



План действий партнерства по строительству оборонных институтов

Базовая учебная программа

Государственно-административная деятельность и управление

Управление и экономика в оборонном секторе

Этика и руководство



План действий партнерства
по строительству оборонных
институтов

Базовая учебная программа

Государственно-административная деятельность и управление

Управление и экономика в оборонном секторе

Этика и руководство



National Defence
Office of the Commander
Canadian Defence Academy
P.O. Box 17000 Station Forces
Kingston, ON K7K 7B4

1000-1 (SSO DEO)

16 October 2008

Partnership Action Plan
on Defence Institution Building
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC)

Dear partners,

It pleases me to share with you the document entitled the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC), produced by the PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. The Reference Curriculum aims to provide NATO Partner countries with in-depth learning objectives and curriculum support for academic courses focused on reforming or building defence institutions. As such, the project makes an important contribution towards achieving a key goal of the 2004 NATO Heads of State Summit.

The Reference Curriculum consists of three themes: Public Administration and Governance; Defence Management and Economics; and Ethics and Leadership. These themes were derived from the aggregation of the 10 PAP-DIB Objectives promulgated at the Istanbul summit. This document is best understood as a source document designed to serve as a guide to partner countries seeking to inculcate principles of defence institution building and reform in their future leaders.

Défense nationale
Bureau du commandant
Académie canadienne de la Défense
CP 17000, Succursale Forces
Kingston, ON K7K 7B4



1000-1 (OSÉM PÉD)

16 octobre 2008

« Partnership Action Plan
on Defence Institution Building
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) »

Chers partenaires,

Il me fait grand plaisir de partager avec vous le document qui suit, intitulé « the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) », produit par PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. L'objectif de ce document est d'offrir aux pays partenaires de l'OTAN un appui dans les objectifs d'apprentissage et dans le curriculum pour les cours qui mettent l'accent sur la réforme et l'édification des institutions de défense. Ainsi, le projet contribuera de façon importante à l'atteinte de l'un des principaux objectifs du sommet des chefs d'État de l'OTAN de 2004.

Le curriculum de référence comprend trois thèmes: l'administration publique et la gouvernance; la gestion et l'économie de la Défense; le leadership et l'éthique. Ces thèmes sont dérivés de l'ensemble des 10 objectifs du PAP-DIB promulgués au sommet d'Istanbul. Ce document-source sert plutôt de guide pour les pays partenaires recherchant à inculquer des principes de réforme et de formation des institutions de la défense pour les leaders de demain.

This product is presented in the hope that it will be noted by NATO, in due time through the appropriate committees; the next envisioned step would be to work with partner defence education establishments in their adoption and implementation of all or parts of this curriculum, guided by their Individual Partnership Action Plan (IPAP).

Only through mutual dialogue and experiences can the contents of this document make a positive difference in defence institution building and reform in partner countries. I invite your delegation personnel to enrich this document by ensuring its widest distribution in your respective countries.

If you have any questions regarding the curriculum, please have your delegation personnel contact Dr. David Emelifeonwu, Senior Staff Officer Defence Education Partnerships, Canadian Defence Academy at 011-613-541-6000 ext 3782.

Best wishes,

Le commandant,
Major-général



J.P.Y.D. Gosselin
Major-General
Commander

Cet ouvrage est présenté dans l'espoir qu'il sera noté par l'OTAN, en son temps, par le biais de comités appropriés; la prochaine étape consisterait à collaborer avec les institutions partenaires en éducation de la défense alors qu'ils adopteront et mettront en œuvre leur curriculum, en tout ou en partie, selon leur « Individual Partnership Action Plan » (IPAP).

Le contenu de ce document peut seulement faire une différence positive par un dialogue et un partage d'expériences de la réforme et formation des institutions de la défense pour pays partenaires. J'invite le personnel de votre délégation à contribuer à l'enrichissement de ce document en assurant la plus vaste distribution de ce document parmi vos pays respectifs.

Pour de plus ample information sur le curriculum, le personnel de votre délégation peut contacter Dr. David Emelifeonwu, Officier supérieur d'état-major Partenariats en éducation de la défense, Académie canadienne de la Défense au 011-613-541-6000 poste 3782.

Mes vœux les plus sincères,

Десять задач Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов (ПАП-ДИБ).....	6
I. Преамбула	6
II. Задачи	6
Структура данного документа	9
I. Государственно-административная деятельность и управление	10
Учебные задачи и темы	10
Варианты тем	11
Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы	12
Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы	13
Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы	14
Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы	15
Название блока: Основы государственно-административной деятельности	16
Название блока: Основы государственно-административной деятельности	17
Название блока: Основы государственно-административной деятельности	18
Название блока: Основы государственно-административной деятельности	19
Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии	20
Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии	21
Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии	22
Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии	23
Название блока: Взаимоотношения гражданского и военного секторов	24
Название блока: Взаимоотношения между военным и гражданским секторами	25
Название блока: Взаимоотношения между военным и гражданским секторами	26
II. Экономика и управление в сфере обороны.....	28
Учебные задачи и предметные темы	28
Варианты тем	30
Окончательное применение и практические занятия:	31
Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)	32
Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)	33
Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)	34
Название блока: Стратегическое управление в секторе управления (DSM)	35
Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)	36
Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)	37
Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)	38
Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)	39
Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)	40

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)	41
Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)	42
Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)	43
Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)	44
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	45
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	46
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	47
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	48
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	49
Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)	50
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP).....	51
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)	52
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP).....	53
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)	54
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP).....	55
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP).....	56
Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP).....	57
III. Этика и руководство	58
Учебные задачи и названия тем	58
Варианты тем	59
Название блока: Человек и профессия	60
Название блока: Человек и профессия	61
Название блока: Человек и профессия.....	62
Название блока: Профессия и работа.....	63
Название блока: Профессия и работа.....	64
Название блока: Профессия и работа	65
Название блока: Профессия и общество	66
Название блока: Профессия и общество	67
Название блока: Профессия и общество	68
Группа разработки базовой программы обучения	
по Плану действий партнерства – институциональное строительство в сфере обороны	70

Десять задач Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов (ПАП-ДИБ)¹

В настоящем документе представлены три направления (государственная администрация и управление; управленческие и экономические аспекты обороны; этика и руководство), обобщающие десять задач ПАП-ДИБ, которые перечислены в Разделе II. Эти задачи были сформулированы во время встречи в верхах НАТО в Стамбуле в 2004 году.

I. ПРЕАМБУЛА

1. Государства-участники Совета евроатлантического партнерства подтверждают свою уверенность в том, что эффективные и надежные оборонные институты государства, находящиеся под гражданским и демократическим контролем, имеют основополагающее значение для стабильности евроатлантического региона и принципиально важны для международного сотрудничества в области безопасности. Государства пришли к соглашению о создании Плана действий партнерства для поддержания и обеспечения дальнейшего развития подобных институтов по всему евроатлантическому региону.
2. План действий партнерства по строительству оборонных институтов (ПАП-ДИБ) направлен на упрочение усилий стран-партнеров СЕАП, призванных положить начало и обеспечить дальнейшее осуществление реформ и реструктуризации оборонных институтов с целью удовлетворения потребностей и выполнения обязательств, взятых в контексте Рамочного документа «Партнерства ради мира» и Основного документа СЕАП, а также соответствующих документов ОБСЕ, включая Кодекс поведения ОБСЕ по политико-военным аспектам безопасности.
3. ПАП-ДИБ разработан в рамках СЕАП и открыт для участия всех стран-партнеров СЕАП. Ввиду того, что НАТО уделяет особое внимание Кавказу и Центральной Азии, этот план может быть тем более актуален для стран-партнеров в

этих двух регионах, а также для Молдовы. План является общей политической и концептуальной платформой для двустороннего и многостороннего сотрудничества в деле создания и поддержания эффективных и демократически ответственных оборонных институтов, в том числе вооруженных сил, находящихся под демократическим и гражданским контролем. ПАП-ДИБ определяет общие задачи в работе партнерства в данной области, поощряет обмен соответствующим опытом между государствами-членами НАТО и странами-партнерами, способствует эффективному использованию ресурсов и помогает разрабатывать целенаправленные и соответствующие индивидуальным потребностям программы двусторонней помощи, связанные с вопросами обороны и безопасности. Сюда войдут возможные новые меры, предназначенные для содействия и унификации оперативного сотрудничества между структурами безопасности, включая те структуры, которые не относятся к ведению министерств обороны.

4. Осуществляя данную работу, государства-члены НАТО и страны-партнеры будут изыскивать возможности для сотрудничества с другими международными организациями и институтами, разделяющими приверженность делу демократического преобразования и сотрудничеству в сфере безопасности в евроатлантическом регионе, в частности, с ЕС и ОБСЕ.

II. ЗАДАЧИ

5. ПАП-ДИБ является составной частью «Партнерства ради мира». Согласовав данную инициативу, государства-члены НАТО и страны-партнеры обязуются вести диалог, обмен опытом и практическое сотрудничество, направленное на выполнение следующих задач, имеющих основополагающее значение для развития эффективных и демократически ответственных оборонных институтов:
 - 5.1. Разработать эффективные и прозрачные механизмы для демократического контроля над оборонной деятельностью, включая необходимое законодательство и механизмы координации, определяющие правовые и рабочие функции и обязанности ключевых государственных институтов законодательной и исполнительной власти.

- 5.2. Разработать эффективные и прозрачные процедуры, способствующие участию гражданских лиц в разработке оборонной политики и политики безопасности, включая участие гражданских лиц в государственных оборонных институтах, сотрудничество с неправительственными организациями и механизмы, обеспечивающие необходимый открытый доступ к информации по вопросам обороны и безопасности.
- 5.3. Наладить эффективный и прозрачный законодательный и судебный надзор над оборонным сектором, включая механизмы, необходимые для отправления правосудия.
- 5.4. Разработать эффективные и прозрачные механизмы и процедуры для оценки риска безопасности и потребностей национальной обороны; создать и обеспечивать доступные и оперативно совместимые силы и средства, соответствующие данным потребностям и международным обязательствам, в том числе в рамках ПРМ.
- 5.5. Разработать эффективные и прозрачные меры по оптимизации управления министерствами обороны и учреждениями, отвечающими за вопросы обороны, а также соответствующие организационные структуры ВС, в том числе процедуры, способствующие межведомственному сотрудничеству.
- 5.6. Разработать эффективные и прозрачные механизмы и практику обеспечения соблюдения признанных в мире норм и практики, принятых в сфере обороны, включая контроль над экспортом оборонных технологий, вооружений и военной техники.
- 5.7. Разработать эффективную и прозрачную структуру и практику управления личным составом оборонных сил, включая учебно-образовательную подготовку, распространение знаний в области международного гуманитарного права, прозрачные механизмы для продвижения по службе и повышения квалификации, а также защиты гражданских прав и свобод военнослужащих.
- 5.8. Разработать эффективные и прозрачные финансовые процедуры, процедуры планирования и распределения ресурсов в оборонной сфере.
- 5.9. Разработать эффективную, прозрачную и экономически жизнеспособную систему управления оборонными расходами с учетом макроэкономических возможностей покрытия расходов и устойчивости; разработать методiku и принципы, позволяющие справиться с социально-экономическими последствиями реструктуризации обороны.
- 5.10. Разработать эффективные и прозрачные механизмы по обеспечению эффективного международного сотрудничества и добрососедских отношений по вопросам обороны и безопасности.



Структура данного документа

В данном документе поставлены ключевые образовательные задачи для стран-партнеров НАТО, а также содержится вспомогательный материал для разработки программ для учебных курсов, служащих целям строительства оборонных институтов и реформы оборонного сектора. Документ частично основан на типовых учебных программах и курсах, проводимых в западных гражданских и высших военных учебных заведениях.

В педагогических целях десять задач Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов (PAP-DIB), поставленных на Саммите глав государств НАТО в 2004 в Стамбуле, Турция, были объединены в три темы: государственно-административная деятельность и управление (PA&G), управление и экономика оборонного сектора (DM&E) и этика и руководство (E&L). Все эти темы формируют основу для создания гибких и демократически подотчетных оборонных институтов.

Данный документ не претендует на охват всех актуальных тем в трех областях. Скорее, он дает разработчикам курсов из заинтересованных стран-партнеров общее представление о темах, которые НАТО придает большое значение. Документ должен послужить основой для начала диалога о том, какой тип образования и обучения эти страны могут предоставить гражданскому и военному персоналу, обеспечивающему государственную безопасность.

Документ состоит из трех разделов, соответствующих вышеперечисленным темам. Каждый раздел в свою очередь подразделяется на три части: i) учебные задачи и темы, ii) блок, и iii) модуль. Каждая тема соответствует программе, а каждый блок и модуль - определенному курсу или занятию. Раздел «Учебные задачи и темы» определяет общие сферы обучения, ожидаемые умения и навыки, и вопросы, которые будут затронуты в каждом разделе. Например, учебная задача раздела «Государственно-административная деятельность и управление» подразумевает следующие аспекты:

- 1) Понимание важности исторических, геополитических и демократических процессов в упрочении демократии и институтов гражданского общества, включая правовые нормы, укрепление государственных институтов и стабилизацию экономики.

Пример предмета *Влияние истории и безопасности на переходные процессы.*

Блок каждого раздела содержит предмет макроуровня в рамках раздела. Например, один из заголовков блока в разделе «Государственная администрация и управление» -

Влияние истории и безопасности на переходные процессы

Модуль содержит более детальную информацию о входящих в состав блока подразделах. Например, в первом блоке раздела «Государственно-административная деятельность и управление»: *Влияние истории и безопасности на переходные процессы* имеется три модуля, один из которых называется *Успехи и трудности национального и государственного строительства*. Иными словами, модуль является подпунктом блока.

