



ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ԶԱՐԳԱՅՈՂ ՇՈՒԿԱՆԵՐԻ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

# ԷԹԻՎԱԿԱՆ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԵՎ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԱՄՐԱՊՆԴՈՒՄԸ

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱՍՆԱԿՈՐ  
ԶԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ՆՈՅԵՄԲԵՐ, 2020

Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի (CIPE) այս հրապարակումն ընդհանուր տեղեկատվություն է տրամադրում միջազգային լավագույն փորձի վրա հիմնված հակակոռուպցիոն համապատասխանության վերաբերյալ և նախատեսված է միայն տեղեկատվական նպատակներով: Այս հրապարակումն իրենից չի ներկայացնում իրավաբանական խորհրդատվություն և չպետք է օգտագործվի իրավաբանական խորհրդատվության փոխարեն: CIPE-ը մեծ ջանքեր է գործադրել՝ համոզվելու, որ սույն ուղեցույցի տեղեկատվությունը ճշգրիտ է, սակայն չի կարող երաշխավորել, որ այդ տեղեկատվությունն ամբողջական է կամ արդիական: Իրավաբանական խորհրդատվության անհրաժեշտության դեպքում CIPE-ն ընթերցողներին խստորեն խորհուրդ է տալիս դիմել արտոնագրված փաստաբանի:

© 2020 Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոն

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

# ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Էթիպական վարքագծի և գործարար բարեվարքության ամրապնդում. զարգացող շուկաների ընկերությունների համար ուղեցույցը ներկայացնում է Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի (CIPE) աշխատակիցների կողմից զարգացող շուկաների ընկերությունների էթիպական գործարար պրակտիկային աջակցելու ժամանակ տասնամյակների ընթացքում կուտակած դասերը և դիտարկումները:

Այս ուղեցույցը նպատակ ունի օգնելու զարգացող շուկաների ընկերություններին երեք հիմնական ուղղություններով՝

1. համոզել ընկերության ղեկավարներին, որ էթիպական վարքագծի արդյունքում ընկերությունը՝ իր ոչ էթիպական, «սովորական գործարարության» պրակտիկան շարունակող մրցակիցների

համեմատ, չի հայտնվի ոչ շահեկան իրավիճակում:

2. Ընկերությունում գործարար բարեվարքության համախոհներին զինել գործարար բարեվարքության ծրագրի իրագործման լավագույն ուղենիշներով:
3. Գործնական առաջարկություններ ներկայացնել ընկերության հետաքրքրված ղեկավարներին, ովքեր դեռ գտնվում են գործարար բարեվարքության վերաբերյալ իրենց մոտեցման վաղ կամ հետազոտման փուլում: Այս ուղեցույցը նախանշում է սկզբունքներ, որոնց կարելի է մոտենալ տարբեր կերպ՝ ընկերության ղեկավարներին թույլ տալով հաշվի առնել իրենց ընկերություններին ներհատուկ ռիսկերը և մարտահրավերները:

Համաձայն CIPE-ի փորձառության՝ գործարար բարեվարքությունն ու համապատասխանությունը զարգացող շուկաների ընկերությունների համար հաճախ նոր հասկացություններ են: Երբեմն խնդիրը թարգմանության մեջ է: Շատ լեզուներում բացակայում է «բարեվարքության» և «համապատասխանության» ուղղակի համարժեքը, փոխարենը օգտագործում են եզրույթներ, որոնք նշանակում են «ազնվություն» կամ «օրենքին հետևել»:

Չնայած այդ փոխարինող եզրույթները մասնակիորեն արտացոլում են գաղափարը, բարեվարքությունն ու համապատասխանությունը գնում են ավելի հեռուն: Անհատ անձանց առնչությամբ բարեվարքությունը սահմանվում է որպես «բարոյական վարքականոնների խիստ պահպանում, որն արտահայտվում է թափանցիկ ազնվության և լիակատար ներդաշնակության մեջ, թե ինչ է մտածում, ասում և անում անհատը<sup>1</sup>»:

Կազմակերպության նկատմամբ դրա կիրառումը նշանակում է ստեղծել կազմակերպական վարքականոններ և ապահովել դրանց հետևողական կիրառումն ու պահպանումը: Բարեվարքության մեկ այլ սահմանման համաձայն՝ «այն համակարգի վիճակ է, որտեղ կատարվում են նախատեսված գործառույթները՝

առանց փոփոխությունների և խափանումների պատճառով աշխատանքի վատթարացման կամ խախտումների»:

Խարդախությունը, կաշառքը և կոռուպցիայի այլ ձևերը խափանում և վնասում են գործարարությանը: Գործարար բարեվարքությունը նշանակում է կանոնների և գործընթացների կիրառում, որոնք դժվարացնում են չարագործների կողմից վտանգավոր և անազնիվ վարքի դրսևորումը, ինչը հանգեցնում է գործունեության ամրապնդման և ծախսերի կրճատման:

**Դուք պետք է ներդնեք համապատասխանության և էթիկայի ծրագիր միայն այն դեպքում, երբ լրջորեն եք տրամադրված ճիշտ բաներ անելու նկատմամբ: Կեղծ ծրագիրն ավելի վատ է, քան ոչինչը:**

-ՋՈՂԵՖ ՄԱՐՖԻ

CIPE-ը գործարար բարեվարքության և համապատասխանության բարձրացման հարցերում մասնավոր հատվածի կողմից հետաքրքրվածություն է տեսնում, քանի որ ավելի շատ գործընկերներ են հաճախում CIPE-ի աջակցությամբ իրականացվող բարեվարքության և համապատասխանության դասընթացներին, և ավելի շատ ընկերություններ են դիմում

1 BusinessDictionary.com, 2020. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/integrity.html>

CIPE-ին՝ գործարար վարվելակերպի կանոններ մշակելու հարցում աջակցություն փնտրելով: Այս ոլորտում հետաքրքրությունը, ընդհանուր առմամբ, աճում է ամբողջ աշխարհում, քանի որ ընդլայնվում է անդրսահմանային առևտուրը, իսկ հակակոռուպցիոն օրենքները, ինչպիսին է՝ Արտասահմանում կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասին ԱՄՆ օրենքը (FCPA), ամբողջ աշխարհում ճնշում են գործադրում ընկերությունների վրա՝ բարեվարք գործարարությամբ զբաղվելու համար: CIPE-ի ջանքերն այս ոլորտում հիմնված են հակակոռուպցիոն անվճար ռեսուրսների աճող հավաքածուի վրա, որը մշակվել է միջազգային հեղինակավոր կազմակերպությունների կողմից, այդ թվում՝ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀՀԿ), ՄԱԿ-ի Թմրանյութերի և հանցավորության գրասենյակի (UNODC), Եվրոպայի անվտանգության և համագործակցության կազմակերպության (ԵԱՀԿ), Համաշխարհային բանկի, Թրանսփարենսի ինթերնեշնլի և այլն:

**Գործարար բարեվարքությունը ոչ միայն գործերը ճիշտ անելն է, այլև ճիշտ գործեր անելն է:**

Այնուամենայնիվ, գործարար բարեվարքության ծրագրեր ներդնող ընկերությունները դեռ

**Բարեվարքության և համապատասխանության մշակույթի կառուցման և ամրապնդման արժեքը շարունակում է մնալ համոզիչ:**

բախվում են բազմաթիվ գործնական մարտահրավերների: Այս ուղեցույցը նպատակ ունի անդրադառնալ այդ մարտահրավերներին՝ կենտրոնանալով գործարար բարեվարքության ծրագրերի մշակման կամ թարմացման ժամանակ ծագող ընդհանուր խնդիրների վրա, որոնց բախվում են շատ ընկերություններ, մասնավորապես՝ փոքր և միջին ձեռնարկությունները (ՓՄՁ-ները): Ավելին, CIPE-ն ընդունում է, որ գործարար բարեվարքությանը հետևելը ընկերություններից պահանջում է զարգացնել բարեվարքության մշակույթ, որն ավելի խորն է, քան պարզապես կանոններին, օրենքներին և կանոնակարգերին հետևելը: Բարեվարքության սկզբունքները պահպանող ընկերությունները կկարողանան ավելի հեշտ խուսափել «թղթի համապատասխանություն» կոչվող վտանգավոր պրակտիկայից: Դա տեղի է ունենում, երբ բիզնեսը շեշտը դնում է միայն քաղաքականություններին հետևելու և համապատասխանության տարբեր ոլորտները մակերեսորեն

ստուգելու վրա: Այս պրակտիկան կարող է ցինիզմ և անվստահություն առաջացնել աշխատողների և այլ շահակիցների շրջանում, ինչը կդժվարացնի զգալի փոփոխությունների հասնելը: Չնայած սույն ուղեցույցում գործարար «բարեվարքություն» ու «հակակոռուպցիոն համապատասխանություն» հասկացությունները փոխադարձ փոխարինելի են, CIPE-ն ընկերություններին քաջալերում է, որ գործարար բարեվարքությունը ոչ միայն գործերը ճիշտ անելն է, այլև ճիշտ գործեր անելն է: «Համապատասխանության և էթիկայի ծրագիր օրական մեկ դուլարով» իր հանրահայտ գրքում Ջոզեֆ Մարֆին զգուշացնում է. «Դուք պետք է ներդնեք համապատասխանության և էթիկայի ծրագիր միայն այն դեպքում, երբ լրջորեն եք տրամադրված ճիշտ բաների նկատմամբ: Կեղծ ծրագիրն ավելի վատ է, քան ոչինչը<sup>2</sup>»:

Այս ուղեցույցի մշակման ընթացքում COVID-19 համավարակի համաշխարհային տնտեսական հետևանքները ավերեցին ՓՄՁ-ների գործունեությունն ամբողջ աշխարհում: Իրենց բիզնեսը վարելու համար ռեսուրսային սահմանափակումների առաջ կանգնած ընկերությունների որոշ ղեկավարներ կարող են իրենց հարց տալ. արդյոք դեռ կա՞ն օգուտներ, որոնք

կարելի է ստանալ հակակոռուպցիոն համապատասխանության և էթիկական վարքագծի հանձնառություն ստանձնելուց:

Այնուամենայնիվ, բարեվարքության և համապատասխանության մշակույթի կառուցման և ամրապնդման արժեքը շարունակում է մնալ համոզիչ: Մասնավոր հատվածի շատ ներկայացուցիչներ դիտարկում են, որ էթիկական բիզնեսը կարող է ավելի արագ և արդյունավետ արձագանքել ճգնաժամին՝ շնորհիվ նախկինում հաստատված ռիսկի շրջանակների, հուսալի և հավատարիմ աշխատակիցների ու էթիկական վարքագծի հստակ ցուցումների:

Իր հերթին, CIPE-ը պարտավորվում է օգնել ընկերություններին կայացնելու էթիկական որոշումներ, գործելու բարեվարք, ինչպես նաև նվաճելու և պահպանելու հասարակության վստահությունը: Այսպիսով, այս ուղեցույցը կազմված է ութ բաժիններից, որոնք համապատասխանում են հակակոռուպցիոն համապատասխանության և բարեվարքության ծրագիր ձևավորելու համար անհրաժեշտ քայլերին: Ուղեցույցում բարձրացվում և լուծվում են 28 հարցեր, որոնք ընդգծում են ծրագրի ներդրման ընդհանուր մարտահրավերները: Հատուկ օրինակները հիմնված են կոռուպցիոն

2 Joseph Murphy, A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs, Society of Corporate Compliance and Ethics, 2010. Retrieved from <https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/CEProgramDollarADay-Murphy.pdf>

բացահայտված դեպքերի և CIPE-ի սեփական փորձի վրա: Դրանք կօգնեն զարգացող շուկաների ՓՄՁ-ներին և այլ ընկերություններին ձևավորել ու իրագործել բարեվարքության և համապատասխանության իրենց ծրագրերը: Այս բաժիններին ու հարցերին հղումները՝ ըստ էջերի համարակալման, նշված են Բովանդակության մեջ:

CIPE-ը հուսով է, որ այս ուղեցույցը օգտակար կլինի բիզնեսի և համապատասխանության մասնագետների համար ամբողջ աշխարհում, և ընդգծում է, որ բարեվարքության մշակույթի կառուցումն ու ամրապնդումը ոչ միայն շատ արժեքավոր է, այլև ճիշտ գործ է:

# Բովանդակություն

## ՔԱՅԼ 1

### Ստացեք ղեկավարության հանձնառությունը \_\_\_\_\_ 9

- Ինչպե՞ս հասնել նրան, որ ընկերության ղեկավարությունը գիտակցի բիզնեսի բարեվարքության ծրագրի անհրաժեշտությունը
- Ինչպիսի՞ն են բարեվարք ընկերությունները զարգացող շուկաներում, և ինչպե՞ս կարող է ձեր ընկերությունը դառնալ այդպիսին
- Ինչպե՞ս կարող է ղեկավարությունը ձևավորել գործարար բարեվարքության հաջող միջավայր, այսինքն՝ «տոն հաղորդել վերևից»

## ՔԱՅԼ 2

### Գործարար բարեվարքության համակարգի ձևավորում (այսինքն՝ համապատասխանության գործառույթ) \_\_\_\_\_ 20

- Ի՞նչ արժե գործարար բարեվարքության ծրագրի մշակումը
- Գործարար բարեվարքության իր ծրագիրն իրագործելու համար ինչպե՞ս է ընկերությունը գտնում համապատասխան անձի
- Ինչպե՞ս է հնարավոր ստանալ աշխատակիցների աջակցությունն ընկերության գործարար բարեվարքության ծրագրի իրագործման հարցում
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունն ապահովել գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծառայության անկախությունը ղեկավարությունից

## ՔԱՅԼ 3

### Անցկացրեք ռիսկերի գնահատում \_\_\_\_\_ 25

- Ինչպե՞ս պետք է ընկերությունները մոտենան բարեվարքության ռիսկի գնահատմանը
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունն ապահովել բարեվարքության ռիսկերի մեծ մասի վերացումը



ՔԱՅԼ 4

**Սահմանեք քաղաքականություններ և ընթացակարգեր** \_\_\_\_\_ **29**

- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը մշակել իր վարքականոնները
- Ընկերությունը որքա՞ն մանրակրկիտ պետք է ստուգի աշխատակիցներին աշխատանքի ընդունելիս
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը որոշել նվերների ողջամիտ լինելը
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը համոզվել, որ քաղաքական և բարեգործական հանգանակությունները չեն օգտագործվում կաշառքի կամ այլ ոչ իրավաչափ գործողությունների համար
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը որոշել, թե երբ է խրախուսական վճարը վերաժվում կաշառքի
- Ինչպե՞ս պետք է ընկերությունն արձագանքի, երբ կարգավորող մարմինը պահանջում է խրախուսական վճար
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը մաքսային աշխատակիցների հետ ունենալ էթիկական համագործակցություն
- Ինչպե՞ս պետք է ընկերությունները ներգրավեն նոր գործընկերներ
- Նոր գործընկերներ ընտրելու գործընթացում որո՞նք են ընդհանուր կարմիր դրոշակները
- Ինչպե՞ս կարող են ընկերությունները խթանել աշխատակիցներին, որ նրանք հոգ տանեն գործարար էթիկայի և համապատասխանության մասին

ՔԱՅԼ 5

**Ստեղծեք ազդարարման համակարգ** \_\_\_\_\_ **50**

- Ի՞նչ պետք է անեն աշխատակիցները, երբ հարցեր ունեն ընկերության գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ կամ կասկածներ ունեն համապատասխանության կամ էթիկական խախտումների առնչությամբ
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը պաշտպանել աշխատակիցներին հետապնդումներից, երբ նրանք բարձրացնում են գործարար բարեվարքությանը վերաբերող հարցեր և ահազանգում խախտումների մասին
- Ո՞վ պետք է դիտարկի էթիկական և համապատասխանության առնչությամբ ծագող բողոքները: Ինչպե՞ս դա անել

ՔԱՅԼ 6

**Ձևավորեք ներքին հսկողության համակարգ** \_\_\_\_\_ **54**

- Ինչպե՞ս կարող են ընկերությունները վերահսկել և նվազեցնել բարեվարքության ու համապատասխանության ռիսկերը
- Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունն ապահովել հսկողության միջոցների գործունակությունը

ՔԱՅԼ 7

**Պարբերական վերապատրաստումներ և հաղորդակցում \_\_\_\_\_ 56**  
**աշխատակիցների հետ**

- Ինչպե՞ս կարող են ընկերություններն արդյունավետ դարձնել բարեվարքության և համապատասխանության իրենց դասընթացները
- Ո՞վ պետք է իրականացնի վերապատրաստումը

ՔԱՅԼ 8

**Մասնակցեք հավաքական գործողությունների \_\_\_\_\_ 59**

- Ինչպե՞ս կարող են ընկերությունները գտնել գործարար բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունների մասնակցության մեջ հետաքրքրված այլ գործարարների
- Ինչպե՞ս կարող են ընկերություններն առավելություններ ստանալ՝ մասնակցելով բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնություններին

**Հավելված Ա. Ռեսուրսներ \_\_\_\_\_ 63**

**Գրականություն \_\_\_\_\_ 68**

## ՔԱՅԼ 1

### Ստացեք ղեկավարության հանձնառությունը

Գործարար էթիկայի ծրագրի մշակման առաջին քայլն ընկերության ղեկավարության ներգրավվածությունն ու մասնակցությունն է: Այդ նպատակով ընկերությունների ղեկավարներին անհրաժեշտ է ամրագրել և ձևակերպել հակակոռուպցիոն ու գործարար էթիկայի իրենց հանձնառությունը:

Օրինակ՝ տնօրենները և ղեկավարները կարող են ստորագրել գործարար էթիկայի ծրագրի մշակման մտադրությունների մասին Հռչակագիր, որն արտացոլում է ընկերության հանձնառությունն ազնիվ վարվելակերպի և պրակտիկայի վերաբերյալ: Այնուհետև, ընկերության առաջնորդները պետք է որոշեն, թե ինչպես են «վերևից տոն» հաղորդելու, և ընկերության համար սահմանեն էթիկական մշակույթի չափորոշիչներ:

Ընկերության գլխավոր գործադիր տնօրենը գործարար էթիկայի ծրագրի ձևավորման, ինչպես նաև դրա հետ կապված այլ պարտավորությունների (օրինակ՝ էթիկայի

կանոնների կամ վարքականոնների) մասին պետք է տեղեկացնի ողջ ընկերությանը:

Կարևոր է, որ ընկերության բարձրագույն ղեկավարությունն ընկալի, որ գործարար բարեվարքության ծրագրի ձևավորումը ձևականություն կամ պարզապես ստուգման վարժանք չէ: Դա պետք է դիտարկվի որպես գործարար էթիկայի նորմերին հետևելու ամբողջական հանձնառություն, որը կներառվի կազմակերպության բոլոր որոշումներում և գործողություններում: Բացի այդ, ընկերության ղեկավարները պետք է ընկալեն, որ գործարար բարեվարքության հուսալի ծրագիրը ռիսկերի կառավարման գերազանց գործիք է և ընկերությանը հնարավորություն է տալիս բացահայտել, արձագանքել և կանխարգելել աշխատակիցների, գործընկերների և երրորդ կողմերի կոռուպցիոն և այլ ոչ օրինական ու ոչ էթիկական գործողությունները:

## Թիվ 1 մարտահրավեր

# Ինչպե՞ս հասնել նրան, որ ընկերության ղեկավարությունը գիտակցի բիզնեսի բարեվարքության ծրագրի անհրաժեշտությունը:

Երբեմն դժվար է ընկերության ղեկավարությանը համոզել տեսնել գործարար բարեվարքության ծրագրի առավելությունները: Դրան հաճախ հեշտ է հասնել, երբ առկա է արտաքին ճնշում, օրինակ՝ հետաքննության իրականացումն ընկերությունում կամ նրա որևէ գործընկերոջ մոտ, կամ ընկերություններից բարեվարքության չափորոշիչներին հետևելու պահանջ առաջադրող օրենսդրական նոր կարգավորումը: Ծրագրի ներդրման հնարավորություն կարող է առաջանալ նաև ընկերության ղեկավարության փոփոխությամբ պայմանավորված, քանի որ նոր առաջնորդները հաճախ ավելի են հակված ընդունելու նոր նախաձեռնությունները:

