



Building Integrity



Виховання доброчесності в операціях

Керівництво Стратегічного
командування НАТО з операцій

Лютий 2020

Виховання доброчесності в операціях

**Керівництво (довідник)
Стратегічного командування
НАТО з операцій**

Лютий 2020

НАТО – це військово-політичний альянс. З появою нових викликів у світі, що постійно змінюється, Організація продовжує адаптуватися з метою підвищення готовності та здатності НАТО забезпечити безпеку своїм країнам-членам. На Варшавському саміті, що відбувся у 2016 році, голови держав та урядів країн-членів НАТО схвалили Політику НАТО з виховання доброчесності аби підтвердити, що прозорі та відповідальні структури, що знаходяться під демократичним контролем, є основою для стабільності в Євроатлантичному регіоні та мають стратегічну важливість для міжнародного співробітництва з питань безпеки.

В цьому контексті виховання доброчесності, що включає в себе прозорість, відповідальність, а також протидію корупції сприяє успішності трьох основних завдань Альянсу та є ключовим елементом всієї його діяльності. Важливість запровадження заходів для підвищення ефективності виховання доброчесності, боротьби з корупцією та належного управління в рівній мірі стосується НАТО, країн Альянсу та партнерів. Зокрема, збройні сили не можуть ігнорувати вплив корупції як ризику для безпеки та рушія нестабільності. Дійсно, корупція є характерною рисою всіх конфліктів, відіграючи головну роль у розподілі сил груп, що конкурують за ресурси та владу. Ось чому боротьба з корупцією має бути невід'ємним аспектом розв'язання конфліктів, хоча часто вона розглядається виключно як проблема уряду. Вона повинна бути інтегрована в усю політичну, економічну та військову діяльність НАТО. Оскільки сили безпеки країни розміщення військ часто краще забезпечені ресурсами, ніж інші урядові установи, боротьба з корупцією та інституціоналізація доброчесності в її силах безпеки є необхідними для підтримки довіри громадськості та побудови авторитету.

Це Керівництво Стратегічного командування НАТО з операцій є частиною загальної програми НАТО, спрямованої на підвищення обізнаності та формування більш повного розуміння ризиків та впливу корупції на військові місії серед військового та цивільного особового складу в структурі командування та контингенту НАТО. Керівництво відповідає п'яти основним цінностям Кодексу поведінки військовослужбовців НАТО, а принципи, які ілюструють їх, стимулюють нас дотримуватися професійних стандартів НАТО та наших етичних принципів у відповідності з рекомендаціями. На сьогоднішній день, згідно з оцінкою незалежних джерел, 20% з 1,74 трлн доларів світових військових витрат втрачаються через корупцію, що сягає вражаючих 400 млрд

доларів¹. Загрозливі фінансові втрати коштів, виділених на оборону, та ефект ланцюгової реакції в сфері безпеки є небезпечними. Корупція може призвести до використання неналежного обладнання, зниження боєздатності та загального підриву довіри до збройних сил та урядів.

Ось чому мені дуже приємно представити перше Керівництво Стратегічного командування НАТО з операцій з виховання доброчесності. Хоча керівництво було складене для оперативного рівня НАТО, його можна також застосовувати і на стратегічному та тактичному рівнях. Я хотів би заохотити кожного члена особового складу Стратегічного командування НАТО з операцій прочитати це керівництво та сприйняти уроки та цінності, що містяться в ньому. Нарешті, я хотів би подякувати всім членам команди НАТО, хто доклав своїх зусиль до підготовки цього видання, а також всім організаціям, що не належать до НАТО, яким ми дуже вдячні за їхні зусилля та співпрацю.



A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to be 'OR'.

Олів'є Ріттіманн
Генерал-полковник,
Перший заступник начальника штабу
Верховного головнокомандувача
ОЗС НАТО в Європі

¹ Професія, пов'язана з боротьбою з шахрайством в уряді - Видання 1, лютий 2019: Журнал протидії шахрайству у державному секторі – стор. 6 «Безтурботність – ворог доброчесності»

Застереження

Важливість вирішення питань, пов'язаних з доброчесністю в операціях та місіях НАТО, було визнано Військовим комітетом НАТО. Передбачається періодичний перегляд даного Керівництва Стратегічного командування НАТО з операцій з метою приведення його у відповідність з майбутніми довідковими документами та керівництвами.

Цей документ складено на основі ряду джерел, перелік яких наведено у Додатку А; вносимо подяку їхнім авторам. Інформація структурована для забезпечення її сприйняття та практичного застосування особовим складом НАТО. Цей документ підлягає періодичному перегляду. Відгуки та пропозиції можна надсилати Голові робочої групи з виховання доброчесності штабу Верховного головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (SHAPEPDJ9CL@shape.nato.int)

Зміст

Застереження	4
Вступ та загальний огляд	7
Цільова аудиторія	7
Що таке корупція?	7
Рівні та форми корупції	8
Інші форми корупції	10
Хабарництво	10
Крадіжка	10
Розтрата або присвоєння майна	10
Незаконне збагачення	10
Зловживання посадовими обов'язками	10
Що таке виховання доброчесності	10
Рівні доброчесності	12
Особистий	12
Кодекс поведінки військовослужбовців	12
Лідерство	13
Організаційний	14
Належне управління	14
Політичний	15
Верховенство права	15
Корупція та операції	16
Прозорість, підзвітність та протидія корупції (ПППК)	18
Інформованість про корупційні ризики	
в театрі розгортання військових дій	19
Культурний контекст	19
Мережі злочинного патронажу (МЗП)	19
Роздробленість	20
Шахрайство під час виборів	21
Організована злочинність	22
Наркотики	22
Використання природних активів та ресурсів	22
Експропріація земель та прав власності	22
Корупція на прикордонному контролі	23
Нецільове використання міжнародної допомоги	23
Корумповані сили безпеки та збройні формування	23
Сексуальна експлуатація та насильство	24
Експлуатація місцевого персоналу	25
Корупція в процесі укладання контрактів	25
Корупція в процесі виводу місії	25
Реалізація активів	25

Основні функції та діяльність, вразливі до корупції, або такі, що впливають на корупцію	25
Аналіз та оцінка	26
Розгляд процесів планування	26
Аналіз корупційних ризиків	27
Розробка варіантів дій у відповідь	27
Розробка плану	28
Вимірювання прогресу	28
Освіта та підготовка	29
Управління персоналом	29
Фінансування та укладання контрактів	30
Стратегічні комунікації	32
Начальник військової поліції	33
Комплексний підхід до протидії корупції	33
Міжнародна спільнота	33
Громадянське суспільство	34
Повідомлення про корупцію	34
Процедура повідомлення про корупцію та захист викривачів	34
Фіксація та розповсюдження досвіду у вихованні доброчесності	35
Додаткові задачі у процесі виховання доброчесності	35
Міжгалузеві задачі	35
Захист цивільних	36
Діти та збройний конфлікт	36
Жінки, мир та безпека	37
Захист культурного надбання	37
Протистояння заворушенням	38
Сприяння силам безпеки	38
Стабілізація правопорядку	39
Додаток А: Перелік літератури	41
Додаток Б: Глосарій термінів та визначень	42
Додаток В: Індикатори корупції	48
Додаток Г: Уривок з Керівництва для командного складу, щодо заходів боротьби з сексуальною експлуатацією та насильством в збройних силах ООН, 2017	51
Додаток Д: Перелік контрольних показників корупції	52

Вступ та загальний огляд

Мета

Мета цього керівництва полягає у підвищенні обізнаності про ризики та вплив корупції, пов'язаної з військовими місіями. Воно спрямоване на створення кращого розуміння змісту виховання доброчесності в операціях, місіях та діяльності командування та контингенту НАТО. Це інструмент для підтримки зусиль з виховання доброчесності, включаючи належне врядування, прозорість, підзвітність та цілісність, в повному спектрі операцій та щоденних справ.

Нашу ефективність в операціях підвищить те, як ми застосовуємо процеси та наша щоденна поведінка. Головне - застосовувати ці процеси через призму власної моральної цілісності.

Це керівництво можна використувати, щоб допомогти силам НАТО запобігти посиленню корупційних ризиків в районі проведення операцій шляхом запобігання, виявлення та реагування на проблеми в питаннях прозорості, підзвітності та боротьби з корупцією (ТАСС).

Доброчесність є сполучною ланкою між поведінкою особи та її принципами. В інституційному плані доброчесність безпосередньо пов'язана з належним управлінням. Підкріплення етичних принципів

організації вимагає впровадження принципів з виховання доброчесності, а також укорінення цих норм та цінностей серед особового складу.

Цільова аудиторія

Основною цільовою аудиторією цього керівництва є операційний рівень НАТО, проте воно також може бути корисним і на стратегічному та тактичному рівнях. Керівництво може застосовуватися особовим складом НАТО, а також особовим складом держави-партнера, який бере участь в операціях та місіях НАТО. Також воно може бути корисним джерелом інформації для інших міжнародних організацій (МО) та неурядових організацій (НУО).

Глосарій термінів та визначень наведено в Додатку Б.

Що таке корупція?²

«Корупція – це зловживання державними ресурсами та/або накладеними повноваженнями для отримання особистої вигоди».

Корупція в усіх її формах та на всіх

² Не існує погодженого НАТО визначення корупції. Вжите тут поняття "особистий" включає в себе: родини, клани, громади, організації та збройні формування. «Вигода» може бути: фінансовою, політичною, а також мати ще багато аспектів, включаючи вимогу надання сексуальних послуг.