I. Государственно-административная деятельность и управление

Учебные задачи и темы

Учебные задачи:

- 1) Понимание важности исторических, геополитических и демократических процессов в упрочении демократии и институтов гражданского общества, включая правовые нормы, укрепление государственных институтов и стабилизацию экономики. (PAP-DIB цель 5.1)
- 2) Понимание важности и проблем межведомственного сотрудничества, включая определение ключевых институтов в отношениях. Развитие эффективных и прозрачных процессов для продвижения сотрудничества в обычных и кризисных ситуациях. (PAP-DIB цель 5.5)
- 3) Определение и навыки внедрения ключевых норм государственно-административной деятельности, в том числе, транспарентность в формировании бюджета, управление и распределение ресурсов; управление персоналом; руководство; и формулирование политики и ее осуществление. (PAP-DIB цели 5.4, 5.7 & 5.8)
- 4) Понимание важности и компонентов военной стратегии и стратегии национальной безопасности, а также их концепций. Формирование навыков разработки стратегии и политики на всех уровнях управления. (PAP-DIB цель 5.4)
- 5) Формирование навыков анализа оборонных потребностей и проведения всестороннего анализа нужд страны в сфере безопасности. Понимание процесса планирования, необходимого для внедрения стратегий, разработанных с целью реформирования сектора безопасности. (PAP-DIB цель 5.4)
- 6) Понимание ключевых навыков создания эффективного и прозрачного демократического контроля за оборонной деятельностью как юридически, так и функционально, а также роли, которую играют ключевые государственные институты в данном процессе. (PAP-DIB цель 5.1)
- 7) Понимание позитивных и негативных аспектов отношений в военно-гражданском секторе, включая разграничение ответственности между организационно-процедурными задачами и доктриной и национальной стратегией; социально-экономический эффект оборонных решений; роль внутренних сил безопасности, как препятствия или усилителя демократизации; и развитие квалифицированных гражданских кадров в секторе обороны. (PAP-DIB цель 5.2)

Варианты тем

Блок 1 - Влияние истории и безопасности на переходные процессы

Модуль 1. Историческая, политическая и институциональная обстановка

Модуль 2. Геополитическая среда

Модуль 3. Успехи и трудности национального и государственного строительства

Блок 2: Основы государственно-административной деятельности

Модуль 1. Роль парламента в финансировании обороны

Модуль 2. Правовой контроль стратегических документов (процесс формулирования стратегии национальной безопасности)

Модуль 3. Роль и обязательства ключевых министерств

Блок 3 - Межведомственное сотрудничество и формулирование стратегии

Модуль 1. Межведомственное сотрудничество в мирное время

Модуль 2. Межведомственное сотрудничество во время кризисов

Модуль 3. Процесс формулирования стратегической политики

Блок 4 – Отношения в военно-гражданском секторе

Модуль 1. Теоретическая структура и база отношений в военно-гражданском секторе

Модуль 2. Взаимодействие гражданского общества с оборонным сектором

Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.1

Описание блока:

Данный блок охватывает историческую, политическую и институциональную обстановку переходных процессов в странах-участницах программы «Партнерство ради мира» (ПРМ). Он дает основу для понимания геополитических рамок и среды с акцентом на успехи и трудности национального и государственного строительства. Кроме того, он ознакомит слушателей с наиболее значимыми событиями, процессами и изменениями, произошедшими со времени распада коммунистической системы, ознаменовавшего собой начало перехода новых независимых государств. Данный блок также посвящен главным характеристикам политических систем и систем безопасности стран-партнеров.

Учебные задачи блока:

- Понять состояние переходных процессов в настоящее время в странах ПРМ.
- Ознакомиться и проанализировать главные понятия, теории и доктрины упрочения демократии в государствах.
- Понять процессы строительства оборонных институтов в странах ПРМ.
- Определить и проанализировать трудности оборонной реформы в странах ПРМ.

Вопросы для размышления:

- Каким образом историческое развитие повлияло на тенденции демократической трансформации?
- Каковы главные факторы, формирующие политическую, институциональную структуру и структуру безопасности в каждой из этих стран?
- Какова структура политической власти в стране применительно к принятию решений в области национальной безопасности?
- Каким образом политические угрозы и вызовы формируют переходные процессы?

- Какие выводы сделаны из анализа успехов и неудач переходных процессов?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Выборочная библиография:

Бермео, Нэнси Джина. *Либерализация и демократизация: Изменения в Советском Союзе и Восточной Европе*. Балтимор: Johns Hopkins University Press, 1992.

Ларраби, Ф. Стивен. “Демократизация и изменения в Восточной Европе” *В образе Новой Европы*. (Нью-Йорк: Rand, 1992): 130-71.

Калдор, Мэри и Иван Вежвода, ред. *Демократизация в Центральной и Восточной Европе*. Continuum International Publishing Group Ltd., 2002.

Давиша, Карен и Брюс Паррот, ред. *Политика, власть и борьба за демократию в Юго-Восточной Европе*. Нью-Йорк: Cambridge University Press, 1997.

Карозерс, Томас. “Завершение парадигмы перехода”, *Журнал демократии* (январь 2002): 1-17.

Уайт, Стивен, Джудит Батт и Пол Льюис, ред. *Развитие в политике Центральной и Восточной Европы*. Дурхам, NC: Duke University, 2003.

Луонг, Паулин Джонс. *Институциональные изменения и политическая преемственность в постсоветской Центральной Азии: Власть, восприятие и пакты*. Кембридж: Cambridge University Press, 2002.

Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы

семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Модуль: Историческая, политическая и институциональная обстановка

Материал для чтения:

Описание модуля:

Эксперты предметной области согласуют с соответствующей страной соответствующий материал для чтения.

Данный модуль охватывает исторические предпосылки выбора пути демократизации. На основе сравнительного подхода, в модуле изучаются главные характеристики и атрибуты хорошо функционирующих политических систем. Данный модуль обеспечит более глубокий обзор исторической, политической и институциональной обстановки процесса демократизации в переходных странах. Он ознакомит слушателей с самыми значимыми событиями, процессами, вызовами и изменениями в политическом, экономическом и институциональном развитии, а также предоставит сравнительные элементы в данных областях для переходных стран.

Учебные задачи модуля:

Данный модуль служит для ознакомления слушателей с историческими прекурсорами и текущими обстоятельствами процесса демократизации переходных стран, а также основными историческими силами и событиями, формирующими процесс демократизации.

Руководствуясь сравнительным подходом к изучению демократизации, модуль призван ознакомить слушателей с главными понятиями, ключевыми теориями и доктринами процесса упрочения демократии в государствах. Это поможет слушателям обрести уверенность во время обсуждения и переговоров и пользоваться надлежащей терминологией.

Вопросы для размышления:

- a. Каким образом историческое развитие повлияло на текущие тенденции демократической трансформации?
- b. Какие выводы, применимые к определенной стране, сделаны из прецедентов политических и институциональных изменений?
- c. Существует ли оптимальная стратегия создания структур будущего для какой-либо страны?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков,

Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы

Модуль: Геополитическая среда

Описание модуля:

Данный модуль охватывает политические, культурные и геополитические изменения, произошедшие после холодной войны. В нем изучаются общие геополитические тенденции в регионе, включая конфликты между национально-романтическим примордиализмом и космополитической постнациональной самобытностью, а также дилемму выбора между геополитическими системами. В нем анализируются главные геополитические сдвиги в области безопасности и самобытности стран ПРМ. При необходимости, в модуле также могут быть рассмотрены возможные оси напряженности между странами региона.

Учебные задачи модуля:

Руководствуясь теоретическим подходом к изучению геополитики и демократизации, модуль призван ознакомить слушателей с главными элементами, влиянием и основными геополитическими доктринами применительно к процессу демократизации стран. Это поможет слушателям понять суть проблем в регионе и пути их разрешения посредством сравнительного анализа. Модуль призван ознакомить слушателей с геополитическими аспектами и влиянием, охваченными в предыдущем модуле, а также с этапами процессов демократизации в переходных странах.

Вопросы для размышления:

- a. Каким образом геополитическая обстановка влияет на процесс и развитие демократической трансформации?
- b. Каким образом страны-партнеры могут оказывать влияние на геополитическую среду и переходные процессы?
- c. Какой опыт получен из истории применительно к геополитическому влиянию и напряженности между государствами?
- d. Каковы примеры геополитического влияния в регионе?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Влияние истории и безопасности на переходные процессы

Модуль: Успехи и трудности национального и государственного строительства

Описание модуля:

Данный модуль призван ознакомить слушателей с самыми значимыми событиями, процессами и изменениями со времени распада коммунистической системы, который ознаменовал собой начало переходного периода для новых независимых государств. В номере будут рассмотрены различия между национальным и государственным строительством, а также успехи и трудности переходных стран на их пути к этим важным ориентирам.

Модуль также посвящен главным характеристикам системы безопасности и политической системы стран-партнеров в контексте национального и государственного строительства.

Учебные задачи модуля:

Модуль должен ознакомить слушателей с основными силами и событиями, политическими и экономическими факторами и идеями, формирующими процесс демократизации. В нем предусматривается сделать акцент на национальном и государственном строительстве, особенно в сфере безопасности.

Модуль поможет слушателям понять процесс реформ с целью строительства оборонных институтов путем формирования осведомленности о важности стабильного и устойчивого экономического развития. В модуле используется анализ историй успеха и трудностей национального и государственного строительства.

В модуле идентифицируются и анализируются проблемы переходных стран с разных точек зрения, чтобы понять сходства и различия перехода к строительству оборонных институтов отдельных стран-партнеров.

Вопросы для размышления:

- a. Каким образом политические угрозы и вызовы формируют путь к демократии?
- b. Каковы модели успеха в формировании безопасной среды страны-партнера?
- c. Как можно проанализировать недостатки в целях разрешения современных и потенциальных трудностей?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Основы государственно-административной деятельности

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.1; 5.3; 5.4; 5.7.

Описание блока:

Данный учебный блок охватывает различные ряд важных взаимосвязей и функций, влияющих на развитие оборонной политики и ресурсов. Он сосредоточен, в первую очередь на функции, которую выполняет парламент в финансировании обороны и содействии в разработке стратегии безопасности. В модуле также рассматриваются функции и обязанности исполнительной власти в разработке и осуществлении политики безопасности и бюджета, а также в работе с парламентом.

Учебные задачи блока:

- Понимание роли гражданского и военного сектора в разработке политики безопасности и эффективном и транспарентном правовом контроле над оборонным сектором.
- Исследование функций правительственных органов и их взаимоотношений между собой, а также с законодательными органами власти, комитетами, участвующими в формировании оборонного бюджета и его структуры.
- Определение принципов государственного управления в секторе национальной безопасности.
- Понимание эффективности организации и функционирования законодательной власти в осуществлении контроля за бюджетом.
- Ознакомление слушателей с ролью органов законодательной власти в разработке стратегии национальной безопасности, включая соответствующие стратегические направления.
- Изучение потенциала стран в усилении государственной и региональной стабильности.
- Понимание эффективного управления органами исполнительной власти, способного надлежащим образом решать задачи трансформации обороны.
- Критически изучить опыт создания и поддержания ответственности органов исполнительной власти в целях минимизации уровня коррупции и обеспечения

оптимального использования ограниченных государственных средств.

Вопросы для размышления:

- Каким образом парламент может эффективно участвовать в финансировании обороны?
- Какую роль играет парламент в контроле над стратегической политикой?
- Как парламент отражает гражданское сообщество в процессе развития политики безопасности?
- Какова роль органов исполнительной власти в военно-гражданских отношениях?
- Каковы роль и обязанности ключевых министерств?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализы конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Библиография:

Бетс, Давид и Джон Лоуенхардт, ред. *Армия и государство в посткоммунистической Европе*. Лондон: Frank Cass, 2001.

Данопулос, Константин П. и Даниель Зиркер, ред. *Военная власть и гражданское общество в бывшем восточном блоке*. Боулдер, CO: Westview Press, 1999.

Доил, Ричард. "Стратегия национальной безопасности: Политика, Процесс, Проблемы," *Public Administration Review*. 67, no. 4 (июль-август, 2007): 624-29.

Дрейк, Майкл С. *Проблематика военных держав: Правительство, дисциплина и субъект насилия*, Портланд, OR: Frank Cass, 2002.

Участие законодательных органов в бюджетном цикле. Международный проект бюджета Центра по приоритетам в бюджете и политике. <http://www.internationalbudget.org/>

Инструменты парламентского надзора, 2008. Межпарламентский союз. <http://www.ipu.org>

Ульрих, Мэрибет Петерсон. *Демократизация коммунистических военных держав: Пример Чешских и Российских вооруженных сил*. Энн Арбор: University of Michigan Press, 1999.

Название блока: Основы государственно-административной деятельности

Модуль: Роль парламента в формировании оборонного бюджета

Описание модуля:

Данный модуль охватывает роль парламента в процессе, используемом демократией для формирования и исполнения бюджета государственной безопасности. Целью оборонного сектора является обеспечение безопасности для общества, средства которого необходимы для финансирования данного сектора через налоговую систему. Условие демократического парламента состоит в том, что граждане, избранные в парламент, осведомлены о бюджете, а также согласуют бюджет, идущий на финансирование оборонных институтов и политики безопасности, лежащей в основе этого бюджета. Основным принцип данной деятельности именуется нормами права в области государственных финансов. Участвуя в формировании оборонного бюджета, парламент вносит вклад в формировании всеобъемлющего общественного консенсуса и обеспечивает проверку органов исполнительной власти, таким образом, поощряя их подотчетность перед обществом.

Парламент может участвовать в формировании оборонного бюджета, устанавливая суммарные ограничения на общие расходы на государственную безопасность и оказывая влияние на распределение оборонных ресурсов, обычно зависящего от прогнозируемого участия. Роль парламента также может заключаться в обеспечении эффективной реализации оборонного финансирования, обычно зависящего от фактического участия. Многие парламенты совмещают эти две роли в процессе контроля над оборонным бюджетом.

