



Этичность, прозрачность и  
подотчетность в оборонном секторе и  
связанном с ним секторе безопасности

УЧЕБНЫЙ ПЛАН 2017 Г



# Надлежащее управление и укрепление ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ в секторе обороны и безопасности

Учебно-методическая дисциплина НАТО  
“Укрепление этических основ”



## **НАДЛЕЖАЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И УКРЕПЛЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В СЕКТОРЕ ОБОРОНЫ И БЕЗОПАСНОСТИ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

На Варшавском саммите в июне 2016 г. главы государств и правительства признали, что коррупция и ненадлежащее управление бросают вызов безопасности, что они подрывают демократию, верховенство права и экономическое развитие, подталкивают доверие общественности к оборонным структурам и глубини скрываются на оперативной эффективности. «Минимальное воздействие надлежащего управления и коррупции на создание оборонных институтов: учебный план для преподавателей является частью плана действий по укреплению этических основ, утвержденного на встрече министров иностранных дел НАТО в штаб-квартире НАТО 6-7 декабря 2016 г. В плане действий по укреплению этических основ содержится последовательная программа мероприятий, направленных на развитие практических навыков укрепления этических основ. Главной целью является укрепление надлежащего управления, повышение оперативной совместности и создание оперативного потенциала посредством обучения и подготовки в рамках программ, предлагаемых НАТО, национальными органами и другими международными организациями.

Данный учебный план является частью инструментов и механизмов по укреплению этических основ. Он на практике поддерживает реализацию утвержденной Североатлантическим советом политики НАТО по укреплению этических основ и решение создать программу «Укрепление этических основ» в качестве учебно-методической дисциплины НАТО. Его целевой аудиторией являются те, кто отвечает за обучение и подготовку гражданских и военных сотрудников, работающих в оборонных министерствах и в смежных ведомствах безопасности, включая вооруженные силы. Учебный план предлагается в качестве методического пособия для государств, членов НАТО и партнеров, которые вовлечены в процесс пересмотра собственных национальных учебных программ с целью включения в них тематике укрепления этических основ или занимается разработкой новых курсов для выполнения поставленных целей в рамках национальных программ по укреплению этических основ.

Учебный план по укреплению этических основ разработан международной рабочей группой профильных экспертов, которую возглавляет Международный секретариат НАТО. Хотелось бы поблагодарить всех членов данной рабочей группы, участвовавших в создании этого методического пособия. Средства на его разработку были выделены Целевым фондом укрепления этических основ и секретариатом министерства обороны США. Обучение и подготовка являются ключевыми элементами при создании нового потенциала. Сотрудники НАТО надеются на продолжение работы с партнерами и с национальными органами, реализующими программу по укреплению этических основ, для расширения процесса обучения и подготовки по укреплению этических основ и обмена передовым опытом в этой области.

**Александро Альварес-Гонзалез**

**Помощник генерального секретаря НАТО по политическим вопросам и политике безопасности**

## О ДАННОМ УЧЕБНОМ ПЛАНЕ

Признаем, что наиболее важные направления управления и коррумпции являются риском безопасности, и учитывая важность внедрения принципов укрепления этических основ в текущее обучение и подготовку, данный Учебный план предназначается как для членов НАТО, так и для партнеров в качестве методического пособия для совершенствования обучения и подготовки и для широкого внедрения укрепления этических основ. Это часть выполнения предоставляющихся обязательств НАТО в деле строительства оборонных институтов и повышения транспарентности, подотчетности и этичности в оборонном секторе и в связанном с ним секторе безопасности.

Учебный план не задумывался в качестве исчерпывающего пособия, которое охватывало бы все возможные задачи обучения и информационно-справочные материалы по надвигающему управлению и по борьбе с коррупцией. Целью является предоставление конкретных материалов по укреплению этических основ, которые можно включить в текущие курсы, предложить ряд гибких вариантов, которые можно адаптировать, исходя из национальных потребностей. Задачи обучения предназначены для гражданских и военных специалистов с промежуточным уровнем знаний, исходя от рангу до уровня начальника отдела (для военных: от капитана до полковника). По рекомендации «Группы-1325» при штаб-квартире НАТО, гендерные аспекты включены в предлагаемые модули. Укрепление этических основ – это сквозной вопрос, поэтому институтам рекомендуется задействовать профильных экспертов (даже по тексту: ПЭ) на национальных и международных администраций, гражданского общества и частного сектора.

Учебный план разделен на четыре основных раздела, которые включают задачи обучения, вопросы для расширения и информационно-справочные ресурсы. Вот эти четыре раздела:

- ◆ Изучение коррупции как риска безопасности и важности укрепления этических основ
- ◆ Укрепление этических основ и государственного управления
- ◆ Укрепление этических основ в управлении и обеспечении обороны и безопасности
- ◆ Укрепление этических основ при проведении операций и в сфере оборонного сотрудничества

Данный учебный план был составлен рабочей группой по укреплению этических основ, возглавляемой Международным секретариатом НАТО, в которую входили ПЭ из государств-членов НАТО и стран-партнеров; план дополняет аналогичные методические программы НАТО, созданные в рамках Программы по углублению военного образования (DEEP). План следует воспринимать как первый шаг по ключевым аспектам укрепления этических основ в учебно-образовательных системах в НАТО и на национальном уровне. В целях дальнейшего совершенствования этого учебного плана государствам рекомендуется предоставлять отзыв и делиться своим национальным опытом, включая конкретные примеры. Для удобства пользования в методическое пособие включены ключевые информационно-справочные документы.

Последующие разделы будут разработаны с учетом выявленных потребностей или запросов.

## ПОЛИТИКА НАТО В СФЕРЕ УКРЕПЛЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ

1. Государства-члены НАТО представляют собой уникальное сообщество, приверженное общим ценностям, принципам свободы личности, демократии, прав человека и верховенства права. Все они едины в своей преданности общему делу: гарантировать, чтобы Североатлантический союз оставался незыблемым ядром сообщества свободы, мира, безопасности и общих ценностей. Диалог и сотрудничество со странами-партнерами, в соответствии с принципами, закрепленными в Учредительском документе Совета евроатлантического партнерства (СЕАП), могут внести конкретный вклад в укрепление международной безопасности и защиты ценностей, на которых закреплена Североатлантический союз.

2. Страны НАТО вновь заявляют о своей убежденности в том, что прозрачные и подотчетные оборонные структуры, над которыми усиливается демократический контроль, имеют основополагающее значение для стабильности в евроатлантическом регионе и принципиально важны для международного сотрудничества в области безопасности. Они также признают, что коррупция и неэффективное управление бросают вызов безопасности, поскольку они подрывают демократию, верховенство права и экономическое развитие, подталкивают доверие общественности к оборонным структурам и пагубно сказываются на оперативной эффективности.

3. Политика НАТО по укреплению этических основ, описанная в данном документе, опирается на опыт, приобретенный при осуществлении Программы по укреплению этических основ, введенной в 2007 году Советом евроатлантического партнерства. Программа НАТО по укреплению этических основ – часть приверженности НАТО упрочению этичности, прозрачности и подотчетности в оборонном секторе и связанном с ним секторе безопасности. Этические основы – это связь между изведением и принципами. С институциональной точки зрения, этические основы непосредственно связаны с надлежащим управлением. Укрепление этических основ структуры (учреждения) означает принятие институционального характера принципов, на которых мы хотим, чтобы эта структура (учреждение) была основана, а также приближение кадров к этим нормам и ценностям.

4. Программа мер НАТО по укреплению этических основ открыта для стран НАТО, Совета евроатлантического партнерства, Средиземноморского диалога, Стамбульской инициативы о сотрудничестве, партнеров во всем мире и Коалиции НАТО в индивидуальном порядке рассматривает заявки, поступающие от других стран. Попытается надлежащая практика, и странам-участникам предоставляются адресная поддержка и экспертные знания, призванные сделать структуры обороны и безопасности более эффективными и результативными.

### Общие принципы

5. Политика НАТО по укреплению этических основ руководствуется следующими принципами:

5.1. Укрепление этических основ – одно из важнейших направлений деятельности Североатлантического союза. Осуществление мер, призванных совершенствовать укрепление этических основ, борьбу с коррупцией и надлежащее управление, важно для НАТО,

государств-членов Северноатлантического союза и стран-партнеров. Государства НАТО и страны-партнеры привержены оказанию поддержки, поспоренно принципам и обеспечению этических основ, транспарентности и подотчетности, в соответствии с международными нормами и практикой, установленными для оборонного сектора и связанными с ним сектора безопасности.

5.2. Необходимо наладить эффективные и транспарентные взаимосвязанные процедуры, позволяющие анализировать связанные с коррупцией факторы риска безопасности и оборонные потребности, а также формировать и сохранять эффективные и оперативные совместные оборонные силы и средства, соответствующие этим потребностям и международным обязательствам.

5.3. Укрепление этических основ должно быть неотъемлемой частью работы и деятельности НАТО внутри самой организации и должно вестись и впредь в рамках институциональной адаптации организации. Международный секретариат, Международный военный штаб, военные командования и агентства должны продолжить свои усилия по укреплению этических основ, транспарентности и подотчетности и поощрять надлежащее управление в своих структурах.

#### **Всеохватная цель**

6. Укрепление этических основ и формирование эффективных, транспарентных и подотчетных оборонных структур, способных реагировать на непредсказуемые вызовы безопасности, в частности гибридные по своему характеру, в значительной мере способствуют выполнению задачи Северноатлантического союза – защищать свободу и безопасность государств-членов.

7. Призывая сквозной характер работы по укреплению этических основ и в зависимости от соответствующих обязанностей НАТО, государств-членов и стран-партнеров, инициатива направлена на:

#### **НАТО**

7.1. интегрирование укрепления этических основ в контексте более широких политических целей НАТО и выполнение основных задач Северноатлантического союза;

7.2. обеспечение согласованного по времени и структурного подхода, с тем чтобы работа по укреплению этических основ опиралась на прочную концептуальную основу и велась по всем направлениям инициативной и военной деятельности НАТО;

7.3. согласование усилий с другими международными организациями, как целесообразно.

#### **Страны НАТО и страны-партнеры**

7.4. дальнейшую разработку и обновление, на добровольной основе, национальных политик, доктрин и учебной подготовки, связанных с укреплением этических основ;

7.5. подтверждение намерений стран, на добровольной основе, вести обмен усвоенными уроками и наилучшей практикой под эгидой Программы НАТО по укреплению этических основ и предусмотренных по ней мероприятий;

7.6. повышение сопричастности на местном уровне и углубление наращивания потенциала на институциональном и индивидуальном уровне.

## **Основные задачи**

8. Элементы укрепления этических основ, включая интеграцию этических основ, транспарентности и подотчетности, должны использоваться для сверивенствованного управления оборонными ресурсами и формирования потенциала. Эти элементы должны стать частью работы по выполнению основных задач НАТО.

### *Коллективная оборона*

8.1. Коллективная оборона зависит от эффективных и результативных оборонных структур и должна быть основана на принципах этичности, транспарентности и подотчетности, с тем чтобы добиться максимальной отдачи от денежных средств, вкладываемых в военное строительство и обеспечение вооруженных сил большими ресурсами. Необходимо продолжать укреплять этические основы в оборонном секторе стран и связанном с ним секторе безопасности, с тем чтобы гарантировать их стойкость, особенно перед лицом коррупции.

### *Кризисное регулирование*

8.2. НАТО располагает уникальным и прочным арсеналом политических и военных средств, позволяющих ей справиться с широким диапазоном кризисов. При проведении операции работа по укреплению этических основ ведется параллельно с ответными мерами по кризисному регулированию. С учетом того, что коррупция подтачивает доверие общественности к правительству, сказывается на экономическом развитии и делает конфликты неслучайными, укрепление этических основ могло бы оказать превентивное воздействие. Необходимо принимать во внимание укрепление этических основ на всех этапах операций и миссий под руководством НАТО.

### *Безопасность на основе сотрудничества*

8.3. Широкая сеть взаимоотношений НАТО с партнерскими странами и организациями придает особый импульс работе Северноатлантического союза по укреплению этических основ. В соответствии с политикой партнерства НАТО, организации и ее партнеры продолжают совместно работать и, где есть такая возможность, расширять сотрудничество в различных форматах партнерства и между ними, содействуя соблюдению принципов укрепления этических основ, обмену обобщенным опытом и взаимительной практикой.

## **Многосторонние аспекты**

9. Учет аспектов укрепления этических основ при выполнении основных задач НАТО дополняет усилия государства. Деятельность по укреплению этических основ должна быть гибкой и адресной по своему характеру.

10. Работа НАТО по укреплению этических основ сосредоточена на предупреждении коррупции в оборонном секторе и связанном с ним секторе безопасности, и эта работа дополняет усилия других международных структур. В контексте двусторонних, региональных и многосторонних программ сотрудничества политика укрепления этических основ должна быть согласована с этими усилиями, и координацию между различными участниками нужно укрепить, руководствуясь соображениями целесообразности и в соответствии с Планом действий по комплексному подходу.

11. НАТО привержена работе над тем, чтобы все военнослужащие и гражданские работники оборонного сектора и связанного с ним сектора безопасности в странах, участвующих в

Программе по укреплению этических основ, понимали последствия коррупции, а руководители обладали должным опытом и знаниями, чтобы создать культуру этичности, прозрачности и подотчетности в организации. Учебно-образовательный план НАТО в сфере укрепления этических основ, согласованный Северноатлантическим советом в 2012 году, призван включить аспекты укрепления этических основ в учебно-образовательную деятельность НАТО применительно к текущим и будущим операциям и работе по институциональному строительству в поддержку миссий стран в этой связи. Данный план осуществляется в поддержку усилий, которые уже прилагаются странами и направлены на создание институционального и индивидуального потенциала, а также поощрение оперативной совместности их сил посредством учебно-образовательной подготовки.

12. Политика укрепления этических основ продолжает оказывать поддержку в выполнении первоочередных задач НАТО по превращению в жизнь Резолюции 1325 Совета безопасности ООН, а также связанных с ней резолюций о роли женщин в укреплении мира и безопасности. В этой связи гендерный аспект и впредь будет учитываться в инструментах и программе мероприятий НАТО по укреплению этических основ, включая учебно-образовательную подготовку.

13. Работа НАТО по укреплению этических основ соответствует политике партнерства НАТО. Она и впредь будет усиливать эффект синергии с такими партнерскими инструментами, как Процесс планирования и анализа (*PARP*), Программа по углублению военного образования (*DEEP*) и Программа НАТО по повышению профессиональной квалификации (*PDP*). Укрепление этических основ НАТО продолжает вносить вклад в Инициативу об укреплении оборонного потенциала и связанного с ним потенциала обеспечения безопасности (*DCBM*) и Инициативу по оперативной совместности с партнерами (*PII*).

14. Сеть партнеров по осуществлению, в которую входят страны НАТО и страны-партнеры, также вносит вклад в Программу НАТО по укреплению этических основ. По ее линии продолжится предоставление экспертных знаний, проведение мероприятий и научно-аналитической работы.

15. НАТО, государства-члены и партнеры должны следить так, чтобы принципы укрепления этических основ были включены в соответствующие стратегии и мероприятия по линии общественной дипломатии. Тщательно продуманные коммуникационные стратегии помогут руководителям организаций в сфере обороны и безопасности в деле дальнейшего расширения и поддержки реформ, нацеленных на укрепление надвигающего управления.

16. Гражданское общество и СМИ принципиально важны для обеспечения этичности, прозрачности и подотчетности. Они также играют ключевую роль в повышении информированности о коррупции и неадекватном управлении ресурсами. По линии укрепления этических основ НАТО расширяются внешние связи и сотрудничество.

#### **Осуществление и последующая работа**

17. Вслед за тем, как на встрече на высшем уровне в Варшаве главы государств и правительства стран НАТО утвердили политику НАТО по укреплению этических основ, она будет подкреплена планом действий. Разработкой, осуществлением и обзором плана действий по укреплению этических основ будет руководить Специальная группа по укреплению этических основ под руководством Управления по политическим вопросам и политике безопасности, что станет отражением совместных усилий Международного секретариата и органов военного

управления НАТО. Северопланинтическому союзу будут ежегодно представляться доклады о ходе осуществления политики НАТО на укрепление этических основ.

## Содержание:

### **I. КОРРУПЦИЯ КАК РИСК БЕЗОПАСНОСТИ И ВАЖНОСТЬ УКРЕПЛЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ**

#### **Учебный блок 1: Что такое коррупция**

Модуль 1.1.1: Коррупция как риск безопасности

Модуль 1.1.2: Коррупция в секторе обороны и безопасности: способствующие факторы и воздействие

Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков

Модуль 1.1.4: Правовые механизмы

#### **Учебный блок 2: Этические основы, моральные принципы и культуры**

Модуль 1.2.1: Этика

Модуль 1.2.2: Культурное измерение укрепления этических основ

### **II. Надлежащее управление и государственная администрация**

#### **Учебный блок 1: Принципы надлежащего управления**

Модуль 2.1.1: Представительство

Модуль 2.1.2: Права человека

Модуль 2.1.3: Гендерные аспекты

Модуль 2.1.4: Транспарентность

Модуль 2.1.5: Подотчетность

Модуль 2.1.6: Система сдержек и противовесов

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Модуль 2.1.8: Беспристрастность

Модуль 2.1.9: Добросовестность и предсказуемость

Модуль 2.1.10: Стратегический подход к укреплению этических основ

#### **Учебный блок 2: Функционирование государственных институтов**

Модуль 2.2.1: Система органов исполнительной власти

Модуль 2.2.2: Система органов законодательной власти

Модуль 2.2.3: Система органов судебной власти

### **Учебный блок 3: Системы сдержек и противовесов**

Модуль 2.3.1: Военно-гражданские отношения

Модуль 2.3.2: Парламентский контроль над укреплением этических основ в оборонном секторе

Модуль 2.3.3: Судебный контроль над этичностью в оборонном секторе

Модуль 2.3.4: СМИ

Модуль 2.3.5: Организация гражданского общества

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

## **III. Укрепление этических основ в управлении и обеспечении обороны и безопасности**

### **Учебный блок 1: Управление трудовыми ресурсами**

Модуль 3.1.1: Стратегия развития кадровой работы

Модуль 3.1.2: Принятие решений в кадровой работе

Модуль 3.1.3: Этичность поведения должностных лиц и защита разоблачителей

Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты

### **Учебный блок 2: Финансы и закупки**

Модуль 3.2.1: Оборонные планирование, формирование бюджета и управление финансовыми средствами

Модуль 3.2.2: Транспарентность и коррупционные риски при закупках

### **Учебный блок 3: Стратегия укрепления этических основ**

Модуль 3.3.1: Этичность процесса принятия решений

Модуль 3.3.2: Внутренние системы сдержек и противовесов

Модуль 3.3.3: Разработка и управление программами по укреплению этических основ

## **IV. ПРОВЕДЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ И ОБОРОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО**

### **Учебный блок 1: Укрепление этических основ при проведении военных операций**

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

Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и успешное выполнение миссии

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

Модуль 4.1.4: Постоянно действующие инструкции: методы, практика и процессы, ограничивающие коррупционные риски в военной миссии

Модуль 4.1.5: Методы, практика и процессы борьбы с коррупцией во время операций

Модуль 4.1.6: Коррупционные риски в тыловом обеспечении миссии

**Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством комплексного подхода**

**Модуль 4.1.8: Руководство и эффективный механизм принятия решений**

**Модуль 4.1.9: Развитие вооруженных сил, сил безопасности и полиции принимающей страны**

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

### **Учебный блок 2: Оборонное сотрудничество и создание потенциала**

**Модуль 4.2.1: Коррупционные риски в оборонном сотрудничестве, при оказании помощи в создании сил безопасности, в работе полиции по обеспечению стабильности, в создании оборонного потенциала и при создании потенциала в смежных областях безопасности**

**Модуль 4.2.2: Каналы проникновения коррупции и оценка коррупционных рисков в процессе укрепления этических основ оборонного сектора принимающей страны**

**Модуль 4.2.3: Уменьшение коррупционных рисков в оборонном сотрудничестве: укрепление этических основ, создание потенциала**

**Модуль 4.2.4: Уменьшение коррупционных рисков в оборонном сотрудничестве: работа с внешними партнерами**

**Модуль 4.2.5: Передовые методики создания системы устойчивого контроля, ведущей к борьбе с коррупцией и структур внутреннего контроля**

## **РАЗДЕЛ I: КОРРУПЦИЯ КАК РИСК БЕЗОПАСНОСТИ И ВАЖНОСТЬ УКРЕПЛЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ**

### **Описание раздела**

В рамках данного раздела обучаемые познакомятся с понятием коррупции как риска безопасности, с тем, как коррупция влияет на сектор обороны и безопасности, и с взаимосвязью между коррупцией и конфликтом. Данная тема также включает методику оценки коррупционных рисков, правовые механизмы, этику и роль корпоративной культуры в предотвращении или в способствовании коррупции.

### **Задачи обучения:**

- Понять и объяснить коррупцию как риск безопасности;
- Разобраться и объяснить феномен коррупции и то, как коррупция влияет повлиять на институты обороны и безопасности;
- Выявить и проанализировать источники и обстоятельства, способствующие коррупции в институтах обороны и структурах безопасности;
- Выявить и дать оценку коррупционных рисков в институтах обороны и структурах безопасности;
- Проанализировать в плане существующих международных норм и передового опыта эффективные правовые механизмы, направленные на предотвращение коррупции;
- Объяснить поведение отдельных лиц в организации, которое способствует или наоборот препятствует коррупции, и выявить, как поведение формируется благодаря этическим и культурным влияниям, включая гендерный фактор.

### **Список тем:**

#### **Учебный блок 1: Что такое коррупция**

**Модуль 1.1.1: Коррупция как риск безопасности**

**Модуль 1.1.2: Коррупция в секторе обороны и безопасности: способствующие факторы и взаимодействие**

**Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков**

**Модуль 1.1.4: Правовые механизмы**

## Учебный блок 2: Этические основы, моральные принципы и культура

### Модуль 1.2.1: Этика

### Модуль 1.2.2: Культурное измерение укрепления этических основ

## Учебный блок 1: Коррупция как риск безопасности

### Описание учебного блока

Цель этого блока – обсудить понятие и значение коррупции, ее возможные источники и воздействие, включая объяснение обучаемым того, что коррупция и неадекватное управление представляют собой риски безопасности, что они подрывают демократию, равенство права и экономическое развитие, подталкивают доверие общественности к оборонным структурам и глубин связываются на оперативной эффективности.

Считается, что оборонные институты и структуры безопасности быстро и решительно реагируют на кризисную ситуацию и соответствуют срочным требованиям, которые, как правило, подразумевают передачу конфиденциальной информации и настоятельную необходимость в оперативных действиях. При некоторых обстоятельствах, ограниченная прозрачность определенной деятельности в сочетании с слабыми механизмами и вынужденность действий могут способствовать коррупции.

В учебном блоке также рассматриваются правовые механизмы наряду с обучением методики выявления и оценки коррупционных рисков. Наиболее целесообразно, чтобы преподавание блока вел эксперт, обладающий как теоретическими и правовыми знаниями, так и опытом работы в секторе обороны и безопасности. Обучаемых следует знакомить с соответствующими международно-правовыми актами и конвенциями ООН, Совета Европы, ОЭСР и ОБСЕ.