Այն դեպքերում, երբ գործարար բարեվարքության ծրագրի ձևավորման համար առկա չեն ակնհայտ հնարավորություններ, համապատասխանության կողմնակիցները՝ աշխատակիցները, ովքեր ձգտում են համոզել ղեկավարությանը ներդնել բիզնեսի բարեվարքության

ծրագիր, պետք է պատրաստ լինեն ղեկավարությանը ներկայացնելու համոզիչ տնտեսական փաստարկներ՝ ի օգուտ համապատասխանության: Նման գործարար օրինակները պետք է ընդգծեն, որ բարեվարքության ծրագրեր իրականացնող ընկերությունները սովորաբար ինչպես գործարար հարաբերությունների, այնպես էլ գործարքների թափանցիկության արդյունքում նվազեցնում են իրենց գործարար ծախսերը: Հաշվի առնելով, որ

**Համապատասխանության կողմնակիցները պետք է պատրաստ լինեն ղեկավարությանը ներկայացնելու գործնական համոզիչ փաստարկներ՝ ի օգուտ համապատասխանության:**

այդ ծրագրերը ներմուծում են հսկողության նոր միջոցներ և պահանջում մշտական մոնիթորինգ, նման ծրագիր ներդրած ընկերություններն ավելի քիչ միջոցներ կծախսեն կաշառքի վրա, կնվազեցնեն խարդախության կամ ոչ ճիշտ հարկային կառավարման իրավական հետևանքների ռիսկերը և ավելի արդյունավետ կօգտագործեն սեփական ռեսուրսները: Ավելի լավ մոնիթորինգը հանգեցնում է նաև արտադրանքի և ծառայությունների որակի բարձրացման, իսկ ազնիվ ու բարեխիղճ անձի հեղինակությունը կարող է օգնել

ներգրավել գործընկերներ և ներդրողներ:

**Կազմակերպությունները խարդախությունների պատճառով ամեն տարի կորցնում են իրենց եկամուտների 5%-ը:**

Վերջապես, նման ծրագրերը կարող են պաշտպանել աշխատակիցներին անպատեհ վերաբերմունքից կամ պաշտոնեական հանցագործության մասին ազդարարման հետ կապված վրեժից, հետևաբար ընկերություններին կհաջողվի պահպանել արժեքավոր աշխատակիցներին:

Հաջորդիվ ներկայացվող փաստարկները կարող են օգնել բարեվարքության կողմնակիցներին մշակել էթիկայի և իրավական համապատասխանության համոզիչ տնտեսական հիմնավորում:

**#1 Բարեվարքությունը օգուտներ է բերում**

Ռիսկերի համալիր գնահատում և հուսալի ներքին հսկողություն նախատեսող գործարար էթիկայի ծրագրերը կարող են օգնել ընկերություններին խնայել դրամական միջոցներ և ռեսուրսներ, որոնք հակառակ դեպքում կկորսվեին խարդախությունների պատճառով:

Համաձայն Հետաքննությունների հավաստագրված փորձագետների ասոցիացիայի 2020 թվականի Ազգերի համար զեկույցի՝ կազմակերպությունները խարդախությունների պատճառով ամեն տարի կորցնում են իրենց եկամուտների 5%-ը<sup>3</sup> մոտավորապես 150000 դոլար: Միևնույն ժամանակ, գործարար էթիկայի համալիր ծրագրեր իրագործող կազմակերպությունները խարդախության հետ կապված ծախսերը կրճատում են 50 և ավելի տոկոսով (տես 22-րդ և 23-րդ գծապատկերները)<sup>4</sup>:

**Բազմազգ ընկերությունները գործընկերներից #2 հաճախ պահանջում են համապատասխանության ապահովում**

Բազմազգ ընկերություններն ավելի ու ավելի հաճախ են սպասում, որ մինչ համագործակցելը տեղական ընկերությունները կընդունեն գործարար էթիկայի ծրագիր: Այսպիսով, բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրերի առկայությունը միջազգային գործընկերների համար առավելություն է հանդիսանում: Ներքևում ներկայացված են զգալի հետևանքների իրական օրինակներ, որոնք բազմազգ ընկերությունները ստիպված էին

3 Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, 2020. Retrieved from <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

4 Նույն տեղում՝ 33-34 էջեր

կրել իրենց ոչ տեղին զգուշավորության  
և/կամ տեղական գործընկեր  
կազմակերպության մոնիթորինգի  
արդյունքում:

- ՎիմպելԿոմ-ը և ՄՏՍ-ը իրավապահ մարմիններին վճարեցին 835 մլն դոլար՝ կաշառքի մեջ ներգրավվածության մեղադրանքները հարթելու համար: Բացահայտվեց, որ ընկերություններն ավելի քան 865 մլն դոլար կաշառք էին վճարել Ուզբեկստանի նախկին նախագահի դստերը՝ ունենալու վերջինիս աջակցությունն Ուզբեկստանի հեռահաղորդակցության շուկա մուտք գործելու համար<sup>5</sup>:
- Teva Pharmaceuticals ընկերությունը Ուկրաինայում, Ռուսաստանում և Մեքսիկայում որպես կաշառք վճարել էր 519 մլն դոլար: Ընկերությունը տուգանվեց այն բանից հետո, երբ կաշառք վճարեց պետական բարձրաստիճան պաշտոնյաներին՝ տեղական շուկաներում իր արտադրանքի ինչպես վաճառքը, այնպես էլ գրանցումը հեշտացնելու համար<sup>6</sup>:

- Walmart-ը FCPA-ի պահանջները խախտելու համար ԱՄՆ իրավապահ մարմիններին վճարեց 138 մլն դոլար: Չնայած կոռուպցիայի հետ կապված բազմաթիվ մեղադրանքների ու կարմիր դրոշակների, ընկերությունը Բրազիլիայում, Չինաստանում, Հնդկաստանում և Մեքսիկայում գործող իր դուստր ընկերություններին թույլատրել էր վարձել միջնորդների, որոնք վճարումներ էին կատարում օտարերկրյա պետական պաշտոնյաներին՝ այդ երկրներում իրենց բիզնեսի աճը խթանելու նպատակով<sup>7</sup>:
- Բանգկոկի միջազգային կինոփառատոնի երկու ղեկավարներ FCPA-ի պահանջները խախտելու համար դատապարտվեցին վեց ամսվա ազատազրկման, երեք տարվա վերահսկողության, ազատ արձակվեցին վերահսկման պայմանով և որպես փոխհատուցում վճարեցին 250000 դոլար: Գործընկերները կինոփառատոնի անցկացման պայմանագիր ստանալու համար 1,8 մլն դոլար կաշառք էին վճարել Թաիլանդի զբոսաշրջության

5 Agence France-Press, "VimpelCom pays \$835m to US and Dutch over Uzbekistan telecoms bribes," The Guardian, February 18, 2016. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2016/feb/19/vimpelcom-pays-835m-to-us-and-dutch-over-uzbekistan-telecoms-bribes>. See also [https://www.traceinternational.org/TraceCompendium/Detail/625?class=casename\\_searchresult&type=1](https://www.traceinternational.org/TraceCompendium/Detail/625?class=casename_searchresult&type=1)

6 U.S. Securities and Exchange Commission, "Teva Pharmaceutical Paying \$519 Million to Settle FCPA Charges," 2016. Retrieved from <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2016-277.html>

7 U.S. Securities and Exchange Commission. "Walmart Charged with FCPA Violations," 2019. Retrieved from <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-102>

գործակալության ղեկավարին<sup>8,9</sup>:

**Գործարար  
բարեվարքությունը  
#3 կարող է հանգեցնել  
բիզնեսի աճի և ընդլայնել  
միջոցների ներգրավման  
հնարավորությունը**

Միջոցների ներգրավումը բիզնեսի աճի անբաժան մասն է, և գործարար բարեվարքության ու համապատասխանության հանձնառությունը, ամենայն հավանականությամբ, ընկերությունն ավելի գրավիչ կդարձնի վարկատուների/ ներդրողների համար, քանի որ շատ վարկատուներ, այդ թվում՝ վենչուրային ընկերություններ, պետական և առևտրային բանկեր, միկրոֆինանսավորման կազմակերպություններ և կառավարություններ, պարտավոր են նվազեցնել իրենց համապատասխանության և բարեվարքության ռիսկերը: Դրանք այդ կազմակերպությունների կողմից նվազեցվում են հնարավոր վարկառուի համալիր ստուգում անցկացնելու միջոցով՝ երաշխավորելու համար, որ ներդրումները չեն օգտագործվի ոչ իրավական և ոչ էթիկական նպատակների համար

կամ չեն կորսվի վատ կառավարման, խարդախության և կոռուպցիայի արդյունքում: Բարեվարքության ուժեղ ստորաբաժանումը կարող է թեթևացնել վարկատուների մտահոգությունները և ամրապնդել վստահությունը, որ ձևավորված պարտքը կվերադարձվի: Բացի այդ, իրավական համապատասխանությունը ընկերություններին օգնում է ձևավորել ֆինանսների կառավարման ավելի խիստ համակարգ, որը ևս պահանջվում է բանկերի կողմից վարկը գնահատելիս:

Օրինակ՝ եվրասիական ձեռնարկությունների խոշորագույն առևտրային վարկատուներից մեկը՝ UniCredit-ը, ապահովում է, որ իր գործընկերները համապատասխանեն կոռուպցիայի ու կաշառակերության դեմ պայքարի տեղական օրենսդրությանը: UniCredit-ի և նրա դուստր ընկերությունների

**Բիզնեսի կայուն ընդլայնումը ենթադրում է, որ ընկերության ղեկավարությունն իր գործունեության ընթացքում գիտակցում է գործարար բարեվարքության և համապատասխանության էական արժեքը:**

8 Eriq Gardner, "Two Hollywood Producers Can't Escape Foreign Bribery Penalty," *The Hollywood Reporter*, 2013. Retrieved from <https://www.hollywoodreporter.com/thr-esq/two-hollywood-producers-cant-escape-58397>

9 U.S. Department of Justice, "Film Executive and Spouse Found Guilty of Paying Bribes to a Senior Thai Tourism Official to Obtain Lucrative Contracts," 2009. Retrieved from <https://www.justice.gov/opa/pr/film-executive-and-spouse-found-guilty-paying-bribes-senior-thai-tourism-official-obtain>

կողմից միկրոֆինանսավորման կամ ավանդական վարկի տեսքով տրամադրվող միջոցները կապված են ինչպես UniCredit-ի կաշառքի և կոռուպցիայի դեմ պայքարի համաշխարհային քաղաքականության, այնպես էլ Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկի (EBRD) բարեվարքության և պատշաճ շրջահայացության չափորոշիչների հետ: Հաշվի առնելով UniCredit-ի կողմից համապատասխանության շեշտադրումը՝ բանկից վարկ ստանալու սպասումներ ունեցող ընկերությունները պարտավոր են իրենց գործունեության մեջ ներդնել բարեվարքության և համապատասխանության սկզբունքները:

**#4 Էթիկական բիզնեսը  
շահակիցների հետ  
ձևավորում է վստահելի  
հարաբերություններ**

Գործարար էթիկայի և բարեվարքության չափորոշիչները կարող են դրական ազդեցություն ունենալ ընկերության ներքին քաղաքականությունների շրջանակից դուրս:

Գործարար էթիկայի և բարեվարքության չափորոշիչներ ներդնող կազմակերպություններն ամրապնդում են աշխատակիցների, հաճախորդների, գործընկերների և պետական մարմինների

իրենց նկատմամբ ունեցած վստահությունը: Նրանք շահակիցների մոտ կարող են նաև առաջացնել էթիկական վարվելակերպի սպասումներ:

Որպես օրինակ դիտարկենք Լիտվայի գործարար բարեվարքության ապահովման առաջին նախաձեռնությունը՝ Clear Wave-ը, որը միավորել է ավելի քան 60 ազգային ընկերությունների, որոնք վերջին 13 տարիների ընթացքում ցուցաբերել են թափանցիկ և էթիկական գործելաճ:

2017 թվականին հարցված լիտվացիների մոտավորապես 40%-ը հայտնել է, որ ապրանքների վրա և ծառայություններ մատուցողների գրասենյակներում իրենք ճանաչել են նախաձեռնության տարբերանշանը և գիտեն դրա առաքելությունը<sup>10</sup>: Բացի այդ, Clear Wave-ի անդամ չհանդիսացող բազմաթիվ ձեռնարկություններ պակաս հանդուրժողական վերաբերմունք են դրսևորում կոռուպցիայի նկատմամբ և ընդդիմանում այն գաղափարին, թե կաշառքը կարող է օգուտ բերել<sup>11</sup>:

10 [http://bit.ly/GoogleTranslate\\_PressRelease\\_LithuanianPopulationSurvey2017](http://bit.ly/GoogleTranslate_PressRelease_LithuanianPopulationSurvey2017)

11 The survey of businesses by the Special Investigation Service of the Republic of Lithuania, December 2019, Retrieved from <https://www.stt.lt/lt/doclib/sfm49iyuw6lbswnfymr6zwbj216tnbtbx>



**#5 Էթիկական հեղինակությամբ գործարարները կարող են ավելացնել բիզնեսի ապագա հնարավորությունները**

COVID-19 համավարակը համաշխարհային իրադարձություն է, որը խաթարեց մատակարարումների և արժեքի ստեղծման միջազգային կայացած շղթաները: Միաժամանակ համավարակն ամբողջ աշխարհի տարածաշրջանային շուկաներում, որոնք նախկինում ներգրավված չէին համաշխարհային մատակարարումների շղթաներում, ստեղծեց միջազգային գործընկերության նոր հնարավորություններ<sup>12</sup>:

2020 թվականին 3000 ընկերությունների շրջանում կատարված հարցումը ցույց է տալիս, որ համաշխարհային 12 ճյուղերից 10-ում (ներառյալ՝ ավտոմեքենաները և բժշկական սարքավորումները) ընկերություններն իրենց մատակարարումների գոնե մի մասը տեղափոխել են կամ պլանավորում են տեղափոխել ներկայիս աղբյուրներից<sup>13</sup>:

Այս անցումը կատարվում է ժամանակներում, երբ սոցիալական լրատվամիջոցները և առցանց տվյալների բազաները հնարավորություն են տալիս հաճախորդներին և այլ շահակիցներին հետևելու ընկերությունների վարքագծին՝ ներառյալ COVID-19 համավարակի ժամանակ բարեվարքության խախտման դեպքերին: Վերահսկողության նման ուժեղացումը բարձրացնում է հավանականությունը, որ մատակարարումների նոր շղթաներն ուսումնասիրող ընկերությունները կփնտրեն բարեվարք գործընկերներ, հատկապես՝ ընկերության նկատմամբ վստահությունը և ապրանքային նշանի նկատմամբ հավատարմությունը բարձրացնելու նկատառումներով<sup>14</sup>:

**Թիվ 2 մարտահրավեր**

**Ինչպիսին են բարեվարք ընկերությունները զարգացող շուկաներում, և ինչպես կարող է ձեր ընկերությունը դառնալ այդպիսին:**

12 Neil Irwin, "It's the End of the World Economy as We Know It," The New York Times, April 16, 2020. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2020/04/16/upshot/world-economy-restructuring-coronavirus.html>

13 Don Lee, "As coronavirus cripples global supply lines, more U.S. firms are looking to leave China," The Los Angeles Times, March 4, 2020. Retrieved from <https://www.latimes.com/politics/story/2020-03-04/spreading-coronavirus-tears-apart-global-supply-chains>

14 Aaron Nicodemus, "For some Companies in the Age of Coronavirus, Ethics Pays," Compliance Week, March 17, 2020. Retrieved from <https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/for-some-companies-in-the-age-of-coronavirus-ethics-pays/28625.article>

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում գործող միջին մեծության Adrian Group Kenya Limited-ը բարեվարք ընկերության հաջողված համոզիչ օրինակ է բարձր կոռուպցիոն ռիսկեր ունեցող զարգացող շուկայում<sup>15</sup>: Սկսելով իր գործունեությունը 2009 թվականին որպես Nokia Siemens-ի ենթակապալառու, Adrian Group-ը դարձավ Քենիայի հեռահաղորդակցման ոլորտի առաջատար Safaricom ընկերության ուղղակի մատակարարը: 2016 թվականի դրությամբ ընկերության հասույթը կազմեց ավելի քան 6 մլն դոլար, աշխատակիցների թվաքանակը՝ 300: Բացի այդ, Adrian Group-ին՝ շնորհիվ որակի և բարեվարքության ոլորտներում իր հեղինակության, հաջողվեց ներգրավել միջազգային գործընկերների՝ American Tower, Oracle, ENaTEL և General Electric ընկերություններին:

Adrian Group-ի հիմնադիր և կառավարիչ տնօրեն Բերնար Նիորոգեն մի անգամ խոստովանեց. «Մենք էթիկական նկատառումներից ելնելով՝ հրաժարվել ենք մի շարք գործարար հնարավորություններից: Մենք գտնում ենք, որ կոռուպցիան ի հայտ է գալիս միայն միջակության շրջանում, հատկապես, երբ ձեռնարկությունն արժանի չէ այդ հնարավորությանը»:

Ընկերության շարունակական

հաջողությունը բացատրվում է հետևյալ գործոններով՝

- 2017 թվականին Adrian Group-ն իր տնօրենների խորհուրդ ընդունեց արհեստավարժ և փորձառության բազմազանությամբ գործադիր և ոչ գործադիր անդամների՝ ինչպես տեղական, այնպես էլ միջազգային կորպորատիվ հատվածներում գործելու համար: Խորհուրդը խորհրդատվական աջակցություն է ապահովում ընկերության գործունեությանը և իրականացնում վերահսկման իր դերը:
- Adrian Limited-ն ընտրեց կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջազգային լավագույն փորձին համապատասխան գործարարությամբ զբաղվելու ճանապարհը: Գլխավոր գործադիր տնօրենը պատասխանատվություն է կրում իրավական համապատասխանության համար և տոն է հաղորդում վերևից: Ընկերությունը հետևում է հակակոռուպցիոն և էթիկական նորմերին ռիսկերի հանձնախմբի միջոցով, որն աշխատում է ոչ լրիվ աշխատանքային օրով և կազմված է երկու ստորաբաժանումներից՝ համապատասխանության ստորաբաժանումից և ռիսկերի կառավարման ստորաբաժանումից, որն

15 Center for International Private Enterprise, "Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and Its Suppliers," 2018. Retrieved from [https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2020/08/Safaricom-Case-Studies\\_FINAL.pdf](https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2020/08/Safaricom-Case-Studies_FINAL.pdf)

անցկացնում է հետաքննություններ, ոլորտային և անվտանգության ռիսկերի կառավարում, ինչպես նաև ապահովում է ընկերության ընդհանուր անվտանգությունը:

- Adrian Limited-ը պաշտոնապես գրանցված է Քենիայում և համապատասխանում է երկրում գործարարությամբ զբաղվելու պարտադիր պահանջներին: Ընկերությունը ստորագրել է ՄԱԿ-ի Համաշխարհային պայմանագրի սկզբունքները, ինչպես նաև Գործարարների համար վարքականոնները և Safaricom-ի մատակարարների վարքականոնները: Ընկերությունն իր բոլոր աշխատակիցներին տրամադրում է Աշխատակցի ուղեցույց և հորդորում ահազանգել ոչ իրավաչափ գործողությունների ցանկացած դրսևորման մասին՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման (HR) ստորաբաժանման միջոցով:
- Adrian-ի կառավարիչ տնօրենը/ գլխավոր գործադիր տնօրենը, բիզնեսի կառավարման և կայուն զարգացման ստորաբաժանման ղեկավարը, ինչպես նաև մատակարարումների գծով պատասխանատու աշխատակիցը մասնակցում են Safaricom-ի մատակարարների համաժողովներին, իսկ համապատասխանության և ռիսկերի կառավարման պատասխանատուներն

