




Этические основы, прозрачность и
подотчетность в секторе обороны и
связанном с ним секторе безопасности

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА



Надлежащее управление и укрепление этических основ в секторе обороны и связанном с ним секторе безопасности

Образовательная дисциплина НАТО по укреплению этических основ



Надлежащее управление и укрепление этических основ в секторе обороны и связанном с ним секторе безопасности

Образовательная дисциплина НАТО по укреплению этических основ

Предисловие

«Главное качество руководства – это несомненно этичность. Без нее невозможен настоящий успех, будь то в рабочей бригаде, на футбольном поле, в армии или в офисе.»

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр



В НАТО мы продолжаем наследие первого Верховного главнокомандующего объединёнными вооружёнными силами НАТО в Европе, привнося этические стандарты в основу нашей деятельности.

Укрепление этических основ – это наш подход к снижению риска коррупции в оборонном секторе и ее негативного воздействия на оборонный бюджет, общественное доверие и операционную эффективность. Мы осознаем, что коррупция и безопасность взаимосвязаны и что отсутствие надлежащего управления в оборонном секторе является проблемой безопасности.

Мы полны решимости в вопросах укрепления этических основ как отдельной академической дисциплины в НАТО. С 2012 года, когда Североатлантический совет принял Образовательную программу НАТО по укреплению этических основ, мы работаем над укреплением этических стандартов в оборонных учреждениях посредством образования.

Укрепление этичности и надлежащего управления – сложная задача, для которой нет готовых решений. Этот процесс требует политической приверженности, сильного руководства, долгосрочной перспективы и правильного сочетания инструментов и передового опыта, чтобы стимулировать изменения и способствовать устойчивым реформам. Образование – ключ к успеху. Образование – это вектор для поддержки реформ и формирования культуры этичности и добросовестности, а также для развития новых способностей.

Чтобы реализовать это видение, мы разработали данную учебную программу при поддержке многонациональной рабочей группы профильных экспертов под руководством специалистов НАТО в сфере укрепления этических норм. Она предназначена как руководство для стран, союзников и стран-партнеров, которые участвуют в реализации реформ надлежащего управления и адаптируют свои собственные национальные учебные программы, чтобы включить в них тематику укрепления этических основ, или разрабатывают новые курсы по данному направлению в соответствии с национальными требованиями.

Я хотел бы выразить признательность всем членам рабочей группы, которые внесли свой вклад в разработку этого руководства. Ресурсы для разработки руководства были предоставлены Трастовым фондом НАТО по построению целостности и воспитанию добропорядочности и Секретариатом Министерства обороны США.

Персонал НАТО надеется на продолжение работы с партнерами и национальными властями для улучшения образования, обучения и обмена передовым опытом в области укрепления этических основ.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Manza'.

Доктор Джон Манза
Помощник генерального секретаря
по вопросам операций

ОБ ЭТОЙ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ

Признавая неэффективное управление и коррупцию как угрозу безопасности и важность включения принципов укрепления этических основ в существующую образовательную и учебную деятельность, данная учебная программа призвана служить руководством для союзников и партнеров НАТО в вопросах улучшения образования, профессиональной подготовки и продвижения укрепления этических основ. Это является частью обязательств и приверженности НАТО институциональному развитию оборонного сектора и укреплению прозрачности, подотчетности и этических основ в оборонной сфере и связанном с ней секторе безопасности.

Эта учебная программа не является исчерпывающим руководством по всем возможным вопросам и материалам в сфере надлежащего управления и борьбы с коррупцией. Цель состоит в том, чтобы предоставить материалы, касающиеся укрепления этических основ, которые можно внедрить в существующие программы, и представить ряд гибких вариантов, которые можно адаптировать к национальным требованиям. Учебные цели были разработаны для гражданских и военных штабных офицеров до уровня начальника отдела (военная аудитория OF2-OF5) со средним уровнем знаний. В соответствии с рекомендацией группы 1325 в штаб-квартире НАТО гендерные аспекты также были включены в предлагаемые модули. Укрепление этических основ – это комплексный, межсекторальный вопрос, и в работе над ним учреждениям рекомендуется пользоваться услугами профильных экспертов, привлеченных из национальных и международных администраций, гражданского общества и частного сектора.

Учебная программа состоит из четырех основных глав, включая цели обучения, учебные вопросы и справочные материалы. Четыре главы включают:

- *Понимание коррупции как угрозы безопасности и важности укрепления этических основ*
- *Укрепление этических основ и государственное управление*
- *Укрепление этических основ в управлении и обеспечении обороны и безопасности*
- *Укрепление этических основ в операциях и оборонном сотрудничестве*

Данная учебная программа была разработана рабочей группой по вопросам укрепления этических основ, состоящей из профильных экспертов из стран-членов и партнеров НАТО, под руководством международного персонала НАТО, в дополнение к аналогичным учебным программам НАТО, разработанным в рамках Программы совершенствования образования в сфере обороны. Это следует рассматривать как первый шаг в продвижении тематики по укреплению этических основ в НАТО и в национальных системах образования и обучения. Странам предлагается предоставлять отзывы и делиться национальным опытом, включая тематические исследования, для дальнейшего улучшения этой учебной программы. Для удобства в нее также включены основные справочные документы.

Дополнительные главы будут разработаны на основе выявленных потребностей или требований.

Политика НАТО в сфере укрепления этических основ

1. Государства-члены НАТО образуют уникальное сообщество общих ценностей, приверженное принципам свободы личности, демократии, прав человека и верховенства права. Все они едины в своей преданности общему делу: обеспечить, чтобы Североатлантический союз оставался не имеющим аналогов сообществом свободы, мира, безопасности и общих ценностей. Диалог и сотрудничество со странами-партнерами в соответствии с принципами, закрепленными в Учредительном документе Совета евроатлантического партнерства (СЕАП), могут внести конкретный вклад в укрепление международной безопасности и защиту ценностей, на которых основан Североатлантический союз.
2. Союзники подтверждают свою убежденность в том, что прозрачные и подотчетные оборонные ведомства, над которыми установлен демократический контроль, имеют основополагающее значение для стабильности в евроатлантическом регионе и принципиально важны для международного сотрудничества в области безопасности. Они также признают, что коррупция и неэффективное управление представляют собой вызовы для безопасности, поскольку они подрывают демократию, верховенство права, экономическое развитие и доверие общества к оборонным структурам и отрицательно сказываются на операционной эффективности.
3. Политика НАТО по укреплению этических основ, описанная в этом документе, основана на опыте, полученном в ходе реализации Программы по укреплению этических основ, запущенной в 2007 году Советом евроатлантического партнерства. Программа НАТО по укреплению этических основ является частью обязательств НАТО по укреплению этичности, прозрачности и подотчетности в оборонном секторе и связанном с ним секторе безопасности. Этичность – это связь между поведением и принципами. С институциональной точки зрения этичность и добропорядочность напрямую связаны с надлежащим управлением. Укрепление этических основ учреждения – это вопрос институционализации принципов, которые мы хотим, чтобы это учреждение отстаивало и брало за основу своей деятельности, а также донесения этих норм и ценностей его персоналу.
4. Программа действий НАТО по укреплению этических основ открыта для союзников НАТО, Совета евроатлантического партнерства, Средиземноморского диалога, Стамбульской инициативы о сотрудничестве, партнеров по всему миру и Колумбии. Запросы от других стран рассматриваются НАТО в индивидуальном порядке. Это позволяет продвигать передовой опыт и предоставлять странам-участницам специализированную поддержку, призванную сделать ведомства в сфере обороны и безопасности более эффективными и действенными.

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

5. Политика НАТО по укреплению этических основ руководствуется следующими принципами:
 - 5.1. Укрепление этических основ – ключевой элемент в деятельности Альянса. Важность реализации мер по укреплению этических основ, борьбе с коррупцией и надлежащему управлению касается как НАТО, так и союзников и партнеров. Союзники и страны-партнеры берут на себя обязательства поддерживать и продвигать

принципы этичности, прозрачности и подотчетности в соответствии с международными нормами и практикой, установленными для оборонного сектора и связанного с ним сектора безопасности.

- 5.2. Необходимо наличие эффективных и прозрачных национальных процедур для оценки связанных с коррупцией рисков безопасности и оборонных потребностей, а также для разработки и поддержания эффективного и функционально совместимого оборонного потенциала, соответствующего этим требованиям и международным обязательствам.
- 5.3. Укрепление этических основ должно быть неотъемлемой частью работы и деятельности НАТО внутри самой организации и должно развиваться как часть институциональной адаптации. Международный персонал, Международный военный штаб, военное командование и агентства должны продолжать прилагать усилия по укреплению этических основ, прозрачности и подотчетности, а также содействовать эффективному управлению в своих структурах.

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

6. Укрепление этических основ и развитие эффективных, прозрачных и подотчетных оборонных ведомств, способных реагировать на непредсказуемые вызовы безопасности, в том числе смешанного характера, в значительной степени способствует выполнению миссии Североатлантического союза по защите свободы и безопасности его членов.
7. Признавая многогранность вопросов по укреплению этических основ и в зависимости от соответствующих обязательств НАТО, союзников и партнеров, политика направлена на то, чтобы:

НАТО

- 7.1. Интегрировать укрепление этических основ в контекст более широких политических целей НАТО и выполнение основных задач Альянса.
- 7.2. Обеспечить синхронизированный и структурированный подход, чтобы работа по укреплению этических основ имела надежную концептуальную базу и велась по всем политическим и военным направлениям деятельности НАТО.
- 7.3. При необходимости согласовывать усилия с другими международными организациями.

СОЮЗНИКИ И ПАРТНЕРЫ

- 7.4. На добровольной основе продолжать разрабатывать и обновлять национальную политику, доктрины и обучение, направленные на укрепление этических основ.
- 7.5. Подтвердить намерение стран на добровольной основе делиться полученным опытом и передовой практикой под эгидой Программы НАТО по укреплению этических основ и в рамках мероприятий Программы.
- 7.6. Содействовать принципу «собственности» и сопричастности на местном уровне и укреплять институциональный и индивидуальный потенциал.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

8. Для улучшения управления оборонными ресурсами и наращивания потенциала следует использовать элементы укрепления этических основ, включая концепции этических стандартов, прозрачности и подотчетности. Эти элементы должны быть частью работы по выполнению основных задач НАТО.

КОЛЛЕКТИВНАЯ ЗАЩИТА

- 8.1. Коллективная оборона зависит от эффективных и действенных оборонных ведомств и должна быть основана на принципах этичности, прозрачности и подотчетности для максимально эффективного использования денежных средств, вкладываемых в дальнейшее укрепление оборонного потенциала и обеспечение вооруженных сил лучшими ресурсами. Необходимо и далее укреплять этические стандарты в сфере национальной обороны и в связанном с ней секторе безопасности, чтобы обеспечить их устойчивость, особенно против коррупции.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 8.2. НАТО обладает уникальным и надежным набором политических и военных возможностей для преодоления широкого спектра кризисов. В контексте проведения операций деятельность по наращиванию потенциала ведется параллельно с ответными мерами по урегулированию кризисных ситуаций. Принимая во внимание, что коррупция подрывает доверие общества к правительству, влияет на экономическое развитие и делает конфликты нескончаемыми, укрепление этических основ может иметь превентивный эффект. Укрепление этических стандартов следует учитывать на всех этапах операций и миссий под руководством НАТО.

БЕЗОПАСНОСТЬ НА ОСНОВЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

- 8.3. Широкая сеть взаимоотношений НАТО со странами-партнерами и организациями придает особый импульс работе НАТО по укреплению этических основ. В соответствии с политикой партнерства НАТО, Альянс и его партнеры продолжают вместе работать и, где это возможно, расширять сотрудничество в рамках различных форматов партнерства между ними, чтобы способствовать соблюдению принципов этичности, обмену полученными уроками и положительным опытом.

КОМПЛЕКСНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

9. Включение аспектов укрепления этических основ при выполнении основных задач НАТО является дополнением к усилиям, которые предпринимаются на национальном уровне. Деятельность по укреплению этических основ должна быть гибкой и индивидуально разработанной.
10. Работа НАТО по укреплению этических основ сосредоточена на предупреждении коррупции в оборонном секторе и связанном с ним секторе безопасности, и эта работа дополняет усилия других международных участников. В контексте двусторонних, региональных и многосторонних программ сотрудничества, политика обеспечения этических основ должна согласовываться с действиями этих международных субъектов, а координация между различными заинтересованными сторонами должна быть усилена по мере необходимости и в соответствии с Планом действий по внедрению комплексного подхода.
11. НАТО стремится к тому, чтобы весь военный и гражданский персонал в сфере обороны и безопасности тех стран, которые участвуют в Программе по укреплению этических основ, знал о последствиях коррупции, а руководители обладали необходимой осведомленностью и знаниями для создания организационной культуры этичности, прозрачности и подотчетности. Образовательная программа НАТО по укреплению этических основ, согласованная Североатлантическим советом в 2012 году, предполагает включение вопросов по укреплению

этических основ в учебно-образовательную деятельность НАТО, учитывая текущие и будущие операции и институциональное совершенствование с целью поддержания национальных инициатив в этом направлении. Эта Программа поддерживает уже существующие меры по укреплению национального индивидуального и институционального потенциала, а также повышает их оперативную совместимость посредством обучения и тренингов.

12. Политика по укреплению этических основ продолжает поддерживать приоритеты НАТО в отношении выполнения резолюции 1325 Совета Безопасности ООН и связанных с ней резолюций о роли женщин, мире и безопасности. Таким образом, гендерная проблематика будет по-прежнему учитываться в инструментах и программе действий НАТО по укреплению этических основ, включая образование и подготовку.
13. Работа НАТО по укреплению этических основ НАТО соответствует политике партнерства НАТО. Она будет продолжать укреплять синергию с такими инструментами партнерства, как Процесс планирования и оценки сил (PARP), Программа совершенствования образования в сфере обороны (DEEP) и Программа профессионального развития (PDP). Программа НАТО по укреплению этических основ также продолжит вносить свой вклад в Инициативу по укреплению оборонного потенциала и потенциала связанного с ним сектора безопасности (DCBI) и Инициативу по оперативной совместимости с партнерами (PIP).
14. Сеть партнеров по осуществлению, в которую входят страны НАТО и страны-партнеры, также вносит свой вклад в Программу по укреплению этических основ НАТО. Они будут продолжать предоставлять экспертные знания, организовывать мероприятия, проводить исследования и анализ.
15. НАТО, союзники и партнеры должны обеспечить, чтобы принципы укрепления этичности были включены в их соответствующие стратегии и мероприятия общественной дипломатии. Тщательно продуманная коммуникационная стратегия помогает лидерам в сфере обороны и безопасности в дальнейшем продвижении и поддержке реформ, направленных на укрепление надлежащего управления.
16. Гражданское общество и СМИ играют важную роль в обеспечении этичности, прозрачности и подотчетности. Они также играют ключевую роль в повышении осведомленности о коррупции и ненадлежащем использовании ресурсов. Программа по укреплению этических основ НАТО расширяет внешние связи и сотрудничество.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

17. После утверждения главами государств и правительств НАТО на Варшавском саммите, политика НАТО в сфере укрепления этических основ подкрепляется Планом действий. Процессы разработки, реализации и обзора выполнения Плана действий по укреплению этических основ будет возглавлять Целевая группа по вопросам укрепления этических основ под руководством Отдела по политическим вопросам и политике безопасности, отражая совместные усилия Международного штаба и органов военного управления НАТО. Североатлантический совет будет ежегодно получать обновленную информацию о выполнении политики НАТО по укреплению этических основ.

Содержание

I. ПОНИМАНИЕ КОРРУПЦИИ КАК УГРОЗЫ ДЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ И ВАЖНОСТЬ УКРЕПЛЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ

Блок I: Понимание коррупции

Модуль 1.1.1: Коррупция как угроза безопасности.....	10
Модуль 1.1.2: Коррупция в сфере обороны и безопасности: способствующие факторы и влияние	11
Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков.....	12
Модуль 1.1.4: Правовая база.....	13

Блок II: Моральные принципы, этика и культура

Модуль 1.2.1: Этика	15
Модуль 1.2.2: Культурный аспект укрепления этических основ	16

II. НАДЛЕЖАЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ

Блок I: Принципы надлежащего управления

Модуль 2.1.1: Представительство.....	21
Модуль 2.1.2: Права человека.....	22
Модуль 2.1.3: Гендер.....	22
Модуль 2.1.4: Прозрачность	23
Модуль 2.1.5: Подотчетность	24
Модуль 2.1.6: Система сдержек и противовесов	25
Модуль 2.1.7: Верховенство права	25
Модуль 2.1.8: Беспристрастность.....	26
Модуль 2.1.9: Надежность и предсказуемость	26
Модуль 2.1.10: Стратегический подход к укреплению этических основ.....	27

Блок II: Функционирование государственных учреждений

Модуль 2.2.1: Исполнительная власть.....	28
Модуль 2.2.2: Законодательная власть	29
Модуль 2.2.3: Судебная власть	29

Блок III: Система сдержек и противовесов

Модуль 2.3.1: Военно-гражданские отношения	30
Модуль 2.3.2: Парламентский контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе	31
Модуль 2.3.3: Судебный контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе	32
Модуль 2.3.4: Медиа.....	32
Модуль 2.3.5: Организации гражданского общества.....	33
Модуль 2.3.6: Специализированные органы по борьбе с коррупцией (включая международные организации)	33

III. УКРЕПЛЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В УПРАВЛЕНИИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ ОБОРОНЫ И БЕЗОПАСНОСТИ

Блок I: Управление кадровыми ресурсами

Модуль 3.1.1: Стратегия управления кадровыми ресурсами.....	38
Модуль 3.1.2: Принятие решений в управлении кадровыми ресурсами	39
Модуль 3.1.3: Этичность поведения должностных лиц и защита разоблачителей	39
Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты	40

Блок II: Финансы и закупки

Модуль 3.2.1: Оборонное планирование, бюджетирование и финансовый менеджмент	41
Модуль 3.2.2: Прозрачность и коррупционные риски в сфере закупок.....	42

Блок III: Интеграция стратегии по укреплению этических основ

Модуль 3.3.1: Этичность процесса принятия решений.....	43
Модуль 3.3.2: Внутренняя система сдержек и противовесов.....	44
Модуль 3.3.3: Разработка и управление программами по укреплению этических основ.....	44

IV. ОПЕРАЦИИ И ОБОРОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Блок I: Укрепление этических основ в процессе военных операций

Модуль 4.1.1: Виды и каналы распространения коррупции, влияющей на ход военных операций	48
Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и успешность миссии	49
Модуль 4.1.3: Меры по борьбе с коррупцией в процессе планирования НАТО.....	50
Модуль 4.1.4: Стандартные операционные процедуры: методики, практические приемы и процедуры по снижению коррупционных рисков в ходе военных миссий.....	51
Модуль 4.1.5: Методики, практические приемы и процедуры противодействия коррупции во время операций	51
Модуль 4.1.6: Коррупционные риски в обеспечении миссии.....	52
Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством комплексного подхода	52
Модуль 4.1.8: Руководство и эффективное принятие решений	53
Модуль 4.1.9: Развитие военных сил безопасности и полиции принимающей страны	54
Модуль 4.1.10: Оценка и мониторинг действий, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией в ходе военных операций	55

Блок II: Оборонное сотрудничество и наращивание потенциала

Модуль 4.2.1: Коррупционные риски при оборонном сотрудничестве, поддержке сил безопасности, обеспечении стабильности и правопорядка, наращивании оборонного потенциала и потенциала связанных с ним сил безопасности.....	57
Модуль 4.2.2: Оценка и снижение коррупционных рисков в процессах оборонного сотрудничества, поддержке сил безопасности и наращивании оборонного потенциала	58
Модуль 4.2.3: Укрепление этических основ, развитие потенциала: реализация программ по укреплению этических основ при оказании поддержки силам безопасности и наращивании оборонного потенциала.....	59
Модуль 4.2.4: Мониторинг и оценка результатов оборонного сотрудничества, поддержки сил безопасности и наращивания оборонного потенциала	59
Модуль 4.2.5: Передовые практики в создании устойчивых структур надзора, борьбы с коррупцией и внутреннего контроля.....	60



1

**Понимание коррупции как угрозы
для безопасности и важность
укрепления этических основ**

Описание раздела

Данный раздел знакомит студентов с концепцией коррупции как угрозы безопасности, с тем, как она влияет на сферы обороны и безопасности, а также показывает взаимосвязь между коррупцией и конфликтом. Он также охватывает методы оценки коррупционных рисков, правовые основы, этику и роль организационной культуры в предотвращении или способствовании коррупции.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

- Понять и уметь объяснить коррупцию как угрозу безопасности;
- Понять и уметь объяснить явление коррупции и то, какое влияние коррупция может оказать на ведомства в сфере обороны и безопасности;
- Выявлять и анализировать источники и обстоятельства, способствующие коррупции в органах обороны и безопасности;
- Выявлять и оценивать коррупционные риски в учреждениях обороны и безопасности;
- Анализировать эффективную правовую базу, связанную с коррупцией, с учетом существующих международных норм и передовой практики;
- Объяснять индивидуальное и организационное поведение, которое способствует коррупции или сдерживает ее, и понимать, как поведение формируется под влиянием этических и культурных аспектов, включая гендерные.