Учебные задачи модуля:

- a. Модуль призван улучшить понимание того, каким образом принципы и концепции государственно-административной деятельности, распространяющиеся на парламент, участвуют в финансировании оборонного сектора в демократическом государстве.
- b. У слушателей формируется понимание структуры парламента их стран и взаимоотношений парламента с органами исполнительной власти.

c. У слушателей формируется понимание того, каким образом парламент в их странах рассматривает предлагаемый оборонный бюджет, в особенности, системы комитетов и полномочий на внесение корректив в данный бюджет, которыми располагает парламент.

d. У слушателей формируется понимание уровня детализации предлагаемого оборонного бюджета, получаемого парламентом, а также сроков внесения корректив.

Вопросы для размышления:

- a. Структура парламента в сравнении с органами исполнительной власти.
 - Классические парламентские системы
 - Президентские системы
 - Гибридные системы
 - Однопалатные или двухпалатные законодательные системы
- b. Бюджетное законодательство и бюджетный процесс в парламенте.
- c. Комитеты и парламентские бюджетные процессы.
 - Бюджетные комитеты
 - Оборонные комитеты
 - Комитеты государственного учета и аудита
 - Кадры и компетентность
- d. Возможности для парламентского влияния на бюджет.
- e. Рамки финансовой политики, влияющей на оборонный бюджет.
 - Дефицит целей
 - Договорные и политические обязательства
- f. Транспарентность и детализация бюджета: вплоть до какой суммы?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения.

Название блока: Основы государственно-административной деятельности

Модуль: Законодательный контроль над стратегическими документами (Процесс разработки стратегии национальной безопасности)

Описание модуля:

Данный модуль разработан для улучшения понимания роли парламента в осуществлении надзора за процессом, который применяется в демократических государствах для разработки стратегии государственной безопасности и других стратегических документов. Несмотря на то, что за стратегию безопасности во многом отвечают органы исполнительной власти, парламенты и парламентарии могут оказывать им в этом содействие. Правительство под руководством исполнительных органов власти применяют процессы планирования безопасности для установления приоритетности угроз и разработки стратегии национальной безопасности для противодействия данным угрозам. Национальная безопасность является обширной концепцией, влияние и способы обеспечения которой приобретают все более комплексный характер. Целью демократического управления является обеспечение безопасности в соответствии с ценностями общества; т.е. согласование стратегии и политики. Общественное мнение может учитываться через избранного представителя в парламенте. Парламенты могут формировать процессы стратегического планирования и вносить вклад в конечный продукт - стратегию национальной безопасности, получающую широкую огласку. Таким образом, парламенты содействуют подотчетности должностных лиц органов исполнительной власти, отвечающих за стратегию безопасности, и укрепляют легитимность и надежность данной стратегии. Наконец, парламенты должны понимать бюджетные и политические последствия для стратегии национальной безопасности (включая обязательства перед такими организациями как НАТО, которые подразумевают возможности сил и средств и участие в операциях), поэтому для применения стратегии необходимо утверждение парламентом данного бюджета и политики.

Учебные задачи модуля:

- a. У слушателей формируется понимание правовой основы разработки стратегии национальной безопасности их стран.
- b. У слушателей формируется понимание охвата стратегии национальной безопасности их стран и

департаментов правительства, ответственных за ее разработку.

- c. У слушателей формируется понимание степени участия парламентов их стран в процессе утверждения стратегии национальной безопасности и путей утверждения стратегии национальной безопасности.
- d. У слушателей формируется понимание характера участия гражданского общества в разработке и официальном утверждении стратегии национальной безопасности.

Вопросы для размышления:

- a. Требования парламента к стратегии национальной безопасности.
- b. Утверждение парламентом стратегии национальной безопасности.
- c. Требования парламента к стратегическим документам, имеющим отношение к стратегии национальной безопасности.
- d. Участие гражданского общества в разработке стратегии безопасности.
- e. Межведомственный фактор.

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения.

Название блока: Основы государственно-административной деятельности

Модуль: Роль и обязанности ключевых министерств

Описание модуля:

В данном модуле изучаются роль и обязанности органов исполнительной власти в разработке и исполнении политики безопасности и бюджета, а также в работе с парламентом. В модуле подробно рассматриваются задачи главы правительства – президента или премьер-министра – и министров обороны, иностранных дел, внутренних дел, и финансов в управлении оборонным сектором и обеспечении последовательной политики безопасности.

Учебные задачи модуля:

- a. Оценка возможностей стран для укрепления национальной и региональной безопасности.
- b. Осмысление эффективного управления органов исполнительной власти, способного решать задачи трансформации оборонного сектора.
- c. Понимание разделения власти и обязанностей между органами законодательной и исполнительной власти в вопросах обороны и безопасности.
- d. Изучение опыта внедрения и обеспечения подотчетности органов исполнительной власти в целях минимизации уровня коррупции и обеспечения оптимального использования государственных средств.

Вопросы для размышления:

- a. Какова роль исполнительной власти в военно-гражданских отношениях?
- b. Что обеспечивает сбалансированность обязанностей главнокомандующего, находящегося под прямым контролем народа, и народного представителя, осуществляющего демократический контроль над правительственными и военными структурами в вопросах обороны?
- c. Каковы роль и обязанности ключевых министерств?
- d. Каковы основные принципы взаимодействия между парламентом и органами исполнительной власти в вопросах обороны?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализы конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения.

Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.2, 5.3, 5.4, 5.5

Описание блока:

В данном блоке изучается процесс межведомственной координации и его связь с процессом разработки стратегии и политики. В нем рассматривается межведомственное сотрудничество во время кризисных ситуаций и в мирное время. Это включает анализ взаимодействия между структурами различных ведомств, проблем доверия в рамках данного процесса, а также степени транспарентности в самих структурах и в рамках данного процесса. Кроме того, в данном блоке рассматриваются компоненты процесса разработки стратегии и политики.

Учебные задачи блока:

- Понимание различий между межведомственным сотрудничеством во время кризисов и в мирное время.
- Изучение проблемы доверия среди взаимодействующих ведомственных структур.
- Оценка различной степени транспарентности или недостаточной транспарентности в межведомственном процессе.
- Анализ структуры процесса стратегического мышления и предполагаемой взаимосвязи между конечными результатами, путями и способами.
- Осознание важности компонента оценки рисков для процесса разработки политики и стратегии.

Вопросы для размышления:

- Каковы различия между ситуациями во время кризисов и в мирное время в процессе межведомственного сотрудничества?
- Почему доверие иногда является серьезной проблемой структур, участвующих в межведомственном взаимодействии?
- Как можно обеспечить транспарентность участников межведомственного взаимодействия при трудностях с доверием?
- Чем объясняются успехи и неудачи в подходе к конечным результатам, путям и способам?

- Каковы ключевые компоненты всестороннего анализа рисков?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Библиография:

Ховард, Майкл. *Война в европейской истории*. Оксфорд: Oxford University Press, 1976.

Мюррэй, Вильямсон, Макгрегор Нокс и Элвин Бернштейн, ред. *Разработка стратегии: правители, государства и война*. Кембридж: Cambridge University Press, 1994.

Парет, Питер, ред. *Создатели современной стратегии: от Макиавелли до ядерного века*. Принстон, NJ: Princeton University Press, 1986.

Уитгейкер, Алан Г., с соавторами. *Процесс национальной безопасности: совет национальной безопасности и межведомственная система*. Вашингтон, ОК: Национальный университет обороны, апрель 2007.

Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии

практический анализ какой-либо ситуации мирного времени?

Модуль: Межведомственное сотрудничество в мирное время

Учебные методы:

Описание модуля:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

В данном модуле изучается процесс межведомственной координации в ситуациях мирного времени. Ситуации мирного времени определяются, как компоненты политики и стратегии, не обусловленные необходимостью оперативных действий. В данном модуле должны быть охвачены ситуации, которые напрямую связаны с повседневной деятельностью государства и его аппарата национальной безопасности. Для изучения данных вопросов используется анализ конкретных случаев.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Понимание различий между межведомственным сотрудничеством во время кризисов и в мирное время.
- b. Понимание проблемы доверия среди участников межведомственного взаимодействия в ситуациях мирного времени.
- c. Оценка различной степени транспарентности или недостаточной транспарентности, которые присутствуют в межведомственном процессе в ситуациях мирного времени.
- d. Понимание компонентов межведомственного процесса, по мере того как они возникают в практическом анализе ситуации мирного времени.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы специфические проблемы, связанные с процессом межведомственной координации в ситуациях мирного времени?
- b. Почему доверие иногда является серьезной проблемой для участников межведомственного взаимодействия в ситуациях мирного времени?
- c. Как можно достичь полной транспарентности среди участников межведомственного взаимодействия в ситуациях мирного времени при трудностях с доверием?
- d. Каким образом проблемы доверия и транспарентности, а также другие проблемы координации, влияют на

Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии

Модуль: Межведомственное сотрудничество в кризисных ситуациях

Описание модуля:

В данном модуле изучается процесс межведомственной координации в кризисных ситуациях. Кризисные ситуации характеризуются, как компоненты политики и стратегии, которые в большой степени обусловлены необходимостью оперативных действий. В данном модуле охвачены ситуации, которые предусматривают правительственные решения, требующие быстрого развертывания военных сил. Для изучения данных вопросов применяется анализ конкретных случаев.

Учебные задачи модуля:

- a. Понимание различий между межведомственным сотрудничеством в кризисных ситуациях и в мирное время.
- b. Ознакомление с проблемой доверия среди участников межведомственного сотрудничества в кризисной ситуации.
- c. Оценка различной степени транспарентности, или отсутствие транспарентности в межведомственном процессе в кризисной ситуации.
- d. Понимание компонентов межведомственного процесса, по мере того как они возникают при анализе конкретной кризисной ситуации.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы специфические проблемы, связанные с процессом межведомственной координации в кризисных ситуациях?
- b. Почему доверие иногда является серьезной проблемой для участников межведомственного сотрудничества в кризисных ситуациях?
- c. Как можно достичь полной транспарентности среди участников межведомственного процесса в кризисных ситуациях при трудностях с доверием?
- d. Каким образом проблемы доверия и транспарентности, а также другие проблемы координации, влияют на анализ конкретной кризисной ситуации?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материалы для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Межведомственное сотрудничество и разработка стратегии

Модуль: Процесс разработки стратегической политики

Описание модуля:

В данном модуле рассматривается обеспечение национальной безопасности – разработка соответствующей стратегии и политики на государственном уровне правительства. Акцент поставлен на анализ компонентов процесса разработки, включая национальную целевую установку, национальные интересы, оценку угроз, конечные результаты, пути, способы, а также инструменты для оценки осуществимости, приемлемости и соответствия. Также формируется способность проведения детальной оценки рисков. Для изучения данных вопросов применяется анализ конкретных случаев.

Учебные задачи модуля:

- a. Составление основной структуры процесса стратегического мышления – прогнозируемая взаимосвязь конечных результатов, путей и способов.
- b. Оценка национальной целевой установки и ее взаимосвязи со стойкими убеждениями, этикой и ценностями.
- c. Оценка идентификации и расстановки приоритетов среди национальных интересов государства.
- d. Анализ применения концепции конечных результатов, путей и способов к процессу разработки стратегии и политики.
- e. Анализ концепции национальной власти и того, как элементы национальной власти коллективно или индивидуально связаны со способностью определять возможные пути или стратегические концепции, необходимые для применения стратегии и политики.
- f. Понимание требований к проведению детальной оценки рисков.
- g. Анализ глобальной обстановки безопасности с целью выяснения ее влияния на процесс разработки.
- h. Анализ внутренней обстановки безопасности с целью выяснения ее влияния на процесс разработки.

- i. Понимание того факта, что после разработки и применения стратегии и политики они должны постоянно контролироваться для выявления успехов, неудач и внесения корректив.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы специфические компоненты процесса разработки стратегии и политики?
- b. Каковы элементы национальной целевой установки, которые оказывают прямое влияние на процесс разработки?
- c. Что такое национальные интересы и как их расставить их в порядке приоритетности?
- d. Как применяются конечные результаты, пути и способы к общему процессу разработки?
- e. Каким образом элементы национальной власти напрямую связаны с путями или возможными способам действий?
- f. Какие компоненты необходимы для проведения детальной оценки рисков?
- g. Каким образом используются элементы глобальной обстановки безопасности в процессе разработки?
- h. Каким образом используются элементы внутренней обстановки безопасности в процессе разработки?
- i. Почему важно постоянно контролировать применяемую стратегию и политику для выявления успехов, неудач или внесения корректив?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализы конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Взаимоотношения гражданского и военного секторов

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.1, 5.2; 5.3; 5.5; 5.6; 5.8; 5.9; 5.10

Описание блока:

В данном блоке рассматриваются три аспекта военно-гражданских отношений: демократический гражданский контроль, результативность и эффективность оборонных организаций, и взаимодействие между оборонным сектором и другими государственными и международными институтами.¹ Традиционно демократический гражданский контроль являлся центральной составляющей военно-гражданских отношений. Демократический гражданский контроль над вооруженными силами подразумевает подчинение вооруженных сил и других органов обеспечения безопасности демократическим институтам управления и включает интернационализацию свободных демократических норм и ценностей сотрудниками данных институтов. С другой стороны, результативность и эффективность оборонных институтов сосредоточена на способности военных институтов и институтов безопасности выполнять свои роли и задачи, а также на соответствующих уровнях обеспечения ресурсами военных и других институтов безопасности, предназначенных для выполнения их ролей и задач. Последняя составляющая охватывает соответствующие уровни взаимодействия между вооруженными силами и институтами гражданского общества, включая существенное международное и региональное влияние на оборонную реформу.

Учебные задачи блока:

- Понимание различных и частично совпадающих ролей гражданских и военных институтов в оборонном секторе.
- Усвоение значения демократического гражданского контроля над вооруженными силами.
- Анализ и усвоение факторов, способствующих эффективности военных сил в демократии.
- Понимание противоречий между демократическим гражданским контролем над вооруженными силами и результативностью и эффективностью оборонных институтов.
- Понимание ограничивающих факторов, влияющих на оборонную реформу.