անցնում են հակակոռուպցիոն համապատասխանության պահանջների վերաբերյալ ուսուցումներ: HR-ը կանոնավոր հաղորդակցվում է աշխատակիցների հետ էլեկտրոնային փոստի և ներքին ծառայողական գրությունների միջոցով: Բացի այդ, Adrian-ը ամսական կտրվածքով հանդիպումներ է անցկացնում աշխատակիցների հետ, որտեղ ընկերության ստորաբաժանումները ներկայացնում են իրենց կողմից կատարված աշխատանքը և կիսվում տեղեկատվությամբ:

- Վերջապես, ընկերությունը ձևավորել է հաշվետվություններ ապահովող կառուցվածքներ, ներառյալ՝ HR-ի հաշվետվություններից զատ ահազանգման անկախ կապուլի: Adrian-ը շարունակում է սերտորեն համագործակցել Safaricom էթիկայի հակակոռուպցիոն համապատասխանության աշխատակիցների հետ՝ անհամապատասխանությունները բացահայտելու և համապատասխանության մակարդակը բարձրացնելու համար: Ընկերությունն ակտիվորեն օգտագործում է նաև իր աշխատակիցների ուսուցանման հնարավորությունները, հատկապես հակակոռուպցիոն համապատասխանության մասնագետների կողմից:

### Թիվ 3 մարտահրավեր

## Ինչպե՞ս կարող է ղեկավարությունը ձևավորել գործարար բարեվարքության հաջող միջավայր, այսինքն՝ «տոն հաղորդել վերևից»:

«Վերևից տոն հաղորդելը» նշանակում է, որ էթիկայի և համապատասխանության ծրագրի ու դրա իրագործման առնչությամբ առկա են ընկերության տնօրենների խորհրդի (կամ կառավարման նմանօրինակ մարմնի) և բարձրագույն ղեկավարության ուժեղ, հստակ, տեսանելի և ակտիվ աջակցությունն ու հանձնառությունը:

Ոչ մեծ և տնօրենների խորհուրդ չունեցող ընկերություններին տարբեր աղբյուրներ խորհուրդ են տալիս ունենալ մեկ կամ երկու խորհրդատու փորձագիտական ծառայություններ մատուցելու և համապատասխանության գործառույթի անկախությունն ապահովելու հարցերում<sup>16,17</sup>: Նման խորհրդատուները կարող են հետևել ծրագրի իրագործմանը և ժամանակի ընթացքում դրա արդյունավետությանը: Նրանք կարող են նաև օգնել ընկերության բարձրագույն ղեկավարությանը թիմը ղեկավարելու և էթիկայի հուսալի ծրագրի

երկարաժամկետ առավելությունները հասկանալու համար: Նման խորհրդատուների առկայությունը կարող է հատկապես կարևոր նշանակություն ունենալ այն ընկերություններին աջակցելու հարցում, որոնք դադարեցնում են ոչ էթիկական գործողությունները կամ հրաժարվում են գործարար հնարավորություններ կամ այլ առավելություններ ապահովող քաղաքական կապերից:

Գոյություն ունեն «վերևից տոն հաղորդելու» մի քանի եղանակներ, այդ թվում՝

- Բարեվարքության և համապատասխանության կորպորատիվ արժեքների վերաբերյալ գլխավոր տնօրենի կանոնավոր հայտարարությունները՝ հասցեագրված աշխատակիցներին և գործընկերներին:
- Խորհրդի բոլոր անդամներին և ղեկավարներին հասցեագրված պահանջը հետևելու գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագրին:
- Համապատասխանության չափորոշիչների վերաբերյալ նյութերի տրամադրումը, ինչպիսիք են՝ ուղեցույցները, տեսանյութերը, վերապատրաստումները, և այդ չափորոշիչների կատարման կանոնավոր

16 Beatrice Ballini, "Every Family Business Needs an Independent Director," Harvard Business Review, January 27, 2020. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/every-family-business-needs-an-independent-director>

17 Faith Ikade, "Delay in the 2020/21 Budget Presentation Leads to Cash Crisis for EAC," Ventures Africa, June 30, 2020. Retrieved from <http://venturesafrica.com/delay-in-the-2020-21-budget-presentation-leads-to-cash-crisis-for-eac>

գնահատումները:

- Ապահովել, որ համապատասխանության պատասխանատուներն անմիջականորեն հաշվետու լինեն ընկերության տնօրենների խորհրդին կամ անկախ խորհրդատուին, կամ եթե ընկերությունը չունի տնօրենների խորհուրդ կամ անկախ փորձագետ, բարձրագույն ղեկավարությանը:

Ի նպաստ գործարար էթիկայի և բարեվարքության ամրապնդման՝ բարձրագույն ղեկավարության, այսինքն՝ գլխավոր գործադիր տնօրենի, հստակ և

հետևողական ուղերձի կարևորությունը հնարավոր չէ գերազնահատել:  
Համաձայն CIPE-ի փորձի՝ զարգացող շուկաներում գործարարությանն աջակցող կազմակերպությունները և ընկերությունները, որոնք ձգտում են ներդնել գործարար բարեվարքության ծրագրեր, սակայն չեն ստանում գործադիրի աջակցությունը, պակաս հաջողակ են:  
Հետևաբար, այս քայլը շատ կարևոր է: Այնուհետև ընկերությունը պարտավոր է մշակել գործարար էթիկայի հստակ և ամփոփ պլան կամ շրջանակ:

## ՔԱՅԼ 2

# Գործարար բարեվարքության համակարգի ձևավորում (այսինքն՝ համապատասխանության գործառույթ)

Մինչ գործարար բարեվարքության համակարգի ձևավորումը կազմակերպության ղեկավարը պետք է ստանձնի դրա համար պատասխանատվությունը: CIPE-ը խորհուրդ է տալիս, որ գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագիրը վերահսկվի հուսալի պաշտոնատար անձի կամ էթիկայի պատասխանատուի կողմից, ով վստահելի հարաբերություններ ունի ընկերության ղեկավարության և աշխատակիցների հետ: Այդ անձը ծրագիրն արդյունավետ իրագործելու համար պետք է լինի անկախ, ունենա բավարար ռեսուրսներ և իրավասություններ: Օրինակ, որոշ կազմակերպություններում նշանակվում է էթիկայի և համապատասխանության ավագ պատասխանատու՝ պաշտոնատար անձ, ում պատասխանատվությունն ու հեղինակությունը կասկածներ չեն

առաջացնում: Խորհրդի անդամը ևս կարող է նշանակվել որպես ծրագրի իրականացումը վերահսկող անձ: Այս ուղեցույցում ընկերության բարեվարքության ծրագրի պատասխանատուն կոչվում է բարեվարքության և համապատասխանության մասնագետ:

Ընկերության ղեկավարությունը պետք է հանդիպի նշանակված անձի հետ և քննարկի գործարար էթիկայի համակարգի մշակման և ֆինանսավորման հարցերը: Նրանք պետք է բարձրացնեն հետևյալ հարցերը՝

- Ինչպե՞ս պետք է նշանակված պատասխանատուն հետևի, որ աշխատակիցները ըմբռնում են կիրառելի տեղական և միջազգային օրենքները ու հակակոռուպցիոն կանոնները:

- Ո՛վ պետք է նախապատրաստի գործարար բարեվարքության և համապատասխանության զեկույցները: Ու՛մ պետք է հասցեագրվեն զեկույցները և ի՛նչ հաճախականությամբ:
- Պե՛տք է արդյոք ստեղծվի խորհրդատվության և բողոքների դիտարկման նոր ստորաբաժանում, կամ գոյություն ունեցող ստորաբաժանումները (իրավաբանական ստորաբաժանում, ներքին աուդիտ, էթիկայի աշխատակիցներ և այլն) կարո՞ղ են արդյոք բավարարել այդ պահանջները:
- Գոյություն ունե՞ն արդյոք ընթացակարգեր, համաձայն որոնց՝ պատասխանատու պաշտոնատար անձը պետք է ծրագրի վերահսկման արդյունքների մասին պարբերաբար զեկույցի աուդիտի հանձնաժողովին, կորպորատիվ կառավարման հանձնաժողովին կամ ողջ խորհրդին:
- Գոյություն ունի՞ արդյոք բարձրագույն ղեկավարությանը և տնօրենների խորհրդին ոչ էթիկական կամ բարեվարքության ցանկացած խնդրի մասին անհապաղ տեղեկացնելու վերաբերյալ ընթացակարգ:
- Քաղաքականություններն ըմբռնելու և դրանց հետևելու համար աշխատակիցների ի՛նչ

վերապատրաստումների կարիք կա:

## Թիվ 4 մարտահրավեր

### Ի՛նչ արժե գործարար բարեվարքության ծրագրի մշակումը:

CIPE-ի բազմաթիվ գործընկերներ եկան այն եզրահանգման, որ գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագիրը տնտեսապես ավելի արդյունավետ է, քան անհամապատասխանության արդյունքում ծագող հեղինակության և ֆինանսական վնասները: Բացի այդ, համապատասխանության վերապատրաստումները և ռեսուրսները համացանցում հաճախ հասանելի են անվճար կամ էլ ոչ մեծ վճարի դիմաց: Օրինակ՝ CIPE-ի ինքնագնահատման ստուգաթերթը, որը հայտնի է նաև որպես «Կաշռակերության դեմ պայքարի նպատակով ինքնագնահատման գործիք»<sup>18</sup>, կարող է օգտագործվել ընկերությունների կողմից որպես ներքին աուդիտի և արտաքին հավաստման հիմք:

Ոչ մեծ ընկերությունները կարող են ձևավորել համապատասխանության պաշտոն՝ նրա պարտականությունները դնելով ոչ լրիվ աշխատանքային օր զբաղվածություն ունեցող աշխատակցի վրա, ով ունի նմանօրինակ

18 Center for International Private Enterprise, *Self-Evaluation Tool for Countering Bribery*, 2020. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-countering-bribery>

պարտականություններ, օրինակ՝ իրավաբանական, ֆինանսական, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, հաղորդակցման, անվտանգության կամ նախագծերի կառավարման ոլորտներում: Նշանակված անձը պետք է մասնակցի այլ կազմակերպությունների կողմից առաջարկվող համապատասխանության

**Գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագիրը տնտեսապես ավելի արդյունավետ է, քան անհամապատասխանության արդյունքում ծագող հեղինակության և ֆինանսական վնասները:**

վերաբերյալ վերապատրաստումներին, ինչպես նաև անհրաժեշտության դեպքում ներգրավի ներքին և արտաքին մասնագետների: Բացի այդ, անհրաժեշտության դեպքում պայմանագրի հիման վրա կարող են ներգրավվել արտաքին մասնագետներ:

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի բյուջեն պետք է արտացոլի ընկերությանը ներհատուկ կոնկրետ ռիսկերը: Օրինակ՝ ավելի խոշոր ընկերությունների համար, որոնք ունեն միջերկրային առևտուր և ներգրավում են տասնյակ երրորդ կողմերի,

նման ծրագրի համար կարող է պահանջվել մեծ բյուջե, քան ավելի փոքր ընկերության դեպքում, որն աշխատում է միայն տեղական շուկայում և ունի մի քանի գործընկերներ:

## Թիվ 5 մարտահրավեր

### Գործարար բարեվարքության իր ծրագիրն իրագործելու համար ինչպե՞ս է ընկերությունը գտնում համապատասխան անձի:

Իդեալական տարբերակում բարեվարքության և համապատասխանության հարցերով աշխատակիցը պետք է լավ ճանաչի ընկերությունը, լինի վերապատրաստված համապատասխանության առաջադեմ մեթոդների վերաբերյալ և ունենա վստահելի ու պարկեշտ անձի հեղինակություն: Օգտակար կլինի, եթե այդ անձն աշխատանքային փորձառություն ունենա իրավաբանության, մարդկային ռեսուրսների, հաշվապահական հաշվառման և/կամ ֆինանսների ոլորտում: Սակայն CIPE-ի փորձը ցույց է տալիս, որ այդ պաշտոնում հաջող աշխատանքի համար մասնագիտացման բարձրագույն աստիճանն անհրաժեշտ պայման չէ:

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության աշխատակցի համար օգտակար կլինի էթիկայի և համապատասխանության տեղական



ակումբներում մասնակցությունը, կամ CIPE-ի կամ այլ կազմակերպությունների կողմից աջակցվող համապատասխանության վերաբերյալ վերապատրաստումներին մասնակցությունը: Առաջին հերթին գործարար բարեվարքության և համապատասխանության աշխատակիցը պետք է հնարավորություն ունենա աշխատել ինքնուրույն ու անկախ: Անհրաժեշտ է խստագույնս խուսափել «գերդաստանային նշանակումներից» կամ իրավիճակներից, երբ ընտանիքի անդամները կամ մտերիմ ընկերները զբաղեցնում են ղեկավար պաշտոններ:

### Թիվ 6 մարտահրավեր

## Ինչպե՞ս է հնարավոր ստանալ աշխատակիցների աջակցությունն ընկերության գործարար բարեվարքության ծրագրի իրագործման հարցում:

Որպեսզի համապատասխանության ծրագիրը լինի արդյունավետ, ընկերության ղեկավարությունը պետք է դրան վերաբերվի լրջորեն հենց սկզբից: Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագիրը չի կարող լինել հաջող, եթե բարձրագույն ղեկավարությունը հարգանք չի տաժում դրա նկատմամբ կամ, եթե բարեվարքության և համապատասխանության աշխատակիցը

չի դիտարկվում որպես հուսալի խորհրդատու:

Ընկերությունը կարող է ցույց տալ իր գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի կարևորությունը՝ համոզվելով, որ բարեվարքության և համապատասխանության նշանակված աշխատակիցը պաշտոնատար անձ է: Էթիկայի և համապատասխանության աշխատակիցը համապատասխանության և գործարար էթիկայի վերաբերյալ պետք է անցկացնի հանդիպումներ և ունենա գլխավոր տնօրենի լիակատար աջակցությունը: Համապատասխանության գործառույթի նշանակությունը բարձրացնելու համար նա պետք է կանոնավոր գործակցի աշխատակիցների հետ:

## Թիվ 7 մարտահրավեր

Ինչպե՞ս կարող է  
ընկերությունն ապահովել  
գործարար էթիկայի և  
համապատասխանության  
ծառայության  
անկախությունը  
ղեկավարությունից:

Բարեվարքության և  
համապատասխանության  
աշխատակիցների անկախությունն  
ապահովելու համար այդ անձինք  
պետք է ուղղակիորեն հաշվետու լինեն  
տնօրենների խորհրդին կամ կառավարման  
այլ մարմնին: Երբ բարեվարքության և  
համապատասխանության հարցերով  
աշխատակիցը հաշվետու է գլխավոր  
տնօրենին, նա պետք է գտնվի տնօրենների  
խորհրդի վերահսկման դաշտում:

## ՔԱՅԼ 3

# Անցկացրեք ռիսկերի գնահատում

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագիրն օգնում է ընկերությանը բացահայտել անհամապատասխանության ռիսկերը և կառավարել դրանք: Ընկերությանը ներհատուկ ռիսկերը բացահայտելու համար անհրաժեշտ է անցկացնել ռիսկերի համալիր գնահատում: Այդ գնահատումը պետք է հաշվի առնի կաշառքի ռիսկերը,

ինչպես նաև կոռուպցիայի այլ տեսակները, ինչպիսիք են՝ խարդախությունը, նեպոտիզմը և այլն:

### Ռիսկերը գնահատելիս դիտարկվում է՝

- ինչը կարող է հանգեցնել սխալի,
- կոռուպցիայի տեսանկյունից կազմակերպության առավել խոցելի ոլորտները,
- կոռուպցիայի ծագման հավանականությունը և դրա հնարավոր հետևանքները:

Այնուհետև դիտարկվում է, թե ինչ է կարելի կամ անհրաժեշտ անել կոռուպցիոն այդ ռիսկերի հետ:

Ռիսկերի նախնական գնահատումից հետո էթիկայի և համապատասխանության աշխատակիցն ու այլ ավագ ղեկավարներ պետք է պարբերաբար վերլուծեն և թարմացնեն համապատասխանության ծրագրի կառուցվածքը՝ երաշխավորելու



համար, որ այն ամբողջովին վերացնում է բացահայտված ռիսկերը: Նրանք նաև պետք է հաշվի առնեն համապատասխանության ոլորտի առաջադեմ փորձը և միջազգային ու ճյուղային ստանդարտների զարգացումը:

Ընկերությունը թերությունները կանխելու համար պետք է նաև ձեռնարկի խելամիտ քայլեր՝ ժամանակին փոփոխություններ կատարելով համապատասխանության ծրագրում և ապահովելով դրա արդիականությունը:

### Թիվ 8 մարտահրավեր

## Ինչպե՞ս պետք է ընկերությունները մոտենան բարեվարքության ռիսկի գնահատմանը:

Բարեվարքության ռիսկը գնահատող ընկերությունները պետք է մանրակրկիտ ուսումնասիրության ենթարկեն գործառնությունները, մեթոդները և կազմակերպական կառուցվածքը՝ կանխատեսելու համար, թե որտեղ է առավել հավանական կաշառքի և խարդախության ռիսկերի ծագումը: Հենց որ այդ ռիսկերը բացահայտվեն, հնարավոր ոչ իրավաչափ գործողությունները կանխելու համար կարող են ներդրվել վերահսկման գործիքներ:

Ռիսկերի գնահատում անցկացնող ընկերության համար հնարավոր մոտեցումներից է CIPE-ի և Baker McKenzie միջազգային իրավաբանական

կազմակերպության կողմից մշակված չորս փուլերից կազմված հետևյալ մեթոդաբանության օգտագործումը.

### #1 Տեղեկատվության հավաքագրում. առանցքային փաստաթղթերի հավաքագրում ու վերլուծություն

#### Ի՞նչ տեղեկատվություն է անհրաժեշտ հավաքել:

Ընկերության գործունեության և գործելաոճի մասին տեղեկատվությունը, այդ թվում՝

- ընկերության գործարար-մոդելը,
- հարաբերությունները պետական մարմինների հետ,
- երրորդ անձանց ներգրավվածությունը,
- գոյություն ունեցող քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը:

#### Փաստաթղթերի գույքագրում

Վերլուծության ենթակա փաստաթղթերը կարող են ներառել (1) գործարար ծրագրերը, տարեկան հաշվետվությունները և գործառնություններն ու ռազմավարական նախաձեռնությունները նկարագրող այլ նյութեր, (2) ընկերության կառուցվածքը, որն արտացոլում է ղեկավարության պարտականությունները, (3) շահերի բախման կարգավորման քաղաքականությունը:

**Հարցազրույցներ.**

**#2 աշխատակիցներ և շահակիցներ**

հսկողության միջոցները,  
քաղաքականությունները և  
ընթացակարգերը որոշելու համար:

**Ու՛մ հետ է անհրաժեշտ անցկացնել հարցազրույցներ**

Հարցազրույցներ անցկացրեք ընկերության գործունեությանը քաջատեղյակ աշխատակիցների և շահակիցների, ինչպես նաև ընկերության ղեկավարության հետ:

**Հարցազրույցի հարցերը**

Հնարավոր հարցերից են. ընկերությունում գործու՛մ են արդյոք ազդարարման թեժ գիծ կամ անհամապատասխանության կամ ոչ իրավաչափ գործողությունների մասին տեղեկատվության ստացման այլ միջոցներ, ինչպես են կարգավորվում նվերների, հանգանակությունների, հովանավորչության, պետական պաշտոնյաների ու երրորդ կողմերի հետ կապված հարաբերությունները:

**#3 Գնահատում. Ռիսկերի նկարագրի մշակում**

**Ինչպե՞ս մշակել ռիսկերի նկարագիրը:**

Գնահատեք հավաքագրված տեղեկատվությունը և կազմեք ընկերության ռիսկերի նկարագիրը.

