



НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН

Доброчесність, прозорість та підзвітність
у секторі безпеки та оборони



Ефективне врядування та виховання доброчесності у секторі безпеки та оборони

Освітня дисципліна програми виховання доброчесності НАТО



Ефективне врядування та виховання доброчесності у секторі безпеки та оборони

Освітня дисципліна програми виховання доброчесності НАТО

Передмова

«Найвищою якістю ефективного управління є безсумнівно доброчесність. Жодне успішне досягнення неможливе без наявності цієї якості, незалежно від того, чи йде мова про секцію, футбольне поле, армію чи офіс.»

Дуайт Д. Ейзенхауер



В НАТО ми слідуємо настановам першого Верховного головнокомандуючого об'єднаними збройними силами НАТО в Європі в світлі того, що доброчесність є найважливішою метою нашої роботи.

Завдяки вихованню доброчесності можливо подолати ризики виникнення корупції в секторі оборони та її негативні наслідки на оборонні бюджети, довіру суспільства та оперативну ефективність. Ми розуміємо, що корупція та безпека взаємопов'язані і, що недостатній рівень належного врядування в сфері оборони є викликом для безпеки.

Наша ціль полягає у розповсюдженні доброчесності, як окремої навчальної дисципліни в рамках Альянсу. Починаючи з 2012 року, коли Північноатлантична Рада прийняла Навчальний та тренінговий план НАТО з виховання доброчесності, ми працюємо над зміцненням доброчесності та цілісності оборонних інституцій через освіту.

Вдосконалення доброчесності та належного врядування є досить проблемним завданням без готового рішення. Воно вимагає політичної рішучості, сильного керівництва, довготривалої перспективи та відповідного набору інструментів та показових прикладів для стимулювання змін та прискорення реформування. Освіта є основою успіху. Освіта - це вектор для стійкості реформ та просування культури доброчесності, а також для розвитку нових можливостей.

Задля досягнення цих намірів ми розробили Навчальний план за підтримки багатонаціональної робочої групи профільних експертів на чолі з персоналом НАТО VI. Він був створений у якості посібника для держав, країн-членів та країн-партнерів, залучених до реалізації реформ з належного врядування та оновлення своїх національних навчальних планів з метою внесення в них тематики VI або ж створення нових навчальних програм, які відповідатимуть національним вимогам VI.

Я хочу висловити вдячність усім членам робочої групи, які зробили внесок у розробку цього посібника. Джерела, використані під час роботи над посібником, були надані Трестовим фондом НАТО з виховання доброчесності та Офісом секретаря з питань оборони США.

НАТО з нетерпінням очікує на продовження взаємодії з партнерами та національними органами влади, метою якої є розповсюдження навчання та тренінгів з тематики VI та обмін найкращими практиками.

Доктор Джон Манза
Помічник Генерального секретаря
НАТО з операцій

ПРО НАВЧАЛЬНУ ПРОГРАМУ

Визнаючи, що неефективне врядування та корупція становлять загрозу безпеці, і що принципи виховання доброчесності мають бути включені до поточної системи освіти та підготовки, цю типову програму було розроблено як посібник на допомогу членам Альянсу та державам-партнерам в процесах підвищення рівня освіти та підготовки і введення виховання доброчесності в їхнє основне русло. Програма є частиною виконання загальних зобов'язань НАТО щодо підтримки інституційної розбудови, а також зміцнення прозорості, підзвітності та доброчесності в секторі безпеки та оборони.

Програма не претендує на роль вичерпного джерела, яке включає в себе всі навчальні цілі та довідковий матеріал стосовно ефективного врядування та боротьби з корупцією. Метою є надати пов'язаний з темами виховання доброчесності матеріал, який може бути включений до навчальних курсів у вигляді гнучких варіантів, які можна адаптувати до конкретних вимог національного законодавства. Навчальні цілі зорієнтовані на цивільних та військових штабних службовців до рівня начальника відділу (персонал категорій OF2-OF5), рівень знань яких визначений як проміжний. За рекомендацією групи 1325 штаб-квартири НАТО до запропонованих модулів була включена гендерна тематика. Виховання доброчесності є наскрізною темою, тому вітається використання установами ресурсу профільних експертів, запрошених з органів державного та міждержавного управління, організацій громадянського суспільства та приватного сектору.

За своєю структурою Програма поділена на чотири основних розділи, які включають в себе навчальні цілі, навчальні питання та посилання на літературу. Ці розділи є такими:

- *Аналіз корупції як загрози безпеці та важливість виховання доброчесності*
- *Виховання доброчесності та державне управління*
- *Виховання доброчесності в керуванні та забезпеченні оборони та безпеки*
- *Виховання доброчесності в ході оперативних та оборонних заходів*

Ця типова програма була розроблена робочою групою профільних експертів з виховання доброчесності держав-членів та партнерів Альянсу під проводом Міжнародного секретаріату НАТО і є доповненням до аналогічної типової програми НАТО, розробленої в руслі Програми удосконалення оборонної освіти. Її слід розглядати як перший крок в процесі запровадження виховання доброчесності в основне русло національних систем освіти та підготовки. Надання державами коментарів та відомостей про власний досвід, включаючи практичні приклади, буде вітатися, оскільки це сприятиме вдосконаленню даної типової програми. Для спрощення пошуку літературних джерел сюди включені також відповідні посилання на них. На основі виявлених потреб будуть написані додаткові розділи програми.

Політика НАТО з виховання доброчесності

1. Країни-члени НАТО складають унікальну спільноту цінностей, віддану принципам свободи особистості, демократії, прав людини та верховенства права. Їх об'єднує спільна мета – забезпечити, щоб Альянс і надалі був неперевершеною спільнотою свободи, миру, безпеки та спільних цінностей. Діалог та співпраця з країнами-партнерами за принципами, закріпленими у базовому документі Ради євроатлантичного партнерства (РЕАП), можуть дієво сприяти зміцненню міжнародної безпеки та захисту цінностей, на яких ґрунтується Альянс.
2. Країни Альянсу підтверджують свою впевненість в тому, що прозорі й підзвітні оборонні установи під демократичним контролем є запорукою стабільності у Євроатлантичному регіоні і відіграють суттєву роль у забезпеченні міжнародної співпраці у сфері безпеки. Вони також відзначають, що корупція та неефективне урядування становлять загрозу безпеці, оскільки підривають засади демократії, верховенства права, економічного розвитку, довіру суспільства до оборонних інституцій і негативно впливають на обороноздатність.
3. Політика НАТО з виховання доброчесності, описана в даному документі, ґрунтується на досвіді виконання Програми з виховання доброчесності, яка була започаткована у 2007 році Радою євроатлантичного партнерства. Програма НАТО з виховання доброчесності є складовою загальних зобов'язань НАТО щодо утвердження доброчесності, забезпечення прозорості та підзвітності у оборонному та пов'язаному з ним безпековому секторах. Доброчесність – це зв'язок між поведінкою та принципами. В інституційному сенсі доброчесність безпосередньо пов'язана з ефективним урядуванням. Зміцнення основ доброчесності в межах відповідної установи є питанням інституціоналізації принципів, які прагне обстоювати дана організація, а також питанням утвердження цих норм і цінностей серед її працівників.
4. Програма заходів НАТО з виховання доброчесності є відкритою для держав Альянсу, країн-членів Ради євроатлантичного партнерства, Середземноморського діалогу, Стамбульської ініціативи співпраці, Глобального партнерства, а також для Колумбії. Заявки на участь, що надходять від інших країн, розглядаються Альянсом в індивідуальному порядку. Програма сприяє поширенню передового досвіду і надає державам-учасникам дорадчу допомогу й підтримку, адаптовану до потреб конкретної країни, щоб робота їхніх структур оборони та безпеки ставала результативнішою і ефективнішою.

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ

5. Політика НАТО з виховання доброчесності керується наступними принципами:
 - 5.1. Виховання доброчесності є одним з ключових елементів діяльності Альянсу. Важливість впровадження заходів підвищення ефективності у вихованні доброчесності, боротьби з корупцією та забезпеченні належного урядування є актуальною як для членів Альянсу, так і для країн-партнерів. Члени Альянсу та

країни-партнери рішуче підтримують та сприяють поширенню і реалізації принципів доброчесності, прозорості та підзвітності відповідно до міжнародних норм та практики, встановлених для оборонного та пов'язаного з ним безпекового секторів.

- 5.2. Необхідно мати ефективні та прозорі національні процедури, щоб оцінювати пов'язані з корупцією ризики безпеці та оборонні потреби, розвивати та утримувати ефективні і взаємосумісні сили та засоби оборони, що відповідали б вказаним потребам та міжнародним зобов'язанням.
- 5.3. Виховання доброчесності має бути невід'ємною складовою внутрішньої діяльності НАТО і розвиватися й далі як елемент інституційної адаптації Альянсу. Міжнародний секретаріат, Міжнародний військовий штаб, військові командування та управління НАТО повинні й надалі докладати зусиль для утвердження доброчесності, прозорості та підзвітності, сприяння ефективному урядуванню в межах своїх структур.

ЗАГАЛЬНА МЕТА

6. Виховання доброчесності та розбудова дієвих прозорих та підзвітних оборонних структур, здатних ефективно реагувати на непередбачувані загрози безпеці, у тому числі на гібридні прояви, є суттєвим чинником виконання місії Альянсу, що полягає у захисті свободи й безпеки держав-членів.
7. З огляду на наскрізний характер політики виховання доброчесності та залежність від відповідних зобов'язань Альянсу, країн-членів та партнерів, дана політика має на меті:

НАТО

- 7.1. Інтегрувати виховання доброчесності в загальний контекст політичних цілей НАТО та реалізації ключових завдань Альянсу.
- 7.2. Забезпечити гармонізований та структурований підхід, щоб зробити Програму з виховання доброчесності концептуально вивіреною і практично впровадженою в усі сфери політичної та військової діяльності НАТО.
- 7.3. Координувати роботу з іншими міжнародними організаціями відповідно до потреб.

ЧЛЕНИ АЛЯНСУ ТА КРАЇНИ-ПАРТНЕРИ

- 7.4. Продовжувати на добровільних засадах розробляти та оновлювати національну політику, доктрини та програми підготовки у сфері виховання доброчесності.
- 7.5. Підтверджувати наміри країн на добровільних засадах ділитися здобутим досвідом та передовою практикою в межах Програми НАТО з виховання доброчесності та передбачених нею заходів.
- 7.6. Сприяти забезпеченню місцевої відповідальності і розширенню інституційних та індивідуальних можливостей.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

8. Складові Програми з виховання доброчесності, включно з концепціями доброчесності, прозорості та підзвітності, повинні застосовуватись для підвищення ефективності управління оборонними ресурсами і розвитку сил та засобів. Вказані елементи мають втілюватись у виконанні основних завдань НАТО.

КОЛЕКТИВНА ОБОРОНА

8.1. Колективна оборона залежить від ефективності та результативності роботи оборонних відомств і має ґрунтуватися на принципах доброчесності, прозорості та підзвітності, щоб максимізувати віддачу від вкладання коштів для подальшого розвитку оборонних сил та засобів і покращення ресурсного забезпечення збройних сил. Виховання доброчесності має й надалі посилюватись у оборонному та пов'язаному з ним безпековому секторах, щоб забезпечити їхню здатність протистояти корупції.

ВРЕГУЛЮВАННЯ КРИЗ

8.2. НАТО володіє унікальним комплексом політичних і військових сил та засобів для реагування на кризові ситуації широкого спектру. В межах тієї чи іншої операції заходи зміцнення потенціалу виконуються паралельно з діями, спрямованими на врегулювання поточної кризи. Враховуючи, що корупція підриває довіру суспільства до державної влади, впливає на економічний розвиток і ускладнює розв'язання конфліктів, Програма з виховання доброчесності може відігравати запобіжну роль. Виховання доброчесності має враховуватись на всіх етапах операцій та місій під проводом НАТО.

БЕЗПЕКА ЧЕРЕЗ СПІВПРАЦЮ

8.3. Широка мережа зв'язків між НАТО та партнерськими країнами й організаціями особливо стимулює розвиток Програми НАТО з виховання доброчесності. Відповідно до політики партнерства НАТО, Альянс та його партнери продовжують і за можливості нарощують свою співпрацю в межах та в усьому спектрі різноманітних форматів партнерства, щоб сприяти впровадженню принципів виховання доброчесності та обмінюватись здобутим досвідом і передовою практикою.

БАГАТОВИМІРНІ ПЕРСПЕКТИВИ

9. Введення Програми з виховання доброчесності в основне русло завдань НАТО доповнює відповідні зусилля національного рівня. Заходи з виховання доброчесності мають бути гнучкими і адаптованими до конкретних потреб.
10. Програма НАТО з виховання доброчесності зосереджується на запобіганні корупції у оборонному та пов'язаному з ним безпековому секторах і доповнює зусилля інших міжнародних організацій. В контексті двосторонніх, регіональних та багатосторонніх програм співпраці політика виховання доброчесності має скеровуватись у напрямку цих зусиль, а координація дій між залученими сторонами повинна бути належним чином посилена і узгоджена з Планом дій щодо комплексного підходу.
11. НАТО робитиме все можливе, щоб військовий та цивільний персонал оборонного та пов'язаного з ним безпекового секторів країн, які беруть участь в Програмі з виховання доброчесності, усвідомлював можливі наслідки корупції, і щоб керівництво було належним чином поінформоване, обізнане і здатне формувати організаційну культуру доброчесності, прозорості та підзвітності. План НАТО щодо освіти та підготовки з виховання доброчесності, ухвалений Північноатлантичною радою в 2012 році, було розроблено з метою

впровадження політики виховання доброчесності в заходи НАТО з освіти та підготовки з урахуванням поточних і майбутніх операцій, а також для інституційного удосконалення на підтримку національних ініціатив даного напрямку. Цей план підтримує поточні заходи національного рівня, спрямовані на розширення інституційних та індивідуальних можливостей в країнах-учасниках і на підвищення рівня оперативної взаємосумісності їхніх сил через освіту та підготовку.

12. Політика виховання доброчесності забезпечить додаткову підтримку пріоритетам НАТО стосовно виконання резолюції Ради безпеки ООН №1325 та подальших резолюцій щодо жінок, миру й безпеки. Таким чином, гендерний підхід і надалі залишатиметься одним із засадничих принципів програми дій та заходів НАТО з виховання доброчесності, у тому числі в сфері освіти та підготовки.
13. Програма НАТО з виховання доброчесності відповідає політиці партнерства НАТО. Вона посилить синергію з такими інструментами партнерства як Процес планування та оцінки сил (ППОС), Програма удосконалення військової освіти (ПУВО) та Програма професійного розвитку (ППР). Програма НАТО з виховання доброчесності забезпечить також подальший внесок в реалізацію Ініціативи з розбудови потенціалу оборонних та безпекових інституцій (ІРПОБІ) та Ініціативи партнерства щодо оперативної сумісності (ІПОС).
14. Мережа партнерів з імплементації, що включає представників держав-членів та партнерів Альянсу, також робить внесок в Програму НАТО з виховання доброчесності. Вони й далі ділитимуться досвідом, проводитимуть заходи, займатимуться науково-дослідною та аналітичною роботою.
15. НАТО, члени Альянсу та країни-партнери мають забезпечити запровадження принципів виховання доброчесності до своїх національних стратегій та заходів громадської дипломатії. Очільники оборонних та безпекових структур потребують продуманої стратегії комунікації для подальшого просування та підтримки реформ, спрямованих на підвищення ефективності урядування.
16. Громадянське суспільство та засоби масової інформації суттєво впливають на забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності. Вони також відіграють ключову роль у підвищенні рівня поінформованості з питань корупції та неналежного використання ресурсів. Програма НАТО з виховання доброчесності сприяє розширенню зовнішніх контактів та співробітництва.

ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПОДАЛЬШИЙ ШЛЯХ

17. Після ухвалення на саміті у Варшаві главами держав та урядів країн Альянсу політики НАТО з виховання доброчесності буде прийнято відповідний план дій. Розробка, практичне впровадження та перегляд плану дій з виховання доброчесності здійснюватиметься керованою ВПСІБ (Відділом політичних справ та політики безпеки НАТО) спеціальною групою, склад якої відображатиме об'єднання зусиль Міжнародного секретаріату та військового керівництва НАТО. Північноатлантичній раді щорічно надаватиметься оновлена інформація про стан впровадження політики НАТО з виховання доброчесності.

Зміст

I. АНАЛІЗ КОРУПЦІЇ ЯК ЗАГРОЗИ БЕЗПЕЦІ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Блок I: Аналіз корупції

Модуль 1.1.1: Корупція як загроза для безпеки.....	10
Модуль 1.1.2: Корупція в сфері оборони та безпеки: чинники сприяння та їхні наслідки	11
Модуль 1.1.3: Комплексна оцінка корупційних ризиків	11
Модуль 1.1.4: Правова база.....	13

Блок II: Аналіз понять доброчесності, етики та впливу культурних традицій

Модуль 1.2.1: Етика.....	15
Модуль 1.2.2: Культурний вимір та виховання доброчесності.....	16

II. ЕФЕКТИВНЕ УРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Блок I: Принципи ефективного урядування

Модуль 2.1.1: Представництво.....	19
Модуль 2.1.2: Права людини.....	19
Модуль 2.1.3: Гендерні питання	20
Модуль 2.1.4: Прозорість.....	21
Модуль 2.1.5: Підзвітність.....	22
Модуль 2.1.6: Засоби стримування і протидії.....	22
Модуль 2.1.7: Верховенство права	23
Модуль 2.1.8: Неупередженість	23
Модуль 2.1.9: Надійність та передбачуваність.....	24
Модуль 2.1.10: Стратегічний підхід до виховання доброчесності.....	25

Блок II: Функціонування державних установ

Модуль 2.2.1: Виконавча гілка.....	26
Модуль 2.2.2: Законодавча гілка	26
Модуль 2.2.3: Судова гілка	27

Блок III: Стимування та протидія

Модуль 2.3.1: Цивільно-військові стосунки.....	28
Модуль 2.3.2: Парламентський контроль за доброчесністю в оборонному секторі.....	28
Модуль 2.3.3: Судовий контроль доброчесності в оборонному секторі	29
Модуль 2.3.4: Засоби масової інформації.....	29
Модуль 2.3.5: Громадські організації.....	30
Модуль 2.3.6: Спеціалізовані антикорупційні органи (включаючи міжнародні організації).....	30

III. ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

Блок I: Управління кадровими ресурсами

Модуль 3.1.1: Стратегія управління кадрами.....	34
---	----

Модуль 3.1.2: Прийняття рішень в кадровій роботі.....	35
Модуль 3.1.3: Етична поведінка посадових осіб і викривачів.....	35
Модуль 3.1.4: Гендерні питання	36

Блок II: Фінанси та закупівлі

Модуль 3.2.1: Оборонне планування, формування бюджетів та фінансове управління	37
Модуль 3.2.2: Прозорість та корупційні ризики в процесах закупівлі.....	38

Блок III: Введення виховання доброчесності в основне русло навчальної тематики

Модуль 3.3.1: Доброчесність в процесах прийняття рішень.....	39
Модуль 3.3.2: Система внутрішніх стримувань і противаг	40
Модуль 3.3.3: Розробка програм виховання доброчесності та керування ними	40

IV. ОПЕРАЦІЇ ТА ОБОРОННІ ЗАХОДИ

Блок I: Виховання доброчесності в процесі військових операцій

Модуль 4.1.1: Типи та шляхи поширення корупції, яка може впливати на військові операції	44
Модуль 4.1.2: Корупційні ризики та успіх місії	45
Модуль 4.1.3: Подолання корупції за допомогою планування: процес планування НАТО.....	45
Модуль 4.1.4: Стандартні операційні процедури: прийоми, практичні підходи та методика зменшення корупційних ризиків в ході виконання військової місії	46
Модуль 4.1.5: Прийоми, практичні підходи та методика протидії корупції в ході операції.....	46
Модуль 4.1.6: Корупційні ризики в процесах забезпечення місії	47
Модуль 4.1.7: Протидія корупції із застосуванням комплексного підходу	47
Модуль 4.1.8: Лідерство та ефективність прийняття рішень	48
Модуль 4.1.9: Розвиток військових та поліцейських сил безпеки держави-господаря	48
Модуль 4.1.10: Оцінка окремих заходів з подолання та протидії корупції в ході військових операцій	49

Блок II: Виконання оборонних завдань та розбудови потенціалу

Модуль 4.2.1: Корупційні ризики в ході оборонних заходів, підтримки сил безпеки, охорони правопорядку та стабільності та розбудови оборонних та пов'язаних з ними безпекових сил та засобів	50
Модуль 4.2.2: Оцінка і зниження корупційних ризиків в ході оборонних заходів, допомоги силам безпеки та розбудови оборонного потенціалу	51
Модуль 4.2.3: Виховання доброчесності, розбудова потенціалу: реалізація програм з виховання доброчесності в рамках надання допомоги щодо забезпечення безпеки та розбудови оборонного потенціалу	51
Модуль 4.2.4: Моніторинг та оцінка оборонних заходів, надання допомоги в забезпеченні безпеки та розбудови потенціалу	52
Модуль 4.2.5: Передовий досвід в формуванні сталої системи нагляду, структур протидії корупції та внутрішнього контролю	52



1

І. АНАЛІЗ КОРУПЦІЇ ЯК ЗАГРОЗИ БЕЗПЕЦІ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Опис теми

В ході розкриття цієї теми слухачі знайомляться з концепцією корупції як загрози безпеці, з її впливом на оборонний та безпековий сектори, а також із зв'язком між корупцією та конфліктом. Також розкриваються методи оцінки корупційних ризиків, правова база, етичні питання та роль організаційної культури в запобіганні корупції або в її підтримці.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

- Проаналізувати та пояснити корупцію як загрозу безпеці;
- Проаналізувати та пояснити явище корупції, а також наслідки, які вона може мати для установ оборони та безпеки;
- Визначити та проаналізувати джерела і обставини, які сприяють корупції в оборонних та безпекових установах;
- Визначити та оцінити корупційні ризики в оборонних та безпекових установах;
- Проаналізувати поточні правові засади стосовно корупції у світлі наявних міжнародних норм та передового досвіду;
- Описати поведінку осіб та організацій, яка сприяє корупції або перешкоджає їй, а також розглянути моделі поведінки які формуються під впливом етичних або культурних чинників впливу, включаючи гендерні питання.