### Задачи обучения блока

После успешного завершения блока обучаемые будут:

- Понимать взаимосвязь между коррупцией и конфликтом и воздействие коррупции на международную безопасность;
- Осознаваны с понятием и методологией, необходимыми для выявления коррупции;
- Осознаваны с понятием и методологией оценки риска коррупции;

- Ознакомлены с международными правовыми механизмами, связанными с выявлением и предотвращением коррупции, таким образом, чтобы они могли разбираться и анализировать национальные и институциональные законодательства.

#### Вопросы для рассмотрения:

- Какие общепринятые определения коррупции используются профильными международными и национальными институтами?
- Какие теоретические определения коррупции существуют в научной литературе?
- Как связаны между собой коррупция и насильственный экстремизм?
- Как связаны коррупция, конфликт и такая незаконная деятельность, как торговля людьми и торговля ресурсами на зон конфликта?
- Какие существуют передовые практики и методики для оценки воздействия коррупции и для сокращения риска коррупции?
- Какие конкретные виды коррупции в разных областях оборонного сектора, например, в сфере закупок, финансов, кадров, микрофинансовых операций и т.д.?
- Какие факторы риска могли бы способствовать развитию коррупции в оборонных институтах?
- Как можно оценить коррупционные риски в оборонных институтах?
- Каким существует взаимосвязь между коррупцией и гендерными аспектами?
- Назовите основные документы в сфере международного сотрудничества, связанные с борьбой с коррупцией в оборонном секторе.
- Какие общие аспекты создают условия или ограничивают действенность национального законодательства на практике?
- Как можно изменить национальные законодательства, чтобы оно соответствовало международным правовым рамкам?
- Каким образом страны могут провести сравнительный анализ законодательства и механизмов, касающихся коррупции?

#### Методология обучения

- Обучение состоит из лекций экспертов-практиков и рассмотрении конкретных примеров. В конкретные примеры можно включать сравнение и сопоставление зоны риска международных правовых механизмов;
- Приводится оценка знаний обучаемых в то, как усвоены понятия коррупции и коррупционные риски, что можно оценить в ходе обсуждения конкретных примеров.

### Информационно-справочные ресурсы

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 2013. [Алекс Кобхам. *Коррупциознание по-американски: почему не работает флагманский индекс авторитарных корруперов «Трансперенси Интернэшнл»?* Foreign Policy, 2013.] <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015. [Центр укрепления этических основ в оборонном секторе. *Критерии надлежащего управления в оборонном секторе: международные стандарты и принципы*, 2015.] <http://cids.m/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-66.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, The Journal of Politics 64.02, 2002:408-433. [Митчелл Селигсон. *Воздействие коррупции на легитимность режимов: сравнительное исследование четырех латиноамериканских стран*. The Journal of Politics 64.02, 2002. Сс. 408-433.]
- Gabriella R. Mantinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, British Journal of Political Science 32.01, 2002:147-170. [Габриэлла Мантинולה, Роберт Джексон. *Источники коррупции: международный анализ*. British Journal of Political Science 32.01, 2002. Сс. 147-170.]
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. [НАТО. *Анкета для самооценки укрепления этических основ и процесс экспертной оценки: средство диагностики для национальных оборонных институтов*, 2015.] [http://www.nato.int/nato\\_static/fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_03/20150309\\_150309-ti-saq-en.pdf](http://www.nato.int/nato_static/fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-ti-saq-en.pdf)
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. [НОРАД. *Контекстуальный выбор в борьбе с коррупцией: анализ международного опыта*, 2011.] [http://evaluacine.montreal.norvaluacine/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report\\_4\\_2011\\_web.pdf/@@inline](http://evaluacine.montreal.norvaluacine/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline)
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, March 2015. [ОЭСР. *Коррупция на секторальном уровне: ее последствия для экономического роста и развития*, март 2015.] <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008. [Пол Коллиер. *Нижний миллиард: почему самая бедная страна становится недоразвитой и что можно сделать по этому поводу*. Oxford University Press, 2008]
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, Journal of Law, Medicine and Ethics, Vol. 41, No. 3, 2013. [Лоренс Лессиг. *Определение институциональной коррупции*. Journal of Law, Medicine and Ethics, т. 41, № 3, 2013.]
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. Political Studies 57(4), 2009. [Стаффан Андерссон, Пол Хейвуд. *Политика восприятия: использование и злоупотребление подходом «Трансперенси Интернэшнл» к измерению коррупции*. Political Studies 57(4), 2009.]
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011. [«Трансперенси Интернэшнл». *Укрепление этических основ и сокращение коррупции в сфере обороны и безопасности: 20 практических реформ*, 2011.] [https://www.drapac.com/fin/mb15qficy32ihj/2011-02\\_Handbook\\_IntegrityReducingCorruption.pdf](https://www.drapac.com/fin/mb15qficy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf)

- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*. [«Трансперенси Интернешнл». *Индекс восприятия коррупции*.]  
<http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*. [«Трансперенси Интернешнл». *Барометр мировой коррупции*.] <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2015*. [«Трансперенси Интернешнл». *Антикоррупционный Индекс компаний военно-промышленного комплекса – 2015*.] <http://governmentdefenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and regretation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, 2004. [Викас Ананд, Блейк Эшфорт и Махендра Джосхи. *Все идет своим чередом: привычки и сожаления относительно коррупции в организациях*. *Academy of Management Executive*, т. 18, № 2, 2004.]
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2015. [Министерство международного развития Великобритании. *Почему коррупция имеет значение: понимание причин и следствий и то, как с ними бороться. Документ по фактам коррупции*, январь 2015.]
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation: U4 Expert Answer*. [Центр «U4» по разработке учебных пособий по борьбе с коррупцией. *Международный переводный стиль антикоррупционного законодательства. Экспертный ответ «U4»*.] <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011. [Всемирный банк. *Отчет о мировом развитии. «Конфликт, безопасность и развитие»*, 2011.] [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR5/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR5/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf)

## Модуль 1.1.1: Коррупция как риск безопасности

### Описание модуля

В данном модуле даются теоретические определения и понятия коррупции в целом, особое внимание уделяется сектору безопасности. В модуле описываются потенциальные факторы, способствующие коррупции, и взаимосвязь между коррупцией и кинфнктом.

### Задачи обучения модуля:

После успешного завершения модуля обучаемые смогут:

- Сравнивать и объяснять определения терминам «коррупция» и «недобросовестное управление»;
- Выявлять факторы, способствующие коррупции в секторе обороны и безопасности;
- Понимать воздействие коррупции на процесс строительства мира;
- Понимать, как также коррупционные действия, как, например, незаконный взнос, используются для финансирования кинфнкта;
- Понимать значение понятия и анализировать случаи «привыкание» государства;
- Понять, каким образом коррупция и кинфнкты подпитывают друг друга (взаимосвязаны), и узнавать эти вопросы с ролью оборонных институтов и структур безопасности.

### Вопросы для рассмотрения:

- Каковы различные определения коррупции и надлежащего управления?
- Каковы последствия коррупции для обороны на уровне оборонного потенциала, операционной эффективности и работы оборонных структур?
- Что стимулирует и способствует появлению коррупции в оборонных институтах и структурах безопасности?
- Каким образом существует взаимосвязь между коррупционными действиями в секторе обороны и безопасности и институтами управления?
- При каких условиях в оборонных институтах и структурах безопасности повышается предрасположенность к коррупции? Каким образом существует взаимосвязь между коррупцией и кинфнктом?

### Методология обучения:

- Лекция;
- Обсуждение конкретных примеров в группе;

- Задания слушателей оцениваются по активности, проявленной в обсуждении, и по докладом анализа конкретных примеров.

#### Информационно-справочные ресурсы:

- Alina Mungiu-Pippich, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015. [Алина Мангиу-Пиппич. *В поисках подлинно хороших управленцев: как в обществе формируется контроль над коррупцией*. Cambridge University Press, 2015.]
- Alix I. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007. [Аликс Бучер. *Составление карты и борьба с коррупцией в раздираемых войной государствах*. Henry L. Stimson Centre, 2007.]
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium, The Fletcher School, 2007. [Шейанн Чёрч. *Размышления: упрочнение мира и коррупция: сколько они сталкиваются?* Семинар вОкс: коррупция, конфликт и миротворчество, The Fletcher School, 2007.]
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, 2007. [Дэниел Джордан Смит. *Культура коррупции: повседневный обман и недоверие населения в Нигерии*. Princeton University Press, 2007.]
- Emil Bologaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005. [Эмиль Болонгайта. *Борьба с коррупцией в пост-конфликтных странах*. Институт по изучению международного мира имени Джозан Крок, 2005.]
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015. [Институт мира и экономики. *Мир и коррупция: снижение коррупции как фактор миротворчества по всей мире*, 2015.]
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb: do corruption and terrorism go together?* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009. [Джессика Тейтс, Эрика Ченоуэти. *Дать взятку или бомбить? Коррупция и терроризм по-прежнему идут ли вместе?* в сборнике под ред. Роберта Ротберга «Коррупция, глобальная безопасность и миротворчество». Brookings Institution Press, 2009.]
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*. SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005. [Кимберли Тачук. *Коррупция и международная безопасность*. Обзор Школы перспективных международных исследований имени Пола Нитце (SAIS), т. 25, № 1, 2005.]
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015. [Луиза Шелли. *Грязные переплетения: коррупция, преступность и терроризм*. Cambridge University Press, 2015.]
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, Brown Journal of World Affairs, no. 2, 2005:101-111. [Луиза Шелли. *Несвященный Троица: трансграничная преступность, коррупция и терроризм*. Brown Journal of World Affairs, № 2, 2005. Стр. 101-111.]
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, US Army Strategic Studies Institute, 2009. [Фил Уильямс. *Преступники, бандформирования и боевики: организованная преступность в Ираке*. Институт стратегических исследований султунских войск США, 2009.] <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>

- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:344-361. [Филипп Ле Биллон. *Коррупционный мир? Миротворчество и коррупция в пост-конфликтный период*. *International Peacekeeping*, № 3, 2008. Сс. 344-361.]
- Robert I. Rothberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability in Robert I. Rothberg, Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009. [Роберт Ротберг. *Как коррупция компрометирует стабильность и мир во всем мире и сборнике под ред. Роберта Ротберга «Коррупция, глобальная безопасность и миротворчество»*. Brookings Institution Press, 2009.]
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014. [Сара Чейес и Рабочая группа по международной безопасности. *Коррупция: незамеченная угроза международной безопасности*. Фонд Карнеги за международный мир. Вашингтон, округ Колумбия, июнь 2014.] [http://carnegieendowment.org/files/corruption\\_and\\_security.pdf](http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf).
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016. [Сара Чейес и Группа по изучению неустойчивости государств. *Коррупция и неустойчивость государств*. Policy Brief, № 1, 2016.]
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015. [Сара Чейес. *Похищение государства. Почему коррупция угрожает глобальной безопасности*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.]
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:328-343 [Сюзан Роз-Акерман. *Коррупция и правительство*. *International Peacekeeping*, № 3, 2008. Сс. 328-343.]
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015. [Министерство международного развития Великобритании. *Почему коррупция имеет значение: понимание причин и последствий и того, как с ними бороться*. *Документ по фактам коррупции*, январь 2015.]
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013. [Экономическая и социальная комиссия ООН по Азии и Тихому океану. *Что такое надлежащее управление? 2013.*] [www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf)
- Victoria K. Hull and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:20-32. [Виктория Хулл и Аликс Бучер. *Формирование повестки: ответы ООН на коррупцию и криминальные сети в условиях пост-конфликтных ситуаций*. *International Peacekeeping*, № 3, 2008. Сс. 20-32.]
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004:43-59. [Уолтер Кемп. *Этнический конфликт как бизнес*. *Security Dialogue* 35, 2004. Сс. 43-59.]
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. [Всемирный банк. *Отчеты о мировом развитии. «Конфликт, безопасность и развитие»*, 2011.] [http://site:resources.worldbank.org/INT/WDR5/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://site:resources.worldbank.org/INT/WDR5/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf).

## Модуль 1.1.2: Коррупция в секторе обороны и безопасности: способствующие факторы и воздействия

### Описание модуля

В этом модуле предлагается рассмотреть концепции коррупции и ее воздействия на сектор обороны и безопасности. В модуле дается описание потенциальных факторов коррупции и факторов, которые способствуют коррупционному поведению, рассматриваются случаи из разных стран и культур. Дебаты о том, как коррупция влияет на функционирование оборонных институтов, а также более широкое воздействие на легитимность институтов и национальную целостность.

### Задачи обучения модуля

После успешного завершения модуля обучаемые смогут:

- Анализировать конкретную роль оборонных институтов и структур безопасности и их функцию в распространении транспарентности, подотчетности и этичности;
- Понимать воздействие коррупции на оборонный потенциал, боеготовность, проведение операций и моральный дух военнослужащих и сотрудников сектора безопасности;
- Понимать, каким образом коррупция снижает легитимность и доверие общества к оборонным институтам и структурам безопасности.

### Вопросы для рассмотрения:

- Как коррупция воздействует на отдельного человека, на институт, на население и на государство?
- Как коррупция влияет на моральный дух войск и на последующее выполнение ими военных задач?
- Каким образом коррупция влияет на уровень доверия общества к вооруженным силам и каковы последствия?
- Какие взаимосвязи существуют между коррупциогенной деятельностью в секторе обороны и безопасности и управлением?
- Каким образом повышаются коррупционные риски из-за отсутствия прозрачности, подотчетности и присутствия конкуренции, контроля, транспарентности и подотчетности о достигнутых результатах?
- Как риски и воздействие коррупции различаются в зависимости от гендерной принадлежности?

- Какими образом секретность, закрытость и заинтересованность в продвижении местных отраслей оборонной промышленности способствуют коррупции?
- Как отсутствие у гражданских и военных кадров профессиональных навыков в сфере управления, нехватка исторического опыта и недостаточно высокий уровень безопасности обуславливают коррупцию в оборонных организациях и в структурах безопасности?

#### Методологии обучения:

- Лекция;
- Обсуждение конкретных примеров в группе;
- Задача слушателей оценивается по активности, примененной в обсуждении, и по докладом анализа конкретных примеров.

#### Информационно-справочные ресурсы:

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, Issue 7, 2010. [Eurasia Daily Monitor. *Черные дыры, исчезающие рубли и коррупция в российских вооруженных силах*. Eurasia Daily Monitor, выпуск № 7, 2010.] [http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?x\\_authnews%5Bht\\_news%5D=37150](http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?x_authnews%5Bht_news%5D=37150)
- Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank, 2000. [Джозел Хеллман, Джеринт Джонс и Даниел Кауфманн. *Лови момент – хитрой государственной: "приватизация" государства, коррупция и бланк в переходный период*. Отдел публикаций рабочих документов по стратегическим исследованиям, Всемирный банк, 2000.] <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform* in Mark Sedra, *The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation, 2010:102-116. [Марк Седра. *На пути к реформе сектора безопасности второго поколения* в сборнике под ред. Марка Седра «*Будущие реформы сектора безопасности*». Центр международных решений для международного управления, 2010. Сс. 102-116.] [https://www.cigionline.org/sites/default/files/the\\_future\\_of\\_security\\_sector\\_reform.pdf](https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf)
- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rothberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009. [Натаниел Хеллер. *Определение и измерение коррупции: откуда мы пришли, где мы находимся и что важно для будущего* в сборнике под ред. Роберта Ротсберга «*Коррупция, глобальная безопасность и международное право*», Brookings Institution Press, 2009.]
- Richard Kleinfield and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016. [Ричард Клейнфельд и Группа по изучению неустойчивости государств. *Неустойчивость государств и реформа сектора безопасности*, 2016.]
- Todor Tagarev, *The Corruption Surge in Building Integrity and Reducing Corruption in Todor Tagarev, Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:3-12. [Тодор Тагарев. *Проклятие коррупции и Тодор Тагарев «Укрепление целостности систем и снижение коррупции в оборонном секторе»: сборник стратегических международных практик*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2010. Сс. 3-12.] <http://defencintegrity.eu/en/publication/corruption-surge>

- World Bank, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development*. [Всемирный банк. *Отчеты о мировом развитии. «Коррупция, безопасность и развитие, 2011.»*]  
[http://sitesequences.worldbank.org/INTWDR5/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://sitesequences.worldbank.org/INTWDR5/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf)

### **Модуль 1.1.3: Комплексная оценка коррупционных рисков**

#### **Описание модуля**

Вероятность актов коррупции и их воздействие зависят от страны и сектора безопасности и изменяются со временем. Как следствие, в каждой организации коррупции предельно по-своему, и соответственно выстраиваются приоритеты по борьбе с коррупцией. Самые последние разработки в этой сфере показывают, что для серьезного подхода и решению проблем, связанных с коррупцией, нужен рамочный механизм для профилактики рисков, в котором ключевые меры по укреплению этических основ направлены на комплексное снижение основных коррупционных рисков. Обязательным условием для реализации такого механизма профилактики рисков является скрупулезный анализ и комплексное определение коррупционных рисков для каждой организации.

В данном модуле демонстрируется применение методов составления карты рисков в оборонных институтах и структурах безопасности, которые позволяют действительно использовать ограниченные организационные ресурсы, обеспечивает адресную международную поддержку и поощряет местное участие в процессе. После завершения модуля обучаемые смогут определить и выбрать критерии для оценки успешности программ по укреплению этических основ.

### Задачи обучения модуля

После успешного завершения модуля обучаемые смогут:

- Понимать место составления карты рисков в структуре программ по укреплению этических основ;
- Применять продвинутые методики и способы составления карты рисков;
- Разбираться в сильных сторонах и в ограничениях, существующих в подходах, которые основаны на восприятии коррупции и на оценке рисков;
- Понимать полезность сопоставительного анализа и оценке коррупционных рисков в сфере обороны и безопасности;
- Оценить потребность в систематическом сборе и обмене данными, включенными при составлении карты рисков, в особенности, данными и свидетельствами о коррупции в оборонных ведомствах и структурах безопасности.

### Вопросы для рассмотрения:

- Какие различные механизмы управления рисками существуют в процессе принятия решений по выделению ресурсов?
- Какие различные команды и методы используются для составления карты коррупционных рисков?
- Как можно определить верность и воздействие коррупции?
- Какие существуют ограничения в механизмах управления рисками и в стратегиях по ограничению рисков?
- Какая существует научная профессиональная практика в оценке риска и в управлении рисками?

### Методология обучения:

- Лекция;
- Упражнение по составлению карты рисков (напр., составление карты рисков в определенной функциональной сфере);
- Задачи слушателей оцениваются по активности, примененной в обсуждении, и по докладом результатов по составленным картам рисков.

### Информационно-справочные ресурсы:

- Alex Colman, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 22 July 2013. [Алекс Колман. *Коррупционное восприятие: почему он*

личном финансовом моделировании коррупции «Транспаренси Интернешнл»? Foreign Policy, 22 июля 2013.]

<http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>

- Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series. [Учебные материалы по серии «Создание потенциала по укреплению этических основ под эгидой Женевского центра по демократическому контролю над вооруженными силами и Процесса под руководством министерств обороны стран Юго-Восточной Европы.]

- ISO 31000 - Risk management. [ИСО 31000 – Управление рисками.]

- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines. [ИСО 31000: 2009. Управление рисками – принципы и руководящие указания.]

- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques. [ИСО/МЭК 31010. Управление рисками – методы оценки риска.]

- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The 8th International Anti-Corruption Conference. [Джон Флахерти. Роль внутренних аудиторов в борьбе против коррупции. В Международной конференции по борьбе с коррупцией.]

<http://www.iaacc.org/jpapers/flaherty.html>

- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. [НАТО. Ахкита для самооценки укрепления этических основ и процесс экспертной оценки: средство диагностики для национальных оборонных учреждений, 2015.]

[http://www.nato.int/nato\\_static/fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_03/20150309\\_150309-ti-saq-en.pdf](http://www.nato.int/nato_static/fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-ti-saq-en.pdf)

- Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, Political Studies 57(4), December 2009. [Стаффан Андерссон и Пол Хейвуд. Политика восприятия: использование и злоупотребление подходами «Транспаренси Интернешнл» к измерению уровня коррупции. Political Studies 57 (4), декабрь 2009.]

- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. [«Транспаренси Интернешнл». Антикоррупционный Индекс: гражданский военно-промышленного комплекса, 2015.]

<http://government.defenceindex.org>

## Модуль 1.1.4: Правовые механизмы

### Описание модуля

Предполагается, что коррупция – это нарушение закона, но национальные законодательные рамки значительно различаются в том, что касается определения коррупции, а также в объеме правоприменения и в мерах, предусмотренных для пресечения актов коррупции. В модуле приводятся примеры сильных сторон и ограничений различных подходов, направленных на создание действенного правового поля для борьбы с коррупцией. В рамках модуля обучаемые также ознакомятся с международным законодательством по борьбе с коррупцией, включая Конвенцию ООН против коррупции (КООНПК) и конвенции Совета Европы, а также с примерами национальных нормативно-правовых актов, направленных на борьбу с коррупцией. У обучаемых будет возможность сравнить национальные правовые нормы с международным передовым опытом и выявить существующие проблемы и вызовы при имплементации таких норм.

### Задачи обучения модуля

После успешного завершения модуля обучаемые смогут:

- Разбираться в требованиях по применению существующих национальных правовых механизмов в рамках своего ведомства;
- Обсудить обоснование правового определения понятия “этические основы”;
- Дать описание и объяснить юридические определения коррупции;
- Сравнить сильные стороны и ограничения различных национальных законодательных противокоррупционных механизмов в отношении коррупции;
- Признать/принять правовые нормы для органов, уполномоченных вести расследование или заниматься правоприменением;
- Признать/принять соответствующее функциональное взаимодействие, как, например, в сфере закупок, норм поведения военнослужащих и гражданских служащих, управления финансами или использовании ресурсов;
- Понимать правовую значимость и полноту кодексов поведения;
- Разбираться в требованиях и подходах, сформулированных в международных противокоррупционных нормативных документах, обращая особое внимание на Конвенцию ООН против коррупции (КООНПК);
- Иметь представление о других профильных международных и региональных законодательных актах, направленных на борьбу с отмыванием денег, незаконным получением прибыли, с организованной преступностью и на конфискацию имущества;

- Иметь представление о специализированных международных органах, таких как Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ).

#### Вопросы для рассмотрения:

- Каковы ключевые юридические определения коррупции и их основные элементы?
- Какие существуют проблемы в этих определениях?
- Какими образом считать превентивные меры в борьбе с коррупцией с мерой наказания?
- В чем различия между уголовным и гражданским правом и в чем они достигают друг друга в сфере борьбы с коррупцией?
- Какие особые техники расследования применимы при выявлении и расследовании дел, связанных с коррупцией?
- В чем различия между «компромиссными», «арестом» и «идентификацией» активов, приобретенных в результате коррупции?
- Достаточно ли действенны текущие правовые меры, примененные для защиты свидетелей, экспертов, жюри, адвокатов и разоблачителей?
- Необходимы ли особые механизмы для проведения расследований и привлечения к ответственности коррумпированных должностных лиц и посредников?
- Как преследуются коррупционеры за пределами государственного сектора и каким образом это влияет на сектор обороны и безопасности?

#### Методологии обучения:

- Лекции;
- Обсуждение конкретных примеров в группе;
- Знания слушателей оцениваются по активности, проявленной в обсуждении, и по докладом анализа конкретных примеров.