СПИСОК ТЕМ

БЛОК I: ПОНИМАНИЕ КОРРУПЦИИ

Модуль 1.1.1: Коррупция как угроза безопасности

Модуль 1.1.2: Коррупция в сфере обороны и безопасности: способствующие факторы и влияние

Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков

Модуль 1.1.4: Правовая база

БЛОК II: МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЭТИКА И КУЛЬТУРА

Модуль 1.2.1: Этика

Модуль 1.2.2: Культурный аспект укрепления этических основ

БЛОК I: ПОНИМАНИЕ КОРРУПЦИИ

Описание блока

Цель этого блока – обсудить понятие и значение коррупции, возможные источники и последствия коррупции, в том числе помочь студентам понять, что коррупция и плохое управление являются проблемами безопасности, они подрывают демократию, верховенство права и экономическое развитие, подрывают общественное доверие к оборонным учреждениям и отрицательно сказываются на эффективности работы. Ожидается, что оборонные ведомства и органы безопасности должны быстро и решительно реагировать на кризисные ситуации и соответствовать неотложным требованиям, как правило, связанным с конфиденциальной информацией и оперативной необходимостью. Ограниченная прозрачность некоторых видов деятельности, побуждение к действию в сочетании с дискреционными полномочиями могут, при определенных обстоятельствах, способствовать коррупции.

Данный блок также охватывает правовые основы и обучает методам выявления и оценки рисков коррупции. Лучше всего, чтобы этот блок презентовал специалист, имеющий теоретические и юридические знания, а также опыт работы в сфере обороны и безопасности. Студентам необходимо ознакомиться с соответствующими международными правовыми актами и конвенциями ООН, Совета Европы, ОЭСР и ОБСЕ.

Учебные цели блока

При успешном прохождении блока студенты будут:

- Способны понимать связь между коррупцией и конфликтом, а также влияние коррупции на международную безопасность;
- Ознакомлены с концепциями и методологией, необходимыми для понимания коррупции;
- Ознакомлены с концепциями и методологией оценки коррупционных рисков;
- Ознакомлены с международной правовой базой, связанной с выявлением и предупреждением коррупции, чтобы они могли разобраться и проанализировать национальное и институциональное законодательство.

Вопросы для рассмотрения

- Какие общепринятые определения коррупции используются соответствующими международными и национальными учреждениями?
- Каковы академические определения коррупции в теоретическом смысле?
- Какая связь между коррупцией и насильственным экстремизмом?
- Какая связь между коррупцией, конфликтом и незаконной деятельностью, такой как торговля людьми и торговля конфликтными ресурсами?
- Каковы лучшие практики/методы оценки воздействия коррупции и снижения риска коррупции?
- Каковы конкретные формы коррупции в различных сферах обороны, таких как закупки, финансы, кадры, операции по поддержанию мира и т. д.?
- Какие факторы риска могут способствовать коррупции в оборонных учреждениях?

- Как мы можем оценить коррупционные риски для оборонных ведомств?
- Какая связь между коррупцией и гендером?
- Каковы основные положения международного законодательства, касающиеся коррупции в сфере обороны?
- Какие общие аспекты способствуют или ограничивают эффективность национального законодательства на практике?
- Как можно привести национальное законодательство в соответствие с международной правовой базой?
- Как страны могут провести сравнительный анализ механизмов и законодательства, связанных с коррупцией?

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции экспертов-практиков и тематические практические исследования. Тематические исследования могут включать сравнение и сопоставление охвата международно-правовых рамок;
- Учащиеся будут оцениваться по их знаниям и пониманию концепции коррупции и рисков, которые можно будет оценить в ходе рассмотрения и обсуждения конкретных примеров.

Литература

- Алекс Кобхэм, Коррупция восприятия: почему ведущий индекс коррупции Трансперенси Интернешнл не оправдывает ожиданий, *Внешняя политика*, 2013. Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, *Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Центр укрепления этических основ в оборонном секторе, Критерии надлежащего управления в оборонном секторе. Международные стандарты и принципы, 2015. Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Митчелл А. Селигсон, Влияние коррупции на легитимность режима: сравнительное исследование четырех стран Латинской Америки. Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, *The Journal of Politics* 64.02, 2002:408-433.
- Габриэлла Р. Монтинола, Роберт В. Джекман, Источники коррупции: исследование по стране, *Британский журнал политических наук* 32.01, 2002: 147-170. Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, *British Journal of Political Science* 32.01, 2002:147-170.
- НАТО, Анкета для самооценки по укреплению этических основ и процесс экспертной оценки: инструмент диагностики для национальных оборонных ведомств, 2015. NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_f_l2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- НОРАД, Контекстный выбор в борьбе с коррупцией: извлеченные уроки, 2011. NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@inline
- ОЭСР, Последствия коррупции на отраслевом уровне и последствия для экономического роста и развития, март 2015. OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*,

March 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>

- Пол Коллиер, *Нижний миллиард: почему беднейшие страны терпят неудачу и что с этим можно сделать*. Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008.
- Лоуренс Лессиг, Определение институциональной коррупции. Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, Изд. 41, №3, 2013.
- Стэффан Андерссон, Пол Н. Хейвуд, Политика восприятия: использование и злоупотребление подходом Трансперенси Интернешнл к измерению коррупции. Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. *Political Studies* 57(4), 2009
- Трансперенси Интернешнл, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны и безопасности: 20 практических реформ, 2011. Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qfyc32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Трансперенси Интернешнл, Индекс восприятия коррупции. Transparency International, *Corruption Perceptions Index*. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Трансперенси Интернешнл, Барометр глобальной коррупции. Transparency International, *Global Corruption Barometer*. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Трансперенси Интернешнл, Государственный антикоррупционный индекс обороны за 2015 год. Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2015*. <http://government.defenceindex.org>
- Викас Ананд, Блейк Э. Эшфорт и Махендра Джоши, Бизнес как обычно: принятие и увековечение коррупции в организациях. Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, Изд. 18, №2, 2004.
- Министерство международного развития Великобритании, Почему коррупция имеет значение: понимание причин, следствий и того, как с ними бороться. Документ о фактах коррупции, январь 2015. UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2015.
- Ресурсный центр по борьбе с коррупцией U4, Международная передовая практика в области антикоррупционного законодательства. Экспертный ответ U4. U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- Всемирный банк, Доклад о мировом развитии. Конфликт, безопасность и развитие, 2011. World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Модуль 1.1.1: Коррупция как угроза безопасности

Описание модуля

Этот модуль знакомит с теоретическими определениями и концепциями коррупции в целом, уделяя особое внимание сектору безопасности. В модуле описываются потенциальные движущие силы коррупции и взаимосвязь между коррупцией и конфликтом.

Учебные цели модуля

При успешном прохождении модуля студенты смогут:

- Сравнить и объяснить определения терминов «коррупция» и «надлежащее управление»;
- Определить движущие силы и факторы, способствующие коррупции в секторе обороны и безопасности;
- Понимать влияние коррупции на миротворчество;
- Понимать, как коррупционная деятельность, такая как торговля людьми, используется для финансирования конфликта;
- Разобраться с концепцией и проанализировать случаи «захвата государства»;
- Понимать, как коррупция и конфликты подпитывают друг друга (их взаимосвязь), и соотнести эти проблемы с ролью ведомств безопасности и обороны.

Вопросы для рассмотрения

- Какие есть определения коррупции и надлежащего управления?
- Каковы последствия коррупции в обороне на уровне обороноспособности, операционной эффективности и действенности оборонных организаций?
- Каковы движущие силы и факторы, способствующие коррупции в учреждениях обороны и безопасности?
- Какая связь между коррупционной практикой в сфере обороны и безопасности и управлением?
- Какие условия делают организации безопасности и обороны подверженными коррупции? Какие связи существуют между коррупцией и конфликтом?

Методика обучения

- Лекции;
- Групповое обсуждение тематических примеров;
- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации анализа тематических примеров.

Литература

- Алина Мунджиу-Пиппиди, В поисках надлежащего управления: как общества развивают контроль над коррупцией. Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015
- Аликс Дж. Бучер, Создание карты коррупции и борьба с ней в раздираемых войной государствах. Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Шайенская церковь, Часть мысли: миротворчество и коррупция: насколько они сталкиваются? Взаимосвязь: коррупция, конфликты и миротворчество. Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium, The Fletcher School, 2007.
- Дэниел Джордан Смит, Культура коррупции: повседневный обман и недовольство населения в Нигерии. Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in*

Nigeria, Princeton University Press, 2007.

- Эмиль Болонгаита, Контроль коррупции в постконфликтных странах, Институт международных исследований проблем мира, Джоан Б. Крок, 2005. Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Институт экономики и мира. Мир и коррупция: снижение коррупции, трансформирующий фактор мира, 2015. Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Джессика К. Титс, Эрика Ченовет, Подкупить или взорвать бомбу: связаны ли воедино коррупция и терроризм?, в редакции Роберт И. Ротберг, Коррупция, глобальная безопасность и мировой порядок. Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb: do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Кимберли Тачук, Коррупция и международная безопасность, обзор академического журнала SAIS, Изд. 25, №1, 2005. Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005
- Луиза И. Шелли, Грязные переплетения: коррупция, преступность и терроризм. Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Луиза И. Шелли, Нечестивая троица: транснациональная преступность, коррупция и терроризм. Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, Brown Journal of World Affairs, no. 2, 2005:101-111.
- Фил Уильямс, Преступники, ополченцы и повстанцы: организованная преступность в Ираке, Институт стратегических исследований армии США, 2009. Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, US Army Strategic Studies Institute, 2009. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Филипп Ле Бийон, Коррупция мира? Миротворческая деятельность и постконфликтная коррупция, Международное миротворчество. Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, International Peacekeeping, no. 3, 2008:344- 361
- Роберт И. Ротберг, Как коррупция ставит под угрозу мир и стабильность во всем мире, издание Роберт И. Ротберг, Коррупция, глобальная безопасность и мировой порядок. Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Сара Чейес и Рабочая группа по международной безопасности. Коррупция: непризнанная угроза международной безопасности. Фонд Карнеги в сфере международного мира. Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Сара Чейес и Исследовательская группа по вопросам нестабильности, Коррупция и нестабильность государства, Аналитический отчет № 1, 2016. Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016.
- Сара Чейес, Воры государства. Почему коррупция угрожает глобальной безопасности. Нью-Йорк: В.В. Нортон и компания, 2015. Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Сьюзан Роуз-Акерман, Коррупция и правительство. Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, International Peacekeeping, №3, 2008:328-343
- Министерство международного развития Великобритании, Почему коррупция имеет значение: понимание причин, следствий и того, как с ними бороться. Документ о фактах коррупции, январь 2015 г. UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them*. Evidence paper on corruption, January 2015.

- ЭСКАТО ООН, *Что такое надлежащее управление?*, 2013. UNESCAP, *What is good governance?*, 2013. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Виктория К. Холт и Аликс Дж. Бучер, *Очерчивание проблемы: меры ООН по борьбе с коррупцией и преступными сетями в постконфликтных условиях*. Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, №3, 2008:20-32
- Уолтер А. Кемп, *Бизнес, связанный с этническими конфликтами*. Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004:43-59.
- Всемирный банк, *Доклад о мировом развитии 2011 г. Конфликт, безопасность и развитие*. World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Модуль 1.1.2: Коррупция в сфере обороны и безопасности: способствующие факторы и влияние

Описание модуля

В этом модуле более подробно рассматриваются концепции коррупции и ее влияние на сектор обороны и безопасности. В модуле описываются потенциальные движущие силы коррупции и факторы, способствующие коррупционному поведению, а также рассматриваются случаи из разных стран и культур. В модуле далее обсуждаются вероятные последствия коррупции для функционирования оборонных учреждений, а также ее более обширное влияние на их легитимность и национальную целостность.

Учебные цели модуля

При успешном прохождении модуля студенты будут уметь:

- Анализировать конкретную роль ведомств обороны и безопасности и их значение в обеспечении прозрачности, подотчетности и этических стандартов;
- Понимать влияние коррупции на оборонный потенциал, боевую готовность, операции и моральный дух военнослужащих и сотрудников органов безопасности;
- Понимать, как коррупция снижает легитимность и доверие общества к структурам обороны и безопасности.

Вопросы для рассмотрения

- Какое влияние оказывает коррупция на человека, учреждения, население и государство?
- Как коррупция влияет на моральный дух военнослужащих и результативность последующей деятельности?
- Как коррупция влияет на доверие общества к вооруженным силам и каковы последствия этого?
- Какая связь между коррупционными практиками в сфере обороны и безопасности и управлением?
- Как дискреционные действия и отсутствие конкурентоспособности, контроля, прозрачности и ответственности за результаты увеличивают коррупционные риски?
- Как отличаются риски и последствия коррупции в зависимости от гендера?
- Как секретность, срочность и забота о развитии местной оборонной промышленности способствуют коррупции?
- Как недостаточная экспертность профессиональных гражданских и военных управленческих кадров, исторический опыт и обстановка в сфере безопасности способствуют коррупции в организациях сектора безопасности и обороны?

Методика обучения

- Лекции;
- Групповое обсуждение тематических примеров;
- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации анализа тематических примеров.

Литература

- Евразия Дейли Монитор, *Черные дыры, исчезающие рубли и коррупция в российской армии*. Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption*

in the Russian Military, Eurasia Daily Monitor, Выпуск 7, 2010. http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150

- Джоэл С. Хеллман, Герайнт Джонс и Дэниел Кауфманн, *Захвати государство, захвати день: захват государства, коррупция и влияние в переходном периоде. Рабочие документы политического исследования*, Всемирный банк, 2000. Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Марк Седра, *На пути к реформе сектора безопасности второго поколения* в издании Марк Седра. *Будущее реформы сектора безопасности*. Центр инноваций в международном управлении, 2010: 102-116. Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform* in Mark Sedra, *The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation, 2010:102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Натаниэль Хеллер, *Определение и измерение коррупции: откуда мы пришли, где мы сейчас и что имеет значение для будущего* в издании Роберт И. Ротберг, *Коррупция, глобальная безопасность и мировой порядок*. Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Ричард Кляйнфельд и группа изучения уязвимости. *Уязвимость и реформа сектора безопасности*. Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016.
- Тодор Тагарев, *Коррупционное проклятие в обеспечении этичности и сокращении коррупции* в издании Тодор Тагарев, *Оборона: сборник передовых практик*, Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, 2010: 3-12. Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption* in Todor Tagarev, *Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:3-12. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- Всемирный банк, *Доклад о мировом развитии 2011 г. Конфликт, безопасность и развитие*. World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков

Описание модуля

Вероятность коррупционных действий и их последствия различаются в зависимости от страны и организаций сектора безопасности, и со временем претерпевают изменения. Как следствие, каждая организация по-своему определяет проблемы коррупции и соответственно расставляет приоритеты в своих усилиях. Новейшие наработки в этой области показывают, что сильный подход к решению проблем, связанных с коррупцией, включает в себя систему снижения рисков, в которой ключевые меры по укреплению этических основ направлены на комплексное снижение основных коррупционных рисков. Предпосылкой для внедрения такой системы снижения рисков является тщательный анализ и комплексное определение коррупционных рисков для каждой организации.

Этот модуль демонстрирует применение методов для определения и создания карты рисков в организациях обороны и безопасности, которые позволяют эффективно распределять ограниченные ресурсы организации, использовать индивидуальную международную помощь и стимулируют развитие ответственности и права собственности на местном уровне. По завершении модуля студенты смогут определить и выбрать меры для оценки прогресса программ по укреплению этических основ.

Учебные цели модуля

При успешном прохождении модуля студенты смогут:

- Понять значение создания карты рисков при разработке программ по укреплению этических основ;
- Смогут внедрять передовые методы и техники для определения и создания карты рисков;
- Понять сильные и слабые стороны подходов, основанных на восприятии и оценке риска;
- Понять полезность сравнительного анализа при оценке коррупционных рисков в секторах обороны и безопасности;
- Осознать необходимость систематического сбора и обмена данными карты рисков, в частности данными и доказательствами коррупции в организациях обороны и безопасности.

Вопросы для рассмотрения

- Какие существуют различные системы управления рисками для принятия решений о распределении ресурсов?
- Каковы различные подходы и методы по определению и созданию карты коррупционных рисков?
- Как мы можем измерить вероятность и влияние коррупции?
- Каковы ограничения структур управления рисками и стратегий смягчения последствий?
- Каковы лучшие отраслевые практики оценки рисков и управления рисками?

Методика обучения

- Лекции;
- Упражнение по созданию карты коррупционных

рисков (например, отображение рисков в избранной функциональной области);

- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации разработанной карты коррупционных рисков.

Литература

- Алекс Кобэм, Коррупция восприятия: почему ведущий индекс коррупции Трансперенси Интернеишнл не оправдывает ожиданий. Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Материалы для упражнений из серии по наращиванию потенциала в укреплении этических основ, разработанные Женевским центром демократического контроля над вооруженными силами (DCAF)/ Советом министерств обороны стран Юго-Восточной Европы (SEDM). Exercise materials from the DCAF/ SEDM BI capacity building series.
- ISO 31000 – Управление рисками. ISO 31000 – Risk management.
- ISO 31000:2009, Управление рисками – Принципы и рекомендации. ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010, Управление рисками – методы оценки рисков. ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.
- Джон Флаэрти, Роль внутренних аудиторов в борьбе с коррупцией, 8-я Международная конференция по борьбе с коррупцией. John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The 8th International Anti-Corruption Conference. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- НАТО, Анкета для самооценки по укреплению этических основ и процесс экспертной оценки: инструмент диагностики для национальных оборонных ведомств, 2015. NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Стаффан Андерссон и Пол Н. Хейвуд, Политика восприятия: использование и злоупотребление подходом Трансперенси Интернеишнл к измерению коррупции, Политические исследования 57 (4), декабрь 2009 г. Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, Political Studies 57(4), December 2009.
- Трансперенси Интернеишнл, Государственный антикоррупционный индекс обороны, 2015. Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Модуль 1.1.4: Правовая база

Описание модуля

Коррупция широко признана нарушением закона, но национальные законодательные базы имеют значительные различия в определении коррупции, а также в масштабах усилий и мерах, предусмотренных для борьбы с коррупционными действиями. В этом модуле будут рассмотрены сильные и слабые стороны различных подходов к созданию эффективной правовой среды для борьбы с коррупцией. Модуль также знакомит с международным законодательством, касающимся коррупции, включая Конвенцию Организации Объединенных Наций против коррупции (КПК ООН) и конвенции Совета Европы, и примеры национальных антикоррупционных положений. У студентов будет возможность сравнить национальные нормы с передовой международной практикой, а также выявить пробелы и проблемы в их реализации.