ПЕРЕЛІК ТЕМ

БЛОК I: АНАЛІЗ КОРУПЦІЇ

Модуль 1.1.1: Корупція як ризик безпеці

Модуль 1.1.2: Корупція в секторі безпеки та оборони: чинники сприяння та їхні наслідки

Модуль 1.1.3: Комплексна оцінка корупційних ризиків

Модуль 1.1.4: Правова база

БЛОК II: ДОБРОЧЕСНІСТЬ, ЕТИКА ТА КУЛЬТУРА

Модуль 1.2.1: Етика

Модуль 1.2.2: Культурний вимір та виховання доброчесності

БЛОК I: АНАЛІЗ КОРУПЦІЇ ЯК ЗАГРОЗИ БЕЗПЕЦІ

Зміст блоку

Метою цього блоку є обговорення концепції та значення корупції, можливих її джерел та наслідків, що включає в себе допомогу слухачам в аналізі явищ корупції та неефективного врядування як викликів безпеці, які підривають засади демократії, верховенства права та економічного розвитку, руйнують довіру суспільства до оборонних інституцій і негативно впливають на боєздатність.

Від установ оборони та безпеки очікується спроможність швидко та рішуче реагувати на кризові ситуації та виконувати невідкладні завдання, що, як правило, пов'язані з чутливою інформацією та певними оперативними вимогами. Обмежена прозорість деяких видів діяльності, необхідність діяти в складних обставинах в поєднанні з дискреційними повноваженнями командування може за певних умов сприяти корупції.

В цьому блоці також йдеться про правові основи і міститься навчальна інформація щодо методів виявлення та оцінки корупційних ризиків. Найкращим викладачем цього блоку буде експерт, який має теоретичні та юридичні знання, а також досвід роботи в секторі безпеки та оборони. Слухачам слід надати відповідні міжнародні правові акти та конвенції, укладені в рамках ООН, Ради Європи, ОЕСР та ОБСЄ.

Навчальні цілі блоку

Після успішного опанування даного навчального блоку, слухачі:

- Навчатися аналізувати зв'язки між корупцією та конфліктом, а також наслідки корупції для міжнародної безпеки;
- Познаються з концепціями та методикою, необхідними для аналізу корупції;
- Познаються з концепціями та методикою оцінки корупційних ризиків;
- Познаються з міжнародною правовою базою, яка стосується виявлення корупції та запобігання їй для того, щоб набути навички розуміння та аналізу національного та міжнародного законодавства.

Питання для розгляду

- Якими загальноприйнятими визначеннями корупції користуються відповідні міжнародні та національні установи?
- Якими є наукові визначення корупції в теоретичному плані?
- Яким є зв'язок між корупцією та воєнним екстремізмом?
- Яким є зв'язок між корупцією, конфліктом та такими видами незаконної діяльності, як торгівля людьми та засобами підтримки конфліктів?
- Яким є передовий досвід/методика оцінки наслідків корупції та зменшення корупційних ризиків?
- Які специфічні види корупційної діяльності існують в різних сферах оборонного сектору, як-от, закупівлі, фінансах, кадровій роботі, миротворчих операціях, тощо?

- Якими є чинники ризику, що можуть сприяти корупції в оборонних установах?
- Яким чином ми можемо оцінити ризики для оборонних установ?
- Що зв'язує між собою корупцію та гендерні питання?
- Якими є головні складові міжнародного законодавства, пов'язані з корупцією в оборонній діяльності?
- Які спільні для всіх чинники сприяють ефективній реалізації національних законів на практиці або перешкоджають їй?
- Яким чином можна адаптувати національне законодавство до міжнародної правової бази?
- Яким чином країни можуть здійснювати порівняльний аналіз пов'язаних з корупцією механізмів та законів?

Методика викладання

- Процес викладання має включати лекції, які читають експерти-практики, та практичні приклади. Практичні приклади можуть містити порівняння та протиставлення ситуацій, що описуються міжнародними правовими актами;
- Оцінка слухачів здійснюється на основі їхніх знань та рівня розуміння концепції корупції, а також ризиків, оцінку яких можна проводити під час обговорення практичних прикладів.

Література

- Алекс Кобем, Корупційні сприйняття: Чому основний рейтинг корупції «Транспаренсі Інтернешнл» не виправдовує очікувань, *Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Центр доброчесності в оборонному секторі, Критерії ефективного урядування в оборонному секторі. Міжнародні стандарти та принципи, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Мітчелл А. Селігсон, Вплив корупції на легітимність режиму: порівняльне дослідження чотирьох країн Латинської Америки, *The Journal of Politics* 64.02, 2002:408-433.
- Габрієлла Р. Монтінола, Роберт У. Джекмен, Джерела корупції: дослідження ситуації в низці країн, *British Journal of Political Science* 32.01, 2002:147-170.
- НАТО, Анкета для самооцінки з питань виховання доброчесності та експертний аналіз –діагностичні інструменти для національних оборонних установ, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Командування НОРАД, Контекстні варіанти в боротьбі з корупцією: отримані уроки, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf@@inline
- ОБСЄ, Наслідки корупції на галузевому рівні та її вплив на економічне зростання і розвиток, березень 2015 року. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Пол Колліер, Нижній мільярд: чому зазнають краху найбідніші країни і що з цим робити, *Oxford University Press*, 2008.
- Лоренс Лессіг, Визначення інституційної корупції, *Журнал права, медицини та етики*, Том 41, № 3, 2013.
- Стаффан Андерссон, Пол Н. Гейвуд, Політика сприйняття: використання підходу «Транспаренсі Інтернешнл» до вимірювання корупції та зловживання ним. Політичні сту-

дії 57(4), 2009.

- «Транспаренсі Інтернешнл», Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони та безпеки: 20 практичних реформ, 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- «Транспаренсі Інтернешнл», Рейтинг сприйняття корупції. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- «Транспаренсі Інтернешнл», Глобальний барометр корупції. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- «Транспаренсі Інтернешнл», Індекс боротьби з корупцією у сфері державної оборони 2015. <http://government.defenceindex.org>
- Вікас Ананд, Блейк Е. Ашфорт, Магендра Джоші, Звичайний бізнес: сприйняття та увічнення корупції в організаціях, *Academy of Management Executive*, том 18, № 2, 2004 рік.
- Департамент Великобританії з питань міжнародного розвитку, Чому корупцію не можна ігнорувати: аналіз причин та наслідків та способи роботи з ними. Збірка фактів щодо корупції, січень 2015 року.
- Центр антикорупційних ресурсів У4, Міжнародний передовий досвід антикорупційних законів. Відповідь експертів У4. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- Світовий банк, Річний звіт Світового банку, конфлікти, безпека та розвиток, 2011 рік. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Модуль 1.1.1: Корупція як загроза безпеці

Зміст модулю

Цей модуль представляє загальні теоретичні визначення та концепції корупції, приділяючи особливу увагу сектору безпеки. Модуль містить опис потенційних чинників корупції та зв'язків між корупцією та конфліктом.

Навчальні цілі модулю

Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі вмітимуть:

- порівнювати та пояснювати визначення термінів “корупція” та “ефективне урядування”;
- виявляти чинники та елементи сприяння корупції в секторі оборони та безпеки;
- аналізувати наслідки корупції для побудови миру;
- розуміти, яким чином такі корупційні діяння, як торгівля людьми, використовуються для фінансування конфліктів;
- розуміти концепцію та аналізувати випадки “приватизації держави”;
- розуміти, яким чином відбувається взаємне живлення між корупцією та конфліктом (взаємозв'язок), а також прив'язувати такі явища до ролі оборонних та безпекових установ.

Питання для розгляду

- Як визначаються поняття корупції та ефективного урядування в різних джерелах?
- Якими є наслідки корупції в оборонному секторі з точки зору оборонного потенціалу, боєздатності та ефективності оборонних організацій?
- Якими є чинники заохочення корупції та сприяння їй в установах безпеки та оборони?
- Які зв'язки існують між корупційною практикою в секторі оборони і безпеки та урядуванням?
- Через які умови в оборонних та безпекових організаціях виникають корупційні тенденції? Які зв'язки існують між корупцією та конфліктом?

Методика викладання

- Лекції;
- Колективне обговорення практичних прикладів;
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході обговорень та представлення результатів аналізу практичних прикладів.

Література

- Аліна Муніу-Пінпіді, *Квест з ефективного урядування: Яким чином в суспільстві розвиваються засоби контролю корупції*, Cambridge University Press, 2015.
- Алікс Дж. Бухер, *Виявлення корупції в пошматованих війною країнах та боротьба з нею*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Шайєнська церква, *Матеріал для роздумів: розбудова миру та корупція: скільки вони ще битимуться?*, Порочне коло: колокеїум з питань корупції, конфлікту та побудови миру, The Fletcher School, 2007.
- Деніел Джордан Сміт, *Культура корупції: щоденна омана та громадське незадоволення в Нігерії*, Princeton University Press, 2007.
- Еміл Болонгайта, *Контроль корупції в пост-конфліктних*

країнах, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.

- Інститут економіки та миру, *Мир та корупція: зменшення рівня корупції – чинник мирних трансформацій*, 2015.
- Джессіка С. Тімс, Еріка Ченовіц, *Підкупити або підірвати? Чи крокують корупція та тероризм пліч-о-пліч?*, див.: Роберт І. Ротберг, *Корупція, глобальна безпека та світовий порядок*, Brookings Institution Press, 2009.
- Кімберлі Тачук, *Корупція та міжнародна безпека*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Луїз І. Шеллі, *Брудні справи: корупція, злочинність та тероризм*, Cambridge University Press, 2015.
- Луїз І. Шеллі, *Несвята трійця: транскордонна злочинність, корупція і тероризм*, Brown Journal of World Affairs, no. 2, 2005, 101-111.
- Філ Уільямс, *Злочинці, міліція та повстанці: організована злочинність в Іраку*, US Army Strategic Studies Institute, 2009. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Філіпп Ле Бійон, *Корупційний мир? Розудова миру та постконфліктна корупція*, International Peacekeeping, no. 3, 2008, 344-361.
- Роберт І. Ротберг, *Як корупція підриває основи миру в світі та стабільності*, див. Роберт І. Ротберг, *Корупція, глобальна безпека та світовий порядок*, Brookings Institution Press, 2009.
- Сара Чейз та робоча група з міжнародної безпеки. *Корупція: невизнана загроза міжнародній безпеці*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Сара Чейз та група дослідження слабкостей, *Корупція та слабкість держави*, Політична доповідь №1, 2016.
- Сара Чейз, *Крадії держави. Чому корупція є загрозою міжнародній безпеці*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Сюзан Роуз-Акерман, *Корупція та влада*, International Peacekeeping, no. 3, 2008, 328-343
- Департамент Сполученого Королівства з міжнародного розвитку, *Чому не можна ігнорувати корупцію: аналіз причин, наслідків та шляхів вирішення. Збірка фактів щодо корупції*, 2015.
- UNESCAP – Економічна та соціальна комісія ООН з Азії та Тихого океану, *Що таке ефективне урядування?*, 2013. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Вікторія К. Голт та Алікс Дж. Бухер, *Окреслення питання: реакція ООН на корупцію та кримінальні мережі в постконфліктних умовах*, International Peacekeeping, no. 3, 2008, 20-32.
- Вальтер А. Кепм, *Бізнес етнічних конфліктів*, Security Dialogue 35, 2004, 43-59.
- Світовий банк, *Річний звіт Світового банку 2011. Конфлікт, безпека та розвиток*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Модуль 1.1.2: Корупція в сфері оборони та безпеки: чинники сприяння та наслідки

Зміст модулю

Цей модуль присвячений подальшому дослідженню концепцій корупції та її наслідків для сектору оборони та безпеки. В модулі наводиться опис потенційних чинників сприяння корупції та умов, які заохочують корупційну поведінку, з аналізом прикладів різних країн та культурних засад. Модуль містить поглиблене обговорення ймовірних наслідків корупції для функціонування оборонних установ, а також того, як корупція позначається на їхній легітимності та на принципах доброчесності в державі взагалі.

Навчальні цілі модулю

Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі:

- Навчатися аналізувати конкретну роль оборонних та безпекових установ та їхні завдання в процесах сприяння прозорості, підзвітності та доброчесності;
- Отримають розуміння впливу, який справляє корупція на оборонний потенціал, готовність сил та моральний стан особового складу сил безпеки та оборони;
- Отримають розуміння умов, через які корупція зменшує легітимність оборонних та безпекових установ та довіру суспільства до них.

Питання для розгляду

- Якими є наслідки корупції для окремої особи, установи, населення та держави?
- Які наслідки має корупція для морального стану військ та, відповідно, ефективності їхніх дій?
- Як впливає корупція на довіру народу до своїх збройних сил, і які це має наслідки?
- Який зв'язок існує між корупційною практикою в сфері оборони та безпеки та системою врядування?
- Чому корупційні ризики збільшуються в разі відсутності конкуренції, контролю та відповідальності за результат?
- Які відмінності мають ризики та наслідки корупції в залежності від гендерних аспектів?
- Яким чином живиться корупція в умовах таємності, невідкладності та вимог щодо сприяння місцевим оборонним підприємствам?
- Яким чином сприяють корупції брак керівних професійних та цивільних кадрових ресурсів, історичного досвіду та належного безпекового середовища?

Методика викладання

- Лекції;
- Колективне обговорення практичних прикладів;
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході обговорень та представлення результатів аналізу практичних прикладів.

Література

- *Eurasia Daily Monitor*, Чорні дірки, рублі, що зникають, і корупція в російській армії, *Eurasia Daily Monitor*, Issue 7, 2010. http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150

- Джоел С. Гелман, Жерен Джонс та Даніел Кауфман, *Вилучити державу, вилучити час: Приватизація держави, корупція та вплив на перехідному етапі*, Робочі нотатки з політології, Світовий банк, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Марк Седра, *На шляху до реформи безпекового сектору другого покоління*, див.: Марк Седра, *Майбутнє реформи безпекового сектору*, *The Centre for International Governance Innovation*, 2010, 102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Натаніель Геллер, *Визначення та вимірювання корупції: звідки ми вийшли, де ми зараз, і що є важливим в майбутньому*, див.: Роберт І. Ротберг, *Корупція, глобальна безпека та світовий порядок*, *Brooking Institution Press*, 2009.
- Ричард Клейнфельд та Група дослідження слабкостей, *Ламкість та реформа безпекового сектору*, 2016.
- Тодор Тагарев, *Корупційне прокляття у процесах виховання доброчесності та зменшення рівня корупції*, див.: Тодор Тагарев, *Оборона: збірка передового досвіду*, *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces*, 2010, 3-12. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- Світовий банк, *Річний звіт Світового банку 2011, Конфлікт, безпека та розвиток*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Модуль 1.1.3: Комплексна оцінка корупційних ризиків

Зміст модулю

Ймовірність корупційних діянь та їхні наслідки є різними в різних країнах та організаціях сектору безпеки, при цьому з часом відбувається їх еволюція. Внаслідок цього кожна організація визначає корупційні ризики в свій власний спосіб та відповідно до цього розподіляє свої пріоритети. Найбільш якісні дослідження в цій царині доводять, що дієвий підхід до пов'язаних з корупцією викликів має передбачати систему зменшення ризиків, де основні заходи виховання доброчесності націлені на комплексне скорочення основних корупційних ризиків. Передумовою реалізації такої системи зменшення ризиків є ретельний аналіз корупційних ризиків та їхнє «нанесення на карту» в рамках кожної окремої організації.

В цьому модулі демонструється застосування методів картування ризиків в організаціях сектору оборони та безпеки, що дає можливість більш ефективно розподілити обмежені ресурси організації, організовувати адаптовану до конкретних потреб міжнародну допомогу, а також розвивати відчуття власної відповідальності на місцях. Після проходження цього модулю слухачі отримають навички визначення та відбору заходів з оцінки успішності програм виховання доброчесності.

Навчальні цілі модулю

Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі:

- Отримають розуміння ролі картування ризиків в структурі програм з ВД;
- Опанують методику та прийоми поглибленого картування ризиків;
- Отримають розуміння сильних сторін та обмежень підходів на основі сприйнятті явища та на основі ризиків;
- Зрозуміють користь встановлення точок відліку в оцінці корупційних ризиків в секторі оборони та безпеки;
- Усвідомлять важливість систематичного збирання даних картування ризиків та обміну ними, зокрема – даних та фактичних підтверджень корупції в організаціях оборони та безпеки.

Питання для розгляду

- Які системи управління ризиками існують для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів?
- Якими можуть бути концепції та методи картування корупційних ризиків?
- Яким чином можна виміряти ймовірність корупційних дій та їхні наслідки?
- В чому полягають обмеження систем управління ризиками та стратегій їх зменшення?
- Яким є передовий досвід оцінки ризиків та управління ними в даній сфері?

Методика викладання

- Лекції;
- Вправа з картування корупційних ризиків (наприклад, картування ризиків на певній вибраній функціональній ділянці);
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході дискусій та представлення своїх результатів вправи з картування ризиків.

Література

- Алекс Кобем, Корупційні сприйняття: Чому основний рейтинг корупції «Транспаренсі Інтернешнл» не виправдовує очікувань, *Foreign Policy*, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Матеріали вправ з видання DCAF/SEDM стосовно розбудови спроможностей з виховання доброчесності.
- ISO 31000 – Управління ризиками.
- ISO 31000:2009, Управління ризиками – Засади та керівні принципи.
- ISO/IEC 31010, Управління ризиками – Прийоми оцінки ризиків.
- Джон Флагерті, Роль внутрішнього аудиту в битві проти корупції, 8-ма Міжнародна конференція з протидії корупції. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- НАТО, Анкета із самооцінки з питань виховання доброчесності та процес експертної оцінки – інструменти діагностики для національних закладів оборони, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Стаффан Андерсон та Пол Н. Гейвуд, Полі-

тика сприйняття: Використання підходів «Транспаренсі Інтернешнл» до вимірювання рівнів корупції і зловживання ними, *Політичні студії* 57(4), 2009.

- «Транспаренсі інтернешнл», Індекс боротьби з корупцією у сфері державної оборони, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Модуль 1.1.4: Правова база

Зміст модулю

У більшості країн світу корупція вважається порушенням закону, проте національні законодавчі системи пропонують широкий спектр різних визначень корупції, так само як і заходів реагування на корупційні дії, та й самого змісту таких заходів. Цей модуль присвячений аналізу переваг та обмежень різних підходів до створення ефективного правового середовища для протидії корупції. Крім того, цей модуль знайомить з міжнародним законодавством, присвяченим корупції, включаючи Конвенцію ООН проти корупції (UNCAC), конвенції Ради Європи, а також приклади антикорупційних норм деяких держав. Слухачам надається нагода порівняти міжнародні норми з міжнародним передовим досвідом, а також виявити певні прогалини та перешкоди в їх реалізації.

Навчальні цілі модулю

Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі:

- Отримають розуміння вимог щодо практичної реалізації своєю організацією нормативної бази своєї країни;
- Будуть здатні пояснити підстави для введення юридичного визначення поняття «добročесність»;
- Зможуть навести приклади юридичних визначень корупції та пояснити їх;
- Вмітимуть порівнювати переваги та обмеження різних антикорупційних законодавчих норм держави з точки зору подолання корупції;
- Володітимуть прийомом аналізу юридичних норм, які стосуються органів, наділених слідчими та правоохоронними повноваженнями;
- Будуть здатні аналізувати такі актуальні для антикорупційної діяльності норми законодавства як закони про закупівлі, про норми поведінки військових та цивільних службовців, контроль фінансів або про розпорядження наданими ресурсами;
- Матимуть розуміння правового значення та доцільності кодексів поведінки;
- Будуть здатні аналізувати вимоги та підходи, реалізовані в міжнародних антикорупційних нормах з окремим наголосом на Конвенції ООН проти корупції;
- Будуть обізнані з іншими дотичними законами міжнародного/регіонального рівня, такими як норми про протидію відмиванню грошей, конфіскацію активів та про організовану злочинність;
- Отримають знання про міжнародні органи відповідної спеціалізації, такі як Група з протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму (FATF).

Питання для розгляду

- Якими є основні юридичні визначення корупції та їхні ключові елементи?
- Які прогалини мають ці визначення?
- Як можуть діяти в єдиному комплексі спрямовані проти корупції заходи превентивного та карного характеру?
- В чому полягає відмінність між кримінальними та цивільними законами стосовно корупції, і як поєд-

нується їх застосування?