#### Информационно-справочные ресурсы:

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016. [Коррупционные законы: справочник по законам и правонарушениям в Великобритании для тех, кто не юрист. «Трансперенси Интернациональ» - Великобритания, 2016.]  
<http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- Council of Europe Conventions. [Конвенции Совета Европы.]

- **Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173).** [Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (Серия Европейских договоров (СЕД) № 173).]
- **Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174).** [Конвенция о гражданско-правовой ответственности за коррупцию (СЕД № 174).]
- **Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191).** [Дополнительный протокол к Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию (СЕД № 191).]
- **Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (2000) 10) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials.** [Рекомендация Совета министров "Группы государств по борьбе с коррупцией – ГРЕКО" по кодексам этики и служебного поведения для государственных служащих, включая Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих.]
- **Model code of conduct for public officials.** [Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих.]
- **Francoise Cardona, Tackling conflicts of interest in the public sector, Guides to Good Governance, no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015.** [Франкоиз Кардона. *Помогая преодолевать конфликты интересов в государственном секторе* и «Руководства по надлежащему управлению № 2. Центр по укреплению этических основ и оборонный сектор, 2015.]  
<http://cids.mil/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjetm.pdf>
- **OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International.** [Конвенция ОЭСР: Конвенция по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при совершении международных деловых операций.]  
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- **The Bribery Act 2010.** [Закон «О борьбе со взяточничеством», 2010 г.]  
<http://www.transparency.org.uk/out-voice/business-integrity/tribery-act/>
- **Todor Tagarev, Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:172-192.** [Тодор Тагарев. *Нормативно-правовая база* в Тодор Тагарев «Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонном секторе: справочник лучших практик». Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2010.]  
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>
- **United Nations Convention Against Corruption, Background on the United Nations Convention Against Corruption.** [Конвенция ООН против коррупции, *Исходные положения КООНПК*.]  
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- **U4 Anti-Corruption Resource Centre, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation** [Центр «U4» по разработке учебных пособий по борьбе с коррупцией. *Международная передовая практика антикоррупционного законодательства*.]  
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

## **Учебный блок 2: Понимание этических основ, моральных принципов и влияния культуры**

### **Описание учебного блока**

В рамках данного блока изучается роль моральных принципов и влияние укрепления этических основ в сфере государственного управления. Целью ставится предоставление слушателям углубленного понимания механизма их собственного принятия решений с учетом моральных и социальных норм, общественного воздействия и корпоративной культуры в целом. В блоке

представлены задачи, проблемы и особенности морального суждения в контексте государственной службы в национальном секторе обороны и безопасности. Сначала проводится разграничение между моральными принципами и правом, рассматриваются конкретные примеры, в которых представлены этические вопросы, по поводу которых закон безразличен, а потом дается обзор тех классических видов морального суждения (таких, как утилитаризм и деонтология), которые направлены на этические проблемы и предлагают их решения. Дается сравнение принципов на свободном рынке против ошущения прибыли с действиями при закупке и заключении контрактов на государственной и общественной службе, и проводится анализ предположений по созданию институтов и процедур, которые обеспечивают подотчетность, контроль и транспарентность, и таким образом препятствуют возникновению коррупции в государственном секторе.

#### Задачи обучения блок

- Разобраться в роли и важности моральных принципов в административном управлении в секторе обороны и безопасности;
- Применить понимание моральных принципов к конкретным примерам высокой этичности;
- Объяснить, каким образом из-за влияния корпоративной культуры организации может возникать умышленная или подверженной коррупции;
- Привести анализ корпоративной культуры с целью выявления сфер, в которых может происходить повышение умышленности в отношении коррупции.

#### Вопросы для рассмотрения

- Почему моральные принципы важны в секторе обороны и безопасности и каким образом они способствуют решению моральных дилемм, которые возникают в контексте работы в организации?
- Как отдельный человек может противостоять давлению со стороны коррумпированной корпоративной культуры?
- Каким образом организации могут содействовать распространению этичного поведения?
- Как формируется корпоративная культура и каким образом ее можно изменить?
- Как в различных национальных и корпоративных культурах создается разное понимание того, что такое коррупция, и как это влияет на создание оборонного потенциала?

#### Методологии обучения

- Обучение включает лекции экспертов-практиков и рассмотрение конкретных примеров. В конкретных примерах может виднеться сравнение и сопоставление сфер охвата международных нормативно-правовых баз;
- Приводятся мнения знаней слушателей и того, как они усвоены понятия «коррупция» и коррупционные риски, что можно сделать в ходе обсуждения конкретных примеров.

## Модуль 1.2.1: Моральные принципы

### Описание модуля

Данный модуль позволяет слушателям глубже понять собственные моральные принципы решений (напр., участвовать или нет в коррупционной деятельности, исходя из личной преданности, страха или корысти) с учетом моральных и социальных норм, общественного воздействия и корпоративной культуры в целом, а также сильные стороны и ограничения этических норм и правил. В модуле представлены анализ проблемы и особенности моральных суждений в контексте государственной службы в национальном секторе обороны и безопасности, особое внимание обращается на заужку основных этических управленческих программ и принятие решений по подбору кадров и продвижению на службе.

### Задачи обучения модуля

Основываясь на прослушанных лекциях, изучении рекомендованных материалов для чтения, обсуждении и анализе конкретных примеров, обучаемы смогут:

- Оценить, в смысле «этичной государственной управленческой», различия между моральными принципами и правилами;
- Объяснить смысл и различие представлений о внутренних и внешних этических аспектах в корпоративных системах и у отдельных сотрудников;
- Конкретно различивать моральные дилеммы (как неясности в определении правильной или наилучшей национальной стратегии) и испытания характера или этичности (при которых люди нарушают закон, пренебрегают нормами и умышленно вступают на путь мошенничества, коррупция, неэтичности и злоупотребления служебными полномочиями);
- Применять метод анализа конкретной ситуации при рассмотрении вопроса этичности в отношении всей системы национальной безопасности.

### Вопросы для рассмотрения:

- Что такое моральные принципы и что такое основные этические ценности в оборонных институтах и структурах безопасности?
- Что представляет собой критическое рассуждение, оценка и навыки разрешения проблем, которые требуются для рассмотрения моральных дилемм как аналитических проблем?
- Что влияет на индивидуальный выбор и решения, принимаемые внутри института или организации (где всегда характерен общественное давление и коррумпированная деятельность)?
- Какие образцы классические оксфордские теории о совести и справедливости формируют стратегическое мышление о конечных целях личной или корпоративной деятельности и о наиболее эффективных средствах достижения этих целей? (Особенно в ситуациях, в которых общепринятое применимое право не предоставляет никаких конструктивных указаний.)
- Какие указания можно почерпнуть из теории Аристотеля о нравственных нормах характера и из нравственных императивов Канта при разработке стратегий по борьбе с коррупцией?
- Что определяет устойчивость (основу духа) лиц, сталкивающихся с общественным давлением и с коррупцией, вопреки и вопреки обычной практике, наделяя таких людей силой противостоять такой повседневной склонности к коррупции?
- Какие механизмы могут применяться в оборонных институтах и структурах безопасности для распространения этического поведения?

#### Методология обучения:

- Лекции;
- Обсуждение конкретных примеров в группе;
- Задачи слушателей оцениваются по активности, примененной в обсуждениях, и по докладам анализа конкретных примеров.

#### Информационно-справочные ресурсы:

- Alain Ruge-Todon, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jt. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015. [Ален Фуэ-Тодон. *Эффективная демократизация и развитие моральных качеств в вооруженных силах африканских государств* в сборнике под ред. Джорджа Лукаса (издателя) «Справочник Routledge по военной этике». Routledge Publishers, гл. 10, 2015.]
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015. [Джордж Лукас. *Военская этика: что необходимо знать каждому*. Oxford University Press, гл. 5, 2015.]
- George Lucas, Rick Ebel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012. [Джордж Лукас, Рик Рубен. *Рассмотрение актуальных примеров военной этики*. Pearson, 3 издание, 2102.]

- Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy. [Скандал в системе управления снабжением ВМС США.] <http://archive.defencenews.com/article/20131121/DEFREG02/111210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bulbery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010. [Патриция Кук. Анализ проблемы и этические дилеммы (АПЭД). Pearson, 2010.]
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012. [Филип Николс. Психическая цена нарушения законов о коррупции. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.]
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Ir. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015. [Генерал-майор Роберт Латифф. Этические вопросы в системе оборонных закупок и сборнике под ред. Джорджа Лукаса (младшего) «Справочник Routledge по военной этике». Routledge Publishers, гл. 20, 2015.]
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012. [Стивен Коулмен. Военная этика. Oxford OUP, 2012.]
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014. [Министерство обороны США. Энциклопедия фактов неэтичного поведения военных: министерство обороны, управление генерального инспектора-этика. Бюро по контролю за выполнением норм поведения, 2014.] [http://www.dod.mil/dodsec/defense\\_ethics/dod\\_ooecof\\_complete.pdf](http://www.dod.mil/dodsec/defense_ethics/dod_ooecof_complete.pdf)

## Модуль 1.2.2: Культурное измерение в процессе укрепления этических основ

### Описание модуля

Поведение личности определяется восприятием, мышлением, традициями, корпоративной практикой и социальными нормами. В данном модуле обучающиеся познакомятся с концепциями

корпоративной культуры, с историческими и основными характеристиками корпоративной культуры в оборонных институтах и структурах безопасности и связи такой культуры с коррупцией. Обучаемые проанализируют внешние факторы, влияющие на формирование корпоративных культур, и то, как они усиливают или ослабляют коррупционные риски. Будут приведены конкретные случаи и примеры того, как корпоративная культура способствует коррупции в оборонных институтах и структурах безопасности в разных странах. Обучаемые проведут анализ конкретных примеров, чтобы понять взаимосвязь между корпоративной культурой и коррупцией в оборонных институтах и структурах безопасности. Цель – дать понять, как воздействует корпоративная культура на способствование или предотвращение коррупции в оборонных институтах и структурах безопасности.

#### Задачи обучения модуля

Основываясь на прослушанных лекциях, изучении материалов, рекомендованных для чтения, обсуждения и анализе конкретных случаев, обучаемые смогут:

- Разбираться в понятиях корпоративной культуры;
- Понимать, каким образом культура определяет личностное и групповое поведение и может способствовать коррупции или предотвращать ее;
- Выявлять характеристики (ценности, ценности, традиции, сложившиеся устои) корпоративной культуры и анализировать, каким образом они связаны с коррупцией в методах работы оборонных институтов и структур безопасности;
- Анализировать, как внешние факторы (наследие сложившейся практики, истории, национальная культура, традиции и т.д.) воздействуют на корпоративную культуру;
- Понимать роль выдающихся личностей и лидеров и их историческую роль в формировании корпоративной культуры с точки зрения коррупционных рисков;
- Выявлять, какие угрозы этическим основам могут возникнуть в процессе разработки политики национальной безопасности и ее реализации из-за коррумпированности в национальных и международных споровых системах;
- Понимать взаимосвязи между характеристиками национальной/корпоративной культуры и моделью «СП» (принципы работы, ценности, программы, процессы, практики) в плане укрепления этических основ;
- Понимать дихотомию между неформальными и официальными контрактами и то, как этические договоры складываются таким образом.

#### Вопросы для рассмотрения:

- Каковы общие характеристики и определения культуры/корпоративной культуры?
- Как формируется корпоративная культура и какие факторы влияют на ее формирование?
- Как может отличаться понимание того, что такое коррупция, в зависимости от страны или общества?
- Как влияет культурная среда на предотвращение или искоренение коррупции? Может ли среда служить «слабым оправданием» коррумпированного поведения?
- Как коррупция влияет на иерархическую культуру?
- Как в неоднородных, разных корпоративных культурах решаются ситуации, касающиеся гендерных аспектов и коррупции?
- Как влияет на корпоративные культуры историческое развитие процесса государственного строительства и строительства оборонных институтов?
- В чем заключаются культурные особенности оборонных институтов и структур безопасности?
- Как происходит изменение корпоративной культуры? Каковы временные рамки процесса и чем характеризуется спонтанное изменение?

#### Методы обучения

- Лекции;
- Обсуждение конкретных примеров в группе;
- Задачи слушателей оцениваются по активности, примененной в обсуждении, и по количеству анализа конкретных примеров.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?* [Элисон Тэйлор. Как корпоративная культура воздействует на коррупцию?] <http://www.ethic-intelligence.com/experts/3879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012. [Дэвид Джеблер. Три мощных ценности: каким образом ответственность, этические основы и прозрачность устраняют препятствия на пути к эффективному функционированию. Jossey-Bass, 2012.]
- Ed Voeppan, Roni Thompson, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009. [Эд Воеппан, Рони Томпсон. Лидерство как служение в разных культурах. Infinite Ideas, 2009.]
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010. [Геррт Хофстеде, Герт Ян Хофстеде, Микелан Минков. Культуры и структуры – программное обеспечение сознания. 3 издание, McGraw-Hill, 2010.]
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015. [Джордж Лукас. Военская этика: что необходимо знать каждому. Oxford University Press, гл. 5, 2015.]
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Praeger, 2012. [Джордж Лукас, Рик Рубел. Расследование конкретных примеров военной этики. Praeger, 3 издание, 2102.]

- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, no. 3, 2013:553-555. [Лессиг Лессл. Коррупция, порожденная институциональными структурами. *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, № 3, 2013. Ст. 553-555.]
- Nickolay Slatinaki, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2012:312-322. [Николой Слатинский. Учет культуры и традиций других народов при внедрении программ по укреплению этических основ в оборонке под ред. Тодора Тагарева «Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонке: стратегия успешных практик». Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2010.]
- Paul Gibbins, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015. [Пол Гиббинс. Наука успешного изменения культуры-организационных изменений: как руководителям задать стратегию, изменить поведение и создать гибкую культуру. Pearson Business, 2015.]
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011. [Роберт Квинн, Ким Кэмерон. Диагностика и изменение корпоративной культуры: основанное на конкурирующих ценностях. Jossey-Bass, 3 издание, 2011.]
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012. [Стивен Коулмен. Военная этика. Oxford University Press, 2012.]
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, 18, no. 2, 2004. [Викас Анад, Блейк Эшфорт и Махендра Джоши. Все идет своим чередом: принятие и увековечивание коррупции в организациях. *Academy of Management Executive*, т. 18, № 2, 2004.]
- The Hofstede Centre, *Country comparison*. [Центр Хофстеде. Сравнительный анализ по странам.]  
<https://geert-hofstede.com/countries.html>

## Раздел II: Надлежащее управление в государственной администрации

### Описание раздела

В данном разделе обучающиеся познакомятся с понятием надлежащее управление и его значением в сферах государственной администрации. Понятие охватывает основные принципы надлежащего управления, функционирование государственных институтов и различные системы сдержек и противовесов, которые существуют для обеспечения мониторинга и контроля над оборонным сектором и связанным с ним сектором безопасности.

### Учебные цели:

- Усвоить представления о надзорном управлении в государственной администрации, а также важность применения правовых и этических стандартов в оборонном секторе и связанных с ним секторе безопасности;
- Выявить ключевые принципы надзорного управления и способы их эффективного применения в современных оборонных институтах;
- Обсудить, каким образом высокий уровень этичности в оборонном секторе позволяет обществу создавать и обеспечивать сохранение устойчивой демократии;
- Разобраться в функционировании государственных институтов, исходя из принципов разделения власти, и проанализировать соответствующую роль вооруженных сил в этой системе;
- Определить систему сдержек и противовесов в современном оборонном секторе и ее ключевые элементы;
- Обсудить характер отношений между гражданскими и военными институтами и их взаимосвязанность;
- Выявить, каким образом высокий или низкий уровень этичности в секторе обороны и безопасности может повлиять на работу этого сектора и на соблюдение верховенства права в обществе;
- Разобраться в гендерных аспектах в плане их взаимосвязи с надзорным управлением и государственной администрацией.

#### **Информационно-справочные материалы**

- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Guide to Good Governance*. [Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе. *Руководство по надзорному управлению.*] [http://cids.mil/?page\\_id=4596](http://cids.mil/?page_id=4596)

#### **Список тем**

#### **Учебный блок 1: Принципы надзорного управления**

Модуль 2.1.1: Представительство

Модуль 2.1.2: Права человека

Модуль 2.1.3: Гендерные аспекты

Модуль 2.1.4: Транспарентность

Модуль 2.1.5: Подотчетность

Модуль 2.1.6: Система сдержек и противовесов

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Модуль 2.1.8: Беспристрастность

Модуль 2.1.9: Добросовестность и предсказуемость

Модуль 2.1.10: Стратегический подход и укрепление этических основ

### Учебный блок 2: Функционирование государственных институтов

Модуль 2.2.1: Система органов исполнительной власти

Модуль 2.2.2: Система органов законодательной власти

Модуль 2.2.3: Система органов судебной власти

### Учебный блок 3: Система сдержек и противовесов

Модуль 2.3.1: Военно-гражданские отношения

Модуль 2.3.2: Парламентский контроль за укреплением этических основ в оборонном секторе

Модуль 2.3.3: Судебный контроль над этичностью в оборонном секторе

Модуль 2.3.4: СМИ

Модуль 2.3.5: Организации гражданского общества

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

### Учебный блок 1: Принципы надлежательного управления

#### Описание учебного блока

Надлежательное управление основывается на разделении власти между парламентской, исполнительной и судебной ветвями власти. Разделение властей должно обеспечивать эффективную систему сдержек и противовесов, которая бы ограничивала и сдерживала произвольные и односторонние проявления исполнительной си стороны любой ветви власти. Вместе с беспристрастной, надежной и предсказуемой государственной администрацией, соблюдающей верховенство права, надлежательное управление создает среду, в которой в вооруженных силах внедряется культура укрепления этических основ, противостоящая коррупции.

#### Задачи обучения блоку

- Понять важность значения создания и поддержки надлежательного управления в оборонных институтах, уделить особое внимание верховенству права, подотчетности, преданности и этичности;
- Понять ключевые характеристики правительства, которые конструктивно способствуют становлению надлежательного управления и государственной администрации;

- Понять характеристики и принципы поведения внутри управленческих и административных структур, которые воздействуют на операции, проводимые оборонными институтами, и на их организационную среду;
- Понять взаимоотношения между ветвями власти правительства, чтобы оценить, каким образом они влияют на оборонный сектор и позволят определить соответствующую роль оборонных институтов в военно-гражданских отношениях;
- Выявить ключевые сферы компетенции, требующиеся для эффективного управления и администрирования (включая прозрачность, подотчетность и соблюдение прав человека);
- Понять, каким образом надвигающееся управление и государственная администрация являются необходимыми условиями для снижения коррупционных рисков и для формирования культуры этичности в оборонных институтах.

#### **Вопросы для рассмотрения**

- Какие ключевые понятия связаны с принципами надвигающего управления?
- Как можно продемонстрировать важность надвигающего управления и эффективной администрации в демократическом обществе?
- Понимают ли обучаемые взаимосвязь между надвигающим управлением и укреплением этических основ в оборонном секторе?

#### **Методология обучения**

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дискуссии самонаправленной и проективные упражнения.

## Модуль 2.1.1: Представительство

### Описание модуля

Демократия строится на принципе представительства, выраженного в проведении свободных и честных выборов с участием нескольких кандидатов. Исполнительная ветвь власти (к которой принадлежит оборонный сектор) осуществляет мандат, выданный парламентом, и управляется посредством системы парламентского контроля, который следует устанавливать в соответствии с правовыми и этическими нормами. В рамках этого модуля служащие оборонных институтов будут ознакомлены с историческими аспектами понятия представительства, основанного на принципах этичности, и его воздействием на управление оборонным сектором в демократическом обществе.

### Задачи обучения модуля:

- Определить понятие «представительство» в современной политической мысли и его влияние на управление оборонным сектором;
- Представить наиболее важные формы представительства в политической жизни и в современном обществе и их воздействие на оборонный сектор;
- Обсудить, каким образом схемы финансирования политических партий могут вызвать представительную демократию;
- Обсудить, как и почему влияние политических партий может подорвать оборонный потенциал и общественное доверие к вооруженным силам и службам безопасности.

### Методология обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, письменные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

### Информационно-справочные ресурсы

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elizabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010. [Ирвин Шапиро, Сузан Стоукс, Элизабет Вуд, Александер Киршнер. *Политическое представительство*, Cambridge University Press, 2010.]  
<https://www.princeton.edu/~ireti/irwinsh/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998. [М. Вайл. *Конституционализм: системы прототипа и разделение властей*. Indianapolis, Liberty Fund, 2 изд., 1998.]
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008. [Надия Урбинати. *Представительная демократия: принципы и генеалогия*. University of Chicago Press, 2008.]

## Модуль 2.1.2: Права человека

### Описание модуля

По определению ООН, права человека – это права, присущие всем членам человеческой семьи, вне зависимости от их гражданства, места проживания, пола, национального или этнического происхождения, цвета кожи, религии, языка или иного происхождения. Каждый человек должен обладать в полной мере всеми правами без какого бы то ни было различия. Все эти права взаимосвязаны, взаимозависимы и неразделимы. В целом права человека часто выражаются и гарантируются согласно законодательству, в виде договоров, международного обычного права, общих принципов и других источниках международного права. В международных стандартах по правам человека сформулированы обязанности правительств действовать определенным образом или воздерживаться от определенных действий для того, чтобы поощрять и защищать права человека и основные свободы отдельных лиц или групп. Обязанность соблюдать права человека является не только правовой. Она должна учитываться и как моральная норма, превращая таким образом подход к правам человека в этический вопрос. Современные системы оборонных институтов и структур безопасности юридически обязаны соблюдать и защищать права человека (напр., право на жизнь и физическую неприкосновенность, предупреждение пыток, достоинство человеческого существа, независимое правосудие, право на свободное выражение, право на свободу совести и религии и т.д.). В данном модуле будет рассмотрено, как в силу специфики оборонного сектора, необходимости защищать национальную безопасность и действовать во время вооруженных конфликтов и/или чрезвычайных ситуаций, служащие оборонного сектора могут

столкнуться с серьезными вызовами, для противостояния которым потребуются соответствующее образование и подготовка, чтобы защитить права человека действенными образом.

#### Задачи обучения модуля:

- Представить историческую перспективу развития прав человека;
- Познакомиться с основными правовыми инструментами и этическими нормами, регламентирующими вопросы прав человека в современном мире, включая международные и кодексы, которые имеют значение для военнослужащих;
- Признать влияние прав человека и гуманитарного права на современные системы оборонного сектора;
- Представить нормы шведского права для военных и вооруженных сил (включая личный состав гражданской обороны) при решении вопросов по правам человека или при нарушении прав человека.

#### Методы обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, распространение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015. [Совет Европы. Эффективный демократический надзор за деятельностью национальных служб безопасности. Тематический доклад, опубликованный Комитетом Совета Европы по правам человека, 2015.]
- INDERJIT SINGH, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*, International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, 3(1), 2016: 195-204. [Индерджит Сингх. Режим ООН по обеспечению прав человека: анализ. International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, 3(1), 2016. Сс. 195-204.]

