականացում
- ստուգել իրականացման արդյունքները հակառակ նախատեսված միջոցառումների
- գործել – գործողություն կատարել ռիսկերի կառավարման արդյունավետությունն ու կատարողականը բարելավելու ուղղությամբ:

# Ռիսկերի գնահատում - փուլեր