- Які спеціальні прийоми слідчих дій є застосовними для виявлення та розслідування випадків корупції?
- В чому полягає відмінність між «заморожуванням», «вилученням» та «конфіскацією» активів, набутих в результаті корупційних дій?
- Чи є наявні юридичні засоби достатніми для ефективного захисту свідків, експертів, потерпілих та осіб, які надали повідомлення про правопорушення?
- Чи потрібні які-небудь особливі повноваження для розслідування діяльності корумпованих посадових осіб та посередників з подальшим притягненням їх до відповідальності?
- В яких формах може проявлятися корупція поза межами державного сектору, і яким чином вона позначається на діяльності сектору оборони та безпеки?

Методика викладання

- Лекції;
- Колективне обговорення практичних прикладів;
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході обговорень та представлення результатів аналізу практичних прикладів.

Література

- *Корупційні закони: Довідник з питань британського законодавства та складу злочинів, пов'язаних з корупційними діяннями для осіб без юридичної освіти, Транспаренсі Інтернешнл-UK, 2016.*
<http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- Конвенції Ради Європи.
 - Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS No. 173).
 - Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS No. 174).
 - Додатковий протокол до Кримінальної конвенції про боротьбу з корупцією (ETS No. 191).
 - Рекомендації Ради міністрів держав-членів групи GRECO (No. R (2000) 10) стосовно поведінки посадових осіб держави, включаючи Типовий кодекс поведінки для посадових осіб держави.
 - Типовий кодекс поведінки для посадових осіб держави.
- Франсиско Кардона, Підходи до конфлікту інтересів в державному секторі, Настанови щодо ефективного урядування. № 2, Центр доброчесності в оборонному секторі, 2015.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjern.pdf>
- Конвенція ОЕСР про боротьбу проти підкупу іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях. <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- Закон про хабарництво 2010.
<http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Тодор Тагарев, Регуляторна база, див.: Тодор Тагарев, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в сфері оборони: збірка кращих зразків практики, Женевський центр демокра-

тичного контролю збройних сил, 2010:172-192.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.

- Конвенція ООН проти корупції, Історія та передумови Конвенції ООН проти корупції.
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- Центр антикорупційних ресурсів У4, Міжнародний передовий досвід антикорупційного законодавства
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

БЛОК II: АНАЛІЗ ПОНЯТЬ ДОБРОЧЕСНОСТІ, ЕТИКИ ТА ВПЛИВУ КУЛЬТУРНИХ ТРАДИЦІЙ

Зміст блоку

Цей блок присвячений розгляду етики та концепції виховання доброчесності в сфері державного управління. Метою є поглибити розуміння слухачами процесів прийняття своїх власних рішень з врахуванням моральних та суспільних норм, впливу своїх колег та загальної культури своєї організації. Складовими цього блоку є аналіз проблем та міркування морального характеру в контексті державної служби в секторі національної оборони та безпеки. Відправною точкою є відмінність між етикою та законом, які ілюструються практичними випадками, де виникають не охоплені нормами закону етичні питання, а також досліджуються класичні форми моральних міркувань (таких як прагматизм та деонтологія), які допоможуть в аналізі та розв'язанні етичних проблем. Проводиться порівняння концепцій отримання прибутку на вільному ринку з діяльністю із закупівель та укладанням контрактів на посадах державної служби, а також розгляд пропозицій щодо розробки такої структури установ і процедур, яка забезпечить підзвітність, нагляд і прозорість, що, в свою чергу, зупиняє корупцію в державному секторі в самому її зародку.

Навчальні цілі блоку:

- Здійснити аналіз завдань та ролі етики в організації роботи сектору безпеки та оборони;
- Застосувати результати аналізу концепцій етики до практичних прикладів з реагування на пов'язані з доброчесністю виклики;
- Пояснити, яким чином культура організації може позначатися на її стійкості або вразливості відносно проявів корупції;
- Здійснити аналіз культури організації для виявлення ділянок, які можуть сприяти вразливості до корупції.

Питання для розгляду

- Чому етика має важливе значення в секторі оборони та безпеки, і яким чином етичні концепції допомагають у розв'язанні моральних дилем, що виникають в структурі організації?
- Яким чином окремі особи опираються тиску в корумпованому організаційному середовищі?
- Як організація може сприяти етичній поведінці?
- Як формується культура організації, і яким чином вона може бути змінена?
- Яким чином країни та організації з різним культур-

ним середовищем можуть формувати своє власне, відмінне від інших розуміння корупції, і як це впливає на розбудову обороноспроможності?

Методика викладання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, що проводяться експертами-практиками, та розгляд практичних прикладів. Практичні приклади можуть включати в себе елементи порівняння та протиставлення ситуацій, які описуються міжнародними юридичними нормами;
- Оцінка слухачів буде здійснюватися на основі рівня їхніх знань та розуміння концепції корупції та ризиків, оцінка яких може здійснюватися в ході обговорень практичних прикладів.

Модуль 1.2.1: Етика

Зміст модулю

Модуль дає слухачам можливість поглибити своє розуміння процесів прийняття власних рішень (наприклад, рішення про те, чи брати участь в корупційних діях з міркувань лояльності, страху або жадоби) з врахуванням моральних та суспільних норм, тиску з боку колег та загальної культури організації, а також переваг та обмежень положень кодексів етики. Він містить аналіз проблем та міркування морального характеру в контексті посад державної служби в секторі національної оборони та безпеки, приділяючи увагу процесам закупівлі капітальних активів, управління державними програмами та рішень щодо прийняття на роботу та звільнення з посади.

Навчальні цілі модулю

На основі прослуханих лекцій, ознайомлення з рекомендованими публікаціями, обговорень та аналізу практичних прикладів слухачі:

- Матимуть розуміння відмінностей між етикою та законом як «концепціями врядування»;
- Вмітимуть пояснювати зміст та еволюцію концепцій внутрішньої та зовнішньої доброчесності в структурі організації, а також серед її персоналу;
- Навчатися належним чином розуміти відмінності між моральними дилемами (як складність однозначного визначення самої правильної або кращої національної стратегії) та реальними випробуваннями характеру або доброчесності особи (коли має місце порушення закону, нехтування правилами та свідоме шахрайство, корупція, кумовство та зловживання посадовим становищем);
- Вмітимуть застосовувати методіку «конкретних прикладів» до пов'язаних з доброчесністю питань в усіх рівнях системи національної безпеки.

Питання для розгляду

- Що таке етика, і якими є базові етичні цінності в оборонних та безпекових організаціях?
- Яких навичок критичного мислення, оцінки та прийняття рішень вимагає розв'язання моральних дилем як аналітичних задач?
- Якими є наслідки особистого вибору та прийняття рішення в контексті та структурі установи (іноді в атмосфері тиску з боку колег та корупційних дій)?
- Яким чином формують «стратегічне мислення» щодо кінцевих цілей індивідуальних або спільних дій та найбільш належних засобів їх досягнення «моральні теорії про те, що є правильним, а що – добрим»? (особливо за обставин, коли найбільш застосовні до ситуації закони не дають чітких вказівок)
- Які настанови для розробників стратегій протидії корупції витікають з теорії морального характеру Аристотеля та моральних принципів Канта?
- Що є чинником формування стійкості («морального духу») осіб, які наражаються на колективний тиск і таку, що стала нормою, корупційну практику, завдяки якій такі особи здатні опиратися повсякденним корупційним тенденціям?
- Якими механізмами можуть скористатися оборонні та безпекові організації для сприяння етичній пове-

дінці?

Методика викладання

- Лекції;
- Колективне обговорення практичних прикладів;
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході обговорень та представлення результатів аналізу практичних прикладів.

Література

- Ален Фол-Тедом, *Ефективна демократизація та розвиток розуміння моралі в збройних силах африканських країн*, див.: Джордж Р. Лукас, *Довідник з питань військової етики видавництва Routledge*, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.
- Джордж Лукас, *Військова етика: що треба знати кожному*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- Джордж Лукас, Рік Рубел, *Дослідження практичних прикладів з питань військової етики*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- Уряд Канади, Секретаріат міністерства фінансів, *Інфраструктура етики в державному управлінні: досвід деяких країн*, 2002.
- Скандал стосовно виконання підводних комерційних робіт у ВМС США. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Патріша Дж. Кук, *Проблемний аналіз та етичні дилеми (PAED)*, Pearson, 2010.
- Філіп М. Ніколз, *Фізична вартість порушення законів про корупцію*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Генерал-майор Роберт Ламіф, *Етичні питання в закупівлі оборонних систем*, див.: Джордж Р. Лукас, *Довідник з військової етики видавництва Routledge*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Стівен Коулмен, *Військова етика*, Oxford OUP, 2012.
- Міністерство оборони США, *Енциклопедія порушень етики: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014. http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf.

Модуль 1.2.2: Культурний вимір та виховання доброчесності

Зміст модулю

Індивідуальна поведінка формується через сприйняття, ставлення, традиції, прийняття в організації практику та соціальні норми. Цей модуль знайомить слухачів з концепціями організаційної культури, її корінням та характеристиками в організаціях оборони та безпеки, а також з її стосунком до корупції. Слухачі аналізуватимуть зовнішні чинники, що впливають на формування організаційної культури, та як ці чинники можуть збільшувати або зменшувати корупційні ризики. Слухачі познайомляться з практичними прикладами та ситуаціями, коли організаційна культура сприяла корупції в організаціях оборони та безпеки різних країн. Вони розглянуть практичні випадки для того, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між культурою та корупцією в організаціях оборони та безпеки. Слухачі мають зрозуміти роль, яку відіграє організаційна культура в сприянні корупції або в запобіганні їй в організаціях оборони та безпеки.

Навчальні цілі модулю

На основі прослуханих лекцій, ознайомлення з рекомендованими публікаціями, обговорень та аналізу практичних прикладів слухачі:

- Отримують розуміння концепцій організаційної культури;
- Зрозуміють, яким чином культура формує індивідуальну та колективну поведінку, а також може сприяти корупції або запобігати їй;
- Вмітимуть визначати характеристики (цінності, сприйняття, ставлення, норми) організаційної культури та розуміти, як вони пов'язані з корупцією в організаціях оборони та безпеки;
- Володітимуть аналізом впливу зовнішніх чинників (спадщина, історія, культура нації, традиції, тощо) на організаційну культуру;
- Вмітимуть аналізувати роль особистості/лідера, джерел його влади в формуванні організаційної культури з точки зору корупційних ризиків;
- Вмітимуть визначати загрози доброчесності, які можуть проникати в процеси розробки стратегії та практики національної безпеки внаслідок корупції в національному та міжнародному соціумі;
- Вмітимуть аналізувати співвідношення між національними/організаційними культурними рисами та моделлю «5Р» (philosophy - філософія, policy - політика, programmes - програми, processes - процедури, practices - практика) в розрізі виховання доброчесності;
- Матимуть розуміння дихотомії між контрактами психологічними та формальними, а також пов'язаних з доброчесністю дилем, які така дихотомія породжує.

Питання для розгляду

- Якими є загальні риси та визначення культури / організаційної культури?
- Яким чином формується організаційна культура, і які чинники впливають на її формування?
- Як може різнитися розуміння корупції в різних країнах та суспільствах?

- Якою є роль культурного середовища в запобіганні корупції або в сприянні їй: чи може це середовище слугувати «поважною підставою» для корупційної поведінки?
- Як впливає корупція на організаційну культуру?
- Якими є підходи різних типів організаційних культур до питань, пов'язаних з гендером та корупцією?
- Який вплив має на організаційну культуру історія розвитку певної нації та розбудови її оборонних спроможностей?
- В чому полягає специфіка культури організацій оборони та безпеки?
- Як змінюється культура? Якими є часові рамки її змін, і чим характеризується опір змінам?

Методика викладання

- Лекції;
- Колективне обговорення практичних прикладів;
- Успішність слухачів буде оцінюватись на основі їхньої активності в ході обговорень та представлення результатів аналізу практичних прикладів.

Література

- Алісон Тейлор, Як впливає культура організації на корупцію? <http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- Дейвід Гіблер, Три цінності влади: як розчищають шлях до ефективності відданість справі, доброчесність та прозорість, Jossey-Bass, 2012.
- Ед Вурман, Фонс Тромпенаарс, Службовці-лідери в різних культурних середовищах, Безкінечні ідеї, 2009.
- Гєєрт Хофстеде, Гєрт Ян Хофстеде, Майкл Мінков, Культури та організації, програмні засоби мислення, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- Джордж Лукас, Військова етика: що треба знати кожному, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- Джордж Лукас, Рік Рубел, Дослідження практичних прикладів з питань військової етики, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Лоренс Лессіг, Як визначити "Інституційну корупцію", Journal of Law, Medicine and Ethics, 41, no. 3, 2013, 553-555.
- Ніколай Слатінські, Врахування культурних цінностей в процесі реалізації програм з виховання доброчесності", див.: Тодор Тагарев, Виховання доброчесності та зменшення рвня корупції в сфері оборони: Збірка краєвих зразків практики, Женевський центр демократичного контролю збройних сил, 2012, 312-322.
- Пол Гіббонс, Наука успішних організаційних змін: як лідери встановлюють стратегічний напрям, Pearson Business, 2015.
- Роберт І. Квінн, Кім С. Камерон, Діагностика та зміна організаційної культури: система цінностей, що конкурують між собою, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Стівен Коулмен, Військова етика, Oxford University Press, 2012.
- Вікас Ананд, Блейк І. Ашворт, Магендра Джозі, Звичайний бізнес: прийняття та укорінення корупції в організації, Школа виконавчого менеджменту, 18, no. 2, 2004.
- Центр Хофстеде, Порівняльний огляд країн. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

2

II: ЕФЕКТИВНЕ УРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Опис теми

Ця тема надає слухачам розуміння концепції ефективного урядування та його важливості в царині державного управління. Тут розкриваються всі головні принципи ефективного врядування, функціонування державних установ, а також різні засоби стримування і протипаг, які можуть використовуватися для забезпечення моніторингу і нагляду за сектором оборони та пов'язаним з ним сектором безпеки.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

- Проаналізувати ідею ефективного врядування в царині державного управління, а також важливість застосування правових та етичних стандартів до секторів оборони та безпеки;
- Визначити ключові принципи ефективного врядування та шляхи, якими їх можливо реалізувати в сучасних оборонних установах;
- Обговорити, яким чином суспільство отримує можливість досягти та підтримувати стан демократії завдяки високим стандартам доброчесності, які дотримуються в оборонному секторі;
- Зрозуміти принцип функціонування державних установ на основі концепції поділу влади та проаналізувати роль оборонних закладів в цьому поділі;
- Визначити систему засобів стримування і протипаг та їхні ключові елементи в сучасному оборонному секторі;
- Обговорити характер стосунків між цивільними та військовими установами та їхню взаємну залежність;
- Обговорити, як високий або низький рівень доброчесності у секторах оборони та безпеки може впливати на їхню роботу та на дотримання в суспільстві принципу верховенства права;
- Обговорити гендерні питання у зв'язку з ефективним урядуванням та державним управлінням..

ЛІТЕРАТУРА

- Центр доброчесності в оборонному секторі, Наставни щодо ефективного врядування.
http://cids.no/?page_id=4596

ПЕРЕЛІК ТЕМ

БЛОК I: ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Модуль 2.1.1: Представництво

Модуль 2.1.2: Права людини

Модуль 2.1.3: Гендерні питання

Модуль 2.1.4: Прозорість

Модуль 2.1.5: Підзвітність

Модуль 2.1.6: Засоби стримувань і протипаг

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Модуль 2.1.8: Неупередженість

Модуль 2.1.9: Надійність та передбачуваність

Модуль 2.1.10: Стратегічний підхід до виховання доброчесності

БЛОК II: ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

Модуль 2.2.1: Виконавча гілка

Модуль 2.2.2: Законодавча гілка

Модуль 2.2.3: Судова гілка

БЛОК III: СТРИМУВАННЯ ТА ПРОТИПАГИ

Модуль 2.3.1: Цивільно-військові стосунки

Модуль 2.3.2: Парламентський нагляд за доброчесністю в оборонному секторі

Модуль 2.3.3: Судовий контроль доброчесності в оборонному секторі

Модуль 2.3.4: Засоби масової інформації

Модуль 2.3.5: Громадські організації

Модуль 2.3.6: Спеціалізовані антикорупційні органи (включаючи міжнародні організації)

БЛОК I: ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

Зміст блоку

В основі ефективного врядування лежить принцип розподілу влади між парламентом, виконавчою та судовою гілками. Такий поділ має забезпечувати дієву систему стримувань і противаг, яка унеможливає свавільну або односторонню реалізацію владних повноважень будь-якою з гілок влади. Разом з безстороннім, надійним та передбачуваним державним управлінням за принципом верховенства права ефективного врядування створює таке середовище, в якому в оборонних установах укорінюється культура доброчесності, не залишаючи місця корупції.

Навчальні цілі блоку

- Отримати розуміння значення побудови та підтримки ефективного врядування в оборонних установах з наголосом на верховенство права, підзвітність, представництво і доброчесність;
- Проаналізувати ключові характеристики державної влади, яка в силу самої своєї структури сприятиме ефективному врядуванню та державному управлінню;
- Проаналізувати ті параметри та способи роботи державних та управлінських структур, які мають наслідки для роботи оборонних установ та їхнього організаційного середовища;
- Проаналізувати взаємозв'язок між гілками влади з метою оцінки їхнього впливу на оборонний сектор та визначення належної ролі оборонних установ в цивільно-військових стосунках;
- Отримати розуміння ключових параметрів, необхідних для ефективного врядування та управління (включаючи прозорість, підзвітність та дотримання прав людини);
- Зрозуміти причини, через які ефективне врядування та державне управління є передумовами для зменшення корупційних ризиків та сприяння культурі доброчесності в оборонних установах.

Питання для розгляду

- Якими є ключові концепції, пов'язані з принципами ефективного врядування?
- Якими аргументами ви довели б важливість ефективного врядування та належного управління в умовах демократії?
- Чи здатні слухачі продемонструвати зв'язок між ефективним врядуванням та вихованням доброчесності в царині оборони?

Методика викладання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Модуль 2.1.1: Представництво

Зміст модулю

Демократичний лад спирається на принципи представництва, які реалізуються у формі вільних, змагальних та чесних виборів. Виконавча гілка влади (до якої належить система оборони) реалізує повноваження, надані їй парламентом, та контролюється механізмами парламентського нагляду, які мають формуватися у відповідності до юридичних та етичних норм. В процесі опанування цього модулю працівники оборонних установ познайомляться з політичною концепцією представництва, основою якого є принципи доброчесності та їхній вплив на керування обороною в демократичному суспільстві.

Навчальні цілі модулю

- Визначити концепцію представництва в сучасній політичній доктрині та її вплив на керування обороною;
- Познайомитися з основними формами представництва в політичному житті та в сучасному суспільстві, а також з їхнім впливом на оборонний сектор;
- Обговорити шляхи, якими схеми фінансування політичних партій можуть призводити до перекручень в реалізації системи представницької демократії;
- Обговорити обставини, за яких вплив політичних партій може призводити до підриву оборонних спроможностей та довіри суспільства до збройних сил, а також причини, через які це може статися.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Ірвін Шаніро, Сюзан Стоукс, Елізабет Вуд, Александер Кішнер, *Політичне представництво*, Cambridge University Press, 2010. <https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- М. Дж. С Вайл, *Конституціоналізм та поділ влади*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Надя Урбінаті, *Представницька демократія, Принципи та генеалогія*, University of Chicago Press, 2008.

Модуль 2.1.2: Права людини

Зміст модулю

Згідно з документами ООН, права людини є від природи притаманними всім людським істотам, незалежно від їхньої національності, місця проживання, статі,

національного або етнічного походження, релігії, мови або будь-яких інших ознак. Всі людські істоти однаково наділені правами людини без будь-якої дискримінації. Всі ці права є взаємопов'язаними, незалежними та неподільними. Універсальні права людини часто фіксуються та гарантуються в системі права у формі договорів, звичаєвого міжнародного права, загальних принципів та інших джерел міжнародного права. Міжнародне законодавство про права людини встановлює обов'язки держав діяти в певний спосіб або ж утримуватися від певних дій для того, щоб забезпечувати та захищати права людини та основоположні свободи окремих осіб або груп осіб. Обов'язок захищати права людини має не тільки юридичний характер, але діє і як моральна норма, а це переводить повагу до прав людини в площину доброчесності. Сучасні системи оборони та безпеки мають юридичний обов'язок дотримуватися прав людини та захищати їх (наприклад, право на життя та фізичну недоторканність, право не бути підданим катуванням, повагу до гідності людини, право на незалежне судочинство, на свободу слова, сумління та віросповідання, тощо). Цей модуль містить міркування щодо ситуацій, коли з огляду на специфічний характер оборонного сектору, на необхідність захищати державну безпеку та діяти в обстановці збройного конфлікту або надзвичайної ситуації, задіяний в оборонних заходах персонал може зіштовхнутися із серйозними викликами, які вимагатимуть відповідного рівня знань та підготовки для того, щоб забезпечувати ефективний захист прав людини.

Навчальні цілі модулю

- Надати відомості про еволюцію прав людини в історичній перспективі;
- Познайомитися з основними правовими інструментами та етичними нормами, які врегульовують питання прав людини в сучасному світі, включаючи ті закони та кодекси, які є актуальними для військовослужбовців;
- Проаналізувати вплив прав людини та гуманітарного права на сучасні системи оборони;
- Навести стандарти поведінки для силових структур і збройних сил (включаючи працівників цивільної оборони), коли йдеться про питання прав людини або про їх порушення.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Рада Європи, Демократичний та ефективний огляд державних служб безпеки, Комісар Ради Європи з прав людини, 2015.
- Інтерджим Сінг, Режим прав людини ООН: аналіз, *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016, 195-204.