### Модуль 2.1.3: Гендерные вопросы

#### Описание модуля

Гендерное равенство – это понятие, которое основывается на идее достижения признания и социального равенства между мужчинами и женщинами, предоставления им равные возможности во всех сферах общественной жизни, и особенно, на рабочем месте. За последние три десятилетия гендерные вопросы оказались в центре изучения в рамках теории международных отношений, особенно, в сфере изучения сектора обороны и безопасности. Более того, в последнее время повышенное внимание уделяется стратегии достижения гендерного равенства в военных

операциях (резолюция 1325 СБ ООН). В модуле рассматривается важность и влияние этичности в рамках понятия гендерное равенство, и особенно внимательно разбирается вопрос, как это применимо в военной среде.

#### Задачи обучения модуля:

- Ознакомить с историческим развитием понятия гендерное равенство;
- Представить и обсудить ключевые правовые документы, регламентирующие гендерные вопросы на международном, региональном и национальном уровне;
- Проанализировать уровень гендерного равенства, достигнутой в современных системах оборонного сектора, уделяя особое внимание той стране, в которой проводится данный модуль.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, Syllabus Collection. [Консорциум по гендерному равенству, безопасности и правам человека. Сборник учебных программ.] <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, *Whole Security*, 2015. [Северный центр по гендерному равенству. *Целая безопасность*, 2015.] <http://www.forsvarsmakten.se/sites/assets/english/svedint/engelska/svedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whole-security-2015-key-resolutions.pdf>
- Nordic Centre for Gender, UN resolutions on gender. [Северный центр по гендерному равенству. *Резолюции ООН по гендерному равенству*.] <http://www.forsvarsmakten.se/sites/assets/english/svedint/engelska/svedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, *Gender and Security Training Manual*, 2012. [«ООН-женщины». *Руководство по мерам обеспечения гендерного равенства и безопасности*, 2012.] [https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod\\_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20ene.pdf](https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20ene.pdf)

## Модуль 2.1.4: Транспарентность

### Описание модуля

Транспарентность играет важную роль в способствовании становлению демократии и подотчетности государственных служащих. Она также является методом управления в государственной администрации, который подразумевает, с опорой на информационно-правовую базу, передачу информации, ясность и четкость и который поддерживается развитыми системами надзора и контроля. Она является одним из основных элементов культуры этичности и борьбы с коррупцией. Транспарентность применима во всем секторах: от планирования и принятия решений до освоения бюджета и внедрения и функционирования систем. Кроме того, она охватывает как стратегический, так и оперативный уровни. В рамках современных систем оборонного сектора часто бывает непросто найти верное соотношение между необходимостью применить нормы транспарентности, которые существуют в других министерствах и ведомствах государственной администрации, и потребностью защищать конфиденциальную информацию, которая может быть важна для национальной безопасности или обороны. Целью данного модуля является повышение уровня осведомленности о тесной взаимосвязи стратегий по транспарентности, демократии и борьбе с коррупцией.

#### Задачи обучения модуля:

- Расяснить основополагающие принципы транспарентности в современной государственной администрации и представить исторический контекст развития данного понятия;
- Оснастить слушателей с информацией нормами, регулирующие законодательство в области транспарентности на международном и национальном уровне;
- Привести сравнительный анализ норм транспарентности, достигнутых в современных системах оборонного сектора, на глобальном, региональном и национальном уровне;
- Подвергаться сравнению по ограниченному транспарентности и определить их зависимость;
- Рассмотреть общие стратегии повышения транспарентности, включая защиту добросовестных разоблачителей.

#### Методы обучения

- В обучении входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дискуссии самонаправленной и проектные упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013. [Аманда Дрейвогсен. *Национальная*

*Безопасность и право на доступ к информации в Европе*. University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.]

- Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, 2012. [Совет Европы. Защита разоблачителей: исследование применимости правового инструментария по защите сотрудников, которые разглашают информацию в общественных интересах. CDCJFIN, 2012.] [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F\\_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*. [Совет Европы. Рекомендация Комитета министров CM/Rec (2014)7 о защите разоблачителей государственного чиновника.] [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorIntranet=DBDCE72&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorIntranet=DBDCE72&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, Guide to Good Governance 4, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016. [Франциско Кардона. Доступ к информации и ограничения государственной транспарентности. Справочник по надлежащему управлению 4. Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе, министерство обороны Норвегии, 2016.]
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628. [Лоренс Фридман, Виктор Хансен. Секретность, транспарентность, и национальная безопасность. William Mitchell Law Review, т. 38:5, 2012. Ст. 1610-1628.]
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010. [ОЭСР. Право на открытое государственное администрирование в Европе: новые правовые нормы. Sigma Papers, № 46, OECD Publishing, 2010.] <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfqz7-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012. [Роберт Ван. Успехи и проблемы законов о разоблачителях. Elgar Publishing, 2012.]
- Tahirah Mergonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015. [Тариха Макгонагл, Йвонн Дондерс. Организация Объединенных Наций и свобода выражения и информации: критический взгляд. Cambridge University Press, 2015.]
- The Global Principles on National Security and the Right to Information (Taiwan Principles), Open Society Foundation, 12 June 2013. [Глобальные принципы национальной безопасности и право на информацию (таипейские принципы). Open Society Foundation, 12 июня 2013 г.]
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013. [«Трансперенси Интернациональ». Разоблачители в Европе: правовая защита разоблачителей в ЕС, 2013.] [http://www.transparencyinternational/docs/2013\\_whistleblowingineurope\\_en](http://www.transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en)

## **Модуль 2.1.5: Подотчетность**

### **Описание модуля**

Современная администрация обязана предоставлять отчет о своих действиях, нести за них ответственность и приносить результаты своей работы транспарентным образом, а также ответственно управлять порученными финансовыми ресурсами, материальными активами и имуществом. В данном модуле будет рассмотрено, какими образом системы оборонного сектора могут полностью осуществлять правовые нормы подотчетности, и с участием обучающихся будет проведено обсуждение различных подходов к обеспечению транспарентности и подотчетности.

### **Задачи обучения модуля:**

- Разъяснить основополагающие принципы подотчетности и то, как исторически складывались эти понятия и нормы;
- Ознакомить с наиболее важными на международном, региональном и национальном уровне законодательными актами, в которых регламентированы нормы подотчетности;

- Приравнивать уровень подотчетности, достигнутый в современных системах оборонного сектора, уделяя особое внимание той стране, в которой проводится данный модуль. Выявить примеры передового опыта;
- Подвергаться обсуждениям по поводу инициатив, регламентирующей привлечение конфликта интересов, которые бы способствовали улучшению подотчетности и прозрачности тех, кто действует в рамках оборонного сектора;
- Разобраться в основных типах, как создавать систему подотчетности с декларируемыми показателями в оборонном секторе;
- Разъяснить вопросы этичности, связанные с инструментами подотчетности, которые используются в секторе обороны и безопасности.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, сценарные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Amanda Sinclair, *The Character of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995:219-237. [Аманда Синклер. *Характер подотчетности: виды и дискурсы. Accounting, Organization and Society*, 1995. Стр. 219-237.]
- Antonio N. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, 1999. [Антонио Сандон. *Отчетность и государственная администрация: понятия, измерения, подходы к открытости и прозрачности в управлении: вызовы и возможности. NISPAcee and IEPA*, 1999.]
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015. [Франсиско Кардона. *Справочник по подотчетному управлению № 2. Попытки преодолеть конфликты интересов в государственном секторе. Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе, Министерство обороны Норвегии, 2015.]*
- Melvin Dalmick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 68-81, 1998. [Мелвин Далмик. *Проясняя подотчетность: рамки этической теории* в сб. под ред. К. Самфорд, Н. Престон «*Этика государственного сектора. Routledge*, стр. 68-81, 1998.]
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007. [ОЭСР. *Политика и практика конфликта интересов в девяти странах-членах ЕС: сравнительный обзор. Sigma Papers, № 36, Публикации ОЭСР, 2007.]*
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003. [ОЭСР. *Управление конфликтом интересов на государственной службе: руководящие указания ОЭСР и обзор. Публикации ОЭСР, 2003.]*
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005. [Английская страница ОЭСР. *Государственный сектор модернизирует подотчетность и управление. OECD Observer, 2005.]*

- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, No 3, 2000:555-573. [Ричард Малган. *Подотчетность: постоянно расширяющиеся возможности?* *Public Administration*, № 3, 2000. Сс. 555-573.]

## **Модуль 2.1.6: Системы сдержек и противовесов**

### **Описание модуля**

Система сдержек и противовесов – это набор механизмов, направленных на снижение количества ошибок или произвольной некорректного поведения при одновременном повышении подотчетности. Система основывается на распределении полномочий, ответственности и информации с тем, чтобы создать среду, в которой ни один человек или институт не владеет бы абсолютным контролем над принятием решений. Концентрация власти воспринимается как основной фактор риска коррупции, в то время как система уравновешивания сферы полномочий и прозрачности считается направленной на предотвращение демократических сдержек на пути коррупции и неэтичного поведения. Наиболее важными механизмами системы сдержек и противовесов являются парламентский контроль, ассоциативная политика, специализированные органы по борьбе с коррупцией, меры для решения конфликтов интересов, декларантности по проведению внешнего и внутреннего аудита, организации инспекций и институты публичности. В модуле будет анализироваться применимость системы сдержек и противовесов в контексте оборонных институтов через рассмотрение самого понятия, законодательства в данной сфере и функционирования различных систем.

### **Задачи обучения модуля:**

- Представить широкое определение системы сдержек и противовесов и описать историю развития данного понятия;
- Представить наиболее важные на международном, региональном и национальном уровне законодательные акты, в которых регламентированы нормы сдержек и противовесов;
- Проанализировать системы сдержек и противовесов, которые в настоящее время функционируют в оборонных секторах разных стран, выявить их сильные и слабые стороны, возможности и вызовы;

### **Методология обучения и оценки**

- В обучение входит: лекции, рассмотрение конкретных примеров, индивидуальные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

### **Информационно-справочные ресурсы**

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter*, *Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005. [Даниел Ледерман, Норман Лоайза, Родриго Соарес. *Подотчетность и коррупция: институты – важный фактор*. *Economics and Politics*, т. 17, вып. 1, 2005.]
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments*, *Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007. [Джеймс Алт, Дэвид Лэссен. *Политические и судебные сдержки коррупции: свидетельства от американских государственных органов*. *Economics and Politics*, т. 20, вып. 1, 2007.]

### Модуль 2.1.7: Верховенство права

#### Описание модуля

Хотя административное право в разных национальных системах будет различным, общим определением административного права является набор принципов и правил, применяемых к организации и управлению государственной администрацией и к отношениям между администрацией и гражданами. В данном модуле будет дан обзор того, как принципам верховенства права, такие как прозрачность, объяснение причин при принятии административных решений, доступ к информации, подотчетность и право быть услышанным, должны быть неотъемлемой частью предоставления публичных услуг, включая оборотные институты.

#### Задачи обучения модуля:

- Объяснить определение и значение «верховенство права» и каким образом они служат ключевым компонентом в функционировании государственной администрации;
- Понять, как кодифицируется и практикуется верховенство права в разных странах, организациях и оборотных институтах.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, семинарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012. [Рейчел Клейнфельд. *Распространение верховенства права за рубежом: перспективные реформы*. Фонд Карнеги за Международной Мир, 2012.]

• Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016. [Ричард Саннерхолм, Шейн Квинн, Андреа Рабус. *Отзывчиво и ответственно: политически грамотные правовые реформы в государствах во время конфликтов и в нестабильных государствах*. Академия им. Фольке Бернадотта, 2016.]

[www.fba.se](http://www.fba.se)

• Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010. [Том Бингэм. *Верховенство права*. Allen Lane, Penguin Books, 2010.]

## Модуль 2.1.Е: Беспристрастность

### Описание модуля

Принцип беспристрастности требует, чтобы органы государственной администрации действовали непредвзятым образом и только в интересах государства, воздерживаясь от следования другим интересам. На практике для беспристрастности часто требуется, чтобы должностные лица воздерживались от высказывания мнений, точек зрения или от совершения действий, в которых проявлялась бы предвзятость или предубеждение в отношении к какому-либо частному случаю или действию, включая любую попытку правительства. Политически беспристрастная государственная служба поддерживает правительство, избранное избирателями из представителей любой политической партии, и отказывается от выполнения незаконных инструкций или сомнительных с этической точки зрения приказов. В данном модуле рассматривается, как важна беспристрастность для любой государственной администрации; особое внимание уделяется оборонным институтам.

### Задачи обучения модуля:

• Объяснить, почему беспристрастность является ключевым элементом хорошей функционирующей системы государственной администрации;

- Объяснить с использованием примеров понятие «беспристрастности» и то, каким образом оно актуально для оборонного сектора.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучении входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Conroy, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008. [Брайн Хед, Александр Джонатан Браун, Кармен Конрой. *Распространение честности: оценка и совершенствование государственных учреждений*. Ashgate, 2008.]
- Ian Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009:25. [Дэвид Теорелл. *Как беспристрастность воздействует на качество правительства: теория и свидетельства*. Цикл публикаций рабочих документов по качеству правительства, 2009:25.]  
[http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1358/1358721\\_2009\\_25\\_teorell.pdf](http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1358/1358721_2009_25_teorell.pdf)

### Модуль 2.1.9: Добросовестность и предвзятость

#### Описание модуля

Предвзятость важна для того, каким образом функционирует административный аппарат. Ряд административно-правовых принципов и механизмов направлены на то, чтобы повысить добросовестность и предвзятость действий и решений государственной администрации. Все институты административного права (децентрализованное законодательство, процесс принятия решений, средства юридической защиты, правовой контроль, публичные) имеют в виду, что

они повышают предсказуемость и/или надежность, позволяющие гражданам формировать стабильные ожидания о том, каким образом будут решаться их вопросы.

#### Задачи обучения модуля:

- Разобраться в понятиях «добросовестность и предсказуемость» и в том, как они связаны с понятием «верховенство права»;
- Понять, каким образом верховенство права обязательно раскрывается с административным усмотрением;
- Понять, как принцип пропорциональности поддерживает добросовестность и предсказуемость.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, панельные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: Stare Decisis as Reciprocity Norm*, University of Texas School of Law, 2008. [Стефани Линдквист, Фрэнк Кросс. *Стабильность, предсказуемость и верховенство права: Stare Decisis (доктрина судебного прецедента) как норма принципа взаимности*. University of Texas School of Law, 2008.]  
<https://law.utexas.edu/conferences/meaning/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.ccsd/lindquist.pdf>

## Модуль 2.1.10: Стратегический подход к укреплению этических основ

### Описание модуля

Для стратегического подхода к укреплению этических основ требуются усиленные моральные принципы среди кадров государственного сектора, а также повышенный уровень прозрачности и подотчетности. Для того, чтобы дегуманизировать потенциальных нарушителей, важно сократить объем предлагаемых благ от коррумпированного поведения (создавая максимальную прибыль) и увеличить предельные затраты для тех, кто, вероятно, рассматривает возможность участия в подобных действиях.

Потребность в комплексной программе, направленной на обеспечение этичности, неизбежно влечет за собой выделение элементов и функций, которые должны быть созданы для того, чтобы сделать систему способной к укреплению этических основ. В такие элементы следует включить культурные различия внутри и между странами, составляющие моральных принципов и норм (особенно в вооруженных силах), механизмы управления на разных уровнях института (которые служат в качестве раннего предупреждения о возможности ненадлежащего поведения), различные уровни контроля, требуемые на каждом уровне, способность принимать превентивные меры, способность проводить расследование и способность возбудить судебное преследование и устранить нарушение в случае обнаружения коррумпированных действий (этичность, прозрачность, подотчетность).

Целью данного модуля является повышение уровня осведомленности о важности стратегического подхода и обучение личного состава оборонного сектора с тем, чтобы они были способны применить полученные знания на практике.

#### **Задачи обучения модуля:**

- Понять замысел стратегического подхода к укреплению этических основ в рамках оборонного сектора;
- Выявить и проанализировать элементы и функции стратегического подхода к укреплению этических основ в оборонном секторе;
- Установить примеры добросовестного и недобросовестного поведения в рамках системных подходов, внедренных для укрепления этических основ в оборонном секторе (сильные и слабые стороны, возможности и вызовы).

#### **Методологии обучения и оценки**

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, интерактивные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

## Информационно-справочные ресурсы

- Ingrid Bustard, Stefanie O'Nijssen, *Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme, 2014. [Ингрид Бастерд, Стефани Ниджсен. *План действий по укреплению этических основ – практическое руководство для оборонных учреждений*. Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе и Программа «Трансперенси Интернешнл» для сектора обороны и безопасности Великобритании, 2014.]
- Mark Pymon, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Transparency International Defence and Security Programme, 2011. [Марк Паймон, Анн-Кристин Вегенер. *Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонном секторе: 20 практических реформ*. Программа «Трансперенси Интернешнл» для сектора обороны и безопасности, 2011.]
- Susan Pind, Mark Pymon, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, 2009. [Сюзан Пинд, Марк Паймон. *Процесс самооценки по этическим: средство диагностики для национальных оборонных учреждений*. «Трансперенси Интернешнл», 2009.]
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, 2010. [Тодор Тагарев. *Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонном секторе: сборник справочных материалов лучших практик*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2010. Ст. 3-12.]
- Valeri Katchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, 2011. [Валерий Качев. *«Огражданствление» министерства обороны: функциональный подход к современному оборонному учреждению*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2011.]

## Учебный блок 2: Функционирование государственных институтов

### Описание учебного блока

Государственные институты выполняют важную функцию в любой программе по укреплению этических основ. Целью данного учебного блока является передача знаний, необходимых для понимания разделения властей в контексте этических и надвигающего управления, и представление в аналитическом формате признанных международных стандартов соответствующих ролей, выполняемых государственным структурами, и того, как они взаимодействуют. Будет подробно рассмотрена каждая из трех ветвей власти.

### Задачи обучения блока

- Понять обязанности и обязательства парламентской, исполнительной и судебной ветвей власти;
- Объяснить, как демократический гражданский контроль над вооруженными силами и службами безопасности является частью процесса надвигающего управления;

- Понять, каким образом разделение властей с децентрализованным управлением и государственной администрацией предоставляет платформу для укрепления этических основ и оборонных навыков.

#### Вопросы для рассмотрения

- Как различные роли и обязательства могут привести к возникновению конфликта интересов?
- Какими образом политическая принадлежность и политические роли могут повлиять на состав различных ветвей власти?

#### Информационно-справочные ресурсы

- ПЭ (профильные эксперты) будут работать с принимающей стороной при выборе подходящих информационно-справочных ресурсов для каждого из мини-модулей или лекции/занятия.

### Модуль 2.2.1: Система правополномочий исполнительной власти

#### Описание модуля

Разделение на отдельные ветви государственной власти является главным условием реализации идеи о разделении властей. Исполнительная ветвь – это часть правительства, которая отвечает за повседневное управление делами государства, включая или применение закона. Исполнительная ветвь власти также определяет регламент и задает высокие этические нормы для правительственных ведомств и осуществляет командование вооруженными силами. В данной ветви власти должно быть гарантировано соблюдение этичности процессов, навыков, политики и участия процесса (особенно ключевых должностных лиц).

#### Задачи обучения модуля:

- Понять обязанности, обязанности, правовые и этические нормы исполнительной ветви власти;
- Объяснить, каким образом исполнительная ветвь отвечает за систему государственной администрации;
- Понять роль исполнительной ветви в применении к вооруженным силам и принцип гражданского контроля над вооруженными силами и службами безопасности, в контексте норм и стратегий укрепления этических основ.

#### Методы обучения

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, семинарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005. [Джозел Абербах, Марк Петерсон. *Исполнительная ветвь власти*. Oxford University Press, 2005.]

### Модуль 2.2.2: Система органов законодательной власти

#### Описание модуля

Законодательная власть является законодательным органом, который уполномочен издавать законную силу государственной политике, вносить в нее изменения и ее же аннулировать. Законодательные органы наблюдают за регламентационными действиями и направляют их и

обычки наделены исключительными полномочиями касаться изменений в бюджете или в бюджеты, задействованные в процессе. Оборонный сектор – это непростое направление для эффективного контроля, поскольку парламентам необходимо сбалансировать свои обязанности, связанные с требованиями подотчетности, с необходимостью соблюдать определенную степень секретности. Тем не менее, законодательный процесс в оборонном секторе должен, насколько возможно, напоминать аналогичный процесс в гражданской сфере. Парламенты должны также обеспечить, чтобы оборонные институты действовали в интересах государства и таким образом, как эти приказы и инструкции и регламентирующих документах, издали их работу правдивостью, добросовестностью и точностью.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять обязанности, ответственности, правовые и этические нормы законодательной ветви власти;
- Понять роль законодательного органа в управлении, контроле и обеспечении подотчетности оборонного сектора и вопросы национальной безопасности;
- Объяснить, как члены парламента находят надлежащий баланс между государственной подотчетностью и секретностью сектора обороны и безопасностью и поддерживают принцип гражданского управления вооруженными силами, сохраняя при этом высшие правовые и этические нормы.

#### Методы обучения

- В обучении входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дискуссии семинарами и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Kate Strom, *Rules, routines and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, The Journal of Legislative Studies, 3, Issue 1, 1997. [Кэтрин Стром. *Правила, процедуры и ритуалы: законодательские роли в парламентских демократиях*. The Journal of Legislative Studies, 3, выпуск 1, 1997.]
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, The Journal of Legislative Studies, 3, Issue 1. [Томас Саальфельд, Вольфганг Мюллер. *Роли в исследовании законодательства: введение в теорию*. The Journal of Legislative Studies, 3, выпуск 1.]

### **Модуль 2.2.3: Система правосудия судебной власти**

#### **Описание модуля**

**Судебная система** – это система привлечения к уголовной ответственности и судья, которая занимается интерпретацией и применением права. Судебная система также предоставляет механизм для разрешения споров и контролирует законность административных актов. В рамках доктрины разделения властей судебная ветвь обычно не занимается установлением или применением правовых норм, но, скорее, занимается толкованием права и применением его, основываясь на фактических обстоятельствах каждого дела. У некоторых государств есть отдельные суды шари и шарики, которые регламентируют поведение личного состава вооруженных сил, часто включая определенные правовые условия и процедуры для применения данных правовых норм. Независимая и действенная судебная ветвь власти должна обеспечивать подотчетность и правовую ответственность государственных институтов и должностных лиц, включая избранные институты. Система справедливого и действенного санкционирования военных должностных лиц, совершивших незаконные и неэтичные поступки, имеет принципиальное значение для общественного доверия к государственным и избранным институтам.

#### **Задачи обучения модуля:**

- Понять функции судебной ветви власти, уделяя особое внимание вопросу этичности в оборонном секторе;
- Объяснить, как судебная система должна принимать и рассматривать жалобы, основываясь на военных правовых и этических нормах, принятых в вооруженных силах;
- Понять роль системы административной юстиции в обеспечении верховенства права и этичности в действии министерств и государственной администрации, уделяя особое внимание вооруженным силам.

#### **Методы обучения**

- В обучение входят: лекции, рассмотренные конкретные примеры, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### **Информационно-справочные ресурсы**

- Fabio Padovano, Grazia Sganga, Florian, N. *Judicial Branch, Clerks and Balances and Political Accountability, Constitutional Political Economy*, 2003:14-47. [Фабио Падовано, Грация Сганга, Флоран Фирманн. Судебная власть, клерки, сбалансированность и политическая подотчетность. *Constitutional Political Economy*, 2003. Сс. 14-47.]