рівнях – це не нове явище. Воно закладене в усіх елементах суспільства та в усіх культурах. Як правило, корупція асоціюється з незаконними платежами, шахрайством та розкраданням для отримання особистих переваг, починаючи від дрібних до масштабних випадків і навіть «захоплення держави»³. Корупція також включає в себе: перерозподіл коштів, покровительство, протиправні витрати, спеціальний захист, неналежне використання чи зловживання повноваженнями, посадою та владою для отримання політичної чи особистої вигоди. Наприклад, впливові сили використовують слабкі сторони політичної та економічної систем в політичних, територіальних чи корисливих цілях.

Рівні та форми корупції

Існує багато способів, за допомогою яких суспільства чи ситуації можуть створити плідючий ґрунт для культури, яка сприяє процвітанню корупції. Наприклад, суспільства, роздроблені злочинністю, насильством та конфліктами, слабке управління та інститут верховенства права, а також залежність від міжнародної допомоги для підтримки національної економіки можуть підвищити вразливість до корупції.

³ «Захоплення держави» є видом системної політичної корупції, в якій приватні інтереси значно впливають на процеси прийняття державних рішень на користь зацікавленої особи.

Існують різні рівні чи масштаби корупції, починаючи від дрібної повсякденної корупції до масштабної інституціоналізованої корупції. Як правило, ми можемо визначити наступні рівні корупції:

Побутова корупція: повсякденна дрібна корупція, наприклад, за надання товарів чи послуг.

Системна корупція: існує в межах структур через нестачу нагляду чи організаційні та процедурні недоліки.

Кримінальна корупція: включає злочинців чи організації, що вимагають гроші чи ресурси в обмін на захист або привілейований доступ до комерційних можливостей.

Урядова корупція: має місце на найвищих рівнях в уряді, вимагаючи значного залучення політичних, юридичних та економічних суб'єктів найвищого рівня.

Хоча ми можемо визначити різні рівні чи масштаби корупції, це не означає, що різні рівні не можуть бути взаємопов'язані. Зокрема, в висококорумпованих середовищах може існувати вертикальна інтеграція, що пов'язує найвищий та найнижчий рівні корупції.

Корупція підриває авторитет, легітимність та підконтрольність уряду. В багатьох випадках в країнах з висо-

ким рівнем корупції також спостерігається високий рівень слабкості, незахищеності та кримінальної діяльності. Крім того, корупція в урядових структурах ускладнює надання базових послуг та встановлення верховенства права. На сьогодні боротьба з політичною корупцією високого рівня має дуже обмежені успіхи.

Корупція була ключовим фактором, що призвів до невдачі міжнародних втручань в Іраку та Афганістані. За словами Раяна Крокера, колишнього посла Сполучених Штатів в Афганістані:

“Повстанський рух не був... вирішальною причиною невдачі наших зусиль. Найбільшу вагу мала саме повальна корупція”.

Корупція та конфлікт: рука в рукавиці. Вісник НАТО (6 грудня 2018)

Для того, щоб боротьба з корупцією в урядових установах була успішною, вона потребує політичної зацікавленості та бажання проводити реформи. На додачу до проведення тренінгів та організації навчання, вона вимагає наявності групи зацікавлених осіб, які бажають та здатні стимулювати позитивні зміни, які посилюють моральні цінності та закріплюють етичну поведінку. Разом з наданням допомоги та правових рекомендацій це забезпечить прозорість, відповідальність та впрова-

дження стійких процедур та структури підзвітності.

Однією з помилок, які часто роблять у боротьбі з корупцією, є концентрація на стримуванні незаконної та неетичної поведінки без стимулювання позитивного розвитку та результатів. Великим кроком на шляху побудови політичного авторитету є використання чітких та детально визначених етичних рамок для індивідуального прийняття рішень на всіх рівнях. Ці етичні рамки є керівництвом щодо того, що є прийнятною чи непринятною поведінкою, та як справлятися з моральними дилемами (це робить неетичну поведінку більш помітною).

Хоча існує чітка різниця між «корупцією через необхідність» та «корупцією через жадібність», вони обидві підривають та руйнують соціальну єдність і є основою для конфліктів та нестабільності. Низький рівень толерантності до корупції може призвести до зниження чутливості до неї та мати потенціал для переходу до більш високих рівнів, де можливості виникнення корупції збільшуються. Корупція та шахрайство⁴ часто пов'язані. Трикутник шахрайства створе-

⁴ Визначення шахрайства, яке надає Група Всесвітнього банку (Довідник з питань шахрайства та корупції): «Шахрайство – це будь-яка дія чи бездіяльність, включаючи хибне представлення даних, що свідомо чи з необережності вводить в оману чи намагається ввести в оману іншу сторону для отримання фінансової чи іншої вигоди або для уникнення зобов'язань»

ний для того, щоб наочно пояснити мотиви рішення про вчинення шахрайських дій, де ключовим аспектом є наявність можливості.

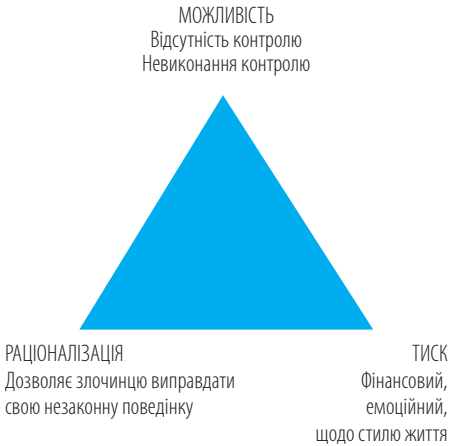


Рисунок 1: Трикутник шахрайства

Інші форми корупції

Хабарництво

Хабарництво – це пропонування, обіцянка, надання, прийняття чи клопотання про переваги в якості мотивації для здійснення дій, що є незаконними, неетичними чи такими, що підривають довіру. Така мотивація може набувати форми подарунків, позик, винагороди чи інших переваг (зборів, послуг, пожертвувань)⁵. Оскільки, як правило, вона передбачає індивідуальну пропозицію, яку хтось приймає, та, можливо, спеціалістів чи посередників, які виступають як організатори, вона носить характер транзакції, і всі сторони є її співучасниками.

Крадіжка

Крадіжка є дією або злочинною діяльністю, пов'язаною з заволодінням чужим майном, і може приймати багато форм, таких як викрадення майна, крадіжка особистих даних, пограбування та шахрайство. Важливо розуміти кримінальне законодавство, пов'язане з цим правопорушенням, що діє в районі проведення операцій.

Розтрата або присвоєння майна

Розтрата або присвоєння – це відведення будь-якого майна, державних/приватних коштів чи цінних паперів або будь-яких інших цінностей, довірених державному чиновнику в силу його/її посади, на його/її користь або на користь іншої особи чи організації.

Незаконне збагачення

Незаконне збагачення – це значне збільшення активів державного чиновника, законне походження яких він/вона не може обґрунтовано пояснити.

Зловживання посадовими обов'язками

Зловживання посадовими обов'язками – це вчинення або невчинення діяння, що є порушенням законів, державним чиновником під час виконання своїх функцій з метою отримання незаконної переваги для себе або іншої особи чи організації.

Що таке виховання доброчесності

Корупція може призводити до неста-

⁵ Посібник з простої мови Transparency International (липень, 2009).

більності та руйнування операційної ефективності національних сил безпеки. Корупція є широко розповсюдженою, проте її вплив на безпеку та стабільність часто не помічається та недостатньо вивчається. Члени НАТО визнають, що корупція є загрозою для безпеки. В 2016 році на Варшавському саміті голови держав та урядів країн-членів НАТО схвалили політику з виховання доброчесності, констатуючи що:

Корупція та погане управління є проблемою для безпеки, яка підриває демократію, верховенство права та економічний розвиток. Важливість запровадження заходів для підвищення ефективності побудови доброчесності, боротьби з корупцією та належного управління в рівній мірі стосується НАТО, країн Альянсу та партнерів. Для сприяння нашої подальшій роботі в цій сфері ми схвалюємо сьогодні нову Політику з виховання доброчесності, яка підтверджує наше переконання в тому, що прозорі та підзвітні оборонні інституції, що знаходяться під демократичним контролем, є основою для стабільності в Євроатлантичному регіоні та мають критичне значення для міжнародного співробітництва з питань безпеки. Комюніке Варшавського саміту НАТО

В інституційному плані доброчесність безпосередньо пов'язана з належним управлінням. Підкріплення етичних принципів НАТО – це питання інституалізації норм та принципів, які ми відстоюємо, а також їх укорінення серед особового складу. Прозорі та відповідальні оборонні інституції, що знаходяться під демократичним контролем є основою для стабільності в Євроатлантичному регіоні та поза ним і мають критичне значення для миру в усьому світі, безпеки та стабільності.

Виховання доброчесності є частиною намірів та зусиль НАТО, спрямованих на посилення моральних принципів, прозорості та підзвітності в обороні та пов'язаним із нею сектором безпеки. Доброчесність – це сполучна ланка між поведінкою та принципами.

В рамках своєї Програми з виховання доброчесності НАТО реалізує діяльність на підтримку країн-членів та держав-партнерів з метою впровадження і просування принципів доброчесності, прозорості та підзвітності. Альянс робить це згідно з міжнародними нормами та стандартами, запровадженими для оборони і пов'язаного з нею сектору безпеки.

Розробка Політики НАТО з виховання доброчесності та Плану дій забезпечує стратегічний підхід до належного

управління в обороні та пов'язаному секторі безпеки, викладаючи конкретні кроки, спрямовані на те, щоб діяльність з виховання доброчесності була концептуально обґрунтованою та дієвою в рамках політичних та військових зусиль НАТО.

На основі цього Плану дій робота була спрямована на введення в широке використання принципів виховання доброчесності для виконання трьох основних завдань НАТО: **колективної оборони, врегулювання криз та безпеки, що базується на співробітництві**. Ці зусилля сприяють посиленню організаційної структури та практик, а також вдосконаленню навичок окремих осіб.