Модуль 2.1.3: Гендерні питання

Зміст модулю

Гендерна рівність – це концепція, яка ґрунтується на ідеї досягнення юридичної та соціальної рівності між чоловіками та жінками в царині права та в суспільстві, надання їм рівних можливостей в усіх сферах суспільного життя, зокрема – на робочих місцях. Протягом останніх трьох десятиліть гендерні питання перебували в центрі уваги дослідників, які займаються теорією міжнародних стосунків, зокрема дослідженнями в царині безпеки та оборони. На додаток до цього, останнім часом все більше уваги приділяється «введенню гендерних питань в основне русло» військових операцій (UNSCR 1325). В цьому модулі розглядаються значення та вплив доброчесності в рамках концепції гендерної рівності, зокрема те, яким чином ця концепція застосовується до військового середовища.

Навчальні цілі модулю

- Познайомитися з розвитком концепції гендерної рівності в історичній перспективі;
- Представити та обговорити основні правові документи, що врегульовують гендерні питання на міжнародному, регіональному та національному рівнях;
- Піддати аналізу ступінь гендерної рівності, досягнутий в сучасних системах оборони, приділяючи особливу увагу країні, де даний модуль застосовується.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Гендерний консорціум, Безпека і права людини, Збірка навчальних програм. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Скандинавський центр гендерних питань, Чия безпека, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Скандинавський центр гендерних питань, Резолюції ООН з гендерних питань. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- Жінки ООН, Посібник з питань гендеру та безпеки, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Модуль 2.1.4: Прозорість

Зміст модулю

Прозорість є важливим знаряддям сприяння демократії та підзвітності публічних службовців. Також вона є основою методики державного управління, яка передбачає розкриття інформації, її чіткість та точність на основі юридичних норм і забезпечується розвиненою системою контролю і нагляду. Прозорість – один з основних стовпів культури доброчесності та протидії корупції. Принцип прозорості є застосовним до всіх напрямків діяльності – від планування та прийняття рішень і до розпорядження коштами, виділеними на реалізацію та забезпечення якісної роботи конкретних систем. Крім того, цей принцип охоплює всі рівні: від стратегічного до оперативного. З огляду на характеристики сучасних систем оборони, визначення належної рівноваги між необхідністю застосування стандартів прозорості, які існують на інших ділянках державного управління, та необхідністю захищати чутливу інформацію, яка може мати велике значення в царинах національної безпеки та оборони, стає дуже непростим завданням. Метою цього модулю є підвищення рівня обізнаності про потужні ланки, які зв'язують між собою прозорість, демократію та політику протидії корупції.

Навчальні цілі модулю

- Надати роз'яснення фундаментальних принципів прозорості в сучасних системах державного управління та представити цю концепцію в плані її історичного розвитку;
- Надати відомості про основні нормативно-регуляторні акти, які визначають стандарти прозорості на регіональному та державному рівнях;
- Провести порівняльний аналіз стандартів прозорості, яких вдалося досягнути в сучасних системах оборони на глобальному, регіональному та національному рівнях;
- Навести міркування щодо меж прозорості та визначити їхню правомірність;
- Розглянути широкий спектр спрямованих на підвищення прозорості норм, включаючи захист осіб, які добросовісно повідомляють про порушення, що стали їм відомі.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Аманда Л. Джакобсен, *Національна безпека та право на інформацію в Європі*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- Рада Європи, *Захист викривачів: обґрунтування реалізації правових інструментів захисту співробітників, які викривають порушення в інтересах громадськості*, 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)
- Рада Європи, *Рекомендація CM/Rec (2014)7 Комітету міністрів для держав-членів щодо захисту ви-*

кривачів, 2014.

[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

- Франсиско Кардона, *Доступ до інформації та межі публічної прозорості*, *Настанови з ефективного врядування 4*, Центр доброчесності в оборонному секторі, Міністерство оборони Норвегії, 2016.
- Лоренс Фрідман, Віктор Гансен, *Секретність, прозорість та державна безпека*, *William Mitchell Law Review*, Vol. 38:5, 2012, 1610-1628.
- ОЕСР, *Право на відкритість державного управління в Європі: нові правові стандарти*, *Sigma Papers*, No. 46, OECD Publishing, 2010.
<http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfqt27-en>
- Роберт Дж. Вон, *Успіхи та провали законів про викривачів*, *Elgar Publishing*, 2012.
- Тарлеч Макгонелл, Івон Дондерз, *ООН і свобода слова та інформації: критичний огляд*, *Cambridge University Press*, 2015.
- *Глобальні принципи безпеки держави та право на інформацію (принципи Тшване)*, *Open Society Foundation*, 12 червня 2013.
- *Транспаренсі Інтернешнл*, *Підходи до повідомлень про порушення в Європі: юридичний захист викривачів в ЄС*, 2013.
http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Модуль 2.1.5: Підзвітність

Зміст модулю

Сучасні керівники мусять звітувати про свою діяльність, брати на себе відповідальність за неї та повідомляти про результати своєї роботи в прозорий спосіб, а також відповідально управляти довіреними їм фінансовими ресурсами, матеріальними активами та майном. Цей модуль присвячений шляхам повної реалізації оборонними установами юридичних стандартів підзвітності, а також націлений на проведення дискусії щодо різних підходів до прозорості та підзвітності.

Навчальні цілі модулю

- Роз'яснити основні принципи підзвітності, описати розвиток цієї концепції та стандартів в історичному розрізі;
- Познайомитися з найважливішими законодавчими документами міжнародного, регіонального та національного рівнів, які врегульовують стандарти підзвітності;
- Проаналізувати рівень підзвітності, досягнутий в сучасних системах оборони, приділяючи особливу увагу країні, в якій даний модуль застосовується. Навести кращі зразки передового досвіду;
- Навести міркування щодо правил запобігання конфліктам інтересів, які найкращим чином сприяли б підвищенню рівнів підзвітності та прозорості дійових осіб, присутніх в оборонному секторі;
- Набути розуміння основ формування підзвітності для роботи в секторі оборони;
- Набути розуміння пов'язаних з доброчесністю питань, які виникають в ході використання інструментарію підзвітності в секторах безпеки та оборони.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Аманда Сінклер, *Хамелеон підзвітності: форми та дискурси*, *Accounting, Organization and Society*, 1995, 219-237.
- Антоніо Б. Сендон, *Підзвітність та державне управління: концепції, виміри, розробки з питань відкритості та прозорості врядування: виклики та можливості*, *NISPAcee and IEPA*, 1999.
- Франсиско Кардона, *Посібник з ефективного урядування № 2: Підходи до конфлікту інтересів в державному секторі*, Центр доброчесності в оборонному секторі, Міністерство оборони Норвегії, 2015.
- Мелвін Дабнік, *Що таке підзвітність: базова теорія етики*, див.: С. Семпфорд, Н. Престон, *Етика державного сектору*, *Routledge*, 1998, 68-81..
- ОЕСР, *Правила і практика конфлікту інтересів в дев'яти державах-члена Ради Європи: порівняльний огляд*, *Sigma Papers*, No. 36, *OECD Publishing*, 2007.
- ОЕСР, *Вирішення конфлікту інтересів на державній службі: огляд та керівні принципи ОЕСР*, *OECD publishing*, 2003.

- ОЕСР, *Вирішення конфлікту інтересів на державній службі: огляд та керівні принципи ОЕСР*, *OECD publishing*, 2003.
- *Концептуальна записка ОЕСР, Модернізація і контроль підзвітності в державному секторі*, *OECD Observer*, 2005.
- Річард Малген, *Підзвітність: концепція, яка дедалі розширюється?*, *Public Administration*, No 3, 2000, 555-573.

Модуль 2.1.6: Засоби стримувань і противаг

Зміст модулю

Принцип стримування і противаг – це комплекс механізмів, який застосовується в процесі підвищення рівня підзвітності для запобігання випадкам помилкової або неналежної поведінки. В основі цього комплексу лежить принцип такого поділу владних повноважень, обов'язків та інформаційних завдань, який робить неможливою ситуацію, коли якась одна окрема особа або установа отримує абсолютний контроль в процесі прийняття рішень. Найбільшим чинником корупційних ризиків вважається концентрація владних повноважень в одних руках, в той час як система, яка врівноважує владні повноваження та забезпечує прозорість, буде сприяти стримуванню явищ корупції та недемократичної поведінки за допомогою демократичних засобів. Найважливішими елементами системи стримувань і противаг є: парламентський нагляд, політика протидії корупції, робота спеціалізованих антикорупційних органів, схеми запобігання конфлікту інтересів, механізми забезпечення прозорості/свободи доступу до інформації, зовнішнього та внутрішнього аудиту, механізми перевірок та установи омбудсменів. В цьому модулі через знайомство з відповідними поняттями, законодавством та різними підходами розглядаються шляхи, якими системи стримувань і противаг можуть застосовуватися в оборонних установах.

Навчальні цілі модулю

- Познайомитися з визначенням системи стримувань і противаг та з розвитком цієї концепції в історичній перспективі;
- Познайомитися з найважливішими законодавчими нормами міжнародного, регіонального та національного рівня, які врегульовують стандарти системи стримувань і противаг;
- Піддати аналізу системи стримувань і противаг, які на поточний момент функціонують в оборонних секторах, з визначенням їхніх сильних та слабких сторін, можливостей та викликів.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Деніел Ледерман, Норман Лоайза, Родріго Суарес, *Підзвітність та корупція: установи мають значення*, *Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005.
- Джеймс Альт, Дейвід Лессен, *Політичні та юридич-*

ні проти ваги корупції: факти з діяльності урядів окремих штатів США, *Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007.

Модуль 2.1.7: Верховенство права

Зміст модулю

Різні країни мають різні норми адміністративного права, проте це право загалом визначається як комплекс принципів та правил, застосовних до організації та керування відносинами в царині державного управління, а також стосунками між органами керування та громадянами. Цей модуль присвячений необхідності дотримуватися в системі надання державних послуг, включаючи оборонні установи, таких засад верховенства права, як законність, роз'яснення підстав для прийняття управлінських рішень, доступ до інформації, підзвітність та право бути заслуханим.

Навчальні цілі модулю

- Надати роз'яснення визначення та концепції верховенства права та її ролі як ключового компоненту у функціонуванні системи державного управління;
- Зрозуміти, як здійснюється кодифікація принципу верховенства права та його практична реалізація в різних країнах, організаціях та оборонних установах.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Рейчел Клейнфелд, *Сприяння принципу верховенства права в інших країнах: наступне покоління реформ*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Річард Саннергольм, Шейн Квін, Андреа Рабус, Чуйність та відповідальність: політично розумна реформа верховенства права в державах, що характеризуються конфліктами та нестабільністю, Folke Bernadotte Academy, 2016.
www.fba.se
- Том Бінгем, *Верховенство права*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Модуль 2.1.8: Неупередженість

Зміст модулю

Згідно з принципом неупередженості, від органів державного управління вимагається діяти безсторонньо, у відповідності виключно до громадських, а не будь-яких інших інтересів. На практиці застосування принципу неупередженості часто вимагає від державних службовців утримуватися від висловлення думок, позицій або від дій, які демонструють упередженість на користь або проти певної справи, включаючи захист засад державної політики. Державна служба, яка дотримується принципу політичної безсторонності, забезпечує роботу уряду, сформованого будь-якою політичною партією, обраною виборцями, та відмовляється від виконання незаконних вказівок або наказів, етичність яких породжує сумніви. Модуль містить аналіз важливості дотримання принципу неупередженості в системі державного управління з окремим наголосом на оборонних установах.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння неупередженості як ключової складової ефективної системи державного управління;
- На основі конкретних прикладів роз'яснити принцип безсторонності та його актуальність для сектору оборони.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Брайен Гед, Александер Джонатан Браун, Кармел Коннорз, *Сприяння доброчесності: оцінка та вдосконалення державних установ*, Ashgate, 2008.
- Йен Тіорелл, *Вплив безсторонності на якість врядування: теорія і факти*, QoG Working Paper Series, 2009, 25.
http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Модуль 2.1.9: Надійність та передбачуваність

Зміст модулю

Передбачуваність є важливою складовою методики роботи управлінського апарату. В забезпеченні надійності та передбачуваності дій та рішень системи державного управління має свою роль низка юридичних принципів та механізмів. Всі елементи адміністративного права – підзаконні акти, процедури прийняття рішень, правові засоби захисту, юридичний контроль, інституція омбудсмена – створюються саме тому, що вони підвищують рівень передбачуваності або ж спроможності громадян формувати свої упевнені очкування з приводу вирішення тих чи інших питань.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння концепції надійності та передбачуваності, а також ланок, які поєднують їх з концепцією верховенства права;
- Зрозуміти, чому принцип верховенства права не обов'язково суперечить принципу права на прийняття дискреційних адміністративних рішень;
- Зрозуміти, як принцип пропорційності допомагає у реалізації принципів надійності та передбачуваності.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Стефані Ліндквіст, Френк Кросс, *Стабільність, передбачуваність та верховенство права: державні рішення як норма юридичної взаємності*, University of Texas School of Law, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Модуль 2.1.10: Стратегічний підхід до виховання доброчесності

Зміст модулю

Втілення стратегічного підходу до виховання доброчесності вимагає від працівників державного сектору суворого дотримання етичних норм, а також високого рівня прозорості та підзвітності. Для того, щоб потенційні порушники цих засад не мали зайвих спокус, важливо дбати про те, щоб очікувані вигоди від корупційної поведінки не були б привабливими (зменшувати побічні вигоди), та щоб загальні втрати від неналежних дій були надто високими для тих, хто розглядає можливість своєї участі в таких діях.

Потреба в комплексній програмі забезпечення доброчесності тягне за собою необхідність визначити ті її складові/функції, які необхідно створити для того, щоб система стала спроможною виховувати доброчесність. До таких складових слід віднести: врахування культурних відмінностей в межах однієї країни та між різними країнами, складові етики/стандартів (особливо в армійському середовищі), механізми контролю на різних рівнях установи (які діють як засоби раннього оповіщення про можливі порушення), різні обсяги контрольних засобів, необхідні на кожному рівні, ресурси для реалізації запобіжних заходів, засоби виявлення порушень, а також здатність притягати винних до відповідальності та усувати порушення в разі виявлення корупційних дій (тобто доброчесність, прозорість, підзвітність).

Метою цього модулю є підвищити рівень розуміння важливості стратегічного підходу та забезпечити такий рівень підготовки особового складу, який забезпечить його здатність реалізовувати зазначений підхід на практиці.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати ідею стратегічного підходу до виховання доброчесності в оборонному секторі;
- Визначити та проаналізувати складові/функції стратегічного підходу до виховання доброчесності в оборонному секторі;
- Знайти приклади належної та неналежної практики в рамках системних підходів, які реалізуються для виховання доброчесності в оборонному секторі (сильні та слабкі сторони, можливості та виклики).

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме в себе лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Інґрід Бустеруд, Стефані Нійсен, План заходів з виховання доброчесності – посібник для експертів-практиків в оборонних установах, Центр доброчесності в оборонному секторі та програма Транспаренсі Інтернешнл СК в секторі оборони та безпеки, 2014.
- Марк Пайман, Анн-Крістін Ведженер, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: 20 практичних реформ, програма Транспаренсі Інтернешнл СК в секторі оборони та безпеки, 2011.
- Сюзан Понд, Марк Пайман, Процес самооцінки в пи-

таннях доброчесності: діагностичний інструмент для національних установ оборони, Транспаренсі Інтернешнл, 2009.

- Тодор Тагарев, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка кращих зразків практики, NATO/DCAF, 2010.
- Валерій Ратчев, Оцивілювання міністерства оборони: функціональний підхід до сучасного оборонного відомства, DCAF, 2011.

БЛОК II: ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

Зміст блоку

Державним установам в рамках будь-якої програми виховання доброчесності належать важливі функції. Метою цього блоку є надати слухачам знання, які є необхідними для розуміння принципу поділу влади в застосуванні до доброчесності та ефективного урядування, а також представити в аналітичному ключі загальновизнані міжнародні визначення відповідних ролей державних установ та способів їхньої взаємодії. Буде поданий докладний огляд кожної з гілок влади.

Навчальні цілі блоку

- Отримати розуміння обов'язків та функцій парламентської, виконавчої та судової гілок влади;
- Роз'яснити роль демократичного контролю за збройними силами та силами безпеки як складової частини процесу ефективного урядування;
- Зрозуміти, як поділ влади разом із завданнями ефективного урядування та державного управління створюють основу для розвитку доброчесності в оборонних закладах.

Питання для розгляду

- Яким чином може виникати конфлікт інтересів як наслідок розподілу різних ролей та функцій?
- Яким чином належність до політичних партій та політичні функції можуть впливати на формування різних гілок влади?

Література

- Відповідні матеріали для кожного міні-модулю або лекції/сесії будуть підібрані профільними експертами у співпраці з представниками держави-господарки.

Модуль 2.2.1: Виконавча гілка

Зміст модулю

Поділ влади на різні гілки є основою принципу відокремлення владних функцій. Виконавча гілка влади є тією частиною держави, які має повноваження та завдання щодо щоденного керування державою шляхом виконання законів або забезпечення їх дотримання. Крім того, виконавча гілка видає підзаконні акти та встановлює етичні стандарти для державних відомств, а також командує збройними силами. Ця гілка влади повинна характеризуватися гарантовано доброчесними підходами до процедур своєї роботи, доброчесністю установ, правил та осіб, що до неї належать (особливо очільників).

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння обов'язків, функцій, юридичних та етичних норм діяльності виконавчої гілки влади;
- Пояснити, як саме виконавча гілка несе відповідальність за систему державного управління;
- Отримати розуміння ролі виконавчої гілки стосовно збройних сил та поняття цивільного контролю за збройними силами та силами безпеки в контексті стандартів та норм доброчесності.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Джоел Абербах, Марк Петерсон, *Виконавча гілка*, Oxford University Press, 2005.

Модуль 2.2.2: Законодавча гілка

Зміст модулю

Законодавчий орган творить закони та має повноваження надавати державній політиці законної сили, вносити до неї зміни, а також скасовувати її. Законодавчий орган спостерігає за діями уряду та спрямовує їх і часто має ексклюзивні повноваження вносити зміни до бюджету або бюджетів, на які спирається процес врядування. Оборонний сектор відноситься до сфери, за якою досить складно здійснювати ефективний нагляд, оскільки тут парламентарі мусять врівноважувати свої вимоги щодо обов'язкової підзвітності з необхідністю зберігати певний ступень таємності. Втім, процес законотворення в обороні повинен максимальною мірою наближатися до нормотворення в цивільній сфері. Крім того, парламенти мусять дбати про те, щоб оборонні відомства діяли в інтересах держави у спосіб, передбачений конституцією та правилами їхньої діяльності, забезпечуючи законність, легітимність та доброчесність своєї роботи.

Навчальні цілі модулю

- Отримати бачення обов'язків, функцій, а також юридичних та етичних норм діяльності законодавчої гілки влади;
- Проаналізувати роль законодавчого органу в керуванні оборонним сектором та питаннями національної безпеки, в заходах відповідного контролю та забезпечення підзвітності;
- Простежити процес пошуку парламентарями належного балансу між підзвітністю державних органів і таємним характером роботи сектору оборони та безпеки, утвердити принцип цивільного контролю за військовою організацією із забезпеченням високого рівня стандартів права та етики.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Карре Стром, *Правила, підстави та процедури: роль законодавців в парламентській демократії*, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, 1997.
- Томас Саафельд, Вольфганг Мюллер, *Ролі в законодавчих студіях: теоретичний вступ*, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Issue 1.

Модуль 2.2.3: Судова гілка

Зміст модулю

Судоустрій – це система прокуратури та судів, яка займається тлумаченням та застосуванням законів. Крім того, судоустрій забезпечує механізм вирішення суперечок, а також контролює законність адміністративних актів. За доктриною поділу влади судівництво, як правило, не займається творенням законів або забезпеченням їх дотримання; ця гілка радше тлумачить закони і застосовує їх до фактів в кожній окремій справі. Деякі держави мають окремі юридичні органи, які керують поведінкою своїх військовослужбовців, удаючись в багатьох випадках до різних судових механізмів з метою домогтися дотримання відповідних законів. Незалежна та ефективна судова гілка має забезпечувати підзвітність та юридичну відповідальність державних установ та службовців, включаючи установи системи оборони. Справедливе та дієве покарання посадових осіб вищого рівня за незаконні та неетичні дії має вирішальну вагу в підтримці довіри громадян до державних та оборонних закладів.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння функцій судової гілки, приділяючи особливу увагу питанням доброчесності в оборонному секторі;
- Пояснити, як саме судова гілка має реалізовувати процедуру розгляду скарг на основі вищих правових та етичних стандартів в системі збройних сил;
- Зрозуміти роль адміністративного судочинства для затвердження принципу верховенства права та доброчесності в ході роботи виконавчої гілки та системи державного управління з особливою увагою до військової служби.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Фабіо Падовано, Грація Згарра, Фіоріно, Судова гілка, система стримування і протидії та політична відповідальність, *Constitutional Political Economy*, 2003, 14-47.

БЛОК III: СТРИМУВАННЯ ТА ПРОТИВАГИ

Зміст блоку

Система стримування і протидії має вирішальне значення для побудови механізмів, які сприяють доброчесності. Цей блок присвячений розгляду цивільно-військових стосунків, питанням парламентського нагляду, судового контролю, ролі засобів масової інформації, а також стосункам з організаціями громадянського суспільства та із спеціалізованими органами протидії корупції як потенційними засобами забезпечення наявності стримувань і протидії. Розгляд цих питань розширює розуміння їхнього значення для підтримки доброчесності в оборонному секторі.