- Ռիսկերի նկարագիրը յուրաքանչյուր ընկերությանը ներհատուկ ռիսկերի և հանգամանքների գործառույթ է:
- Այս գնահատումը ծառայում է որպես բացթողումների վերլուծություն՝ անհրաժեշտ կամ բարելավված

**Ռիսկերի ցանկը**

Ռիսկերը կարող են ներառել համապատասխանության ծրագրի բացթողումները, պետական մարմինների հետ շփման եզրերը, հեղինակության խնդիրները և կասկածելի հանգամանքները:

**#4 Առաջարկներ**

**Ինչպե՞ս նախապատրաստել առաջարկները:**

Մշակեք առաջարկներ, թե ինչպես նվազեցնել ռիսկերը՝ ընկերության համապատասխանության ծրագիրը կատարելագործելու միջոցով:

Ընկերությունը պետք է ժամանակին կատարի այդ առաջարկները, ինչպես նաև դրանցով կիսվի ընկերության ներսում և հրապարակավ:

**Համապատասխանության հինգ հիմնական տարրերը՝**

1. Առաջնորդություն
2. Ռիսկերի գնահատում
3. Չափորոշիչներ և վերահսկում
4. Վերապատրաստում և հաղորդակցում
5. Մոնիթորինգ, աուդիտ և արձագանք

## Թիվ 9 մարտահրավեր

### Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունն ապահովել բարեվարքության ռիսկերի մեծ մասի վերացումը:

Ընկերությունները կարող են անցկացնել ռիսկերի համալիր գնահատում՝ ապահովելով հետևյալ ոլորտների գնահատումը՝

1. պետական պաշտոնյաների, մտերիմների, ընտանիքի անդամների հետ փոխազդեցությունը,
2. գործառնություններ ոլորտներում, որտեղ բարձր է կաշառքի ռիսկը,
3. գործառնություններ երկրներում, որոնցում լայնորեն տարածված է կոռուպցիան,
4. դուստր ընկերություններ ու մասնաճյուղեր,
5. համատեղ ձեռնարկություններ,
6. երրորդ կողմի գործակալներ, ներկայացուցիչներ և այլ միջնորդներ,
7. գնումների գործընթացներ և մատակարարման շղթաներ,

8. գործընկերների համալիր ստուգումներ և մոնիթորինգ,
9. պետական համաձայնագրեր,
10. գործառնություններ, որոնք կախված են պետական թույլտվություններից և հավաստագրումներից,
11. գործարքների որոշ տեսակներ, օրինակ՝ միաձուլումների և կլանումների (M&A) հետ կապված,
12. առավել ռիսկային աշխատակիցներ:

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության աշխատակիցը՝ կախված ընկերությունում ձևավորված իրավիճակից, պետք է էական աջակցություն ստանա գործառնական, գնումների, բեռնափոխադրումների, վաճառքի, մարքեթինգի, ֆինանսների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումներից: Ընկերության հնարավոր ռիսկերի ազդեցության մասին ավելի լավ պատկերացում ստանալու համար լավագույն պրակտիկա է համարվում, բացի բարձրագույն ղեկավարների հետ խորհրդակցելը, առաջնագծի աշխատակիցներին դիմելը:

## ՔԱՅԼ 4

# Սահմանեք քաղաքականություններ և ընթացակարգեր

Ընկերությունը պետք է մշակի էթիկական և համապատասխանության պահանջները բնութագրող քաղաքականությունների և ընթացակարգերի ստանդարտ փաթեթ: Արդյունքում ծրագիրը պետք է հիմնվի ռիսկերի գնահատման վրա և նախատեսված լինի ոչ իրավաչափ վարքագծի բոլոր ձևերի կանխմանը, բացահայտմանը, հետաքննմանը և վերացմանը:

Այդ քաղաքականությունները և ընթացակարգերը պետք է հրապարակվեն ընկերության աշխատակիցների շրջանում տարածվող Գործարար էթիկայի ձեռնարկում, Վարքականոններում և/կամ Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ձեռնարկում: Ընկերության ղեկավարությունը պետք է որոշի այդ քաղաքականությունների

և ընթացակարգերի տարածման լավագույն միջոցները, որպեսզի բոլոր աշխատակիցները տեղյակ լինեն և ըմբռնեն դրանք: Օրինակ՝ գլխավոր տնօրենը կարող է այդ փոփոխությունների մասին տեղեկացնել աշխատակիցների ժողովի ժամանակ, որի միջոցով տարածվելու են գործարար էթիկայի նոր կանոնները, կամ այդ նոր արժեքները, քաղաքականությունները և ընթացակարգերը լուսաբանելու նպատակով կազմակերպել հատուկ միջոցառում:

Վերապատրաստման ծրագրերը կարևոր են քաղաքականությունների և ընթացակարգերի ամբողջական ըմբռնման և ներդրման համար:

**Մշակեք էթիկական և համապատասխանության վարքագիծը սահմանող մի շարք քաղաքականություններ և ընթացակարգեր:**

**#1 Վարքականոններ**

Վարքականոններն արտացոլում են գործարար բարեվարքության և համապատասխանության վերաբերյալ ընկերության բարձրագույն ղեկավարության հանձնառությունը՝ վերևից ներքև ուղղությամբ: Այն պետք է ուղղորդի ղեկավարությանը և աշխատակիցներին հետևյալ հարցերում՝

- ընկերության արժեքներ և սկզբունքներ,
- ընդունելի և անընդունելի վարքագիծ,
- երկիմաստ կամ բարդ իրավիճակներում գործողությունների տարբերակներ,

- խորհրդատվություն ստանալու վայրեր և ընթացակարգեր,
- վարքականոններին հետևելու խթաններ և պատժամիջոցներ ոչ էթիկական գործողությունների համար:

Ընկերության վարքականոնները պետք է կապված լինեն ռիսկերի գնահատման հետ: Չափազանց կարևոր է նաև, որ ղեկավարությունն ու բոլոր աշխատակիցները վարքականոնների վերաբերյալ լինեն լավ վերապատրաստված:

**Թիվ 10 մարտահրավեր**

**Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը մշակել իր վարքականոնները:**

Վարքականոնները կարող են մշակվել՝ հետևելով ներքոնշյալ աղյուսակում ներկայացված քայլերին:

**ԱՂՅՈՒՍԱԿ 1**

**1. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԻ ՁԵՎՎՈՐՈՒՄ**

- Ապահովեք բովանդակության փորձաքննությունը
- Վարքականոնների հարցում դարձեք «Չեմպիոն»

**2. ՎԱՐՔԱՎԱՆՈՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ՍԱՀՄԱՆԵՔ ՀՍՏԱԿ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ**

- Համապատասխանություն
- Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն
- Մատակարարներ/գործընկերներ
- Արժեքների վրա հիմնված



**3. ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱԳԻԾ**

- Հիմնավորեք վարքականոնների անհրաժեշտությունը
- Հստակ ձևակերպեք խնդիրները
- Աշխատակիցների կողմից իրենց պարտականություններն ըմբռնելու համար ապահովեք հստակ ուղեցուցիչներ
- Քննարկեք տեղեկատվության ստացման լրացուցիչ աղբյուրները
- Նախնական վերլուծության ենթարկեք վարքականոնները
  - Հստակ են արդյոք գրված կանոնները
  - Բավարար է արդյոք վարքականոնների հիմնավորումը
  - Վարքականոններում ներկայացված են արդյոք բավարար խորհուրդներ շարքային աշխատակցի համար
  - Զգայու՞ն են արդյոք վարքականոնները մշակութային առումով և արդյունավետ են արդյոք

**4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԻՔ ՖՈՎՈՒՍ-ԽՄԲԱՅԻՆ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄ ԵՎ ԱՎԱՐՏԵՔ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**5. ԱՊԱՀՈՎԵՔ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄԸ (ԳՈՒՅՆԵՐ, ԽՈՐՀՐԴԱՆՇԱՆՆԵՐ, ԼՈՒՍԱՆԿԱՐՆԵՐ)**

**6. ԹԱՐԳՄԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

**#2 Հակակոռուպցիոն ձեռնարկ**

Հակակոռուպցիոն ձեռնարկը ներքին քաղաքականությունների ամբողջությունն է, որով պետք է առաջնորդվեն ինչպես աշխատակիցները, այնպես էլ գործընկերները: Ձեռնարկում ներկայացված քաղաքականությունները սովորաբար ընդգրկում են հետևյալ ոլորտները՝

- Վարքականոններին հետևելու համար պատասխանատվությունը,
- ներքին հսկողության միջոցները,

- աշխատակիցների և ղեկավարների վերապատրաստումը,
- աուդիտորական ընթացակարգերը,
- ընկերության գործարար բարեվարքության գործառույթի նկարագիրը,
- գրանցումների վարման և պատշաճ փաստաթղթավորման գործելաոճը,
- վարքականոններին հետևելու խթանները և պատժամիջոցները խախտումների/ոչ էթիկական

- գործողությունների համար,
- վրեժխնդրության անթույլատրելիության մասին հայտարարությունը կամ քաղաքականությունը,
- գործընկերների համալիր ուսումնասիրությունը,
- էթիկայի և համապատասխանության խախտումների վերաբերյալ ազդարարման գործընթացները:

### #3 Երեք R-եր («Ա»-եր)

Երբ խախտված են բարեվարքության չափորոշիչները, ընկերության աշխատակիցները պետք է հետևեն երեք R-երի («Ա»-երի) մոտեցմանը՝ **ազդարարում (Reporting), արձագանքում (Responding) և արձանագրում (Recording)**: Կոռուպցիոն և համապատասխանության խախտումները բացահայտելու և դրանց պատշաճ արձագանքելու համար խախտումների կառավարման այս մոտեցումն ունի որոշիչ նշանակություն ընկերությունների ու աշխատակիցների համար<sup>19</sup>:

- Արձագանքում.** աշխատակիցները միշտ պետք է տեղյակ լինեն իրենց դերին վերաբերող ցանկացած կոռուպցիոն ռիսկի մասին և ընկերության կողմից լինեն լիարժեք տեղեկացված, թե

ինչպես արձագանքել դրանց: Այս գիտելիքներն ու կարողությունները պետք է ձեռք բերվեն բարեվարքության և համապատասխանության պատասխանատուից՝ վերապատրաստումների, հաղորդակցման և աջակցության միջոցով:

- Ազդարարում.** աշխատակիցները պետք է տեղյակ լինեն և հասանելիություն ունենան ազդարարման առնվազն երկու կապուղու, այդ թվում՝ գաղտնի ազդարարման եղանակի, ընկերության աշխատակիցների մասնակցությամբ խախտումների կամ կոռուպցիոն կասկածելի կամ իրական դեպքերի մասին հաղորդելու համար: Աշխատակիցները պետք է իրենց զգան վստահ և կարողանան օգտագործել առկա կապուղիները՝ առանց վրեժխնդրության վախի: Ընկերությունները (1) պետք է ապահովեն գաղտնի ազդարարների նկատմամբ վրեժխնդրության դեմ պայքարի միջոցների առկայությունը և (2) այդ միջոցների խիստ պահպանումը:
- Արձանագրում.** աշխատակիցները պետք է լինեն հրահանգավորված և հնարավորություն ունենան անվտանգ պահելու կասկածելի

19 Center for International Private Enterprise, Tanzania Business Integrity Code, 2020.

կամ փաստացի կոռուպցիոն գործունեության կամ խախտումների վերաբերյալ գրանցումները և դրանք անվտանգ ու հստակորեն փոխանցելու համապատասխանության ստորաբաժանմանը կամ պատասխանատու անձին՝ համաձայն համապատասխանության ուղեցույցների: Ռիսկի բարձր գոտում գտնվող աշխատակիցներն իրենց ամենօրյա գործունեության շրջանակներում ևս պետք է տեղյակ լինեն գործարար օրական արձանագրումների կանոնավոր վարման եղանակներին:

## Աշխատակիցների պատշաճ ուսումնասիրությունը

Աշխատակիցների՝ գործարար բարեվարքության և հակակոռուպցիոն համապատասխանության ծրագրի պահանջներին անհամատեղելի ոչ իրավաչափ վարքագծի կամ այլ գործողություններում նրանց մասնակցությունը որոշելու համար ընկերությունը պետք է ունենա առկա և հնարավոր աշխատակիցների ուսումնասիրության քաղաքականություն:

Աշխատանքի ընդունման քաղաքականությունը պետք է ներառի նաև շահերի բախման, «պտտվող դռան» միջադեպի և հովանավորչության կանխման դրույթներ: Շահերի բախումը ծագում է, երբ կազմակերպության նկատմամբ

պարտավորություններ ունեցող անձն ունենում է պարտավորություններ կամ պարտականություններ, որոնք հարցականի տակ են դնում նրա աշխատանքը կազմակերպությունում կամ անհամատեղելի են դրա հետ: Շահերի բախումն ինքնին կոռուպցիա չէ, սակայն կարող է տեղիք տալ մտավախությունների, երբ տնօրենը կամ աշխատակիցը խախտում են իրենց պարտականությունները ընկերության նկատմամբ՝ առաջնահերթություն տալով այլ շահերի:

«Պտտվող դռան» իրավիճակը ներկայացնում է պետական բարձր պաշտոնյայի տեղափոխումը մասնավոր հատված և հակառակը: Այս դեպքերում նախկին գործատուի հանդեպ հավատարմությունը կարող է խաթարել պետական ծառայողի անաչառությունն ու բարեվարքությունը, կամ քաղաքական առաջնորդի կամ կուսակցության հանդեպ հավատարմությունը խոչընդոտել ընկերությանը նվիրվածությունը: Վերջապես, հովանավորչությունը (ներառյալ նեպոտիզմը և ֆավորիտիզմը) նկարագրում է մի իրավիճակ, երբ աշխատատեղի համար անձի ընտրությունը կատարվում է փոխկապակցվածության կամ կապերի պատճառով՝ առանց հաշվի առնելու այդ անձի որակավորումներն ու արժանիքները:

## Թիվ 11 մարտահրավեր

### Ընկերությունը որքան մանրակրկիտ պետք է ստուգի աշխատակիցներին աշխատանքի ընդունելիս:

Ընկերությունները կարող են սկսել աշխատակցի ստուգումը՝ դիմելով երաշխավորությունների կամ անցկացնելով առցանց ուսումնասիրություններ: Սպասվում է, որ ավելի շատ խոշոր ընկերություններ կանցկացնեն աշխատակիցների տվյալների խորքային ստուգումներ՝ օգտագործելով հեղինակավոր ընկերությունների (ինչպիսին օրինակ LexisNexis է) կողմից տրամադրվող որոնողական հարցումները, կամ մասնագիտացված կազմակերպությունների կողմից տվյալների ամբողջական ստուգումը:

Ընկերությունները պետք է նաև սահմանափակեն կոռուպցիայի հնարավորությունն ու ռիսկը՝ կիրառելով հետևյալ մեղմացնող միջոցառումները.

- մշակել նախկին պետական պաշտոնյաների հավաքագրումը բարձր ռիսկային պաշտոններում սահմանափակող քաղաքականություն՝ «պտտվող դռան» իրավիճակը կանխելու համար:
- Անցկացնել աշխատակիցների մանրակրկիտ համալիր ստուգում,

հատկապես բարձր ռիսկային պաշտոնների համար:

- Գաղտնի համաձայնությունը և շահերի բախումը կանխելու համար սահմանափակել աշխատողի ներգրավումը ծրագրերում, որոնց մասնակցում է (են) նրա նախորդ գործատուն (ները):
- Անցկացնել վերապատրաստումներ, շփվել աշխատակիցների հետ և հիշեցնել նրանց իրենց պատասխանատվության և ընկերության էթիկական չափանիշների մասին:

### Նվերներ, հյուրընկալություն, ժամանց և ճանապարհորդության ծախսեր

Որպես նվեր քողարկված կաշառքը կամ այլ օրինական գործարար ծախսերը հաճախակի են հայտնվում FCPA-ի իրավակիրարկման դաշտում: Օրինակ՝ 2019թ.-ին Ericsson-ը խոստովանեց, որ խախտել է FCPA-ը՝ պետական պաշտոնյաների նվերները, ճանապարհորդությունները և ժամանցը ֆինանսավորելու նպատակով տասնյակ միլիոնավոր դոլարներ վճարելով գործակալներին, խորհրդատուներին և ծառայություններ մատուցող ընկերություններին<sup>20</sup>: Շատ մշակույթներում գործնական հարաբերություններում

20 Jay Holtmeier et al., “\$1 Billion Ericsson Resolution, Three Jury Verdicts Cap Off Busy Fourth Quarter for US FCPA Enforcement,” WilmerHale, 2019. Retrieved from <https://www.wilmerhale.com/en/insights/client-alerts/20191230-1-billion-ericsson-resolution-three-jury-verdicts-cap-off-busy-fourth-quarter-for-us-fcpa-enforcement>

նվերների փոխանակումը սովորական երևույթ է: Հետևաբար, ընկերությունների համար կարևոր է հասկանալ, թե որ նվերները և հարակից այլ ծախսերն են նպատակահարմար, և ինչը կարող է մեկնաբանվել որպես կաշառք:

Հսկողության որոշակի միջոցները և ընթացակարգերը կարող են օգնել ընկերություններին երաշխավորել, որ նվերները, ներկայացուցչական ծախսերը, ժամանցի, ճանապարհորդության և գործարար այլ ծախսերը ողջամիտ են, անպատեհ ազդեցություն չունեն բիզնես գործառնությունների արդյունքների վրա կամ չեն հանգեցնում ոչ բարեխիղճ առավելության:

## Թիվ 12 մարտահրավեր

### Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը որոշել նվերների ողջամիտ լինելը:

Ընկերությունը կարող է որոշել նվերի «ողջամիտ» լինելը հետևյալ քաղաքականությունների միջոցով.