Виховання доброчесності – це процес інституціоналізації та укорінення норм та моральних принципів шляхом процесів та процедур, з якими НАТО бажає асоціюватися та завдяки яким хоче бути відомим. Три напрямки роботи програми НАТО з виховання доброчесності включають в себе: **управління фінансовими та людськими ресурсами, адміністрування та лідерство**.

Фактично, доброчесність вимагає від кожної особи ставити інституційні інтереси вище своїх власних, роблячи їх частиною своїх особистих стандартів.

Доброчесність визначається як здатність особи бути чесною та мати тверді моральні принципи, цінності та норми, які вона відмовляється

змінювати. Це сполучна ланка між поведінкою та принципами. В інституційному плані доброчесність безпосередньо пов'язана з належним управлінням, а також прозорістю та підзвітністю.

Доброчесність відображається на трьох рівнях: **політичному, організаційному та особистому**. В той час як ці рівні лишаються концептуально різними, вони можуть бути взаємопов'язаними; наприклад, нестача особистої доброчесності може негативно впливати на організаційну та політичну доброчесність. Графічне зображення рівнів доброчесності наведено на Малюнку 2.

Рисунок 2: Рівні доброчесності

Рівні доброчесності

Особистий

Кодекс поведінки військовослужбовців

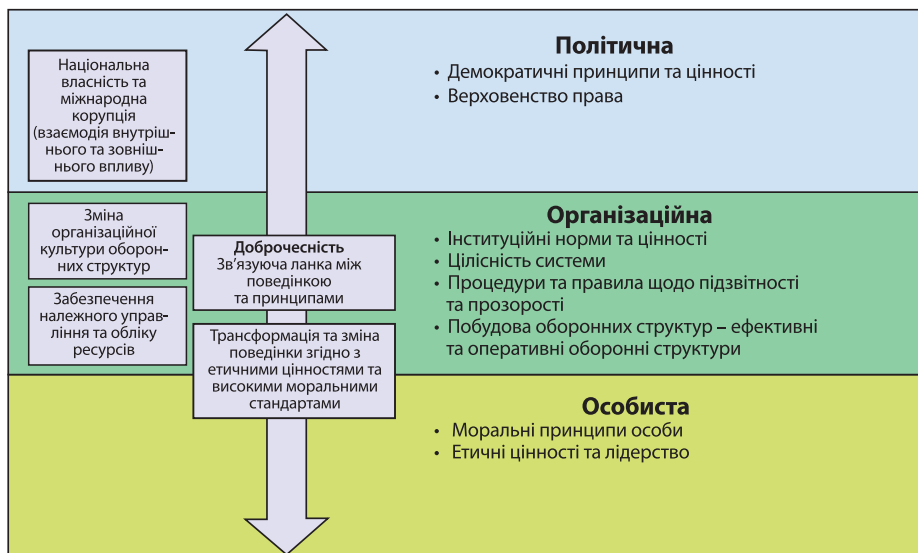
Кодекс поведінки військовослужбовців – це набір письмових правил, що визначають норми, принципи, цінності, відповідальність та належні дії особи всередині організації. Він може базуватися на таких поняттях як етичні норми, честь, моральні принципи та релігійні закони. В контексті безпеки він включає міжнародне право, право збройних конфліктів, національне законодавство, військові традиції та військові етичні норми та правила.

П'ять основних цінностей НАТО, що включають в себе доброчесність, неупередженість, професіоналізм, відповідальність та відданість, скеровують поведінку всього особового складу НАТО, як цивільного, так і військового. Ці ключові цінності формують основу Кодексу поведінки НАТО. Він описує навички та компетенції, які повинні бути у всього особового складу НАТО, як цивільного, так і військового, для успішного виконання його місії. Це загальні принципи особистої та професійної поведінки в межах НАТО.

Лідерство

Відданість керівників вихованню доброчесності є надзвичайно важливою. Керівники повинні розуміти вплив, який може мати корупція на їхню місію, та як їхня місія може

впливати на корупцію. Вони мають бути здатні ідентифікувати корупцію, знати як з нею боротися та опиратися її посиленню. Командири повинні відстежувати витрати та ефект, який вони чинять на рівень корупції, і також вплив на сприйняття місцевим населенням та політичну волю. Недостатня увага до корупції з боку військових лідерів дозволить процвітати корупції та зловмисним діям. Силкові структури сконцентровані на традиційних формах ведення військових дій, і деякі військові розглядають корупцію виключно як проблему цивільного управління. Тим не менш, зазвичай військові є першими та єдиними суб'єктами, які можуть діяти в конфліктній чи кризовій ситуації. Ранні фази кризи чи конфлікту є дуже важливими для розвитку корупції, створюючи умови для довгострокової



стабільності. Враховуючи їхній мандат та короткостроковість військових цілей, очікування зниження рівня корупції протягом строків місії може бути нереальним. Ось чому, хоча цивільні спеціалісти повинні бути на чолі планування довгострокових рішень, для формування військових антикорупційних ініціатив необхідне тісне залучення та взаємодія з військовими експертами на початкових стадіях планування та виконання.

На початкових фазах операції військові лідери повинні мати справу з місцевими впливовими силами та збройними формуваннями, оскільки вони намагаються контролювати доступ до життєво важливих ресурсів, логістичних ліній і можуть надати важливу інформацію. З часом необхідно сформувати план припинення взаємодії з корумпованими суб'єктами та розробити стратегію, спрямовану на обмеження їхнього впливу та зміну їхньої поведінки. При цьому військові повинні підтримувати та захищати реформаторів, інформаторів про випадки корупції та цивільні громадські організації.

Для попередження корупції, яка перешкоджає успіху місії, військове керівництво повинне окреслити свої наміри, приписи та орієнтири (наприклад, управління). Це може бути втілене шляхом цілеспрямованого залучення, чіткого керівництва щодо підзвітності і прозорості та процеду-

ри доповідання про підозри в корупції. Необхідно проводити тренінги та навчання на тему боротьби з корупцією, етичних стандартів та питань доброчесності. Відповідальність за свої власні сили створює культуру прозорості та демонструє високі стандарти поведінки.

Військове керівництво повинне враховувати можливу корупцію в межах самої військової місії. Це може траплятися, коли військові прямо чи опосередковано залучені до корупційної діяльності. Наприклад, коли працюють з корумпованими місцевими діячами, ігноруючи чіткі ознаки корупції чи не доповідаючи про неї. За цих обставин військове керівництво повинне висловитися та продемонструвати важливість боротьби з корупцією.

Для військових може бути складно боротися з корупцією через страх негативних наслідків та чутливість питання. Сумніви можна подолати регулярно звертаючись до цієї теми протягом обговорень, зустрічей та тематичних семінарів, постійно наголошуючи, що корупція є неприпустимою.

Організаційний

Належне управління

Управління – це структура механізмів, процесів та установ для виконання економічних, політичних та адміністративних повноважень для забезпечення діяльності держави на всіх рівнях. В багатьох випадках пер-

шопричиною конфлікту та кризи є відсутність належного управління. Належне управління допомагає мінімізувати корупцію. Корумповані урядовці та установи впливають на авторитетність уряду та перешкоджають належному управлінню.

Відповідальність за створення належного управління, головним чином, лежить на національному уряді, проте в нестабільних державах уряди можуть потребувати підтримки від міжнародної спільноти. На стиль управління дуже впливають національні та культурні аспекти.

Належне управління, за визначенням ООН⁶, повинне бути колективним, орієнтованим на досягнення консенсусу, підзвітним, прозорим, швидко реагуючим, дієвим та ефективним, неупередженим, всеосяжним та відповідати верховенству права.

«Системна корупція в уряді Афганістану підірвала стійкість нелегких завоювань, здійснених силами Заходу. У сільських місцевостях, де місцеві можновладці та їхні бойові формування під виглядом чиновницького корпусу зазвичай грабували людей, корупція в уряді була основою підтримкою для вербування бойовиків. Корупція зруйнувала афганські збройні сили та підірвала операцій-

ну ефективність армії та поліції».

Тео Фаррелл, Непереможні. Війна Британії в Афганістані 2001-2014 рр.

Політичний

Верховенство права

Верховенство права є одним з основних принципів належного управління. Закони повинні бути прозорими та рівними для усіх. Всі особи, організації та власне держава несуть відповідальність за закони, які були публічно оприлюднені, є однаково примусовими та повинні відповідати міжнародним правам людини. Характеристиками крихкого верховенства права є слабкість судової системи, спричинена політичним втручанням не лише шляхом неоднозначних законів та процедур, але також судовими системами, на які впливають кримінальні елементи та організації. Це може призвести до нерівного доступу до правосуддя та, в найгіршому випадку, до безкарності. Боротьба з корупцією є дуже складною за відсутності верховенства права. Невідповідне верховенство права може існувати, коли влада сконцентрована в руках невеликої кількості людей, а також коли немає прозорого процесу прийняття рішень.

Безкарність починається на верхньому рівні та впливає на всю систему. Закони існують, проте їх виконання може бути фрагментарним, повільним або навіть не відбуватися взага-

⁶ Економічна і соціальна рада ООН Е/С.16/2006/4 від 5 січня 2006 <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf> [Доступно 18 жов. 2019 р.]

лі. Люди втрачатимуть віру в судову систему та уряд, що призводить до розчарувань. Нарешті, це може стимулювати злочинність та заворушення. Коли впливові сили починають контролювати та здійснювати вплив на верховенство права, це може спричинити серйозні наслідки, що призведуть до відсутності покарання за скоєні злочини та порушення прав людини. Коли верховенство закону є слабо реалізованим, значно легше підкупити суддю, ніж найняти адвоката. Міжнародна спільнота може діяти узгоджено з приймаючою країною для протистояння, ізолювання, вилучення коштів, створення тиску на ці владні сили та, якщо знадобиться, ініціювати їхнє переслідування.