Учебные цели модуля

При успешном прохождении модуля студенты смогут:

- Понять требования к реализации существующей национальной правовой базы в своей организации;
- Обсудить обоснование юридического определения понятия «этичность»;
- Описать и объяснить юридические определения коррупции;
- Сравнить сильные и слабые стороны различных национальных законодательных баз по борьбе с коррупцией с целью снижения уровня коррупции;
- Анализировать правовые положения для органов, наделенных следственными или правоохранными полномочиями;
- Анализировать соответствующее функциональное законодательство, например, о закупках, поведении на военной и гражданской службе, управлении финансами или использовании ресурсов;
- Понять юридическое значение и пользу кодексов поведения;
- Понять требования и подходы, реализованные в международных нормах по борьбе с коррупцией, фокусируясь на Конвенции ООН против коррупции (КПК ООН);
- Получить знания о другом соответствующем международном/региональном законодательстве в таких направлениях как противодействие отмыванию денег, конфискации активов и организованной преступности;
- Получить знания о специальных международных организациях, таких как Международная организация по противодействию отмыванию преступных доходов (FATF).

Вопросы для рассмотрения

- Каковы основные юридические определения коррупции и их ключевые элементы?
- Какие пробелы существуют в этих определениях?
- Как можно дополнить превентивные и карательные меры против коррупции?
- Чем уголовное и гражданское право различаются и дополняют друг друга в отношении коррупции?
- Какие специальные методы расследования применяют-

ся при выявлении и расследовании случаев коррупции?

- В чем разница между «замораживанием», «арестом» и «конфискацией» активов, полученных в результате коррупционных действий?
- Достаточно ли действующих правовых мер для эффективной защиты свидетелей, экспертов, потерпевших и лиц, сообщающих информацию/информаторов?
- Необходимы ли особые полномочия для расследования и преследования коррумпированных должностных лиц и посредников?
- Какие формы коррупции возникают за пределами государственного сектора, и как они влияют на сектор обороны и безопасности?

Методика обучения

- Лекции;
- Групповое обсуждение тематических примеров;
- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации анализа тематических примеров.

Литература

- *Законы о коррупции: Справочник не для юристов по законам и правонарушениям в Великобритании, связанным с коррупционным поведением, Трансперенси Интернешнл Великобритания, 2016. Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour, Transparency International UK, 2016. <http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>*
- Конвенции Совета Европы.
 - Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (СЕД № 173/ETS No.173).
 - Конвенция о гражданском праве о коррупции (СЕД № 174/ETS No. 174).
 - Дополнительный протокол к Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию (СЕД № 191/ETS No. 191).
 - Рекомендация Совета министров Группы стран Совета Европы по борьбе с коррупцией (GRECO) (№ R (2000) 10) о кодексах поведения для государственных служащих, включая Типовой кодекс поведения для государственных служащих.
 - Типовой кодекс поведения государственных служащих.
- Франциско Кардона, Разрешение конфликтов интересов в государственном секторе, Руководства по надлежащему управлению. № 2, Центр укрепления этических основ в секторе обороны, 2015. Francisco Cardona, *Tackling conflicts of interest in the public sector, Guides to Good Governance. no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>*
- Конвенция ОЭСР, Борьба с подкупом иностранных публичных должностных лиц в международном масштабе. OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International. <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- Закон о взяточничестве 2010 г. The Bribery Act 2010. <http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Тодор Тагарев, Нормативно-правовая база, Укрепле-

ние этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник передовых практик, Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, 2010: 172-192. Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:172-192. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.*

- Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, Справочная информация о Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции. United Nations Convention Against Corruption, Background on the United Nations Convention Against Corruption. <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- Ресурсный центр по борьбе с коррупцией U4, Международная передовая практика в области антикоррупционного законодательства. U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>*

БЛОК II: МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЭТИКА И ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ

Описание блока

В этом блоке исследуется роль этики и концепция укрепления этических основ в государственном управлении. Он направлен на то, чтобы дать студентам более глубокое понимание индивидуального принятия решений с учетом моральных и социальных норм, влияния со стороны коллег и организационной культуры в целом. В блоке представлен анализ проблем и моральное обоснование в контексте государственной службы в сфере обороны и безопасности. Он начинается с разграничения этики и права, рассмотрения тематических примеров, которые представляют этические проблемы, которые не всегда отображены в законодательстве, а в дополнение предлагается обзор тех классических форм морального мышления (таких как утилитаризм и этика долга), которые касаются этических вопросов и помогают их решить. В нем сравниваются концепции получения прибыли на свободном рынке с деятельностью по приобретению и заключению контрактов в государственных и общественных службах, а также рассматриваются предложения по созданию ведомств и процедур, обеспечивающих подотчетность, контроль и прозрачность и тем самым препятствующих возникновению коррупции в государственном секторе.

Учебные цели блока:

- Понять роль и важность этики в управлении сектором обороны и безопасности;
- Применять понимание этики и моральных принципов к тематическим примерам, связанным с вызовами для этичности;
- Объяснять, как организационная культура может повлиять на устойчивость или уязвимость организации к коррупции;
- Проанализировать культуру организации, чтобы выявить области, которые могут способствовать коррупции.

Вопросы для рассмотрения

- Почему этика важна в секторе обороны и безопасности и как она помогает разрешению моральных дилемм, возникающих в организационных условиях?
- Как отдельные личности могут противостоять давлению коррумпированной организационной культуры?
- Как организации могут продвигать этическое поведение?
- Как формируются организационные культуры и как их можно изменить?
- Как разные национальные и организационные культуры формируют различное понимание коррупции и как это влияет на укрепление оборонного потенциала?

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции экспертов-практиков и тематические практические исследования. Тематические исследования могут включать сравнение и сопоставление охвата международных правовых рамок;
- Учащиеся будут оцениваться по их знаниям и пониманию концепции коррупции и рисков, которые можно будет оценить в ходе рассмотрения и обсуждения конкретных примеров.

Модуль 1.2.1: Этика

Описание модуля

Этот модуль дает учащимся более глубокое понимание принятия решений на индивидуальном уровне (например, решения относительно того, следует ли участвовать в коррупционной деятельности, мотивируя это лояльностью, страхом или жадностью), с учетом моральных и социальных норм, давления со стороны коллег и организационной культуры в целом, а также с учетом сильных сторон и ограничений кодексов этического поведения. В нем представлен анализ проблем и их моральное обоснование в контексте государственной службы в сфере национальной обороны и безопасности с упором на процессы приобретения основных средств, управления государственными программами и принятия решений о найме и продвижении по службе.

Учебные цели модуля

На основе лекций, изучения рекомендованных материалов для чтения, дискуссий и анализа практических ситуаций студенты смогут:

- Оценить различие между этикой и законом, рассматривая их как «концепции управления»;
- Объяснить содержание и эволюцию концепций внутренней и внешней целостности и этичности в организационных системах и среди их сотрудников;
- Уметь правильно различать моральные дилеммы (как неясность в определении правильной или наилучшей национальной стратегии) и проверки характера или порядочности (в которых люди нарушают закон, игнорируют правила и сознательно участвуют в мошенничестве, коррупции, nepotизме и злоупотреблении властью);
- Применять метод «анализа практических ситуаций» в отношении вопросов целостности и этичности всей системы национальной безопасности.

Вопросы для рассмотрения

- Что такое этика и каковы основные этические ценности в организациях безопасности и обороны?
- Какие навыки критического мышления, оценки и поиска решений необходимы для решения моральных дилемм как аналитических проблем?
- Что влияет на индивидуальный выбор и принятие решений в институциональной и организационной среде (иногда характеризующиеся давлением со стороны коллег и коррупционной деятельностью)?
- Как классические «моральные теории правильного и хорошего» формируют «стратегическое мышление» о конечных целях индивидуальных или корпоративных действий и о наиболее подходящих средствах их достижения? (особенно в ситуациях, когда действующее законодательство не дает существенных рекомендаций)?
- Какие ориентиры предлагает теория морального характера Аристотеля и моральные принципы Канта при разработке стратегий противодействия коррупции?
- Что формирует стойкость («моральное мужество») людей, столкнувшихся с групповым давлением и коррумпированными обычаями, позволяя таким людям оказывать сопротивление этим тенденциям к коррупции, проявляющимся в повседневной деятельности?
- Какие механизмы могут использовать организации безо-

Методика обучения

- Лекции;
- Групповое обсуждение тематических примеров;
- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации анализа тематических примеров.

Литература

- Ален Фог-Тедом, Эффективная демократизация и развитие моральных качеств в вооруженных силах африканских государств в Справочнике по военной этике Дж. Джорджа Р. Лукаса, Рутледж, Издательство Рутледж, гл. 10, 2015. Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States in Jr. George R. Lucas, Routledge Handbook of Military Ethics, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.*
- Джордж Лукас, Военная этика: что нужно знать каждому. George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.*
- Джордж Лукас, Рик Рубель, Разбор примеров военной этики. George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics, Pearson, 3 Ed., 2012.*
- Скандал с обеспечением хозяйствования в ВМС США. Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Патрисия Дж. Кук, Анализ проблем и этические дилеммы (PAED). Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED), Pearson, 2010.*
- Филип М. Николс, Психические издержки нарушения законов о коррупции. Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws, Vanderbilt Journal of Transnational Law, 45, 2012.*
- Генерал-майор Роберт Латифф, Этические вопросы закупок в оборонных системах. «Справочник по военной этике» Джорджа Р. Лукаса. Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition in Jr. George R. Lucas, Routledge Handbook of Military Ethics, Routledge Publishers, Глава 20, 2015.*
- Стивен Коулман, Военная этика. Stephen Coleman, *Military Ethics, Oxford OUP, 2012.*
- Министерство обороны США, Энциклопедия этических нарушений: Министерство обороны, Офис Генерального советника, Управление по стандартам поведения, 2014. U.S. Department of Defense, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office, 2014.* http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Модуль 1.2.2: Культурный аспект укрепления этических основ

Описание модуля

Индивидуальное поведение формируется представлениями, взглядами, традициями, организационными практиками и социальными нормами. Этот модуль познакомит студентов с концепциями организационной культуры, основой и особенностями организационной культуры в организациях обороны и безопасности и ее связями с коррупцией. Студенты проанализируют внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры, и то, как они уменьшают или увеличивают коррупционные риски. Студентам будут представлены практические примеры и кейсы того, как организационная культура способствует коррупции в организациях обороны и безопасности в разных странах. Они также проанализируют тематические примеры, чтобы понять взаимосвязь культуры и коррупции в организациях обороны и безопасности. Цель модуля состоит в том, чтобы сформировать понимание влияния организационной культуры на содействие или предотвращение коррупции в организациях в сфере обороны и безопасности.

Учебные цели модуля

На основе лекций, изучения рекомендованных материалов для чтения, дискуссий и анализа кейсов студенты смогут:

- Понять концепции организационной культуры;
- Понять, как культура влияет на индивидуальное и групповое поведение и может способствовать или предотвращать коррупцию;
- Определить особенности (ценности, представления, отношения, нормы) организационной культуры и проанализировать, как они связаны с коррупцией в практике организаций обороны и безопасности;
- Проанализировать влияние внешних факторов (наследие, история, национальная культура, традиции и др.) на организационную культуру;
- Понять роль личностей/лидеров и их источники власти в формировании организационной культуры с точки зрения коррупционных рисков;
- Определить, какие угрозы этичности могут возникнуть в процессе разработки политики и в практике национальной безопасности из-за коррупции в национальных и международных социальных системах;
- Понимать взаимосвязь между национальными/организационными культурными особенностями и моделью 5P (философия, политика, программы, процессы, практики) с точки зрения укрепления этических основ;
- Понять дихотомию между психологическими контрактами и формальными контрактами, и этические дилеммы, которые они порождают.

Вопросы для рассмотрения

- Каковы общие черты и определения культуры/организационной культуры?
- Как формируется организационная культура и какие факторы влияют на ее формирование?
- Как понимание коррупции может отличаться в разных странах и обществах?
- Какое влияние оказывает культурная среда на пре-

дотворачивание или поощрение коррупции – может ли она служить «разумным оправданием» коррупционного поведения?

- Как коррупция влияет на организационную культуру?
- Как различные организационные культуры решают проблемы, связанные с гендером и коррупцией?
- Как исторические события в построении нации и развитии оборонных ведомств влияют на организационную культуру?
- Каковы культурные особенности организаций обороны и безопасности?
- Как меняются культуры? Какие временные рамки они имеют и что характеризует сопротивление изменениям?

Методика обучения

- Лекции;
- Групповое обсуждение тематических примеров;
- Учащиеся будут оцениваться на основе их активности в обсуждениях и презентации анализа тематических примеров.

Литература

- Элисон Тейлор, Какое влияние оказывает организационная культура на коррупцию? Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?* <http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- Дэвид Геблер, Три главных ценности: как приверженность, этичность и прозрачность устраняют препятствия на пути к результативности. David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Эд Воерман, Фон Тромпенаарс, Лидерство как служение в разных культурах. Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Герт Хофстеде, Герт Ян Хофстеде, Майкл Минков, Культуры и организации, Программное обеспечение разума, 3-е изд. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- Джордж Лукас, Военная этика: что нужно знать каждому. George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: глава 5, 2015.
- Джордж Лукас, Рик Рубель, Примеры военной этики. George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Лоуренс Лессиг, Определение «институциональной коррупции». Lawrence Lessig, “Institutional Corruption” Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, №3, 2013:553- 555.
- Николай Слатинский, Культурная осведомленность в реализации программ по укреплению этических основ. Тодор Тагарев, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: сборник передовых практик, Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, 2012: 312-322. Nickolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of

Armed Forces, 2012:312-322.

- Пол Гиббонс, Наука об успешных организационных изменениях: как лидеры устанавливают стратегию, изменяют поведение и создают гибкую культуру. Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Роберт Э. Куинн, Ким С. Кэмерон, Диагностика и изменение организационной культуры: на основе структуры конкурирующих ценностей. Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Стивен Коулман, Военная этика. Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
- Викас Ананд, Блейк Э. Эшфорт, Махендра Джоши, Обычный бизнес: принятие и увековечение коррупции в организациях. Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, Academy of Management Executive, 18, №2, 2004.
- Центр Хофстеде, Сравнение стран. The Hofstede Centre, Country comparison. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

2

Надлежащее управление и государственная администрация

Описание раздела

Данный раздел дает студентам понимание концепции надлежащего управления и его важности в государственных администрациях. Он охватывает основные принципы надлежащего управления, функционирование государственных институтов и различные системы сдержек и противовесов, которые существуют для обеспечения мониторинга и контроля над оборонным сектором и связанным с ним сектором безопасности.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

- Понять идею надлежащего управления в государственном управлении, а также важность применения правовых и этических стандартов в сфере обороны и связанном с ней секторе безопасности;
- Определить ключевые принципы надлежащего управления и формы их возможной реализации в современных оборонных учреждениях;
- Обсудить, как высокий уровень этических стандартов в оборонном секторе позволяет обществу достичь и поддерживать устойчивую демократию;
- Понять суть функционирования государственных учреждений на основе концепции разделенных полномочий и проанализировать соответствующую роль оборонных ведомств в рамках этой концепции;
- Определить систему сдержек и противовесов в современном оборонном секторе и ее ключевые элементы;
- Обсудить характер отношений между гражданскими и военными учреждениями и взаимозависимость между ними;
- Определить, как высокий или низкий уровень этических стандартов в секторах безопасности и обороны может повлиять на их работу и верховенство закона в обществе;
- Сформировать понимание гендерных аспектов в контексте надлежащего управления и государственного управления.

ЛИТЕРАТУРА

- Центр по укреплению этических основ в секторе обороны, Руководства по надлежащему управлению. http://cids.no/?page_id=4596

СПИСОК ТЕМ

БЛОК I: ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

Модуль 2.1.1: Представительство

Модуль 2.1.2: Права человека

Модуль 2.1.3: Гендер

Модуль 2.1.4: Прозрачность

Модуль 2.1.5: Подотчетность

Модуль 2.1.6: Система сдержек и противовесов

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Модуль 2.1.8: Беспристрастность

Модуль 2.1.9: Надежность и предсказуемость

Модуль 2.1.10: Стратегический подход к укреплению этических основ

БЛОК II: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Модуль 2.2.1: Исполнительная власть

Модуль 2.2.2: Законодательная власть

Модуль 2.2.3: Судебная власть

БЛОК III: СИСТЕМА СДЕРЖЕК И ПРОТИВОВЕСОВ

Модуль 2.3.1: Военно-гражданские отношения

Модуль 2.3.2: Парламентский контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе

Модуль 2.3.3: Судебный контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе

Модуль 2.3.4: Медиа

Модуль 2.3.5: Организации гражданского общества

Модуль 2.3.6: Специализированные органы по борьбе с коррупцией (включая международные организации)

БЛОК I: ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

Описание блока

Надлежащее управление основано на разделении власти между парламентской, исполнительной и судебной ветвями власти. Разделение власти должно обеспечить эффективную систему сдержек и противовесов, которая ограничивает произвольное или одностороннее осуществление полномочий любой ветвью государственной власти. Вместе с непредвзятым, надежным и предсказуемым государственным управлением в условиях верховенства закона надлежащее управление создает среду, где оборонным учреждениям прививают культуру этичности, отвергающую коррупцию.

Учебные цели блока

- Убедиться в важности создания и поддержания надлежащего управления в оборонных учреждениях с упором на верховенство права, подотчетность, представительство и этические основы;
- Понять ключевые особенности правительства, которые структурно способствуют надлежащему управлению и государственному управлению;
- Понять характеристики и поведение в управлении и административных структурах, которые влияют на работу оборонных учреждений и их организационную среду;
- Понять взаимосвязь между ветвями власти, чтобы оценить, как они влияют на оборонный сектор, и помочь определить надлежащую роль оборонных ведомств в военно-гражданских отношениях;
- Определить ключевые компетенции, необходимые для эффективного управления и администрирования (включая прозрачность, подотчетность и уважение прав человека);
- Понять, насколько надлежащее управление и государственное администрирование может влиять на снижение риска коррупции и развитие культуры этичности в оборонных учреждениях.

Вопросы для рассмотрения

- Какие ключевые понятия связаны с принципами надлежащего управления?
- Как вы демонстрируете важность надлежащего управления и надлежащего администрирования в условиях демократии?
- Могут ли участники определить связь между надлежащим управлением и укреплением этических основ в сфере обороны?

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Модуль 2.1.1: Представительство

Описание модуля

Демократии построены на принципе представительства, выражающегося в свободных, конкурентных и справедливых выборах. Исполнительная ветвь власти (которой принадлежит система обороны) выполняет мандат, предоставленный парламентом, и контролируется системой парламентского надзора, которая должна быть построена в соответствии с правовыми и этическими нормами. С помощью этого модуля сотрудники оборонных ведомств узнают о политической концепции представительства, основанной на принципах этичности, и ее влиянии на управление обороной в условиях демократии.

Учебные цели модуля

- Определить понятие представительства в современном политическом мышлении и его влияние на управление обороной;
- Определить и презентовать наиболее важные формы представительства в политической жизни и современном обществе и их влияние на оборонный сектор;
- Обсудить, как схемы финансирования политических партий могут исказить представительную демократию;
- Обсудить, как и почему влияние политических партий может подрывать обороноспособность и доверие общества к вооруженным силам и силам безопасности.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Ирвин Шапиро, Сьюзан Стоукс, Элизабет Вуд, Александр Кишнер, *Политическое представительство*. Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010. <https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- М. Дж. К. Вайл, *Конституционализм и разделение властей*. M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Надя Урбинати, *Представительная демократия, принципы и генеалогия*. Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008.

Модуль 2.1.2: Права человека

Описание модуля

Согласно определению ООН, права человека – это права, при-сущие всем людям, независимо от их национальности, места проживания, пола, национального или этнического происхождения, цвета кожи, религии, языка или любого другого статуса. Все люди равны в правах человека без какой-либо дискриминации. Все эти права взаимосвязаны, взаимозависимы и неделимы. Универсальные права человека часто выражаются и гарантируются законом в форме договоров, общего международного права, общих принципов и других источников международного права. Международное право в сфере прав человека устанавливает обязательства правительств действовать определенным образом или воздерживаться от определенных действий в целях поощрения и защиты прав человека и основных свобод отдельных лиц или групп. Обязательство уважать права человека не только законно, но и должно соблюдаться как моральная норма, поэтому отношение к правам человека становится вопросом добропорядочности и этичности. Современные системы обороны и безопасности юридически обязаны уважать и защищать права человека (то есть жизнь и физическую неприкосновенность, достоинство человека, независимое правосудие, свободу выражения мнений, мораль и религию, предотвращать пытки и т. д.). В этом модуле будет рассмотрено, как из-за специфики оборонного сектора, необходимости защищать национальную безопасность и действовать в вооруженных конфликтах или чрезвычайных ситуациях, военный персонал может столкнуться с серьезными проблемами, которые потребуют советующего образования и подготовки для эффективной защиты прав человека.