Навчальні цілі блоку

- Отримати розуміння системи застосування принципів парламентського та судового нагляду до сектору оборони;
- Проаналізувати стосунки та ролі громадянського суспільства та засобів масової інформації як інституційних чинників, які можуть використовуватися для підвищення рівня доброчесності;
- Надати роз'яснення засад, на основі яких спеціалізовані антикорупційні органи ініціюють заходи з виховання доброчесності в оборонних закладах та співпрацюють з ними на цьому напрямі.

Питання для розгляду

- Які проблеми виникають у вашій країні в роботі з громадянським суспільством та засобами масової інформації стосовно системи стримування і протидії корупції?
- Якими є основні важелі, які використовує парламент для нагляду за оборонним сектором?
- Які стосунки склалися у вашій країні між громадянським суспільством та армією?
- Який вплив мають засоби масової інформації на участь політиків та на публічні дебати стосовно питань корупції та врядування в секторі оборони та безпеки?

Методика викладання

- Методика викладання складається з шести модулів, кожний з яких присвячений одному конкретному механізму нагляду.

Модуль 2.3.1: Цивільно-військові стосунки

Зміст модулю

Цей модуль присвячений опису стосунків між громадянським суспільством в цілому та військовою організацією або військовими організаціями, покликаними це суспільство захищати, а також способів використання таких стосунків в цілях надання допомоги в процесах виховання доброчесності. У звуженому сенсі йдеться про опис стосунків між цивільною владою певного суспільства та його військовими органами в пов'язаних з вихованням доброчесності питаннях.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати концепцію цивільно-військових стосунків та співпраці в процесі виховання доброчесності;
- Отримати розуміння механізмів, на які спираються цивільно-військові стосунки в царині виховання доброчесності;
- Опанувати теорію цивільно-військових стосунків, яка працює в державах зрілої демократії в царині виховання доброчесності..

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Самюел П. Гантінгтон, *Солдат і держава, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harward University Press, 1981.
- Томас С. Бруно, Флорина Кристіана Матей, *Посібник з питань цивільно-військових стосунків* видавництва Routledge, Routledge, 2013.

Модуль 2.3.2: Парламентський контроль за доброчесністю в оборонному секторі

Зміст модулю

Рішення парламенту впливають на стан доброчесності в оборонному секторі через бюджетний процес, через механізми нагляду за витратами, а також через вимоги звітування оборонного сектору щодо виконання ним програм, ухвалених законодавцями.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння взаємодії між законодавчим органом та оборонним сектором в процесі пропонування програм до виконання та їх фінансування;
- Ознайомитися з різними засобами, за допомогою яких парламент здійснює нагляд за оборонним сектором, включаючи звіти перед парламентськими комітетами щодо стану виконання видатків за оборонними програмами та ефективності цих програм, передання проблемних питань на розгляд Генеральному інспектору або рахунковій палаті для докладного аналізу, ведення постійних дебатів щодо реалізації програм, на які виділені кошти;
- Зрозуміти важливість цієї гілки влади та її взаємодію з виконавчою гілкою з метою визначення місії оборони та керування нею.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Серанік Дж., *Парламентський нагляд за сектором оборони*, див.: Александра Рабренович, *Правові механізми запобігання корупції в Південній та Східній Європі з особливою увагою до сектору оборони*, Institute of Comparative Law, 2013.
- Ганс Борн, Філіпп Флурі, Андерс Джонсон, *Парламентський нагляд за сектором безпеки: принципи, механізми та практика*, Посібник для парламентарів, № 5, Міжпарламентська спілка та Женевський центр демократичного контролю за збройними силами, 2002.
- Ганс Борн, Філіпп Флурі, Саймон Ланн, *Нагляд та спрямування: актуальність парламентського нагляду для сектору безпеки*, DCAF, 2010
- Катарина Дьйокіч, Владимир Ерсел, *Парламентський нагляд та виховання доброчесності в установах безпеки*, BCSP, 2014.
- Саймон Ланн, *Демократичний контроль за збройними силами в принципі і на практиці*, DCAF working paper, 2002.
- Віллем Ф. ван Ейкелен, *Демократичний контроль за збройними силами*, DCAF, No. 2, 2002.

Модуль 2.3.3: Судовий контроль доброчесності в оборонному секторі

Зміст модулю

Судова гілка влади дбає про те, щоб за допомогою судових процедур забезпечувати виконання програм оборонного сектору у повній відповідності до всіх застосовних законів та норм, включаючи стандарти доброчесності. Судовій гілці довірені завдання виявлення ознак порушень закону в справах, до яких є причетним персонал оборонного сектору, а також застосування покарання в разі визнання обвинувачуваного винним.

Навчальні цілі модулю

- Отримати відомості про кроки, які виконуються судами для прийняття та розгляду скарг;
- Отримати розуміння способу тлумачення судовою гілкою юридичних стандартів на основі законів, норм, та судових прецедентів, які є застосовними до персоналу сектору оборони;
- Проаналізувати зв'язок між рішеннями в судових справах та подальшими діями, які стосуються таких самих або аналогічних питань, що вживаються законодавчою та/або виконавчою гілками влади в порядку реагування.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Джон Мак-Деніел, *Можливості та обсяг судового розгляду дискреційних рішень військових адміністративних органів*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Джеррі Рубін, *Військове право Сполученого Королівства: автономність, оцивілювання, юридизація*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, No. 1, 2002.

Модуль 2.3.4: Засоби масової інформації

Зміст модулю

Загалом від медійних організацій очікується, що в умовах демократії вони відіграватимуть важливу роль, але в різних країнах їхній вплив та ефективність є різними. Ця думка підтверджується станом справ в країнах, де ступінь свободи ЗМІ є вищим, і де спостерігаються активніше залучення громадян до прийняття політичних рішень та менші рівні корумпованості. ЗМІ здатні зіграти важливу наглядову роль в оборонному секторі та можуть стати важливим інструментом доведення до громадськості фактів корупційних дій.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати зв'язок між ЗМІ та ефективним урядуванням;
- Навести опис зв'язку між медійними рішеннями та впливом держави, політичних та комерційних структур в процесі виховання доброчесності в оборонному секторі;
- Обговорити, як і чому ЗМІ мають важливу роль у вихованні доброчесності в оборонному секторі.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Пітерс, Б., *Роль ЗМІ: висвітлення або покривання корупції?*, *Global Corruption Report*, Ch. 6, Транспаренсі Інтернешнл, 2003.
- Рафаель ді Телля, Ігнасіо Франческеллі, *Державна реклама та висвітлення корупційних скандалів в ЗМІ*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.

Модуль 2.3.5: Громадські організації

Зміст модулю

В документах ООН громадянське суспільство згадується як «третій сектор» суспільства поруч з державним та приватним секторами. До нього відносяться громадські та неурядові організації. Суспільна думка все більше схиляється до того, що реальні досягнення в подоланні складнощів розвитку стають можливими тільки з розбудовою установ ефективного врядування (як-от, юридичні та фінансові системи), а також в разі забезпечення активної участі громадянського суспільства в цьому процесі. Частиною ефективного врядування як загального підходу, що має ключове значення для відповідальної роботи державних установ, включаючи оборонні заклади, є виховання доброчесності. Істотний внесок в процес створення прозорішого та відповідальнішого робочого середовища, включно із захистом етичних стандартів та постійного підвищення рівня доброчесності можуть зробити громадські організації.

Навчальні цілі модулю

- Пояснити, яким чином представники громадянського суспільства можуть істотним чином сприяти процесам врядування в секторах безпеки та оборони;
- Проаналізувати, як громадські організації можуть бути корисними в процесі практичного дотримання юридичних та етичних стандартів та їх постійного вдосконалення в державних установах (включаючи оборону).

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Антикорупційна ініціатива БРА/ОЕСР для країн тихоокеанського регіону, Роль громадянського суспільства в приборканні корупції в державних закупівлях, див.: *Боротьба з хабарництвом в державних закупівлях в країнах тихоокеанського регіону*, Ч. 6, 2008.
- Аліна Мунгіу-Піппіді, Досвід громадянського суспільства як борця з корупцією в Східній та Центральній Європі, *Civil Society Against Corruption*, 2014.

Модуль 2.3.6: Спеціалізовані установи протидії корупції

Зміст модулю

Створення спеціалізованих органів з протидії корупції останнім часом часто розглядається як одна з найважливіших ініціатив у боротьбі з корупцією як в державному секторі в цілому, так і в оборонних установах. Водночас, досвід показує, що ефективність антикорупційних органів в різних країнах є різною. Накопичений досвід свідчить, що ефективне антикорупційне відомство потребує належного забезпечення ресурсами, потужного керівництва, щодо доброчесності та відданості якого своїм цілям не виникає жодних сумнівів, а також свого певного місця в мережі державних та недержавних гравців, які разом реалізують антикорупційні заходи. З іншого боку, ефективність слабкіших антикорупційних відомств часто є низькою через брак політичної волі, який проявляється в обмеженості відповідних ресурсів та спроможностей кадрового складу.

Навчальні цілі модулю

- Визначити основні органи протидії корупції (на основі процесу оцінки ризиків) в оборонному секторі та проаналізувати варіанти їхнього застосування в цілях запобігання корупції;
- З'ясувати причини успішності одних антикорупційних органів та неуспішності інших;
- Розглянути та описати характеристики середовища, необхідного для успішної діяльності антикорупційних органів в збройних силах та в оборонних закладах;
- Визначити інструментарій та ресурси, які існують для забезпечення ефективності антикорупційних органів в царині оборони.

Методика викладання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Франсиско Кардона, Антикорупційні стратегії та відомства, Посібник з ефективного урядування 3, Центр доброчесності в оборонному секторі, Міністерство оборони Норвегії, 2015.
- Езер Альбін, Кубісьєль Майкл, Установи протидії корупції: порівняльне дослідження національних стратегій протидії корупції, *GRECO's First Evaluation Round*, 2004.
- Матік М, Спеціалізовані антикорупційні відомства, див.: Александра Рабренович А., Правові механізми запобігання корупції в південносхідній Європі з особливою увагою до сектору оборони, *Institute of Comparative Law*, 2013.
- ОЕСР, Спеціалізовані антикорупційні установи – Огляд моделей, *OECD publishing*, 2008.
- ПРООН, Посібник експерта-практика: Оцінка спроможностей антикорупційних відомств, *UNDP publishing*, 2011.

III. ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

Зміст теми

Дана тема має надати слухачам бачення основних корупційних ризиків в процесах управління та його організації в секторі оборони та безпеки. Вона охоплює питання кадрового, фінансового та бюджетного управління, процедури закупівлі та укладання контрактів, забезпечення доброчесності в процесах прийняття рішень, а також питання розробки планів виховання доброчесності.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ ТЕМИ

- Обговорити роль управління кадровими ресурсами в зменшенні корупційних ризиків з врахуванням гендерних питань;
- Надати роз'яснення ролі оборонного планування, бюджетного та фінансового управління в зменшенні корупційних ризиків;
- Розглянути корупційні ризики в процесах закупівель та укладання контрактів, здійснити їх оцінку та визначити шляхи їх зменшення;
- Надати роз'яснення ролі доброчесності в процесах прийняття рішень та зменшення корупційних ризиків;
- Роз'яснити роль системи внутрішніх стримувань і противаг в протидії корупції;
- Обговорити методи розробки державних програм виховання доброчесності та керування ними.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

- Яких зацікавлених учасників побудови системи виховання доброчесності в оборонному секторі можна визначити?
- Які головні проблемні питання має охоплювати план виховання доброчесності?
- Якими способами держава може контролювати та оцінювати результати реалізації плану виховання доброчесності?
- Яким чином держава може включати тематику виховання доброчесності в свої освітні та навчальні програми?

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ

- Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків, підготовка інструкторів.

ПЕРЕЛІК ТЕМ

БЛОК I: УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ

Модуль 3.1.1: Стратегія управління кадрами

Модуль 3.1.2: Прийняття рішень в кадровій роботі

Модуль 3.1.3: Етична поведінка посадових осіб і захист викривачів

Модуль 3.1.4: Гендерні питання

БЛОК II: ФІНАНСИ ТА ЗАКУПІВЛІ

Модуль 3.2.1: Оборонне планування, формування бюджетів та фінансове управління

Модуль 3.2.2: Прозорість та корупційні ризики в процесах закупівлі

БЛОК III: ВВЕДЕННЯ ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОСНОВНЕ РУСЛО НАВЧАЛЬНИХ ЗАХОДІВ

Модуль 3.3.1: Доброчесність в процесах прийняття рішень

Модуль 3.3.2: Система внутрішніх стримувань і противаг

Модуль 3.3.3: Розробка програм виховання доброчесності та керування ними

БЛОК І: УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ

Зміст блоку

Цей блок є вступом до тематики юридично-регуляторних систем, принципів і стандартів, які є основою для моделей управління кадровими ресурсами та врегульовують роботу сучасних та ефективних систем кадрового менеджменту в державному секторі, включаючи збройні сили та сили безпеки. Ці принципи і стандарти забезпечують захист публічних службовців від зловживання політичною владою або службовим становищем. В рамках цієї тематики можна охопити такі документально зафіксовані засоби та методики як професійні стандарти, які мають скеровувати як поведінку керівників стосовно підпорядкованих їм кадрів, так і діяльність професійних кадровиків, у формі кодексів поведінки, засобів та прийомів протидії плинності кадрів, тощо; сюди ж відносяться не зафіксовані безпосередньо методи на кшталт характеристик поведінки особи, які вважаються прийнятними та необхідними для успішного кар'єрного зростання, та методи дій керівника, які створюють рівні та справедливі умови для професійного та особистого розвитку його підлеглих.

Навчальні цілі блоку

- Стратегія кадрової роботи: Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі: отримають навички раціонального функціонального аналізу; вмітимуть визначати об'єктивні вимоги до організації; опанують процес стратегічного планування кадрового забезпечення, включаючи надійну систему стимулів, здатну протистояти тиску; вмітимуть розробляти системи захисту прав цивільного персоналу, а також професійні стандарти роботи керівників та фахівців з кадрової роботи з огляду на потреби ресурсної бази;
- Процес прийняття рішень з кадрових питань: Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі: навчатимуться аналізувати прозорість процесів кадрового управління, звертаючи особливу увагу на ризики та першопричини виникнення проблем в кожній із складових системи управління кадрами (наприклад, з використанням ключових ознак ризиків); матимуть навички формування справедливого та прозорого процесу прийняття кадрових рішень; вмітимуть визначати необхідні організаційні передумови кадрової роботи, включаючи запобігання конфліктам інтересів;
- Етика поведінки посадових осіб та захист викривачів: Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі: розумітимуть значення ролі кадрової роботи у формуванні вимог щодо етичної та моральної поведінки, захисту викривачів, а також процедур повідомлення про порушення встановлених норм; розумітимуть наслідки використання спеціальних військових правил та засобів юридичного захисту; матимуть бачення способів забезпечення дотримання етичних та поведінських норм за допомогою механізмів кадрової роботи;
- Гендерні питання: Після успішного опанування матеріалу модулю слухачі: матимуть навички врахування пов'язаних з гендерними питаннями ризиків

в процесах кадрової роботи; володітимуть знаннями щодо оцінки методів запобігання порушенням та механізмів організаційного реагування в цій царині.

Питання для розгляду

- Якими є основні правила, функції та норми управління кадровими ресурсами?
- Якими є головні корупційні ризики на цьому напрямку, і якого роду індикаторами ми можемо скористатися для виявлення їхньої наявності та обсягу?
- Яким чином ми забезпечимо зважений та прозорий підхід до ефективного управління кадрами?
- Яка освіта необхідна для підготовки експертів з кадрових питань та розвитку знань керівників в царині управління кадровими ресурсами?
- Яким чином кодекси поведінки та засади етики можуть бути корисними для зменшення корупційних ризиків в процесах кадрового управління? Якими є головні правила етики, які можуть бути використані в управлінні кадрами оборонного та безпекового секторів?
- Якими є шляхи створення системи захисту викривачів?
- Яким чином впливає доброчесність/корупція на підтримку/руйнування інших ініціатив з виховання доброчесності в кадровій роботі?

Методика викладання

- Методика викладання сформована в рамках чотирьох модулів, кожний з яких присвячений одному певному принципу та/або стандарту, пов'язаному з підвищенням рівнів прозорості, підзвітності та доброчесності в роботі з управління кадровими ресурсами. Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Модуль 3.1.1: Стратегія управління кадрами

Зміст модулю

Даний модуль розвиває в слухачів базове розуміння методики аналізу функцій систем управління кадрами на різних рівнях. Крім того, він знайомить з вимогами, необхідними для побудови надійних систем винагороди на основі заслуг, націлених на захист прав персоналу, шляхом реалізації навчальних курсів з відповідної тематики.

Навчальні цілі модулю

- Провести раціональний функціональний аналіз системи управління кадрами;
- Визначити організаційні вимоги на основі двостороннього підходу: баланс між потребами в робочій силі та штатним розкладом та вимоги до рівня компетенції професійних кадрових працівників та (старших) керівників;
- Отримати розуміння стратегічного планування кадрів, включаючи створення надійної системи винагород на основі заслуг, здатної протистояти тиску, з метою забезпечення балансу між попитом та пропозицією в організації та сбалансованого розподілу робочого та вільного часу працівників, що дасть можливість підтримувати доброчесність як самої системи, так і її окремих працівників;
- Виявити недоліки в сфері доброчесності, які виникають через помилки в кадровому плануванні на рівні практичного результату: структура робочої сили (наприклад, співвідношення між військовими та цивільними); структура та розвиток організації (наприклад, чисельність та структура персоналу, ступінь централізації управління, використання підрядників); набір та відбір кадрів (наприклад, необхідні вміння, навички та досвід, основні джерела відбору претендентів на посади, методи залучення кандидатів, які відповідають встановленим критеріям, призупинення процесів набору; розмаїття складу робочої сили (наприклад, рівні можливості, підготовка до виконання різноманітних завдань); система заробітної платні та винагород (комплекс винагород фінансового та нефінансового характеру); управління ефективністю роботи (наприклад, види оцінювання ефективності, відповідність між ефективністю та винагородою); запобігання плинності кадрів (наприклад, допомога в сімейних справах, особистий розвиток працівників, належні умови праці); підготовка та перепідготовка (програми знайомства із службовими обов'язками/програми професійної орієнтації, огляди можливостей професійного розвитку, освітні заходи); трудові відносини (комунікація з працівниками, процедури подання скарг та дисциплінарні заходи); питання звільнення (наприклад, професійне вигоряння, допомога в пошуку нової роботи, програми скорочення кадрів);
- Проаналізувати необхідність застосування комплексного та побудованого на засадах доброчесності підходу до питань управління кар'єрою, оплати праці та виходу на пенсію;
- Отримати розуміння питань захисту прав праців-

ників.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні справи.

Література

- Альберт А. Робберт, Брент Р. Келтнер, Кеннет Дж. Рейнолдз, Марк Д. Спранка, Бет А. Бенджамін, Дифференціація в управлінні кадрами в армії, RAND, 1997.
- Антоні Гартл, Моральні питання в процесах прийняття рішень в армії, University Press of Kansas, 1989.
- Керол Джилл, Використання жорстких та м'яких моделей управління кадрами як ілюстрація розриву між реторикою і реальністю в питаннях робочої сили, No. WP 99/13, 1999.
- Департамент фінансів штату Каліфорнія, Керівні принципи стратегічного планування, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Елліот Турієл, Розвиток соціальних знань: мораль та умовності, Cambridge University Press, 1983.
- Геррі Тай, Система управління кар'єрою офіцера в майбутньому: розробка на основі цілей, Rand, 2001.
- Геррі Тай, Роланд Ярді, Маргарет Геррел, Кевін Бранкато, Збалансування робочої сили міністерства оборони, ресурси та системи кадрів, RAND, 2007.
- Лоренс Гінман, Етика: плюралістичний підхід до теорії моралі. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
- Майкл Армстронг, Стратегічне управління кадрами: керівництво до дії, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- Рамкова система управління кадрами НАТО. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///$TR-SAS-059-Report.pdf)
- Вейн Брокбенк, Дейвід Ульріх, Майк Ульріх, Йон Янгер, Погляд на кадри іззовні через шість компетенцій для майбутнього управління кадрами, McGraw-Hill, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Модуль 3.1.2: Прийняття рішень в кадровій роботі

Зміст модулю:

Даний модуль забезпечує бачення підходів, якими можуть користатися професійні кадрові працівники для того, щоб забезпечити прозорість процесу прийняття своїх рішень.

Навчальні цілі модулю

- Піддати аналізу необхідність забезпечення прозорості кадрових процедур, зосереджуючись на ризиках, що виникають в процесах побудови прозорих систем, та на першопричинах цих ризиків в кожній із складових процесу управління кадрами (наприклад, за допомогою використання ключових індикаторів ризику);
- Отримати розуміння важливості навичок з прийняття рішень на основі принципів належного управління;
- Відпрацювати процеси прийняття справедливих і прозорих кадрових рішень;
- Визначити необхідні передумови, які повинна мати установа, зокрема – систему запобігання конфлікту інтересів.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Андас Худйік, *Запобігання корупції та боротьба з нею: матеріал для навчального курсу в освітніх закладах прикордонних сил та митниці*, OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/entionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Кіртен Едвардз, Д-р. Мартін Едвардз, *Прогнозний аналіз кадрів*, Kogan Page, 2016.
- Патріша Вард Бідерман, Джеймс О'Тул, Деніел Гоулман, Уоррен Бенніс, *Прозорість: як лідери створюють культуру відвертості*, Jossey-Bass, 2008.