Для створення та забезпечення верховенства права в державі має бути сформовано ряд умов та заходів. Це включає верховенство закону, завдяки чому кожна особа та організація рівні перед законом. Закони та процедури повинні бути чіткими, прозорими, оприлюдненими і справедливими та однаково застосовуватися до всіх, а також забезпечувати правову визначеність. Участь в прийнятті рішень та система стримувань та протигаг разом з розподілом влади допомагають створити засади для верховенства права. Ефективні антикорупційні закони посилюють легітимність та авторитет верховенства права та урядових установ.

Корупція та операції

Корупція може підірвати та нівелювати добре сплановану стратегію безпеки. Корупція може бути надзвичайно складною та створювати ризики для будь-якої військової операції, починаючи з бойових дій проти повстанських операцій і надання допомоги в забезпеченні безпеки до операцій з підтримання миру. Вона може підірвати здатність місії досягти цілей, включаючи втрату нею легітимності.

Часто в контексті безпеки корупція хибно розглядається як другорядне питання і щось, з чим мають працювати цивільні. Сектор оборони та безпеки не звільнений від корупції, що призводить до марнування обмежених ресурсів, зниження операційної ефективності та руйнування громадської довіри. Існує чітка необхідність мати більш систематичний та структурований підхід до зниження корупційних ризиків, пов'язаних з військовими місіями. Він вимагає не лише всебічного розуміння корупції, але й пов'язаних з нею культурних та соціальних аспектів. Ніколи не існуватиме універсального рішення. Керівництво повинне не лише розуміти політичну динаміку, але й вплив корупції, її основні причини, рушії і типи, а також їх зв'язки з суспільствами та установами. Най-

більш поширеними формами корупції що зустрічаються під час операцій є: хабарництво, крадіжка, шахрайство в процесі здійснення закупівель та укладання договорів, експлуатація місцевого персоналу, «відкати», кумівство, зловживання правом діяти на власний розсуд, виборче шахрайство, неналежне відчуження активів, а також різні форми покровительства в процесі прийняття на роботу та просуванні по службі. Командир повинен переконатися в тому, що особовий склад, особливо той, що займається плануванням, логістикою, фінансами та розвідкою, належним чином підготовлений для проведення оцінки корупційних ризиків. Коли відбувається військове розгортання в зоні кризи чи конфлікту, це може мати величезний вплив на місцеву економіку та ресурси. Якщо військові закуповуватимуть товари, послуги та роботи на місці або будуть їх імпортувати, це матиме вплив на місцеву економіку та може стати рушієм корупції; наприклад, якщо контракт буде укладений, прямо чи опосередковано, з корумпованими особами та організаціями. Уважність та знання про розумне ціноутворення на товари, а також стимулювання справедливої конкуренції в районі здійснення місії також є факторами, які повинні враховуватися при укладанні військових контрактів. І навпаки, закупівлі у міжнародних постачальників можуть, через

логістичні складнощі, призвести до використання ситуації, що призведе до більш високої вартості товарів та послуг. Відкриття місії, якщо воно не виконане належним чином, також може призвести до корупції. Військовий підхід до корупції до, протягом та наприкінці розгортання сил та засобів є дуже важливим для успіху місії. Ігнорування корупції несе в собі ризик бути сприйнятим в якості співучасника або навіть як ще одного корумпованого діяча, який сприяє виникненню цієї проблеми. Кампанії по боротьбі з корупцією, спрямовані на окремих осіб, можуть бути ефективним засобом реагування на корумповану поведінку. Однак, вони також можуть розглядатися як показник політичного втручання та можуть призвести до того, що з уваги будуть випущені проблеми інституційної корупції.

Коли військові діють в високо корумпованому середовищі, необережна взаємодія з корумпованими особами може призвести до того, що їх сприйматимуть як співучасників корупції або корупціонерів. **Місія може мати вплив на корупцію і корупція може мати вплив на місію та, в кінцевому рахунку, на її успіх.** Ігноруючи вплив корупції, місія робить внесок у власну невдачу.

На кожному етапі операції військові мають бути налаштовані на те, щоб «не нашкодити». Принцип «не нашкодити» відноситься до потреби визначення непередбачуваних або

ненавмисних наслідків; необхідно зважати на потенційні ефекти другого чи третього порядку, до яких може призвести кожна дія.

Бажання досягти короткотермінового успіху можуть призвести до довгострокової нестабільності, якщо місцеве населення вважатиме, що військова місія допомагає досягати бажаного місцевим впливовим силам та є рушійним фактором широкомасштабної корупції.

Втрата довіри до військових в очах місцевого населення перешкоджатиме довгостроковому успіху місії. Боротьба з корупцією вимагає тривалих зусиль та комплексного підходу комплексного підходу з боку широкого кола осіб та організацій.

Військові завжди повинні зважувати свій вплив в районі здійснення операцій, створювати чіткі та культурно збалансовані умови і впроваджувати перевірені оптимальні методи роботи.

Уряд Афганістану не може вижити фінансово чи військово без постійної зовнішньої допомоги, і разом із цими донорськими коштами виникає подвійний ризик втрати грошей через корупцію, а також сприяння корупції шляхом спотворення економіки.

SIGAR, Генерал-інспектор Джон Сопко

Прозорість, підзвітність та протидія корупції (ПППК)

Прозорість, підзвітність та протидія корупції (ПППК) є трьома важливими аспектами, які необхідно брати до уваги у боротьбі з корупцією. Для того, щоб забезпечити це, необхідна зацікавленість відповідних осіб в уряді, силах безпеки, приватному секторі та діячів громадського суспільства. Що стосується військових, їх роль у контексті ПППК повинна бути визначена в доктрині та навчанні. Ці заходи мають бути повністю інтегровані військовим керівництвом в планування та проведення операції, процес закупівель та укладання контрактів, а також управління персоналом.

Прозорість

Прозорість є ключовою складовою для демонстрації чесності, відкритості та побудови довіри. Наприклад, оприлюднення адміністративних процесів, а саме прийняття на роботу, просування по кар'єрній службі, укладення контрактів, фінансової звітності. Прозорість дозволяє суспільству мати інформацію щодо специфіки відомчого прийняття рішень. Вона також тягне за собою відповідальність людей, особливо державних службовців та чиновників, за свої дії.

Підзвітність

Підзвітність означає, що особи відповідають за свої дії та виконання обов'язків. Цього можна досягнути шляхом здійснення контролю та санкцій за незаконні чи корумповані дії. Підзвітність є найбільш ефективною, коли вона рівно застосовується до всіх. Організації та державні установи, як правило, вважаються більш легітимними, вартими довіри та поваги, коли вони є підзвітними – це один з ключових факторів сталого розвитку та довгострокової стабільності.

Протидія корупції

Прозорість та підзвітність можуть вимагати підкріплення за допомогою додаткових заходів, що попереджають та зменшують можливості для виникнення корупції, а також борються з існуючою корупцією. Це може включати в себе розслідування корупційних дій, а також ефективну та незалежну правову та судову систему. В процесі боротьби з корупцією ключовими елементами є «грошові потоки» та визначення кінцевого пункту їх призначення. Протидія корупції використовується в контексті корегуючих заходів, санкцій та засобів стримування. Протидія корупції також покладається на ефективність місцевих правової та судової систем.

Інформованість про корупційні ризики в театрі розгортання військових дій

Особи, залучені до планування і виконання військових місій повинні враховувати корупційні ризики на всіх етапах та зменшувати їх вплив на місію. В театрі військових дій корупція може виникнути в багатьох сферах.

Приклади індикаторів корупції наведені в Додатку В.

Культурний контекст

Відразу до корупції є загальнолюдською; проте, різні нації, суспільства, культури та групи мають різні погляди на те, що складає корупцію, та різні рівні толерантності до неї. Крім того, опоненти будуть намагатися викрити та підкреслити будь-яке сприйняття корупції, щоб підтримати свою доктрину. Важливо розвивати належне розуміння оточуючого середовища, позицій та зв'язку між різними діячами та організаціями, втягненими в корупцію. Це зменшує негативний вплив корупції на місію, знижує ймовірність ускладнення проблеми та допомагає розв'язати її.

Мережі злочинного патронажу (МЗП)

Мережі патронажу можуть бути великою суспільною силою, що базується на етнічній приналежності, релігії чи клані; вони існують у всіх суспільствах. Ці мережі можуть

включати в себе традиційні еліти, голів політичних партій чи впливових лідерів в уряді, бізнесі чи збройних силах. Вони також можуть бути основою підтримки злочинної діяльності або використовуватися для незаконного посилення політичної влади – вони можуть бути залучені до завоювання та підризу життєво важливих функцій та установ держави. Це може призвести до розкрадання доходів та гуманітарної допомоги, а також міжнародних економічних крадіжок. Мережі патронажу також можуть незаконно використовувати національні ресурси та отримувати прибутки від обігу наркотиків. Політичний патронаж може трансформуватися у злочинний, коли впливові сили контролюють злочинні структури та мережі. МЗП є найбільш дестабілізуючою формою корупції, особливо коли вони мають політичний захист, що забезпечує безкарність. Лідери цих мереж та впливові сили, намагаються контролювати основні державні активи та установи для здійснення своїх кримінальних та політичних програм. Вони забезпечуватимуть захистом та ресурсами осіб, що підтримуватимуть їхні програми, та створюватимуть перешкоди або вбиватимуть тих, хто не буде їх підтримувати. Впливові сили не завжди створюють стабільність. МЗП можуть бути частиною інфраструктури країни дислокації військ.