Учебные цели модуля

- Представить эволюцию прав человека в исторической перспективе;
- Ознакомить с основными правовыми инструментами и этическими нормами, регулирующими вопросы прав человека в современном мире, включая законы и кодексы, относящиеся к вооруженным силам;
- Проанализировать влияние прав человека и гуманитарного права на современные системы защиты;
- Представить стандарты поведения для военнослужащих и вооруженных сил (включая персонал гражданской обороны) в работе с вопросами, касающимися прав человека или нарушений прав человека.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Совет Европы, *Демократический и эффективный контроль над службами национальной безопасности*, Комиссар Совета Европы по правам человека, 2015. Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015.
- Индерджит Сингх, *Режим прав человека Организации Объединенных Наций: анализ*. Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*. *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016: 195-204.

Модуль 2.1.3: Гендер

Описание модуля

Гендерное равенство – это концепция, основанная на идее достижения правового и социального равенства между мужчинами и женщинами в законе и в обществе, предоставления им равных возможностей во всех сферах общественной жизни, особенно на рабочем месте. В течение последних трех десятилетий гендерные вопросы были в центре внимания теории международных отношений, особенно в области безопасности и обороны. Более того, в последнее время повышенное внимание уделяется «интеграции гендерной проблематики» в военных операциях (резолюция 1325 СБ ООН). В данном модуле рассматривается важность и влияние этичности в рамках концепции гендерного равенства и, в частности, то, как это применимо к военной среде.

Учебные цели модуля

- Ознакомить с историческим развитием концепции гендерного равенства;
- Представить и обсудить ключевые правовые документы, регулирующие гендерные вопросы на международном, региональном и национальном уровне;
- Проанализировать уровень гендерного равенства, достигнутый в современных оборонных системах, уделяя особое внимание стране, в которой преподается и применяется модуль.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения

Литература

- Консорциум по гендерным вопросам, вопросам безопасности и правам человека, Коллекция Силлабус. Consortium of Gender, Security and Human Rights, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Северный центр по гендерным вопросам. Чья безопасность. Nordic Centre for Gender, Whose Security, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Северный центр по гендерным вопросам, резолюции ООН по гендерным вопросам. Nordic Centre for Gender, UN resolutions on gender. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- Учебное пособие ООН «Женщины, гендерные вопросы и безопасность», 2012. UN Women, Gender and Security Training Manual, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf.

Модуль 2.1.4: Прозрачность

Описание модуля

Прозрачность играет важную роль в укреплении демократии и подотчетности государственных должностных лиц. Она также является методом управления в государственной администрации, который подразумевает раскрытие информации, ее ясность и точность на основе правовых рамок и поддерживается развитыми системами контроля и надзора. Это одна из основных составляющих культуры этичности и борьбы с коррупцией. Прозрачность применяется ко всем секторам, начиная от планирования и принятия решений до расходования средств, реализации и эффективности систем. Кроме того, она охватывает процессы от стратегического до оперативного уровня. В современных системах обороны часто бывает трудно найти правильный баланс между необходимостью применять стандарты прозрачности, существующие в других отраслях государственного управления, и защитой конфиденциальной информации, которая может быть важной для национальной безопасности или обороны. Цель этого модуля – повысить осведомленность о тесной связи между прозрачностью, демократией и политиками по борьбе с коррупцией.

Учебные цели модуля

- Объяснить основополагающие принципы прозрачности в современном государственном управлении и представить историческое развитие концепции;
- Представить основные законодательные акты, регулирующие стандарты прозрачности на международном и национальном уровне;
- Провести сравнительный анализ стандартов прозрачности, достигнутых в современных оборонных системах, на глобальном, региональном и национальном уровне;
- Подумать над ограничениями прозрачности и определить их легитимность;
- Рассмотреть возможность широкой политики повышения прозрачности, включая защиту добросовестных информаторов.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Аманда Л. Якобсен, *Национальная безопасность и право на информацию в Европе*, Копенгагенский университет, Центр продвинутой теории безопасности, 2013. Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- Совет Европы, *Защита информаторов: исследование возможностей юридического инструмента по защите сотрудников, раскрывающих информацию в общественных интересах*. Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility*

of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest, CDCJFIN, 2012. [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)

- Совет Европы, *Рекомендация CM/Rec (2014) 7 Комитета министров государствам-членам о защите информаторов*. Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
- Франциско Кардона, *Доступ к информации и ограничения общественной прозрачности*, Руководство по надлежащему управлению №4, Центр укрепления этических основ в оборонном секторе, Министерство обороны Норвегии, 2016. Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency, Guide to Good Governance 4*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016.
- Лоуренс Фридман, Виктор Хансен, *Секретность, прозрачность и национальная безопасность*. Обзор Законодательства Вильяма Митчела, Изд. 38: 5, 2012: 1610-1628. Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*. William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628.
- ОЭСР, *Право на открытое государственное управление в Европе: новые правовые стандарты*, документы Sigma, № 46. OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfq27-en>
- Роберт Г. Вон, *Успехи и неудачи законов о разоблачителях*. Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012.
- Тарлах Макгонагл, Ивонн Дондерс, *Организация Объединенных Наций и свобода слова и информации: критические перспективы*. Tarlach Mcgonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015.
- *Глобальные принципы национальной безопасности и права на информацию (Цванские принципы)*, Фонд «Открытое общество», 12 июня 2013 г. *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, 12 June 2013.
- Трансперенси Интернешнл, *Информаторы в Европе: правовая защита для информаторов в ЕС*, 2013. Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013. http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Модуль 2.1.5: Подотчетность

Описание модуля

Современные администрации обязаны отчитываться о своей деятельности, брать на себя ответственность за нее и раскрывать результаты своей работы прозрачным образом, также ответственно управляя вверенными финансовыми ресурсами, материальными активами и имуществом. В этом модуле будет исследоваться то, как системы обороны могут полностью реализовать правовые стандарты подотчетности и поощрять обсуждение различных подходов к прозрачности и подотчетности.

Учебные цели модуля

- Объяснить основные принципы подотчетности и историческое развитие этого понятия и стандартов;
- Представить наиболее важные законодательные акты на международном, региональном и национальном уровнях, регулирующие стандарты подотчетности;
- Проанализировать уровень подотчетности, достигнутый в современных системах обороны, с особым акцентом на страну, в которой применяется модуль. Определить примеры передовой практики;
- Провести анализ политики конфликта интересов, которая улучшит подотчетность и прозрачность деятельности тех, кто работает в оборонном секторе;
- Понять основы установления ответственности за результаты деятельности в оборонном секторе;
- Понимать этические основы в вопросах, связанных с инструментами подотчетности, которые применяются в сфере безопасности и обороны.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Аманда Синклер, Хамелеон подотчетности: формы и дискурсы, бухгалтерский учет, организация и общество, 1995: 219-237. Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*, Accounting, Organization and Society, 1995:219-237.
- Антонио Б. Сендон, Подотчетность и государственное управление. Концепции, аспекты, достижения в области открытости и прозрачности в управлении: проблемы и возможности. Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration. Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, 1999.
- Франциско Кардона, Руководство по надлежащему управлению № 2: Урегулирование конфликтов интересов в государственном секторе, Центр по укреплению этических основ в секторе обороны, Министерство обороны Норвегии, 2015. Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Мелвин Дубник, Разъяснение подотчетности: рамки этической теории, в С. Сампфорд, Н. Престон, Этика

государственного сектора. Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 68-81, 1998.

- ОЭСР, Политика и практика в отношении конфликта интересов в девяти государствах-членах ЕС: сравнительный обзор, документы Sigma, №36. OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- ОЭСР, Управление конфликтом интересов в государственной службе: рекомендации и обзор ОЭСР, публикация ОЭСР, 2003. OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- ОЭСР, Аналитическая записка, Модернизация подотчетности и контроля в государственном секторе. OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Ричард Малгэн, Подотчетность: постоянно расширяющееся понятие? Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, №3, 2000:555-573.

Модуль 2.1.6: Система сдержек и противовесов

Описание модуля

Система сдержек и противовесов – это набор механизмов для уменьшения количества ошибок или ненадлежащего поведения и одновременного повышения ответственности. Она основана на разделении полномочий, ответственности и информации с целью создания среды, в которой ни одно лицо или учреждение не может иметь абсолютный контроль над решениями. Концентрация власти воспринимается как главный фактор риска коррупции, в то время как система компенсационных полномочий и прозрачности считается такой, которая способствует демократическому контролю, снижению коррупции и неэтичного поведения. Наиболее важными механизмами системы сдержек и противовесов являются: парламентский контроль, антикоррупционная политика, специализированные антикоррупционные органы, механизмы разрешения конфликтов интересов, механизмы прозрачности/свободы доступа к информации, механизмы внешнего и внутреннего аудита, механизмы проверки и институты омбудсмена. В данном модуле будет показано, как система сдержек и противовесов применяется к оборонным учреждениям, путем рассмотрения этой концепции, законодательства и различных систем.

Учебные цели модуля

- Представить определение системы сдержек и противовесов и описать историческое развитие этой концепции;
- Представить наиболее важные законодательные акты на международном, региональном и национальном уровнях, регулирующие стандарты сдержек и противовесов;
- Проанализировать системы сдержек и противовесов, действующих в настоящее время в оборонных секторах, определив их сильные и слабые стороны, возможности и проблемы.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Дэниел Ледерман, Норман Лоайза, Родриго Соарес, *Подотчетность и коррупция: институты имеют значение*. Daniel Lederman, Norman Loayza, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Изд. 17, выпуск 1, 2005.
- Джеймс Альт, Дэвид Лассен, *Политические и судебные проверки на коррупцию: данные правительств американских штатов*. James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics*, Изд. 20, Выпуск 1, 2007.

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Описание модуля

Хотя административное право и имеет отличия в разных национальных системах, общее определение административного права – это набор принципов и правил, применимых к организации и управлению государственной администрацией и к отношениям между администрацией и гражданами. В этом модуле будет показано, каким образом принципы верховенства права, такие как законность, обоснование административных решений, доступ к информации, подотчетность и право быть услышанным, должны быть неотъемлемой частью предоставления государственных услуг, включая оборонные учреждения.

Учебные цели модуля

- Объяснить определение и концепцию верховенства права и почему оно является ключевым компонентом в осуществлении государственного управления;
- Понять, как верховенство права кодифицируется и практикуется в разных странах, организациях и оборонных учреждениях.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Рэйчел Кляйнфельд, *Продвижение верховенства закона за рубежом: реформа следующего поколения*, Фонд Карнеги в сфере международного мира, 2012. Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Ричард Саннергольм, Шейн Куинн, Андреа Рабус, *Отзывчивый и ответственный: политически разумная реформа верховенства закона в конфликтных и нестабильных государствах*, Академия Фольке Бернадотта, 2016. Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016. www.fba.se
- Том Бингэм, *Верховенство права*. Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Модуль 2.1.8: Беспристрастность

Описание модуля

Принцип непристрастности требует, чтобы государственные административные органы действовали непредвзято и преследовали только общественные интересы, не принимая во внимание другие интересы. На практике непристрастность часто требует от государственных служащих воздерживаться от мнений, позиций или действий, которые демонстрируют предвзятость или протест в отношении определенной причины или образа действий, включая защиту государственной политики. Политически непристрастная государственная служба поддерживает правительство любой политической партии, которую выберет электорат, и отказывается выполнять незаконные инструкции или этически сомнительные приказы. В этом модуле рассматривается важность непристрастности для органов государственного управления, уделяя особое внимание оборонным ведомствам.

Учебные цели модуля

- Объяснить, почему непристрастность является важнейшим компонентом хорошо функционирующей системы государственного управления;
- Объяснить на примерах понятие непристрастности и его отношение к оборонному сектору.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Брайан Хед, Александр Джонатан Браун, Кармель Коннорс, *Продвижение этических стандартов: оценка и улучшение государственных учреждений*. Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Ян Теорелл, *Справедливость как понятие, влияющее на качество правительства: теория и доказательств*, Серия рабочих документов QoG, 2009: 25. Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009:25. http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Модуль 2.1.9: Надежность и предсказуемость

Описание модуля

Предсказуемость важна для работы административного аппарата. Ряд административно-правовых принципов и механизмов способствует повышению надежности и предсказуемости действий и решений в рамках государственной администрации. Все институты административного права – делегированное законодательство, процесс принятия решений, средства правовой защиты, правовой контроль, омбудсмен – введены в действие, потому что они повышают предсказуемость или способность граждан формировать устойчивые ожидания в отношении того, как следует решать возникающие у них вопросы.

Учебные цели модуля

- Понять концепцию надежности и предсказуемости и ее связь с понятием верховенства права;
- Понять, что верховенство права необязательно противоречит административному усмотрению;
- Понять, как действует принцип пропорциональности в пользу надежности и предсказуемости.

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Стефани Линдквист, Фрэнк Кросс, *Стабильность, предсказуемость и верховенство права: государственные решения как норма взаимодействия*. Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, University of Texas School of Law, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Модуль 2.1.10: Стратегический подход к укреплению этических основ

Описание модуля

Стратегический подход к укреплению этических основ требует повышения этики среди сотрудников государственного сектора, а также повышения прозрачности и подотчетности. Чтобы демотивировать потенциальных преступников, важно уменьшить предполагаемое вознаграждение за коррупционное поведение (уменьшение предельных выгод) и увеличить предельные издержки для лиц, которые могут рассматривать возможность участия в такой деятельности.

Необходимость всеобъемлющей программы для обеспечения этических основ требует определения компонентов/функций, которые должны быть созданы, чтобы сделать систему способной к формированию и укреплению этичности. Такие элементы должны включать: культурные различия внутри и между странами, компоненты этики/стандартов (особенно в вооруженных силах), механизмы контроля на разных уровнях учреждения (которые служат ранним предупреждением о возможных неправомерных действиях), разную степень контроля, необходимую на каждом уровне, способность предпринимать меры по предотвращению, способность проводить обнаружение и судебное преследование и исправление в случае выявления коррупционной деятельности (честность, прозрачность, ответственность).

Цель этого модуля – повысить уровень осведомленности о важности стратегического подхода и обучить оборонный персонал до необходимого уровня, позволяющего применять его на практике.

Учебные цели модуля

- Понять идею стратегического подхода к укреплению этических основ в оборонном секторе;
- Определить и проанализировать компоненты/функции стратегического подхода в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе;
- Выявить примеры хороших и плохих практик в рамках системных подходов, реализованных в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе (сильные и слабые стороны, возможности и проблемы).

Методика обучения/Оценка

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Ингрид Бастеруд, Стефани О. Нейссен, План действий по обеспечению этических основ – Справочник для специалистов оборонных ведомств, Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе и Трансперенси Интернешнл Великобритании, Программа обороны и безопасности. Ingrid Busterud, Stefanie O. Nijssen, Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme, 2014.

- Марк Пайман, Анн-Кристин Вегенер, Укрепление этических основ и сокращение коррупции в обороне: 20 практических реформ. Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и безопасности. Mark Pym, Anne-Christine Wegener, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms, Transparency International Defence and Security Programme, 2011.
- Сьюзан Понд, Марк Пайман, Процесс самооценки в сфере этических стандартов: диагностический инструмент для национальных оборонных ведомств, Трансперенси Интернешнл. Susan Pond, Mark Pym, Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments, Transparency International, 2009.
- Тодор Тагарев, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: сборник передовых практик, НАТО/ Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами. Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, NATO/DCAF, 2010.
- Валери Ратчев, «Огражданствление» Министерства обороны: функциональный подход к современному оборонному учреждению. Valeri Ratchev, Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution, DCAF, 2011.

БЛОК II: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Описание блока

Государственные учреждения играют важную роль в любой программе по укреплению этических основ. Цель этого блока – передать знания, необходимые для понимания разделения власти в контексте этичности и надлежащего управления, а также предоставить аналитическое представление признанных международных определений соответствующих ролей государственных учреждений и их взаимодействия. Подробно будет рассмотрена каждая из трех ветвей власти.

Учебные цели блока

- Понять обязанности и ответственность парламентской, исполнительной и судебной ветвей власти;
- Объяснить, как демократический гражданский контроль над вооруженными силами и силами безопасности является частью процесса надлежащего управления;
- Понять, как разделение власти с надлежащим управлением и государственное управление обеспечивают основу для этичности в оборонных учреждениях.

Вопросы для рассмотрения

- Как разные роли и обязанности могут привести к конфликту интересов?
- Как политическая принадлежность и политические роли могут влиять на состав различных ветвей власти?

Литература

- Профильные эксперты будут работать с принимающей страной, чтобы подобрать соответствующие материалы для каждого мини-модуля или лекции/занятия.

Модуль 2.2.1: Исполнительная власть

Описание модуля

Разделение власти на разные ветви занимает центральное место в реализации идеи о разделении властей. Исполнительная власть – это часть правительства, которая имеет полномочия и несет ответственность за повседневное управление государством, исполнение или обеспечение соблюдения закона. Исполнительная власть также издает правила и устанавливает высокие этические стандарты для государственных ведомств и командования вооруженными силами. В этой ветви власти необходимо гарантировать целостность процессов, ведомств, политик и заинтересованных участников (особенно ключевых должностных лиц).

Учебные цели модуля

- Понять обязанности, ответственность, правовые и этические нормы исполнительной власти;
- Объяснить, каким образом исполнительная власть отвечает за систему государственного управления;
- Понять роль исполнительной власти в отношении вооруженных сил и разобраться с понятием гражданского контроля над вооруженными силами и силами безопасности в контексте стандартов и политик по укреплению этических основ.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Джоэл Абербах, Марк Петерсон, Исполнительная власть. Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.

Модуль 2.2.2: Законодательная власть

Описание модуля

Законодательная власть – это законодательный орган, который имеет право принимать, изменять и отменять государственную политику. Законодательные органы наблюдают и направляют действия по управлению и обычно обладают исключительными полномочиями вносить поправки в бюджет или бюджеты, задействованные в процессе. Сектор обороны представляет собой сложную область для эффективного контроля, в которой парламентарии должны сбалансировать свои обязательства, связанные с требованием подотчетности, с необходимостью соблюдать определенную степень секретности. Однако, законодательный процесс в сфере обороны должен максимально походить на аналогичный процесс в гражданской сфере. Парламенты также должны гарантировать то, чтобы оборонные ведомства действовали в интересах государства и в порядке, определенном его конституцией и политикой, обеспечивая законность, легитимность и этичность их работы.

Учебные цели модуля

- Понять обязанности, ответственность, а также правовые и этические нормы законодательной власти;
- Понять роль законодательной власти в управлении, контроле и подотчетности оборонного сектора и в вопросах национальной безопасности;
- Объяснить, как парламентарии устанавливают надлежащий баланс между публичной подотчетностью и секретностью для сектора обороны и безопасности и поддерживают принцип гражданского управления вооруженными силами, сохраняя при этом высокие правовые и этические стандарты.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Карре Стром, *Правила, причины и распорядки: законодательные роли в парламентских демократиях*. Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, *The Journal of Legislative Studies* 3, выпуск 1, 1997.
- Томас Заальфельд, Вольфганг Мюллер, *Роли в исследованиях законодательства: теоретическое введение*. Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, *The Journal of Legislative Studies*, 3, выпуск 1.

Модуль 2.2.3: Судебная власть

Описание модуля

Судебная власть – это система органов привлечения к уголовной ответственности и судов, которая занимается толкованием и применением закона. Судебная власть также обеспечивает механизм разрешения споров и контролирует законность административных актов. Согласно доктрине разделения властей, судебная власть обычно не издает законы и не обеспечивает их исполнение, а, скорее, интерпретирует закон и применяет его к фактам каждого дела. В некоторых государствах действуют отдельные своды законов, регулирующих поведение военнослужащих, часто с использованием разных судебных механизмов для обеспечения соблюдения этих законов. Независимая и эффективная судебная система должна обеспечивать подотчетность и юридическую ответственность государственных учреждений и должностных лиц, в том числе оборонного ведомства. Справедливое и эффективное наказание высших должностных лиц, уличенных в незаконной и неэтичной деятельности, имеет решающее значение для поддержки общественного доверия к государственным и оборонным учреждениям.