### Учебный блок 3: Системы сдержек и противовесов

#### Описание учебного блока

Принципы сдержек и противовесов чрезвычайно важны для создания систем, которые содействуют этичности. В блоке анализируются именно-гражданские отчисления, парламентский контроль, управление судопроизводством, роль СМИ и отчисления с организациями гражданского общества и органами по борьбе с коррупцией в качестве потенциальных средств обеспечения существования системы сдержек и противовесов. Обзор этих вопросов призывает лучше понимать их воздействие на этичность в оборонном секторе.

#### Задачи обучения блоку

- Понять, как парламентский и судебный контроль применяется в контексте оборонного сектора;
- Разобраться по взаимоотношениям и роли гражданского общества и СМИ как институциональных факторов, которые могут быть использованы для содействия этичности;
- Объяснить, как специализированные органы по борьбе с коррупцией проводят программы и сотрудничают с оборонными институтами для укрепления этических основ.

#### Вопросы для рассмотрения

- С какими проблемами, связанными с системой сдержек и противовесов и борьбой с коррупцией, сталкивается Ваша страна при работе с гражданским обществом и со СМИ?

- Какие самые важные рычаги используются парламентом в качестве механизма контроля над оборонным сектором?
- Каковы отношения в Вашей стране между гражданским обществом и вооруженными силами?
- Каким образом СМИ влияют на интеллектуальное участие и общественное обсуждение коррупции и вопросов управления в секторе обороны и безопасности?

#### Методология обучения

- Методология обучения включает в себя шесть модулей, в каждом из которых разбирается отдельный механизм контроля.

### Модуль 2.3.1: Военно-гражданские отношения

#### Описание модуля

В модуле описываются отношения между гражданским обществом и мирным и вооруженными силами или военными структурами, созданными для его защиты, и каким образом эти отношения можно использовать для создания позиции в процессе укрепления этических основ. В более узком смысле, модуль описывает отношения между гражданской властью рассматриваемого общества и его военным руководством в вопросах, связанных с укреплением этических основ.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять значение военно-гражданских отношений и сотрудничества в процессе укрепления этических основ;
- Понять механизмы, которые ведут в основе военно-гражданских отношений в сфере укрепления этических основ;
- Разобраться в теории военно-гражданских отношений, применяемой к различным демократическим государствам в контексте укрепления этических основ.

### Методология обучения

- В обучении входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, семинарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дискуссии семинарными и практическими упражнениями.

### Информационно-справочные ресурсы

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harvard University Press, 1981. [Сэмюэл Хантингтон. *Солдаты и государство: теория и политика гражданско-военных отношений*. Harvard University Press, 1981.]
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013. [Томас Бруно, Флорина Кристиана Матей. *Руководство Routledge по военно-гражданским отношениям*. Routledge, 2013.]

## Модуль 2.3.2: Парламентский контроль над эффективностью в оборонном секторе

### Описание модуля

Действия парламента влияют на эффективность в оборонном секторе за счет составления бюджета, механизмов контроля расходов и требования отчетности, предоставляемого к оборонному сектору, по внедрению программ, утвержденных законодательным органом.

### Задачи обучения модуля:

- Понять взаимодействие между законодательным органом и оборонным сектором в процессе планирования и финансирования программ;

- Принять различные средства, посредством которых парламент осуществляет контроль над оборонным сектором, включая отчеты в законодательных комитетах по статусу и действительности освоения средств, выделенных на оборонные программы, передачу вопросов на рассмотрение генеральному инспектору или в финансово-ревизионное управление для подробного анализа, создание условий для предложения обсуждения выполнения финансируемых программ.
- Осознать важность данной ветви государственной власти и ее взаимодействие с исполнительными ветвями для определения и направления основных задач министерства обороны.

#### Методы обучения

- В обучении входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Cerznic I, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabeulovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, 2013. [Дж. Церзник. *Контроль над оборонным сектором* в сборн. под ред. Александры Рабеулович «Правовые механизмы предотвращения коррупции в Юго-Восточной Европе, с особым вниманием на оборонный сектор». Институт сравнительного права, 2013.]
- Hans Born, Philippe Friti, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles, Mechanisms and Practices*, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002. [Ханс Борн, Филипп Фрити, Андерс Джонсон. *Парламентский контроль над сектором безопасности: принципы, механизмы и методы работы*. Справочник для депутатов парламента, № 5. Межпарламентский союз и Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2002.]
- Hans Born, Philippe Friti, Simon Linn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, 2010 [Ханс Борн, Филипп Фрити, Саймон Линн. *Контроль и руководство: актуальность парламентского контроля для сектора безопасности*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2010.]
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, 2014. [Катарина Джокич, Владимир Эрцег. *Парламентский контроль и укрепление этических основ в структурах сектора безопасности*. Белградский центр изучения вопросов политики безопасности, 2014.]
- Simon Linn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, DCAF working paper, 2002. [Саймон Линн. *Демократический контроль над вооруженными силами в теории и на практике*. Рабочий документ, изданный Женевским центром по демократическому контролю над вооруженными силами, 2002.]
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, No. 2, 2002. [Виллем ван Эекелен. *Демократический контроль над вооруженными силами*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, № 2, 2002.]

### Модуль 2.3.3: Судебный контроль над этичностью в оборонном секторе

#### Описание модуля

Судебная ветвь власти обеспечивает, чтобы действия в рамках программы оборонного сектора, если они оспариваются в суде, соответствовали применимым законам и нормам, включая этические нормы. Судебная система отвечает за решения по поданным делам, в которых задействован личный состав оборонного сектора: был ли нарушен закон и возлагать ли наказание в случае признания обвиняемого виновным.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять роль судебной системы при принятии и обработке жалоб;
- Понять, как судебная ветвь власти интерпретирует правовые нормы, основываясь на законах, нормах и ранее состоявшихся судебных решениях, которые применимы к образу действий личного состава в оборонном секторе;
- Понять взаимоотношения между судебными решениями по делу и последующими действиями, связанными с таким же или сходными вопросами, которые происходят в форме реагирования со стороны законодательной и/или исполнительной ветви власти.

#### Методологии обучения

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985. [Джон МакДаниел. *Наличие и охват оспаривания системой судебного надзора над дискреционными военно-административными решениями*. *Military Legal Review*, т. 89, 1985.]
- Genti Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, No. 1, 2002. [Джерри Рубин. *Собрание военных законов Соединенного Королевства: автономия, гражданствование и юридизация*. *The Modern Law Review*, т. 65, № 1, 2002.]

## Модуль 2.3.4: СМИ

### Описание модуля

Обычно принимается за данность, что средства массовой информации играют важную роль в демократическом обществе, но мера их воздействия и эффективности варьируется в зависимости от государства. Примером может послужить то, что страны с более высоким уровнем свободы СМИ демонстрируют более высокий уровень участия в политической жизни и меньший размах коррупции. СМИ могут сыграть важную роль в контроле над оборонным сектором и явиться принципиально важным фактором при разоблачении коррупции.

### Задачи обучения модуля:

- Понять взаимосвязь между СМИ и подлинным управлением;
- Дать описание взаимоотношений между решениями в сфере СМИ и влиянием государственных, политических и коммерческих структур на процесс укрепления этических основ в оборонном секторе;
- Обсудить, как и почему СМИ играют важную роль в контексте укрепления этических основ в оборонном секторе?

### Методология обучения

- В обучение входит: лекции, рассмотрение конкретных примеров, письменные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

### Информационно-справочные ресурсы

- Ретски, В., *The media's role: exposing or covering up corruption?*, Global Corruption Report, Стр. 6, Transparency International, 2003. [В. Петерс. *Роль СМИ: раскрывать или прикрывать коррупцию?* Глобальный отчет о коррупции, гл. 6. «Трансперенси Интернешнл», 2003.]

- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011. [Рафаэл ди Телла, Игнасио Франчесчелли. *Реклама от имени государственных органов и освещение коррупционных скандалов в СМИ*. *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.]

### Модуль 2.3.5: Организации гражданского общества

#### Описание модуля

Гражданское общество описывается ООН как третий сектор общества наряду с правительством и бизнесом. В него входят организации гражданского общества и неправительственные организации. В последнее время все больше принято считать, что реальные успехи и устранение недостатков периода развития могут быть сделаны только посредством создания институтов надлежащего управления (напр., правовой и налоговой системы) и за счет обеспечения реального участия гражданского общества. Укрепление этических основ является частью надлежащего управления, понятию и мировым смыслу, которое необходимо для обеспечения подотчетности в работе государственных структур, включая образованные институты. Организации гражданского общества могут внести значительный вклад в создание большей транспарентности и подотчетности в работе государственных и оборонных институтов, включая заботу об этических нормах и постоянное усовершенствование этических начал.

#### Задачи обучения модуля:

- Объяснить, как представители гражданского общества могут сыграть существенную роль в управлении сектором обороны и безопасности;

- Объяснить, какими образом организации гражданского общества могут повлиять в обеспечении того, чтобы высшие правовые и этические нормы применялись и постоянно совершенствовались в государственных институтах (включая оборонный сектор).

#### Методологии обучения

- В обучение входит: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дискуссии самоначала и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- ADB/OECD Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. 6, 2008. [«Анти-коррупционная инициатива Азиатского банка развития/ОЭСР в странах Азии и Тихоокеанского региона. Роль гражданского общества в пресечении коррупции в сфере госзакупок» в «Борьба с нечестностью в госзакупках в странах Азии и Тихого океана», ст. 6, 2008.]
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe, Civil Society Against Corruption*, 2014. [Алина Манджиу-Пиппиди. *Опыт гражданского общества в роли участника борьбы с коррупцией в странах Центральной и Восточной Европы. Гражданское общество против коррупции*, 2014.]

### Модуль 2.3.6: Специализированные органы по борьбе с коррупцией

#### Описание модуля

Широко распространено мнение, что создание специализированных органов по борьбе с коррупцией (ОБК) является одним из важнейших инструментов для действенного противостояния коррупции как во всем государственном секторе, так и в оборонных институтах. Однако, опыт показывает, что в каждой стране своя степень эффективности агентств, противостоящих коррупции, и различия между странами бывают весьма значительными. На обобщенном опыте следует, что действенным агентством, противостоящим коррупции, необходимо быть

ресурсобеспеченными, чтобы их возглавляло сильное руководство с целью нацеленности этических нормами и чувством долга, и чтобы они входили в сеть государственных и негосударственных структур, которые сотрудничают в рамках проведения инициатив по борьбе с коррупцией. С другой стороны, деятельность менее действенных агентов по борьбе с коррупцией часто дестабилизируется слабой политической волей, что проявляется в выделении ограниченных ресурсов и недоследовательности этических деловых дел.

#### Задачи обучения модуля:

- Выявить ключевые структуры по борьбе с коррупцией (в ходе процесса оценки риска) в оборонном секторе и понять, как они могут быть использованы для того, чтобы предотвратить коррупцию;
- Объяснить, почему некоторые органы по противодействию коррупции действуют успешно, в то время как другие нет;
- Рассмотреть и описать конкретные условия для успешного функционирования органов по борьбе с коррупцией в вооруженных силах и в оборонных институтах;
- Выявить имеющиеся и наличные средства и ресурсы для действенного функционирования органов по противодействию коррупции в системе оборонных институтов.

#### Методы обучения

- В обучении находят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.* [Франсиско Кардона. *Антикоррупционная стратегия и агентства по борьбе с коррупцией*. Справочник по надзорному учреждению 3. Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе, Министерство обороны Норвегии, 2015.]
- Ezer Albin, Katiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected, GRECO's First Evaluation Round, 2004.* [Албин Эзер, Микаэль Кубисев. *Институты против коррупции: сравнительный анализ национальных стратегий по борьбе с коррупцией* – по материалам первого этапа оценки, проведенного под эгидой «Группы государств по борьбе с коррупцией – ГРЕКО», 2004.]
- Matic M., *Specialised Anti-Corruption Agencies, in Aleksandra Rabinovic, Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector, Institute of Comparative Law, 2013.* [М. Матиц. *Специализированные органы по борьбе с коррупцией* в сборн. под ред. Александры Рабиневич «Правовые механизмы предотвращения коррупции в Юго-Восточной Европе, с особым вниманием на оборонный сектор. Институт сравнительного права», 2013.]

- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008. [ОЭСР. Специализированные институты по борьбе с коррупцией: обзор моделей. Публикации ОЭСР, 2008.]
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011. [ПРООН. Практическое руководство: оценка потенциала агентств по борьбе с коррупцией. Публикации ПРООН, 2011.]

## **Раздел III: Укрепление этических основ в управлении и обеспечении обороны и безопасности**

### **Описание раздела**

В данном разделе обучаемые познакомятся с основными коррупционными рисками в процессах управления и обеспечения в секторе обороны и безопасности. Будут рассмотрены кадровые ресурсы, финансовые аспекты управления и составления бюджета, приобретение и закупки, этические составляющие в процессе принятия решений и разработка плана по укреплению этических основ.

### **Задачи обучения раздела:**

- Объяснить роль управления кадровыми ресурсами в снижении коррупционных рисков, включая развитие гендерного равенства;
- Объяснить роль процессов обязательного планирования, составления бюджета и финансовых аспектов управления в сокращении коррупционных рисков;
- Объяснить, как оценить и сократить коррупционные риски в процессе приобретения и закупок;
- Объяснить роль этики в процессе принятия решений и в сокращении коррупционных рисков;
- Объяснить роль внутренней системы сдержек и противовесов в противостоянии коррупции;
- Обсудить, как составить национальные программы по укреплению этических основ и как ими управлять.

### **Вопросы для рассмотрения**

- Кто является основными участниками процесса развития укрепления этических основ в оборонном секторе?
- Какие основные вопросы должны быть рассмотрены в плане по укреплению этических основ?
- Как государства могут проводить мониторинг и оценку выполнения плана по укреплению этических основ?
- Как государства могут включать укрепление этических основ в свои программы обучения и подготовки?

#### Методологии обучения

Работа в группе, обсуждение, лекции, анализ ситуации, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта, подпитывающие инструкторов.

#### Список тем

##### Учебный блок 1: Управление трудовыми ресурсами

Модуль 3.1.1: Стратегии развития кадровой работы

Модуль 3.1.2: Принятие решений в кадровой работе

Модуль 3.1.3: Этика поведения должностных лиц и аспекты разоблачений

Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты

##### Учебный блок 2: Финансы и закупки

Модуль 3.2.1: Оборонные планирование, формирование бюджета и управление финансовыми средствами

Модуль 3.2.2: Транспарентность и коррупционные риски при закупках

##### Учебный блок 3: Стратегии укрепления этических основ

Модуль 3.3.1: Этика процесса принятия решений

Модуль 3.3.2: Внутренняя система сдержек и противовесов

Модуль 3.3.3: Разработка и управление программами по укреплению этических основ

##### Учебный блок 1: Управление трудовыми ресурсами

###### Описание учебного блока

В данном блоке обучающиеся познакомятся с правовыми и нормативными механизмами, принципами и нормами, которые лежат в основе моделей функционального управления трудовыми ресурсами и которые регулируют современные и действенные системы управления трудовыми ресурсами в государственном секторе, включая вооруженные силы и силы безопасности. Данные принципы и нормы обеспечивают защиту государственных служащих от

злоупотреблении политической властью или от иных злоупотреблений властью. Сюда могут входить такие явные средства и методы, как профессиональные стандарты, которые должны иметь место, чтобы направить как поведение руководителей в отношении подчиненных, так и поведение работников отдела кадров, индекс поведения, моральные принципы, средства и способы борьбы с текущей кадровой работой и т.п., а также такие подразумеваемые принципы, как какое поведение считается приемлемым и необходимым для продвижения по службе, и что требуется от руководства, чтобы его считали беспристрастным и справедливым и предоставлении возможностей подчиненным для профессионального и личностного роста.

### Задачи обучения бизнеса

- Стратегия развития кадровой работы: после успешного завершения модуля обучаемые смогут: приводить компетентный функциональный анализ, определять объективные организационные потребности, осуществлять стратегическое планирование развития кадровой работы, включая использование развитой системы поощрений, которая бы не поддавалась давлению, и разрабатывать, с позиций ресурсно-ориентированного подхода, системы для защиты прав гражданского персонала и профессиональные стандарты для руководителей и сотрудников отдела кадров.
- Принятие решений в кадровой работе: после успешного завершения модуля обучаемые смогут: понимать роль прозрачности в управлении кадрами, уделять особое внимание рискам и причинам возникновения проблем в каждом компоненте системы управления трудовыми ресурсами (напр., ввиду ключевых индикаторов риска), разрабатывать процессы справедливого и прозрачного принятия решений по кадровой работе и определять указанные институциональные предпосылки, включая конфликт интересов;
- Этичность поведения должностных лиц и защита разоблачителей: после успешного завершения модуля обучаемые смогут: определять роль управления кадровыми ресурсами в составлении требований, предъявляемых к этичности и моральным нормам поведения, при защите разоблачителей и при процедуре разбирательства доклада о незаконном преследовании, обсуждать воздействие особых военных правил и мер защиты, понимать, как рекомендовать моральные принципы и этичность поведения посредством механизмов управления трудовыми ресурсами.
- Гендерные аспекты: после успешного завершения модуля обучаемые смогут: давать описание связанных с гендерными аспектами рисков в процессе управления кадровыми ресурсами, обсуждать и оценивать методику профилактики и мерными институционального реагирования на эти проблемы.

### Вопросы для рассмотрения

- Каковы основные правила, риски и руководящие принципы управления трудовыми ресурсами?
- Каковы главные коррупционные риски в данной сфере и какого рода ключевые индикаторы можно использовать для обнаружения их присутствия и масштаба?
- Как можно обеспечить сбалансированный и прозрачный подход к достижению действенного управления трудовыми ресурсами?
- Какие нужны объяснения для того, чтобы специалисты из отдела кадров и руководители были сведущи в области кадровой работы?
- Как кодекс поведения и подход, основанный на моральных принципах, могут помочь управлению трудовыми ресурсами сократить коррупционные риски? Какие ключевые морально-этические принципы можно использовать при организации кадровой работы в секторе обороны и безопасности?
- Как можно организовать систему защиты разоблачителей?
- Какими образом этичность/коррупция в сфере людских ресурсов помогает/препятствует инцидентам по укреплению этических основ?

### Методология обучения

- В методическую программу входит четыре модуля, каждый из которых посвящен одному принципу *и/или* норме, связанной с усовершенствованной прозрачностью, подотчетностью и этичностью в управлении трудовыми ресурсами. Работа в группе, обсуждение, лекции, анализ ситуации, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта.

## Модуль 3.1.1: Стратегия развития кадровой работы

### Описание модуля

В данном модуле обучающиеся получат основные представления о том, каким образом анализировать функции систем трудовых ресурсов на различных уровнях. Кроме того, в рамках модуля будут представлены необходимые требования для создания развитой системы планирования и предоставления по службе на основе применения учебных курсов с тем, чтобы заставить црпа работать.

### Задачи обучения модуля:

- Привести компонентный функциональный анализ систем управления трудовыми ресурсами;
- Определить организационные потребности по двум направлениям: баланс между реальной численностью и трудовыми ресурсами и требования к компетенции сотрудников отдела кадров и (старших) руководителей;
- Разобраться в стратегии планирования кадровой работы, включая создание развитой системы планирования и предоставления по службе, не поддающейся давлению, в плане обеспечения баланса внутри организации между спросом и предложением и уровнем занятости трудовой деятельности и личной жизни с целью поддержания этичности системы и личности;
- Выявить проблемы в сфере этичности, вызванные кадровым планированием, на уровне результатов: модели вероделого взаимодействия (напр., равновесие между военными и полуголыми сотрудниками), структура и развитие организации (напр., численность и структура персонала, уровень централизации, использование субнарядов), время на работу и выбор кандидатов (напр., набор необходимых квалификаций и опыта, основные источники кандидатов на должность, методы привлечения внутренних кандидатов, мериторий на набор персонала), социокультурное многообразие персонала (напр., равные возможности, инструктаж персонала по социокультурному разнообразию), оплата и вознаграждение (баланс между материальным и нематериальным вознаграждением), доказательность по объективной эффективности и результативности (напр., виды аттестации сотрудников, взаимосвязь между производительностью и вознаграждением), сокращение рабочей силы (меры поддержки семьи, повышение квалификации, условия труда), подготовка, продвижение и повышение квалификации (карьерные и протекционные программы, программы подготовки, оценки развития, образование), вероделое взаимодействие (работа с людьми,

порядки вынесены дисциплинарных взысканий и их обжалования), увольнение (напр., естественная утрата кадров, следствие увольнениям в трудоустройстве, программы по сокращению численности рабочей силы);

- Понять потребность в создании всеохватывающей и комплексного подхода, опирающегося на этические основы, к децентрализованности по значимому составу, к системе компенсаций и к выводу сотрудников на пенсию;
- Разобраться в механизме защиты прав персонала организации.

#### Методологии обучения и оценки

- В обучении находят: лекции, распространение конкретных примеров, панельные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дискуссии самонаправленной и проекционные упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997. [Альберт Робберт, Брент Келтнер, Кеннет Рейнолдс, Марк Спранка, Бет Бенджамин. *Дифференциация в управлении военными кадровыми ресурсами*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 1997.]
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989. [Энтони Харпл. *Моральные вопросы при принятии решений в вооруженных силах*. University Press of Kansas, 1989.]
- Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No.WP 99/13, 1999. [Кэрол Джилл. *Использование моделей управления трудовыми ресурсами, основанных на умениях и личных качествах, для иллюстрации пробела между разглагольствованиями и реальностью в трудовом коллективе*. No.WP 99/13, 1999.]
- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. [Финансовый департамент штата Калифорнии. *Руководство по стратегическому планированию*, 1998.] <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983. [Эллиот Турьяк. *Развитие социальных знаний: моральность и условность*. Cambridge University Press, 1983.]
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001. [Гарри Ти. *Система управления карьерным ростом будущего офицера: целевая схема*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2001.]
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007. [Гарри Ти, Роланд Ярдли,

Маргарет Хэррел, Кевин Бранкато. *Согласованность систем министерства обороны США по людским резервам, ресурсам и личному составу*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2007.]

• Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004. [Лоренс Ханман. *Этика: плюралистический подход к теории морали*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.]

• Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogan Page, Cambridge University Press, 2006. [Майкл Армстронг. *Стратегическое управление кадровыми ресурсами: руководство к действию*. Коген Пейдж, Cambridge University Press, 2006.]

• NATO HRM Framework. [Рамочный механизм управления кадровыми ресурсами НАТО.] <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///STR-SAS-059-Report.pdf>

• Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012. [Уэйн Брокбэнк, Дэвид Улрич, Майк Улрич, Джон Янгер. *Кадровые ресурсы - взгляд извне: шесть сфер компетенции для будущего трудовых ресурсов*. McGraw-Hill, 2012.] <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

### **Модуль 3.1.2: Применение решений в кадровой работе**

#### **Описание модуля**

В данном модуле обучаемые познакомятся с подходами, которые используются специалистами по кадровой работе, чтобы обеспечить прозрачность процесса принятия решений.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять необходимость прозрачности в процессах кадровой работы, увидеть особые важные риски, возникающие при внедрении прозрачности, и причины возникновения этих рисков в каждом компоненте системы управления кадровыми ресурсами (напр., используя ключевые индикаторы риска);
- Понять важность институционального подхода к принятию решений, основанного на принципах надлежащего управления;
- Выработать справедливые и прозрачные процессы принятия решений в сфере кадровой работы;
- Определить указанные институциональные предпосылки, включая конфликт интересов.