Це делікатне, але важливе питання з можливим стратегічним негативним впливом на успіх місії. Важливо встановити контакти МЗП та їхній вплив на завдання місії на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. МЗП можуть також вести підризу діяльність, спрямовану проти урядів. Наприклад, може бути важко, і навіть неможливо, вести бізнес чи отримати державні послуги без підтримки впливових сил. Крім того, для підтримки свого положення впливові сили можуть мати зв'язки та отримувати підтримку від злочинних організацій та незаконних екстремістських груп. В результаті свого величезного впливу на суспільства впливові сили часто можуть бути тісно залучені або виступати стороною угод з міжнародними донорами, продовжуючи збільшувати свою владу та впливовість.

Роздробленість

Роздробленість – це процес формування згуртованих груп людей в межах більш великих груп на основі спільних інтересів чи думок, включаючи етнічні, культурні, кланові, політичні чи релігійні аспекти. Роздробленість може бути пов'язана з МЗП та впливовими силами. Ці корумповані мережі створюють робочі місця, надають гуманітарну допомогу та інші переваги своїй групі, не допускаючи до них інших. Крім того, вони мають

свої власні збройні формування, які захищають їх від зовнішніх загроз. Вони мають схильність перетворитися в хижацьку групу, не лише атакуючи зовнішні загрози, але й здійснюючи тиск на свою власну групу.

Етнічні, релігійні та інші форми примусу можуть підживлюватися корупцією; це може призвести до хвилі насильства та нестабільності. Ситуація, коли постконфліктне політичне врегулювання базується на роздробленості є дуже поширеною. Це породжує короткострокову боротьбу за владу, ресурси та вигоди, перешкоджаючи структурному державному та економічному розвитку. Якщо, наприклад, в національних силах безпеки домінує одна етнічна група, то це може призвести до корупції, що базується на роздробленості. Нерепрезентативні сили безпеки також збільшують ризик нестабільності.

Шахрайство під час виборів

В міжнародній спільноті вибори розглядаються як критично важливий елемент у встановленні легітимного управління з народним мандатом, що забезпечує сталий розвиток та стабільність. У вразливих або недієздатних державах, в яких домінують впливові сили, необ'єктивні вибори можуть ще більше вкорінювати корупцію. Вибори можуть використовуватися впливовими силами через ряд політичних домовленостей для розширення їхнього

впливу, корупційних структур та перешкоджання досягненню довгострокової стабільності.

Впливові сили починають готуватися до виборів заздалегідь. Використовуючи маніпуляції, таємні домовленості та насильство, вони докладають зусиль для збереження або навіть розширення свого впливу. Перед виборами та протягом них можуть відбуватися маніпуляції з реєстрацією виборців, виборцям можуть погрожувати. Великомасштабні шахрайства під час виборів відбуваються для забезпечення результатів виборів, що відповідають інтересам впливових сил.

Навіть після виборів впливові сили можуть використовувати своїх протеже для забезпечення вигляду зміни режиму. Вони можуть також змінювати людей на ключових позиціях та вищих посадах, створюючи ілюзію змін, і в той же час зберігаючи старі структури під іншим виглядом.

Перед виборами 2009 року було багато повідомлень про продаж реєстраційних карток виборця на чорному ринку; напередодні виборів репортеру ВВС пропонували тисячу таких карток по ціні \$10 за штуку. Зазвичай люди реєструвались на декількох виборчих дільницях, і чоловіки збирали пачки бюлетенів для неіснуючих жінок-родичок.

Тео Фаррелл, Непереможні. Війна Британії в Афганістані 2001-2014 рр.

Організована злочинність

Організована злочинність охоплює злочинну діяльність, яка планується та контролюється могутніми групами та здійснюється у великих масштабах. Організована злочинність існує в кожній країні і має тенденцію до транснаціоналізму, особливо у вразливих або недієдатних державах. Загалом організована злочинність вважається правоохоронною проблемою. Однак, вона перетинає політичні та військові кордони в складних з точки зору безпеки середовищах, де існують тісні зв'язки між бойовиками, терористами та організованою злочинністю.

Нездатність захистити населення від організованої злочинності може призвести до того, що люди шукатимуть альтернативні структури для надання базових послуг або навіть звертатимуться до організованої злочинності. Це може ще більше послабити легітимність держави. Коли представники уряду та сил безпеки також залучені до організованої злочинності, формується замкнене коло, яке спрямовує кошти, виділені на озброєння, техніку і заробітну платню не на сили безпеки, а на інші цілі. Це знижує моральний дух та готовність боротися і може навіть перетворити самі сили безпеки в злочинну організацію.

Наркотики

Виробництво, незаконний ввіз/вивіз та розповсюдження заборонених

препаратів створює родючий ґрунт для різних форм корупції, від дрібного хабарництва до масштабного проникнення в державні установи. Корупція сприяє виробництву і незаконному розповсюдженню нелегальних наркотиків, які, в свою чергу, підтримують та породжують корупцію. Отримані капітали можуть використовуватись для підкупу чиновників та сил безпеки для попередження арешту та притягнення до відповідальності. Бойовики та терористичні групи часто мають симбіотичні зв'язки з наркомережами як засобами фінансування їхньої діяльності.

Використання природних активів та ресурсів

Використання природних ресурсів з метою особистого збагачення може призвести до нестабільності й насильства та сформувати потенційні фінансові потоки для нечесних діячів та організацій. Коли управління ресурсами корумповане, це може мати негативний вплив на розробку та використання ресурсів, а також може потребувати наявності збройних формувань для захисту ресурсів.

Експропріація земель та прав власності

Оскільки земля є джерелом багатства, корумповані особи та злочинні організації прагнуть використати це. Недостатня кількість документальних даних (включаючи документи на правовласності на землю), слабе

управління та судові структури разом з корупцією можуть призвести до суперечок щодо власності на землю.

Корупція на прикордонному контролі

Охорона кордонів є важливою функцією держави, яку виконують сили безпеки, для забезпечення в'їзду та виїзду з країни лише дозволених товарів та законслухняних осіб. Корупція серед прикордонних службовців може мати серйозні наслідки, перешкоджаючи економічному розвитку через додаткові «збори» чи «податки», які підвищують логістичні витрати. Вони також можуть сприяти транснаціональному переміщенню злочинців та терористів. Корупційна діяльність може варіюватися від потурування, надання секретної інформації, перешкоджання розслідуванням та підробки доказів до повної участі у контрабанді та пов'язаних з нею злочинних діях.

Нецільове використання міжнародної допомоги

Використання міжнародної допомоги приваблює впливові сили, злочинців та інших нечесних діячів, що хочуть отримати з цього зиск. Високі посади та інші позиції в уряді та пов'язаних з ним організаціях, що мають справу з грошовими потоками та допомогою, є найбажанішими посадами, що надають можливість не лише привласнювати, перенаправляти чи красти допомогу, але й забезпечувати дору-

чення проектів певним організаціям чи особам. Міжнародна допомога також може бути рушієм нестабільності, забезпечуючи впливовим силам та корумпованим чиновникам перспективне джерело доходу. Корумповані особи чи групи прагнуть утримати гроші та допомогу в якості постійного джерела фінансування. Нестабільність та криза можуть генерувати міжнародну допомогу, а «економіка нестабільності» допоможе тим, хто отримує з цього зиск, що потенційно може створювати можливості для зловживань.

Корумповані сили безпеки та збройні формування

У вразливих, недієздатних державах або державах у стані розпаду, уряди слабо контролюють використання сили. В деяких випадках область впливу сил безпеки може бути обмежена створенням вакууму влади в неконтрольованих просторах. Для місцевого населення поліція є першим реагуючим органом, з яким воно знаходиться у взаємодії щодня. Однак, у вразливих державах поліції може не вистачати підготовки, належної освіти, і поліцейські отримують низьку зарплату. Неконтрольований простір може бути заповнений впливовими силами, збройними групами та формуваннями, а також злочинцями, які можуть мати засоби для забезпечення поліції корумпованого доходу в обмін на її підтримку. Корупція на низькому рівні, яка забезпечує додаткове

джерело доходу, може перерости в системну проблему, яка призведе до того, що сама поліція розглядатиметься як проблема. Крім того, впливові сили можуть мати свої власні збройні формування, а також впливати на національні сили безпеки; це створює питання щодо лояльності.

Така хижацька поведінка підриває і без того вже слабку довіру до державних установ та примушує населення підтримувати впливові сили та нечесних діячів. Це також може розповсюджуватися на приватні охоронні підприємства, які можуть бути збройними формуваннями лише під іншою назвою, та мати певну законну основу. В конфліктних та постконфліктних ситуаціях фінансування сил безпеки може бути забезпечено іншими націями чи міжнародними організаціями. Ці надходження іноземних грошей забезпечують подальші можливості для широкомасштабної корупції. Гроші та ресурси можуть бути перенаправлені, озброєння та техніка вкрадені, зарплати приховані або кількість частин та підрозділів, що отримують зарплату, збільшена шляхом створення «солдат-привидів». Це забезпечує злочинні організації та екстремістів додатковими можливостями для проникнення та здійснення впливу на сили безпеки. Це може мати негативний вплив на оперативну ефективність та моральний дух сил безпеки, а також сприяти втраті довіри як до

уряду, так і до сил захисту.

Такі практики, як продаж цінного палива на цивільному чорному ринку та розкрадання грошей, призначених для забезпечення їжі, знижують боєздатність та готовність до боротьби. «Корупція відбирає більше ніж раціон солдат. Вона також відбирає їхню гідність та самоповагу,» – поясняв іракський офіцер. У цих підрозділах формується командний клімат, де незаконні виплати важливіші за ефективні операції чи результативні бойові дії.

Аббаса Тромблі, цитата з роботи "Кривавий рік" (2016)

Сексуальна експлуатація та насильство

Сексуальна експлуатація та насильство є незаконними, можуть підривати авторитет кампанії і про них необхідно повідомляти в разі наявності щонайменшої підозри. Сексуальна експлуатація – це будь-який замах або фактичне зловживання становищем вразливості, різницею у положенні чи довірою з цілями сексуального характеру, включаючи, але не обмежуючись цим, отримання грошової, соціальної чи політичної користі від сексуальної експлуатації іншої особи. З точки зору корупції це може включати продаж з метою надання сексуальних послуг, сексуальні домагання чи сексуальний примус.