Модуль 3.1.3: Етична поведінка посадових осіб і захист викривачів

Зміст модулю

Цей модуль розрахований на те, щоб надати слухачам знання, необхідні для побудови системи кадрового менеджменту, яка спирається на кращі зразки практики етичної та високоморальної поведінки. Крім того, він знайомить з концепціями захисту викривачів та безпечного управління інформацією.

Навчальні цілі модулю

- Визначити роль управління кадрами для визначення вимог щодо етичної та високоморальної поведінки, захисту викривачів та процедур повідомлення про порушення встановлених норм;
- Обговорити наслідки застосування спеціальних військових правил та заходів захисту працівників;
- Підкреслити важливість процедур проведення консультацій, надання доступу до інформації, визначення критеріїв ефективності та забезпечення підзвітності системи управління кадрами перед громадськістю;
- Ознайомитися із способами забезпечення дотримання етичних норм правил поведінки за допомогою механізмів кадрової роботи.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- ОЕСР, *Захист викривачів: оптимістичні повідомлення*, 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Модуль 3.1.4: Гендерні питання

Зміст модулю

Даний модуль розрахований на те, щоб ознайомити слухачів з пов'язаними з гендерними аспектами корупційними ризиками в роботі з управління кадрами.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати та описати пов'язані з гендерними аспектами ризику в процесах управління кадрами;
- Здійснити обговорення та оцінку методів запобігання таким ризикам та їх зменшення, а також механізмів реагування установи на зазначені проблемні питання.

Методика викладання/оцінювання

- Методика викладання включатиме лекції, розгляд практичних прикладів, пленарні та групові обговорення, тезові конспекти та практичні вправи.

Література

- Кірстен Едвардз, Мартін Едвардз, *Прогнозний аналіз кадрів*, Kogan Page, 2016.
- Макс Мюллер, *Посібник керівника кадрової служби*, II видання, АМАСОМ, 2013.
- Навчальний пакет з гендерних питань Командування трансформації НАТО.
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Транспаренсі Інтернешнл, *Гендерні питання, нерівність та корупція – який між ними зв'язок?*, 2004.
http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

БЛОК II: ФІНАНСИ І ЗАКУПІВЛІ

Зміст блоку

Даний блок знайомить слухачів з головними аспектами управління фінансами та закупівлями в оборонній сфері з наголосом на важливості цих напрямків для запобігання корупції. Напрямки фінансів та закупівель є найбільш вразливими до корупції, тому чітке розуміння основних корупційних ризиків та методів протидії їм має життєво важливу роль.

Навчальні цілі блоку

- Отримати розуміння оборонної стратегії та оперативного процесу формування бюджету;
- Отримати знання про бюджетний процес та ризики фінансової корупції;
- Дослідити способи забезпечення максимальної прозорості та мінімізації корупційних ризиків в процесах управління оборонним фінансами;
- Визначити та оцінити корупційні ризики в процесах закупівлі та способів їх контролю протягом всього циклу закупівлі товарів та послуг (ризик в процесах відбору виконавців, проведення тендерів, укладання контрактів та ризики якості виконання);
- Отримати розуміння та бачення понять конфлікту інтересів, взаємозаліку, державно-приватного партнерства та вартості повного циклу експлуатації в плані пов'язаності цих понять з корупційними ризиками.

Питання для розгляду

- Якими є переваги та корупційні ризики програмно-цільового методу фінансування?
- Яким чином міністерства оборони можуть визначати пріоритетність своїх потреб та розподіляти ресурси відповідним чином?
- Якими є головні корупційні ризики в процесах закупівель?
- Яким чином визначення затрат повного циклу експлуатації може бути корисним для запобігання корупції?
- Яким чином ви врівноважили б економічну доцільність та прозорість в рамках циклу закупівлі товарів та послуг?

Методика викладання

- Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Модуль 3.2.1: Оборонне планування, формування бюджетів та фінансове управління

Зміст модулю

Даний модуль охоплює тематику розробки оборонної політики і стратегії, а також планування, формування бюджету та управління управління ресурсами – це саме ті ділянки, які, окрім інших, вимагають підвищення рівнів прозорості, підзвітності, ефективності та економного витрачання коштів міністерствами оборони. Крім того, модуль сприятиме кращому розумінню прогалин в зазначених системах та методів уникнення ризиків.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати бюджетний процес та ризики фінансової корупції;
- Отримати розуміння моделі фінансування оборонних потреб, зокрема, важливості уникнення прогалин між стратегічним оборонним плануванням та формуванням оперативного бюджету;
- Провести обговорення засобів та шляхів забезпечення прозорості процесу прийняття рішень в сфері оборони;
- Отримати бачення ризиків в сукупності складових (ППБВ – планування, програмування, бюджетний процес та виконання) бюджетного циклу окрім суто бюджетних проблем;
- Отримати розуміння корупційних ризиків та засобів забезпечення прозорості, які можуть застосовуватися для протидії таким ризикам в бюджетному процесі.

Питання для розгляду

- Якими є головні складові системи формування бюджету на основі програмно-цільового методу?
- Якими є переваги використання бюджету, визначеного за конкретними програмами?
- Яким є вплив процесу планування та формування бюджету з точки зору забезпечення ресурсами?
- Яким чином міністерства оборони можуть визначати пріоритетні напрямки оборонного сектору та розпоряджатися оборонними ресурсами у відповідності до цих напрямків?
- Якими є наслідки корупції для фінансового управління в царині оборони?

Методика викладання

- Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Література

- Андерсон, Дуглас Дж. та Юбенкс Джина, Розподіл ресурсів COSO по трьох лініях оборони, *The Institute of Internal Auditor*, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, План заходів доброчесності – посібник для експертів-практиків установ оборони, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка кращих практик, 2010.

http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf

- Транспаренсі Інтернешнл – Оборонна та безпекова програма, аналіз національних оборонних бюджетів, 2011.

Модуль 3.2.2: Прозорість та корупційні ризики в процесах закупівлі

Зміст модулю

Даний модуль дасть слухачам можливість ознайомитися з головними елементами закупівель (пошук виконавців, укладання контрактів, аналіз вартості, розробка моделі вартості повного циклу експлуатації товару, ДПП (державно-приватне партнерство)), з корупційним ризиками, які є типовими для процесу закупівлі, та з механізмами запобігання цим ризикам або їх зменшення. Слухачі не тільки ознайомляться з переліком найбільших корупційних ризиків, але також опанують навички оцінки рівня корупційних ризиків в різних варіантах умов закупівлі.

Навчальні цілі модулю

- Надати визначення та оцінку корупційних ризиків в процесі закупівлі та способів управління ними (ризики відбору виконавця, ризики тендерного процесу, контрактні ризики, ризики якості виконання);
- Здійснити оцінку ризиків відбору виконавця (включаючи вимоги до параметрів системи відбору, розриви між стратегічним та оперативним плануванням, мінімальні вимоги, кількість товарів, яка закуповується);
- Здійснити оцінку тендерних ризиків (включаючи ризики вибору між низькою ціною та якістю, вартість повного циклу експлуатації, зловживання варіантом закупівлі в єдиного постачальника та неконкурентними процесами, змова учасників тендеру та картельна змова, відповідність вартості реальній якості, змова між приватними постачальниками, зловживання «секретними» цілями закупівлі, брак повної прозорості кінцевого одержувача коштів);
- Здійснити оцінку контрактних ризиків (включаючи штучне завищення ціни, використання договорів субпідряду без повного розкриття всіх видатків, брак відомостей про спроможність надавачів послуг забезпечити належну якість, наприклад – списки надійних та ненадійних постачальників, неповне або плутане визначення обсягів робіт в контрактах, внаслідок чого виникають додаткові видатки);
- Здійснити оцінку ризиків якості (включаючи якість виконаних робіт, своєчасність виконання, повноту обсягів виконання, брак контролю за дотриманням виконавцем умов контракту за одним із зазначених параметрів, повнота положень контракту стосовно наслідків неякісного його виконання);
- Здійснити оцінку конфлікту інтересів як наскрізної проблеми;
- Створити перелік та надати опис різних методів зменшення корупційних ризиків в процесах закупівлі;
- Розкрити зміст тих проблемних аспектів, які супроводжують наявність дискреційних повноважень;
- Надати визначення корупційним ризикам, які супроводжують процес взаємозаліків та оцінити ці ризики;
- Розглянути переваги і недоліки державно-приватного партнерства;

- Опанувати методикку аналізу видатків та результатів.

Питання для розгляду

- Яким є найкращий підхід до визначення потреб в закупівлі відносно пріоритетів оборони?
- Якими є основні методи закупівель?
- Якими є корупційні ризики та їхні наслідки в цій сфері?
- Якими є переваги застосування підходу на основі вартості повного циклу експлуатації товару?
- Якими є способи прозорого порівняння результативності системи та її економічності в рамках циклу закупівлі?
- Яким чином ви могли б порівняти ваші плани закупівель з вашими процесами стратегічного планування та визначення потреб в силах і засобах?

Методика викладання

Груповою роботою, обговоренням, лекціями, аналізом прикладів, виконанням практичних завдань, опитуванням, аналізом отриманих уроків.

Література

- DCAF, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка кращих практик, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Транспаренсі Інтернешнл Великобританія, Комплексна перевірка транзакцій на предмет виявлення хабарництва, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Транспаренсі Інтернешнл Великобританія, Видатки на оборону: як зменшити ризик корупції, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

БЛОК III: ВВЕДЕННЯ ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОСНОВНЕ РУСЛО НАВЧАЛЬНОЇ ТЕМАТИКИ

Зміст блоку

В центрі уваги цього блоку – включення тематики виховання доброчесності в діяльність організації та перетворення її на невід’ємну частину всіх процесів прийняття рішень, внутрішніх систем стримувань і противаг, а також розробки національних програм виховання доброчесності та керування ними.

Навчальні цілі блоку

- Проаналізувати процеси прийняття рішень та оцінити аспекти їхньої уразливості до корупції;
- Застосувати навички вдосконалення процесів прийняття рішень з метою зменшення корупційних ризиків;
- Уточнити завдання заходів внутрішнього контролю, включаючи функції аудиту та генерального інспектора, а також напрямки їхньої роботи на шляху зменшення корупційних ризиків;
- Ознайомитися з Анкетою самооцінки щодо заходів з виховання доброчесності та з процедурою партнерської перевірки стану справ у цьому напрямку;
- Розробити план заходів з виховання доброчесності та окреслити його основні положення, а також забезпечити його практичне втілення за допомогою Програми виховання доброчесності НАТО.

Питання для розгляду

- Які приклади методики результативного та ефективного прийняття рішень вам відомі?
- Які методики ефективного моніторингу та оцінки результатів різних підходів до процесу прийняття рішень ми можемо використовувати?
- Якими є характеристики ефективних систем аудиту і контролю, і яким чином забезпечувати незмінний рівень їхньої ефективності в середовищі, що постійно змінюється?
- Які основні висновки можна зробити з досвіду країн, які вже виконували процедури підготовки анкети самооцінки питань виховання доброчесності / партнерської перевірки?
- Яким чином країни можуть скористатися цією технологією з метою покращення рівня врядування та стійкості їхнього сектору оборони та безпеки??

Методика викладання

- Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Модуль 3.3.1: Доброчесність в процесах прийняття рішень

Зміст модулю

Метою даного модулю є ознайомлення з методикою прийняття рішень та із шляхами виникнення в цьому процесі корупційних ризиків. Крім того, слухачі опанують методи розробки заходів подолання корупційних ризиків, засоби аналізу процесу та його вдосконалення.

Навчальні цілі модулю

- Опанувати суть методики прийняття рішень в державі;
- Навчитися оцінці корупційних ризиків в процесах прийняття рішень (складання карти ризиків);
- Розробити результативну методику управління ризиками;
- Розробити конкретні державні заходи для зменшення корупційних ризиків;
- Створити систему моніторингу процесів прийняття рішень.

Питання для розгляду

- Які приклади методики прийняття рішень вам відомі?
- Чи можна порівнювати та протиставляти методи прийняття рішень, які застосовуються в різних країнах?
- Якими є корупційні ризики та їхні наслідки в процесах прийняття рішень?
- Які переваги несе в собі реалізація методики управління ризиками?
- Якими є способи розробки та оцінювання конкретних заходів із зменшення корупційних ризиків в кожній окремій країні?
- Якими є переваги від реалізації системи моніторингу процесів прийняття рішень?

Методика викладання

- Групова робота, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Література

- DCAF, *Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка кращих практик*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- ОЕСР, *Доброчесність в закупівлях: передовий досвід від А до Я*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Транспаренсі Інтернешнл Великобританія, *Видатки на оборону: як зменшити ризики корупції*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Модуль 3.3.2: Система внутрішніх стримувань і противаг

Зміст модулю

В центрі уваги цього модулю – ознайомлення слухачів з найефективнішими методами внутрішнього контролю й аудиту, а також із заходами, необхідними для забезпечення прозорості та зменшення ризиків.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати цілі застосування заходів внутрішнього контролю в оборонних установах;
- Проаналізувати причини, через які система розподілу повноважень та рівнів прийняття рішень сприяє зменшенню корупційних ризиків;
- Проаналізувати причини, через які система окремого прийняття рішень різними відомствами сприяє зменшенню корупційних ризиків;
- Сформулювати критерії наявності та ознаки корупції в цілях виконання завдань систем внутрішнього контролю та аудиту, а також визначити процедури проведення необхідних перевірок;
- З'ясувати роль внутрішнього аудиту в подоланні корупції;
- З'ясувати роль генерального інспектора та процедури попередньої оцінки для зменшення рівня корупції.

Питання для розгляду

- Якими є завдання внутрішнього аудиту та контролю в процесах зменшення корупційних ризиків?
- Хто відноситься до числа основних зацікавлених учасників процесу створення внутрішньої системи стримувань і противаг?
- Якими є основні вимоги до ефективної системи внутрішнього аудиту і контролю?
- Яким буде, з врахуванням постійних змін довколишнього середовища, найкращий спосіб збереження ефективності системи внутрішніх стримувань і противаг?
- Яким є належний баланс між заходами моніторингу, спрямованими на запобігання корупції та вимогами щодо ефективності діяльності організації?

Методика викладання

Груповою роботою, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків.

Література

- DCAF, *Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка краєвих практик*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Гендерсон, Вільям, *Антикорупційний внутрішній аудит: ключовий елемент забезпечення дотримання антикорупційних норм*, 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, *Довідник з питань внутрішнього аудиту*, 2009. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf

- Інститут внутрішніх аудиторів, Комітет з аудиту: огляд внутрішнього аудиту: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Модуль 3.3.3: Розробка програм виховання доброчесності та керування ними

Зміст модулю

Цей модуль представляє слухачам весь процес виховання доброчесності НАТО. Він охоплює тематику анкети самооцінки, процедури партнерської перевірки, аспекти розробки плану виховання доброчесності та запровадження процесу постійного вдосконалення.

Навчальні цілі модулю

- Заповнити анкету самооцінки (SAQ) та визначити подальші кроки;
- Визначити цілі та процедуру партнерської перевірки на місці;
- Розробити план заходів з виховання доброчесності з врахуванням специфіки конкретної країни;
- Ознайомитися з варіантами надання допомоги з боку Програми НАТО з виховання доброчесності, включаючи тренінги, тематичні робочі зустрічі, семінари та підтримку профільних експертів на місці;
- Зрозуміти важливість повторюваності циклу оцінки здобутих досягнень.

Питання для розгляду

- Хто відноситься до кола зацікавлених учасників розробки програми виховання доброчесності в оборонному секторі, і які аргументи будуть корисними для того, щоб вони усвідомили свою потребу приєднатися до цієї програми?
- Як забезпечити, щоб відповіді на запитання анкети самооцінки були точними та чесними?
- Що слід здійснити для того, щоб процес партнерської перевірки був прийнятним для країни?
- Якими є шляхи включення до плану виховання доброчесності конкретної країни заходів навчання та підготовки?

Методика викладання

- Груповою роботою, обговорення, лекції, аналіз прикладів, виконання практичних завдань, опитування, аналіз отриманих уроків, підготовка інструкторів.

Література

- CIDS, *План заходів з виховання доброчесності – посібник для експертів-практиків оборонних установ*, 2014. http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка краєвих практик*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Транспаренсі Інтернешнл Великобританія, *Видатки на оборону: як зменшити ризики корупції*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

IV. ОПЕРАЦІЇ ТА ОБОРОННІ ЗАХОДИ

Зміст теми

Центром уваги даної теми є наслідки корупції та неефективного врядування для військових операцій та оборонних заходів. Тут роз'яснюється актуальність принципів виховання доброчесності для операцій та оборонних заходів за межами території країни, а також причини, через які питання доброчесності обов'язково мають стати частиною місії. В процесі розгляду цієї тематики слухачам буде роз'яснена важливість запобігання корупції та боротьби з нею в ході операцій і розбудови військових сил та засобів, а також введення аспектів виховання доброчесності в основне русло їхньої роботи. Тема поєднує в собі питання контролю ризиків, пов'язаних із зоною операції, та зменшення корупційних ризиків в середовищі залучених до виконання місії сил.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ ТЕМИ

- Проаналізувати корупційні ризики та виклики на всіх етапах військової операції;
- Проаналізувати та визначити наслідки корупції на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях (включаючи хабарництво, кумівство, вертикально інтегровану корупцію, мережі злочинного патронажу та «захоплення держави»);
- Визначити і проаналізувати індикатори та ознаки корупції. Отримати розуміння корисності та обмежень інструментів для вимірювання рівнів корупції;
- Зрозуміти, як завдання з виконання місії можуть перетинатися з чинниками середовища зони відповідальності підрозділу, сприяючи корупції або зменшуючи її рівень;
- Визначити та проаналізувати корупційні ризики, шляхи поширення корупції, її прояви та виклики, які вона створює для розбудови обороноздатності;
- Визначити та реалізувати підготовчі заходи та заходи на місці проведення операції з метою зменшення корупційних ризиків в ході операцій та заходів з розбудови обороноздатності;
- Визначити інших учасників, залучених перед та під час військових операцій і заходів з розбудови обороноздатності, з'ясувати їхні можливості протидії корупції на різних рівнях врядування;
- Отримати бачення ефективного процесу прийняття рішень на основі оцінки корупційних ризиків та можливої протидії їм для досягнення успіху місії;
- Застосувати прийоми, способи та процедури, які можуть використовуватися для зменшення корупційних ризиків в ході операцій та заходів з розбудови обороноздатності;
- Усвідомити місце виховання доброчесності в процесах розбудови обороноздатності.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

- Як оцінити ризики, що становить корупція для цілей та успіху місії?
- Які способи існують для діагностики проявів та шляхів поширення корупції (включаючи шляхи взаємодії корупції з мережами злочинного патронажу, використання природних ресурсів, надання міжнародної допомоги, тощо)?

- Як можуть загострюватися корупційні проблеми в зоні проведення операції у зв'язку із заходами з виконання місії? Як можна цьому протидіяти?
- Яким є вплив корупції на ефективність та легітимність діяльності державних установ країни-господаря, включаючи сили оборони та безпеки?
- Як найкращим чином готувати особовий склад до протидії корупційним проявам?
- Як різні прояви корупції впливають на програми розбудови обороноздатності?
- Яку роль має виховання доброчесності в розбудові обороноздатності та в оборонних заходах?

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

ПЕРЕЛІК ТЕМ

БЛОК I: ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПРОЦЕСІ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Модуль 4.1.1: Типи та шляхи поширення корупції, яка може впливати на військові операції

Модуль 4.1.2: Корупційні ризики та успіх місії

Модуль 4.1.3: Подолання корупції за допомогою планування: процес планування НАТО

Модуль 4.1.4: Стандартні оперативні процедури: прийоми, практичні підходи та методика зменшення корупційних ризиків в ході виконання військової місії

Модуль 4.1.5: Прийоми, практичні підходи та методика протидії корупції в ході операції

Модуль 4.1.6: Корупційні ризики в процесах забезпечення місії

Модуль 4.1.7: Протидія корупції із застосуванням комплексного підходу

Модуль 4.1.8: Лідерство та ефективність прийняття рішень

Модуль 4.1.9: Розвиток військових та поліцейських сил безпеки держави-господаря

Модуль 4.1.10: Оцінка окремих заходів з подолання та протидії корупції в ході військових операцій

БЛОК II: ОБОРОННІ ЗАХОДИ І РОЗБУДОВА СПРОМОЖНОСТЕЙ

Модуль 4.2.1: Корупційні ризики в ході оборонних заходів, підтримки сил безпеки, охорони правопорядку та стабільності та розбудови оборонних та пов'язаних з ними безпекових сил

Модуль 4.2.2: Оцінка і зниження корупційних ризиків в ході оборонних заходів, допомоги силам безпеки та розбудови оборонного потенціалу

Модуль 4.2.3: Виховання доброчесності, розбудова потенціалу: реалізація програм з виховання доброчесності в рамках надання допомоги щодо забезпечення безпеки та розбудови оборонного потенціалу

Модуль 4.2.4: Моніторинг та оцінка оборонних заходів, надання допомоги в забезпеченні безпеки та розбудови потенціалу

Модуль 4.2.5: Передовий досвід в формуванні сталої системи нагляду, структур протидії корупції та внутрішнього контролю

БЛОК І: ВИХОВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПРОЦЕСІ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЯХ

Зміст блоку

Даний блок передбачає створення, розвиток та поглиблення розуміння процесів виховання доброчесності в ході військових операцій. Він зосереджений на тих ризиках, які може створювати корупція для військових операцій, з метою озброїти слухачів знаннями про різні варіанти того, як заходи, що реалізуються в ході операції можуть позначатися на цілях військової місії, включаючи заходи безпеки та охорони, надання базових послуг та стабілізацію системи врядування. Він знайомить з принципом «не зашкодь», демонструючи різні варіанти шляхів, що можуть поглиблювати корупцію в цілком непередбачуваний спосіб. Нарешті, він торкається питань наслідків корупції для ефективності та легітимності самої місії.