#### Методы обучения и оценки

- В обучении входят: лекции, распространение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Andras Nagyik, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013. [Андраш Худяк. *Предотвращение и борьба с коррупцией. Руководство для проведения учебно-подготовительного курса в образовательных учреждениях пограничной и таможенной служб*. ОБСЕ, Миссия Европейского союза по содействию пограничному контролю, 2013.] <http://www.antiukorupcia.europa.eu/Download/4/13971/PreventionandCombatingCorruptionManualMoldaviaNAOC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016. [Кирстен Эдвардс, д-р Мартин Эдвардс. *Прогнозная аналитика кадровых ресурсов*. Kogan Page, 2016.]
- Patricia Wael Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008. [Патриция Уэлл Биерман, Джеймс О'Тулл, Даниел Гоулман, Уоррен Беннис. *Транспарентность: как руководителями создается культура беспристрастности*. Jossey-Bass, 2008.]

### **Модуль 3.1.3: Этика и ответственность должностных лиц и защита разоблачителей**

#### **Описание модуля**

В данном модуле обучающиеся обретут знания, необходимые для разработки системы управления трудовыми ресурсами, основываться на наилучшей практике в сфере этичности и морального поведения. Кроме того, в модуле будут представлены понятия «защита разоблачителей» и «безопасное управление информацией».

#### **Задачи обучения модуля:**

- Определить роль системы управления трудовыми ресурсами в обеспечении требований, предъявляемых к этичному и моральному поведению, и защите разоблачителей и к процедурам разоблачительства дежлада и независимым свидетелям;
- Обсудить воздействие особых военных правил и мер защиты;
- Подчеркнуть важность процедур проведения инсультаций, обеспечении доступа к информации, разработки критериев эффективности и механизма ответственности служащих государственного сектора в сфере управления кадровыми ресурсами;
- Показать, как посредством системы механизмов управления трудовыми ресурсами регламентировать моральные принципы и поведение.

#### **Методы обучения и оценки**

- В обучение входят: лекции, рассмотрение конкретных примеров, пленарные обсуждения и обсуждения в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### **Информационно-справочные ресурсы**

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012. [ОЭСР. Защита разоблачителей: поощрение сообщений об irregularities, 2012.] <http://www.oecd.org/leapgovbiz/tuolkit/50042935.pdf>

### Модуль 3.1.4: Гендерные аспекты

#### Описание модуля

В данном модуле обучающиеся познакомятся с коррупционными рисками, связанными с гендерными аспектами, в процессе управления кадровыми ресурсами.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять и описать риски, связанные с гендерными аспектами, в процессе управления трудовыми ресурсами.
- Обсудить и оценить методы профилактики и предупреждения последствий, а также возможные институциональные реагирования на подобные ситуации.

#### Методология обучения и оценки

- В обучение входят: лекции, раскрытие конкретных примеров, панельные обсуждения и обсуждение в группах, ведение дневника самонаблюдения и практические упражнения.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016. [Кирстен Эдвардс, Мартин Эдвардс. *Прогнозная аналитика трудовых ресурсов*. Kogan Page, 2016.]
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR, 2nd Edition*, AMACOM, 2013. [Макс Миллер. *Руководство по кадровой политике для руководителей состава*. 2 издание, AMACOM, 2013.]
- NATO ACT Gender Training Package. [Стратегические инициативы по трансформации НАТО. Учебно-методический комплект по стандарту по равенству.]  
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004.

[«Транспарентность Интернета». Голдер, прозрачность и коррупция – как они взаимосвязаны? 2004.]  
[http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014\\_Policybrief1\\_GenderEqualityCorruption\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf)

## Учебный блок 2: Финансы и закупки

### Описание учебного блока

В данном блоке обучающиеся познакомятся с основными аспектами закупок и управления финансовыми средствами в оборонном секторе; будет особо выделена значимость этих областей в предотвращении коррупции. Финансы и закупки являются двумя сферами наиболее уязвимыми в плане коррупции, и поэтому чрезвычайно важно четко представлять себе основные коррупционные риски и методы борьбы с ними.

### Задачи обучения блоку

- Понять общую стратегию и процесс составления операционного бюджета;
- Понять процесс составления бюджета и риски финансовой коррупции;
- Объяснить, как максимально повысить уровень прозрачности и свести до минимума коррупционные риски в управлении финансовыми средствами оборонного сектора;
- Определить и оценить коррупционные риски в системе закупок и способы их избежать в течение всего процесса закупок (риски при подаче и отборе заявок, контрактные риски, риски невыполнения обязательств);
- Понять и объяснить конфликт интересов, кооперативы, государственно-частные партнерства и раскрыты в течение всего жизненного цикла и как все это связано с коррупционными рисками.

### Вопросы для рассмотрения

- Каковы преимущества и коррупционные риски финансирования программы?
- Как министерства обороны могут определять очередность потребностей и соответствующим образом выделять ресурсы?
- Каковы основные коррупционные риски при закупках?
- Какими образом расчет затрат по жизненному циклу может снизить предвзято к коррупции?
- Как сбалансировать действенность и транспарентность в цене закупок?

### Методология обучения

- Работа в группе, обсуждение, лекция, анализ ситуаций, решение практических задач, интеракция, обобщение полученного опыта.

## Модуль 3.2.1: Оборонное планирование, формирование бюджета и управление финансовыми средствами

### Описание модуля

Данный модуль охватывает разработку оборонной политики и стратегии, а также планирование, составление бюджета и управление ресурсами, которые являются одними из основных направлений, в которых требуется повышение транспарентности, подотчетности, эффективности и действенности в министерствах обороны. В модуле также будет представлено объяснение того, какие существуют несоответствия, и как избежать риски.

### Задачи обучения модуля:

- Понять процесс составления бюджета и риски финансовой коррупции;

- Разобраться в модели оборонного финансирования, в особенности, в том, как можно избежать возникновения разрывов между стратегическим оборонным планированием и составлением оперативного бюджета;
- Обсудить средства и способы внедрения транспарентности в процесс принятия решений в оборонном секторе;
- Понять риски, существующие на протяжении всего цикла оборонного бюджета (планирование, программирование, бюджетное финансирование и исполнение), выходя за рамки лишь бюджетных проблем;
- Понять коррупционные риски и те меры по обеспечению транспарентности, которые можно предпринять, чтобы противостоять рискам в бюджетном процессе.

#### Вопросы для рассмотрения

- Каковы основные компоненты системы финансирования программы?
- В чем преимущества использования программного бюджета?
- Как воздействует процесс планирования и составления бюджета на ресурсы?
- Как могут министерства обороны выявлять приоритетные направления и встраивать их в соответствии с оборонными ресурсами?
- Каковы последствия коррупции в сфере управления финансами для систем оборонного сектора?

#### Методологии обучения

- Работа в группе, обсуждение, лекция, анализ ситуации, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Andersen, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, The Institute of Internal Audit, 2005. [Дуглас Андерсен и Джина Юбанкс. *Использование многоуровневой концепции авторитетной контроля КСО по трем рубежам обороны*. Институт по изучению вопроса внутреннего контроля, 2005.]  
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014. [Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе. *План действий по укреплению этических основ - практическое руководство для оборонных учреждений*, 2014.]  
[http://cids.ko/wa-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](http://cids.ko/wa-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf)
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*,

2010. [Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. *Украинские военные расходы и связанные коррупция в оборонном секторе: стратегический аналитический доклад*, 2010.]

[http://www.dah.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120617\\_BI\\_Compndium\\_EN.pdf](http://www.dah.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120617_BI_Compndium_EN.pdf)

• Transparency International – Defence and Security Programme, *The Transparency of National Defence Budgets*, 2011. [*Транспарентенс Интернешнл – Программа для сектора обороны и безопасности. Транспарентность национальных оборонных бюджетов*, 2011.]

### **Модуль 3.2.2: Транспарентность и коррупционные риски при закупках**

#### **Описание модуля**

Данный модуль дает обучаемым возможность изучить основные элементы процесса приобретения (закупки, заключение контракта, анализ стоимости, разработка модели расчета затрат по жизненному циклу, государственно-частное партнерство (ГЧП)), коррупционные риски, связанные с процессом приобретения, и механизмы их предотвращения или снижения. Кроме перечисления основных коррупционных рисков, обучаемые смогут оценить уровень коррупционного риска для различных ситуаций и обстоятельств.

#### **Задачи обучения модуля:**

- Определить и оценить коррупционные риски в системе закупок и способы их избежать (риски при подаче и отборе заявок, контрактные риски, риски невыполнения обязательств);
- Оценить риски при отборе заявок (включая установление системы потребностей, выявление несоответствий между стратегическим и оперативным планированием, выявляемые требования, объемы закупаемых товаров);
- Оценить риски при подаче заявок (включая риск, связанный с низкой рентабельностью, расчет затрат по всему жизненному циклу, злоупотребление поставками на безы конкурсной основе и процессами, не регулируемым конкуренцией, сговор участников тендера и фиксирование цен, разностороннее соотношение цены и качества, сговор между частными поставщиками, чрезмерное применение обозначения «секретно», отсутствие гарантии полной транспарентности бенефициара);
- Оценить контрактные риски (включая оплату по завышенным ценам, использование субподрядчиков без проверки качества и полной ответственности, отсутствие информации о потенциальной привлекательности поставщиков, кб, например, списки качественных и некачественных поставщиков, невыполненные или запутанные контракты, приводящие к документальным расходам);

- Оценить риски невыполнения обязательств (включая качество работ, своевременность выполнения работ, объем работ, отсутствие контроля при нарушении позиционных контрактов по любому из вышеупомянутых пунктов, завершенность контракта в плане его невыполнения);
- Оценить конфликт интересов как скрытую проблему;
- Перечислить и описать различные способы снижения коррупционных рисков при закупках;
- Объяснить, какие проблемы возникают при дискреционных полномочиях;
- Определить и описать, какие коррупционные риски возникают при казначействах;
- Оценить преимущества и недостатки государственно-частного партнерства;
- Привести примеры эффективности закупок.

#### Вопросы для рассмотрения

- Как наилучшим образом определять потребности закупок в отношении к приоритетным оборонным направлениям?
- Каковы основные методы приобретения?
- Каковы риски и последствия коррупции в этой области?
- Каковы преимущества применения расчета затрат по жизненному циклу?
- Как можно ясно и понятно привести сравнение эффективности и рентабельности системы в плане закупок?
- Как соотносятся планы закупок с потребностями, обусловленными стратегически планированным и потенциальным?

#### Методология обучения

Работа в группе, обсуждение, лекции, анализ ситуаций, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта.

#### Информационно-справочные ресурсы

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. *Украинские этические аспекты и снижение коррупции в оборонном секторе: справочник международных практик*, 2010.]

[http://www.datu.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.datu.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)

- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. [«Транспаренси Интернешнл, Великобритания. *Анти-коррупционная юридическая экспертиза транзакций*, 2012.] [https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012\\_-\\_Anti\\_Bribery\\_Due\\_Diligence\\_for\\_Transactions.pdf](https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-_Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf)

- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. [«Транспаренси Интернешнл», Великобритания. Оборонные расходы: как сократить коррупционные риски, 2014.] [http://www.transparency.org/news/feature/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

### **Учебный блок 3: Стратегии укрепления этических основ**

#### **Описание учебного блока**

В данном блоке особое внимание уделяется внедрению процесса укрепления этических основ в организацию – чтобы эти стали частью всех процессов принятия решений, внутренних систем сдержек и противовесов и использовались при разработке и управлении национальными программами по укреплению этических основ.

#### **Задачи обучения блока**

- Понять процессы принятия решений и оценить, в чем они могут быть уязвимы для коррупции;
- Применить знания того, как усовершенствовать процесс принятия решений, чтобы снизить коррупционные риски;
- Понять роль мер внутреннего контроля, включая аудит и генерального инспектора, и то, как они снижают коррупционные риски;
- Понять механизмы анкеты для самооценки укрепления этических основ в процессе экспертной оценки;
- Разработать проект плана действий по укреплению этических основ и начать применять его на практике с помощью программ НАТО по укреплению этических основ.

#### Вопросы для рассмотрения

- Приведите примеры эффективных и малоэффективных методик процесса принятия решений.
- Как можно действительно осуществлять мониторинг и оценку результатов различных методик процесса принятия решений?
- Каковы характеристики действенных систем контроля и аудита и как могут эти системы сохранить свою эффективность при постоянно меняющихся обстоятельствах?
- Каковы основные уроки стран, прошедших через процесс экспертной оценки и записавших анкету для самооценки укрепления этических основ?
- Каким образом страны могут наиболее эффективно использовать данный процесс для совершенствования системы управления и устойчивости сектора обороны и безопасности?

#### Методологии обучения

- Работа в группе, обсуждение, лекция, анализ ситуаций, решение практических задач, интерактив, обобщение полученного опыта.

## Модуль 3.3.1: Этика процесса принятия решений

### Описание модуля

Данный модуль направлен на предоставление обучаемым методическим процессам принятия решений и разъяснение того, какие риски могут возникнуть во время этого процесса. Обучаемые также научатся как разрабатывать меры для устранения коррупционных рисков, как проводить анализ процесса и как его совершенствовать.

### Задачи обучения модуля:

- Объяснить национальные методические процессы принятия решений;
- Научиться оценивать коррупционные риски в процессе принятия решений (составление карты риска);
- Разработать эффективную методическую систему управления рисками;
- Выработать конкретные национальные меры по снижению коррупционных рисков;
- Создать систему мониторинга процесса принятия решений.

### Вопросы для рассмотрения

- Приведите примеры методических процессов принятия решений.
- Можно ли сравнивать и систематизировать методические процессы принятия решений разных стран?
- Каковы риски и последствия коррупции в процессе принятия решений?
- В чем преимущества систематизации методических систем управления рисками?
- Как можно разработать и оценить конкретные меры для каждой страны, направленные на снижение коррупционных рисков?
- В чем преимущества внедрения системы мониторинга в процессы принятия решений?

### Методическое обучение

- Работа в группе, обсуждение, лекция, анализ ситуации, решение практических задач, интерактив, обобщение полученного опыта.

### Информационно-справочные ресурсы

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.

[Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборотном секторе: стратегия по закупкам, 2010.]

[http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/201206/17\\_BI\\_Compedium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/201206/17_BI_Compedium_EN.pdf)

• OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. [ОЭСР. Этика в сфере закупок: мировой опыт от «А» до «Я», 2007.]

<http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>

• Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. [«Транспаренси Интернешнл», Великобритания. Оборотные расходы: как сократить коррупционные риски, 2014.]

[http://www.transparency.org/news/features/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/features/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

### Модуль 3.3.2: Внутренние системы сдержек и противовесов

#### Описание модуля

В данном модуле в центре внимания – предоставление обучаемым понимания того, какие методы внутреннего контроля и аудита являются наиболее эффективными и какие меры требуются для обеспечения прозрачности и снижения коррупционных рисков.

#### Задачи обучения модуля:

- Объяснить, какие функции выполняют меры внутреннего контроля в обычных институтах;
- Объяснить, почему разделение властей и уровней независимой сдержки сокращает коррупционные риски;
- Объяснить, почему раздельный процесс принятия решений в независимых департаментах сокращает коррупционные риски;
- Сформулировать критерии и индикаторы коррупционных рисков для систем внутреннего контроля и аудита и процедур для запуска процесса пересмотра;
- Объяснить роль внутренней системы аудита в противостоянии коррупции;
- Объяснить роль генерального инспектора и предварительной (ex-ante) оценки в защите от вседневных нарушений.

#### Вопросы для рассмотрения

- Какова роль систем внутреннего контроля и аудита в защите от коррупционных рисков?
- Кто играет основную роль при установлении системы внутренних сдержек и противовесов?

- Какие основные предпосылки для создания системы действенного внутреннего аудита и контроля?
- В постоянно меняющихся обстоятельствах что является наилучшим способом поддерживать действенное функционирование системы внутренних сдержек и противовесов?
- Что является надзорными балансами между мониторингом действий, направленных на предотвращение нарушений, и потребностью в проведении действенных операций?

#### Методологии обучения

Работа в группе, обсуждение, лекции, анализ ситуации, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта.

#### Информационно-справочные ресурсы

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонном секторе: справочник наилучших практик, 2010.]  
[http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120617\\_BI\\_Compndium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120617_BI_Compndium_EN.pdf)
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010. [Уильям Хендерсон. Внутренний аудит как средство борьбы с коррупцией – важный элемент комплексной антикоррупционной прозрачности. Ernst and Young, 2010.]  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, 2009. [Protiviti Inc. Руководство по проведению внутреннего аудита, 2009.]  
<http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide-to-Internal-Audit.pdf>
- The Institute of Internal Auditors, *The audit committee: internal audit oversight*. [Институт внутренних аудиторов. Революционный комитет: контроль внутреннего аудита.]  
<https://iaa.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775-QUALITY-AC-BROCHURE-1-FINAL.pdf>

### Модуль 3.3.3: Разработка и управление программой по укреплению этических основ

#### Описание модуля

В данном модуле обучающиеся познакомятся со всем процессом, который НАТО проводит по укреплению этических основ. Сюда входит: анкета для самооценки, проект экспертной оценки, составление плана действий по укреплению этических основ и внедрение механизма постоянного совершенствования процесса.

### Задачи обучения модуля:

- Заполнить анкету для самооценки и определить последующие шаги;
- Понять цель и процесс, связанный с визитом экспертов для проведения оценки;
- Разработать план действий по укреплению этических основ, подпадающий под страну;
- Понять варианты оказания помощи по внедрению программ по укреплению этических основ со стороны НАТО, включая проведение тренингов, целевых интенсивных курсов, семинаров и предоставление ПЭ;
- Понять важность шестидесятидневного цикла при оценке предложенной работы.

### Вопросы для рассмотрения

- Кто наиболее важен для процесса укрепления этических основ в оборонном секторе и как можно убедить их в необходимости присоединиться к программе?
- Какими образом можно обеспечить точные и честные ответы в анкете для самооценки?
- Какие шаги необходимы для обеспечения того, чтобы результаты экспертной оценки были приемлемы для страны?
- Как могут государства включить мероприятия по обучению и подготовке в свои действия по укреплению этических основ?

### Методологии обучения

- Работа в группе, обсуждение, лекция, анализ ситуации, решение практических задач, интервью, обобщение полученного опыта, подпитываем инструктором.

### Информационно-справочные ресурсы

- CIDS, *Integrity Action Plan – a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014. [Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе. *План действий по укреплению этических основ – практическое руководство для оборонных учреждений*, 2014]

[http://cidsa.nato.int/web-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](http://cidsa.nato.int/web-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf)

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. *Укрепление этических основ и снижение коррупции в оборонном секторе: справочник лучших практик*, 2010.] [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI-Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI-Compendium_EN.pdf)

- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. [«Транспаренси Интернэшнл», Великобритания. *Оборонные расходы: как снизить коррупционные риски*, 2014.]

[http://www.transparency.org/news/feature/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

## **Раздел IV: Проведение операций и оборонное сотрудничество**

### **Описание раздела**

В данном разделе особое внимание уделяется воздействию коррупции и слабого управления на военные операции и оборонное сотрудничество. Объясняется актуальность принципов укрепления этических основ для проведения операций за пределами территорий страны и для оборонного сотрудничества, а также необходимость делать укрепление этических основ частью миссии. Раздел поможет обучаемым разобраться в значимости профилактики и борьбы с коррупцией при проведении операций и при издании оборонного потенциала, и внедрить элементы укрепления этических основ в их собственную работу. В разделе подробно рассмотрены снижение рисков, связанных с рисками проведения операций (РПО), будет касаться и защиты от коррупционных рисков среди сил, выделенных для проведения миссии.

### **Задачи обучения разделу:**

- Понять коррупционные риски и вызовы на всех этапах военной операции;
- Понять и выявить воздействие коррупции на тактическое, оперативное и стратегическое уровне (включая исключительность, nepotism, вертикальную интегрированную коррупцию, сети криминального неформальности и "приватизацию" государства);
- Выявить и понять индикаторы и признаки коррупции. Понять повесть и ограничения инструментов измерения коррупции;
- Понять, каким образом проведение миссии, когда начинается взаимодействие с факторами обстановки в РПО, может способствовать либо укреплению, либо противостоянию коррупции;
- Выявить и понять коррупционные риски, каналы проникновения и применения коррупции, а также вызовы, которые коррупция создает в процессе создания оборонного потенциала;
- Выявить и применять подготовительные действия и способы противостояния коррупционным рискам на оперативном театре при проведении операций и в процессе создания оборонного потенциала;

- Выявить должностных участников, вовлеченных до начала военных операций и во время их проведения и участвующих в процессе создания оборонного потенциала, и играть их роль в противостоянии коррупции на различных уровнях управления;
- Разобраться в механизме эффективного принятия решений, используемого для успешного выполнения миссии, с учетом коррупционного риска и возможного воздействия на коррупцию;
- Применить методику, практику и процессы, которые можно использовать для противостояния коррупционным рискам при проведении операций и в процессе создания оборонного потенциала;
- Понять, какую роль играет «Укрепление этических основ» в «Создании оборонного потенциала».

#### Вопросы для рассмотрения

- Как можно в рамках миссии привести оценку риска, который создает коррупция для успешного выполнения целей миссии?
- Как можно провести диагностику применений и путей предотвращения коррупции (включая то, как коррупция пересылается с сетями криминального шантажизма, эксплуатацией природных ресурсов, международной торговли и т.п.);
- Каким образом действия в рамках выполнения миссии могут усугубить проблемы, связанные с коррупцией, в РПО? Как можно это исправить?
- Как коррупция влияет на эффективность и лояльность правительственных институтов принимающей страны, включая вооруженные силы и силы безопасности?
- Как наилучшим образом подготовить задействованный в миссии персонал к противостоянию коррупции?
- Как различные применения коррупции оказывают влияние на программы в рамках «Создания оборонного потенциала»?
- Какова роль программы «Укрепление этических основ» в «Создании оборонного потенциала» и в оборонном сотрудничестве?

#### Методологии обучения

- В методику обучения входит учебно-методический компонент, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Учебный блок 1: Укрепление этических основ при проведении военных операций

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

**Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и условия выполнения миссии**

**Модуль 4.1.3: Меры по борьбе с коррупцией, запущенные в процесс планирования НАТО**

**Модуль 4.1.4: Постоянно действующие инструкции: методы, практика и процессы, ограничивающие коррупционные риски внутри военной миссии**

**Модуль 4.1.5: Методы, практика и процессы для борьбы с коррупцией во время операций**

**Модуль 4.1.6: Коррупционные риски в тыловом обеспечении миссии**

**Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством компьютерного надзора**

**Модуль 4.1.8: Руководство и эффективный механизм принятия решений**

**Модуль 4.1.9: Развитие вооруженных сил, сил безопасности и полиции принимающей страны**

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

### **Учебный блок 2: Оборонное сотрудничество и создание потенциала**

**Модуль 4.2.1: Коррупционные риски в оборонном сотрудничестве, при взаимном плане и создании сил безопасности, в работе полиции по обеспечению стабильности, в создании оборонного потенциала и при создании потенциала в смежных областях безопасности**

**Модуль 4.2.2: Каналы предотвращения коррупции и оценки коррупционных рисков в укреплении этических основ в оборонном секторе принимающей страны**

**Модуль 4.2.3: Уменьшение коррупционных рисков в оборонном сотрудничестве: укрепление этических основ, создание потенциала**

**Модуль 4.2.4: Уменьшение коррупционных рисков в оборонном сотрудничестве: работа с внешними партнерами**

**Модуль 4.2.5: Передовые методы создания системы устойчивого контроля, ведущая по борьбе с коррупцией и структур внутреннего контроля**

### **Учебный блок 1: Укрепление этических основ при проведении военных операций**

#### **Описание учебного блока**

Данный блок направлен на то, чтобы обучаемые познакомились, закрепили и расширили понимание процесса укрепления этических основ во время военных операций. Особое внимание уделяется тем рискам, которые могут возникнуть из-за коррупции в ходе военных операций, чтобы обучаемые отличали различные виды рисков и то, как они влияют на выполнение задач в ходе

военной миссии, включая обеспечение безопасности, предоставление основных услуг и стабилизацию структур управления. Ведется понятие принципа «Не навреди», приводятся различные примеры того, как в ходе выполнения миссии может произойти непреднамеренное усугубление коррупции. В заключение рассматривается воздействие коррупции на эффективность и успешность самой миссии.