В Додатку Г наведено уривок з Керівництва для командного складу

ООН⁷, що містить перелік прикладів сексуального насильства та експлуатації, а також керівництво щодо того, як боротися з ними.

Експлуатація місцевого персоналу

Не існує загально погодженого визначення експлуатації людей, проте вразливий місцевий персонал може бути змушений до примусової праці чи надання послуг. Експлуатація може також включати корумповане прийняття на роботу, транспортування, переведення, а також незаконні платежі та компенсації.

Корупція в процесі укладання контрактів

Корупція на найвищому рівні може проявлятися в тому, що еліта країни дислокації військ може здійснювати незаконний вплив та визначати державні рішення; це називають «захопленням держави». Така корупція може виникати, коли існує конфлікт інтересів; коли неуповноважені державні службовці можуть впливати на закупівлі та укладення контрактів з метою особистого збагачення.

Корупція в процесі виводу місії

Перед виводом місії мають бути створені умови для передачі повноважень. Це має включати процес оцінки, який підтверджує можли-

вості та результати діяльності країни дислокації військ. Мають бути встановлені пороги корупції для визначення того, чи є в країні дислокації військ відповідні сталі процеси ПППК, і чи не призведе дострокове переведення до довгострокових системних проблем.

Реалізація активів

Реалізація активів включає в себе включення активів з бухгалтерських записів та може бути проведена трьома способами: без надходжень, з повною амортизацією; зі збитком від продажу; та з прибутком від продажу. Це основний вразливий момент у протистоянні корупції, який вимагає ефективного контролю.

Основні функції та діяльність, вразливі до корупції, або такі, що впливають на корупцію

В плануванні та виконанні місії існує декілька основних функцій та напрямків роботи, які особливо вразливі до корупції або впливають на корупцію. Якщо корупція вже з'явилася, знищити її дуже складно. Протистояння корупції повинне розглядатися з самого початку та вимагає довгострокових зусиль, часто без очевидних короткострокових результатів. Воно вимагає ретельного управління внутрішніми та зовнішніми

⁷ Керівництво для командного складу щодо заходів боротьби з сексуальною експлуатацією та насильством в збройних силах ООН, 2017

очікуваннями позитивного результату. Для візуалізації та управління цими очікуваннями може використовуватися дорожня карта з конкретними часовими рамками, яка включає в себе основні етапи. **В Додатку Д наведено перелік контрольних показників оцінки корупції**, який є корисним керівництвом для розуміння проблем виховання доброчесності в спробах протистояти корупції.

Аналіз, оцінка, планування, освіта, управління персоналом, фінансування та укладання договорів, стратегічні комунікації, начальник військової поліції – це ті складові роботи, де необхідно вжити завчасних заходів для мінімізації можливостей виникнення корупції.

Аналіз та оцінка

Оцінка соціальних та економічних знань необхідна для формування розуміння коренів та рушіїв корупції, а також місцевих тенденцій. Для попередження маніпуляцій з боку корумпованих діячів з метою прикриття своєї діяльності необхідно використовувати незалежні джерела інформації. Вплив корупції необхідно оцінювати на початкових етапах операції. Володіння ситуацією та її розуміння необхідні для визначення можливого впливу корупції, в той час як всебічне розуміння бойової ситуації є дуже важливим для зменшення ко-

рупційних ризиків. Розвідка країни дислокації військ може бути втягнута в корумповані дії за власним бажанням або через її доступ до важливої економічної та політичної інформації, яка робить її привабливою ціллю для корумпованих діячів, особливо в постконфліктних ситуаціях.

Розгляд процесів планування

В процесі планування необхідно розглядати операційні виклики крізь призму потенційної корупції. Потрібно проаналізувати вплив дій на корупцію та те, як вони можуть використовуватися для отримання незаконних доходів або як їх можуть використати опоненти; підтримують чи перешкоджають ці дії протидії корупції. Також необхідно проаналізувати як їх сприйматиме місцеве населення.

В найкоротший час необхідно отримати загальне розуміння можливого зв'язку між корупцією та причинами і рушійними факторами кризи. На основі цього можна визначити ризики корупції та розробити і запровадити заходи для протидії їй. Це починається з процесу формування знань та триває протягом Комплексної підготовки оперативної обстановки. Це вимагає широкого підходу, включаючи невійськові цілі. Експерти з планування повинні приділяти увагу не лише національній політичній динаміці, але

й враховувати місцеве самоуправління, органи влади, культурні традиції та історичну боротьбу. Слід зазначити, що міжнародна місія здатна змінити політичний баланс у країні.

Ретельна оцінка можливих форм та рівнів корупції та корумпованих діячів надає краще розуміння та допомагає в процесах прийняття рішень та планування. Вивчення корупції є важливою частиною загального процесу оцінювання, який забезпечує глибоке розуміння того, як корупція може впливати на місію, і який вплив місія може мати на корупцію. Подумайте, хто є ключовими діючими особами та зацікавленими сторонами, які мережі та організації втягнуті в корупцію, і як можна зменшити негативні аспекти, одночасно визначаючи та використовуючи можливості. Крім того, на етапі планування має бути розглянуто існування в деяких країнах-членах НАТО специфічних сил (поліції з військовим статусом), які щоденно виконують особливі завдання, чітко пов'язані зі сферою виховання доброчесності, а також з боротьбою проти внутрішньодержавної корупції і відмивання грошей, а отже вони можуть надати допомогу/підготувати місцеві правоохоронні органи до таких самих видів діяльності.

Аналіз корупційних ризиків

Аналіз корупційних ризиків необ-

хідно розділити на три рівні: індивідуальний рівень, рівень процесів та рівень організації. В межах цих трьох рівнів повинно бути розуміння мереж та способів їхньої взаємодії, ролі, яку відіграють релігія та культура, і як це можна використати для протидії корупції. Крім того, необхідно чітко розуміти наслідки корупції для населення та сил безпеки. Ефективний аналіз обумовлюється здатністю збирати, оцінювати та перевіряти інформацію. Ця інформація має бути максимально поширена серед інших структур, залучених до протистояння корупції. Це забезпечить кращу координацію ініціатив та діяльності і сприятиме формуванню єдності зусиль.

Розробка варіантів дій у відповідь

В процесі розробки плану місії необхідно якнайшвидше створити механізм оцінювання для моніторингу та зменшення корупції. Особливу увагу треба приділити зменшенню існуючої та потенційної корупції, пов'язаної з присутністю військової місії.

Механізм повинен визначати метод управління очікуваннями щодо її ефективності. В ідеалі ефекти негайного, першого, другого та третього порядків повинні бути тривалими та значущими. Важливо використовувати позитивні та зменшувати негативні ефекти, з урахуванням обмежень поведінки, що впливає на них.

Розробка плану

В Оперативному плані (ОПЛАН) відповідальність за виховання добросовісності, прозорість, підзвітність та протидію корупції міститься в доповненнях до додатків до ОПЛАН або, якщо дозволяють обставини, в окремому додатку до ОПЛАН. Доповнення чи додаток повинні включати оцінку корупційних ситуацій та ризиків; потенційну взаємодію з країною дислокації військ; некомерційні та інші організації; а також спільну участь підрозділів. Всеосяжний підхід до протидії корупції означає, що додатки, присвячені логістиці, сприянню сил безпеки (ССБ) тощо, можуть також містити аспекти, безпосередньо пов'язані з протидією корупції. Під час самої місії розвитку та ризику, пов'язані з корупцією, слід розглядати у періодичному огляді місії та стратегічній оцінці.

Вимірювання прогресу

Військовим лідерам потрібні дані для вимірювання прогресу місії. Тому має бути розроблений механізм для вимірювання прогресу та результату. Вимірювання рівня та впливу корупції забезпечує командира актуальними показниками щодо впливу корупції ті її сприйняття громадськістю. Цей механізм має існувати з самого початку місії та охоплювати такі аспекти як рівень місцевого сприйняття, стан, напрямки та прогрес про-

тидії корупції. Корупція є складним і часто прихованим явищем. Тому складно оцінити та виміряти її на декількох рівнях, особливо якщо немає єдиного інструменту для вимірювання корупції.

Перед збором інформації про корупцію необхідно ідентифікувати фактори, які спричиняють корупцію, визначити, чи існують фактори, що можна віднести до структурних, рівень секретності або етап розвитку країни. В багатьох випадках може бути комбінація декількох таких факторів.

Існують різні способи правильного та систематичного збору інформації. Вони можуть бути доповнені регулярними опитуваннями громадськості, інформацією від незалежних зовнішніх агентств та організацій, аналізом засобів масової інформації чи використанням існуючих ресурсів. Зазвичай існують дві базові форми опитування – вивчення сприйняття та досвіду.

Опитування мають бути репрезентативними з точки зору місцевої демографії та враховувати специфіку аудиторії. Респонденти мають бути захищені від помсти за допомогою анонімності опитування.

Хоча опитування можуть бути корисним інструментом для формування кращого розуміння, завжди існує ризик впливу зовнішніх факторів на результат. Уникайте надмірної довіри до статистики. Також може

бути складно пов'язати конкретний ефект, визначений в ході опитування, з антикорупційною діяльністю. Незалежний аудит є найкращим способом ідентифікувати бюрократичну корупцію. Наприклад, перенаправлення зарплат та нецільове використання активів та коштів. Висновки такого аудиту можуть бути пов'язані з середніми показниками, отриманими від національної торгової палати чи з інших існуючих національних досліджень. Агентства з підтримки підприємництва також часто можуть надати корисну інформацію про рівень та форми корупції в країні.