(1) նվերների, ժամանցի կամ հյուրընկալության համար սահմանել դրամային որոշակի արժեք, (2) թույլատրել տալ և ստանալ միայն ընկերության տարբերանշանով գովազդային ապրանքներ, (3) պահանջել, որ աշխատակիցները գործակալներին և այլ գործընկերներին վճարեն միայն այն գումարները, որոնք ծածկում են պայմանագրով նախատեսված

ծառայությունները:

Որոշ ընկերություններում սահմանվում է այնպիսի քաղաքականություն, համաձայն որի՝ նրանց աշխատակիցները չեն կարող տալ կամ ընդունել 20 դոլարից բարձր արժեք ունեցող նվերներ: Այլ ընկերությունների քաղաքականությունը թույլ է տալիս աշխատակիցներին ընդունել նվերներ, եթե նրանք հայտարարագրում են դրանք ընկերության նվերների գրանցամատյանում:

Անհիմն նվերների օրինակներ կարող են համարվել՝

- Պետական պատվեր ստանալու համար մրցույթին մասնակցող ընկերության ղեկավարը գնումների հանձնաժողովի նախագահին առաջարկում է թանկարժեք գինու հազվագյուտ շիշ՝ քանի դեռ մրցույթը բաց է կամ հայտը ներկայացնելուց հետո:
  - Ընկերության ղեկավարը արտասահման գործուղման ընթացքում ապագա գործընկերոջից իր ընտանիքի համար որպես նվեր ընդունում է կացարան:
- Նվերը կամ հարակից այլ ծախսերը ողջամիտ բնութագրելու համար աշխատակիցները պետք է հիշեն հետևյալ հարցերը՝
- նվերը կամ ժամանցը ողջամիտ են արդյոք իրենց արժեքով, համադրելի են արդյոք ընդունված գործարար պրակտիկայի կամ համապատասխան իրավիճակի կամ դեպքի հետ:

- Կարճ է արդյոք դա դիտարկվել որպես որոշման վրա ազդելու փորձ:
- Ես կամ մեկ ուրիշը ստանու՞մ է արդյոք անձնական օգուտ:
- Համապատասխանու՞մ է արդյոք նվերը ընկերության սահմանափակումներին, հաստատված շեմին և գրանցման պահանջներին:
- Ինչպե՞ս կարծագանքեր ընկերությունը կամ հանրությունը, եթե նվերի կամ հարակից այլ ծախսերի մասին հիշատակվեր մամուլում:

## Քաղաքական հանգանակություններ, բարեգործական նվիրատվություններ, հովանավորչություն

Ընկերությունները քաղաքական կուսակցություններին, կուսակցական պաշտոնյաներին կամ թեկնածուներին նվիրատվություններ կատարելիս պետք է հետևեն կիրառելի բոլոր օրենքներին:

Նրանք պետք է ձեռնարկեն համապատասխան քայլերը քաղաքական բոլոր հանգանականությունների, նվիրատվությունների և հովանավորչության մասին տեղեկատվությունը հրապարակայնորեն բացահայտելու համար (բացառությամբ այն դեպքերի, երբ

գաղտնիությունը պահանջվում է օրենքով):

Բացի այդ, ընկերությունները պետք է միջոցներ ձեռնարկեն կանխելու կաշառքը որպես բարեգործական հանգանակություն քողարկելու հնարքի կիրառումը:

### Թիվ 13 մարտահրավեր

**Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը համոզվել, որ քաղաքական և բարեգործական հանգանակությունները չեն օգտագործվում կաշառքի կամ այլ ոչ իրավաչափ գործողությունների համար:**

Անդրադարձեք CIPE-ի՝ «Կաշառքներին հակազդելու ինքնագնահատման գործիք»-ի հետևյալ հարցերին<sup>21</sup>.

- գոյություն ունի՞ ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն կատարվող քաղաքական հանգանակությունները սահմանող գրավոր քաղաքականություն:
- Եթե քաղաքականությունը չի նախատեսում հանգանականությունների կատարում քաղաքական նպատակներով, ընկերությունում գոյություն ունեն արդյոք ընթացակարգեր, որոնք կանխում են հանգանակությունների կատարումը

21 Center for International Private Enterprise, Self-Evaluation Tool for Countering Bribery, 2020. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-countering-bribery>

քաղաքական նպատակներով:

- Եթե քաղաքականությունը թույլատրում է քաղաքական հանգանակությունները, նախատեսում է արդյոք քաղաքականությունը դրանց համապատասխանությունը կիրառելի օրենքներին:
- Եթե քաղաքականությունը թույլատրում է քաղաքական հանգանակությունները, գոյություն ունեն արդյոք դիտարկման կամ հաստատման ընթացակարգեր՝ ըստ հաստատման սահմանված մակարդակների:
- Գոյություն ունի արդյոք բարեգործական հանգանակությունները սահմանող գրավոր քաղաքականություն:
- Գոյություն ունեն արդյոք ընթացակարգեր և վերահսկման միջոցներ, որոնք երաշխավորում են, որ բարեգործական հանգանակությունները չեն օգտագործվում որպես կաշառքը քողարկելու հնարք:
- Գոյություն ունի բարեգործական հանգանակությունների դիտարկման և հաստատման ընթացակարգ՝ ըստ հաստատման սահմանված մակարդակների:

COVID-19-ի ճգնաժամի և դրա հետևանքների պայմաններում նման

քաղաքականության առկայությունը կարող է նաև օժանդակել ընկերություններին դիմակայելու պետական պաշտոնյաների հետ սերտ կապեր ունեցող բարեգործական կազմակերպությունների՝ աջակցելու պահանջով ճնշումներին, այսպես կոչված, «բարեկամական բարեգործություններին»<sup>22</sup>:

Բարեգործական հանգանակությունների վերաբերյալ արդյունավետ քաղաքականություն մշակելու համար ընկերություններին հասանելի են բազմաթիվ առցանց ռեսուրսներ: Դրանցից մեկն առաջարկում է, որ քաղաքականությունը պետք է բովանդակի հետևյալը<sup>23</sup>.

- բարեգործության վերաբերյալ ընկերության մոտեցումների ակնարկը,
- նկարագրությունը, թե ով է ընկերությունում պատասխանատու բարեգործական գործունեությունը վերահսկելու համար, և ինչպես է ընկերությունում կազմակերպված վերահսկման գործընթացը,
- հատուկ չափորոշիչները, որոնք բնութագրում են, թե ընկերությունը ինչ կազմակերպություններ և պատճառներ է ընտրում աջակցության նպատակով,
- գոյություն ունեն արդյոք որոշակի պատճառներ կամ հարցումներ, որոնք

22 Richard Cassin, "At Large: Will Covid-19 'crony charities' trigger the next wave of FCPA fumbles?" FCPA Blog, May 7, 2020. Retrieved from <https://fcpablog.com/2020/05/07/at-large-will-covid-19-crony-charities-trigger-the-next-wave-of-fcpa-fumbles>

23 Mary Gormany White, "Charitable Donations Policy," 2020. Retrieved from <https://charity.lovetoknow.com/charitable-donations-charitable-donations-policy>

- կազմակերպությունը չի դիտարկի,
- եթե կազմակերպությունն ունի մեկ կամ ավելի ոլորտներ, որոնք նա թիրախավորում է հանգանակությունների համար,
- փոխկապակցված է արդյոք բարեգործական կազմակերպությունը պետական մարմնի կամ պետական պաշտոնյայի հետ,
- հրահանգներ առ այն, թե համապատասխան կազմակերպությունները ինչ մոտեցում պետք է ունենան ընկերությունից ֆինանսական աջակցություն հայցելիս:

## Խրախուսական/ դյուրինացման վճար

Խրախուսական վճարները կատարվում են պետական ծառայողի ամենօրյա պարտականությունների կատարումն արագացնելու համար: Այս տիպի վճարները կարող են հայտնի լինել այլ անվանումներով և՛ կախված համատեքստից և երկրից (օրինակ՝ Քենիայում՝ «թեյավճար» կամ Եգիպտոսում՝ «բակշիշ»):<sup>24</sup>

Դրանք հաճախ կատարվում են նավահանգիստներում և սահմանային անցակետերում՝ տեղական պաշտոնյաների կողմից մաքսային ձևակերպումները և այլ գործընթացներն արագացնելու համար:

Չնայած ԱՄՆ FCPA-ի դրույթները որոշակի հանգամանքներում դեռ թույլատրում են նման վճարումները, դրանք շատ երկրներում դիտարկվում են որպես փոքր կաշառք, հետևաբար պետք է խուսափել դրանցից<sup>25</sup>:

## Թիվ 14 մարտահրավեր

### Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը որոշել, թե երբ է խրախուսական վճարը վերաճվում կաշառքի:

Հասկանալու համար արդյոք խրախուսական վճարը կաշառք է, թե ոչ, կարող եք տալ հետևյալ հարցերը.

- Դրն է վճարի հիմնավորումը:
- Ինչո՞ւ է հետաձգվում ծառայության մատուցումը:
- Ո՞րն է լրացուցիչ փաստաթղթեր պահանջելու հիմնավորումը:

Խրախուսական վճարումները դառնում են կաշառք, երբ՝

- վճարը գործակալության փոխարեն ուղղակիորեն վճարվում է պետական պաշտոնյաներին:
- Ստացական չի տրամադրվում:
- Վճարի չկատարման դեպքում

24 Transparency International UK, Facilitation Payments, 2018. Retrieved from <https://www.antibriberyguidance.org/sites/default/files/8.%20Facilitation%20Payments.pdf>

25 Transparency International UK, Countering Small Bribes, 2014. Retrieved from [https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/Countering\\_Small\\_Bribes.pdf](https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/Countering_Small_Bribes.pdf)



պետական պաշտոնյան սպառնում է հետաձգմամբ կամ բյուրոկրատական քաշքշուքով:

- Վճարները կատարվում են ոչ մեծ գումարներով որոշակի կանոնավոր պարբերականությամբ:
- Վճարների վերաբերյալ տեղեկատվությունը հանրամատչելի չէ և նույնը չէ բոլոր ընկերությունների համար:

**Ստանդարտ քաղաքականությունը չպետք է նախատեսի խրախուսական վճարներ**

### Թիվ 15 մարտահրավեր

**Ինչպես պետք է ընկերությունն արձագանքի, երբ կարգավորող մարմինը պահանջում է խրախուսական վճար:**

Կարգավորող մարմնի կողմից կաշառքի, այդ թվում՝ խրախուսական վճարի պահանջի դեպքում ընկերության աշխատակիցները պետք է հետևեն 2-րդ աղյուսակի պատասխաններին<sup>26</sup>:

26 Graph derived from: International Chamber of Commerce et al., *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions: A Company Tool for Employee Training*, 2011. Retrieved from [https://images.transparencycdn.org/images/2001\\_RESIST\\_EN.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2001_RESIST_EN.pdf)

27 Նույն տեղում:

### Թիվ 16 մարտահրավեր

**Ինչպես կարող է ընկերությունը մաքսային աշխատակիցների հետ ունենալ էթիկական համագործակցություն:**

Ընկերությունն ու նրա աշխատակիցները պետք է որոշակի քայլեր ձեռնարկեն մաքսային պաշտոնյայի կողմից խրախուսական վճարի պահանջը կանխելու և դրան պատշաճ արձագանք տալու համար: Այդ քայլերը թվարկված են Միջազգային առևտրի պալատի, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի, ՄԱԿ-ի Համաշխարհային պայմանագրի և Համաշխարհային տնտեսական համաժողովի կողմից առաջադեմ պրակտիկայի հիման վրա մշակված «Միջազգային գործարքներում շորթմանը և միջնորդությանը դիմադրություն. գործիք ընկերության համար աշխատողներին վերապատրաստելիս» ձեռնարկում<sup>27</sup>:

Այդ քայլերը ներառում են՝

- Առաքման ժամկետային ճնշումներից խուսափելու համար ապրանքները պատվիրեք ավելի շուտ:
- Ունեցեք ներկրման ենթակա պահեստամասերի և այլ նյութերի

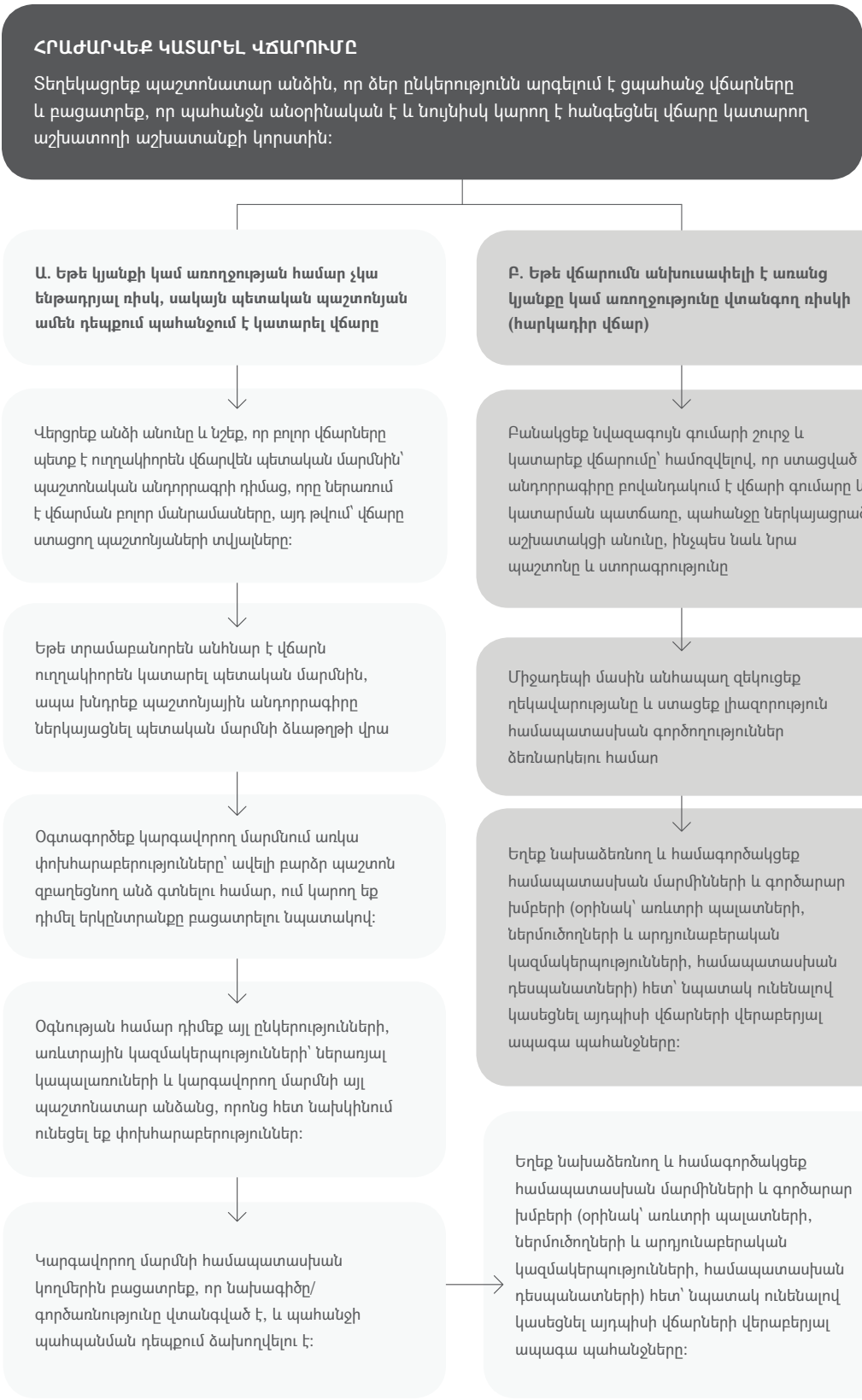
պահուստներ:

- Հնարավորության դեպքում ապրանքները գնեք տեղում:
- Տեղեկացեք մաքսային ձևակերպումների ձգձգումների ընդհանուր պատճառների մասին. եթե հնարավոր ձգձգումները հետևանք են շաբաթվա, ամսվա կամ տարվա ավանդական զբաղվածության, ապա հնարավորության դեպքում փորձեք պլանավորել ձեր ընկերության բեռների առաքումը այն ժամանակահատվածներում, երբ մաքսատները պակաս զբաղված են:
- Երկիր մուտքի տարբեր կետերում մաքսային ընթացակարգերի վերաբերյալ անցկացրեք համալիր ստուգում՝ որոշելու կոռուպցիոն ամենամեծ ռիսկեր ներկայացնողներին, պարզելու ապրանքների մաքսազերծման համար պահանջվող սովորական ժամանակը. համապատասխանաբար որոշեք ներմուծման հիմնական և այլընտրանքային ուղիները:
- Անցեք ներմուծման այլընտրանքային ուղուն և մուտքի կետին, եթե մուտքի հիմնական կետում ուշացումներ կամ խնդիրներ ծագեն:
- Հետազոտեք մաքսային պաշտոնական ընթացակարգերը և ընկերության համապատասխան աշխատակիցներին ծանոթացրեք ներմուծման/արտահանման ընթացակարգերին, անհասկանալի ընթացակարգերի վերաբերյալ պարզաբանում ստանալու

համար կապ հաստատեք մաքսային մարմինների հետ:

- Կրկնակի և եռակի անգամ ստուգեք ձեր մաքսային ձևակերպումների փաստաթղթերը՝ համոզվելու համար սխալների բացակայության մեջ:
- Ստուգեք, արդյոք մաքսային ընթացակարգերը նախատեսում են որևէ պաշտոնական արագացված ծառայություն: Եթե այո, ապա ստուգեք այդպիսի ծառայությունների վճարները. նման ծառայությունների դիմաց երբեք մի վճարեք առանց ապրանքագրի և (կամ) անդորրագրի:
- Համոզվեք, որ կատարված յուրաքանչյուր վճար ճիշտ գումարով, ապրանքագրով և (կամ) անդորրագրով և վճարի նպատակի բացատրությամբ գրանցվի ընկերության հաշվապահական հաշվառման համակարգում:
- Եթե մաքսային ընթացակարգերը չեն ապահովում արագացված ծառայություններ, պարզ չեն այդ ծառայությունների վճարները, և հրաժարվում են տրամադրել ապրանքագիր կամ անդորրագիր՝
  - մաքսային ծառայողին հստակ տեղեկացրեք, որ պետական պաշտոնյային արդեն իսկ իր իրավասությունների շրջանակում գտնվող ծառայության համար վճարումը հակասում է ընկերության քաղաքականությանը և անօրինական է.

ԱՂՅՈՒՍԱԿ 2



- հրաժարվեք ապրանքների մաքսային ձևակերպումներն արագացնելու համար վճար կատարելուց.
- օրական մեկ անգամ պահանջեք տեղեկատվություն, թե ինչու են ապրանքների մաքսային ձևակերպումներն ուշացվում, և պնդեք, որ միջոցներ ձեռնարկվեն ապրանքները տեղափոխելու համար.
- մի բացահայտեք, որ ունեք ժամանակային խիստ սահմանափակումներ.
- հարցրեք մաքսային աշխատողի անունն ու պաշտոնը և նրա ղեկավարի հետ հանդիպում խնդրեք.
- եթե մաքսային ձևակերպումների ուշացումն ազդում է ընկերության գործունեության վրա, գործընկերներին տեղեկացրեք իրավիճակի և հնարավոր հետևանքների մասին, պարզեք՝ արդյոք կարող եք ձեր գործընկերների հետ համատեղ դիմել մաքսային մարմնին:

Սակայն, եթե առկա է անձնական անվտանգությանը սպառնացող վտանգ, պետք է հետևել 15-րդ մարտահրավերի ներքո նշված քայլերին, որոնցից է վճարման կատարումը, և եթե հնարավոր է, փորձել ստանալ վճարումը հավաստող փաստաթղթերը՝ վճարը հայցող

աշխատակցի անունով և պաշտոնով:

Նման իրավիճակում միջադեպը պետք է անհապաղ արձանագրվի և հետագա գործողությունների համար զեկուցվի ընկերության ղեկավարությանը: Ծախսերը՝ որպես հարկադրված վճարներ, պետք է գրանցվեն ընկերության հաշվապահական փաստաթղթերում: Տնտեսական հարկադրանքը, բացառությամբ լրացուցիչ սպառնալիքների, համարժեք չէ շորթմանը<sup>28</sup>:

## Գրանցումների վարում

Ինչպես սահմանված է գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրով, ընկերությունը պետք է վարի ամենօրյա գրանցումները՝ ներառյալ, երբ վերը նշված իրավիճակներում կատարվել է որևէ վճար:

## Գործընկերների հետ փոխհարաբերությունների քաղաքականություններ

Ընկերությունները պետք է գործընկերներին ներգրավեն գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի շրջանակներ և պահանջեն, որ նրանք կիսեն համապատասխանության հանձնառությունը: Գործընկերների թվում են գործակալները, խորհրդատուները, ներկայացուցիչները,

28 Richard Cassin, "That's no bribe, it's ransom money," FCPA Blog, January 9, 2013. Retrieved from <https://fcpablog.com/2013/01/09/thats-no-bribe-its-ransom-money>

առաքիչները, կապալառուները, ենթակապալառուները, մատակարարները, համատեղ ձեռնարկության գործընկերները և այլ երրորդ կողմեր:

Քաղաքականությունների այս փաթեթը պետք է ներառի ուղենիշներ հետևյալի վերաբերյալ՝

- բոլոր գործընկերների պատշաճ ուսումնասիրություն,
- ընկերության հակակոռուպցիոն համապատասխանության և գործարար բարեվարքության ծրագրի մասին գործընկերներին իրազեկում,
- համապատասխանության պահպանման համար գործընկերների նկատմամբ փոխադարձ պարտավորության պահանջի կիրառում,
- գործընկերների հետ հարաբերությունների ամբողջական փաստաթղթավորում,
- համապատասխան վարձատրություն,
- բոլոր պայմանագրերի մոնիթորինգ և վերահսկողություն՝ ապահովելու համար, որքանով դա ողջամիտ է, որ գործընկերոջ կողմից պայմանագրային որևէ խախտում առկա չէ<sup>29</sup>:

## Թիվ 17 մարտահրավեր

### Ինչպես պետք է ընկերությունները ներգրավեն նոր գործընկերներ:

Հնարավոր կամ առկա գործընկերոջ հետ հարաբերվելիս ընկերությունները պետք է հավաքագրեն հետևյալ տեղեկատվությունը՝

- կոնտակտային տվյալներ,
- տվյալներ սեփականության կառուցվածքի վերաբերյալ՝ ներառյալ ինչպես իրավական, այնպես էլ իրական սեփականատերերին<sup>30</sup>,
- տվյալներ ֆինանսական կայունության վերաբերյալ,
- կապված է արդյոք որևէ առանցքային աշխատող կամ բարձրագույն ղեկավար պետական պաշտոնյայի հետ,
- արդյոք որևէ բաժնետեր կամ գործընկեր ամբողջությամբ կամ մասամբ կապված է պետական պաշտոնյայի կամ պետական պաշտոնյայի հետ որևէ կերպ առնչվող անձի հետ,
- առաջարկվող համաձայնագրի արդյունքում պետական պաշտոնյաները կամ պետական պաշտոնյայի ընտանիքի անդամն ունի կամ կարող է արդյոք

29 Michael Volkov, *Classifying Your Third Parties: An Essential Third Party Due Diligence First Step*, Navex Global, June 2018. Retrieved from <https://www.navexglobal.com/blog/article/classifying-your-third-parties-an-essential-third-party-due-diligence-first-step>

30 Իրական սեփականատեր է համարվում այն անձը, ով օգտվում է սեփականության առավելություններից, չնայած որ նրա անունը կարող է չնշվել որպես սեփականատեր: Դա նշանակում է նաև ցանկացած անհատ կամ անձանց խումբ, որոնք ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն ունեն քվեարկելու կամ որոշումների վրա ազդելու իրավունք, ինչպիսիք են ընկերության բաժնետոմսերի հետ կապված որոշումները:

- ունենալ որևէ շահ,
- վարքականոններ,
- ներքին հակակոռուպցիոն քաղաքականություններ (օրինակ՝ ազդարարման քաղաքականություն), համապատասխանության գործառույթ, ներքին դասընթացներ և ստուգումներ, որոնցում համապատասխանությունը ներառվում է որպես թեմա<sup>31</sup>:

**Վերջին 40 տարվա ընթացքում FCPA-ի հարկադիր կատարման գործողությունների ավելի քան 90%-ը պայմանավորված է եղել երրորդ կողմի սխալ վարքով:**

Պատշաճ ուսումնասիրությունների հարցում ընկերություններին կարող են աջակցել շուկայի վերլուծության և գործարար հետաքննության ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունները:

**Թիվ 18 մարտահրավեր**

**Նոր գործընկերներ ընտրելու գործընթացում որո՞նք են ընդհանուր կարմիր դրոշակները:**

Կարևոր է հետևել այն նախազգուշական նշաններին, համաձայն որոնց՝ գործընկերը կարող է պատրաստ լինել զբաղվելու կոռուպցիոն, անօրինական կամ ոչ բարոյական գործունեությամբ: Օրինակ, եթե ընկերությունը դրսևորում է ոչ էթիկական վարքագիծ և կարծում է, որ նման վարքագիծն ընդունելի է որոշակի «նորմերի» պատճառով, ապա, ամենայն հավանականությամբ, նա՝ որպես գործընկեր, չի հետևի համապատասխանության խիստ ընթացակարգերին և չի կարող դիտարկվել որպես լավագույն ընտրություն:

Միևնույն ժամանակ, ընկերությունն ինքնին կարող է դառնալ տեղական կամ արտասահմանյան այլ ընկերությունների կողմից իրականացվող պատշաճ ուսումնասիրության առարկա: Կարմիր դրոշակների ցուցակը և ստորև թվարկված այլ չափանիշները կարող են օգնել զարգացող շուկաների ընկերություններին ավելի լավ ըմբռնել և պատրաստվել այդ ընթացակարգերին:

31 World Economic Forum, *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence*, Partnering Against Corruption Initiative, 2013. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_PACI\\_ConductingThirdPartyDueDiligence\\_Guidelines\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf)

Երրորդ կողմի հետ համագործակցության արդյունքում կոռուպցիոն ռիսկերը գնահատելու համար ընկերությունները կարող են օգտագործել հետևյալ գործոնները<sup>32,33</sup>:

**#1 Երրորդ կողմը գործում է ճյուղում, որը՝**

- կոռուպցիայի տեսանկյունից համարվում է բարձր ռիսկային (օրինակ, տեխնոլոգիաների արտադրության հնթերնետին Կաշառք վճարողների ինդեքսը)
- ունի հակակոռուպցիոն հարկադիր իրավակիրառման պատմություն:

**#2 Պետական պաշտոնյաների կամ կազմակերպությունների հետ երրորդ կողմի կապը**

- Ձեր ընկերության համար աշխատանք կատարելիս երրորդ կողմը հաճախակի է համագործակցելու պետական պաշտոնյաների (ներառյալ մաքսային ծառայության աշխատակիցների), պետական մարմինների կամ կառավարության կողմից վերահսկվող կազմակերպությունների հետ:
- Երրորդ կողմը ամբողջությամբ կամ մասամբ (ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն) պատկանում է պետական պաշտոնյայի/

կազմակերպության կամ ուղղակի կամ անուղղակի կապեր ունի պետական պաշտոնյայի/կազմակերպության հետ:

- Երրորդ կողմը նախկինում աշխատել է կառավարության համար կամ սերտորեն կապված է քաղաքական վերնախավի հետ:

**#3 Առաջարկվող պայմանավորվածության վարձատրության կառուցվածքը**

- Երրորդ կողմի վարձատրությունը հիմնված է կատարողականի վրա, ինչպիսիք են հաջողության վճարները, պարգևավճարները և այլ արտակարգ իրավիճակների համար վճարները, որոնք կարող են խթանել ոչ էթիկական կամ անօրինական վարքը:
- Երրորդ կողմը պահանջում է վճարել ոչ սովորական միջոցներով (օրինակ՝ շեղվելով ստանդարտ պրակտիկայից դեպի մի քանի հաշիվներ ներկայացնելը, նախավճարները, փոքր գումարների բաժանված վճարումները, կանխիկ կամ նմանատիպ եղանակով վճարումները կամ վճարումները արժույթով, որը տարբերվում է երրորդ կողմի կամ այն երկրի արժույթից, որտեղ կատարվելու են աշխատանքները):
- Երրորդ կողմի վարձատրությունը

32 Center for International Private Enterprise, *Anti-Corruption Compliance: A Guide for Mid-Sized Companies in Emerging Markets*, 2014. Retrieved from [https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE\\_Anti-Corruption\\_Compliance\\_Guidebook.pdf](https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE_Anti-Corruption_Compliance_Guidebook.pdf)

33 Transparency International, *Bribe Payers Index 2011*. Retrieved from [www.transparency.org/research/bpi/overview](http://www.transparency.org/research/bpi/overview)

ստանում է քաղաքական կամ բարեգործական հանգանակությունների ձև:

**#4 Ինչպես է ընտրվել Երրորդ կողմը:**

- Երրորդ կողմը առաջարկվել է հաճախորդի կողմից:
- Այդ կոնկրետ երրորդ կողմի հետ հարաբերությունների պահպանումը խրախուսվել կամ պահանջվել է պետական պաշտոնյայի կողմից:

**#5 Այլ**

- Համացանցում նախնական որոնումները և լրատվական ծառայությունների օգտագործումը երրորդ կողմի մոտ բացահայտել են բարեվարքության հեղինակության հետ կապված ակնհայտ խնդիրներ:
- Երրորդ կողմը կամ նրա բարձրագույն պաշտոնատար ցանկացած անձ նախկինում հակակոռուպցիոն օրենսդրության ենթադրյալ խախտումների արդյունքում ենթարկվել է կարգավորման գործողությունների կամ գտնվել է դատական վարույթում:
- Երրորդ կողմը կամ նրա բարձրագույն պաշտոնատար ցանկացած անձ ազգային կամ միջազգային պատժամիջոցների կամ նախկին հանցանքների արդյունքում հայտնվել է արգելված կողմերի/անձանց ցուցակում:
- Երրորդ կողմը փաստացիորեն չունի

աշխատանքի փորձ համապատասխան ճյուղում և/կամ անհայտ ընկերություն է:

- Երրորդ կողմի դերը հանգում է առևտրային և/կամ պետական պայմանագրերի ստացման հարցում ընկերությունների հնարավորությունների ավելացմանը:
- Երրորդ կողմը պահանջում է հայեցողական լիազորություն տեղական խնդիրները միայնակ կարգավորելու համար:

Քենիայում հեռահաղորդակցության ոլորտում գործող Safaricom ընկերության ստորև բերված օրինակը ցույց է տալիս, թե ինչպես կարող է խոշոր ընկերությունների պատշաճ ուսումնասիրությունն ազդել սահմանափակ ռեսուրսներ ունեցող փոքր ընկերությունների վրա՝ նրանց կողմից պատշաճ ուսումնասիրության ընթացակարգերը մշակելու հարցում.

«Նախքան պայմանագրի կնքումը կամ նախատրակավորման ընտրությունը, բոլոր մատակարարներն ու նրանց տնօրենները ենթակա են խիստ և օբյեկտիվ համալիր ստուգման: Այդ գործընթացը ներառում է հանրային բացասական հղումների պատճառով հնարավոր մատակարարների ուսումնասիրություն: Այդ հղումների համար հիմք են Safaricom-ի տեղական գիտելիքները, տպագիր և առցանց լրատվական աղբյուրները և ընկերության հետ մատակարարի պատմությունը: Այլ աղբյուրներից են Համաշխարհային բանկի



և Արժույթի միջազգային հիմնադրամի՝ գործունեության իրականացման հնարավորությունից զրկվածների ցուցակները, ինչպես նաև Dow Jones-ի և Factiva-ի որոնողական դիտումների ցուցակները»:

Տարեկան կտրվածքով պատշաճ ուսումնասիրությունը կրկնվում է: Նախքան մատակարարների հետ պայմանագրերը երկարաձգելը Safaricom-ը նրանց ուղարկում է ինքնազնահատման հարցաթերթիկ, որը կաշառքի և կոռուպցիայի վերաբերյալ հարցեր է բովանդակում: Այնուհետև ինքնազնահատման հարցաթերթիկի պատասխանները համեմատվում են մատակարարի հետ ամեն օր կապի մեջ գտնվող տարբեր գերատեսչությունների կողմից տրամադրվող պաշտոնական տեղեկատվության հետ<sup>34</sup>:

## Խթաններ

Ընկերությունները պետք է ընդունեն համապատասխան խթաններ՝ խրախուսելու և դրական աջակցություն տրամադրելու ինչպես իրենց աշխատողների, այնպես էլ գործընկերների կողմից գործարար և համապատասխանության ծրագրերը պահպանելու համար:

## Թիվ 19 մարտահրավեր

**Ինչպես կարող են ընկերությունները խթանել աշխատակիցներին, որ նրանք հոգ տանեն գործարար էթիկայի և համապատասխանության մասին:**

Գործարար էթիկայի և համապատասխանության հարցում աշխատակիցներին շահադրդելու եղանակներից է նրանց համապատասխան խթաններ տրամադրելը, ներառյալ ղեկավարների կողմից այն աշխատակիցների ճանաչումը, ովքեր գերազանցում են էթիկական վարքագծի սպասելիքները: Ղեկավարների գովասանքն ու ճանաչումը հատկապես կարևոր են ընկերության միջին օղակներում «տոն» սահմանելու համար:

Բացի այդ, ընկերությունները կարող են էթիկայի և համապատասխանության հետ կապված նպատակներ ավելացնել աշխատողների կատարողականը գնահատելիս և նշել, որ համապատասխանության գնահատումը ձախողած աշխատակիցները չեն ունենա ծառայողական առաջընթաց: Նման գնահատումներն առավել արդյունավետ են, երբ դրանց արդյունքում պարզևատրվում է երկարաժամկետ

34 Center for International Private Enterprise, "Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and its Suppliers," 2018. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/managing-third-party-corruption-risk-the-case-of-safaricom-and-its-suppliers>

կատարողականը՝ կարճաժամկետ հաջողության նկատմամբ<sup>35</sup>: Բացի այդ, կարող է ստեղծվել առաջարկների պորտալ, և դրանում հավաքագրված առաջարկները հետագայում դիտարկել աշխատակազմի հետ հանդիպումների ընթացքում: Բարեվարքության և համապատասխանության բարելավման վերաբերյալ լավագույն գաղափարներ առաջարկած աշխատակիցները կարող են պարգևատրվել, օրինակ՝ նվեր քարտերով, պարգևավճարներով կամ վճարովի արձակուրդով:

Ընկերությունները կարող են աշխատակիցներին խրախուսել նաև ահազանգել էթիկայի և համապատասխանության ծրագրի խախտումների մասին՝ ֆինանսական պարգևներ առաջարկելու միջոցով: Սովորաբար, այդ պարգևը տոկոս է կազմում ընկերության բացահայտված խնայողություններից: Այնուամենայնիվ, որոշ դեպքերում դրամական պարգևները աշխատողների համար կարող են ձևավորել աղավաղված խթաններ: Այս մոտեցման դրական և բացասական կողմերը պետք է ուշադիր ուսումնասիրվեն:

Ընկերությունները պետք է նաև ոչ օրինական վարքագծի համար ստեղծեն խափանման միջոցներ՝ պարզաբանելով,

որ աշխատողները անհամապատասխան վարքագծի դեպքում կենթարկվեն աշխատանքից ազատվելու, պաշտոնը իջեցնելու, պարգևավճար չստանալու ռիսկերի:

## Ոչ իրավաչափ վարքագծին դիմակայելու ընթացակարգեր

Ոչ իրավաչափ հնարավոր վարքագծին դիմակայելու ընթացակարգերը գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի կարևոր տարրերն են: Ոչ իրավաչափ վարքագիծ հայտնաբերելու դեպքում ընկերությունը պետք է ողջամիտ քայլեր ձեռնարկի՝ համապատասխան ուղղիչ գործողություններով արձագանքելու և հետագա կամ նմանատիպ ոչ իրավաչափ վարքը կանխելու համար: Նման քայլերը միշտ պետք է ներառեն ներքին ստուգումներ կամ հետաքննություններ:

## Կարգապահական միջոցառումներ

Ընկերությունները պետք է պայքարեն համապատասխանության ընթացակարգերի խախտումների և ոչ իրավաչափ վարքի դեմ՝ համաձայն տեղական աշխատանքային օրենսդրության՝ ձեռնարկելով

35 Richard Bistrong, "If you want performance, stop paying for it," FCPA Blog, March 1, 2016. Retrieved from <https://fcpcb.com/2016/3/1/richard-bistrong-if-you-want-performance-stop-paying-for-it>

կարգապահական համապատասխան միջոցներ, ներառյալ աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցումը:

Կարգապահական միջոցները պետք է սահմանվեն ընկերության բոլոր մակարդակներում՝ ներառելով բարձրագույն ղեկավարությանը, և պետք է կիրառվեն նույն կերպ՝ անկախ զբաղեցրած պաշտոնից կամ ստաժից:

**Կարգապահական միջոցները պետք է սահմանվեն ընկերության բոլոր մակարդակներում:**

## ՔԱՅԼ 5

# Ստեղծեք ազդարարման համակարգ

Ընկերության վարքականոնները պետք է բովանդակեն դրույթներ, որոնք մանրամասնում են, թե ինչպես են աշխատակիցները լուծելու համապատասխանության հետ կապված խնդիրները և ազդարարելու խախտումների մասին: Այդ քաղաքականությունները պետք է ներառեն հետևյալ ոլորտները.

- 1. Ազդարարելու պարտականություն.** ողջ անձնակազմը պարտավոր է անհապաղ ազդարարել համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ իր ցանկացած մտավախության մասին՝ անկախ այն բանից առնչվում են դրանք սեփական, թե ուրիշներին վերաբերող ընթացակարգերին, դերերին և պարտականություններին:
- 2. Խորհրդատվություն.** ընդունեք արդյունավետ միջոցներ և

կառուցակարգեր ղեկավարությանը, անձնակազմին և, անհրաժեշտության դեպքում, գործընկերներին գործարար բարեվարքության ծրագրին հետևելու հարցում առաջնորդող հրահանգներ և խորհրդատվություն տրամադրելու համար:

- 3. Ներքին ազդարարում.** տրամադրեք հաղորդակցության կապուղիներ, ներառյալ գաղտնի, այնպես, որ նրանք, ովքեր չեն ցանկանում խախտել ծրագիրը գործընկերոջ կամ վերադասի պահանջով, ազդարարեն այդ մասին առանց պատժամիջոցների ենթարկվելու: Ընկերությունը պետք է ապահովի, որ այդ ազդարարումների հիման վրա ձեռնարկվեն համապատասխան ուղղիչ գործողություններ:

**4. Որոշումներ կայացնող անձանց պարբերական հավաստագրում.**  
 որոշում կայացնելու լիազորություն կամ գործարար արդյունքների վրա ազդելու հնարավորություն ունեցող բոլոր անձինք պետք է առնվազն տարին մեկ անգամ գրավոր հաստատեն, որ իրենք ծանոթացել են ընկերության վարքականոններին, հետևել գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրին ու համապատասխանության պատասխանատուին հաղորդել են ընկերության անձնակազմի կամ գործընկերների կողմից ծրագրի հնարավոր խախտումների վերաբերյալ իրենց կողմից տնօրինված ցանկացած տեղեկատվության մասին:

**Թիվ 20 մարտահրավեր**

Ի՞նչ պետք է անեն աշխատակիցները, երբ հարցեր ունեն ընկերության գործարար էթիկայի և համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ կամ կասկածներ ունեն համապատասխանության կամ էթիկական խախտումների առնչությամբ:

Ընկերությունների համար իրենց համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ հարցեր ուղղելու լավագույն միջոցներից է բաց դռների քաղաքականության ձևավորումը: Համաձայն այս քաղաքականության՝ ընկերությունում բոլորը հասկանում են, որ գործարար էթիկայի և համապատասխանության պատասխանատուն միշտ հասանելի է իրենց հարցերին պատասխանելու և խորհուրդներ տալու համար:

Համապատասխանության և էթիկայի խախտումների առումով ընկերությունները պետք է բոլոր աշխատակիցների համար անցկացնեն դասընթացներ՝ պարզաբանելով, թե երբ և որտեղ պետք է հաղորդեն համապատասխանության խախտման մասին: Այս դասընթացներում պետք է օգտագործվեն հատուկ գործարար իրավիճակներ և դերային խաղարկումներ, որոնք հասանելի են համացանցում: Դրանց միջոցով ընկերությունն աշխատակիցներին պետք է հստակ պատկերացումներ տա, թե ինչն է համարվում խախտում, և երբ նրանք պետք է հաղորդեն այդ մասին<sup>36</sup>:

36 Markkula Center for Applied Ethics, *Confronting Corruption in the Workplace*, 2013. Retrieved from <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/silicon-valley-business-ethics-cases/odd-one-out.html>

## Թիվ 21 մարտահրավեր

**Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունը պաշտպանել աշխատակիցներին հետապնդումներից, երբ նրանք բարձրացնում են գործարար բարեվարքությանը վերաբերող հարցեր և ահազանգում խախտումների մասին:**