Вопросы для размышления:

- Каким образом решается вопрос распределения ролей и обязанностей между гражданским и военным секторами?
- Как могут внутренние силы безопасности укрепить или помешать процессу оборонной реформы?
- Каково внутреннее и внешнее влияние на оборонную реформу и военно-гражданские отношения?
- Какова роль СМИ в военно-гражданских отношениях и в чем заключаются обязанности СМИ в области повышения осведомленности о национальной безопасности?
- Какова оптимальная роль неправительственных организаций безопасности в оборонном секторе?
- Как можно продвигать эффективное военно-гражданское промышленное сотрудничество?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Библиография:

Бланд, Дуглас Л., Единая теория военно-гражданских отношений,” *Вооруженные силы и общество*, том 26 #1 Fall 1999: 7-26.

Бруно, Томас и Гарольд Тринкунас, ред. *Глобальная политика оборонной реформы*. Нью-Йорк: Palgrave, 2008.

Когти, Эндрю, Тимоти Эдвардс, и Энтони Форстер, ред. *Демократический контроль над вооруженными силами в посткоммунистической Европе: Охраняя охрану*. Нью-Йорк: Palgrave, 2002.

Фивер, Питер. *Вооруженные слуги: ведомство, контроль и военно-гражданские отношения*. Кембридж, МА: Harvard University Press, 2003.

Хантингтон, Самуэль. *Солдат и государство: теория и политика военно-гражданских отношений*. Кембридж, МА: Harvard University Press, 1957.

Яновитц, Моррис. *Военнослужащий-контрактник: социальный и политический портрет*. Нью-Йорк: Free Press, 1960.

Москос, Чарльз, Джеймс Вильямс, и Д. Сегал, ред. *Постмодернистские вооруженные силы после холодной войны*. Оксфорд: Oxford University Press, 2000.

Название блока: Взаимоотношения между военным и гражданским секторами

Модуль: Теоретические рамки и основы отношений между военным и гражданским секторами

Описание модуля:

В данном модуле рассматриваются теоретические основы понимания различных форм и аспектов военно-гражданских отношений. В нем исследуется распределение ролей и обязанностей между военным и гражданским секторами и формируется понимание возможных причин конфликтов между секторами. Кроме того, в нем анализируются различия во взаимодействии в кризисных ситуациях (во время конфликтов) и в мирное время. И, наконец, модуль знакомит нас скорее с препятствиями на пути к всеобъемлющей реформе сектора безопасности, чем с самой оборонной реформой, угрозами и вызовами, тормозящими развитие гражданского общества. Для изучения данных вопросов применяется анализ конкретных случаев.

Учебные задачи:

- a. Понимание различных моделей военно-гражданских отношений для определения важных характеристик и отклонений, существующих в современном обществе.
- b. Осознание различий между гражданским и демократическим контролем, а также способов участия вооруженных сил в политическом процессе.
- c. Понимание основы ролей и обязанностей, содействующих позитивным военно-гражданским отношениям.
- d. Ознакомление с различиями обстановки во время кризисов и в мирное время в военно-гражданском взаимодействии.
- e. Понимание различий между военно-гражданской реформой и реформой сектора безопасности, и почему последняя реформа является гораздо более сложным вопросом.
- b. Каковы общие и индивидуальные преимущества культуры вооруженных сил; как они влияют на военно-гражданские отношения, и какие ограничения (если таковые имеются) они накладывают на установление демократического контроля?
- c. Каким образом кризисные ситуации изменяют роль и обязанности военно-гражданских отношений и тем самым на демократический контроль и присутствие оборонного сектора в политической обстановке?
- d. Каковы специфические черты сектора безопасности, которые, по сравнению с оборонным сектором, имеют тенденцию препятствовать реформе?
- e. Как установить доверие и транспарентность в отношениях с сектором безопасности?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы индивидуальные характеристики различных моделей военно-гражданских отношений и как их можно применить в ситуации в стране-участнице?

Название блока: Взаимоотношения между военным и гражданским секторами

Модуль: Взаимодействие гражданского общества с оборонным сектором

Описание модуля:

В данном модуле изучаются различные способы взаимодействия общества и оборонного сектора для содействия реформам, создания гражданского общества и усиления результативности и эффективности. Демократический контроль над сектором безопасности – важный компонент гражданского общества – может быть частично обеспечен с помощью юридических структур, определяющих соответствующие роли и обязанности. Тем не менее, устойчивое реформирование требует трансформации организационной структуры сектора безопасности, с тем, чтобы сделать возможным демократический контроль, сформировать штат из заинтересованных и знающих гражданских кадров оборонного сектора, который занимался бы осмыслением оборонных вопросов, и повысить заинтересованность населения, которое обычно получало бы информацию о проблемах безопасности через СМИ и чутко реагировало бы на эти проблемы. Для изучения данных вопросов применяется анализ конкретных случаев.

Учебные задачи модуля:

- Понимание роли образования в изменении отношений, убеждений и поведения в рамках сектора безопасности посредством подготовки новых кадров – военных и гражданских профессионалов с акцентом на гражданское общество.
- Понимание того, как взаимодействие гражданского общества с сектором безопасности содействует транспарентности и изменению ценностей.
- Признание важной роли рефлексивного анализа, часто проводимого учеными, в эволюции демократического контроля сектора безопасности.
- Осознание роли СМИ и других в повышении общественной осведомленности о вопросах национальной безопасности и обороны.

Вопросы для размышления:

- Как и какие кадры необходимо обучать в секторе безопасности для трансформации организационной

культуры, основанной на режиме защиты, привилегий и секретности?

- Какое обучение необходимо для подготовки гражданских экспертов по безопасности, которые смогут внести вклад в разрешение проблем безопасности, основываясь на ценностях гражданского общества?
- Что подразумевает «надлежащий численный состав» штата сектора безопасности, как в самом секторе, так и в обществе?
- Как СМИ и сектор безопасности сохраняют баланс между повышением осведомленности государственного сектора о проблемах обороны и «правом на получение информации» и требованиями секретности в целях национальной безопасности?
- Как обеспечить сбалансированный транспарентный подход к полемике в обществе по вопросам национальной безопасности, который ограничивал бы вмешательство необъективных сторон?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков и преподавателей вузов, более высокий уровень успеха может быть достигнут с помощью семинаров, анализа конкретных случаев, упражнений и учебной имитации.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения. Тем не менее, настоятельно рекомендуется анализ конкретных случаев, которые демонстрировали бы успехи или неудачи.



II. Экономика и управление в сфере обороны

Учебные задачи и предметные темы

Учебные задачи:

Задача 1: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM) (цели Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5)

- a. Объяснять роль и задачи вооруженных сил в обществе.
- b. Разрабатывать и проводить стратегический анализ сил и средств обороны для определения оборонных потребностей и комплексного анализа нужд страны в области безопасности.
- c. Переводить стратегические документы на язык конкретных и согласованных инструкций и планов по строительству оборонных институтов.
- d. Разрабатывать эффективные и транспарентные меры оптимизации управления оборонными министерствами и ведомствами, отвечающими за оборонные вопросы.
- e. Создавать и поддерживать экономичные и оперативно совместимые силы и средства, соответствующие требованиям по обороне и безопасности.
- f. Создавать национальную систему реагирования на кризисы и кризисного регулирования, которая включала бы все надлежащие органы, и в которой были бы разработаны четкие договоренности и механизмы координации в кризисных ситуациях.

Задача 2: Трансформация обороны (DT) (цель цели Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов 5.4, 5.5)

- a. Оптимизировать управление оборонными ведомствами и министерствами, отвечающими за оборонные вопросы, и смежные силовые структуры.
- b. Определять различия между концепциями организации внесения изменений, революции в военных вопросах, трансформации обороны, трансформации вооруженных сил, реформы обороны, модернизации, реструктуризации, реорганизации, и усовершенствования деловых процессов.
- c. Внедрять элементы технологии, политики и человеческого фактора в связи с модернизацией процессов в оборонном секторе.
- d. Применять соответствующую методiku, инструменты и технику в процессе оценки, измерения и модернизации в оборонном секторе.

Задача 3: Экономика оборонного сектора (DE) (цель цели Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов 5.5, 5.6, 5.7)

- a. Определять направления политики и практику национальной безопасности, применяемые для обеспечения эффективного и транспарентного управления кадрами и основными средствами в оборонном секторе.
- b. Продемонстрировать четкое понимание отношений между кадрами и капиталовложениями (средствами) и задачами (конечными результатами) национальной безопасности.

- с. Понимание надлежащих отношений между гражданским руководством оборонного сектора и системами управления кадрами.

Задача 4: Финансовое управление (FM) (цель цели Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов 5.8)

- а. Определять роли и обязанности гражданского и военного руководства в целях обеспечения транспарентности формирования оборонного бюджета.
- б. Разрабатывать предлагаемую «структуру бюджета по программам» для оборонного ведомства.
- с. Объяснять цель использования современных методов для определения затрат на инвестиции в национальную безопасность.

Задача 5: Анализ систем для политики национальной безопасности (SAPP) (цель цели Плана действий партнерства по строительству оборонных институтов 5.8, 5.9)

- а. Определить методы принятия рациональных и дисциплинированных решений в условиях неопределенности.
- б. Выбрать соответствующие аналитические методы для разрешения проблем политики национальной безопасности.
- с. Объяснить сильные и слабые стороны каждого аналитического метода.

ВАРИАНТЫ ТЕМ

Блок 1: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)

Модуль 1. Оборонное планирование – Основные особенности оборонной политики

Модуль 2. Системы управления для оборонного сектора

Модуль 3. Практическое занятие по стратегическому управлению в секторе обороны

Блок 2: Трансформация оборонного сектора (DT)

Модуль 1. Руководство процессом внесения изменений

Модуль 2. Непрерывный процесс совершенствования

Модуль 3. Инструменты и методы трансформации оборонного сектора

Блок 3: Экономика оборонного сектора (DE)

Модуль 1. Введение в экономику оборонного сектора

Модуль 2. Оборонные закупки

Модуль 3. Стратегическое управление кадрами

Модуль 4. Управление материальными ресурсами

Блок 4: Управление финансовой деятельностью (FM)

Модуль 1. Системы формирования бюджета по программам в сфере национальной безопасности

Модуль 2. Результативность и эффективность.

Модуль 3. Расчет затрат полного жизненного цикла.

Модуль 4. Инвестиции в национальную безопасность и оборону.

Модуль 5. Финансовый прогноз, планирование и бюджетные ассигнования

Блок 5: Системный анализ для политики национальной безопасности (SANSP)

Модуль 1. Экономический анализ

Модуль 2. Анализ по предельным показателям в экономике оборонного сектора

Модуль 3. Анализ производства

Модуль 4. Анализ эффективности



Модуль 5. Анализ экономической эффективности

Модуль 6. Анализ рентабельности

Окончательное применение и практические занятия:

Интеграция знаний с помощью анализа конкретных случаев, упражнений и учебной имитации

Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5

Описание блока:

В данном блоке рассматривается всестороннее обеспечение стратегического управления в оборонном секторе, которое включает стратегическое оборонное планирование, разработку программ, формирование бюджета и его исполнение. В нем изучается роль участников – органов законодательной власти, судебных органов, гражданского общества и других ведомств. В данном блоке обсуждаются текущие подходы к разработке ключевой документации стратегического управления. Используются упражнения, как методы формирования умений и навыков по разработке, руководству и осуществлению планов политики обороны и безопасности.

Учебные задачи блока:

- a. Объяснить роль и задачи вооруженных сил в обществе.
- b. Разработать и провести анализ стратегических сил и средств обороны для определения оборонных потребностей и комплексного анализа нужд страны в области безопасности.
- c. Перевести стратегические документы на язык конкретных и согласованных руководящих указаний и исполнительных планов для строительства оборонных институтов.
- d. Разработать эффективные и транспарентные меры оптимизации управления оборонными министерствами и ведомствами, отвечающими за вопросы обороны.
- e. Разработать и поддерживать экономичные и оперативно совместимые силы и средства, соответствующие потребностям обороны и безопасности.
- f. Создавать национальную систему реагирования на кризисы и кризисного регулирования, которая включала бы все надлежащие органы, и в которой были бы разработаны четкие договоренности и механизмы координации в кризисных ситуациях.

Вопросы для размышления:

- a. Какова роль и задачи вооруженных сил в демократическом обществе?
- b. Какую роль должны играть структуры, участвующие в оборонном планировании?
- c. Каково значение процесса стратегического управления в секторе обороны?
- d. Каковы обязанности по управлению на различных уровнях оборонных институтов?
- e. Каковы главные продукты процесса стратегического управления в оборонном секторе?
- f. Какую роль должны играть системы управления (системы планирования, разработка программ, формирование бюджета и его исполнение, управление проектами, планирование на основе сил и средств, планирование на основе сценария) в оборонном планировании?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебная имитация.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)

Модуль: Оборонное планирование

Описание модуля:

Данный модуль помогает понять роль вооруженных сил в обществе, и каким образом эта роль может меняться с течением времени. В нем обсуждаются структура оборонного сектора с точки зрения системы.

Дается общее представление о системных концепциях затрат, процесса, результатов, исхода, контроля, политики и обратной связи. Представлен метод анализа возможных внешних ключевых факторов, которые могут оказать влияние на вооруженные силы.

Учебные задачи модуля:

- a. Объяснить роль и задачи вооруженных сил в обществе.
- b. Охарактеризовать структуру оборонного сектора с точки зрения системы (затраты, процесс, контроль, обратная связь, исход и результат).
- c. Охарактеризовать участников оборонного сектора, их роль и интересы.
- d. Понять методы определения возможного воздействия внешних факторов на вооруженные силы.