Освіта та підготовка

Питання впливу корупції на місію потрібно вирішувати за допомогою комплексної програми підвищення кваліфікації та навчання з питань виховання доброчесності. Це також стимулює прозорість, відповідальність та відданість етичним принципам. В НАТО проведення тренінгів є національним обов'язком, проте країни повинні забезпечити весь персонал базовим розумінням впливу корупції⁸. Країни та НАТО також повинні накопичити спеціальні знання в сфері протидії корупції.

⁸ За необхідності до країн можна звернутися з проханням забезпечити наявність специфічних ресурсів, вже готових для надання спеціалізованих знань в типовій сфері діяльності з виховання доброчесності



Курс НАТО з підвищення рівня обізнаності про виховання доброчесності

Особовий склад, залучений до діяльності, в якій існує ризик виникнення корупції, повинен підвищити свою обізнаність про «корупційні ризики» за допомогою:

- Курсів з етичних цінностей та поведінки;
- Інформації про корупцію, пов'язану з його/її конкретними функціями;
- Спеціального навчання у сфері управління інформаційною безпекою;
- Процесів подання звітів та скарг.

Управління персоналом

Прозора система управління персоналом необхідна для створення та підтримки морально-етичної поведінки військ, офіцерів та посадових осіб. Міцна етична культура в комбінації з дотриманням чіткої політики, процедур та керівництв може запобігти виникненню корупції. Прикладами можуть бути крадіжки зарплат, «солдати-привиди» та таємні фонди оплати праці.

Хоча багато форм корупції негативно позначаються на солдатах, деякі з них створюють взаємовигідні взаємовідносини. Офіцери більш високого рангу часто тримають відсутніх солдат в переліку тих, що служать, пропонуючи їм можливість залишити або ніколи навіть не прибувати на місце служби в обмін на частину їхньої зарплати. Внаслідок цього велика частина попередніх оцінок іракських збройних сил включає цих відсутніх солдат, яких називають «прибульцями». Це проблема, яка за свідченнями солдат 2 дивізії їм дуже знайома. Така практика не лише знижує кількість особового складу, вона також підриває бойову злагожденість солдат, що залишаються на полі бою. Знаючи, що їхні однополчани все ще отримують якісь гроші після того як успішно дезертирували, підрозділи втрачають (або більше не спроможні розвивати) дух військової єдності, що є необхідним для виконання складної операції. Аббас та Тромблі. Цитата з роботи "Кривавий рік" (2016) Фінанси та укладання контрактів

Фінансування та укладання контрактів

Фінансування та укладання контрактів з персоналом, дислокованим для виконання місії, може відбуватися в незнайомому середовищі, що призводить до підвищеного ризику шахрайства та корупції в договірному процесі.

З усіх військових процесів закупівлі та укладання договорів мають **найвищий ризик** виникнення корупції з вразливостями, що виникають на кожному кроці процесу. Закупівлі – це складний процес, який може включати в себе контракти з високою вартістю, конкуренцію, конфіденційність та обмеження, обумовлені вимогами безпеки. Закупівлі – це **професійна навичка**, і вони не повинні здійснюватися непідготовленими особами на тимчасовій основі; підготовлена, добре навчена централізована група з питань закупівель знижує ризики виникнення корупції.

Процес закупівель повинен базуватися на чіткій та обґрунтованій політиці, яка має включати рівень та сферу повноважень. Необхідно розробити та впровадити відповідні політики, прозорі процеси та процедури. Це має зменшити ризик виникнення корупції. Командири та весь персонал, залучений в процес укладання контрактів, повинні пройти підготовку перед дислокацією, оскільки вони повинні мати загальне уявлення про корупційні ризики та знати, як попереджувати та боротися з ними.

Різні види контрактів мають різні корупційні ризики та різні шляхи до шахрайства з закупівлями. Закупівлі з єдиного джерела становлять особливі ризики, оскільки залучений лише один постачальник. В цьому випадку

важливо продемонструвати, що існує дійсна необхідність мати лише одне джерело постачання, і що обраний постачальник пропонує оптимальне співвідношення ціни та якості. Однією з найбільш вразливих до корупції зон є контракти на постачання товарів широкого вжитку, особливо продовольства, палива та приладдя. Контроль за ними може існувати, проте він може бути слабким та недостатнім. Щоб мінімізувати корупційні ризики, необхідно розробити заходи, спрямовані на контроль цих товарів протягом закупівлі, транспортування, зберігання, використання, обслуговування і, на рещті, списання. Моніторинг місцевого та чорного ринків може визначити, чи не продаються на них вкрадені речі. Ціни товарів широкого вжитку на місцевому ринку також можуть бути основним показником масштабу корупції, особливо коли ціни коливаються чи накручуються з метою збільшення прибутків.

Особовий склад, що відповідає за укладання контрактів, повинен фокусуватися на заходах захисту, наприклад, поетапній оплаті, надання умов контракту, а також повідомлення інформації щодо контрагентів іншим організаціям. Це може включати створення «чорного списку» корумпованих суб'єктів та організацій, а також «білого списку» надійних контрагентів. Необхідно створити та підтримувати спільну базу даних контрагентів

для забезпечення наявності загальних відомостей про всіх підрядників, їхні зв'язки та діяльність. Незалежний контроль та аудити, проведені, наприклад, надійними місцевими НУО, можуть збільшити довіру до процесу закупівель.

Для покращення прозорості та підзвітності, а також для управління очікуваннями щодо результатів та строків, необхідно бути прозорими для місцевого населення в питаннях укладання контрактів. Місцеве населення та спільноти можуть допомогти з реалізацією конкретних проєктів, включаючи визначення технічних характеристик та забезпечення механізмів моніторингу і надання гарантій, а також системи повідомлення про факти корупції чи незаконної діяльності. Хоча укладання контрактів на місці може мати позитивний вплив на місцеву економіку та працевлаштування, воно також може генерувати корупцію чи призвести до втрати контролю, особливо у випадку виникнення субпідрядних відносин.

Одним з найбільших наслідків корупції на високому рівні в установах оборони та безпеки є те, що високоякісні постачальники можуть уникати укладання угоди. Це повинно бути чітким сигналом для урядів, що необхідно зробити більший наголос на протидії корупції. Цього можна досягти шляхом створення ефективного антикорупційного законодавства,

включаючи розробку кодексу поведінки та етичних стандартів. Регулярні зустрічі з відповідними підрядниками, представниками галузі та державними службовцями можуть підкреслити важливість кодексу поведінки та стандартів.

Однією з найбільш поширених схем корупції на високому рівні (не обмеженої місіями) є створення особливих вимог без реальної потреби. В такому випадку процес закупівель є легальним та коректним, корумпованою є основа для закупівель. Щоб приховати ці корумповані рішення та незаконне збагачення, процеси закупівель можуть бути надто регульованими чи складними.

Оборонні та безпекові установи країни дислокації військ особливо вразливі до корупції. Для того, щоб замаскувати корупцію, в них може використовуватися культура секретності. Відсутність зовнішнього аудиту у поєднанні з поганими системами обліку легко можуть приховати зловживання чи запобігти ідентифікації корумпованих діячів. Частіше за все секретність не є обов'язковою. В деяких випадках закони звільняють оборонні установи від прозорості на основі положень про національну безпеку. За оцінками, в багатьох випадках така сувора форма конфіденційності не є необхідною. Таким чином, організаційний менталітет «конфіденційно, якщо не» має бути змінено на «прозора, якщо не».

Стратегічні комунікації

В НАТО стратегічні комунікації є ключовою, координуючою та спрямовуючою функцією для поєднання слів та дій на всіх рівнях для захисту довіри до НАТО шляхом попередження так званого розриву між словом та ділом. Стратегічні комунікації НАТО визначаються як інтеграція комунікаційних можливостей та функціонування інформаційного персоналу з іншими військовими заходами для розуміння та формування інформаційного середовища на підтримку цілей та задач НАТО.

Комунікаційні можливості – це, насамперед, психологічні операції та військові зв'язки з громадськістю, а інформаційною функцією є Інформаційні операції. Основним завданням Інформаційних операцій є аналіз, планування, оцінка та інтеграція Інформаційних заходів для створення бажаних ефектів на підтримку цілей та завдань в контексті доктрини НАТО. Протидія корупції може бути однією з таких цілей.

Корупція може жити протилежні позиції, тому стратегічні комунікації повинні координувати та спрямовувати Інформаційну діяльність для протистояння цьому. Наприклад, шляхом послідовного розповсюдження інформації та відвертої демонстрації підзвітності при взаємодії з країною дислокації

військ та іншими сторонами. Через залучення надійних третіх сторін та громадянського суспільства розповсюдження інформації може сприяти формуванню довіри до місії. Нездатність вирішити проблему корупції на будь-якому етапі може розглядатися як сприйняття корупції або навіть пряма співучасть.

Начальник військової поліції

Основною відповідальністю начальника військової поліції є розслідування, виявлення та протидія корупції на оперативному рівні. Це включає в себе оцінку ризиків та вразливостей для зменшення та попередження корупції. Начальник військової поліції сприяє розробці та перегляду директив та процедур з питань протидії корупції.

Комплексний підхід до протидії корупції

Для успішного розвитку потенціалу, включаючи верховенство закону, належне управління та протидію корупції, необхідний комплексний підхід до всіх політичних, цивільних, економічних, соціальних та безпекових елементів – це забезпечує єдиний, багатодисциплінарний та багатоорганізаційний підхід до вирішення проблем.

Корупція розповсюджується в ор-

ганізаційних та функціональних межах. Виховання добросовісності вимагає активного залучення та розповсюдження інформації між різними діячами з дуже різним досвідом, ресурсами, мандатами та можливостями. Міцні стосунки будуються на кооперації, співробітництві та координації з різними залученими організаціями та органами.