Ներքևում բերված առաջարկները կօգնեն համոզվել, որ աշխատակիցները կարող են բարձրաձայնել գործարար էթիկայի և համապատասխանության պահանջների վերաբերյալ հարցերը՝ չենթարկվելով հետապնդումների: Օրինակ՝ ընկերության գրասենյակի չեզոք վայրում բողոքների արկղի տեղադրումը կարող է ապահովել անվտանգ և հասանելի կապուղի բարեվարքության հետ կապված հիմնախնդիրների մասին ահազանգելու համար: Այլ տարբերակ է ազդարարման թեժ գիծ կամ առցանց ազդարարման համակարգ ստեղծելը, որոնց միջոցով աշխատակիցները կարող են զանգել կամ համակարգ մուտք գործել անանուն: Այդ համակարգերը կարող են ստեղծվել ընկերության ներսում, կամ ընկերությունը կարող է պայմանագիր կնքել նման ծառայություններ մատուցող երրորդ կողմի հետ:

Այդ կապուղիները կօգնեն աշխատակիցներին վստահ լինել, որ իրենց խնդիրները լսելի կլինեն, և դրանց կարձագանք են գաղտնի և արդյունավետ կերպով: Այս համակարգերի մասին տեղեկատվությունը աշխատողների համար պետք է հասանելի լինի համացանցային ռեսուրսների ուղեցույցում կամ ձեռնարկում:

Պետք է հաշվի առնել նաև մշակութային և այլ հնարավոր խոչընդոտները, որոնք կարող են խանգարել աշխատակիցներին արտահայտելու իրենց մտահոգությունները:

## Թիվ 22 մարտահրավեր

**Ո՞վ պետք է դիտարկի էթիկական և համապատասխանության առնչությամբ ծագող բողոքները: Ինչպե՞ս դա անել:**

Բարեվարքության առնչությամբ ծագող բողոքները պետք է դիտարկվեն համապատասխանության պատասխանատուի կամ այլ նշանակված աշխատակցի կողմից: Կախված բողոքի բնույթից՝ կարող են ներգրավվել նաև իրավաբանական և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների ներկայացուցիչները: Կարևոր է, որ գործընթացը մշտապես վերահսկվի գլխավոր իրավախորհրդատուի, ներքին աուդիտորի կամ նույն մակարդակում գտնվող որևէ այլ անձի կողմից: Ավելին,

երբ հետաքննման արդյունքների վրա գործադրվում է ոչ պատշաճ ներգործություն, պետք է գոյություն ունենա արդարության ապահովման և ընկերության ղեկավարությանը տեղեկացման համակարգ: Ամենից առաջ, չափազանց կարևոր է, որ բողոքներ դիտարկողները վայելեն աշխատակիցների վստահությունը<sup>37</sup>:

---

37 Accuride Corporation, "Audit Committee Whistleblower Policy/Procedure," 2015. Retrieved from <https://www accuridecorp.com/sites/default/files/resources/2019-08/Whistle-Blower-Policy-02-24-2015.pdf>

## ՔԱՅԼ 6

# Ձևավորեք ներքին հսկողության համակարգ

Ոչ իրավաչափ վարքագիծը կանխելու կամ հայտնաբերելու, ինչպես նաև համապատասխանության քաղաքականություններն ու ընթացակարգերն ամրապնդելու համար ընկերությունները պետք է մշակեն ներքին հսկողության կանոններ և ընթացակարգեր: Ներքին հսկողությունը ծառայում է որպես ընկերության ֆինանսական, հաշվապահական հաշվառման և հաշվառումների վարման պրակտիկայի, ինչպես նաև այլ գործարար գործընթացների նկատմամբ զսպումների և հակակշիռների ամբողջություն: Ներքին հսկողությունը կարող է ներառել նաև պայմանագրային պարտավորությունները, իրավական պաշտպանության միջոցները և (կամ) աշխատանքային կամ գործարար հարաբերություններում ոչ իրավաչափ

վարքագծի համար պատժամիջոցները:

Ընկերությունները պետք է պարբերաբար ստուգեն իրենց ներքին հսկողության միջոցները՝ ապահովելու համար, որ դրանք արդյունավետորեն հայտնաբերում և կանխում են ոչ իրավաչափ գործողությունները: Սա ներառում է ներքին և արտաքին անկախ աուդիտորների կողմից ընկերության ներքին հսկողության համակարգի պարբերական ստուգումները:

### Թիվ 23 մարտահրավեր

Ինչպես կարող են ընկերությունները վերահսկել և նվազեցնել բարեվարքության ու համապատասխանության ռիսկերը:



Իրենց բարեվարքության և համապատասխանության ռիսկերն արդյունավետորեն կառավարելու համար ընկերությունները կարող են մշակել կամ որդեգրել մի քանի գործելաոճ:

Օրինակ, քանի որ հազվադեպ են կաշառք պահանջում երկու կամ ավելի անձանց ներկայությամբ, ընկերությունը կարող է պահանջել, որ ստուգումներ անցկացնելիս սենյակում ներկա լինեն առնվազն երկու աշխատակից: Կամ ընկերությունը գործընկերների հետ պայմանագրերում կարող է նախատեսել պայմանագրային հարաբերությունների դադարեցման մասին դրույթ, եթե գործընկերը մասնակցում է կոռուպցիոն կամ այլ անօրինական կամ ոչ էթիկական գործունեության:

Ոչ մեծ ընկերությունները նույնպես կարող են նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը՝ անցնելով անկանխիկ վճարումների, այսինքն՝ վճարումների, որոնք կատարվում են բանկերի կամ քջջային դրամական փոխանցումների ծառայությունների միջոցով և թույլատրվում են ֆինանսական բաժնի կողմից:

Դա ապահովում է, որ ընկերության վճարումները չխթանեն կաշառքը և կոռուպցիոն գործարքները: Բացի այդ, նվազագույնի հասցնելու համար բանակցությունները, որոնք կարող են

տեղիք տալ կաշառքի, ընկերությունները կարող են նախապես սահմանել ապրանքների և ծառայությունների համաձայնեցված ստանդարտ սակագներ:

**Թիվ 24 մարտահրավեր**

**Ինչպե՞ս կարող է ընկերությունն ապահովել հսկողության միջոցների գործունակությունը:**

Ներքին հսկողության համակարգի պարբերական վերլուծությունների համար ընկերություններին խորհուրդ է տրվում ներգրավել անկախ խորհրդատուներ: Այդ վերլուծությունների ժամանակ խորհրդատուն պետք է ստուգի ֆինանսական վերահսկման համապատասխանությունը և ֆինանսական ու հաշվապահական հաշվետվողականությունը: Ընկերությունը պետք է նաև ներգրավի արտաքին աուդիտորների կանոնավոր աուդիտորական ստուգումներ անցկացնելու համար՝ երաշխավորելու, որ ընկերության հաշվետվությունները ճշգրիտ են և ընկերության ֆինանսական վիճակի մասին ներկայացնում են հավաստի ու օբյեկտիվ տեղեկատվություն:

## ՔԱՅԼ 7

# Պարբերական վերապատրաստումներ և հաղորդակցում աշխատակիցների հետ

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի քաղաքականությունները, ընթացակարգերը և ներքին հսկողության միջոցներն արդյունավետ են միայն այնքանով, որքանով արդյունավետ է դրանց աջակցող վերապատրաստումների և հաղորդակցման ծրագիրը: Եթե աշխատակիցները պատշաճ կերպով վերապատրաստված չեն, նրանք կարող են սխալվել և հակասել ընկերության քաղաքականություններին և ընթացակարգերին: Հետևաբար, ընկերության սպասումների մասին պարբերաբար տեղեկացնելու համար համապատասխանության ծրագրերը պետք է ներառեն ողջամիտ գործնական քայլեր: Դրանք պետք

Գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի քաղաքականությունները, ընթացակարգերը և ներքին հսկողության միջոցներն արդյունավետ են միայն այնքանով, որքանով արդյունավետ են դրանց աջակցող վերապատրաստումների և հաղորդակցման ծրագիրը:

է ապահովեն և փաստաթղթավորեն բոլոր աշխատակիցների արդյունավետ վերապատրաստումը, հատկապես «բարձր ռիսկային» գործունեության մեջ ներգրավվածների, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև գործընկերների:

Այդ վերապատրաստումներն ու հաղորդակցումը պետք է հարմարեցված լինեն աշխատակիցների և գործընկերների կարիքներին, իրավիճակներին, դերերին ու պարտականություններին: Ղեկավարությունը իր տարեկան զեկույցներում ևս պետք է հայտարարի կամ այլ կերպ հրապարակայնորեն տեղեկատվություն բացահայտի գործարար բարեվարքության և համապատասխանության իր ծրագրի մասին:

Ոչ բարդ կազմակերպական կառուցվածք, ոչ մեծաքանակ և բազմաֆունկցիոնալ աշխատակիցներ ունեցող փոքր ձեռնարկություններում փաստացի վերապատրաստումները ոչ միշտ են հնարավոր: Այնուամենայնիվ, հաճախակի վերապատրաստումներն ունեն որոշիչ նշանակություն և կարող են իրագործվել էլեկտրոնային փոստի ու թիմային քննարկումների միջոցով:

**Թիվ 25 մարտահրավեր**

**Ինչպե՞ս կարող են ընկերություններն արդյունավետ դարձնել բարեվարքության և համապատասխանության իրենց դասընթացները:**

Բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի արդիականությունն ու արդյունավետությունն

ապահովելու համար ընկերությունը պետք է հետևի հետևյալ քայլերին՝

1. Բոլոր նոր աշխատակիցներից պահանջել անցնել կողմնորոշիչ վերապատրաստում՝ հասկանալու համար ընկերության արժեքները, գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի սկզբունքները, ինչպես նաև իրազեկվելու ընկերության սպասումների, իսկ խախտումների դեպքում՝ պատժամիջոցների մասին:
2. Պարբերական վերապատրաստումներ անցկացնել տնօրենների, ղեկավարների, աշխատակիցների և գործընկերների համար:
3. Ներդնել ընթացակարգեր, որոնք մատչելի ձևով բոլոր աշխատակիցներին ծանոթանացնում են ծրագրի հետ. օրինակ՝ իրավիճակային դեպքեր բովանդակող տեղեկատվական ներքին լրատուների տարածում, որոնցում դիտարկվում են խնդիրները և դրանց լուծման եղանակները:
4. Պահանջել, որ բոլոր աշխատակիցներին տրամադրվեն գրավոր հրահանգներ գործարար բարեվարքության և համապատասխանության ծրագրի վերաբերյալ:
5. Պահանջել, որ աշխատակիցները և ղեկավարությունը պարբերաբար

անցնեն գնահատումներ, որոնք ցույց կտան, թե որքանով են նրանք ընկալում ընկերության գործարար բարեվարքության ծրագիրը:

6. Անցկացնել առկա վերապատրաստումներ՝ ի լրումն թղթային կամ առցանցի:
7. Յուրաքանչյուր թիմի համար մշակել համապատասխան, հակիրճ, գործնական վերապատրաստումներ, որոնք ներառում են դերային խաղեր և սցենարներ:
8. Փաստաթղթավորել, հետևել և գնահատել վերապատրաստումներին մասնակցությունը և դրանց վերաբերյալ մասնակիցների կարծիքը:

## Թիվ 26 մարտահրավեր

### Ո՞վ պետք է իրականացնի վերապատրաստումը:

Համապատասխանության վերաբերյալ վերապատրաստումները պետք է անցկացնեն համապատասխանության որակավորում ունեցող ներքին և արտաքին մասնագետները:

Համապատասխանության այդ մասնագետները պետք է վերապատրաստվեն համապատասխանության հարցերում մասնագիտացված կազմակերպություններում: Օրինակ՝

Քենիայում գործող միջոցառումներ կազմակերպող ոչ մեծ Extra Dimensions ընկերությունն իր աշխատակիցների համար հակակոռուպցիոն համապատասխանության վերաբերյալ չի կազմակերպում սեփական վերապատրաստումներ: Դրա փոխարեն նա իր աշխատակիցներին կանոնավոր ուղարկում է մասնակցելու իր ավելի խոշոր գործընկերների և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կողմից կազմակերպվող վերապատրաստումներին: Որպես այլընտրանք ընկերությունները կարող են օգտագործել նաև վերապատրաստման առցանց ռեսուրսները՝ չնայած որ սրանք ավելի արդյունավետ են, եթե զուգակցվում են առկա վերապատրաստումներով: Այդ առցանց ռեսուրսները հաճախ հասանելի են անվճար կամ ոչ մեծ վճարի դիմաց<sup>38</sup>:

38 Տես Ա հավելվածը, որտեղ բերված են նման ռեսուրսների օրինակներ:

## ՔԱՅԼ 8

# Մասնակցեք հավաքական գործողությունների

Ընկերությունները, որոնք ձգտում են մշակել գործարար բարեվարքության և համապատասխանության սեփական ծրագիրը կամ բարելավել այն, կարող են օգուտներ քաղել՝ մասնավոր հատվածի կողմից առաջնորդվող հակակոռուպցիոն հավաքական գործողությունների տարբեր նախաձեռնությունների մասնակցելով: Այդ նախաձեռնությունները հնարավորություն են տալիս հետազոտել գործարար բարեվարքության ոլորտում հաջողակ ընկերությունների առաջադեմ փորձը և մասնակցել շուկայական ավելի արդար ու թափանցիկ կանոնների ձևավորման ջանքերին:

Գործարար բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունը միավորում է մասնավոր հատվածի, այդ թվում՝ ընկերությունների և գործարար ասոցիացիաների շահակիցներին,

որոնք ստանձնում են հակակոռուպցիոն հանձնառություն և վավերացնում համապատասխանության չափորոշիչները: Հավաքական գործողությունների նախաձեռնություններն ապահովում են «ուժը թվերով»՝ ուժեղացնելով և ամրապնդելով առանձին ընկերությունների բարեվարքության հանձնառությունը: Հավաքական գործողությունների նախաձեռնություններին մասնակցող ընկերությունները գործարար բարեվարքության սեփական ծրագրերը մշակելիս կարող են ստանալ օգնություն և աջակցություն: Ավելին, այդ դաշինքները կարող են արդյունավետ լինել մասնավոր հատվածում ծագող կոռուպցիոն հիմնախնդիրների վրա պետական մարմինների ուշադրությունը գրավելու հարցում, հետևաբար, հանգեցնել ավելի հավասար և արդար շուկայական պայմանների ձևավորմանը:

## Թիվ 27 մարտահրավեր

Ինչպես կարող են ընկերությունները գտնել գործարար բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունների մասնակցության մեջ հետաքրքրված այլ գործարարների:

Հավաքական գործողությունների դաշինքները սովորաբար սկսվում են գործարար ասոցիացիաներից կամ առևտրային պալատներից, որոնք աջակցում են իրենց անդամներին՝ օգնելով ու միավորելով բարեվարքության և համապատասխանության նախաձեռնություններում հետաքրքրված ընկերություններին: Չափազանց կարևոր է, որ հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունների հիմնադիրները լինեն տեղական կազմակերպություններ, որոնք

**Բիզնեսի բարեվարքության հավաքական գործողությունների հիմնական նպատակը հավասար և արդար շուկայական պայմանների ստեղծումն է: Ընդհանուր առմամբ, սա շուկայում նվազեցնում է կոռուպցիոն ռիսկերը:**

վստահելի են ու չեզոք: Դրանք չպետք է ունենան քաղաքական կողմնակալություն:

3-րդ աղյուսակը կարող է օգնել գործարար ասոցիացիաներին ու առևտրային պալատներին բացահայտել և ներգրավել այլ շահակիցների՝ ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր հատվածից, ինչպես նաև բազմազգ կազմակերպություններից:

## Թիվ 28 մարտահրավեր

Ինչպես կարող են ընկերություններն առավելություններ ստանալ՝ մասնակցելով բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնություններին:

Էթիկական նորմերով առաջնորդվող ընկերությունները կարող են օգուտներ ստանալ՝ իրենց ջանքերը միավորելով այլ ընկերությունների հետ «հավաստագրված գործարար դաշինքում»: Այս տեսակի հավաքական գործողությունների դաշինքին բնութագրական են՝

- անդամ ընկերություններից պահանջել հրապարակավ պարտավորվել պահպանել բարեվարքության չափորոշիչները.
- անդամությունը շարունակելու համար պահանջել պահպանել ընդհանուր սկզբունքները.
- ճանաչել և հաճախորդների ու

պետական մարմինների շրջանում առաջխաղացել հավաստագրված ընկերություններին:

- անդամության համապատասխանության պահանջներն ապահովելու համար անդամ-ընկերություններում իրականացնել արտաքին աուդիտ:
- անդամներից պահանջել անցնել հավաստագրում կամ անդամության դադարեցում:

Հավաստագրված գործարար դաշինքները համապատասխանության համապարփակ ծրագիր չունեցող ընկերություններին հնարավորություն են տալիս մասնակցելու

առաջադեմ պրակտիկայի վերաբերյալ սեմինարների, հասանելություն ունենալ համապատասխանության սեփական ծրագրեր մշակելու համար անհրաժեշտ նյութերին: Դաշինքին մասնակցությունը հնարավորություն է տալիս նաև հաստատել հարաբերություններ և կատարել համեմատական վերլուծություններ ինչպես նաև մասնակցել դաշինքի հավաքական օրակարգի ձևավորմանը: Բարեվարքության և համապատասխանության ուկրաինական ցանցը (UNIC) և Հակակոռուպցիոն հավաքական գործողությունների դաշինքը (CAC) Թաիլանդում նման դաշինքների

### ԱՂՅՈՒՍԱԿ 3

#### ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾ

- Փնտրեք կոռուպցիայի դեմ պայքարում, ֆինանսների, կորպորատիվ կառավարման և այլ հարցերում մասնագիտացված կառույցներ:
- Փնտրեք նախկին/ներկա քաղաքական գործիչների և հակակոռուպցիոն օրակարգ ունեցող գործակալությունների անդամների և/կամ շուկայի խորքային իմացությամբ անձանց:

#### ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Փնտրեք համապատասխանության ամուր խթաններ ունեցող ընկերությունների, որոնք (1) նախկինում դժգոհել են կոռուպցիոն միջավայրից, (2) ձգտում են բարելավել իրենց հեղինակությունը, (3) ենթարկվում են կոռուպցիոն բարձր ռիսկի:
- Փնտրեք ընկերություններ, որոնք նախկինում մասնակցել են գործարար բարեվարքության միջոցառումների (եթե կիրառելի է):

#### ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՋԱԿՑՈՂ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Դիմեք զարգացման բանկերին, ասոցիացիաներին, կառույցներին (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկին, առևտրային պալատին, տարածաշրջանային/ազգային բանկային, ներդրումային կամ արժեթղթերի ասոցիացիաներին):

տարածաշրջանային օրինակներ են<sup>39,40</sup>:

Գործարար բարեվարքության հավաքական գործողությունների նախաձեռնություններն իրենց անդամների ճանաչելիությունն ապահովելու նպատակով կարող են կիրառել նաև բրենդավորման համակարգ: Նման օրինակներից է լիտվական Clear Wave նախաձեռնությունը, որը լիտվական ներդրողների ասոցիացիայի հովանու ներքո միավորում է 60 ընկերությունների<sup>41</sup>: Դաշինքի անդամները հաճախորդների կողմից ճանաչվում են ապրանքների և փաթեթավորման վրա առկա ալիքաձև տարբերանշանի շնորհիվ<sup>42</sup>:

Մասնավոր հատվածի հակակոռուպցիոն հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունների այլ տեսակներ ներկայացված են CIPE-ի, Համաշխարհային բանկի ինստիտուտի, ԱՄՆ Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի և Համաշխարհային խորհրդատվական ցանցի կողմից 2008 թվականին մշակված «Կոռուպցիայի դեմ պայքարը հավաքական գործողությունների միջոցով» ուղեցույցում: Դրանում բերված են նաև նման նախաձեռնություններն իրագործելու լրացուցիչ ցուցումներ և օրինակներ<sup>43</sup>:

39 <https://unic.org.ua/en>

40 <https://www.thai-cac.com>

41 <https://baltojibanga.lt>

42 Ekaterina Lysova, "The Story of Lithuania's Clear Wave: Reinforcing Trust and Ethics through Collective Action," The Business of Integrity Blog, July 27, 2020. Retrieved from <https://acgc.cipe.org/business-of-integrity-blog/the-story-of-lithuanias-clear-wave-reinforcing-trust-and-ethics-through-collective-action>

43 A Guide for Business: Fighting Corruption Through Collective Action, 2008, [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting\\_corruption\\_through\\_collective\\_action-15.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting_corruption_through_collective_action-15.pdf)



# Հավելված Ա. Ռեսուրսներ

Ատորև բերվում է ՓՄՁ-ների վերապատրաստման համար հեշտ հասանելի ռեսուրսների ցանկը:

## CIPE

[www.cipe.course.tc/ac-compliance/](http://www.cipe.course.tc/ac-compliance/)

- 40-րոպեանոց առցանց ինքնուրույն վերապատրաստման համար նախատեսված ինտերակտիվ դասընթաց: Այն յուրաքանչյուր մոդուլի վերջում ներառում է նաև թեստային հարցեր:
- Դասընթացը հասցեագրված է զարգացող շուկաների միջին ընկերություններին և հիմնականում նախատեսված է համապատասխանության պատասխանատուների համար, սակայն շատ կարևոր է նաև խորհրդի անդամների և ղեկավարների համար, ովքեր իրենց ընկերություններում ցանկանում են ստեղծել հակակոռուպցիոն արդյունավետ համակարգեր և օգտվել արժեքի ստեղծման համաշխարհային շղթաներին հասանելիություն ունենալու հնարավորություններից:
- Դասընթացը հաջող ավարտելուց հետո մասնակիցները հնարավորություն կունենան ձեռք բերել ավարտական թվային հավաստագիր: Չնայած դասընթացն անվճար է, ավարտական հավաստագիրը ստանալու համար նախատեսվում է 20 դոլար վճար:
- Գրանցումը պարտադիր է:

## Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլլ SkillCast-ի հետ համատեղ

[www.doingbusinesswithoutbribery.com](http://www.doingbusinesswithoutbribery.com)

- 1,5 ժամ տևողությամբ առցանց ուսուցման մոդուլն ինքնուրույն ղեկավարվող շնորհանդես է, որը տրամադրում է համապարփակ տեղեկատվություն կոռուպցիայի, կաշառքի առնչությամբ օրենսդրական դաշտի և դրա բացահայտման ու հակազդման ուղիների մասին:

- Ուսուցման նպատակներն են՝
  - հասկանալ, թե ինչ է կաշառքը և դրա առնչությամբ ընկերության ռիսկերը,
  - հասկանալ իրավական դաշտը,
  - հասկանալ, թե կաշառքը ինչպես կարող է վնասել ընկերություններին և հասարակությանը,
  - բացահայտել և հակազդել կաշառքի ռիսկերին և ինչպես արձագանքել կաշառքի պահանջի դեպքում,
  - հասկանալ կաշառքի առնչությամբ մտահոգությունները, կասկածները կամ խախտումները հաղորդելու կամ խորհրդատվական աջակցության դիմելու հարցերում աշխատողի կամ տնօրենի պարտականությունները:
- Գրանցում / վճար չի պահանջվում:

## ՄԱԿ-ի Համաշխարհային պայմանագիրը ՄԱԿ-ի Թմրանյութերի և հանցավորության դեմ պայքարի գրասենյակի հետ համատեղ

[www.thefightagainstcorruption.org/certificate/](http://www.thefightagainstcorruption.org/certificate/)

- Մեկ ժամանոց էլեկտրոնային վերապատրաստման գործիքում օգտագործվում են ինտերակտիվ ուսուցման վեց տեսանյութեր՝ նպատակով, որ լսարանը կարողանա ավելի լավ ընկալել ՄԱԿ-ի Համաշխարհային պայմանագրի կոռուպցիայի դեմ պայքարի վերաբերյալ 10-րդ սկզբունքը և մասնավոր հատվածի համար կիրառելի ՄԱԿ-ի կոռուպցիայի դեմ պայքարի կոնվենցիան: Յուրաքանչյուր մոդուլ տևում է մոտ հինգ րոպե:
- Ուսուցման նպատակներն են՝
  - հասկանալ, թե ինչ տեսակի նվերներն ու հյուրընկալությունն է թույլատրվում ընդունել կամ տրամադրել,
  - հասկանալ դյուրինացման վճարի էությունը և դրա օրինականությունը,
  - բացահայտել միջնորդների և լոբբիստների հետ շփման ռիսկերը,
  - ինչպես վարվել, երբ պետական պաշտոնյան դիմում է սոցիալական ներդրումների խնդրանքով,
  - հասկանալ, թե ինչպես վարվել ներքին տեղեկատվության հետ:
- Գրանցումը պարտադիր է / հավաստագրի համար վճար չկա:
- Հասանելի է 13 լեզուներով՝ ներառյալ ռուսերենը, բոսնիերենը, հունգարերենը, դազախերենը, ուկրաիներենը, սլովեներենը և չեխերենը:

## Բիզնեսի էթիկայի ինստիտուտ

[www.saynotoolkit.net](http://www.saynotoolkit.net)

Որոշումներ կայացնելու գործիք է, որը մշակվել է որպես օգնություն կազմակերպություններին՝ խրախուսելու իրենց աշխատակիցներին դժվար իրավիճակներում ճիշտ որոշում կայացնելու հարցում: Այս գործիքն անմիջական ուղենիշներ է տրամադրում տիպիկ գործարար հարցերի լայն շրջանակի վերաբերյալ, հատկապես նրանց, որոնք կարող են հանգեցնել կաշառակերության մեղադրանքների:

## ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագիր

[www.anti-corruption.org/Anticorruption\\_Course/](http://www.anti-corruption.org/Anticorruption_Course/)

- Սա կոռուպցիայի դեմ պայքարի առցանց բազային դասընթաց է և բաղկացած է նկարագարով և ու տեքստային 13 էջից: Դասընթացը բաժանված է չորս մասի՝
  - Կոռուպցիայի հասկացությունները/սահմանումները և տեսակները ու կոռուպցիայի դեմ պայքարը,
  - Կոռուպցիայի դեմ պայքարի և զարգացման կապերը,
  - Կոռուպցիայի դեմ պայքարի համաշխարհային, տարածաշրջանային և երկրային նորմերը, չափորոշիչները և շրջանակները,
- ՄԱԿ-ի դերը կոռուպցիայի դեմ պայքարի ծրագրերում՝ որպես մեկնարկային կետ օգտագործելով ՄԱԿ-ի Կոռուպցիայի դեմ պայքարի կոնվենցիան:
- Գրանցում/վճար չի պահանջվում:

## Համաշխարհային ենթակառուցվածքների հակակոռուպցիոն կենտրոն

[www.giacentre.org/onlinetraining/index.php](http://www.giacentre.org/onlinetraining/index.php)

- «Ենթակառուցվածքային ոլորտում կոռուպցիայի բացահայտում և խուսափում» անվանմամբ 59 էջանոց փաստաթուղթը հասանելի է առցանց:
- Այս դասընթացը հիմնականում ուղղված է միջին և բարձրագույն ղեկավարությանը, մասնավորապես նրանց, ովքեր զբաղված են գնումների, մրցույթների, վաճառքի և մարքեթինգի, դիզայնի, նախագծերի կառավարման, բողոքների կառավարման, առևտրի, ֆինանսների կառավարման, իրավական, համապատասխանության և ներքին աուդիտի հարցերով:
- Գրանցում/վճար չի պահանջվում:

## Marshall ACM

[www.marshallacm.co.uk/e-learning-products/bribery-act-2010-e-learning-updated/](http://www.marshallacm.co.uk/e-learning-products/bribery-act-2010-e-learning-updated/)

- 30 թույլ տևողությամբ Կաշառքի մասին օրենքի էլեկտրոնային ուսուցման դասընթաց է, որը մշակվել է SNR Denton միջազգային իրավաբանական ընկերության հետ համատեղ: Այն նպատակ ունի լինել օգտակար ռեսուրս ցանկացած չափի ընկերության համար, որը ցանկանում է հասկանալ Կաշառքի մասին օրենքով նախատեսված իր պարտականությունները: Դասընթացը տրամադրում է պարզ և գործնական ուղեցույցներ:
- Այս դասընթացը ներառում է այնպիսի թեմաներ, ինչպիսիք են ակտիվ և պասիվ կաշառքը, օտարերկրյա պետական պաշտոնյաներին կաշառելը, դյուրինացման վճարները և կաշառքի կանխումից հրաժարվելը:
- Օգտագործողները հնարավորություն ունեն արձանագրել իրենց առաջընթացը և դասընթացն ավարտել մաս-մաս:

## ՄԱԿ-ի՝ թմրանյութերի և հանցավորության դեմ պայքարի գրասենյակ

[www.unodc.org/elearning/en/courses/course-catalogue.html#AC1](http://www.unodc.org/elearning/en/courses/course-catalogue.html#AC1)

Այս դասընթացը հասանելի է անգլերեն, արաբերեն, իսպաներեն լեզուներով:

- Այն բաժանված է երկու մասի՝
  - ՄԱԿ-ի Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի ներածական մուտք. ինչ է կոռուպցիան, դրա հետևանքները, ինչպես նաև հակակոռուպցիոն պայքարի պահանջները (60-90 րոպե):
  - ՄԱԿ-ի Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի ըմբռնումը և հետազոտումը, թե ինչպես՝ որպես միակ համաշխարհային, համապարփակ և իրավաբանորեն պարտադիր հակակոռուպցիոն գործիք, այն կարող է հիմք հանդիսանալ ամբողջ աշխարհում կոռուպցիայի դեմ պայքարի համար: Մոդուլն ընդգրկում է հինգ հիմնական ոլորտ. կանխարգելիչ միջոցառումներ, քրեականացում և իրավապահ գործունեություն, միջազգային համագործակցություն, ակտիվների վերադարձ, տեխնիկական աջակցություն և տեղեկատվության փոխանակում (60-90 րոպե):
- Գրանցումը պարտադիր է, վճար չի պահանջվում:

## U4 հակակոռուպցիոն ռեսուրսային կենտրոնի վերապատրաստման դասընթացներ

[www.u4.no/online-courses](http://www.u4.no/online-courses)

- Ինքնուրույն դասընթացներ մինչև 1 ժամ և փորձագետների կողմից անցկացվող դասընթացներ՝ շաբաթական մինչև 5 ժամ, 3-4 շաբաթ տևողությամբ:
- Գրանցումը պարտադիր է, վճար չի պահանջվում:

## Համապատասխանության միջազգային ասոցիացիա (ICA)

[www.int-comp.org/course-finder/](http://www.int-comp.org/course-finder/)

- Ասոցիացիայի որակավորումը ստանալու համար բոլոր դասընթացները հասանելի են հեռավար ուսուցման միջոցով, իսկ քննությունները կարելի է հանձնել աշխարհի ցանկացած երկրում: Ասոցիացիան առաջարկում է որակավորում փողերի լվացման դեմ պայքարի իրազեկման, ֆինանսական հանցագործությունների կանխարգելման և համապատասխանության մասին իրազեկման վերաբերյալ:
- Գրանցումն անհրաժեշտ է, վճար չի պահանջվում:

## CIPE և Առևտրի միջազգային պալատի (ICC) ակադեմիա

[www.icc.academy/principles-on-combating-corruption/](http://www.icc.academy/principles-on-combating-corruption/)

- Անվճար առցանց ուսուցման դասընթաց, որի նպատակն է մասնակիցներին ծանոթացնել գործարար ասոցիացիաների, առևտրաարդյունաբերական պալատների և ՀԿ-ների համար նախատեսված կոռուպցիայի դեմ պայքարի սկզբունքներին: Այն մասնակիցներին կներկայացնի նաև այդ սկզբունքների ընդունման գործընթացը՝ անկախ դրանց գտնվելու վայրից, չափից և անդամության մոդելից:
- Ներառում է կոռուպցիոն վերջին սկանդալների ուսումնասիրությունը և կոռուպցիոն ռիսկերը կանխելու, հայտնաբերելու և մեղմելու լավագույն փորձը:

# Գրականություն

Accuride, Whistleblower Policy, 2015. Retrieved from <https://www accuridecorp.com/sites/default/files/resources/2019-08/Whistle-Blower-Policy-02-24-2015.pdf>

Center for International Private Enterprise, Anti-Corruption Compliance: A Guide for Mid-Sized Companies in Emerging Markets, 2014. Retrieved from [https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE\\_Anti-Corruption\\_Compliance\\_Guidebook.pdf](https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE_Anti-Corruption_Compliance_Guidebook.pdf)

Center for International Private Enterprise, Corruption Risk Assessment Framework for Business Associations and Chambers of Commerce, 2020. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/corruption-risk-assessment-framework-for-business-associations-and-chambers-of-commerce/>

Center for International Private Enterprise, Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and its Suppliers, 2018. <https://www.cipe.org/resources/managing-third-party-corruption-risk-the-case-of-safaricom-and-its-suppliers/>

Center for International Private Enterprise, Principles on Combating Corruption for Business Associations and Chambers of Commerce, 2019. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/principles-on-combating-corruption-for-business-associations-and-chambers-of-commerce/>

Center for International Private Enterprise and ICC Academy, Principles on Combating Corruption—Training Video, 2018. Retrieved from <https://icc.academy/principles-on-combating-corruption/>

Center for International Private Enterprise, *Self-Evaluation Tool for Countering Bribery*, 2016.

Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-counter-bribery/>

Center for International Private Enterprise, *Tanzania Business Integrity Code*, 2020.

Global Legal Insights, *Bribery and Corruption 2020*, 2020. Retrieved from <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/bribery-and-corruption-laws-and-regulations>

International Chamber of Commerce, *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST)*, 2011. Retrieved from <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/11/RESIST-English.pdf>

Standard Chartered, *Group Code of Conduct*. Retrieved from <https://www.sc.com/global/av/ke-code-of-conduct.pdf>

Transparency International, *Bribe Payers Index*. Retrieved from [www.transparency.org/research/bpi/overview](http://www.transparency.org/research/bpi/overview)

Transparency International, *Business Principles for Countering Bribery: Transparency International Self-Evaluation Tool*, 2009. Retrieved from [https://www.transparency.org/files/content/tool/2009\\_TI\\_BusinessSelfEvaluationTool\\_EN.pdf](https://www.transparency.org/files/content/tool/2009_TI_BusinessSelfEvaluationTool_EN.pdf)

World Bank Group, *Summary of World Bank Group Integrity Compliance Guidelines*, 2011. Retrieved from <http://pubdocs.worldbank.org/en/489491449169632718/Integrity-Compliance-Guidelines-2-1-11.pdf>

World Bank Institute, Center for International Private Enterprise, Transparency International USA, Global Advise Network (Denmark), Siemens: *Fighting Corruption Through Collective Action, A Guide for Business*, 2008, [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting\\_corruption\\_through\\_collective\\_action-15.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting_corruption_through_collective_action-15.pdf)

World Economic Forum, *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence: Partnering Against Corruption Initiative*, 2013. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_PACI\\_ConductingThirdPartyDueDiligence\\_Guidelines\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf)

# CIPE-ի մասին

Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնը (CIPE) ոչ առևտրային միջազգային կազմակերպություն է, որը փոխկապված է Միացյալ Նահանգների Առևտրի պալատի հետ և հանդիսանում է Ժողովրդավարության ազգային հիմնադրամի առանցքային ինստիտուտը: CIPE-ը հիմնադրվել է 1983 թվականին: Նրա առաքելությունն է մասնավոր ձեռնարկությունների և շուկայական կողմնորոշում ունեցող բարեփոխումների միջոցով ամրապնդել ժողովրդավարությունն ամբողջ աշխարհում՝ իրագործելով այն աշխարհի տեսլականը, որտեղ ժողովրդավարությունը ընդհանուր բարգավաճման համար ստեղծում է ազատություն և հնարավորություն: Աշխարհում ժողովրդավարական և տնտեսական բարեփոխումները խթանելու համար CIPE-ը համագործակցում է տեղական գործարար ասոցիացիաների, առևտրի պալատների, համալսարանների, վերլուծական կենտրոնների և շահերի պաշտպանության խմբերի հետ:

CIPE-ի գլխամասային գրասենյակը գտնվում է Վաշինգտոնում: Ներկայումս CIPE-ն ավելի քան մեկ տասնյակ երկրներում ունի տարածաշրջանային գրասենյակներ ու ներկայացուցչություններ, ինչպես նաև նախկին և ներկա գործընկերների հսկայական ցանց: Նվիրատուների մի լայն շրջանակ ուղղակիորեն աջակցում է CIPE-ի աշխատանքներին: Համատեղ ծրագրերի միջոցով CIPE-ը պարբերաբար համագործակցում է զարգացման և ժողովրդավարության միջազգային այլ կազմակերպությունների հետ:



**CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE**

1211 Connecticut Avenue, NW Suite 700 Washington, D.C. 20036  
(202) 721-9200

[WWW.CIPE.ORG](http://www.cipe.org) | [f @CIPEDC](https://www.facebook.com/CIPEDC) | [t @CIPEglobal](https://twitter.com/CIPEglobal)



# Շնորհակալական խոսքեր

## Գլխավոր հեղինակներ և խմբագիրներ

**ԵԿԱՏԵՐԻՆԱ ԼԻՍՈՎԱ**, Եվրոպայի և Եվրասիայի ծրագրերի պատասխանատու, CIPE

**ՇԵՐՈՆ ԿԻՄԵԼ**, խորհրդատու, CIPE

## Իրենց ներդրումն են ունեցել՝

**ԱՆՆԱ ԿՈՄՊԱՆԵԿ**, Գլոբալ ծրագրերի տնօրեն, CIPE

**ԼՈՒԻՉԱ ԹՈՄԱՐ**, Գլոբալ ծրագրերի պատասխանատու, CIPE

**ԼՈԼԱ ԱԴԵԿԱՆՅԵ**, Աֆրիկայի ծրագրերի պատասխանատու, CIPE

**ՄԻՇԵԼ ՔՐԱՅՄՍ**, Ծրագրի պատասխանատու, ACGC, CIPE

**ԼԱՐՍ ԲԵՆՍՈՆ**, Աֆրիկայում ծրագրերի տնօրեն, CIPE

**ԵԼԵՆԱ ՋՈԼԻԿ**, խորհրդատու, CIPE

**ԿԻՄ ԷՐԻԿ ԲԵԹՉԵՐ**, PH.D., Քաղաքականությունների և ծրագրերի ուսուցման տնօրեն, CIPE

**ՊԱՄԵԼԱ ԲԻՔՐՈՏՏ**, Մերձավոր Արևելքի և Հյուսիսային Աֆրիկայի ծրագրի ավագ պատասխանատու, CIPE

## Հատուկ շնորհակալություն

ԿԱՅԴԱՅՆ ՆՅՈՒԿԱՄԻՆ, ԲԵՆ ՇՄԻԴՏԻՆ և ՌԻՉԱՐԴ ՏԱԿԵՐԻՆ ուղեցույցի խմբագրման համար

DECHERT ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅԱՆԸ ուղեցույցն անվճար ստուգելու համար

BAKER MCKENZIE ընկերությանը ձեռնարկությունների և առևտրաարդյունաբերական պալատների կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման շրջանակի մշակման հարցում CIPE-ին օժանդակելու համար

ԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ՀԻՄՆԱԴՐԱՄԻՆ CIPE-ի գործարար բարեվարքության և հակակոռուպցիոն աշխատանքների շարունակական ֆինանսական աջակցության և ուղեցույցի հրապարակման համար