Учебные цели модуля

- Понять функции судебной власти, уделяя особое внимание этическим вопросам в обороне;
- Объяснить, как судебные органы должны организовать процедуру подачи и рассмотрения жалоб, основанную на высоких правовых и этических стандартах в вооруженных силах;
- Понять роль системы административной юстиции в обеспечении верховенства закона и этических стандартов в деятельности исполнительной и государственной администрации, уделяя особое внимание вооруженным силам.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Фабио Падовано, Грация Сгарра, Фиорино Н., *Судебная власть, системы сдержек и противовесов и политическая подотчетность*, *Конституционная политическая экономика*, 2003: 14-47. Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino N., *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability*, *Constitutional Political Economy*, 2003:14-47.

Описание блока

Система сдержек и противовесов имеет решающее значение для построения систем, способствующих этичности. В этом блоке изучаются военно-гражданские отношения, парламентский надзор, судебный контроль, роль СМИ, а также отношения с организациями гражданского общества и специализированными антикоррупционными органами как потенциальные средства обеспечения наличия системы сдержек и противовесов. Изучение этих вопросов позволяет лучше понять их влияние на этические аспекты в оборонном секторе.

Учебные цели блока

- Понять, как парламентский и судебный контроль применяется в секторе обороны;
- Понимать отношения и роли гражданского общества и СМИ как институциональные факторы, которые можно использовать для укрепления этических основ;
- Объяснить, как специализированные антикоррупционные органы реализуют инициативы и сотрудничают с оборонными ведомствами с целью укрепления этических основ.

Вопросы для рассмотрения

- С какими проблемами сталкивается ваша страна при взаимодействии с гражданским обществом и СМИ в контексте системы сдержек и противовесов и противодействия коррупции?
- Какие самые важные рычаги используются парламентом в качестве механизма контроля над оборонным сектором?
- Каковы отношения в вашей стране между гражданским обществом и военными?
- Какое влияние оказывает участие СМИ в политических и общественных дебатах по вопросам коррупции и управления в секторе обороны и безопасности?

Методика обучения

- Методология обучения будет включать шесть модулей, каждый из которых будет посвящен отдельному механизму контроля.

Описание модуля

В этом модуле описываются отношения между гражданским обществом в целом и военной организацией или организациями, созданными для его защиты, и то, как эти отношения могут быть использованы для помощи в процессе укрепления этических основ. В более узком смысле, он описывает отношения между гражданской властью данного общества и его военными властями в вопросах, связанных с укреплением этических основ.

Учебные цели модуля

- Понять концепцию военно-гражданских отношений и сотрудничества в процессе укрепления этических основ;
- Понять механизмы, лежащие в основе военно-гражданских отношений в сфере укрепления этических основ;
- Изучить теорию военно-гражданских отношений, применяемую к развитым демократическим государствам в контексте укрепления этических основ.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Сэмюэл П. Хантингтон, *Солдат и государство. Теория и политика военно-гражданских отношений*. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harvard University Press, 1981.
- Томас К. Бруно, Флорина Кристиана Матей, *Справочник Рутледж по военно-гражданским отношениям*. Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

Модуль 2.3.2: Парламентский контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе

Описание модуля

Действия парламента влияют на этические стандарты оборонного сектора через реализацию бюджетного процесса, через механизмы контроля расходов и требования относительно подотчетности оборонного сектора за выполнение программ, утвержденных законодательным органом.

Учебные цели модуля

- Понять взаимодействие между законодательным и оборонным секторами в процессе утверждения и финансирования программ;
- Понять различные средства, с помощью которых парламент осуществляет контроль над оборонным сектором, в том числе: отчеты для законодательных комитетов о состоянии и эффективности расходов на оборонные программы, передачу вопросов генеральным инспекторам или органам аудита для детального рассмотрения, создание условий для продолжения обсуждения реализации финансируемых программ;
- Понять важность этой ветви власти и ее взаимодействия с исполнительной властью для определения и руководства оборонной миссией.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Серанич Дж., Парламентский контроль над сектором обороны, в издании Александра Рабренович, Правовые механизмы предотвращения коррупции в Юго-Восточной Европе с особым вниманием к сектору обороны. Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector, in Alexandra Rabrenovic, Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector, Institute of Comparative Law, 2013.*
- Ханс Борн, Филипп Флури, Андерс Джонсон, Парламентский контроль над сектором безопасности: принципы, механизмы и практика. Руководство для парламентариев, №5, Межпарламентский союз и Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, 2002. Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002.*
- Ханс Борн, Филипп Флури, Саймон Ланн, Надзор и руководство: актуальность парламентского контроля для сектора безопасности. Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector, DCAF, 2010.*
- Катарина Джокич, Владимир Эрцег, Парламентский контроль и укрепление этических основ в органах безопасности. Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in*

Security Institutions, BCSP, 2014.

- Саймон Ланн С., Демократический контроль над вооруженными силами в принципе и на практике, рабочий документ DCAF, 2002. Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice, DCAF working paper, 2002.*
- Виллем Ф. ван Экелен, Демократический контроль над вооруженными силами. Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces, DCAF, No. 2, 2002.*

Модуль 2.3.3: Судебный контроль в сфере укрепления этических основ в оборонном секторе

Описание модуля

Судебная ветвь власти обеспечивает, чтобы деятельность в рамках программ оборонного сектора, в случае оспаривания в суде, соответствовала применимым законам и постановлениям, включая этические стандарты. Судебная власть несет ответственность за принятие решений по возбужденным делам с участием сотрудников оборонного сектора, указывающих на нарушение закона, и за наложение санкций, если обвиняемый признан виновным.

Учебные цели модуля

- Понять шаги судебных органов при приеме и обработке жалоб;
- Разобраться с толкованием судебной властью правовых стандартов, основанных на законах, постановлениях и прецедентах, которые применяются к поведению персонала в оборонном секторе;
- Понять взаимосвязь между решениями по судебным делам и последующими действиями по тем же или аналогичным вопросам, предпринятыми в качестве ответной реакции законодательной и/или исполнительной властью.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Джон МакДэниел, *Доступность и масштаб судебного контроля за дискреционными военно-административными решениями*. John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Джерри Рубин, *Военное право Соединенного Королевства: автономия, гражданственность, юридикация*. Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, No. 1, 2002.

Модуль 2.3.4: Медиа

Описание модуля

Обычно предполагается, что медиа-организации играют важную роль в демократических обществах, но их влияние и эффективность варьируются от государства к государству. Примером этого является то, как страны с более высокой степенью свободы СМИ демонстрируют более высокий уровень политического участия и меньшие масштабы коррупции. СМИ могут играть важную роль в контроле над оборонным сектором и быть важным инструментом в разоблачении коррупции.

Учебные цели модуля

- Понять взаимосвязь между СМИ и надлежащим управлением;
- Описать взаимосвязь между решениями в сфере СМИ и влиянием государственных, политических и коммерческих структур в процессе укрепления этических основ в оборонном секторе;
- Обсудить, как и почему СМИ играют важную роль в контексте укрепления этических основ в оборонном секторе.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Петерс Б., *Роль СМИ: освещение или укрывательство коррупции?*, *Отчет о глобальной коррупции*, Гл. 6, *Трансперенси Интернешнл*, 2003. Peters B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, *Global Corruption Report*, Ch. 6, *Transparency International*, 2003.
- Рафаэль Ди Телла, Игнасио Франческелли, *Реклама государства и освещение коррупционных скандалов в СМИ*. Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.

Модуль 2.3.5: Организации гражданского общества

Описание модуля

ООН описывает гражданское общество как «третий сектор» общества, наряду с правительством и бизнесом. В его состав входят гражданские организации и неправительственные организации. Все более широко признается тот факт, что реальный прогресс в решении проблем развития может быть достигнут только путем создания институтов надлежащего управления (например, правовой и налоговой систем) и обеспечения полноценного участия гражданского общества. Укрепление этических основ является частью надлежащего управления как более широкой концепции, которая необходима для обеспечения подотчетности в работе государственных учреждений, в том числе оборонных. Организации гражданского общества могут внести существенный вклад в создание более прозрачной и подотчетной работы государственных и оборонных учреждений, включая защиту этических стандартов и постоянное улучшение этических норм.

Учебные цели модуля

- Объяснить, каким образом представители гражданского общества могут внести важный вклад в управление сектором безопасности и обороны;
- Объяснить, как организации гражданского общества могут помочь обеспечить соблюдение и постоянное совершенствование высоких правовых и этических стандартов в государственных учреждениях (включая оборону).

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Инициатива АБР/ОЭСР (ADB/OECD) по борьбе с коррупцией в Азиатско-Тихоокеанском регионе, Роль гражданского общества в сдерживании коррупции в сфере государственных закупок, Борьба со взяточничеством в сфере государственных закупок в Азиатско-Тихоокеанском регионе, гл. 6, 2008. ADB/OECD Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, The role of civil society in curbing corruption in public procurement, Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific, Ch. 6, 2008.
- Алина Мунджиу-Пиппиди, Опыт гражданского общества как участника процесса борьбы с коррупцией в Центрально-Восточной Европе, Гражданское общество против коррупции, 2014. Alina Mungiu-Pippidi., The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe, Civil Society Against Corruption, 2014.

Модуль 2.3.6: Специализированные органы по борьбе с коррупцией (включая международные организации)

Описание модуля

Создание специализированных органов по борьбе с коррупцией (ОБК) считается одной из наиболее важных инициатив по эффективному противодействию коррупции как во всем государственном секторе, так и в оборонных учреждениях. Однако, опыт показывает, что эффективность антикоррупционных агентств в разных странах сильно отличается. Полученный опыт подтверждает, что дееспособные антикоррупционные агентства должны иметь хорошее обеспечение ресурсами, возглавляться сильным руководством с явным высоким уровнем морально-этических качеств и ответственности, и находиться в сети государственных и негосударственных структур, которые вместе работают над осуществлением антикоррупционных мероприятий. С другой стороны, деятельность более слабых антикоррупционных агентств часто подрывается слабой политической волей, проявляющейся в ограниченности ресурсов и кадрового потенциала.

Учебные цели модуля

- Определить ключевые антикоррупционные органы (посредством процесса оценки рисков) в оборонном секторе и понять, как их можно использовать для предотвращения коррупции;
- Объяснить, почему одни антикоррупционные органы успешны, а другие – нет;
- Рассмотреть и описать конкретные условия для успешного функционирования антикоррупционных органов в вооруженных силах и оборонных учреждениях;
- Определить доступные инструменты и ресурсы для эффективного функционирования органов по борьбе с коррупцией в системах обороны.

Методика обучения

- Преподавание будет включать лекции, тематические практические примеры, пленарные и групповые обсуждения, рефлексивное ведение дневника и практические упражнения.

Литература

- Франциско Кардона, Антикоррупционная политика и агентства, Руководство по надлежащему управлению №3. Центр укрепления этических основ в секторе обороны, Министерство обороны Норвегии, 2015. Francisco Cardona, Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Эзер Альбин, Кубичел Майкл, Ведомства против коррупции: сравнительное исследование указанных национальных стратегий борьбы с коррупцией. Первый раунд оценки GRECO, 2004. Eser Albin, Kubiciel Michael, Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected, GRECO's First Evaluation Round, 2004.
- Матич М., Специализированные антикоррупционные агентства, в издании Александр Рабренович А., Правовые механизмы предотвращения коррупции в

Юго-Восточной Европе с особым вниманием к сектору обороны. Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in* Alexandra Rabrenovic A., *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, 2013.

- ОЭСР, Специализированные антикоррупционные учреждения – Обзор моделей, публикация ОЭСР, 2008. OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008.
- ПРООН, Руководство для практиков: оценка потенциала антикоррупционных агентств. UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011.



3

**Укрепление этических основ
в управлении и обеспечении
обороны и безопасности**

Описание раздела

В данном разделе обучаемые смогут ознакомиться с пониманием основных коррупционных рисков в управлении и обеспечении сектора обороны и безопасности. Будут рассмотрены вопросы кадровых ресурсов, финансового управления и бюджетирования, приобретения и закупок, этической составляющей во время принятия решений и разработки планов по укреплению этических основ.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

- Объяснить роль управления кадровыми ресурсами в снижении коррупционных рисков, включая гендерные аспекты;
- Объяснить роль оборонного планирования, бюджетирования и финансового управления в снижении коррупционных рисков;
- Объяснить, дать оценку методам снижения коррупционных рисков в процессе приобретения и закупок;
- Объяснить роль укрепления этических основ в процессе принятия решений и в снижении коррупционных рисков;
- Объяснить роль внутренней системы сдержек и противовесов в предотвращении коррупции;
- Обсудить способы создания и управления национальными программами по укреплению этических основ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ

- Кто является основными участниками процесса укрепления этических основ в секторе обороны?
- Какие основные вопросы должны быть обозначены в плане действий по укреплению этических основ?
- Каким способом государства могут мониторить и оценивать выполнение своих планов по укреплению этических основ?
- Как государства могут включить тематику по укреплению этических основ в свои программы обучения и подготовки?

МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализ ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта, подготовка инструкторов.

СПИСОК ТЕМ

БЛОК I: УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Модуль 3.1.1: Стратегия управления кадровыми ресурсами

Модуль 3.1.2: Принятие решений в управлении кадровыми ресурсами

Модуль 3.1.3: Этичность поведения должностных лиц и защита разоблачителей

Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты

БЛОК II: ФИНАНСЫ И ЗАКУПКИ

Модуль 3.2.1: Оборонное планирование, бюджетирование и финансовый менеджмент

Модель 3.2.2: Прозрачность и коррупционные риски в сфере закупок

БЛОК III: ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ

Модуль 3.3.1: Этичность процесса принятия решений

Модель 3.3.2: Внутренняя система сдержек и противовесов

Модуль 3.3.3: Разработка и управление программами по укреплению этических основ

БЛОК I: УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Описание блока

В данном блоке обучаемые ознакомятся с основами юридической и нормативной базы, принципами и стандартами, лежащими в основе функциональных моделей управления кадровыми ресурсами (УКР) и которые регулируют современные и эффективные системы УКР в государственном секторе, в том числе в военной области и в сфере безопасности. Эти принципы и стандарты обеспечивают государственных служащих защитой от злоупотребления политической властью или иных видов злоупотребления своими полномочиями. Сюда можно отнести явные методы и инструменты, как профессиональные стандарты, необходимые для того, чтобы направлять поведение руководителя по отношению к своим подчиненным, так же и поведение работников отдела кадров, кодексы поведения и этических основ, техники и методы работы по удержанию сотрудников, и т.д.; а также косвенные методы – какое поведение считается приемлемым и необходимым для продвижения по службе и что требуется от руководителя, чтобы его считали беспристрастным и справедливым в представлении возможностей подчиненным развиваться в профессиональном и личностном плане.

Учебные цели блока

- Стратегия управления кадровыми ресурсами. После успешного окончания модуля студенты смогут: проводить компетентные функциональные анализы; определять объективные организационные потребности; осуществлять стратегическое планирование кадровых ресурсов, в том числе и касательно системы поощрений, которая не подвластна давлению; разрабатывать системы защиты прав гражданского персонала и профессиональных стандартов для руководителей и сотрудников отдела кадров;
- Принятие решений в управлении кадровыми ресурсами. После успешного окончания модуля студенты смогут: разобраться с понятием прозрачности в сфере управления кадровыми ресурсами, фокусируясь на рисках и причинах возникновения проблем в каждом из компонентов системы управления кадровыми ресурсами (к примеру, применяя ключевые показатели оценки рисков); разработать справедливый и прозрачный процесс принятия решений в сфере кадровых ресурсов; определить организационные предпосылки, в том числе это касается и конфликта интересов;
- Этичность и поведение должностных лиц и защита разоблачителей. После успешного завершения модуля студенты смогут: определить роль системы управления кадровыми ресурсами в составлении требований, наличие которых определяет и этические и моральные нормы поведения, защиту разоблачителей и процедуры информирования о неправомерных деяниях; обсудить влияние специальных военных норм и методов защиты; понять как именно регулировать этичность и поведение посредством механизмов управления кадровыми ресурсами;
- Гендерный аспект. После успешного окончания модуля студенты смогут: дать объяснение связанным

с гендерным аспектом рискам в управлении кадровыми ресурсами; обсудить и дать оценку методам предотвращения и механизмам реагирования организации на данные вопросы.

Вопросы для рассмотрения

- Какие основные правила, роли и нормы управления кадровыми ресурсами?
- Какие основные коррупционные риски в этой области и какие виды ключевых показателей мы можем применить для обнаружения их присутствия и оценки их масштаба?
- Как мы можем обеспечить сбалансированный и прозрачный подход к достижению эффективной системы управления кадровыми ресурсами?
- Какое образование необходимо для того, чтобы специалисты и руководители отделов кадров были достаточно осведомлены в области кадровых ресурсов?
- Каким способом кодекс поведения и этических основ может помочь управлению кадровыми ресурсами в снижении коррупционных рисков? Какие есть ключевые этические правила в управлении персоналом секторов обороны и безопасности, которые необходимо применить в этом вопросе?
- Как мы можем установить систему защиты разоблачителей?
- Как этические основы/коррупция в сфере кадровых ресурсов усиливают/препятствуют другим инициативам по укреплению этических основ?

Методика обучения

- В методику обучения входят 4 модуля, каждый из которых расскажет об одном принципе и/или стандарте, относящемся к улучшению степени прозрачности, подотчетности и этических основ в управлении кадровыми ресурсами. Она включает работу в группе, обсуждения, лекции, анализ ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Модуль 3.1.1: Стратегия управления кадровыми ресурсами

Описание модуля

Данный модуль ознакомит с основами понимания того, как анализировать функции системы кадровых ресурсов на различных уровнях. Также вопрос коснется необходимых требований для развития действенной системы поощрений и продвижения по службе посредством обучения с целью защиты прав сотрудников.

Учебные цели модуля

- Провести компетентный и функциональный анализ системы КР;
- Определить организационные требования по двум направлениям: баланс между штатной численностью и трудовыми ресурсами, и требования к компетентности специалистов по персоналу и (высшего) руководства;
- Разобраться со стратегическим планированием КР, в том числе с вопросами создания эффективной системы поощрения и продвижения по службе, которая сможет противостоять давлению, в контексте обеспечения баланса спроса-предложения в организации и уравнивания трудовой деятельности для поддержки укрепления личных этических основ;
- Определить пробелы в сфере этичности, связанные с кадровым планированием на уровне результатов: модели рабочей силы (например, равновесие между военным и гражданским персоналом); организационная структура и развитие (например, размер ведомства и его структура, уровень централизации полномочий, работа с субподрядчиками); набор персонала и найм (например, наличие умений и необходимого опыта, главные источники поиска кандидатов, методы привлечения подходящего персонала, приостановление набора); разнородность персонала (например, равные возможности, тренинги по вопросам различия сотрудников); оплата и вознаграждение (набор как материальных, так и нематериальных поощрений); организация служебной деятельности (например, виды аттестации сотрудников, взаимосвязь между деятельностью и вознаграждением); удержание персонала (например, посредством наличия на местах лояльных политик, развития персонала, создание благоприятных рабочих условий); обучение и развитие (вводные/ориентационные программы, курсы, оценка обучения, образование); отношения между сотрудниками (коммуникация, наличие дисциплинарных процедур и механизмов подачи жалоб); увольнение (например, естественная утечка кадров, оказание поддержки в трудоустройстве уволенным, программы по сокращению излишка рабочей силы);
- Понять необходимость комплексного и мульти-системного подхода, опирающегося на этические основы, по отношению к управлению служебной деятельностью, системе компенсаций и выхода на пенсию;
- Разобраться с понятием защиты прав сотрудников.

Методика обучения/Оценка

- Методика обучения включает в себя лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные и групповые обсуждения, ведение дневника самооценки и практические задания.