Вопросы для размышления

- a. Как определяются роль и задачи вооруженных сил?
- b. Почему роль и задачи вооруженных сил должны меняться с течением времени?
- c. Какие внешние факторы могут воздействовать на роли и задачи вооруженных сил с течением времени?
- d. Какую роль должны играть участники оборонного планирования?
- e. Каково значение процесса стратегического управления в оборонном секторе?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Стратегическое управление в оборонном секторе (DSM)

Модуль: Системы управления для оборонного сектора

Описание модуля:

Данный модуль помогает понять управленческие системы, которые могут применяться в оборонных структурах. Дается основное представление об управленческих концепциях систем планирования, разработки программ, формирования бюджета и его исполнения, управления проектами, планирования на основе сил и средств, планирования на основе сценария. Предоставлены методы анализа сильных и слабых сторон данных систем, влияющих на вооруженные силы.

Учебные задачи модуля:

- a. Слушатель усвоит различия между уровнями управления в оборонной структуре: стратегический, тактический и оперативный (повседневный) в сравнении аналогичными уровнями в вооруженных силах: стратегический, оперативный и тактический.
- b. Слушатель изучит обязанности различных иерархических уровней оборонной структуры.
- c. Слушатель изучит различные системы управления, которые могут применяться в оборонном секторе, и сможет определить их активы и обязанности.

Вопросы для размышления:

- a. Какие ключевые управленческие системы сейчас используются в оборонных структурах для стратегического управления?
- b. Какие основные результаты в настоящее время являются следствием процесса стратегического управления оборонными структурами?
- c. Какие внешние факторы включены в процесс стратегического управления у вас?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Стратегическое управление в секторе управления (DSM)

Модуль: Практическое занятие по оборонному стратегическому управлению

Описание модуля:

Данный модуль предоставляет участникам возможность выполнить работу в группах с целью разработки не менее одного ключевого из тех документов по стратегическому управлению в оборонном секторе, которые используются для обеспечения стратегической направленности для вооруженных сил. Он требует выработки ключевых компонентов стратегического анализа сил и средств обороны.

Учебные задачи модуля:

- a. Объяснить роль анализа в обеспечении процесса стратегического анализа вопросов обороны.
- b. Охарактеризовать структуру группы, отвечающей за разработку стратегического анализа вопросов обороны.
- c. Понять роль высшего руководства в процессе стратегического анализа вопросов обороны.

Вопросы для размышления:

- a. Как должна быть организована группа, отвечающая за разработку стратегического анализа вопросов обороны?
- b. Почему высшее руководство должно быть полностью задействовано в стратегическом анализе вопросов обороны?
- c. Каковы ключевые компоненты стратегического анализа вопросов обороны?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной надлежащий материал для чтения.

Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.4, 5.5

Описание блока:

Данный блок знакомит слушателей с трансформацией оборонного сектора, которая в целом характеризуется, как непрерывное радикальное преобразование оборонных институтов. Концепция имеет разный охват и методологию в зависимости от особенностей стран, в которых она применяется. С одной стороны, это общий процесс, обусловленный влиянием глобализации на оборонные институты и институты безопасности. С другой стороны, как ключевой организационный процесс, трансформация оборонного сектора дает уникальную возможность каждому национальному оборонному институту надлежащим образом решать задачи безопасности.

Учебные задачи блока:

- a. Оптимизировать управление оборонными ведомствами и министерствами, отвечающими за оборонные вопросы, и смежными силовыми структурами.
- b. Определять различия между концепциями управления изменениями, трансформации оборонного сектора, трансформации вооруженных сил, оборонной реформы, модернизации, реструктуризации, реорганизации, и улучшения деловых процессов.
- c. Внедрять элементы технологии, политики и человеческого фактора в контексте реорганизации процессов в оборонном секторе.
- d. Применять соответствующую методику, инструменты и технику для оценки, контроля и реорганизации процессов в секторе обороны.

Вопросы для размышления:

- a. Что такое трансформация оборонного сектора и каков ее охват?
- b. Почему важна трансформация оборонного сектора?
- c. Как можно осуществить трансформацию оборонного сектора?

- d. Каково представление Министерства обороны (МО) о трансформации вооруженных сил и что необходимо для ее обеспечения?
- e. Каковы основные роль и обязанности высшего руководства в рамках осуществления стратегии трансформации вооруженных сил?
- f. В чем различия между концепциями управления изменениями, трансформации оборонного сектора, трансформации вооруженных сил, оборонной реформы, модернизации, реструктуризации и реорганизации, и непрерывным процессом совершенствования?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)

Модуль: Руководство процессом внесения изменений

Описание модуля:

В данном модуле рассматривается важность «руководства внесением изменений» для процесса трансформации оборонного сектора. Управление изменениями – это использование определенных мероприятий (например, передача информации, курирование, спонсорство и подготовка) для руководства (управления) человеческим фактором трансформации в целях достижения успеха (делового изменения). В настоящее время единственная постоянная – это изменение. Существует много организационных переменных, которые можно изменить, но самое трудное – это изменить культуру. Культура – это набор ценностей, убеждений, понятий и способов мышления, которые разделяют сотрудники организации, и которым обучают новых сотрудников, преподнося их, как правильные. Для того чтобы преуспеть в своих попытках сделать изменение ценным и полезным для организации, руководители должны делиться культурными и этическими ценностями в направлении, соответствующем стратегии и ожидаемым результатам деятельности.

Учебные задачи модуля:

- a. Охарактеризовать управление изменениями.
- b. Идентифицировать основные типы изменений и их модели.
- c. Провести обсуждение на тему участников данного процесса, а также результатов и издержек их действий.
- d. Подчеркнуть важность организационной культуры и необходимость того, чтобы менеджеры были ключевыми инициаторами изменений в целях повышения эффективности организационной деятельности.
- e. Понимание того, что единственной постоянной является изменение.
- f. Охарактеризовать военную реформу, как организационное изменение.

- g. Оптимизировать управление оборонными ведомствами и министерствами, отвечающими за оборонные вопросы, и смежными силовыми структурами.

Вопросы для размышления:

- a. В чем заключаются особые проблемы, связанные с управлением изменениями?
- b. Кто является главными участниками данного процесса? Каковы результаты и издержки их действий?
- c. Какова важность организационной культуры в руководстве процессом внесения изменений?
- d. Как повлияли на трансформацию министерства обороны события 11 сентября 2001 года?
- e. Насколько эффективен процесс трансформации МО в соответствии с требованиями НАТО?
- f. Как его можно усовершенствовать?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)

Модуль: Непрерывный процесс совершенствования

Описание модуля:

В данном модуле изучается динамика и роль процессов в успешном выполнении задач и организационных стратегических целей. Типы процессов, как в самих организациях, так и в отношениях между ними, соотносятся с определенными типами совершенствования процессов, как в случае, когда это происходит при поддержке технологии или без ее участия. В нем проводится обзор предыдущих условий и стадий развития, через которые прошел процесс совершенствования. Далее в модуле изучаются катализаторы, обуславливаемые законодательством, заказчиком, гражданином и потребителем, а также силы, побуждающие организации и правительственные ведомства сосредотачиваться на процессе совершенствования, как ключевой стратегии для организационной трансформации. В модуле изложены стратегические цели, достигаемые в процессе совершенствования, а также изучается ряд имеющихся комплексных стратегий совершенствования.

Учебные задачи модуля:

- a. Понимание конкурирующей динамики процесса и организации в организационных изменениях и последствий этих противоречий.
- b. Оценка последствий процессов, не подвергшихся совершенствованию, для оборонных ведомств.
- c. Идентифицировать внутри- и межведомственные / корпоративные катализаторы процесса совершенствования и изучить воздействие этих катализаторов на стратегическое направление усилий процесса совершенствования.
- d. Разграничить различные типы процессов и оценить отношения между различными типами процессов и определенных методов совершенствования.
- e. Выявить различия между концепциями управления изменениями, революцией в военных вопросах, трансформацией оборонного сектора, трансформацией вооруженных сил, оборонной реформой, модернизацией, реструктуризацией, реорганизацией и усовершенствованием деловых процессов.

- f. Внедрять элементы технологии, политики и человеческого фактора в контексте реорганизации процессов в оборонном секторе.

Вопросы для размышления:

- a. В начале 1990-х реорганизация деловых процессов была тесно увязана с сокращением штата. Актуальна ли данная инициатива по усовершенствованию для предприятий и государственных ведомств 21 века?
- b. В прошлом ключевым катализатором процесса совершенствования были неудачи процесса. Изменение процесса должно быть сосредоточено на разработке лучших процессов, даже если существующие процессы не являются неудачными.
- c. Опыт процесса реорганизации говорит о том, что те, кто в него вовлечены должны быть готовы менять все в рамках своей организации: новые процессы, новые должностные структуры, новые системы управления, новые технологии и иногда новая организационная культура. Пока не многие организации осознают данную необходимость, когда начинают выполнять, казалось бы, простую задачу по усовершенствованию процесса или ряда процессов.
- d. Почему реструктуризация организаций обычно предшествует трансформации процессов?
- e. Почему организациям так трудно вносить, выяснять, подтверждать и определять цели, к которым они стремятся и процессы, необходимые для достижения этих целей, и только после этого определять оптимальные организационные структуры, которые обуславливают оптимальные процессы?
- f. Почему революция в военных вопросах считается крупным изменением?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинаров, ситуационных исследований, упражнений и симуляций в аудитории.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Трансформация оборонного сектора (DT)

Модуль: Инструменты и методы трансформации оборонного сектора

Описание модуля:

В данном модуле рассматриваются инструменты и способы трансформации оборонного сектора. Акцент ставится на анализе компонентов инструментов и способов, таких как имитационные модели, техника IDEF0, учет затрат по процессам, сопоставительный анализ, и функциональный экономический анализ. Рассматриваются концептуальные модели организационной трансформации: пошаговое изменение против коренного изменения, модель управления «полной трансформации» и ее пять главных компонентных моделей (создание обучающей организации, руководство процессом внесения изменений на основе общей стратегии, сосредоточение усилий на важных темах, перестройка организации, и руководство переходом).

Для изучения данных вопросов будет использован анализ конкретного случая.

Учебные задачи модуля:

- a. Проанализировать инструменты и способы, которыми необходимо управлять в процессе трансформации оборонного сектора.
- b. Определить различия между инструментами и способами, используемыми в процессе трансформации оборонного сектора.
- c. Проанализировать элементы, которыми необходимо управлять в целях успешного внесения устойчивых изменений, а также идентифицировать необходимую линию поведения руководителей для внесения коренных организационных изменений.
- d. Применять соответствующую методику, инструменты и технику для использования в процессе оценки, контроля и реорганизации оборонного сектора.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы главные инструменты и способы, используемые в процессе трансформации оборонного сектора?

- b. Каковы компоненты инструментов и способов, используемых в процессе трансформации оборонного сектора?

- c. Каким образом можно объединить инструменты и способы, используемые для внесения коренных организационных изменений в контексте трансформации оборонного сектора?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)

Учебные методы:

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.5, 5.6, 5.7

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Описание блока:

Материал для чтения:

Данный блок знакомит слушателей с международными нормами и стандартами, применяемыми в управлении кадрами и материальными ресурсами в оборонном секторе. В рамках блока обсуждается экономика оборонного сектора, управление военными и гражданскими кадрами, закупка и управление основными средствами вооруженных сил. Блок также охватывает концепцию рисков, связанных с капиталовложениями в кадры и материальные активы. Данный блок построен на той идее, что в условиях нехватки ресурсов управление активами национальной безопасности должно осуществляться тщательно в целях гарантированного достижения целей и выполнения задач безопасности.

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи блока:

- a. Охарактеризовать политику и практику национальной безопасности, которые необходимо осуществить, чтобы гарантировать эффективное и прозрачное управление кадрами и капиталовложениями в материальные активы в оборонном секторе.
- b. Продемонстрировать четкое понимание взаимосвязи между капиталовложениями в кадры и материальные активы (средствами) и целями национальной безопасности.
- c. Достичь понимания надлежащей взаимосвязи между гражданским руководством в оборонном секторе и системами управления военными кадрами.

Вопросы для размышления:

- a. Какие процедуры должны использоваться, чтобы обеспечить достижения целей и выполнения задач капиталовложений в кадры и материальные активы, поставленных гражданским руководством для сектора национальной безопасности?
- b. Каковы последствия отношения к кадрам и материальным ресурсам оборонного сектора, как к «дефицитным»?
- c. Почему важно применять международные нормы и практику в управлении кадрами и материальными ресурсами оборонного сектора?

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)

Учебные методы:

Модуль: Введение в экономику оборонного сектора

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Описание модуля:

Материал для чтения:

Данный модуль предоставляет слушателям базовые знания в области макро- и микроэкономики оборонного сектора. Обсуждается инструментальное мышление (анализ средств-целей) в экономике оборонного сектора. Происходит ознакомление с подходами к определению риска (количественного и качественного). Объясняется значение термина «дефицитных ресурсов» в экономике оборонного сектора. Рассматривается взаимосвязь между инвестициями в оборонных системах и рисками. Рассматриваются различные методы увязки инвестиций с дефицитными ресурсами в оборонном секторе и рисками.

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Объяснить микро- и макроэкономические условия, в которых действует оборонный сектор
- b. Идентифицировать основные ресурсы оборонного сектора.
- c. Дать определение термина «дефицитные ресурсы» оборонного сектора.
- d. Описать взаимосвязь между конечными целями, средствами и рисками в оборонном секторе.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы преимущества и недостатки применения инструментального мышления (анализа средств-целей) при принятии решений в сфере обороны?
- b. Почему аналитики и руководители оборонного сектора взвешивают микро- и макроэкономические последствия при принятии решений в сфере обороны?
- c. Каков характер рисков в экономике оборонного сектора?

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)

Учебные методы:

Модуль: Закупки в оборонном секторе

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Описание модуля:

В данном модуле обеспечиваются базовые знания по закупкам в оборонном секторе. В нем охарактеризованы основные компоненты системы закупок в оборонном секторе и детально рассматривается каждый из них. Представлены различные практические подходы к оборонным закупкам, которые могут быть использованы для укрепления военно-гражданского партнерства. Предоставляются международные нормы и передовая практика закупок.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать характеристики оборонных закупок.
- b. Охарактеризовать компоненты системы закупок, включая компонент размещения заказов.
- c. Сравнить текущий практический подход к закупкам принимающих стран с международными стандартами и передовой практикой.
- d. Оценить практику управления кадрами, которая может укрепить военно-гражданское партнерство.
- e. Обобщить международные нормы оборонных закупок.