Мета: довести до відома вибраних посадових осіб армії та поліції ті практичні дії та методику, за допомогою яких вони зможуть розпізнавати та долати різні прояви корупції, що загрожують успіху місії в ході військових операцій на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях. Іншою метою блоку є сприяння співпраці з профільними експертами шляхом включення відповідного модулю до процесу планування НАТО для того, щоб підвищувати потенціал сил НАТО за допомогою таких експертів.

Навчальні цілі блоку

- Проаналізувати корупційні ризики та виклики на всіх етапах військової операції;
 - Піддати аналізу та визначити шляхи поширення корупції, її прояви та наслідки на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях (включаючи хабарництво, кумівство, вертикально інтегровану корупцію, мережі злочинного патронажу та «захоплення держави»);
 - Визначити та проаналізувати індикатори та ознаки корупції;
 - Отримати розуміння корисності інструментів вимірювання рівнів корупції.
- Зрозуміти, як заходи з виконання місії можуть перетинатися з чинниками середовища зони проведення операції, сприяючи корупції (включаючи заходи забезпечення місії);
- Визначити та проаналізувати прийоми, методику та процедури, які можуть використовуватися для зменшення корупційних ризиків, включаючи заходи підготовки до місії та роботу на місці її виконання;
- Визначити інших учасників, залучених до військових операцій, та їхні можливості щодо запобігання корупції;
- Отримати розуміння ефективного процесу прийняття рішень, приділяючи особливу увагу вихованню доброчесності як чиннику досягнення успіху місії.

Питання для розгляду

- Як оцінити ризики, що становить корупція для цілей та успіху місії?
- Які способи існують для діагностики проявів та

шляхів поширення корупції?

- Як можуть загострюватися корупційні проблеми в зоні проведення операції у зв'язку із заходами з виконання місії? Як можна цьому протидіяти?
- Яким є вплив корупції на діяльність державних установ, включаючи сили оборони?

Методика викладання

- Процес викладання матеріалу цього блоку побудований на основі десяти модулів. Кожний модуль складається з вступної лекції, яка читається експертами-практиками/науковцями, після чого проводиться розгляд практичних прикладів та виконання невеликого письмового завдання. Письмове завдання може виконуватись і до викладання модулю для того, щоб дати слухачам час ознайомитися з рекомендованою літературою.

Модуль 4.1.1: Типи та шляхи поширення корупції, яка може впливати на військові операції

Зміст модулю

Слухачі отримають розуміння різних типів корупції та неналежної поведінки, які можуть завдавати шкоду в процесі військової операції та післяконфліктних заходів з відбудови території.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати зв'язок між корупцією та конфліктом;
- Визначити та проаналізувати корупційні ризики, що існують в рамках місії;
- Визначити та піддати аналізу типи та форми корупції (хабарництво, кумівство, вертикально інтегровану корупцію, мережі злочинного патронажу та «захоплення держави»), а також специфічні для зони операції ризики корупції та шляхи її поширення (включаючи використання природних ресурсів, надання міжнародної допомоги, тощо) ті їхній вплив на успіх місії;
- Проаналізувати шляхи, якими корупція підриває основи безпеки та охорони військ, довіри з боку сил оборони, місцевого населення та інших дійових осіб, присутніх в зоні виконання місії..

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду, *Боротьба з корупцією та протидія їй. Теорія та практика в операціях НАТО, NATO, 2013.* http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Аналіз об'єднаних та коаліційних операцій, *Дослідження включення в операції боротьби з корупцією та протидії їй, 2014.* http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- SIGAR, *Корупція та конфлікт: Аналіз отриманих уроків з досвіду США в Афганістані, 2016.* <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Транспаренсі Інтернешнл, *Оборона та безпека, Корупція: уроки, отримані в ході міжнародної місії в Афганістані, 2015.* https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Транспаренсі Інтернешнл, *Оборона та безпека, Корупція та підтримка миру. Зміцнення миротворчої діяльності та ООН, 2013.* http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- Департамент Великобританії з міжнародного розвитку, *Чому не можна ігнорувати корупцію: Аналіз причин, наслідків та способів роботи з ними, Збірка*

фактів щодо корупції. Ч. 1, 2015.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Модуль 4.1.2: Корупційні ризики та успіх місії

Зміст модулю

Даний модуль дає слухачам можливість вдатися до більш докладного, поглибленого аналізу корупційних ризиків на тактичному рівні, а також їхніх можливих наслідків на оперативному і стратегічному рівнях.

Вплив корупції розглядається під кутом трьох цілей місії із стабілізації ситуації: підтримка безпеки, надання базових послуг та стабілізація органів врядування країни-господаря; водночас відстежуються шляхи, якими корупція здатна впливати на конкретні заходи зі здійснення місії. Нарешті, в модулі розглядається, яким чином корупція може поглиблюватися у зв'язку із заходами самої місії, та як суспільні норми та практичні підходи можуть сприяти корупції або обмежувати її.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати корупційні ризики як елемент загальної оцінки обстановки;
- Визначити ті суспільні норми та/або практичні підходи, які сприяють та/або протидіють корупції;
- Піддати аналізу наслідки корупції для ефективності та легітимності дій місцевих військових та поліцейських сил безпеки;
- Зрозуміти чинники, що можуть приводити до небажання виконавців місії займатися питаннями корупції;
- Проаналізувати шляхи, якими місія може впливати на корупційну практику або, навпаки, поглиблювати її в зоні проведення операції (включаючи питання укладання контрактів);
- Усвідомити важливість практичних запобіжних підходів до антикорупційної діяльності;
- Розглянути поточний передовий досвід застосування антикорупційних заходів в ході військових операцій.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Ананд Топал, *Немає хороших людей серед живих: Америка, Талібан та війна очима афганців*, *American Empire Project*, 2014.
- Крістін Ченг, Домінік Заум, *Ключові теми миротворчості та корупції*, *Special Issue of International Peacekeeping Journal*, 2008.
- Початкова оцінка COMISAF, 2009.
<http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Комісія з нагляду та реформи врядування, *Здирництво та корупція в ланцюгу постачання США в Афганістані*, 2010.
- Мері Чін, *Аналіз отриманих уроків боротьби з корупцією в пост-конфліктних країнах*, U4, 2012.
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>

- *Транспаренсі Інтернешнл, Оборона та безпека, Корупція та миротворчість. Зміцнення миротворчої діяльності та ООН*, 2013.
http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf

Модуль 4.1.3: Подолання корупції за допомогою планування: процес планування НАТО

Зміст модулю

Слухачі познайомляться з процесом оперативного планування НАТО (ПОП), а також із способом, в який актуальні для конкретної місії корупційні проблеми мають пов'язуватися та враховуватися на різних етапах ПОП. Цей курс розрахований на профільних експертів з виховання доброчесності, які працюватимуть в умовах проведення операцій.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати виклики, пов'язані з плануванням заходів з протидії та подолання корупції в ході військових операцій;
- Розглянути внесок військових до Процесу врегулювання криз НАТО;
- Розглянути різні види планування військових операцій;
- Проаналізувати різні етапи ПОП НАТО, взаємодію між різними рівнями планування та схеми взаємодії різних рівнів планування військових операцій між собою;
- Визначити ймовірну присутність елементів корупції на різних етапах ПОП НАТО – від етапу оцінки обстановки до перехідного етапу;
- Отримати бачення прив'язки корупційних проблем до різних кінцевих продуктів процесу планування операцій НАТО;
- Проаналізувати виклики, пов'язані з плануванням заходів з протидії корупції в ході військових операцій;
- Отримати розуміння процесу визначення змісту ініціатив з протидії/подолання корупції в ході операцій.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Комплексна директива з планування операцій v2, 2013
- MC 133/4, *Оперативне планування НАТО*, 2016 (classified)
- NATO BI-SC *Посібник з оцінки операцій*, 2015
- *Посібник НАТО із систем реагування на кризи*, 2016 (classified)

Модуль 4.1.4: Стандартні операційні процедури: прийоми, практичні підходи та методика зменшення корупційних ризиків в ході виконання військової місії

Зміст модулю

Аудиторія познайомиться з різними прийомами, кращими зразками практики та методами, які можуть застосовуватися для зменшення корупційних ризиків та підтримки засад доброчесності в рамках місії. Основна увага приділяється стандартним оперативним процедурам та підходам (різних країн) до урегулювання кадрової та фінансової роботи з метою запобігання корупції в ході виконання місії. Цільовою аудиторією даного курсу є особовий склад, який бере участь в процесах планування.

Навчальні цілі модулю

- Забезпечити досягнення загального бачення корупційних ризиків на етапі укладання договорів підряду перед проведенням операції та в її ході;
- Отримати розуміння важливості поєднання завдань місії та підрозділів, а також комплексної спільної роботи на цьому напрямку;
- Визначити та проаналізувати заходи, які можуть зменшити ризики корупції серед особового складу;
- Проаналізувати корупційні ризики в усьому спектрі заходів із забезпечення місії;
- Проаналізувати роль генерального інспектора в збройних силах;
- Визначити та піддати аналізу приклади антикорупційних законів і стратегій деяких держав, пов'язаних з умовами бойових дій;
- Отримати розуміння важливості оцінки обстановки у прив'язці до рівня корупції, яким характеризується зона виконання місії та місцева сторона..

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- СОП та доктрини держав і НАТО.
- Центр досконалості НАТО CIMIC, Ефективне урядування має сенс – шлях вдосконалення вашої місії, 2012.
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

Модуль 4.1.5: Прийоми, практичні підходи та методика протидії корупції в ході операції

Зміст модулю

Слухачі опановуватимуть різні прийоми, кращі зразки практики та методу, якими зможуть скористатися для подолання корупційних ризиків в зоні проведення операції та для зменшення їхнього впливу на виконання завдань місії.

Навчальні цілі модулю

- Визначити підготовчі антикорупційні заходи (такі як оцінка загрози, розвідувальна інформація, кадрові рішення, перевірка підрядників, підготовка, цивільно-військова взаємодія, стратегічні комунікації та юридичні питання);
- Визначити та проаналізувати наслідки обраного підходу до укладання договорів підряду (включаючи роботу з приватними охоронними компаніями) для результатів операції;
- Отримати знання про настанови та кращі зразки практики антикорупційної діяльності, подані в різних джерелах;
- Проаналізувати проблеми, які виникають при веденні справ з корумпованими діями;
- Скористатися оцінкою обстановки для набуття знань про корупційні схеми, які існують на місці проведення операції.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду, Дослідження включення в операції боротьби з корупцією та протидії їй, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Мері Чін, Аналіз отриманих уроків боротьби з корупцією в пост-конфліктних країнах, У4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, Корупція в конфліктах: Аналіз отриманих уроків з досвіду США в Афганістані, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Транспаренсі Інтернешнл, Оборона та безпека, Корупційні загрози та міжнародні місії: практичні настанови для керівників, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international_

Модуль 4.1.6: Корупційні ризики в процесах забезпечення місії

Зміст модулю

Слухачі набудуть вміння виявляти та піддавати аналізу корупційні ризики, що виникають при забезпеченні операції, а також познайомляться з прийомами та практичними підходами, якими можна скористатися для зменшення ризиків корупції та підтримки засад доброчесності в зоні виконання місії.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати вплив на успіх місії корупції в ланцюгу забезпечення;
- Проаналізувати всю послідовність заходів забезпечення – від розгортання до повернення на місце постійної дислокації;
- Проаналізувати корупційні ризики в заходах із забезпечення місії;
- Отримати бачення ризиків, які притаманні національним та міжнародним системам стратегічної підтримки операцій;
- Проаналізувати ризики, притаманні системам оперативного забезпечення;
- Отримати бачення залучення підрядників та місцевої робочої сили до процесів забезпечення та обсягів їх залучення; приділити увагу питанням кінцевого вигодонабувача та стосунків субпідряду;
- Визначити та застосувати результативні стратегії зменшення ризиків в операціях із забезпечення місії.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- АJP 4 Логістика.
- АJP4.4 Доктрина об'єднаних перевезень та руху вантажів НАТО.
- АJP 4-5 Підтримка країни-господаря об'єднаними силами НАТО.
- АJP 4-6 Об'єднана група логістичного забезпечення.
- АJP 4-9 Режим багатонаціонального логістичного забезпечення.
- АJP 4-10 Медичне забезпечення.
- АJP 4-11 Прозорість сил та засобів.
- Посібник з логістики НАТО.

Модуль 4.1.7: Протидія корупції із застосуванням комплексного підходу

Зміст модулю

Слухачі познайомляться з різними зацікавленими виконавцями, які мають свої функції в зоні виконання місії, та з завданнями, які вони можуть виконувати для зменшення корупційних ризиків.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння Комплексного підходу НАТО та вимог щодо співпраці та координації дій на всіх рівнях роботи з подолання та протидії корупції;
- Проаналізувати повноваження, функції, сильні сторони та ступінь автономності прийняття рішень інших зацікавлених виконавців, що діють в зоні виконання місії;
- Проаналізувати та застосувати настанови з протидії корупції, включаючи матеріали, видані НАТО, ООН, ОБСЄ та державами-господарями;
- Проаналізувати вимоги та переваги роботи із структурами, що не належать до НАТО (NNEs), для досягнення єдності зусиль в рамках Комплексного підходу та реалізації заходів програми виховання доброчесності;
- Проаналізувати корупційні ризики, пов'язані з гуманітарними кризами;
- Визначити заходи протидії корупції, які застосовуються іншими зацікавленими сторонами в зоні виконання місії.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Кристофер Шнаубелт, *На шляху до комплексного підходу: інтеграція цивільних та військових концепцій стратегії*, NATO Defence College, 2011. <http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Незалежна комісія з аналізу результатів допомоги, *Підхід DFID до протидії корупції та його наслідки для бідних*, 2010. <http://ica.i.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Транспаренсі Інтернешнл, *Запобігання корупції в гуманітарних операціях*, 2014. http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- Департамент Сполученого Королівства з міжнародного розвитку, *Антикорупційна стратегія DFID для Нігерії*, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Модуль 4.1.8: Лідерство та ефективність прийняття рішень

Зміст модулю

Слухачі проаналізують роль керівництва в рамках місії та значення ефективних процесів рішень для запобігання корупції та її подолання в світлі виконання завдань місії.

Навчальні цілі модулю

- Усвідомити важливу роль командира у вихованні культури доброчесності у ввірених йому підрозділах;
- Проаналізувати важливість протидії корупційним ризикам на всіх етапах процесу прийняття рішень;
- Усвідомити важливу роль лідерства у питаннях управління кадрами та силами і засобами;
- Проаналізувати виклики та важливість зрівноваження інтересів, пріоритетів та етичних концепцій різних зацікавлених учасників у боротьбі з корупцією;
- Усвідомити важливу роль командира у визначенні завдань для подолання та протидії корупції в ході військових операцій;
- Усвідомити важливу роль командира в протидії зростанню рівня корупції в зоні його відповідальності під час проведення операції.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Роберт Л. Тейлор та Вільям Розенбах. Військові лідери: в гонитві за досконалістю. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, Корупція в конфліктах: аналіз отриманих уроків з досвіду США в Афганістані, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Центр об'єднаних сил армії США, Проект досвіду керування операціями (OLE). <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Модуль 4.1.9: Розвиток військових сил безпеки та поліції держави-господаря

Зміст модулю

Слухачі займатимуться аналізом шляхів поєднання заходів подолання та протидії корупції в рамках розбудови військових сил безпеки та поліцейських сил держави-господаря (ДГ) в (пост)-конфліктних зонах.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати концепцію та процес розбудови військових та поліцейських сил ДГ;
- Проаналізувати ризики корупції в підрозділах військових та поліцейських сил ДГ;
- Проаналізувати вплив на корупційні ризики та практику, що можуть мати ініціативи з розбудови оборонного і безпекового потенціалу в підрозділах військових та поліцейських сил ДГ;
- Визначити шляхи розвитку власного потенціалу військових та поліцейських сил ДГ щодо протидії корупції в своїх установах та під час виконання своїх місій;
- Визначити шляхи включення тематики виховання доброчесності до процесів розвитку військових та поліцейських сил ДГ.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- AJP - 3.16, Об'єднана доктрина НАТО щодо допомоги силам безпеки, 2016.
- AJP - 3.22, Об'єднана доктрина НАТО щодо охорони правопорядку і стабільності, 2015.
- Ганс Борн. Альбрехт Шнабель, Реформа сектору безпеки в проблемному середовищі, DCAF, 2009. <http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Марк Седра, Невпевне майбутнє афганського сектору безпеки, *Stability: International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
- Марк Седра, Діагностика провалів реформування сектору безпеки в Афганістані, див.: Афганістан, що балансує між боротьбою з повстанцями, комплексним підходом та політичним устроєм, Ганс-Георг Ергарт, Свен Гарейс, Чарлз Пентланд, McGill-Queen's University Press, 2008.
- Концепція допомоги силам безпеки НАТО, 2013.
- Посібник з надання військової допомоги ССО НАТО (1-ша редакція), 2014.
- Керівництво з допомоги, що надається силам безпеки «Рішуча підтримка», 2015.
- Програма Транспаренсі Інтернешнл в секторі оборони та безпеки, Допомога сектору безпеки, корупція та вразливі середовища: дослідження прикладу Малі, 2015. <http://tti-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.ei/>

Модуль 4.1.10: Оцінка окремих заходів з подолання та протидії корупції в ході військових операцій

Зміст модулю

Слухачі познайомляться з методикою оцінки окремих заходів з протидії корупції в ході військових операцій.

Навчальні цілі модулю

- Проаналізувати процес оцінки операцій НАТО;
- Зрозуміти, як можна включити оцінку наслідків корупції в загальний процес оцінки операцій;
- Усвідомити складнощі збирання даних та оцінювання рівнів корупції, а також оцінки ймовірності успіху або неуспіху антикорупційних заходів в ході військових операцій;
- Визначити шляхи розробки параметрів вимірювання результативності та параметрів вимірювання ефективності для оцінки окремих заходів з протидії корупції;
- Отримати бачення процесу розробки рекомендацій для протидії зростанню рівнів корупції в зоні відповідальності в ході проведення операції.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Центр аналізу армійського досвіду сухопутних сил США, Підручник з оцінки та показників вимірювання результативності в стабілізаційних операціях, 2011. http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Дерік Брінкерхоф, Оцінка політичної волі до зусиль з протидії корупції: аналітична основа, *Public Administration and Development*, Vol 20, 2000.
- Деніел Кауфманн, Аарт Краай, Массімо Маструцці, Вимірювання рівнів корупції: міфи та реальність, Світовий банк Group, 2006.
- DCAF, Виховання доброчесності та зменшення рівня корупції в секторі оборони: збірка краєвих практик: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Франсиско Дж. Урра, Оцінювання корупції: аналітичний огляд способів вимірювання корупції та їхніх недоліків: сприйняття, похибка та корисність, *Georgetown University*, 2007.
- Джеспер Джонсон, Як вимірювати та оцінювати роботу антикорупційних відомств: керівні принципи для відомств, донорів та експертів з оцінювання; *U4 Issue 8*, Bergen Institute, 2011.
- Джонатан Шроден, Чому не спрацьовує оперативне оцінювання. Річ не тільки в одиницях вимірювання, Огляд коледжу BMC 64(4), 2011. <https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- Посібник з оцінки заходів виховання доброчесності НАТО, 2015.

БЛОК II: ВИКОНАННЯ ОБОРОННИХ ЗАВДАНЬ ТА РОЗБУДОВИ ПОТЕНЦІАЛУ

Зміст блоку

Метою цього блоку є розширити та поглибити сприйняття поняття «доброчесність» в ході виконання оборонних заходів (ОЗ), надання допомоги в забезпеченні безпеки (ДЗП), охорони правопорядку і стабільності (ОППС), а також заходів з розбудови оборонного та пов'язаного з ним безпекового потенціалу (РОБС). Блок націлений на визначення ризику, який можуть створювати корупційні дії для успіху оборонних заходів та програм розбудови потенціалу; надання опису конкретних корупційних ризиків та шляхів їх поширення; на аналіз впливу програм розбудови потенціалу та оборонних заходів стосовно корупційних схем та дій; на надання кращих зразків досвіду зменшення корупційних ризиків та протидії корупційній практиці тією мірою і там, де це можливо. Кінцева мета – сприяти формуванню більш уніфікованого підходу до оборонних заходів та заходів з розбудови потенціалу.

Цільовою аудиторією блоку є особи, яким доручається формування, реалізація та моніторинг програм ОЗ, ДЗП, ОППС та РОБС, включаючи профільних експертів з виховання доброчесності, які залучаються до такої діяльності.