Целью является обучить отобранных офицеров из вооруженных сил и полиции тем практическим принципам и процессам, которые помогут им понять и бороться с различными видами коррупции, подымающей успешное выполнение задачи в военных операциях на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях. Близ также нацелен на содействие сотрудничеству с соответствующими ПЭ за счет включения модуля в Процесс планирования НАТО, с нацеленностью на ПЭ, занимающиеся наращиванием сил НАТО.

#### Задачи обучения близки

- Понять коррупционные риски и вызовы на всех этапах военных операций;
- Понять и выявить каналы проникновения, проявления и воздействие коррупции на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях (включая историчность, неэтичность, вертикально интегрированную коррупцию, сети криминального повлиятельства и "приватизацию" государства);
- Выявить и усилить индикаторы и признаки коррупции;
- Понять возможность инструментов по измерению коррупции;
- Понять, каким образом действия в рамках выполнения миссии при вступлении в контакт с успешными в РТЮ могут способствовать усилению коррупции (включая только обеспечение миссии);
- Выявить и понять методы, практику и процессы, которые можно использовать для противодействия коррупционным рискам, включая подготовку миссии и действия на оперативном театре;
- Выявить депинятельных участников, задействованных во время военных операций, и определить их роль в предотвращении коррупции;
- Понять важность эффективного механизма принятия решений, в котором особое внимание уделяется усилению этических основ, для достижения успешного выполнения миссии.

#### Вопросы для рассмотрения

- Как можно в рамках миссии провести оценку рисков, связанных с коррупцией, для успешного выполнения поставленных целей?
- Как можно провести диагностику различных проявлений и способов предотвращения коррупции?
- Какими образом действия в рамках выполнения миссии могут усугубить связанные с коррупцией проблемы в РТЮ? Как можно это исправить?
- Какими образом коррупция влияет на правительственные институты, включая вооруженные силы?

#### Методологии обучения

- Обучение и дальнейшее обучение состоит из десяти модулей. В каждом модуле будут вводные лекции, обучающие практическими специалистами и исследователями, за которыми последует анализ конкретных примеров, и будет короткая письменная работа. Письменное задание можно будет сформировать и до начала модуля, чтобы у обучаемых было время для ознакомления с материалами для чтения.

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

##### Описание модуля

Обучаемые будут ознакомлены с разными видами коррупции и неэтичного поведения, которые могут подрывать проведение военных операций и пост/конфликтного процесса восстановления.

##### Задачи обучения модуля:

- Понять взаимосвязь между коррупцией и конфликтом;
- Выявить и понять коррупционные риски в рамках миссии;
- Выявить и понять виды и формы коррупции (взятничество, nepotism, вертикально интегрированную коррупцию, сети криминального правительства, “приватизацию” государства), а также конкретные коррупционные риски и каналы проявления коррупции в зону проведения операций (включая эксплуатацию природных ресурсов, зарубежную помощь и т.д.) и их влияние на успешное выполнение задач;
- Понять то, каким образом коррупция подрывает безопасность и доверие среди военнослужащих, местного населения и других сторон, задействованных в зоне миссии.

### Методология обучения

- В методике обучения входит учебно-методический комплекс, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

### Информационно-справочные ресурсы

- Joint Analysis and Lessons Learned Centre, *Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations*, NATO, 2013. [Объединенный центр анализа и обобщения опыта. *Борьба и противодействие коррупции. Теория и практика из опыта операций НАТО*. НАТО, 2013.]  
[http://www.ialc.nato.int/introducts/docs/ialc\\_report\\_corruption\\_releasable.pdf](http://www.ialc.nato.int/introducts/docs/ialc_report_corruption_releasable.pdf)
- Joint and Coalition Operation Analysis, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. [Объединенный коалиционный оперативный анализ. *Исследования практической реализации борьбы и противодействия коррупции*, 2014.]  
[http://mast.edu.pl/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutium/CIPS/Download%20Section/ICQA%20CAC%20Final%20Report\\_U.pdf](http://mast.edu.pl/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutium/CIPS/Download%20Section/ICQA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf)
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. [Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана. *Коррупция во время конфликта: обобщенный опыт действий США в Афганистане*, 2016.]  
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. [«Трансперенси Интернешнл», Оборона и безопасность. *Коррупция – уроки международной миссии в Афганистане*, 2015.]  
[https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015\\_Corruption\\_Lessons\\_From\\_Afghanistan\\_EN.pdf](https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf)
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. [«Трансперенси Интернешнл», Оборона и безопасность. *Коррупция и миротворчество. Укрепление миротворчества и Организации Объединенных Наций*, 2013.]  
[http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10\\_Corruption-PK-report.pdf](http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_Corruption-PK-report.pdf)
- UK Department for International Development, *Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them*, Evidence Paper on Corruption. Ch. 1, 4.8, 2015. [Министерство международного развития Великобритании. *Почему коррупция является проблемой: понимание причин и последствий и того, как с этим бороться*. Документ по фактам коррупции. Гл. 1,4.8, 2015.]

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf)

#### **Модуль 4.1.2: Коррупционные риски и усиление национальных институтов**

##### **Описание модуля**

Модуль позволяет обучающимся углубленно и подробно проанализировать коррупционные риски на тактическом уровне и их взаимное воздействие на операционный и стратегический уровни. Прослеживается воздействие коррупции на достижение трех целей миссий по стабилизации: обеспечение безопасности, предоставление основных услуг и стабилизация правительства принимающей страны, демонстрируя, как различные виды коррупции могут повлиять на конкретные действия в рамках военной миссии. В заключительной части модуля рассматривается, каким образом проведение самой миссии может усугубить коррупцию и как специальные нормы и процедуры могут способствовать развитию или пресечению коррупции.

##### **Задачи обучения модуля:**

- Понимать коррупционные риски в контексте комплексной оценки ситуации;
- Выявлять специальные нормы и процедуры, поддерживающие коррупцию или бросающие ей вызов;

- Понять воздействие коррупции на эффективность и легитимность местных вооруженных сил, сил безопасности и полиции;
- Понять факторы, которые могут привести к нежеланию со стороны местных противостоят коррупции;
- Понять, каким образом миссии могут повлиять на и/или усугубить коррупционность в РГО (наличие некорректным завершенных контрактов);
- Осознать важность практических профинансовых инициатив к противодействию коррупции;
- Осознаваться с текущей научной практикой мер по противодействию коррупции в ходе военных операций.

#### Методология обучения

- В методику обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, набора конкретных примеров, обсуждений в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, 2014. [Ананд Гопал. *Никак правдивое в мире живых: Америка, Талибан и война глазами афганцев*. American Empire Project, 2014.]
- Christine Cheng, Dominik Zimm, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Special Issue of International Peacekeeping Journal, 2008. [Кристина Ченг, Доминик Зим. *Ключевые темы в построении мира и коррупции*. Специальный Международный журнал миротворчества, 2008.]
- COMISAF Initial Assessment, 2009. [Командующий МССБ. *Начальная оценка*, 2009.]  
<http://sdr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-iaaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Committee on Oversight and Government Reform, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010. [Комитет по контролю и проведению реформы правительства. *Вымогательства и коррупция на всей цепочке снабжения США в Афганистане*, 2010.]
- Marie Chevre, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. [Мари Шевре. *Уроки, извлеченные из борьбы с коррупцией в пост-конфликтных странах*, U4, 2012.]  
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping: Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. [«Трансперенси Интервенция, Оборона и безопасность. *Коррупция и миротворчество. Укрепление миротворчества и Организация Объединенных Наций*, 2013.]  
[http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10\\_Corruption-PK-report.pdf](http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_Corruption-PK-report.pdf)

#### Модуль 4.1.3: Борьба с коррупцией через квантирование: процесс квантирования НАТО

##### Описание модуля

Обучаемые будут ознакомлены с Протоколом оперативного планирования (ПОП) НАТО и с тем, как проблемы коррупции, имеющие отношение к квантированию миссии, следует укладывать в

расширяться через призму различных этапов ПООП. Данный курс предназначен для ПЭ по укреплению этических основ, которым предстоит работать в условиях оперативной обстановки.

#### Задачи обучения модуля:

- Понимать вопросы, связанные с планированием мер по противодействию и борьбе с коррупцией в военных операциях;
- Понимать, как военные участвуют в процессе НАТО по урегулированию кризиса;
- Понимать различные виды планирования военных операций;
- Понимать различные этапы ПООП НАТО: как взаимодействуют между собой различные уровни планирования и как осуществляется взаимодействие планирования военных операций на разных уровнях;
- Выявлять, как коррупция касается различных этапов ПООП НАТО: от выявления обстановки до переходного периода;
- Понимать, как вопросы, связанные с предотвращением коррупции, следует включать в различные разработки по плану ПООП НАТО;
- Понимать вопросы, связанные с планированием мер по борьбе с коррупцией в военных операциях;
- Понимать, каким образом формулировать задачи в рамках инициативы по борьбе и противостоянию коррупции в операциях.

#### Методология обучения

- В методику обучения входит учебно-методический компонент, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- *Comprehensive Operations Planning Directive v2, 2013* [Комплексная директива по оперативному планированию. 2 редакция, 2013.]
- *MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (classified)* [Публикации Военного комитета 133/4. Оперативное планирование НАТО. 2016 (с грифом «секретно»).]
- *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015* [Стратегические командования НАТО. Руководство по оценке операций. 2015.]
- *NATO Crisis Response System Manual, 2016 (classified)* [Руководство для использования систем НАТО по реагированию на кризис, 2016 (с грифом «секретно»).]

#### **Модуль 4.1.4: Постыпно действующие инструкции: методы, практики и процессы, обеспечивающие коррупционные риски внутри военных миссий**

##### **Описание модуля**

**Обучаемые** познакомятся с различными методиками, наилучшими практиками и процессами, которые можно внедрить для того, чтобы противодействовать коррупционным рискам и поддерживать этические основы внутри миссии. Особое внимание будет уделено постыпно действующим инструкциям, кодексам (взяткам) личного состава и финансовому регулированию, которые направлены на предотвращение коррупции внутри миссии. Данный курс предназначен для тех, кто работает в сфере процесса планирования.

##### **Задачи обучения модуля:**

- Принести к общему знаменателю команды на коррупционные риски на этапе заключения контрактов перед и во время развертывания;
- Понять важность слаженности базового подразделения в миссии и совместного вектора работы по всем направлениям;
- Выявить и понять, какие меры могут противодействовать коррупционным рискам среди личного состава;
- Понять коррупционные риски в применении ко всему спектру действий по тыловому обеспечению миссии;
- Понять роль Управления генерального инспектора в вооруженных силах;
- Выявить и разобраться в примерах индивидуальных действий и стратегий, направленных на борьбу с коррупцией, в особенности, применимых в оперативной обстановке;
- Понять важность оценки ситуации, касающейся уровней коррупции в районе миссии и с учетом местных порядков.

##### **Методиками обучения**

- В методику обучения входит учебно-методический материал, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

##### **Информационно-справочные ресурсы**

- National and NATO SOPs and doctrine. [Национальные постоянно действующие инструкции и доктрины. Постоянно действующие инструкции и доктрина НАТО.]
- NATO CIMIC Centre of Excellence, *Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission*, 2012. [Центр передового опыта НАТО по военно-гражданскому сотрудничеству. *Надлежащее управление делает смысл - способ улучшить выполнение миссии*, 2012.]  
[http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/Internet\\_Handbook-Good-Governance-CCOE.pdf](http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/Internet_Handbook-Good-Governance-CCOE.pdf)

#### Модуль 4.1.5: Методы, практики и процессы для борьбы с коррупцией во время операций

##### Описание модуля

Обучаемым будут представлены различные методы, наилучшие практики и процессы, которые можно использовать для противодействия коррупционным рискам в РКО и для ограничения их воздействия на невыполнение задач миссии.

##### Задачи обучения модуля:

- Выявить подготавливаемые действия, направленные на борьбу с коррупцией (такие как оценка угрозы, разведанные, руководители личного состава, предварительная проверка подразделения, подготовка, военно-гражданское взаимодействие, информационное обеспечение, правовые вопросы);
- Выявить и понять воздействие системы заключения контрактов для миссии (включая задействование частных военных компаний) на проведение операций;
- Разобраться в руководящих указаниях и наилучших методиках действий по борьбе с коррупцией из различных источников;
- Понять сложность взаимодействия с коррупционированными действиями;
- Использовать оценку ситуации для получения информации о существующих коррупционных сетях на оперативном театре.

##### Методология обучения

- В методике обучения выданы учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Joint and Coalition Operation Analysis, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. [Объединенный коалиционный оперативный анализ. *Исследования практической реализации борьбы и противостояния коррупции*, 2014.]  
[http://must.edu.pl/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutium/CIPS/Download%20Section/ICOA%20KAC%20Final%20Report\\_U.pdf](http://must.edu.pl/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutium/CIPS/Download%20Section/ICOA%20KAC%20Final%20Report_U.pdf)
- Marie Chevre, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. [Марш Чевре. *Уроки, полученные из борьбы с коррупцией в пост-конфликтных странах*, U4, 2012.]  
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. [Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана. *Коррупция во время конфликта: обобщенный опыт действий США в Афганистане*, 2016.]  
[https://www.sigar.mil/pdf/Lessons\\_Learned/SIGAR-16-58-LL.pdf](https://www.sigar.mil/pdf/Lessons_Learned/SIGAR-16-58-LL.pdf)
- Transparency International Defence and Security, *Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, 2014. [«Трансперенси Интернэшнл», Оборона и безопасность. *Коррупционные угрозы и международные миссии: практическое руководство для руководителей миссии*, 2014.]  
[https://issuu.com/tidefence/docs/corruption\\_threats\\_international](https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international)

#### Модуль 4.1.6: Тыловые обеспечение миссии

##### Описание модуля

Обучаемые смогут выявить и оценить коррупционные риски при тыловом обеспечении операций и иметь представление о методах и практиках, которые можно применить, чтобы притуплять коррупционные риски и поддерживать этические основы в зоне проведения миссии.

##### Задачи обучения модуля:

- Понимать воздействие коррупции в процессе тылового обеспечения на успешное выполнение миссии;

- Разобраться во всем диапазоне действий по тыловому обеспечению: от развертывания до передислокации;
- Понять коррумпированные риски в операциях по тыловому обеспечению;
- Понять риски, характерные для национальных и многонациональных стратегических сетей поддержки;
- Понять риски, характерные для оперативных сетей поддержки;
- Понять вовлеченность и степень охвата подрядчиков и местной рабочей силы в системе тылового обеспечения, включая бенефициарное владение и субподрядные взаимоотношения;
- Выявить и применить эффективные стратегии по управлению рисками в операциях по тыловому обеспечению.

#### Методология обучения

- В методику обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- AJP 4 Logistics. [Совместная публикация НАТО 4. Логистика.]
- AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine. [Совместная публикация НАТО 4.4. Доктрина объединенных вооруженных сил НАТО по перевозкам и транспортировке.]
- AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support. [Совместная публикация НАТО 4-5. Совместная поддержка принимающей страны.]
- AJP 4-6 Joint Logistics Support Group. [Совместная публикация НАТО 4-6. Совместная группа поддержки тылового обеспечения НАТО.]
- AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support. [Совместная публикация НАТО 4-9. Виды многонационального тылового обеспечения.]
- AJP 4-10 Medical Support. [Совместная публикация НАТО 4-10. Медицинское обеспечение.]
- AJP 4-11 Asset Visibility. [Совместная публикация НАТО 4-11. Доступность для осмотра объектов и средств.]
- NATO Logistics Handbook. [Справочник НАТО по тыловому обеспечению.]

#### Модуль 4.1.7: Противодействие коррупции посредством комплексного подхода

##### Описание модуля

Обучаемые знакомятся с различными участниками, вовлеченными в зону миссии, и с той ролью, которую они могут играть в противостоянии коррупционным рискам.

##### Задачи обучения модуля:

- Понять Комплексный подход НАТО и потребность в сотрудничестве и координации на всех уровнях в действиях, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией;
- Понять мандаты, роли, сильные стороны и ответственность участников решений других участников, вовлеченных в зону миссии;
- Понять и применить руководящие указания по борьбе с коррупцией, включая документы, выпущенные НАТО, ООН, ОБСЕ и принимающими странами;
- Понять потребности и преимущества работы со структурами, не входящими в НАТО, для достижения взаимодействия в рамках Комплексного подхода и для практического укрепления этических основ;
- Понять коррупционные риски, обусловленные гуманитарными операциями;
- Выявить меры по борьбе с коррупцией, используемые другими участниками, вовлеченными в зону миссии.

##### Методология обучения

- В методике обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

##### Информационно-справочные ресурсы

- Christopher Schaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defense College, 2011. [Кристофер Шнаубелт. *На пути к комплексному подходу: сочетание гражданских и военных стратегических концепций*. Оборонный колледж НАТО, 2011.]

<http://www.nic.nato.int/download/downloads.php?code=272>

- Independent Commission for Aid Impact. *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor, 2010*. [Независимая комиссия по оценке воздействия оказанной помощи. *Подход Министерства международного развития Великобритании к борьбе с коррупцией и его воздействие на бедных страны*. 2010.]

<http://iczi.independent.gov.uk/wp-content/uploads/ICZIDe-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>

- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014. [«Транспаренси Интернешнл». *Предотвращение коррупции в гуманитарных операциях*, 2014.] [http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014\\_Humanitarian\\_Handbook\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf)
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013. [Министерство международного развития Великобритании. *Стратегия по борьбе с коррупцией для Нигерии, разработанная Министерством международного развития Великобритании*, 2013.] [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/213915/anti-corruption-strategy-nigeria.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-nigeria.pdf)

## **Модуль 4.1.6: Руководство в эффективной военной организации решений**

### **Описание модуля**

Обучаемые проанализируют роль руководства в рамках миссии и то, что составляет процессы эффективного принятия решений для предотвращения и противодействия коррупции в поддержку выполнения задач миссии.

### **Задачи обучения модуля:**

- Понять важность действий командующего по созданию культуры этических основ в войсках;
- Понять значение противодействия коррупционным рискам на всех этапах процесса принятия решений;
- Понять важную роль командующего системы в управлении ЛС и ресурсами;
- Понять, какие вызовы возникают и как можно согласовать интересы, приоритеты и этические принципы различных участников при противодействии коррупции;
- Понять роль командиров при постановке задач в рамках инициатив по борьбе и противодействию коррупции во время военных операций;
- Понять роль командиров в ограничении роста коррупции в РПО во время операций.

### **Методы обучения**

- В методику обучения входит учебно-методический материал, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

### **Информационно-справочные ресурсы**

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008. [Роберт Тейлор, Уильям Розенбах. *Военное руководство: добиваясь совершенства*. Boulder, Westview Press, 2008.]
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. [Специальный генеральный инспектор по восстановлению Афганистана. *Коррупция во время конфликтов: обобщенный анализ действий США в Афганистане*, 2016.] <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, Operational Leadership Experiences Project (OLE). [Объединенный центр СВ США. Проект по совершенствованию оперативного руководства.] <http://macac.army.mil/organizations/cacac/site/ole>

#### **Модуль 4.1.9: Развитие вооруженных сил, сил безопасности и полиции принимающей страны**

##### **Описание модуля**

Обучаемые признают способы содействия мер по борьбе и противодействию коррупции с развитием вооруженных сил, сил безопасности и полиции принимающей страны (ПС) в (пост)конфликтных зонах.

##### **Задачи обучения**

- Понять инициацию и процесс развития вооруженных сил и полиции ПС;
- Понять коррупционные риски в вооруженных силах и в полиции ПС;
- Понять воздействия, которые инициативы по созданию потенциала в секторе обороны и безопасности могут оказать на коррупционные риски и процедуры в вооруженных силах и в полиции ПС;
- Выявить способы развития потенциала вооруженных сил и полиции ПС по борьбе с коррупцией в собственных институтах и при выполнении собственных миссий;
- Выявить способы движения процесса укрепления этических основ в развитии вооруженных сил и полиции ПС.

### Методология обучения

- В методику обучения входит учебно-методический комплекс, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

### Информационно-справочные ресурсы

- AJP - 3.16, *Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance*, 2016. [Совместная публикация НАТО - 3.16. Совместная доктрина НАТО по специальному назначению при создании сил безопасности, 2016.]
- AJP - 3.22, *Allied Joint Doctrine for Stability Policing*, 2015. [Совместная публикация НАТО - 3.22. Совместная доктрина НАТО по работе полиции по обеспечению стабильности, 2015.]
- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. [Ханс Борн, Альбрехт Шнабель. *Реформа сектора безопасности в неблагоприятных условиях*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2009.]  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability*. *International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014. [Марк Седра. *Наша ли будущая для сектора безопасности Афганистана*. «Стабильность» - международный журнал по вопросам безопасности и развития, 3(1), 2014.]
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Garret, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008. [Марк Седра. *Диагностика проблемной реформы сектора безопасности в Афганистане* в сб. «Борьба с повстанческими движениями, комплексный подход и политический строй», ред. Ханс-Георг Эрхардт, Свен Гаррет, Чарльз Пентленд. McGill-Queen's University Press, 2008.]
- NATO Security Forces Assistance Concept, 2013. [Концепция НАТО по специальному назначению при создании сил безопасности, 2013.]
- NATO SOF Military Assistance Handbook (1<sup>st</sup> Study draft), 2014. [Оказание военной помощи: руководство для сил специального назначения НАТО (1<sup>й</sup> проект-исследование), 2014.]
- *Resolve Support Security Force Assistance Guide*, 2015. [Руководство по специальному назначению при создании сил безопасности для миссии «Решительная поддержка», 2015.]
- Transparency International Defence and Security Programme, *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015. [«Транспарентность Интернэшнл», Программа по борьбе и безопасности. *Оказание помощи в нестабильных условиях: коррупция и нестабильная обстановка: анализ примера Мали*, 2015.]  
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>  
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ri/>

## Модуль 4.1.10: Оценка действий, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией в военных операциях

### Описание модуля

Обучаемые познакомятся с методологией оценки действий по борьбе с коррупцией во время военных операций.