Литература

- Альберт А. Робберт, Брент Р. Келтнер, Кеннет Дж. Рейнольдс, Марк Д. Спранка, Бет А. Бенджамин, Различия в управлении военными кадровыми ресурсами. Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
- Энтони Харпл, Моральные вопросы в процессе принятия военных решений. Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.
- Государственное Управление финансов Калифорнии, Руководство по стратегическому планированию, California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Эллиот Туриел, Развитие социальных познаний: этика и условность. Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983.
- Гарри Ти, Система управления службой будущего офицера: пример, основывающийся на целях. Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
- Гарри Дж. Ти, Роланд Дж. Ярдли, Маргарет К. Харрелл, Кевин Бранкато, Согласованность управления оборонных кадров, ресурсов и систем персонала. Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
- Лоуренс М. Хинман, Этика: плюралистический подход к теории морали. Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
- Майкл Армстронг, Стратегическое управление кадровыми ресурсами: руководство к действию. Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- Рамочный механизм управления кадровыми ресурсами НАТО. NATO HRM Framework,. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///$TR-SAS-059-Report.pdf)
- Вейн Брокбенк, Дэвид Ульрих, Майк Ульрих, Джон Янгер, Кадровые ресурсы, взгляд извне: шесть сфер компетенции для будущего трудовых ресурсов. Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>
- Кароль Джил, Применение сложной и простой модели УКР для демонстрации пробела между риторикой и реальностью в кадровом вопросе. Carol Gill, No. WP 99/13, 1999.

Модуль 3.1.2: Принятие решений в управлении кадровыми ресурсами

Описание модуля:

Данный модуль расскажет о подходах, которыми могут воспользоваться сотрудники отдела кадров для принятия прозрачных решений.

Учебные цели модуля

- Понять необходимость обеспечения прозрачности процессов в сфере КР, уделяя особое внимание рискам, возникающим в установлении прозрачности, и первопричинам этих рисков в каждом компоненте УКР (например, применение ключевых показателей риска);
- Понять важность наличия навыков принятия решений, основываясь на принципах надлежащего управления;
- Развить справедливый и прозрачный механизм принятия решений в сфере КР;
- Обозначить необходимые организационные предпосылки, в том числе и конфликт интересов.

Методика обучения/Оценивание

- Методика обучения включает в себя лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные и групповые обсуждения, ведение дневника самооценки и практические задания.

Литература

- Андрас Хьюгйик, *Предотвращение и борьба с коррупцией: для проведения образовательного курса в научных учреждениях для пограничной и таможенной служб*. Andras Hugyik, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/entionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Кирстен Эдвардс, Доктор Мартин Эдвардс, *Прогнозируемая аналитика трудовых ресурсов*. Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Патрисия Вард Бидерман, Джеймс О'Тул, Дэниел Голман, Уоррен Беннис, *Прозрачность: Как лидеры создают культуру откровенности*. Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

Модуль 3.1.3: Этичность поведения должностных лиц и защита разоблачителей

Описание модуля

В этом модуле обучаемые ознакомятся с основами развития системы КР, базирующейся на лучших примерах в области этичного и достойного поведения. Также будут представлены концепции защиты разоблачителей и надлежащего управления информацией.

Учебные цели модуля

- Определить роль УКР в идентификации нужд для этичного и нравственного поведения, защите разоблачителей и наличии процедур по оповещению о неправомерных действиях;
- Обсудить воздействие особых военных правил и мер защиты;
- Подчеркнуть важность консультативных процедур, доступа к информации, критериев эффективности и общественной подотчетности в УКР;
- Разобраться с тем, как регулировать вопросы нравственности и укрепления этических основ посредством механизмов УКР.

Методика обучения/Оценивание

- Методика обучения включает в себя лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные и групповые обсуждения, ведение дневника самооценки и практические задания.

Литература

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

Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты

Описание модуля

В данном модуле обучаемые смогут познакомиться с коррупционными рисками сферы УКР, связанными с гендерным аспектом.

Учебные цели модуля

- Разобраться и описать риски, связанные с гендерным аспектом в сфере УКР;
- Обсудить и дать оценку методам предотвращения и снижения рисков, а также механизмам реагирования ведомства на данные вопросы.

Методика обучения/Оценка

- Методика обучения включает в себя лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные и групповые обсуждения, ведение дневника самооценки и практические задания.

Литература

- Кирстен Эдвардс, Мартин Эдвардс, *Прогнозируемая аналитика трудовых ресурсов*. Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Макс Миллер, *Руководство для лидеров в направлении КР, второе издание*. Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- Тренинговый пакет НАТО по вопросам гендера. NATO ACT Gender Training Package. <http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Трансперенси Интернешнл, *Гендерный баланс, неравенство и коррупция – что их связывает?* Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004. http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

БЛОК II: ФИНАНСЫ И ЗАКУПКИ

Описание блока

В этом блоке обучаемые будут ознакомлены с основными аспектами управления финансами и закупками в сфере обороны и значением этих направлений с точки зрения предотвращения коррупции. Сферы финансового управления и закупок являются двумя самыми уязвимыми к коррупции областями, поэтому понимание ключевых коррупционных рисков и методов их преодоления в отношении этих двух областей является невероятно важным.

Учебные цели блока

- Изучить оборонную стратегию и процесс операционного бюджетирования;
- Разобраться с бюджетными процессами и финансовыми коррупционными рисками;
- Понять как увеличить прозрачность и минимизировать коррупционные риски в управлении финансами сферы обороны;
- Определить и дать оценку коррупционным рискам в области закупок и управлению ими посредством цикла процесса закупок (риски при подаче и отборе заявок, риски на этапе подписания контракта, риски во время выполнения);
- Разобраться и дать объяснение понятию конфликта интересов, покрывательству, государственно-частному партнерству и затратам по всему жизненному циклу и их взаимодействию с коррупционными рисками.

Вопросы для рассмотрения

- Какие бывают преимущества и коррупционные риски программ бюджетирования?
- Как министерства обороны могут определить приоритетность нужд и выделить соответствующие ресурсы?
- Какие основные коррупционные риски при закупках?
- Каким образом расчет затрат по жизненному циклу может помочь предотвратить коррупцию?
- Каким образом возможно сбалансировать эффективность и прозрачность при закупках?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Модуль 3.2.1: Оборонное планирование, бюджетирование и финансовый менеджмент

Описание модуля

В данном модуле речь идет о создании оборонной политики и стратегии, а также о планировании, бюджетировании и управлении ресурсами, являющимися в некоторой степени основными сферами, требующими высокого уровня прозрачности, подотчетности, эффективности и результативности в министерствах обороны. В этом модуле будут также рассмотрены вопросы осознания пробелов и недопущения рисков.

Учебные цели модуля

- Понять процесс бюджетирования и финансовые коррупционные риски;
- Разобраться с моделью оборонного финансирования, в частности с важностью недопущения пробелов между стратегическим оборонным планированием и операционным бюджетом;
- Обсудить инструменты и методы введения прозрачности в процесс принятия оборонных решений;
- Уяснить риски всего цикла оборонного бюджета ППБВ (планирование, программирование, бюджетирование и выполнение), помимо исключительно бюджетных аспектов;
- Понять коррупционные риски и пути поддержки прозрачности, которые необходимо применять для устранения данных рисков в процессе бюджетирования;

Вопросы для рассмотрения

- Какие основные компоненты системы программного бюджетирования?
- Какие преимущества применения программного бюджета?
- Какое влияние имеют процессы планирования и бюджетирования на наличие необходимых ресурсов?
- Каким образом министерства обороны могут определить приоритетность нужд сферы обороны и скоординировать их с оборонными ресурсами?
- Какие последствия возникновения коррупции в управлении финансами систем обороны?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Литература

- Дуглас Дж. Андерсон и Джина Юбэнкс, Использование КОС по трем линиям обороны, Институт внутреннего аудита. Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, Leveraging COSO across the three lines of defense, The Institute of Internal Auditor, 2005. <http://www.ciso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- ЦУЭООС, План действий по укреплению этических основ – руководство для практиков в оборонных ведомствах. CIDS, Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments, 2014. <http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity->

[Action-Plan-handbook_web.pdf](#)

- Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. DCAF, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Трансперенси Интернешнл – Программа обороны и безопасности, Прозрачность национальных оборонных бюджетов. Transparency International – Defence and Security Programme, The Transparency of National Defence Budgets, 2011.

Модуль 3.2.2: Прозрачность и коррупционные риски в сфере закупок

Описание модуля

В данном модуле обучаемые смогут разобраться с основными элементами процесса закупок (закупки, заключение контрактов, анализ затрат, разработка моделей затрат всего жизненного цикла, ГЧП (государственно-частные партнерства)), возможными коррупционными рисками при закупках и механизмами их предотвращения или снижения. В дополнение к описанию основных коррупционных рисков, обучаемые также смогут оценить уровень коррупционных рисков при различных сценариях и установках.

Учебные цели модуля

- Определить и дать оценку коррупционным рискам сферы закупок и управлению ими (риски при подаче и отборе заявок, риски при подписании контрактов, риски при выполнении);
- Проанализировать риски при подаче заявок (в том числе определение нужд системы, несоответствия между стратегическим и операционным планированием, минимального набора требований, количество приобретаемых товаров);
- Проанализировать риски при отборе заявок (в том числе риски касательно низкой стоимости и преимуществ, стоимости всего жизненного цикла, злоупотребление единичными источниками закупок и неконкурентоспособными процессами, сговор между участниками торгов и установление цен, реалистичность соотношения затрат с качеством, сговор между частными поставщиками, чрезмерное использование «секретного» статуса, не обеспечивающего полную прозрачность бенефициара);
- Оценить риски при заключении контрактов (включая завышенные цены, использование субподрядчиков без полного раскрытия информации о расходах, отсутствие информации о возможностях поставщиков в плане выполнения ими своих функций, например, о списках хороших и плохих поставщиков, неполные или запутанные контракты, ведущие к дополнительным расходам);
- Оценить риски при выполнении работы (включая качество работы, своевременность работы, объем работы, отсутствие контроля в тех случаях, когда поставщики нарушают контракт любым из этих способов, полнота контракта в вопросах, касающихся неудовлетворительной работы);
- Оценить наличие конфликта интереса, как межсекторальный вопрос;
- Перечислить и описать различные методы снижения коррупционных рисков в сфере закупок;
- Дать объяснение вопросам, касающимся дискреционных полномочий;
- Определить и проанализировать какие коррупционные риски возникают при взаимозачетах;
- Проанализировать преимущества и недостатки государственно-частных партнерств;
- Провести анализ затрат и выгод.

Вопросы для рассмотрения

- Каким образом лучше всего обозначить нужды закупок в отношении оборонных приоритетов?
- Какие основные методы закупок?
- Какие коррупционные риски и последствия в этой области?
- Какие преимущества реализации расчета затрат по всему жизненному циклу?
- Как вы можете с точки зрения прозрачности сравнить системы эффективности и рентабельности при закупках?
- Каким образом вы сравниваете планы закупок с нуждами стратегического планирования и собственными возможностями?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Литература

- Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Трансперенси Интернешнл, Великобритания, Борьба со взяточничеством при заключении сделок. *Transparency International UK, Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-AntiBribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Трансперенси Интернешнл, Великобритания, Оборонные затраты: как снизить коррупционные риски. *Transparency International UK, Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

БЛОК III: ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ

Описание блока

Данный блок ознакомит обучаемых с внедрением стратегии по укреплению этических основ в организации, делая ее частью всех процессов принятия решений, внутренней системы сдержек и противовесов, и разработкой и управлением национальными программами по укреплению этических основ.

Учебные цели блока

- Понять процессы принятия решений и оценить каким образом они могут стать уязвимыми к коррупции;
- Применять знания касательно того, как процессы принятия решений можно усовершенствовать с целью снижения коррупционных рисков;
- Понять суть методов внутреннего контроля, в том числе задачи аудита и генерального инспектора, и как они влияют на снижение коррупционных рисков;
- Изучить и понять процессы Самооценки и проведения Экспертного анализа;
- Разработать модели плана действий по укреплению этических основ и применить его на практике при поддержке НАТО VI.

Вопросы для рассмотрения

- Какие примеры эффективной и неэффективной методики принятия решений?
- Каким образом мы сможем эффективно контролировать и оценивать результаты различных методик принятия решений?
- Какие характеристики эффективных систем аудита и контроля и как эти системы могут сохранять свою эффективность в постоянно меняющейся среде?
- Какие основные уроки необходимо взять во внимание из опыта стран, которые уже проходили процессы Самооценки и Экспертного анализа?
- Каким образом государства могут эффективно применить данные процессы для улучшения качества управления и жизнедеятельности своих сфер обороны и безопасности?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Модуль 3.3.1: Этичность процесса принятия решений

Описание модуля

В данном модуле будут раскрыты понятия методик принятия решений и возможность возникновения при этом коррупционных рисков. Обучаемые также узнают о том, как можно развить меры по борьбе с коррупционными рисками, проанализировать процессы и улучшить их.

Учебные цели модуля

- Дать объяснение национальным методикам принятия решений;
- Уметь оценивать коррупционные риски в процессе принятия решений (идентификация рисков);
- Разработать эффективную методику управления рисками;
- Создать набор специальных национальных инструментов по снижению коррупционных рисков;
- Разработать мониторинговую систему процесса принятия решений.

Вопросы для рассмотрения

- Какие примеры методик принятия решений?
- Можем ли мы сравнить и сопоставить методики принятия решений в разных странах?
- Какие коррупционные риски и последствия бывают в процессе принятия решений?
- Какие преимущества внедрения методики управления рисками?
- Как мы можем создать и оценить специальные меры по снижению коррупционных рисков для каждой страны?
- Какие преимущества введения мониторинговой системы в процесс принятия решений?

Методика обучений

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта

Литература

- Женеvский центр демократического контроля над вооруженными силами, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI-Compendium_EN.pdf
- ОБСЕ, Этические основы в сфере государственных закупок: передовые практики от А до Я. OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Трансперенси Интернешнл, Великобритания, Оборонные затраты: как снизить коррупционные риски. Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Модуль 3.3.2: Внутренняя система сдержек и противовесов

Описание модуля

Данный модуль полностью сфокусирован на обучении студентов эффективным методам внутреннего контроля и аудита, и рассмотрении набора методов по внедрению прозрачности и снижению рисков.

Учебные цели модуля

- Разъяснить роль методов внутреннего контроля в оборонных ведомствах;
- Понять, почему распределение полномочий на разных уровнях приводит к снижению коррупционных рисков;
- Понять, почему распределение процессов принятия решений среди различных департаментов приводит к снижению коррупционных рисков;
- Сформулировать критерии и показатели коррупционных рисков для систем внутреннего контроля и аудита и процедур инициирования проверок;
- Прояснить роль внутреннего контроля в предотвращении коррупции;
- Обозначить роль Генерального Инспектора и предварительной оценки мер по борьбе с коррупцией.

Вопросы для рассмотрения

- Какую роль играет внутренний аудит и контроль в борьбе с возникновением коррупционных рисков?
- Кто является основными участниками процесса введения внутренней системы сдержек и противовесов?
- Какие основные требования касательно эффективной системы внутреннего аудита и контроля?
- Каким образом лучше всего сохранить эффективность внутренней системы сдержек и противовесов в постоянно меняющейся среде?
- Как обеспечить правильный баланс при мониторинге деятельности по предотвращению коррупции и потребностях в результативности работы?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта.

Литература

- Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. DCAF, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Уильям Т. Гендерсон, Антикоррупционные внутренние аудиты – важный элемент антикоррупционной деятельности. Henderson, William T, Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance, Ernst and Young, 2010. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Руководство по внутреннему аудиту. Protiviti Inc, Guide to internal audit, 2009. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- Институт внутренних аудиторов, Комитет аудиторов: контроль внутреннего аудита. The Institute of Internal Auditors, The audit committee: internal audit oversight: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Модуль 3.3.3: Разработка и управление программами по укреплению этических основ

Описание модуля

В данном модуле обучаемые узнают о комплексном процессе НАТО в направлении укрепления этических основ. В нем также раскрываются вопросы о процессах Самооценки и Экспертного анализа, разработки плана действий по укреплению этических основ и реализации долговременного процесса усовершенствования в данном направлении.

Учебные цели модуля

- Выполнить процесс Самооценки и определить последующие действия;
- Понять цель и намерения процесса Экспертного анализа;
- Разработать план действий по укреплению этических основ, соответствующий потребностям страны;
- Изучить вариации применения поддержки со стороны НАТО VI, включая тренинги, целевые курсы, семинары и предоставление помощи профильных экспертов;
- Понять важность проведения интерактивного цикла оценки прогресса.

Вопросы для рассмотрения

- Кто является основными участниками в развитии стратегии VI в секторе обороны и каким образом они могут быть привлечены в эту программу?
- Как можно обеспечить предоставление точных и честных ответов при заполнении анкеты по самооценке?
- Какие шаги необходимо предпринять для гарантирования того, что процесс экспертного анализа является приемлемым для страны?
- Каким образом государства могут внедрить обучение и подготовку в план действий VI?

Методика обучения

- Работа в группе, обсуждения, лекции, анализы ситуаций, выполнение практических заданий, интервью, применение полученного опыта, подготовка инструкторов.

Литература

- ЦУЭООС, План действий по укреплению этических основ – руководство для практиков в оборонных ведомствах. CIDS, Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments, 2014. http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами, Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. DCAF, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Трансперенси Интернейшнл, Великобритания, Оборонные затраты: как снизить коррупционные риски. Transparency International UK, Defence spending: how to reduce corruption risks 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

Операции и оборонное сотрудничество

Описание раздела

В данном разделе рассматривается влияние коррупции и неэффективного управления на военные операции и оборонное сотрудничество. В нем объясняется актуальность принципов укрепления этических основ в реализации зарубежных операций и оборонного сотрудничества, а также необходимость включения работы по укреплению этических основ как части миссии. Это позволит участникам понять важность предотвращения коррупции и борьбы с ней при проведении операций и наращивании оборонного потенциала, а также внедрить элементы укрепления этических основ в их собственную работу. В разделе уделяется внимание как работе с рисками, связанными с районом проведения операций (РПО), так и уменьшению рисков коррупции среди военнослужащих, участвующих в миссии.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

- Понять коррупционные риски и проблемы на всех этапах военной операции;
- Понять и определить влияние коррупции на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях (включая взяточничество, nepotизм, вертикально интегрированную коррупцию, сети криминального патронажа и «захват» государства);
- Выявлять и понимать индикаторы и признаки коррупции. Понять пользу и ограничения инструментов измерения коррупции;
- Понять, каким образом деятельность миссии может взаимодействовать со средой РПО, оказывая влияние на усиление или уменьшение коррупции;
- Определять и понимать коррупционные риски, каналы распространения и проявления коррупции, а также трудности, которые она создает в процессе наращивания оборонного потенциала;
- Определять и применять подготовительные действия, а также методы на месте проведения операций, направленные на снижение коррупционных рисков в ходе операций и в процессе наращивания оборонного потенциала;
- Определить других участников, вовлеченных в процесс на этапе подготовки и во время военных операций и наращивания оборонного потенциала, и понять их роль в борьбе с коррупцией на различных уровнях управления;
- Разобраться с механизмом эффективного принятия решений для успешного выполнения миссии, основанном на оценке коррупционных рисков и возможного воздействия на коррупцию;
- Применять методики, практические приемы и процедуры, которые могут использоваться для снижения коррупционных рисков при проведении операций и наращивании оборонного потенциала;
- Понять значение деятельности по укреплению этических основ в наращивании оборонного потенциала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ

- Как можно в рамках миссии оценить риск, который представляет коррупция для целей и успеха миссии?
- Какие есть способы диагностики различных проявлений и путей распространения коррупции (включая то, как коррупция связана с деятельностью сетей криминального патронажа, эксплуатацией природных ресурсов, международной помощью и т. д.)?
- Каким образом деятельность миссии может усугубить проблемы коррупции в РПО? Как их можно уменьшить?
- Как коррупция влияет на эффективность и легитимность государственных учреждений принимающей страны, включая силы обороны и безопасности?
- Как наилучшим образом подготовить персонал миссии к противодействию коррупции?
- Как различные проявления коррупции влияют на программы по наращиванию оборонного потенциала?
- Какова роль деятельности по укреплению этических основ в наращивании оборонного потенциала и оборонном сотрудничестве?

МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

СПИСОК ТЕМ

БЛОК I: УКРЕПЛЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В ПРОЦЕССЕ ВОЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ

Модуль 4.1.1: Виды и каналы распространения коррупции, влияющей на ход военных операций

Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и успешность миссии

Модуль 4.1.3: Меры по борьбе с коррупцией в процессе планирования НАТО

Модуль 4.1.4: Стандартные операционные процедуры: методики, практические приемы и процедуры по снижению коррупционных рисков в ходе военных миссий

Модуль 4.1.5: Методики, практические приемы и процедуры противодействия коррупции во время операций

Модуль 4.1.6: Коррупционные риски в обеспечении миссии

Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством комплексного подхода

Модуль 4.1.8: Руководство и эффективное принятие решений

Модуль 4.1.9: Развитие военных сил безопасности и полиции принимающей страны

Модуль 4.1.10: Оценка и мониторинг действий, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией в ходе военных операций

БЛОК II: ОБОРОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И НАРАЩИВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Модуль 4.2.1: Коррупционные риски при оборонном сотрудничестве, поддержке сил безопасности, обеспечении стабильности и правопорядка, наращивании оборонного потенциала и потенциала связанных с ним сил безопасности

Модуль 4.2.2: Оценка и снижение коррупционных рисков в процессах оборонного сотрудничества, поддержке сил безопасности и наращивании оборонного потенциала

Модуль 4.2.3: Укрепление этических основ, развитие потенциала: реализация программ по укреплению этических основ при оказании поддержки силам безопасности и наращивании оборонного потенциала

Модуль 4.2.4: Мониторинг и оценка результатов оборонного сотрудничества, поддержки сил безопасности и наращивания оборонного потенциала

Модуль 4.2.5: Передовые практики в создании устойчивых структур надзора, борьбы с коррупцией и внутреннего контроля

БЛОК I: УКРЕПЛЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В ПРОЦЕССЕ ВОЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ

Описание блока

Данный учебный блок направлен на формирование, развитие и углубление понимания процесса укрепления этических основ в ходе военных операций. Особое внимание уделяется рассмотрению рисков, которые может представлять коррупция для военных операций, чтобы сформировать у участников понимание различных типов рисков и способов их влияния на цели военных миссий, включая обеспечение безопасности, предоставление основных услуг и стабилизацию государственных структур. Этот блок знакомит с принципом «не навреди», показывая различные способы того, как действия в ходе выполнения миссии могут непреднамеренно усугубить коррупцию. В заключение в нем рассматривается влияние коррупции на эффективность и легитимность самой миссии.

Цель блока состоит в том, чтобы научить избранных офицеров вооружённых сил и полиции разбираться в методах и процессах, которые позволят им понимать и противостоять различным видам коррупции, подрывающим успех миссии в военных операциях на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях. Блок также направлен на содействие сотрудничеству с профильными экспертами за счет включения такого модуля в процесс планирования НАТО с целью усиления сил НАТО с помощью данных экспертов.

Учебные цели блока

- Понять коррупционные риски и вызовы на всех этапах военной операции;
 - Понять и определить пути распространения, проявления и влияние коррупции на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях (включая взяточничество, nepotизм, вертикально интегрированную коррупцию, сети криминального патронажа и «захват» государства);
 - Выявлять и понимать индикаторы и показатели коррупции;
 - Понять пользу применения инструментов по измерению коррупции.
- Понять, каким образом действия в ходе миссии могут взаимодействовать со средой РПО, оказывая влияние на укрепление коррупции (включая обеспечение миссии);
- Определять и понимать методики, практики и процедуры, которые могут использоваться для снижения коррупционных рисков при подготовке миссии и в ходе действий на месте проведения операций;
- Определять других участников, вовлеченных в военные операции, и их роль в предотвращении коррупции;
- Понять механизм эффективного принятия решений с особым вниманием укреплению этических основ для обеспечения успеха миссии.

Вопросы для рассмотрения

- Как можно в рамках миссии оценить риск, который представляет коррупция для целей и успеха миссии?
- Какие есть способы диагностики различных прояв-

лений и путей распространения коррупции?

- Каким образом деятельность миссии может усугубить проблемы коррупции в РПО? Как их можно уменьшить?
- Как коррупция влияет на государственные учреждения, включая силы обороны?

Методика обучения

- Обучение в этом блоке основано на десяти модулях. Каждый модуль будет включать вводные лекции, представленные практикующими специалистами/исследователями, за которыми следует анализ практических примеров и краткое письменное задание. Письменное задание может быть выполнено и до начала изучения модуля, чтобы дать участникам время для ознакомления с материалами для чтения.

Модуль 4.1.1: Виды и каналы распространения коррупции, влияющей на ход военных операций

Описание модуля

В данном модуле учащиеся рассмотрят различные виды коррупции и неправомерных действий, которые могут подрывать проведение военных операций и усилия по постконфликтному восстановлению.

Учебные цели модуля

- Понять связь между коррупцией и конфликтом;
- Определить и понять коррупционные риски в рамках миссии;
- Определить и понять виды и формы коррупции (взяточничество, nepotism, вертикально интегрированная коррупция, сети криминального патронажа и «захват» государства), а также конкретные риски коррупции и пути ее распространения в районе проведения операции (включая эксплуатацию природных ресурсов, международную помощь и т. д.) и их влияние на успех миссии;
- Понять, каким образом коррупция подрывает безопасность и доверие военных, местного населения и других вовлечённых участников в районе проведения миссии.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Объединённый центр анализа и обобщения опыта, *Борьба и противодействие коррупции. Теория и практика из опыта операций НАТО. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations*, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Анализ объединённых и коалиционных операций, *Исследование практической реализации противодействия и борьбы с коррупцией. Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана, *Коррупция во время конфликта: практический опыт действий США в Афганистане. SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Трансперенси Интернешнл, *Программа обороны и безопасности. Коррупция – уроки международной миссии в Афганистане. Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf

- Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и безопасности. Коррупция и миротворчество. Усиление миротворческой деятельности и Организации Объединённых Наций. *Transparency International Defence and Security. Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- Министерство международного развития Великобритании, Почему коррупция имеет значение: понимание причин, следствий и того, как с ними бороться, Документ о фактах коррупции, гл. 1, 4.8. *UK Department for International Development, Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption*. Ch. 1, 4.8, 2015. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и успешность миссии

Описание модуля

Этот модуль позволит участникам углубиться в более подробный анализ коррупционных рисков на тактическом уровне и их возможное влияние на операционный и стратегический уровни. В нем прослеживается влияние коррупции на достижение трех целей миссий по стабилизации: обеспечение безопасности, предоставление основных услуг и стабилизация деятельности правительства принимающей страны, и показывается, как различные виды коррупции могут влиять на конкретные действия в рамках военных миссий. Также в этом модуле рассматривается то, как сама миссия может усугубить коррупцию и как социальные нормы и практики могут способствовать развитию или ограничивать коррупцию.

Учебные цели модуля

- Разобраться с понятием коррупционных рисков как элемента комплексной оценки ситуации;
- Выявить социальные нормы и практики, поддерживающие и/или противодействующие коррупции;
- Понять влияние коррупции на эффективность и легитимность местных военных сил безопасности и полиции;
- Понять факторы, которые могут привести к нежеланию со стороны миссии бороться с коррупцией;
- Понять, каким образом миссии могут влиять/усугублять коррупционную деятельность в РПО (в том числе в процессе заключения контрактов);
- Осознать важность практических превентивных подходов в борьбе с коррупцией;
- Получить понимание современных передовых практик по противодействию коррупции при проведении военных операций.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Ананд Гопал, Нет праведников среди живых: Америка, Талибан и война глазами афганцев. *Anand Gopal, No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes, American Empire Project*, 2014.
- Кристин Ченг, Доминик Заум, Ключевые темы в миротворчестве и коррупции. *Christine Cheng, Dominik Zaum, Key Themes in Peacebuilding and Corruption, Special Issue of International Peacekeeping Journal*, 2008.
- Командующий Международных сил содействия безопасности. Начальная оценка. *COMISAF Initial Assessment*, 2009. <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Комитет по контролю и проведению реформирова-

ния правительства. Вымогательство и коррупция в цепочке снабжения США в Афганистане. *Committee on Oversight and Government Reform, Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010.

- Мари Чин, Анализ уроков борьбы с коррупцией в пост-конфликтных странах. Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и безопасности. Коррупция и миротворчество. Усиление миротворческой деятельности и Организации Объединённых Наций. *Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-Corruption-PK-report.pdf>

Модуль 4.1.3: Меры по борьбе с коррупцией в процессе планирования: процесс планирования НАТО

Описание модуля

В ходе изучения этого модуля студенты будут ознакомлены с Процессом планирования операций НАТО (ППО) и с тем, как проблемы коррупции, имеющие отношение к выполнению миссии, должны быть включены и рассмотрены на разных этапах ППО. Этот курс предназначен для профильных экспертов в сфере укрепления этических основ, которым предстоит работать в условиях проведения операций.

Учебные цели модуля

- Понять трудности, связанные с планированием мер по противодействию и борьбе с коррупцией в ходе военных операций;
- Понять вклад военного персонала в процесс НАТО по урегулированию кризиса;
- Понять разные виды планирования военных операций;
- Понять суть разных этапов ППО НАТО, как взаимосвязаны между собой различные уровни планирования и как осуществляется взаимодействие планирования военных операций на разных уровнях;
- Выяснить, как коррупция связана с разными этапами ППО НАТО, от владения оперативной обстановкой до переходного периода;
- Понять, как вопросы, связанные с коррупцией, должны быть включены в различные разработки на протяжении всего ППО НАТО;
- Понять вызовы, связанные с планированием мер по борьбе с коррупцией в военных операциях;
- Разобраться с постановкой целей в рамках инициатив по противодействию и борьбе с коррупцией в ходе операций.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Комплексная директива по оперативному планированию. *Comprehensive Operations Planning Directive v2*, 2013
- МС 133/4, Оперативное планирование НАТО. *NATO's Operations Planning*, 2016 (секретный документ).
- NATO BI-SC Руководство по оценке операций. *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook*, 2015.
- Руководство по вопросам системы НАТО по реагированию на кризис. *NATO Crisis Response System Manual*, 2016 (секретный документ).

Модуль 4.1.4: Стандартные операционные процедуры: методики, практические приемы и процедуры по снижению коррупционных рисков в ходе военных миссий

Описание модуля

В рамках данного модуля слушатели ознакомятся с различными методиками, передовыми практиками и процедурами, которые могут быть внедрены для снижения риска коррупции и поддержания этических стандартов и целостности в рамках миссии. Основное внимание будет уделяться стандартным операционным процедурам, категориям (национального) персонала и финансовым нормативным положениям, направленным на предотвращение коррупции в рамках миссии. Этот курс предназначен для сотрудников, задействованных в процессе планирования.

Учебные цели модуля

- Сформировать единое видение коррупционных рисков, возникающих на этапе заключения контрактов перед и во время развертывания миссии;
- Понять важность сплоченности миссии и подразделения, а также комплексной совместной работы;
- Определить и разобраться с мерами, которые могут снизить риски коррупции среди персонала;
- Сформировать понимание коррупционных рисков в применении ко всему спектру действий по поддержанию миссии;
- Понять роль Управления Генерального инспектора в вооруженных силах;
- Выявить и проанализировать примеры национальных антикоррупционных законов и политик, особенно актуальных и применимых в оперативной обстановке;
- Понять важность оценки оперативной обстановки, связанной с уровнями коррупции в районе проведения миссии, и местных практик.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Национальные СОП и доктрины, СОП и доктрины НАТО.
- Центр передового опыта НАТО по военно-гражданскому сотрудничеству. Надлежащее управление имеет смысл – пути улучшения вашей миссии. NATO CIMIC Centre of Excellence, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012. <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/internet-handboek-good-governance-ccoe.pdf>

Модуль 4.1.5: Методики, практические приемы и процедуры противодействия коррупции во время операций

Описание модуля

В рамках данного модуля студенты изучат различные методики, передовые практики и процедуры, которые могут использоваться для противодействия коррупционным рискам в РПО и снижения их влияния на выполнение заданий миссии.

Учебные цели модуля

- Определить подготовительные меры по борьбе с коррупцией (такие как оценка угроз, разведка, управление персоналом, проверка подрядчиков, обучение и подготовка, гражданско-военное взаимодействие, стратегические коммуникации, правовые вопросы);
- Определить и понять влияние процесса заключения контрактов для выполнения миссий (включая задействование частных охранных компаний) на операции;
- Разобраться с методическими рекомендациями и передовыми практиками по борьбе с коррупцией из различных источников;
- Понять трудности во взаимодействии с коррумпированными деятелями;
- Использовать оценку оперативной обстановки для получения данных о существующих коррупционных сетях в зоне проведения операции.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Анализ объединённых и коалиционных операций. Исследование практической реализации противодействия и борьбы с коррупцией. Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-nstitutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Мари Чин, Анализ опыта борьбы с коррупцией в пост-конфликтных странах. Marie Cheene, Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана, Коррупция во время конфликта: практический опыт действий США в Афганистане. SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и безопасности. Коррупционные угрозы и международные миссии: практические рекомендации для руководства. Transparency International Defence and Security, Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats___international_

Модуль 4.1.6: Коррупционные риски в обеспечении миссии

Описание модуля

В ходе изучения этого модуля студенты научатся выявлять и понимать коррупционные риски в процессе обеспечения операций и получают знания о методиках и практиках, которые могут быть применены для снижения риска коррупции и поддержания этических стандартов в зоне проведения миссии.

Учебные цели модуля

- Понять влияние коррупции во всей цепочке процесса обеспечения миссии на успех ее выполнения;
- Понять диапазон мероприятий по обеспечению миссии от развертывания до передислокации;
- Понять коррупционные риски в операциях по обеспечению миссии;
- Понять риски, характерные для национальных и многонациональных сетей стратегической поддержки;
- Понять риски, присущие сетям оперативной поддержки;
- Понять степень участия и вовлечения подрядчиков и местного рабочего персонала в обеспечение миссии, включая бенефициарное владение и субподрядные взаимоотношения;
- Определять и применять эффективные стратегии для снижения рисков в операциях по обеспечению.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- AJP 4 Логистика. AJP 4 Logistics.
- AJP4.4 Доктрина объединённых сил НАТО по перевозкам и транспортировке. AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine.
- AJP 4-5 Поддержка принимающей страны объединёнными силами НАТО. AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support.
- AJP 4-6 Объединённая группа по логистическому обеспечению. AJP 4-6 Joint Logistics Support Group.
- AJP 4-9 Способы многонационального логистического обеспечения. AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support.
- AJP 4-10 Медицинское обеспечение. AJP 4-10 Medical Support.
- AJP 4-11 Прозрачность ресурсов. AJP 4-11 Asset Visibility.
- Справочник НАТО по логистическому обеспечению. NATO Logistics Handbook.

Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством комплексного подхода

Описание модуля

В данном модуле студенты ознакомятся с различными вовлечёнными участниками в зоне проведения миссии, и с той ролью, которую они могут выполнять в процессе снижения коррупционных рисков.

Учебные цели модуля

- Понять суть Комплексного подхода НАТО и требования касательно сотрудничества и координации на всех уровнях действий, направленных на противодействие и борьбу с коррупцией;
- Разобраться с понятиями полномочий, ролей, сильных сторон и автономности принятия решений другими заинтересованными участниками в зоне проведения миссии;
- Понять и уметь применять руководства по борьбе с коррупцией, в том числе документы, выпущенные НАТО, ООН, ОБСЕ и принимающими странами;
- Понять требования и преимущества работы со структурами, не входящими в НАТО (NNE), для достижения единства усилий в рамках Комплексного подхода и реализации деятельности по укреплению этических основ;
- Понять коррупционные риски, связанные с гуманитарными кризисами;
- Выявлять меры по борьбе с коррупцией, которые применяют другие заинтересованные участники, вовлеченные в зону миссии.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Кристофер Шнаубельт, На пути к комплексному подходу: интеграция гражданской и военной концепций стратегии. Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, 2011. <http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Независимая комиссия по оценке результатов помощи. Подход Министерства международного развития Великобритании к борьбе с коррупцией и его влияние на положение бедных. Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010. <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFID-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Трансперенси Интернешнл, Предотвращение коррупции в ходе гуманитарных операций. Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014. http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf

- Министерство международного развития Великобритании, Анतिकоррупционная стратегия Министерства международного развития Великобритании для Нигерии. UK Department for International Development, DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Модуль 4.1.8: Руководство и эффективное принятие решений

Описание модуля

В ходе изучения данного модуля студенты проанализируют роль руководства в рамках миссии и значение эффективных процессов принятия решений для предотвращения и борьбы с коррупцией в процессе достижения целей миссии.

Учебные цели модуля

- Понять важность действий Командующего в формировании культуры этичности и добропорядочности в войсках;
- Понять важность устранения коррупционных рисков на всех этапах процесса принятия решений;
- Понять важность роли руководящего состава в вопросах управления персоналом и активами;
- Понять трудности и важность согласования интересов различных участников, приоритетов и этических подходов вовлеченных сторон при борьбе с коррупцией;
- Понять роль командиров в постановке задач в рамках антикоррупционных инициатив во время военных операций;
- Понять роль командиров в снижении роста коррупции в РПО во время операций.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Роберт Л. Тэйлор и Уильям Е. Розенбах, Военное руководство: в погоне за совершенством. Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана, Коррупция во время конфликта: практический опыт действий США в Афганистане. SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Центр Объединённых войск сил США. Проект по изучению опыта оперативного руководства. United States Army Combined Arms Centre, *Operational Leadership Experiences Project (OLE)*. <https://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Модуль 4.1.9: Развитие военных сил безопасности и полиции принимающей страны

Описание модуля

В данном модуле студенты проанализируют способы интеграции мер по противодействию и борьбе с коррупцией в процессе развития вооруженных сил, сил безопасности и полиции принимающей страны (ПС) в (пост) конфликтных зонах.

Учебные цели модуля

- Понять концепцию и процесс развития вооруженных сил и полиции ПС;
- Понять риски коррупции в вооруженных силах и полиции ПС;
- Понять влияние, которое инициативы по наращиванию потенциала в секторе обороны и безопасности могут иметь на коррупционные риски и процессы в вооруженных силах и полиции ПС;
- Определить способы развития потенциала вооруженных сил и полиции ПС в сфере борьбы с коррупцией в собственных учреждениях в процессе выполнении своих задач;
- Определить способы включения деятельности по укреплению этических основ в развитие вооруженных сил и полиции ПС.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- АJP - 3.16, Объединённая доктрина НАТО по оказанию поддержки силам безопасности. AJP - 3.16, *Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance*, 2016.
- АJP - 3.22, Объединённая доктрина НАТО по работе полиции и стабилизации правопорядка. AJP - 3.22, *Allied Joint Doctrine for Stability Policing*, 2015.
- Ханс Борн, Альбрехт Шнабель, Реформа сектора безопасности в сложных условиях. Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. <http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Марк Седра, Неясное будущее для сектора безопасности Афганистан. Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability: International Journal of Security and Development*, 3 (1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Марк Седра, Диагностика неудач реформы сектора безопасности Афганистана. Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan*. См. Афганистан в состоянии неопределенности: борьба с повстанческим движением, комплексный подход, политический строй, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.

- Концепция НАТО по оказанию помощи силам безопасности. *NATO Security Forces Assistance Concept*, 2013.
- Руководство для сил специального назначения НАТО по оказанию военной помощи. *NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft)*, 2014.
- Руководство по оказанию помощи силам безопасности для миссии «Решительная поддержка». *Resolute Support Security Force Assistance Guide*, 2015.
- Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и безопасности. Оказание поддержки в обеспечении безопасности, коррупция и нестабильное окружение: анализ опыта Мали. *Transparency International Defence and Security Programme, Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Модуль 4.1.10: Оценка и мониторинг действий, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией в ходе военных операций

Описание модуля

В ходе изучения данного модуля студенты ознакомятся с методологией оценки мер по борьбе с коррупцией во время военных операций.