Вопросы для размышления:

- a. Почему важна транспарентная система закупок в оборонном секторе?
- b. Каковы стратегии, посредством которых можно обеспечить применение в оборонном секторе надлежащей практики управления закупками?
- c. Какую роль может сыграть система оборонных закупок в укреплении военно-гражданского партнерства?

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)

Учебные методы:

Модуль: Стратегическое управление кадрами

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Описание модуля:

В данном модуле представляются базовые знания в области стратегического управления кадрами в оборонном секторе. В нем определены основные компоненты системы управления кадрами и детально рассматривается каждый из них. Представлен ряд практических подходов к управлению кадрами, которые можно использовать для укрепления военно-гражданского партнерства. Предоставлена передавая практика управления кадрами.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать характеристики управления кадрами в оборонном секторе.
- b. Охарактеризовать компоненты системы управления кадрами
- c. Охарактеризовать процесс управления кадрами в оборонном секторе.
- d. Обобщить международные нормы управления кадрами.
- e. Оценить практику управления кадрами, которая может послужить для укрепления военно-гражданского партнерства.

Вопросы для размышления:

- a. Почему оборонный сектор должен относиться к кадрам, как к стратегическим ресурсам?
- b. Каковы стратегии, посредством которых можно обеспечить применение в оборонном секторе надлежащей практики управления кадрами?
- c. Как надлежащее управление кадрами в оборонном секторе может укрепить военно-гражданское партнерство?

Название блока: Экономика оборонного сектора (DE)

Учебные методы:

Модуль: Управление материальными ресурсами

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Описание модуля:

Материал для чтения:

В данном модуле предоставляются базовые знания в области управления материальными ресурсами в оборонном секторе. В нем охарактеризованы основные компоненты системы управления материальными ресурсами, и детально рассматривается каждый из них. Обсуждается управление системой снабжения и комплексного материально-технического обеспечения. Представлены практические подходы к управлению материальными ресурсами, которые могут использоваться для укрепления военно-гражданского партнерства. Представлены международные нормы и передовая практика управления материальными ресурсами.

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать характеристики материальных ресурсов оборонного сектора.
- b. Охарактеризовать концепцию управления системой снабжения.
- c. Охарактеризовать процесс производства и управления материальными средствами для оборонного сектора.
- d. Оценить практику управления материальными ресурсами, которая может послужить для укрепления военно-гражданского партнерства
- e. Охарактеризовать международные нормы и стандарты управления материальными ресурсами.

Вопросы для размышления:

- a. Почему оборонный сектор должен относиться к практике управления материальными ресурсами, как к стратегическому ресурсу?
- b. Каковы стратегии, посредством которых можно обеспечить применение в оборонном секторе надлежащей практики управления материальными ресурсами?
- c. Как надлежащее управление материальными ресурсами в оборонном секторе может укрепить военно-гражданское партнерство?

Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.8.

Описание блока:

Данный блок знакомит слушателей с современными методами управления финансовыми ресурсами в секторе обороны. Блок позволяет сформировать всестороннее понимание существующих систем формирования оборонного бюджета, а именно формирование бюджета по программам, функциональный бухгалтерский учет (ABC) и методы экономического прогнозирования. Всесторонне изучаются концепции результативности и эффективности. По завершении анализа конкретного случая, у слушателей сформируется четкое понимание расчета затрат полного жизненного цикла, который можно использовать в анализе финансовых вопросов в оборонном секторе.

Учебные задачи блока:

- a. Идентифицировать роль и обязанности гражданского и военного руководства в обеспечении транспарентности формирования оборонного бюджета.
- b. Разработать предлагаемую «структуру бюджета по программам» для оборонного ведомства.
- c. Разъяснить смысл использования современных методов расчета затрат на капиталовложения в национальную безопасность.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы современные инструменты и методы формирования оборонного бюджета?
- b. Какова роль бюджетного анализа и анализа затрат в разработке политики национальной безопасности?
- c. Как применение принципов общедоступности информации о формировании бюджета могут обеспечивать транспарентность оборонных ассигнований?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)

Модуль: Системы формирования бюджета национальной безопасности по программам

Описание модуля:

В данном модуле предоставляются базовые знания о системе формирования бюджета национальной безопасности по программам, отвечающей международным стандартам. Слушатели знакомятся с концепцией системы формирования бюджета по программам. На занятии обсуждаются основные компоненты системы формирования бюджета национальной безопасности по программам – от подготовки до исполнения бюджета. В модуле обсуждается роль системы формирования бюджета в административном контроле за активами национальной безопасности. Обсуждаются выгоды и затраты формирования бюджета по программам.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать основные компоненты системы формирования бюджета национальной безопасности по программам.
- b. Понять «прямые» и «непрямые» источники средств оборонного бюджета.
- c. Обобщить международную практику надлежащей системы формирования оборонного бюджета.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы основные различия между бюджетом, формируемым по программам, и постатейным бюджетом?
- b. Как бюджет, формируемый по программам, влияет на административный контроль за ресурсами национальной безопасности?
- c. Каковы выгоды применения бюджета, формируемого по программам? Каковы затраты на применение бюджета, формируемого по программам?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Модуль: Результативность и эффективность

Описание модуля:

В рамках данного модуля слушатели знакомятся с понятиями организационной результативности и эффективности в оборонном секторе. В нем представлена характеристика результативности и эффективности с соответствующими примерами в области организации. На занятии обсуждаются различные методы оценки результативности и эффективности. Предусмотрено упражнение по применению этих понятий к организации оборонного сектора принимающей страны.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Дать определение показателям организационной эффективности в увязке с «результативностью» и «эффективностью» и привести отдельные примеры для каждого понятия.
- b. Дать определение «оперативной эффективности» (организационной эффективности) в оборонном секторе.
- c. Разъяснить понятие критериев организационной результативности и эффективности в оборонном секторе.
- d. Применить эти концепции в организации оборонного сектора принимающей страны.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы основные различия между результативностью и эффективностью?
- b. Почему оперативная эффективность вызывает озабоченность у организаций оборонного сектора?
- c. Каковы выгоды использования критериев результативности и эффективности в оборонном секторе?
- d. Каковы затраты на использование критериев результативности и эффективности в оборонном секторе?

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Модуль: Расчет затрат полного жизненного цикла

Описание модуля:

В рамках данного модуля слушатели знакомятся с расчетом затрат полного жизненного цикла, применяемым для военных программ и проектов в оборонном секторе. В нем даются определения «программы», «проекта» и «расчета затрат полного жизненного цикла». На занятии слушатели получают представление о международных стандартах расчета затрат полного жизненного цикла. Обсуждается важность расчета затрат полного жизненного цикла для военных программ и проектов. Также обсуждаются различные методы расчета затрат полного жизненного цикла. Предусмотрено упражнение по применению этих понятий к проекту оборонного сектора принимающей страны.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи модуля:

- a. Дать определение «программы», «проекта» и «расчета затрат полного жизненного цикла».
- b. Объяснить важность расчета затрат полного жизненного цикла при принятии инвестиционных решений в оборонном секторе.
- c. Идентифицировать международные стандарты расчета затрат полного жизненного цикла.
- d. Применить эти понятия к программе или проекту оборонного сектора принимающей страны

Вопросы для размышления

- a. Каковы отличия программы от проекта?
- b. Почему расчет затрат полного жизненного цикла является важным управленческим инструментом в оборонном секторе?
- c. Каковы выгоды использования расчета затрат полного жизненного цикла в оборонном секторе?
- d. Каковы затраты на использование расчета затрат полного жизненного цикла в оборонном секторе?

Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)

Модуль: Инвестиции в национальную безопасность и оборону

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с принятием решений в отношении инвестиций в национальную безопасность и оборону. В нем характеризуются различные категории инвестиций, которые могут быть привлечены страной в сферу национальной безопасности и обороны. На занятии обсуждаются взаимосвязь между этими категориями инвестиций. В рамках модуля рассматриваются различные методы принятия компромиссных решений в отношении этих категорий. Предусмотрено упражнение по применению этих понятий к инвестициям в оборонный сектор принимающей страны.

Учебные задачи модуля:

- a. Охарактеризовать различные категории инвестиций в национальную безопасность и оборону, которые могут быть привлечены страной.
- b. Объяснить взаимосвязь между этими категориями инвестиций.
- c. Описать методику или процедуру принятия компромиссных решений в отношении этих категорий инвестиций.

Вопросы для размышления:

- a. Почему важно четко разграничивать инвестиционные категории оборонных инвестиций?
- b. Каким образом руководство должно использовать анализ компромиссных решений при рассмотрении различных схем инвестиций?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Управление финансовой деятельностью (FM)

Модуль: Финансовый прогноз, планирование и бюджетные ассигнования

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с используемой в настоящее время в сфере национальной безопасности и обороны системой управления финансовой деятельностью, которая обеспечивает распределение дефицитных оборонных финансовых ресурсов в соответствии с оборонными приоритетами. В модуле обсуждается ряд методов, которые могут использоваться для прогнозирования будущих финансовых ресурсов оборонного сектора. На занятии обсуждаются основные методы, подлежащие применению, чтобы согласовывать оборонные приоритеты с оборонными затратами. Предусмотрено упражнение, чтобы продемонстрировать оценку существующей у принимающей страны системы управления финансовой деятельностью.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать различные системы управления финансовой деятельностью, используемые в оборонном секторе.
- b. Подготовить финансовый прогноз для оборонного ведомства принимающей страны.
- c. Разъяснить несколько методов, которые могут быть использоваться, чтобы обеспечивать распределение оборонных финансовых ресурсов в соответствии с оборонными приоритетами.
- d. Провести оценку способности систем финансового управления принимающей страны обеспечить распределение оборонных финансовых ресурсов в соответствии с оборонными приоритетами.

Вопросы для размышления:

- a. Почему важно использовать систему финансового управления, которая способна продемонстрировать согласование оборонных приоритетов с оборонными затратами?
- b. Каким образом руководство должно использовать финансовый прогноз в поддержку принятия решений о будущих оборонных инвестициях?

c. Каковы последствия «несогласования» между оборонными приоритетами и оборонными затратами?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.8, 5.9.

Описание блока:

Данный блок знакомит слушателей с современными аналитическими методами разработки и проверки политики национальной безопасности в условиях неопределенности. В нем предоставляются базовые знания о существующей в XXI веке методологии, позволяющей делать рациональный согласованный выбор способа действий с целью обеспечения национальной безопасности. Обсуждается понятие «неопределенности», в условиях которой принимаются решения в политике национальной безопасности. Благодаря ряду упражнений слушатели получают возможность применить экономический, предельный, производственный анализ, анализ эффективности, анализ эффективности, анализ по критерию стоимость-эффективность для бизнес-случая альтернативных способов действий.

Учебные задачи блока:

- a. Идентифицировать методы принятия рациональных, согласованных решений в условиях неопределенности.
- b. Отобрать соответствующие аналитические методы для разрешения проблем политики национальной безопасности.
- c. Объяснить сильные и слабые стороны каждого аналитического метода.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы имеющиеся инструменты и методы преодоления неопределенности?
- b. Какова роль аналитика в принятии решений в политике национальной безопасности?
- c. Какова взаимосвязь между «типом неопределенности» и аналитическим методом?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Экономический анализ

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с основами экономического анализа для принятия решений в правительстве. Слушатели получают представление о компонентах экономического анализа. Обсуждаются концептуальные основы критериев эффективности (МОЕ) и критериев затрат (МОС). Слушатели знакомятся с моделями увязки критериев эффективности с критериями затрат. Обсуждаются финансовые и нефинансовые критерии принятия решений. Слушатели научатся проводить анализ чувствительности и проведут оценку качества экономического анализа.

Учебные задачи модуля:

- a. Дать определения понятиям «дефицита» и «альтернативных издержек» в оборонном секторе.
- b. Разъяснить смысл «дилеммы компромисса между пушками и маслом»
- c. Использовать модель взаимосвязанных критериев эффективности и критериев затрат.
- d. Провести оценку качества экономического анализа.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы основные трудности, стоящие перед руководителями и аналитиками в случае альтернативных издержек в секторе национальной безопасности?
- b. Можно ли разрешить «дилемму компромисса между пушками и маслом»?
- c. Каковы основные трудности, стоящие перед аналитиками в оценке выгоды, чтобы она увязывалась с затратами?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Предельный анализ в военной экономике

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с предельным анализом и его применением при принятии решений в сфере национальной безопасности. Предельный анализ представлен как инструмент, который может помочь руководству в условиях ограниченных оборонных ресурсов. Дается определение и обсуждаются предельные затраты и предельные выгоды. Обсуждается модель определения наиболее эффективного распределения ресурсов при использовании предельных затрат и предельных выгод. Для закрепления этих концепций используется упражнение.

Учебные задачи модуля:

- a. Слушатели должны уметь давать определение понятия предельного обоснования
- b. Слушатели должны уметь объяснять взаимосвязь между средней величиной и пределом.
- c. Слушатели должны уметь объяснять первый и второй фундаментальные тезисы предельного обоснования.

Вопросы для размышления:

- a. Каковы учитываемые и не учитываемые «моральные» вопросы при использовании предельного анализа в принятии решений о распределении ресурсов?
- b. Каким образом аналитик учитывает «распределительное» влияние предельных затрат и предельной выгоды?
- c. Какова роль руководителя в разработке бизнес-случая при использовании предельного анализа?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Производственный анализ

Описание модуля:

В данном модуле слушатели приобретают основы производственного анализа в оборонном секторе. Происходит ознакомление с факторами производства. Обсуждается эффект масштаба и убывающая доходность, а также различные подходы к расчету результативности производства материалов оборонного назначения. Слушатели получают представление о предельной норме технической замены. Обсуждается пример замены информационной технологии для кадров.