### Задачи обучения модуля:

- Понять, как функционирует Процесс по оценке операций, принятый в НАТО;
- Понять, как включить оценку воздействия коррупции в общий процесс оценки операций;
- Понять вопросы, которые возникают при сборе данных и при оценке уровней коррупции и успеха или провала действий по противодействию коррупции в военных операциях;
- Выявить способы разработки показателей эффективности и показателей выполнения для оценки действий, направленных на противодействие коррупции;
- Понять, как разрабатывать рекомендации по ограничению роста коррупции в РПО во время операций.

### Методология обучения

- В методике обучения входит учебно-методический материал, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

### Информационно-справочные ресурсы

- Centre for Army Lessons Learned, *Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011. [Центр обобщенного опыта СВ. Оценка и показатели эффективности в руководствах по проведению операций по стабилизации, 2011.] [http://www.globalsecurity.org/military/library/essentials/call/call\\_10-41.htm](http://www.globalsecurity.org/military/library/essentials/call/call_10-41.htm)
- Derrick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, Public Administration and Development, Vol 20, 2000. [Деррик Бринкерхофф. Оценка политический воли в действенных, направленных на противодействие коррупции: аналитическая рамка. Public Administration and Development, т. 20, 2000.]
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Masturzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, World Bank Group, 2006. [Даниел Кауфманн, Аарт Краай, Массимио Мاستруцци. Измерение коррупции: мифы и реальность. Группа Всемирного банка, 2006.]
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами. Украинское ключевых аспектов и снижение коррупции в оборонном секторе: справочник лучших практик, 2010.] [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- Francisco J. Urra, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption management and its problems: Perception, Error and Utility*, Georgetown University, 2007. [Франциско Урра. Оценка коррупции: аналитический обзор методологии измерения коррупции и ее проблем: восприятие, погрешность и польза. Georgetown University, 2007.]

- Jasper Johns, *How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; U4 Issue 8, Bergen Institute, 2011. [Джонс Джаспер. *Как проводить мониторинг и оценку агентств по борьбе с коррупцией: методические инструкции для агентств, доноров и оценщиков*. U4, вып. 8, Bergen Institute, 2011.]
- Jonathan Schroden, *Why Operations Assessments Fail*. *It's Not Just the Metrics, Naval War College Review* 64(4), 2011. [Джонатан Шроден. *Почему так и тактику не проводят оценки операций: дело не только в количественных показателях*. *Naval War College Review* 64(4), 2011.]  
<https://www.nwc.edu/getattachment/6ed8e5cd-621f-44c3-b40d-913ca17ef848/Why-Operations-Assessments-Fail-It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015 [Стратегические командования НАТО. *Руководство по оценке операций*. 2015.]

## Учебный блок 2: Оборонное сотрудничество и создание потенциала

### Описание учебного блока

Данный блок предназначен для того, чтобы обеспечить и углубить понимание роли этичности в оборонном сотрудничестве (ОС), создании потенциала при создании сил безопасности (ОПСБ), работы полиции по обеспечению стабильности (РПС) и созданию оборонного потенциала (СОП) и потенциала смежного сектора безопасности. Блок направлен на выявление риска, который коррупция может представлять для успеха оборонного сотрудничества и программ создания потенциала, очерчивание конкретных коррупционных рисков и каналов их проникновения, анализ воздействия программ по созданию потенциала и оборонному сотрудничеству на коррупционные сети и порядки и предоставление научных практик по противостоянию коррупционным рискам и устранению коррупционных порядков по мере возможности. Целью является содействие более устойчивому порядку и сотрудничеству и созданию потенциала.

Блок предназначен для тех, кто занимается разработкой, выполнением и мониторингом программ по ОС, ОПСБ, РПС и СОП, включая ПЭ программы «Укрепление этических основ», задействованных в этих направлениях.

### Задачи обучения блоку

- Понять задачи оборонного сотрудничества (ОС), создания потенциала при создании сил безопасности (ОПСБ), работы полиции по обеспечению стабильности (РПС) и созданию оборонного потенциала (СОП) и потенциала смежного сектора безопасности;
- Понять и персонализировать коррупционные риски и каналы, создаваемые ими, для ОС, ОПСБ, РПС и СОП;

- Понять взаимосвязь между коррупционными делами и должностными лицами и программами по ОС, ОПСБ, РПС и СОП;
- Выявить каналы проникновения коррупции, ее проявления и воздействия на бенефициарные сферы безопасности (включая воздействие исключительности, неопытности и вертикально интегрированной коррупции);
- Выявить источники информации по проблемам коррупции;
- Понять, какую роль программа «Укрепление этических основ» играет в оборонном сотрудничестве и создании потенциала, и научиться включать ее в план работы;
- Применить меры по борьбе и противодействию коррупции при разработке и выполнении программ;
- Понять, как надежный контроль над оборонным сектором способствует созданию оборонного потенциала;
- Понять, какую роль могут сыграть внешние структуры в создании потенциала и в укреплении этических основ и при противостоянии коррупционным рискам;
- Понять важность мониторинга результатов и оценки воздействия.

#### Вопросы для рассмотрения

- Какими образом коррупция влияет на оборонное сотрудничество, повышение позиции в создании сил безопасности, работу полиции по обеспечению стабильности, создание оборонного потенциала и потенциалов в смежных областях безопасности?
- Как можно проводить диагностику различных проявлений, каналов проникновения и воздействия коррупции (включая исключительности, неопытность, торгово-клановые и т.п.)?
- Какими способами противостоять коррупционным рискам и как следует отдельным гражданам бороться с коррупционными практиками?
- Какую роль в плане укрепления этических основ могут выполнять независимые организации (включая международные организации и организации гражданского общества) при проведении мероприятий по ОС, ОПСБ и СОП?
- В чем заключается контроль над оборонным сектором для создания оборонного потенциала?
- В чем значение и важность мониторинга и оценки воздействия? Как они могут помочь в противостоянии коррупционным рискам?

#### Методологии обучения

Данный курс будет представлен в пяти модулях. В каждом модуле будут вводные лекции, обучающие практическими специалистами и исследователями, за которыми последует анализ конкретных примеров, и будет короткая письменная работа. Письменное задание можно будет оформить и до начала модуля, чтобы у обучаемых были время для ознакомления с материалами для чтения.

**Модуль 4.2.1: Кардинальные риски и выборные сотрудничество, при оценке шансов и создании сил безопасности, в работе полиции по обеспечению стабильности, в создании обширного потенциала и при создании потенциала в смежных областях безопасности**

Описание модуля

В данном модуле обучаемые ознакомятся с принципом оборонного сотрудничества, включая помощь при создании сил безопасности и создании потенциала. Будут представлены принципы эффективной реализации внешнемеритвенных направлений. В модуле будут также обсуждаться взаимоотношения между коррупцией и ОС, ОПСБ и СОП – каким образом коррупция может повлиять на эффективность программ, а также риск того, как непреднамеренно программы могут способствовать укреплению коррумпированности.

#### Задачи обучения модуля:

- Понять цели программ ОС, ОПСБ и СОП и условия, при которых ОС и/или действия в рамках ОПСБ и СОП могут быть востребованы;
- Выявить ключевые элементы эффективного ОС, ОПСБ и СОП (оценка потребностей, изменение обличия интересов и целей, проект и реализация оптимальных действий, партнерство с третьими сторонами при наличии возможности, комплексный мониторинг результатов и оценка воздействия) и понять, как действия по ОС, ОПСБ и СОП могут непреднамеренно усилить коррумпированность;
- Понять каналы, по которым определенные виды коррупции (исключая взяточничество, nepotism, сети криминального инквизитства, “привилегии” государства, коррупция среди личного состава и в управлении цепочкой снабжения) могут повлиять на оборонное сотрудничество и создание потенциала (например, через привлечение ресурсов, участие в учебно-подготовительных мероприятиях в качестве награды, предоставленной несоответствующим сотрудникам, и отсутствие поддержки принимающей страны на ключевых уровнях).

#### Методология обучения

- В методику обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. [Ханс Борн, Альбрехт Шнабель. *Реформа сектора безопасности в неблагоприятных условиях*. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2009.] [http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/SSRF\\_HANDBOOK\\_2009.pdf](http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/SSRF_HANDBOOK_2009.pdf)
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. [ОЭСР. *Руководство по реформе системы безопасности: поддержка безопасности и законности*, 2008.] [http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform\\_9789264027862-en](http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en)

- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, June 2014. [Сара Чейес и Рабочая группа по международной безопасности. *Коррупция: невыявленный угроза международной безопасности*. Фонд Карнеги за Международный Мир. Вашингтон, округ Колумбия, июнь 2014.] [http://carnegieendowment.org/files/corruption\\_and\\_security.pdf](http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf)
- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector*. [Инициатива «Транспарентность и подотчетность». *Руководство по вопросам прозрачности, систем безопасности*.] <http://www.opengovpartnership.org/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013. [Управление ООН по наркотикам и преступности. Отдел по борьбе с коррупцией и экономическими преступлениями. *Партнерский обмен знаниями по борьбе с коррупцией (PACK): рекомендательная записка партнерам по развитию*, 2013.]

### Модуль 4.2.2: Коррупционные риски и оборонное сотрудничество, при оказании помощи в создании сил безопасности и в создании оборонных институтов

#### Описание модуля

Целью данного модуля является предоставление обучаемым возможности оценить виды и степень опасности коррупционных рисков, которые могут повлиять на программы ОС, ОПКБ и СОП, одновременно обучаемых с источниками, в которых содержится информация и примеры, касающиеся коррупции, и введение в научную практику противостояния рискам коррупции.

#### Задачи обучения модуля:

- Выявить показатели навыков и риска коррупции (например, задокументированные случаи коррупции в госаппарате, показатели качества государственного управления, сила законодательных мер и мер наказания);
- Применить данные показателей при оценке актуальности коррупционных рисков для планируемых программ;
- Усвоить методы научной практики в противостоянии коррупционным рискам;
- Выявить ресурсы по противостоянию коррупции (включая внешних экспертов), которые могут оказать помощь при планировании и составлении программ мероприятий по ОС и СОП.

#### Методика обучения

- В методику обучения входит учебно-методический материал, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, 2013. [Эндрю Лебович. *Плохой «сприггид» Мали: заметки из жизни в торговле наркотиками в Западной Африке*. Foreign Policy, 2013.] <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. [Джеффри Майзер. *Дилемма африканского вооруженного солдата. Война эта земля*, 2015.] <http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability*. International Journal of Security and Development, 3(1), 2014. [Марк Седра. *Несколько будущих для сектора безопасности Афганистана*. «Стебуньск» – международный журнал по вопросам безопасности и развития, 3(1), 2014.] <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ri/>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order, Hans-Georg Ehrhart, Sven Garvis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2012. [Марк Седра. *Диагностика проблем реформы сектора безопасности в Афганистане* в сб. «Неопределенность Афганистана: борьба с повстанческими движениями, комплексный подход и политический строй», ред. Ханс-Георг Эрхардт, Свен Гарвис, Чарльз Пентленд. McGill-Queen's University Press, 2012.]
- Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. [«Трансперенси Интернешнл», Программа по обороне и безопасности (2015). *Оказание помощи по обеспечению безопасности, коррупции и нестабильная обстановка: анализ примера Мали, 2001-2012*.] <https://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

### Модуль 4.2.3:

**Укрепление этических основ, оздоровление институтов: внедрение программы «Укрепление этических основ» в партнерские организации при создании сил безопасности и оборонных институтов**

#### Описание модуля

В данном модуле особое внимание обращается на внедрение программы «Укрепление этических основ» и программ по борьбе с коррупцией в качестве элементов ОС, СПСЕ и СОП. Обучаемые смогут ознакомиться с действующими инициативами в плане средств и способов реализовывать программы по борьбе с коррупцией и получить представление о потенциальной роли внешних партнеров (аппарат парламент и гражданское общество) в противостоянии коррупционным рискам, укреплении этических основ и обеспечении устойчивого развития. Модуль предназначен

для ПЭ в рамках программы «Укрепление этических основ, участвующих в программах ОС, ОПСБ и СОП; он может оказаться полезен и тем, кто желает узнать о структуре программы по укреплению этических основ и о той роли, которую эти программы могут сыграть в ОС, ОПСБ и СОП.

#### Задачи обучения модуля

- Применить меры по укреплению этических основ, адаптируя их к определенным условиям;
- Понять роль военных деятелей в укреплении этических основ и в создании оборонного потенциала.

#### Методы обучения

- В методику обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

#### Информационно-справочные ресурсы

- Federation of American Scientists, *International Military Education and Training*. [Федерация американских ученых. *Международное военное обучение и подготовка*.]

[http://fas.org/actpr/campr/ia/ia/training/IMEIT2.html#\\_ftn38](http://fas.org/actpr/campr/ia/ia/training/IMEIT2.html#_ftn38),

- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. [ОЭСР. *Руководство по реформе систем безопасности: поддержка безопасности и законности*, 2008.]

[http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform\\_9789264027862-en](http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en)

- OECD, *Security System Reform: What Have We Learned?*, 2009. [ОЭСР. Реформа сектора безопасности: чему мы научились? 2009.]

<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>

- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Gill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Murray, Joe Hogler and Christine Leah, *What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?* RAND Corporation, 2013. [Пол Кристофер, Коллин Кларк, Бет Гилли, Стефани Янг, Дженнифер Мюррей, Джо Хоглер, Кристин Лиш. *Что работает лучше всего при создании потенциала государственных партнеров и при каких обстоятельствах?* Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2013.]

<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

#### **Модуль 4.2.4: Мониторинг и оценка оборонного сотрудничества, включая помощь при создании сил безопасности и создании потенциалов**

##### **Описание модуля**

В данном модуле в центре внимания – важность мониторинга результатов и оценки воздействия в программах по ОС, ОПСБ и СОП и разъяснение способов мониторинга уровней и влияния коррупции на успешность программы.

##### **Задачи обучения модуля**

- Понять различия между показателями выполнения и показателями эффективности;
- Понять важность включения действий по мониторингу в ежегодное планирование и финансирование ОС, ОПСБ и СОП;
- Выявить способы мониторинга уровней и воздействия коррупции на успешность программы;
- Объяснить, какими образом результаты мониторинга выполнения и эффективности можно использовать для регулирования деятельности в/или целей ОС, ОПСБ и СОП, особенно в отношении к коррупционным рискам.

##### **Методиками обучения**

- В методике обучения входит учебно-методический компонент, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

##### **Информационно-справочные ресурсы**

- Federation of American Scientists, *End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services*, 2005. [Федерация американских ученых. *Мониторинг конечного применения продукции оборонного назначения и услуг*. Межправительственная служба, 2005.]

<http://fas.org/astpr/ie/sources/govern/109th/EUMDS.pdf>

- Jennifer Mortney, Aidan Kirby Wynn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Dorell Young and Michelle Spencer, *Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program*, RAND, 2011. [Дженнифер Мортони, Айдан Керби Уинн, Джеффри Энгстрем, Джо Хоглер, Томас-Дорелл Янг, Мишель Спенсер. *Оценка эффективности международной программы по борьбе с распространением*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2011.]

[http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR981.html](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html)

- Jennifer Mortney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, *Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction*, RAND Corporation, 2011. [Дженнифер Мортони, Джо Хоглер, с участием Бенджамина Бахни, Ким

Крейджин, Дэвида Хьюзона, Шарлотты Линч и Ребекки Циннверман. *Создание повсеместной государственной партнерской сети борьбы с оружием массового уничтожения*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2011.]

<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>

• Jennifer Moximey, Joe Hojler, Jefferson P. Manquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Gill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Program*, RAND Corporation, 2011. [Дженнифер Моксими, Джо Холлер, Джефферсон Маркис, Кристофер Пол, Джон Петерс, Бет Гилл. *Разработка рамочной оценки для программы ВВС США по созданию партнерств*. Научно-исследовательская корпорация РЭНД, 2011.]

<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

#### **Модуль 4.2.5: Переосмысление создания системы устойчивого контроля, ведомств по борьбе с коррупцией и структур внутреннего контроля**

##### **Описание модуля**

В данном модуле основное внимание уделяется значению укрепления долгосрочных возможностей и ответственности для устойчивого контроля, структур по борьбе с коррупцией и внутреннего контроля и объяснению способов приближения к этой цели.

##### **Задачи обучения модуля**

- Понять роль и функционирование различных национальных структур контроля (министерских, правительственных и парламентских);
- Выявить способы надзора этих институтов независимыми, свободными при этом их независимость и беспристрастности;
- Объяснить, каким образом сотрудничество с национальными структурами контроля может усилить воздействие военных операций.

##### **Методология обучения**

- В методике обучения входит учебно-методический комплект, состоящий из лекций, разбора конкретных примеров, обсуждения в группе и практических аудиторных упражнений.

##### **Информационно-справочные ресурсы**

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach, *Public Oversight of the Security Sector*. DCAF Handbooks series. [Колд Эден, Керстин Эпперт, Катрин Кинцельбах. Государственный контроль над сектором безопасности. Серия публикаций руководства Женевского центра по демократическому контролю над вооруженными силами.]

<http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>

- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice*. OECD Publishing. [Руководство КИП ОЭСР. Реформа сектора безопасности и поддержка безопасности и законности: поддержка безопасности и законности. Публикации ОЭСР.]

<http://www.oecd.org/dac>

- Rick Stapertunga, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008. [Рик Стапентунга. Законодательный контроль и финансирование: международный обзор. Публикации Всемирного банка, 2008.]

- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, 2016. [Уильям МакДермотт, Джилад Эфра. Руководство по социальным для институциональных Омбудсменов для вооруженных сил. Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами, 2016.]

<http://www.dcaf.ch>

## Приложение 1.

Аудио-визуальные методические материалы рекомендуются для стимулирования диалога и обсуждения ситуаций из реальной жизни, с которыми обучаемые могут столкнуться при исполнении служебных обязанностей. Материалы почерпнуты из источников, связанных с частным сектором, но будут применимы и в отношении государственного сектора. В них входят краткие истории, представленные актерами, нацеленные на демонстрацию навыков при закладывании основ прозрачности, подотчетности и этичности в кадровые системы и на то, как можно обогатить четкий порядок в соответствии с внутреннегосударственными и международными законами, кодексом поведения и добросовестным поведением.

### CD №1.

Содержание: интервью с Ричардом Байстронгом, который более десяти лет был вице-президентом по международной торговле, занимается индивидуальным иностранным должностных лиц, тайно сотрудничая с международными правоохранительными органами и был похищен в тюрьму.

- Почему это произошло и какие факторы следует учесть в этой ситуации?
- Можно ли было избежать такой ситуации и как она повлияла на человека?
- Есть ли сходные примеры в Вашей стране?

### CD.2.3.4

Содержание: в представленных историях в центре внимания – роль аудиторов в частных компаниях и поведение должностных лиц, приводящее к совершению неправомерных и незаконных действий.

- Что должностные лица сделали не так?
- Есть ли разница между активной и пассивной коррупцией? Как следует к этому относиться?
- «Проверка» для стрелок вице входит в правила и предписания в Вашей стране?

### CD №4.

Содержание: в истории, представленной в видеоматериале, показан восторженный процесс оценки стоимости док перед тем, как принять решение (комплексная проверка).

- Как изменения во внутренней нормативно-правовой базе влияют на частный сектор и открывают пути к противозаконным действиям?
- Кто совершает противозаконные поступки в этой истории?
- Государственно-частный диалог и партнерство по укреплению этических основ.

## Рабочая группа по составлению учебного плана по укреплению ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ

Руководитель рабочей группы	Нил Бест	Штаб-квартира НАТО	
Соруководитель рабочей группы	Марк Хубер	Группа по оборонному руководству и управлению, США	
Страна	Имя	Принадлежность и организация	
Босния и Герцеговина	П/инж. Осмо Халич	Центр подготовки к операциям по поддержанию мира	
Болгария	Проф. Тодор Тагарев	Женевский центр по демократическому контролю над вооруженными силами	
Канада	Д-р Дэвид Эммануэль	Военная академия Канады / Королевский военный колледж Канады	
Бывшая югославская Республика Македония <sup>1</sup>	Афронта Велова	Министерство обороны, бывшая югославская Республика Македония*	
Бывшая югославская Республика Македония <sup>1</sup>	П/инж. Марийо Джуришич	СВ, бывшая югославская Республика Македония*	
Грузия	Давид Гунашвили	Министерство обороны, Грузия	

<sup>1</sup> Турция признает Республику Македония над ее конституционным названием.

Грузия	Мата Петриашвили	Министерство обороны, Грузия	
Грузия	Василь Гарсвандизидзе	Министерство обороны, Грузия	
Италия	Полк. Антонио Дженноне	Отдел поддержки транспарентности и борьбы с коррупцией, Объединенный военный штаб, Италия	
Италия	Полков. Марко Риццо	Центральные бюджетно-финансовые управление, министерство обороны, Италия	
Италия	Майор Франко Танкини Луттери	Центр передового опыта НАТО по работе по линии по обеспечению стабилизации	
Молдова	Майор Ион Ротару	СВ, Республика Молдова	
Черногория	Светлана Димосевич	Министерство обороны, Черногория	
Черногория	Ванья Вулосевич	Министерство обороны, Черногория	
Норвегия	Полк. Терье Хаверстад	Центр по укреплению этических основ в оборонной секторе	
Сербия	Командер Станко Лексич	Департамент стратегического планирования, сектор оборонной политики, министерство обороны, Республика Сербия	
Сербия	Милан Милутинович	Директорат по европейской интеграции и управлению проектами, сектор оборонной политики, министерство обороны, Республика Сербия	
Украина	Полков. Станислав	Государственная пограничная служба,	

	Франция	Украина	
			
Украина	Полк. Юрий Приказный	Центр по обучению и подготовке по укреплению этических основ, Национальный университет обороны Украины им. Ивана Чернышевского	
Украина	Полк. Олена Желюга	Центр по обучению и подготовке по укреплению этических основ, Национальный университет обороны Украины им. Ивана Чернышевского	
Соединенное Королевство	Ш/полк. Дейв Аллен	Военная академия Соединенного Королевства	
Соединенные Штаты	Д-р Анна Райстер	Военно-морская академия ВМС США	
Соединенные Штаты	Д-р Дэвид Хаскер	Научно-исследовательская корпорация РЭНД	
Соединенные Штаты	Тимоти Шулиц	Международный форум по этичному ведению бизнеса	
NATO	Ст. серж. Луиза МакЛафлин	Командование объединенными силами в Непале	
NATO	Ш/полк. Массимо Морретти	Командование объединенными силами в Непале	
NATO	Ш/полк. Франческо Пеннетрино	Командование объединенными силами в Непале	
NATO	Колл Веллинг	Штаб ВПК СВС НАТО в Европе	
NATO	Валентин Пешнев	Штаб ВПК СВС НАТО в Европе	

Организации  
гражданского  
общества

Гезин Рейланд

“Трансперентс Интернешни”

Великобритания



Программа “Оборона и безопасность”

Организации  
гражданского  
общества

Каринна Мил Лаклан

“Трансперентс Интернешни”

Великобритания



Программа “Оборона и безопасность”





## Дополнительная информация

За дополнительной информацией о процессе самооценки укрепления этических основ обращайтесь к:

Сузан Понд  
Старший специалист, Программа по укреплению этических основ  
Директорат по интеграции, партнерствам и сотрудничеству  
Управление по политическим вопросам и политике безопасности  
Штаб-квартира НАТО

Адрес электронной почты: [pond.susan@hq.nato.int](mailto:pond.susan@hq.nato.int)

[www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_68368.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_68368.htm)

<http://buildingintegrity.hq.nato.int/>