Учебные цели модуля

- Понять, как происходит процесс оценки операций НАТО;
- Понять, как включить оценку влияния коррупции в общий процесс оценки операций;
- Понять сложности, связанные со сбором данных и оценкой уровней коррупции, а также успеха или неудачи мер по борьбе с коррупцией в ходе военных операций;
- Определить способы разработки показателей эффективности и показателей результативности для оценки мер, направленных на противодействие коррупции;
- Понять, как разрабатывать рекомендации по снижению уровня коррупции в РПО во время операций.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Центр анализа полученного опыта войск США. Руководство по оценке и измерению эффективности операций по обеспечению стабильности. *Centre for Army Lessons Learned, Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011. http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Дерик Бринкерхофф, Оценка политической воли в действиях по борьбе с коррупцией: аналитическая база. *Derick Brinkerhoff, Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework, Public Administration and Development*, Vol 20, 2000.
- Дэниел Кауфманн, Аарт Край, Массимо Маструцци, Оценка уровня коррупции: мифы и реальность. *Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, Measuring Corruption: Myths and Realities*, World Bank Group, 2006.
- Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами. Укрепление этических основ и снижение коррупции в сфере обороны: Сборник лучших примеров. *DCAF*, 2010. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Франциско Дж. Урра, Оценка коррупции. Аналитический обзор механизмов измерения коррупции и связанные с этим проблемы: восприятие, погрешность и польза. *Francisco J. Urra, Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and*

its problems: Perception, Error and Utility, Georgetown University, 2007.

- Джеспер Джонсон, Как проводить мониторинг и оценку деятельности органов по борьбе с коррупцией: рекомендации для ведомств, доноров и экспертов по оценке. *Jesper Johnson, How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; U4 выпуск 8, Bergen Institute 2011.
- Джонатан Шроден, Почему не срабатывает оценка операций: дело не только в показателях измерения. *Jonathan Schroden, Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, Naval War College Review 64 (4), 2011. <https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail-It-s-Not-Just-the.aspx>
- НАТО BI-SC Руководство по оценке операций. *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook*, 2015

БЛОК II: ОБОРОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И НАРАЩИВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Описание блока

Данный блок разработан для формирования углубленного понимания роли этических основ в оборонном сотрудничестве (ОС), поддержке сил безопасности (ПСБ), работе полиции по обеспечению стабильности (РПОС) и наращивании оборонного потенциала (НОП) и потенциала смежного сектора безопасности. Он направлен на определение риска, который коррупция может представлять для успеха оборонного сотрудничества и программ в сфере наращивания потенциала; обозначение конкретных рисков и путей распространения коррупции; анализ влияния программ по наращиванию потенциала и оборонному сотрудничеству на коррумпированные сети и процедуры; а также в нем представлены передовые практики по снижению коррупционных рисков и борьбе с коррупцией, насколько это возможно. Целью блока является содействие формированию более устойчивого подхода к оборонному сотрудничеству и наращиванию потенциала.

Учебный блок предназначен для тех, кто разрабатывает, занимается реализацией и контролирует выполнение программ ОС, ПСБ, РПОС и НОП, включая экспертов в сфере укрепления этических основ, работающих в этих направлениях.

Учебные цели блока

- Понять цели оборонного сотрудничества (ОС), поддержки сил безопасности (ПСБ), работы полиции по обеспечению стабильности (РПОС), наращивания оборонного потенциала (НОП) и потенциала связанного сектора безопасности;
- Понять и провести анализ коррупционных рисков и трудностей, которые они создают для ОС, ПСБ, РПОС и НОП;
- Понять взаимосвязь между коррумпированными участниками/должностными лицами и программами ОС, ПСБ, РПОС и НОП;
- Определить пути распространения коррупции, ее проявления и воздействие на силы безопасности принимающей страны (включая влияние взяточничества, nepотизма и вертикально интегрированной коррупции);
- Определить источники получения информации о проблемах коррупции;
- Понять, какую роль играет деятельность по укреплению этических основ в оборонном сотрудничестве и наращивании потенциала, и научиться включать ее при планировании работы;
- Применять меры по противодействию и борьбе с коррупцией при разработке и реализации программ;
- Понять, как надежный контроль в оборонном секторе содействует наращиванию оборонного потенциала;
- Понять роль внешних участников в процессах наращивания потенциала и укрепления этических стандартов, а также в снижении рисков коррупции;
- Понять важность мониторинга результатов и оценки воздействия.

Вопросы для рассмотрения

- Как коррупция влияет на программы оборонного сотрудничества, поддержки сил безопасности, содействия работе полиции по обеспечению стабильности, наращивания потенциала обороны и связанного с ним сектора безопасности?
- Какие есть способы диагностики различных проявлений, путей распространения и последствий коррупции (включая взяточничество, nepотизм, торговлю влиянием и т.п.)?
- Каковы способы снижения коррупционных рисков и как следует отдельным гражданам бороться с коррупционными практиками?
- Какую роль могут играть внешние организации (включая международные организации и организации гражданского общества) в укреплении этических основ при реализации деятельности в ОС/ПСБ/НОП?
- В чем заключается важность контроля над оборонным сектором для наращивания оборонного потенциала?
- В чем заключается важность мониторинга и оценки результатов воздействия? Как это может помочь в противодействии коррупционным рискам?

Методика обучения

Учебный курс состоит из пяти модулей. Каждый модуль будет включать вводные лекции, представленные практикующими специалистами/исследователями, за которыми следует анализ практических примеров и краткое письменное задание. Письменное задание может быть выполнено и до начала изучения модуля, чтобы дать участникам время для ознакомления с материалами для чтения.

Модуль 4.2.1: Коррупционные риски при оборонном сотрудничестве, поддержке сил безопасности, обеспечении стабильности и правопорядка, наращивании оборонного потенциала и потенциала связанных с ним сил безопасности

Описание модуля

Данный модуль знакомит студентов с целями оборонного сотрудничества, поддержки сил безопасности и наращивания потенциала, а также в нем представлены принципы эффективной реализации ОС, ПСБ и НОП. Кроме того в нем обсуждается взаимосвязь между коррупцией и ОС/ПСБ/НОП: каким образом коррупция может повлиять на эффективность программ, а также риск того, что деятельность в рамках программ может непреднамеренно усиливать коррупционные процессы.

Учебные цели модуля

- Понять цели программ ОС/ПСБ/НОП и условия, при которых мероприятия ОС и/или ПСБ/НОП могут быть необходимы;
- Определить ключевые элементы эффективного ОС и ПСБ/НОП (оценка потребностей, определение общих интересов и целей, разработка/реализация соответствующих мероприятий, партнерство с третьими сторонами, где это возможно, интегрированный мониторинг эффективности и оценка результатов воздействия) и понять, как деятельность в рамках ОС/ПСБ/НОП может непреднамеренно укрепить коррупционные процессы;
- Понять каналы и пути, через которые определенные виды коррупции (включая взяточничество; nepotism; сети криминального патронажа; «захват» государства; коррупцию в управлении персоналом и в управлении цепочками поставок) могут повлиять на оборонное сотрудничество и наращивание потенциала (например, посредством отвлечения ресурсов, участие сотрудников в обучении в качестве вознаграждения, предоставляемого несоответствующим категориям персонала, и отсутствие поддержки принимающей страны на ключевых уровнях).

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Ханс Борн, Альбрехт Шнабель, Реформа сектора безопасности в сложных условиях. Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- ОЭСР. Руководство по реформированию системы безопасности: поддержка безопасности и правосудия. OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en

- Сара Чейес и Рабочая группа по международной безопасности. Коррупция: непризнанная угроза международной безопасности. Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, июнь 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Инициатива по обеспечению прозрачности и подотчетности. Руководство по открытому управлению, сектор безопасности. Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector* <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- Управление ООН по вопросам наркотиков и преступности, подразделение коррупции и экономической преступности. Партнёрство в обмене опытом по борьбе с коррупцией: рекомендательная записка партнерам по развитию. United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Модуль 4.2.2: Оценка и снижение коррупционных рисков в процессах оборонного сотрудничества, поддержке сил безопасности и наращивании оборонного потенциала

Описание модуля

Цель этого модуля состоит в том, чтобы дать возможность слушателям оценить виды и степень серьезности коррупционных рисков, которые могут повлиять на программы ОС/ПСБ/НОП; ознакомить их с источниками, которые могут содержать индикаторы и признаки, связанные с коррупцией; и внедрить передовые практики снижения коррупционных рисков.

Учебные цели модуля

- Определить показатели наличия и уровни серьезности коррупции (например, задокументированные случаи коррупции в правительстве; показатели качества государственного управления; сила исполнения законодательных и карательных мер);
- Применять знания о показателях коррупции при оценке актуальности коррупционных рисков для планируемых программ;
- Усвоить передовые практики по снижению коррупционных рисков;
- Определить антикоррупционные ресурсы (включая внешнюю экспертизу), которые могут помочь при планировании и составлении программ по ОС и НОП.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Эндрю Лебович, Плохой путь Мали. Полевые записки о торговле наркотиками в Западной Африке. Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade. Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>
- Джеффри Мейзер, Дилемма африканского военнослужащего. Война на скалах. Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <https://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/>
- Марк Седра, Неясное будущее для сектора безопасности Афганистан. Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability: International Journal of Security and Development*, 3 (1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Марк Седра, Диагностика неудач реформы сектора безопасности Афганистана. Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan*. См. Афганистан в состоянии неопределенности: борьба с повстанческим движением, комплексный подход, политический строй, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Трансперенси Интернешнл, Программа обороны и

безопасности. Оказание поддержки в обеспечении безопасности, коррупция и нестабильное окружение: анализ опыта Мали. Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali 2001- 2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Модуль 4.2.3: Укрепление этических основ, развитие потенциала: реализация программ по укреплению этических основ при оказании поддержки силам безопасности и наращивании оборонного потенциала

Описание модуля

В этом модуле особое внимание уделяется реализации программ по укреплению этических основ/ противодействию коррупции как элементов ОС/ПСБ/НОП. Он позволяет студентам понять спектр доступных средств и способов реализации антикоррупционной программы, а также дает представление о потенциальной роли внешних партнеров (включая парламенты и гражданское общество) в снижении рисков коррупции, укреплении этических основ и обеспечении устойчивого развития. Учебный модуль предназначен для профильных экспертов, участвующих в программах ОС/ПСБ/НОП. Однако он может быть полезен и тем, кто желает понять структуру программ по укреплению этических основ и ту роль, которую эти программы могут выполнять в ходе ОС/ПСБ/НОП.

Учебные цели модуля

- Применять меры по укреплению этических основ и стандартов, адаптируя их к конкретным условиям;
- Понять вклад внешних участников в укрепление этических основ и наращивание оборонного потенциала.

Методика викладання

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Федерация американских учёных. Международное военное обучение и подготовка. Federation of American Scientists, International Military Education and Training.» http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38
- ОЭСР. Руководство по реформированию системы безопасности: поддержка безопасности и правосудия. OECD, Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice 2008. https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- ОЭСР. Реформирование системы безопасности: чему мы научились? OECD, Security System Reform: What Have We Learned?, 2009. https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform/security-system-reform-what-have-we-learned_9789264027862-11-en
- Кристофер Пол, Колин П. Кларк, Бет Грилл, Стефани Янг, Дженнифер Д. П. Морони, Джо Хоглер, Кристина Ли. Что работает лучше всего в развитии партнерского потенциала и при каких обстоятельствах? Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?, RAND Corporation, 2013.» <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>

Модуль 4.2.4: Мониторинг и оценка результатов оборонного сотрудничества, поддержки сил безопасности и наращивания оборонного потенциала

Описание модуля

В данном модуле основное внимание уделяется важности мониторинга эффективности и оценки результатов воздействия программ в сфере ОС, ПСБ и НОП и разъяснению способов мониторинга уровней коррупции и ее влияния на успешность программ.

Учебные цели модуля

- Понять разницу между показателями результативности и показателями эффективности;
- Понять важность включения мероприятий по мониторингу в исходное планирование и финансирование ОС/ПСБ/НОП;
- Определить способы мониторинга уровней коррупции и ее влияния на успех программы;
- Объяснить, как результаты мониторинга результативности и эффективности могут быть использованы для корректировки действий и/или целей ОС/ПСБ/НОП, особенно в отношении коррупционных рисков.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Федерация американских учёных. Мониторинг конечного использования оборонных продуктов и услуг. Межправительственные службы. Federation of American Scientists, End-Use Monitoring of Defence Articles and Services, 2005. <http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Дженнифер Морони, Эйдан Кирби Винн, Джефффри Энгстром, Джо Хоглер, Томас-Дурелл Янг, Майкл Спенсер, Оценки эффективности международной программы контр-распространения. Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program, RAND, 2011. http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html
- Дженнифер Морони, Джо Хоглер, Бенджамин Бани, Ким Крейгин, Дэвид Р. Ховелл, Шарлотт Линч, Ребекка Циммерман, Наращивание партнерского потенциала для борьбы с оружием массового уничтожения. Jennifer Moroney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction, RAND Corporation, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Дженнифер Морони, Джо Хоглер, Джефферсон П. Маркиз, Кристофер Пол, Джон Е. Питерс, Бет Грилл, Разработка методики оценки программ ВВС США по развитию партнёрства. Jennifer

Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs*, RAND Corporation, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Модуль 4.2.5: Передовые практики в создании устойчивых структур надзора, борьбы с коррупцией и внутреннего контроля

Описание модуля

В этом модуле основное внимание уделяется важности закрепления долгосрочных возможностей, прав собственности и ответственности для становления устойчивого контроля, структур по борьбе с коррупцией и внутреннего контроля, а также объясняются способы достижения этой цели.

Учебные цели модуля

- Понять роль и функционирование различных национальных структур контроля (министерских, правительственных и парламентских);
- Определить способы расширения прав и возможностей этих ведомств, сохраняя при этом их независимость и непредвзятость;
- Объяснять, каким образом сотрудничество с национальными контролирующими структурами может усилить воздействие военных операций.

Методика обучения

- Методика обучения включает учебно-методический пакет, состоящий из лекций, анализа практических примеров, групповых обсуждений и практических аудиторных занятий.

Литература

- Коул Иден, Керстин Эпперт и Катрин Кинцельбах, *Общественный контроль над сектором безопасности*. Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*. DCAF Handbooks series. <http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- ОЭСР, *Комитет по оказанию помощи в целях развития*. Реформа системы безопасности: поддержка безопасности и правосудия. OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice*. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/dac>
- Рик Стапенхерст, *Парламентский контроль и бюджетный процесс: мировые перспективы*. Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008.
- Уильям Макдермотт, Джилад Эфра, *Руководство по социальным сетям для структур Омбудсмана в вооруженных силах*. William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, 2016. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Social-Media-Guide-Ombuds-Institutions.pdf>

Приложение 1.

В процессе обучения рекомендуется использовать аудио-визуальные материалы для стимулирования диалога, изучения и обсуждения реальных жизненных ситуаций, с которыми студенты могут столкнуться при выполнении своих профессиональных обязанностей. Данные материалы получены из сферы частного сектора, но их можно применять и в государственном секторе. Комплект материалов включает короткие истории, представленные актерами, направленные на выявление трудностей, связанных с внедрением прозрачности, подотчетности и этических основ в системы управления персоналом, и демонстрирующие то, как важно обеспечить наличие четких процедур, соответствующих национальным и международным законам, кодексам поведения и передовым практикам.

КОМПАКТ-ДИСК 1.

Содержание: интервью с Ричардом Бистронгом, который более десяти лет работал вице-президентом по международной торговле, занимался подкупом иностранных чиновников, тайно сотрудничал с международными правоохранительными органами и попал в тюрьму.

- Почему это произошло и какие факторы следует учитывать в этой истории?
- Можно ли было избежать этого опыта и как он повлиял на человека?
- Есть ли аналогичные примеры в вашей стране?

КОМПАКТ-ДИСКИ 2, 3, 4

Содержание: в представленных историях основное внимание отводится рассмотрению роли аудиторов в частных компаниях и поведения государственных чиновников, приводящему к неправомерным и незаконным действиям.



















- Что в действиях государственных служащих было неправильным?
- Является ли активная и пассивная коррупция одним и тем же? Как следует к ним относиться?
- Входит ли «проверка» в интересах «третьих лиц» в правила и нормативные акты в вашей страны?

КОМПАКТ-ДИСК 4.

Содержание: в истории, представленной в видео, показан процесс всесторонней оценки бизнес-ситуации, которая производится до принятия решения (комплексная проверка).

- Как изменения во внутренней нормативно-правовой базе влияют на частный сектор и открывают пути для противозаконных действий?
- Кто совершает неправомерные действия в этой истории?
- Государственно-частный диалог и партнерство в сфере укрепления этических основ.

Проектная группа по разработке учебного плана по укреплению этических основ

Руководитель рабочей группы Нил Бест		Штаб-квартира НАТО	
Соруководитель рабочей группы	Марк Хубер	Группа по управлению и менеджменту обороны США	
СТРАНА	ИМЯ	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ОРГАНИЗАЦИИ	
Босния и Герцеговина	П/п-к Осмо Хазич	Центр подготовки к операциям по поддержанию мира	
Болгария	Проф. Тодор Тагарев	Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами	
Канада	Д-р. Дэвид Эмелифеонву	Военная академия Канады / Королевский военный колледж Канады	
Республика Северная Македония	Афродита Волина	Министерство обороны Республики Северная Македония	
Республика Северная Македония	П/п-к Марийо Джуришич	Вооруженные силы Республики Северная Македония	
Грузия	Давид Гунашвили	Министерство обороны Грузии	
Грузия	Мака Петриашвили	Министерство обороны Грузии	
Грузия	Васил Гарсеванишвили	Министерство обороны Грузии	
Италия	П-к Антонио Дженовезе	Бюро поддержки прозрачности и борьбы с коррупцией, Объединённый военный штаб Италии	
Италия	П/п-к Марко Риццо	Центральное управление бюджета и финансов, Министерство обороны Италии	
Италия	М-р Филиппо Танкон Луттери	Центр передового опыта НАТО в сфере обеспечения стабильности и правопорядка	
Молдова	М-р Ион Ротару	Сухопутные силы Республики Молдова	
Черногория	Санела Джозгич	Министерство обороны Черногории	
Черногория	Ваня Вукович	Министерство обороны Черногории	
Норвегия	П-к Терье Хааверстад	Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе	
Сербия	Командер Станко Лекич	Министерство обороны Республики Сербия, сектор оборонной политики, департамент стратегического планирования	

Сербия	Милан С. Милутинович	Министерство обороны Республики Сербия, сектор оборонной политики, директорат по вопросам европейской интеграции и управления проектами	
Украина	П/п-к Станислав Филипов	Государственная пограничная служба Украины	
Украина	П-к Юрий Призиглей	Научный центр подготовки в сфере укрепления этических основ, Национальный университет обороны им. Ивана Черняховского	
Украина	П-к Елена Голота	Научный центр подготовки в сфере укрепления этических основ, Национальный университет обороны им. Ивана Черняховского	
Великобритания	П/п-к Дейв Аллен	Академия обороны Великобритании	
Соединенные Штаты Америки	Д-р Анке Рихтер	Школа повышения квалификации ВМС США	
Соединенные Штаты Америки	Д-р Джо Хоглер	Корпорация RAND	
Соединенные Штаты Америки	Тимоти Шульц	Международный форум по этическому ведению бизнеса	
НАТО	Ст. серж. Луиз Маклафлин	Объединённое командование сил НАТО в Неаполе	
НАТО	П/п-к Массимо Морретти	Объединённое командование сил НАТО в Неаполе	
НАТО	П/п-к Франческо Пеллегрини	Объединённое командование сил НАТО в Неаполе	
НАТО	Ким Веттинг	Штаб ВГК ОВС НАТО в Европе	
НАТО	Валентин Попонете	Штаб ВГК ОВС НАТО в Европе	
Общественная организация	Гевин Рэймонд	Трансперенси Интернешнл-Великобритания, Программа обороны и безопасности	
Общественная организация	Каролина Маклахлан	Трансперенси Интернешнл-Великобритания, Программа обороны и безопасности	

Заметки

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There is no handwriting or other markings on the paper.





Дополнительная информация

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь к:

Г-же Бенедикт Борель
Координатор Программы по укреплению этических основ
Директорат по развитию оборонных ведомств и наращиванию потенциала
Отдел операций
Штаб-квартира НАТО
Эл. адрес: borel.benedicte@hq.nato.int

Для получения дополнительной информации о Программе НАТО
по укреплению этических основ смотрите:
Веб-сайт: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>
LinkedIn: NATO Building Integrity
Эл. адрес: building-integrity@hq.nato.int