Учебные задачи модуля:

- a. Понять, какой объем продукции может производить организация.
- b. Проанализировать взаимосвязь между производственными затратами и интенсивностью производства.
- c. Объяснить решение об отборе большого - малого бизнеса с точки зрения производственного анализа.

Вопросы для размышления:

- a. Какие преимущества имеются у крупного производителя при производстве оборонительных систем оружия?
- b. Какие преимущества имеются у мелкого производителя при производстве оборонительных систем оружия?
- c. Как «информационный век» влияет на понятие убывающей доходности?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Анализ эффективности

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с основами анализа эффективности в секторе национальной безопасности и оценки эффективности. На занятии обсуждаются различные методы, используемые при принятии компромиссных решений при выборе инвестиционного варианта с использованием анализа эффективности.

Учебные задачи модуля:

- a. Определить различия между количественным и качественным обоснованием.
- b. Выявить информацию, необходимую для анализа эффективности.
- c. Выбрать вариант, руководствуясь анализом эффективности.

Вопросы для размышления:

- a. Какие вопросы поднимаются с целью снизить «все» до количественной составляющей?
- b. Какие вопросы поднимаются в попытке оценить стоимость жизни?
- c. Для решения «проблем» какого «типа» подходит анализ эффективности?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Анализ экономической эффективности

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с основами анализа экономической эффективности в оборонном секторе. Слушатели узнают о различных методах, используемых при принятии компромиссных решений при выборе инвестиционных вариантов с использованием анализа экономической эффективности. Все проблемы, связанные с многоцелевыми решениями, требуют тщательного учета предпочтений руководства, поскольку без знания/количественной оценки предпочтений, сложно будет определить «НАИЛУЧШИЙ» вариант.

Учебные задачи модуля:

- a. Выявить информацию, необходимую для анализа экономической эффективности.
- b. Использовать принцип стоимости в военных мероприятиях, а также в подходе анализа экономической эффективности.
- c. Применять анализ экономической эффективности при выборе варианта способа действий.
- d. Объединять анализ затрат и анализ экономической эффективности для принятия решений.
- e. Разработать показатель, который соединит в себе две задачи, связанные с вариантом: максимально увеличить эффективность и снизить затраты; предоставить условия для использования такого показателя.

Вопросы для размышления:

- a. Что такое показатели экономической эффективности?
- b. Каковы шаги проведения анализа экономической эффективности?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Системный анализ в политике национальной безопасности (SANSP)

Модуль: Анализ затрат и результатов

Описание модуля:

Данный модуль знакомит слушателей с анализом затрат и результатов, как с инструментом для руководства, с помощью которого происходит выбор способа действий для выполнения какой-либо цели или ограниченного ряда целей. Анализ затрат и результатов обсуждается в зависимости от согласованной методики оценки затрат (при использовании модели затрат, включающей в себя постоянные и переменные затраты) и результатов, с тем чтобы руководство могло сравнивать варианты способов действий, применяя специально установленные критерии принятия решений. На занятии обсуждаются общепринятые критерии принятия решений, которые используются в рамках анализа затрат и результатов при выборе вариантов способов действий.

Учебные задачи модуля:

- a. Выявить информацию, необходимую для анализа затрат и результатов.
- b. Понять, в чем заключается процесс «рационализации» затрат путем применения разного подхода к постоянным и переменным затратам.
- c. Использовать анализ затрат и результатов при выборе альтернативных способов действий.

Вопросы для размышления:

- a. Какие вопросы возникают в связи с распределением затрат и результатов во времени?
- b. Какие вопросы возникают при попытке оценить стоимость жизни?
- c. Есть ли какие-либо результаты, которые невозможно снизить до такой же величины, что и затраты?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Учебные задачи и названия тем

Учебные задачи:

1) Человек и профессия.

Ценности, достоинства и характеристики, которые должны воплощать в себе и применять на практике все специалисты оборонного сектора, как гражданские, так и военные, в процессе руководства оборонными учреждениями в демократическом обществе.

- i. Идентифицировать и понять те ценности, достоинства и характеристики, которые усвоили и применяют на практике все специалисты оборонного сектора, как гражданские, так и военные, особенно военнослужащие, в процессе руководства оборонными учреждениями в демократическом обществе.
- ii. Применить эти ценности, достоинства и характеристики надлежащим образом в конкретных ситуациях и при решении конкретных проблем, как в учебной обстановке - в аудитории, - так и в реальных условиях.

2) Профессия и работа.

Этические принципы, на которых строится деятельность руководителей на всех уровнях оборонных учреждений, включая (но не ограничиваясь этим) решение о применении военной силы (*jus ad bellum*), ведение военных операций (*jus in bello*), распределение ресурсов и закупки, управление и руководство войсками, и процесс разработки политики.

- a. Определить и понять те этические принципы, на которых строится деятельность руководителей на всех уровнях оборонных учреждений в различных видах работ, включая вышеуказанное (но не ограничиваясь им).
- b. Применить эти принципы надлежащим образом в конкретной ситуации и при решении конкретной проблемы, как в учебной обстановке - в аудитории, так и в реальных условиях.

3) Профессия и общество.

Этические принципы, на которых строятся отношения между оборонным учреждением и обществом, которому оно служит (военно-гражданские отношения), включая вертикальную составляющую (гражданский контроль над вооруженными силами) и горизонтальную составляющую (то, как ценности оборонного учреждения объединяются или не объединяются с ценностями гражданского общества в целом).

- a. Понять те этические принципы, на которых строятся военно-гражданские отношения по вертикальной составляющей.
- b. Понять ценности военной профессии и ценности общества, которому служит каждое военное учреждение.
- c. Проанализировать способы сохранения необходимых военных ценностей в условиях противоречий или разногласий между военным руководством и гражданскими политиками.
- d. Проанализировать, как могут развиваться противоречия между военными и гражданскими ценностями, и как можно наилучшим образом сохранить надлежащую взаимосвязь между ними.

ВАРИАНТЫ ТЕМ

Блок 1: Человек и профессия

Модуль 1.Выявление ценностей, достоинств и характеристик

Модуль 2. Применение ценностей, достоинств и характеристик

Блок 2: Профессия и работа

Модуль 1.Этические принципы и применение силы

Модуль 2. Этические принципы и распределение ресурсов

Блок 3: Профессия и общество

Модуль 1.Этические принципы и гражданский контроль над вооруженными силами

Модуль 2.Военные и гражданские ценности

Название блока: Человек и профессия

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.5, 5.7

Описание блока:

В данном блоке рассматриваются характеристики и достоинства, которые требуются от всех специалистов оборонного сектора в силу специфики данного рода деятельности. Все военнослужащие (особенно офицеры, которые являются прямыми хранителями профессии), должны развивать, воспитывать и применять на практике данный набор характеристик и достоинств. Эти ценности и характеристики должны прививаться и культивироваться в основном при получении профессионального военного образования.

Учебные задачи блока:

- a. Идентифицировать и понять те ценности, достоинства и характеристики, которыми должны обладать и применять на практике все специалисты оборонного сектора, как гражданские, так и военные, особенно офицеры ВС, при руководстве оборонными учреждениями в демократическом обществе.
- b. Применять эти ценности, достоинства и характеристики надлежащим образом в конкретной ситуации и при решении конкретных проблем, как в учебной обстановке - в аудитории, - так и в реальных условиях.

Вопросы для размышления:

- a. Являются ли ценности, достоинства и характеристики, присущие военной профессии, независимыми от какой бы то ни было страны или типа политической системы? Если да, о каких ценностях, достоинствах и характеристиках идет речь?
- b. Существуют ли ценности, достоинства и характеристики, присущие демократической политической системе, которые могут применяться ко всем государственным служащим в такой системе, включая кадровых военных? Если да, о каких ценностях, достоинствах и характеристиках идет речь?
- c. Каким образом военные учреждения могут наилучшим образом развивать и культивировать эти ценности, достоинства и характеристики среди своих сотрудников? Какую роль играет

профессиональное военное образование в этом процессе? Какие аспекты должны преследоваться каждым военнослужащим в качестве составляющей его личного профессионального развития?

- d. Каким образом эти ценности, достоинства и характеристики применяются к гражданским служащим оборонного учреждения? Чем отличаются те ценности, достоинства и характеристики, которым имеются у гражданских служащих от тех, которые присущи их военным коллегам? В чем они должны совпадать?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Избранная библиография:

Кристофер Кокер. *Военное искусство: Военная культура и борьба с терроризмом*. Раутлидж, 2007 г.

Генерал Джон Винтроп Хаккит. *Военная профессия*. Макмиллан, 1983 г.

Самюэль П. Хантингтон. *Военнослужащий и государство: Теория и политика военно-гражданских отношений*. Кембридж, Массачусетс: Издание Бэлнэп прессы Гарвардского университета, 1985 г.

Моррис Джановитц. *Профессиональный военнослужащий: социальный и политический портрет*. Свободная пресса, 1971 г.

Дон М. Снайдер и Ллойд Дж. Мэтьюз. *Будущее военной профессии*. Второе издание. Издание по заказу МакГро Хилл, 2005 г.

Министерство обороны США. *Офицер вооруженных сил*. Пресса и руководства Национального университета обороны, 2007 г.

Название блока: Человек и профессия

Модуль: Выявление ценностей, достоинств и характеристик

Описание модуля:

Целью данного модуля является выявление тех ценностей, достоинств и характеристик, на которых строится поведение специалистов оборонного сектора, как гражданских, так и военных, особенно офицеров ВС, в гражданском обществе. Это предусматривает:

- a. Изучение сущности самой военной профессии, в частности идеалы кадрового военного, которые выходят за культурные, исторические и общественные границы.
- b. Провести экстраполяцию применительно к сущности гражданской службы в оборонном секторе.
- c. Изучение сущности самой демократии.
- d. Сведение этих двух понятий вместе.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать и охарактеризовать непреходящие ценности, достоинства и характеристики военной профессии, которые лежат в основе идеалов кадрового военного.
- b. Объяснить, как элементы или компоненты идеалов кадрового военного, должны адаптироваться и применяться к гражданским служащим в оборонном учреждении.
- c. Идентифицировать и дать определение тем ценностям, достоинствам и характеристикам кадрового военного, присущим демократическому обществу.
- d. Занести результаты (a) и (b) в единый перечень ценностей, достоинств и характеристик, на которых должно основываться поведение гражданских и военных специалистов оборонного сектора в демократическом обществе.

Вопросы для размышления:

- a. Существуют ли вневременные элементы идеалов кадрового военного, которые, по словам профессора Самюэля П. Хантингтона, «присущи выполнению профессиональных военных функций и которые исходят из сущности данных функций», которые

выходят за границы общественных и государственных структур? Есть да, о каких элементах идет речь?

- b. Существуют ли важные элементы идеалов кадрового военного, которые отличаются в зависимости от типа общественной или государственной структуры? Есть да, о каких элементах идет речь, и насколько они отличаются от вневременных элементов, не утрачивая важных, даже кардинально важных характеристик военной профессии?
- c. Какие ценности, достоинства и характеристики являются необходимыми элементами демократического общества? Иными словами, что делает демократию демократией? До какой степени и каким образом они могут меняться от одного демократического общества к другому, не утрачивая присущих демократии характеристик?
- d. До какой степени и каким образом могут возникать потенциальные противоречия между ценностями, достоинствами и характеристиками, присущими идеалам кадрового военного, и аналогичными категориями в демократической теории? Как наилучшим образом преодолевать такие противоречия?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Человек и профессия

Модуль: Применение ценностей, достоинств и характеристик

Описание модуля:

Целью данного модуля является подготовка слушателей к применению на практике надлежащих ценностей, достоинств и характеристик в реальных ситуациях, при реальных задачах и проблемах, возникающих в их профессиональной жизни по завершении обучения. Это производится путем их привлечения к решению подобных задач и проблем и действиям в приближенных к практике ситуациях на занятиях в форме семинаров, анализа конкретных случаев, имитации и упражнений.

Учебные задачи модуля:

- a. Применить надлежащие ценности, достоинства и характеристики в случае какой-либо реальной проблемы, поставленной в аудитории, с целью поиска оптимального решения с этической точки зрения.
- b. Развить способность оценивать ситуации, в которых возникают противоречия или конфликты между важными ценностями, достоинствами и характеристиками, выявить и применить наилучший способ действий для решения какой-либо проблемы или задачи.

Вопросы для размышления:

- a. Каким образом вы понимаете, что именно это достоинство или эта характеристика подходит для решения какой-либо проблемы?
- b. Какие ситуации могут возникнуть в случае противоречия или столкновения между двумя важными ценностями, достоинствами или характеристиками? Лояльность или честность? Благо в краткосрочной перспективе или в долгосрочной перспективе? Права человека или права общности? Справедливость или сострадание?
- c. Как необходимо выбирать наилучший способ действий в случае противоречия или столкновения? Какие этические модели принятия решений могут быть использованы при этом?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Профессия и работа

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.4, 5.5, 5.6, 5.10

Описание блока:

В данном блоке освещается применение этических принципов в рамках профессии, а также принадлежащими к ней специалистами при выполнении своих задач. Самая главная задача в данной профессии - применение военной силы, но есть и другие, в число которых входят управление и руководство подразделениями в гарнизонах, распределение и ресурсов, закупки и разработка военных рекомендаций для политического руководства.

Учебные задачи блока:

- a. Определить и понять этические принципы, на которых строится выполнение различных существенных задач руководством на всех уровнях оборонных учреждений, включая (но не только) вышеуказанные задачи.
- b. Применять эти принципы надлежащим образом в конкретных ситуациях и при решении конкретных проблем, как в учебной обстановке, так в реальных условиях.