Навчальні цілі блоку

- Ознайомитися із завданнями оборонних заходів (ОЗ), надання допомоги в забезпеченні безпеки (ДЗП), охорони правопорядку і стабільності (ОППС), а також заходів з розбудови оборонного та пов'язаного з ним безпекового потенціалу (РОБС).
- Отримати розуміння корупційних ризиків та викликів, які ці ризики створюють для ОЗ, ДЗП, ОППС та РОБС з їх відповідним аналізом;
- Отримати розуміння взаємостосунків між корумпованими представниками держави/посадовими особами та програмами ОЗ, ДЗП, ОППС та РОБС;
- Визначити шляхи поширення корупції, її прояви та наслідки для сил безпеки сторони, яка отримує допомогу (включаючи наслідки хабарництва, кумівства та вертикально інтегрованої корупції);
- Визначити джерела інформації щодо корупційних проблем;
- Усвідомити роль, яку відіграє виховання доброчесності в оборонних заходах та в розбудові потенціалу та навичок з врахуванням цього процесу в ході планування заходів;
- Застосувати заходи подолання та протидії корупції в ході формування та реалізації програм;
- Усвідомити значення дієвого нагляду за сектором оборони для розбудови оборонного потенціалу;
- Дізнатися про ролі, які можуть виконуватися зовнішніми гравцями у вихованні доброчесності, розбудові потенціалу та в зменшенні корупційних ризиків;
- Проаналізувати важливість моніторингу ефективності дій та оцінки наслідків

Питання для розгляду

- Який вплив має корупція на програми оборонних

заходів, надання допомоги в забезпеченні безпеки, охорони правопорядку і стабільності, а також заходів з розбудови оборонних та пов'язаних з ними безпекових спроможностей?

- Якими є методи діагностики різних проявів, шляхів поширення та наслідків корупції (включаючи хабарництво; кумівство; торгівлю впливом, тощо)?
- Які існують шляхи для пом'якшення корупційних ризиків, та яким має бути сприйняття корупційних дій окремими особами?
- Яка роль може належати організаціям третьої сторони (включаючи міжнародні організації та організації громадянського суспільства) в ході реалізації ОЗ/ДЗП/РОБС у світлі виховання доброчесності?
- В чому полягає важливість контролю оборонного сектора для розбудови оборонного потенціалу?
- В чому полягає важливість заходів моніторингу та оцінки наслідків? Яким чином вони можуть бути корисними для протидії корупційним ризикам?

Методика викладання

Процес викладання матеріалу цього блоку побудований на основі п'яти модулів. Кожний модуль складається з вступної лекції, яка читається експертами-практиками/науковцями, після чого проводиться розгляд практичних прикладів та виконання невеликого письмового завдання. Письмове завдання може виконуватись і до викладання модулю для того, щоб дати слухачам час ознайомитися з рекомендованою літературою.

Модуль 4.2.1: Корупційні ризики в ході оборонних заходів, допомоги в забезпеченні безпеки, охорони правопорядку і стабільності, розбудови оборонного та пов'язаного з ним безпекового потенціалу

Зміст модулю

Цей модуль знайомить слухачів з цілями оборонних заходів, допомоги в забезпеченні безпеки, охорони правопорядку та стабільності, розбудови оборонного та пов'язаного з ним безпекового потенціалу та з принципами ефективності ОЗ, ДЗП та РОБС. В ньому пропонується обговорення зв'язків між корупцією та ОЗ/ДЗП/РОБС: якими шляхами корупція може впливати на результативність програм, а також якими є ризики того, що програми в непередбачуваний спосіб сприятимуть укоріненню корупційної практики.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння програм ОЗ/ДЗП/РОБС та умов, за яких виконання заходів з ОЗ та/або ДЗП/РОБС буде бажаним;
- Визначити ключові елементи ефективних програм з ОЗ та ДЗП/РОБС (оцінка потреб, виявлення спільних інтересів та цілей, розробка/реалізація відповідних заходів, за можливості – створення партнерських схем з третіми сторонами, інтегрована система моніторингу ефективності та оцінки наслідків) та проаналізувати обставини, за яких заходи ОЗ/ДЗП/РОБС можуть в непередбачуваний спосіб сприяти укоріненню корупційної практики;
- Усвідомити, як окремі види корупції (включаючи хабарництво; кумівство; мережі злочинного патронажу; захоплення держави; корупції в системі управління кадрами та ланцюгами постачання) можуть здійснювати негативний вплив на оборонні заходи та розбудову потенціалу (наприклад, через нецільове використання ресурсів, участь в навчальних заходах як незаслужена винагорода, а також брак підтримки з боку країни-господаря на ключових рівнях);

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Ганс Борн, Альбрехт Шнабель, *Реформа сектору безпеки в проблемному середовищі*, DCAF, 2009.
http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- ОЕСР, *Посібник з питань реформування системи безпеки: підтримка безпеки та справедливості*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- Сара Чейз та робоча група з міжнародної безпеки, *Корупція: нерозпізнана загроза міжнародній безпеці* Carnegie Endowment for International Peace, June 2014.
http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- *Ініціатива прозорості та підзвітності*, Довідник з відкритого врядування, сектор безпеки. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>

- Управління ООН з протидії наркотикам та злочинності, підрозділ з корупції та економічних злочинів, Партнерство з поширення антикорупційних знань (РАСК): Рекомендації для партнерів з розвитку, 2013.

Модуль 4.2.2: Оцінка і зниження корупційних ризиків в ході оборонних заходів, допомоги силам безпеки та розбудови оборонного потенціалу

Зміст модулю

Метою цього модулю є розвинути здатність слухачів оцінювати типи та серйозність корупційних ризиків, які можуть негативно позначитися на програмах ОЗ/ДЗП/РОБС; ознайомити слухачів з джерелами, в яких можна знайти пов'язані з корупцією індикатори та ознаки; провести ознайомлення з кращими зразками практики зменшення корупційних ризиків.

Навчальні цілі модулю

- Визначити індикатори присутності та серйозності корупції (наприклад, зафіксовані випадки корупційних дій державних посадових осіб; показники врядування; суворість законодавчих та каральних заходів);
- Застосувати знання щодо індикаторів до оцінки актуальності корупційних ризиків для програми, реалізація якої планується;
- Отримати знання про передовий досвід зменшення корупційних ризиків;
- Визначити ресурси протидії корупції (включаючи послуги зовнішніх експертів), які можуть бути корисними в процесах планування заходів ОЗ та РОБС.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Ендрю Лебович, Прикрий шлях Малі. Польові нотатки про торгівлю наркотиками в Західній Африці. *Foreign Policy*, 2013.
<http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Джефрі Мейзер, Дилема африканського солдата. *Війна на скелях*, 2015.
<http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Марк Седра, Непевне майбутнє афганського сектору безпеки, *International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Марк Седра, Діагностика провалів реформування сектору безпеки в Афганістані, див.: Афганістан, що балансує між боротьбою з повстанцями, комплексним підходом та політичним устроєм, Ганс-Георг Ергарт, Свен Гарейс, Чарлз Пентланд, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Транспаренсі Інтернешнл, Оборона та безпека (2015), Допомога в секторі безпеки, корупція та вразливі середовища: дослідження випадку Малі, 2001-2012.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Модуль 4.2.3: Виховання доброчесності, розбудова потенціалу: реалізація програм з виховання доброчесності в рамках надання допомоги щодо забезпечення безпеки та розбудови оборонного потенціалу

Зміст модулю

В центрі уваги цього модулю реалізація програм з виховання доброчесності/протидії корупції як елементів ОЗ/ДЗП/РОБС. Він розвиває у слухачів здатність побачити увесь спектр наявних інструментів та шляхів реалізації антикорупційних програм, а також окреслює можливу роль зовнішніх партнерів (включаючи парламенти та громадянське суспільство) в зменшенні корупційних ризиків, розбудові доброчесності та її сталого розвитку. Цільовою аудиторією модулю є профільні експерти з виховання доброчесності, які беруть участь в програмах ОЗ/ДЗП/РОБС; водночас, він може бути корисним і для тих, хто прагне кращого розуміння структури програм виховання доброчесності та ролі, яку такі програми можуть відіграти в ОЗ/ДЗП/РОБС.

Навчальні цілі модулю

- Застосувати заходи з виховання доброчесності, адаптуючи їх до конкретних обставин;
- Отримати бачення внеску зовнішніх гравців в процеси виховання доброчесності та розбудови оборонного потенціалу.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Федерація американських науковців, Міжнародна військова освіта та підготовка.
http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38,
- ОЕСР, Посібник з питань реформування системи безпеки: підтримка безпеки та правосуддя, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- ОЕСР, Реформи безпекового сектора: чому ми навчилися?, 2009.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>
- Пол, Кристофер, Колін П. Кларк, Бет Грил, Стефані Янг, Дженіфер Мороні, Джо Хоглер та Крістін Лі, Що спрацює найкраще в розбудові партнерського потенціалу і за яких обставин? RAND Corporation, 2013.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

Модуль 4.2.4: Моніторинг та оцінка оборонних заходів, надання допомоги в забезпеченні безпеки та розбудови потенціалу

Зміст модулю

Цей модуль розкриває важливу роль проведення моніторингу та оцінки наслідків в програмах ОЗ, ДЗП та РОБС, а також шляхи моніторингу рівня та впливу корупції на успіх програми.

Навчальні цілі модулю

- Усвідомити різницю між засобами вимірювання ефективності та засобами вимірювання результативності;
- Проаналізувати важливість включення заходів моніторингу в початкове планування та фінансування програм ОЗ/ДЗП/РОБС;
- Визначити шляхи моніторингу рівнів та наслідків корупції для успішності програми;
- Надати роз'яснення можливих шляхів використання результатів моніторингу ефективності та результативності для внесення коректив в заходи та/або завдання програм ОЗ/ДЗП/РОБС, зокрема стосовно корупційних ризиків.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Федерация американских ученых, Мониторинг кінцевого використання оборонних товарів та послуг. Міжурядові двосторонні послуги, 2005.
<http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Дженіфер Мороні, Айдан Кірбі Вінн, Джефрі Енгстром, Джо Хоглер, Томас-Дарел Янг та Мішель Спенсер, Оцінка ефективності міжнародної програми нерозповсюдження, RAND, 2011.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html
- Дженіфер Мороні, Джо Хоглер, Бенджамін Бані, Кім Крейгін, Девід Гоувел, Шарлотт Лінч та Ребекка Цімерман, Розбудова партнерського потенціалу для боротьби із зброєю масового знищення, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Дженіфер Мороні, Джо Хоглер, Джефферсон П. Маркіс, Кристофер Пол, Джон І. Пітерс, Бет Грилл, Розробка методики оцінки програм ВПС США з розбудови партнерства, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Модуль 4.2.5: Передовий досвід в формуванні сталої системи нагляду, структур протидії корупції та внутрішнього контролю

Зміст модулю

Цей модуль присвячений важливості довгострокового формування необхідних ресурсів та почуття відповідальності для реалізації сталої системи нагляду, структур протидії корупції та внутрішнього контролю, а також аналізу шляхів досягнення цих цілей.

Навчальні цілі модулю

- Отримати розуміння ролі та функціонування різних схем контролю, що існують в державах (відомчий, урядовий та парламентський);
- Окреслити шляхи наділення цих установ необхідними повноваженням одночасно із збереженням їх незалежності та неупередженості;
- Роз'яснити, яким чином співпраця з державними наглядовими установами може посилити вплив результатів військових операцій.

Методика викладання

- Методика викладання включає методичний пакет, що складається з лекцій, аналізу практичних прикладів, групових обговорень та практичних вправ в аудиторії.

Література

- Коул Іден, Керстін Епперт та Катрин Кінзельбах. Громадський контроль за сектором безпеки. DCAF Handbooks series.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- Посібник OECD DAC, Посібник з питань реформування системи безпеки: підтримка безпеки та правосуддя. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/dac>
- Пік Стапенхюрст, Парламентський контроль і бюджетний процес: глобальна перспектива, World Bank Publications, 2008.
- Вільям Мак-Дермотт, Джілад Ефра, Довідник з соціальних мереж для установ омбудсмена в збройних силах, DCAF, 2016.
<http://www.dcaf.ch>

ДОДАТОК 1.

Рекомендується використовувати аудіо-візуальні матеріали для заохочення слухачів вести діалог і обговорювати реальні життєві ситуації, з якими вони можуть зіштовхнутися в процесі виконання своїх професійних обов'язків. Матеріали взяті з досвіду приватного сектору, але вони можуть застосовуватися і для державного сектору. Це розіграні акторами короткі історії, що висвітлюють проблеми ведення кадрової роботи на засадах прозорості, підзвітності та доброчесності, і підкреслюють важливість дотримання чітко визначених підходів у відповідності до міжнародного права, кодексів належної поведінки та передового досвіду.

КОМПАКТ-ДИСК 1.

Вміст: Розповідь Річарда Бістронга, який більше десяти років був віце-президентом з міжнародних продажів, давав хабарі офіційним представникам інших держав, потім негласно співпрацював з міжнародними правоохоронними органами, і зрештою був ув'язнений.

- Чому це сталося, і які фактори треба розглядати в цій ситуації?
- Чи можна було цього уникнути, і як все це вплинуло на людину?
- Чи знаєте ви схожі приклади у вашій країні?

КОМПАКТ-ДИСКИ 2 І 3

Вміст: Наведені тут приклади стосуються ролі аудиторів у приватних підприємствах і поведінки посадовців державних органів, що приводить до неправомірних та незаконних дій.

- В чому неправильність вчинків посадовців?
- Чи активна і пасивна корупція – одне й те ж, і як до них треба ставитися?
- Чи застосовуються у вашій країні правила щодо перевірки в інтересах “третьох сторін”?

КОМПАКТ-ДИСК 4.

Вміст: Відео сюжет представляє процес всебічного оцінювання певної бізнес ситуації перед тим, як приймається рішення (комплексна перевірка).

- Як зміни в правовому полі країни впливають на приватний сектор і відкривають дорогу зловживанням.
- Хто в цій історії поводить невірно?
- Державно-приватний діалог і партнерство в сфері виховання доброчесності.

Типова програма з виховання доброчесності – група реалізації проекту

Голова робочої групи	Ніл Бест	Штаб-квартира НАТО	
Співголова робочої групи	Марк Губер	Група управління та керування обороною США	
КРАЇНА	ПРИЗВИЩЕ	УСТАНОВА	
Боснія і Герцеговина	П/п-к Осмо Газіч	Навчальний центр миротворчих операцій	
Болгарія	Проф. Тодор Тагарев	Женевський центр демократичного контролю за збройними силами	
Канада	Д-р. Дейвід Емеліфеонву	Академія оборони Канади / Королівський військовий коледж Канади	
Республіка Північна Македонія	Афродіта Воліна	Міністерство оборони Республіки Північна Македонія	
Республіка Північна Македонія	П/п-к Маріо Юрішік	Сухопутні сили Республіки Північна Македонія	
Грузія	Давід Гунашвілі	Міністерство оборони Грузії	
Грузія	Мака Петріашвілі	Міністерство оборони Грузії	
Грузія	Васил Гарсеванішвілі	Міністерство оборони Грузії	
Італія	П-к Антоніо Дженовезе	Бюро прозорості та боротьби з корупцією Об'єднаного штабу Італії	
Італія	П/п-к Марко Ріццо	Центральне управління бюджету та фінансів Міністерства оборони Італії	
Італія	М-р Філіппо Танкон Люттері	Центр досконалості НАТО з питань охорони правопорядку і стабільності	
Молдова	М-р Йон Ротару	Сухопутні сили Республіки Молдова	
Чорногорія	Занела Дйозгіч	Міністерство оборони Чорногорії	
Чорногорія	Ваня Вуковіч	Міністерство оборони Чорногорії	
Норвегія	П-к Тер'є Гааверстад	Центр доброчесності в оборонному секторі	
Сербія	Кап. 1 Станко Лекіч	Республіка Сербія, Міністерство оборони Сектор оборонної політики, Управління стратегічного планування	

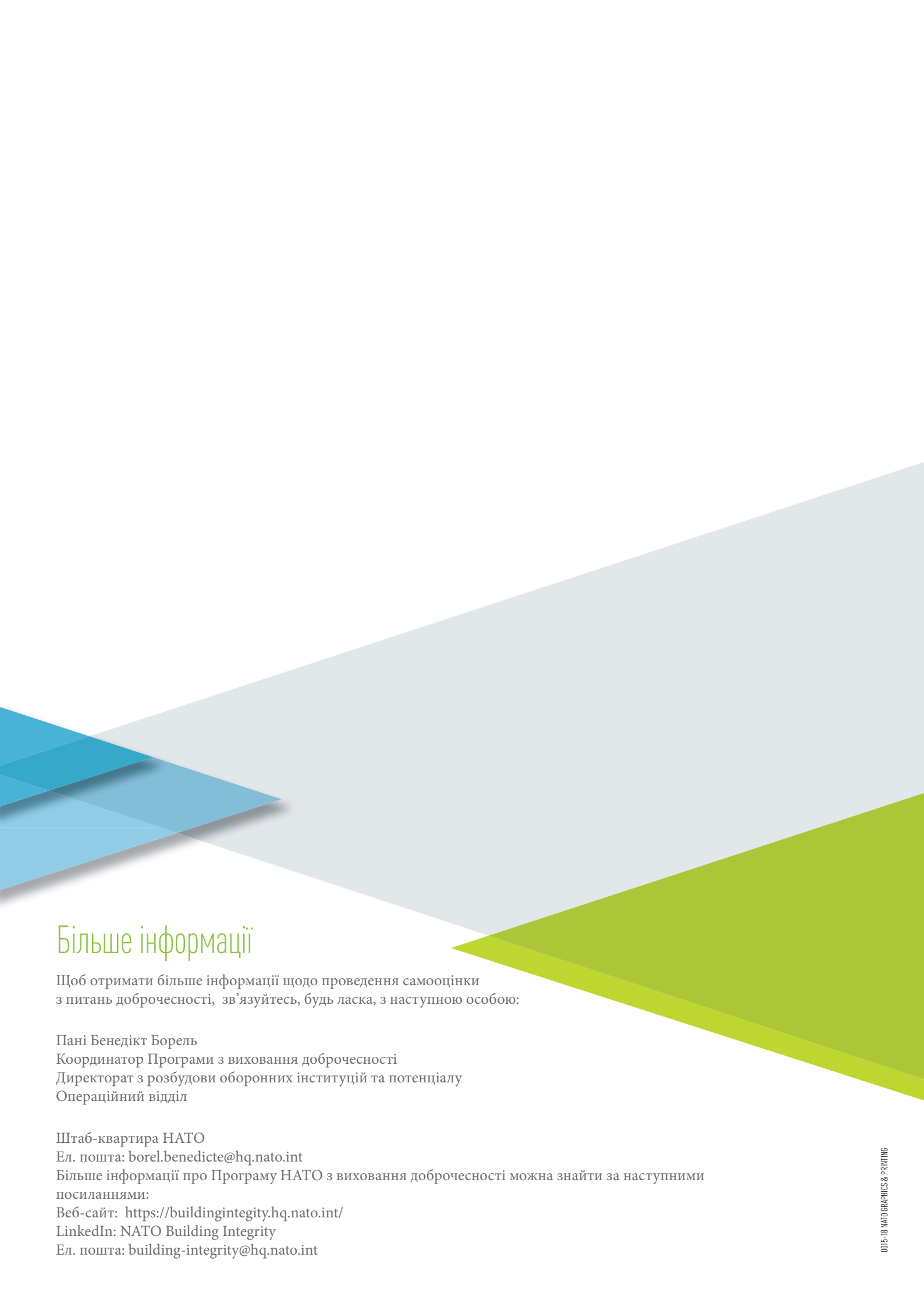
Сербія	Мілан С. Мілутінович	Республіка Сербія, Міністерство оборони, Сектор оборонної політики, Управління європейської інтеграції та керування проектами	
Україна	П/п-к Станіслав Філіпов	Державна прикордонна служба України	
Україна	П-к Юрій Призиглей	Центр освіти та підготовки з виховання добросовісності Національного університету оборони ім. Івана Черняхівського	
Україна	П-к Олена Голота	Центр освіти та підготовки з виховання добросовісності Національного університету оборони ім. Івана Черняхівського	
Сполучене Королівство	П/п-к Дейв Аллен	Академія оборони Сполученого Королівства	
Сполучені Штати	Д-р. Анке Рихтер	Школа післядипломної освіти ВМС США	
Сполучені Штати	Д-р. Джо Хоглер	Корпорація RAND	
Сполучені Штати	Тімоті Шульц	Міжнародний форум етичної поведінки в бізнесі	
NATO	1-й сжт. Луїз Мак-Лафлін	Об'єднане командування силами в Неаполі	
NATO	П/п-к Массімо Моретті	Об'єднане командування силами в Неаполі	
NATO	П/п-к Франческо Пеллегріно	Об'єднане командування силами в Неаполі	
NATO	Кім Веттінг	Штаб Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі	
NATO	Валентин Попонете	Штаб Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі	
Громадська організація	Гевін Реймонд	Транспаренсі Інтернешнл– Оборона та безпека	
Громадська організація	Д-р. Кароліна Мак-Лакхлен	Транспаренсі Інтернешнл– Оборона та безпека	

Notes

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

[illegible]





Більше інформації

Щоб отримати більше інформації щодо проведення самооцінки з питань доброчесності, зв'яжіться, будь ласка, з наступною особою:

Пані Бенедікт Борель
Координатор Програми з виховання доброчесності
Директорат з розбудови оборонних інституцій та потенціалу
Операційний відділ

Штаб-квартира НАТО
Ел. пошта: borel.benedicte@hq.nato.int
Більше інформації про Програму НАТО з виховання доброчесності можна знайти за наступними посиланнями:
Веб-сайт: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>
LinkedIn: NATO Building Integrity
Ел. пошта: building-integrity@hq.nato.int