Вопросы для размышления:

- a. На каких этических принципах строится применение военной силы при принятии решения о факте и времени ее применения (jus ad bellum) и о способах ее применения (jus in bello)? Какое отношение имеют эти этические принципы к законам и обычаям войны (LOW), законам вооруженных конфликтов (LOAC) и международному гуманитарному праву (IHL)?
- b. На каких этических принципах должны строиться отношения кадровых военных со своими подчиненными? С руководством? С коллегами?
- c. На каких этических принципах должны строиться выдача рекомендаций военным руководством и принятие решений о распределении ресурсов и закупках?
- d. На каких этических принципах должны строиться рекомендации военного руководства политическому руководству? На основе каких этических принципов должно действовать военное руководство в ситуациях, когда его мнения по профессиональным или нравственным соображениям расходятся с решениями

и политикой, сформулированными его гражданским руководством?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Избранная библиография:

Кристофер Кокер. *Вести войну без воинов?: новая культура военного конфликта*. Публикация Линн Райннер, 2002 г.

Бруно Коппертиз и Ник Фошн, редакторы. *Нравственные трудности на войне: принципы и конкретные случаи*. Издание Лексингтон, 2002 г.

Энтони И. Хатл. *Моральные аспекты принятия военных решений*. Второе издание, Университетская пресса Канзаса, 2004 г.

Дэвид Кинселла и Крейг Л. Карр, редакторы. *Этика войны: классическое и современное прочтение*. Публикация Линн Райннер, 2007 г.

Грегори М. Райхберг, Хенрик Сайс, и Эндре Бегби, редакторы. *Этика войны: классическое и современное прочтение*. Нью-Йорк: публикация Блэквелл, 2006 г.

Ричард Сорабжи и Дэвид Родин. *Этика войны: общие проблемы разных традиций*. Эшгейт, 2006 г.

Сухопутные войска США и корпус морской пехоты США. *Руководство по противоповстанческим движениям*. Публикации университета Чикаго, 2007 г.

Майкл Волзер. *Справедливые и несправедливые: нравственный спор с историческими иллюстрациями*. Четвертое издание, основные книги, 2006 г.

Название блока: Профессия и работа

Модуль: Этические принципы и применение силы

Описание модуля:

Данный блок освещает этические принципы, на которых основано применение силы. Эти принципы традиционно делятся на две категории: *jus ad bellum* (о решении о начале военных действий или применении силы) и *jus in bello* (о ведении военных действий или о способах применения силы). Обе категории отражены в общепризнанных законах и обычаях войны и законах вооруженных конфликтов, которые являются элементами международного права в различных формах.

Учебные задачи модуля:

- a. Понять принципы *jus ad bellum*.
- b. Применить принципы *jus ad bellum* в реальных сценариях в учебной обстановке - в аудитории и уметь применять их в реальных ситуациях.
- c. Понять принципы *jus in bello*
- d. Применить принципы *jus in bello* в реальных сценариях в учебной обстановке - в аудитории и уметь применить их в реальных ситуациях.

Вопросы для размышления:

- a. Дать обоснование тому или иному принципу *jus ad bellum*
- b. Если в демократическом обществе решение о начале военных действий или применении силы принимается политическим руководством, какое моральное бремя *jus ad bellum* ложится на высшее военное командование и советников? Почему так происходит?
- c. Дать обоснование тому или иному принципу *jus in bello*?
- d. Если вооруженные силы и командование непосредственно задействованы в военных операциях, какое моральное бремя *jus in bello* ложится на политическое руководство и других гражданских должностных лиц? Почему это происходит?
- e. Является ли неприкосновенность гражданского населения абсолютным нравственным принципом или он допускает исключения?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Профессия и работа

Модуль: Этические принципы и распределение ресурсов

Описание модуля:

Данный блок освещает этические принципы, которыми должны руководствоваться гражданские и военные должностные лица при принятии решений о распределении оборонных ресурсов. В нем рассматриваются этические основы многих аспектов управления в оборонном секторе. В демократическом обществе многие из этих основ происходят из теории демократии.

Учебные задачи модуля:

- a. Идентифицировать и понять этические принципы, на которых основаны решения о распределении ресурсов и процессы в демократическом обществе.
- b. Применить эти принципы к реальным проблемам (анализ конкретных случаев) и уметь применять их в реальных условиях.

Вопросы для размышления:

- a. Что такое демократическая ответственность и почему она является неотъемлемым элементом демократического управления?
- b. Кому подотчетны должностные лица в секторе обороны, как гражданские, так и военные, и --- почему?
- c. Почему при принятии решений в оборонном секторе так важна прозрачность? Каким образом может возникнуть противоречие или конфликт между соображениями национальной безопасности и прозрачности? Как мы должны уравновесить оба ряда этих соображений, когда между ними имеется противоречие или конфликт?
- d. Каким образом мы должны уравновесить требования и приоритеты национальной обороны и требования и приоритеты видов вооруженных сил? Каким образом мы должны уравновесить требования и приоритеты национальной обороны требованиями и приоритетами других секторов?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Профессия и общество

Цели плана действий партнерства по строительству оборонных институтов: 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.7

Описание блока:

Данный блок освещает военно-гражданские отношения в двух измерениях: вертикальном (гражданский контроль над вооруженными силами) и горизонтальном (совпадение или несовпадение ценностей вооруженных сил с ценностями общества в целом, интересам которого они служат). Оба измерения имеют отличительные характеристики в демократическом обществе и противоречие между вооруженными силами и гражданским сектором может возникнуть в обоих измерениях.

Учебные задачи блока:

- Понять этические принципы, на которых строятся военно-гражданские отношения в вертикальном измерении.
- Понять ценности военной профессии и ценности общества, интересам которого служит каждое военное учреждение.
- Проанализировать способы сохранения надлежащих военных ценностей в ситуациях, когда имеют место противоречия или расхождения во мнениях между военным и гражданским политическим руководством.
- Проанализировать пути развития противоречий между военными и гражданскими ценностями и оптимальные способы сохранения соответствующей взаимосвязи между ними.

Вопросы для размышления:

- Какими этическими принципами руководствуется гражданский контроль над вооруженными силами?
- Какие типы разногласий могут возникнуть между военным и гражданским руководством и как их разрешить наилучшим образом?
- В какой степени и как военные ценности должны отличаться от ценностей гражданского общества в целом, интересам которого служат вооруженные силы? В какой степени и как они должны совпадать или, по крайней мере, согласовываться друг с другом?

d. Как могут расходиться военные и гражданские/общественные ценности, и какую опасность несет в себе такое расхождение?

e. В случае их расхождения, как можно восстановить гармонию между военными и гражданскими/общественными ценностями?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Избранная библиография:

Элиот А. Коэн. *Верховное командование: военнослужащие, государственные деятели и руководство во время войны*. The Free Press, 2002 г.

Питер Д. Фивер и Ричард Х. Кох, редакторы. *Военнослужащие и гражданское население: военно-гражданская брешь и американская национальная безопасность*. Пресса МИТ, 2001 г.

Самюэль П. Хантингтон. *Военнослужащий и государство: теория и политика военно-гражданских отношений*. Кембридж, Массачусетс: Издание Бэлнэп прессы Гарвардского университета, 1985 г.

Моррис Джановитц. *Профессиональный военнослужащий: социальный и политический портрет*. Свободная пресса, 1971 г.

Х.Р. МакМастер. *Нарушение долга*. Ежегодник Харпера, 2007 г.

Дон М. Снайдер и Ллойд Дж. Мэтьюз. *Будущее военной профессии*. Второе издание. Издание по заказу МакГро Хилл, 2005 г.

Министерство обороны США. *Офицер вооруженных сил*. Пресса и руководства Национального университета обороны, 2007 г.

Название блока: Профессия и общество

Модуль: Этические принципы и гражданский контроль над вооруженными силами

Описание модуля:

Данный модуль освещает элементы этики в вертикальном измерении военно-гражданской тематики – гражданском контроле над вооруженными силами – устойчивом принципе гражданского общества. В модуле рассматриваются разногласия и проблемы, которые могут возникнуть в процессе предоставления рекомендаций командным составом гражданскому политическому руководству не только по поводу применения силы, но и по другим вопросам политики, стратегии и программ национальной безопасности.

Учебные задачи модуля:

- a. Понять этические принципы, которые лежат в основе гражданского контроля над вооруженными силами, особенно в демократическом обществе.
- b. Применить эти принципы к реальным проблемам (анализ конкретных случаев) в учебной обстановке - в аудитории и уметь применять их для решения реальных проблем.

Вопросы для размышления:

- a. На каких этических принципах строится гражданский контроль над вооруженными силами? Являются ли они одинаковыми как для офицеров, так и для гражданских должностных лиц?
- b. Какие противоречия могут возникать, например, между долгом офицера быть лояльным к гражданскому руководству и его мнением, как специалиста, о том, что соответствует интересам национальной безопасности и обороны? Каким образом кадровые офицеры должны разрешать такие противоречия?
- c. Насколько взгляды офицера могут расходиться с политикой или решениями, принимаемыми гражданским руководством, которые, по его мнению, как специалиста, могут крайне отрицательно сказаться на национальной безопасности? В каких случаях этически приемлемо или этически обязательно для офицера, находящегося на действительной военной службе, открыто выразить свое несогласие с политикой или решениями, принятыми его гражданским руководством? Когда этически приемлемо или даже

этически обязательно для офицера, находящегося на действительной военной службе уйти в отставку?

- d. Насколько взгляды гражданского специалиста могут расходиться с политикой или решениями, принимаемыми гражданским руководством, которые, по его мнению, как специалиста, могут крайне отрицательно сказаться на национальной безопасности? В каких случаях этически приемлемо или этически обязательно для гражданского специалиста открыто выразить свое несогласие с политикой или решениями, принятыми его руководством? Когда этически приемлемо или даже этически обязательно для гражданского специалиста уйти с должности?
- e. Чем высшее гражданское руководство обязано кадровым военным, предоставляющим ему рекомендации и находящимся у них на службе?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.

Название блока: Профессия и общество

Модуль: Военные и гражданские ценности

Описание модуля:

Данный модуль освещает взаимосвязь между военными ценностями и ценностями гражданского общества в целом, интересам которого служат вооруженные силы. В нем обсуждается вопрос о том, до какой степени военные ценности должны отличаться от гражданских, и какие трудности могут возникнуть, когда обе категории ценностей слишком расходятся.

Учебные задачи модуля:

Понять, до какой степени военные ценности должны соответствовать и до какой степени они должны или могут отличаться от ценностей гражданского общества в целом, интересам которого служат вооруженные силы.

Применить основные этические принципы в учебной обстановке - в аудитории - к реальным противоречиям (анализ конкретных случаев) между военными и гражданскими ценностями, и в случае конфликта между этими двумя категориями ценностей, и уметь применять их в реальных конфликтных ситуациях.

Вопросы для размышления:

- a. Почему важна гармония между военными ценностями и ценностями гражданского общества в целом?
- b. Каким образом военные ценности должны отличаться от ценностей гражданского общества в целом, интересам которого служат вооруженные силы? В какой степени кадровые военные должны придерживаться более высоких норм поведения, чем гражданские сограждане? Назовите несколько примеров из прошлого или настоящего в других странах и в вашей стране.
- c. Какая опасность или проблемы могут возникнуть, если военные ценности слишком отличаются от гражданских? Назовите несколько примеров из прошлого или настоящего в других странах и в вашей стране.
- d. Какие основные ценности имеются у гражданского общества в целом в вашей стране? Какие основные ценности имеются у кадровых военных в вашей стране? Насколько и каким образом между ними поддерживается гармония? Насколько и каким

образом между ними возникают противоречия или конфликты?

Учебные методы:

Преподавание включает лекции экспертов-практиков, семинары, анализ конкретных случаев, упражнения и учебную имитацию.

Материал для чтения:

Эксперты предметной области согласуют с принимающей страной соответствующий материал для чтения.



Группа разработки базовой программы обучения по Плану действий партнерства по строительству оборонных институтов

Имя, фамилия	Страна	Учреждение	
Полковник Джироним БАЗО	Албания	Албанская Академия обороны	
Доктор Майя ЧИАБРИШВИЛИ	Грузия	Booz Allen Hamilton-Грузия	Booz Allen Hamilton
Доктор Ричард ДОЙЛ	США	Школа повышения квалификации офицерского состава ВМС США	
Доктор Дэвид ИМИЛИФИНВУ	Канада	Канадская оборонная академия/ Королевский военный колледж Канады	
Доктор Питер Форстер	США	Университет штат Пенсильвания	
Полковник (доктор) Зилжко ГАДЖИК	Сербия	Начальник Управления Оборонной группы Сербия – НАТО	
Доктор Елена КОВАЛОВА	Украина	Европейский Центр изучения вопросов безопасности им. Джорджа Маршалла	
Доктор Даниель ЛАГЕЙС-РОЙ	Канада	Королевский военный колледж Канады	
Доктор Витон ЛАФИТИ	Бывшая Югославская республика Македония*	Юго-восточный европейский университет	
Майор (доктор) Доринель МОЛДОВАН	Румыния	Министерство обороны/Отдел развития образования	
Доктор Альберт К. ПИРС	США	Национальный оборонный университет США	

Полковник (доктор) Василь ПОПА	Румыния	Национальный оборонный университет «Carol I» Румынии, Региональный факультет вопросов управления оборонными ресурсами	
Доктор Джеффри СИВЕР	США	Национальный оборонный университет США	
Доктор Алан СТОЛБЕРГ	США	Военный колледж СВ США	
Доктор Двайт ТОАВС	США	Национальный оборонный университет США	
Доктор Ярмо ТОЙСКАЛЛИО	Финляндия	Национальный оборонный университет Финляндии	
Доктор Джек ТРЕДДЕНИК	Канада	Европейский Центр изучения вопросов безопасности им. Джорджа Маршалла	

*Турция признает Республику Македония под ее конституционным названием



За дополнительной информацией обращайтесь:

Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes
pfpcconsortium@marshallcenter.org

Canadian Defence Academy
emelifeonwu.dc@forces.gc.ca

NATO International Staff
dandurain.jean@hq.nato.int