Міжнародна спільнота

Міжнародна спільнота може відігравати життєво важливу роль в розвитку потенціалу, стабілізації та реконструкції недездатних або вразливих держав, забезпечуючи цільове, скоординоване, збалансоване фінансування та допомогу, що відповідає визначеним потребам. Це вимагає всебічного розуміння соціальної, культурної та політичної динаміки в державі, якій міжнародна спільнота надаватиме приклад та підтримку в протидії корупції.

Незбалансоване та неконтрольоване фінансування з боку міжнародної спільноти може мати негативний вплив як на країну, що отримує таке фінансування, так і на міжнародну спільноту. Кошти можуть бути направлені до ворожих діячів, що ще більше підігріє нестабільність та конфлікт, спричиняючи потенційний провал місії. Крім того, це підриває довіру, яку, в разі втрати її населенням, майже неможливо відновити.

Громадянське суспільство

Цивільні громадські організації традиційно визначаються як неурядові, неприбуткові, добровільні господарські суб'єкти та включають в себе неурядові організації, групи за місцем проживання, профспілки, корінні групи, а також професійні асоціації та організації. В разі участі в конфліктних або кризових ситуаціях ці особи та організації можуть слідкувати за злочинними мережами та допомагати в протидії корупції, якщо їм нададуть відповідні повноваження та захист. Вони можуть стимулювати реформи, ідентифікуючи та звертаючи увагу на приклади корупції та діючи в якості противаги. Корумповані діячі можуть робити громадянське суспільство своєю мішенню, здійснюючи прямі атаки або зловживаючи адміністративними та правовими процедурами. Добрі відносини між громадянським суспільством та силами оборони та безпеки варто брати до уваги в процесі протидії корупції. Залучення громадянського суспільства до розвитку чи відновлення місцевих сил безпеки після кризи чи конфлікту може привести до того, що ці сили будуть більш ефективними, надійними та вартими довіри.

Дуже важливо надавати можливості та підтримку лідерам та окремим особам, які можуть подолати етнічну лояльність та бажають працювати на користь більшого національного блага.

Це створить в суспільстві альтернативу корумпованим впливовим силам. Місцеві еліти та впливові сили можуть мати вплив на форми та рівень корупції в країні. Тому дуже важливо розвивати всебічне розуміння еліт та впливових сил, включаючи їхні зв'язки, структури та засоби впливу.

Повідомлення про корупцію

Повідомлення про корупцію є ключем до вирішення проблеми. Механізми повідомлень можуть створити краще розуміння проблеми, залучених людей та організацій, а також специфічних питань, які необхідно вирішувати на різних рівнях. Цю інформацію можна розповсюджувати серед інших організацій, що можуть мати кращі методи, засоби та повноваження, ніж військові, для вирішення проблеми. Також це надає добрі можливості для виявлення/залучення тих осіб, організацій та урядових структур, які мають позитивний вплив на протидію корупції.

Повідомлення можуть здійснюватися на різних рівнях, через різні канали та в різні періоди: щодня, щотижня, щомісяця тощо. Особливу увагу слід приділити класифікації інформації з обмеженим доступом при обміні нею з іншими організаціями.

Процедура повідомлення про факти корупції та захист викривачів

Люди хочуть виступити проти ко-

рупції та інших форм зловживання владою, проте часто бояться наслідків для себе та своїх родин. Дослідження демонструють, що багато випадків корупції викриваються завдяки особам, що повідомили про них. Тому система, що надає можливості та захист особам, що повідомляють про корупцію, може бути безцінним інструментом в процесі протидії корупції, одночасно забезпечуючи існування правильних процесів для уникнення ризиків, пов'язаних з несправедливими повідомленнями або наклепами. Одним зі способів є створення анонімної гарячої лінії для протидії корупції. Необхідно також продумати захист особи, що повідомляє про корупцію, від репресій та помсти, оскільки за цих умов люди більш схильні викривати корупцію. Хоча НАТО не має політики стосовно викривачів, існує можливість продумати її в правових межах кожного мандату місії. Незалежно від варіанту, захист та підтримка також повинні надаватися інформаторам, які прагнуть змін на краще. Ці люди та організації можуть нейтралізувати вплив деструктивних сил та корумпованих діячів.

Фіксація та розповсюдження отриманого досвіду у вихованні доброчесності

Фіксація отриманих уроків та найкращого досвіду є дуже важливою, особливо в умовах високої ротації персоналу. Це більш складно в зоні

дій, де ротація відбувається кожні шість місяців чи навіть частіше. Існуючий досвід НАТО має бути використаний для аналізу та оцінки даних у галузі виховання доброчесності. Даними у сфері виховання доброчесності, які можуть бути пов'язані з питаннями права, конфіденційності чи розслідувань, мають займатися окремо уповноважені органи.

Додаткові задачі у процесі виховання доброчесності

Міжгалузеві задачі

Міжгалузеві задачі (МЗ) – це ряд питань, які можуть здійснювати вплив на місію, проте не можуть розглядатися як основна сфера діяльності місії. Підхід НАТО до МЗ базується на правових та політичних ініціативах. Різним військовим дисциплінам, частинам та командним ланкам, можливо, доведеться розглянути та розібратися з великою кількістю різних МЗ. МЗ можуть дублюватися і мати далекосяжні наслідки в різних сферах громадського суспільства, тому їх необхідно враховувати на етапах планування та проведення операції.

Виховання доброчесності є однією з п'яти актуальних міжгалузевих задач НАТО. Інші чотири включають в себе:

- ▶ Захист цивільних осіб;
- ▶ Діти та збройний конфлікт;
- ▶ Жінки, мир та безпека; а також,
- ▶ Захист культурного надбання.

► **Захист цивільних**

НАТО бере на себе обов'язок захищати цивільних (ЗЦ) при плануванні та проведенні операцій, місій та інших санкціонованих заходів. Захист цивільних (осіб, об'єктів та послуг) є міжгалузевою концепцією, що має відношення до трьох основних завдань НАТО. Крім того, політика ЗЦ доповнює існуючу діяльність в таких сферах, як діти та збройний конфлікт, жінки, мир та безпека, а також захист культурного надбання; всі ці сфери будуть розглянуті нижче. НАТО визнає, що всі можливі заходи мають бути вжиті, щоб запобігти, мінімізувати та полегшити шкоду, заподіяну цивільним.

Заплановані рішення для захисту цивільних мають бути спрямовані на першопричину насильства. В зв'язку з цим, захист часто досягається за допомогою комбінації: політичного захисту, фізичного захисту, а також створення установ для забезпечення довгострокового захисту.

Цивільних також необхідно захищати в конфліктах, пов'язаних з сексуальним та гендерним насильством. До сексуального та гендерного насильства відноситься будь-яке діяння, вчинене проти волі людини і засноване на гендерних нормах та нерівних владних відносинах. Військові мають усвідомлювати ризики для цивільних від сексуального та гендерного насильства, та вимагати

чітких вказівок щодо того, як діяти, стикаючись з ним.

Для досягнення успіху в захисті цивільних необхідний всебічний підхід та тісна взаємодія з усіма зацікавленими діячами, місцевими та національними. Загрози з боку впливових сил та корумпованих чиновників також треба брати до уваги. Корумповані впливові сили та чиновники можуть бути навіть більшою загрозою для цивільних, ніж вороги.

► **Діти та збройний конфлікт**

НАТО бере на себе обов'язок реалізувати Резолюцію Ради Безпеки ООН (Резолюція РБ ООН) 1612 та пов'язані з нею резолюції щодо захисту дітей, що постраждали у збройних конфліктах. Особливості збройних конфліктів призвели до збільшення ризику для цивільних, особливо дітей.

Рада Безпеки ООН визначила «шість серйозних порушень» щодо дітей протягом збройного конфлікту:

1. Вбивство чи нанесення каліцтв
2. Вербування чи використання малолітніх бійців
3. Зґвалтування та інші форми сексуального насильства
4. Викрадення
5. Атаки на школи чи лікарні
6. Відмова в доступі до гуманітарної допомоги

Слабке верховенство права, а також

корумповані чиновники та судді створюють територію безкарності, уможливаючи безкарне вчинення такого насильства.

► Жінки, мир та безпека

НАТО та його партнери визнають непропорційний вплив, який конфліктні та постконфліктні ситуації здійснюють на дівчат та жінок. Питання жінок, миру та безпеки⁹ має на меті збільшення активної та цілеспрямованої участі жінок у прийнятті рішень, розширення прав жінок та захист жінок і дівчат від сексуального та гендерного насильства в конфліктних ситуаціях.

Корупція непропорційно впливає на жінок через виключення їх з процесу прийняття рішень, насильство та злочинну діяльність відносно них, а також відсутність рівних можливостей для особистого розвитку. Жінки часто переживають конфлікт по-іншому, ніж чоловіки, і можуть надати цінні дані та зробити значний внесок у запобігання конфліктам, побудову миру та прийняття пост-конфліктних рішень.

► Захист культурного надбання

Культура відіграє істотну роль в сучасних конфліктах, оскільки ідентичність групи людей часто пов'язана із символами, що відображаються в будівлях, пам'ятниках та артефактах.

Пошкодження, знищення чи розграбу-

вання культурного надбання підриває соціальну, етнічну чи релігійну ідентичність спільноти, її згуртованість та життєстійкість. Оскільки об'єкти культурного надбання (ОКН) є дуже важливими не лише для місцевої спільноти, а й для людства в цілому, їх необхідно захищати. Захист об'єктів культурного надбання (ЗОКН) має відношення до місії, тому міжнародне та національне законодавства визначають роль військових в ньому.

Об'єкти культурного надбання визначаються як: рухоме (артефакти) чи нерухоме (будівлі та локації) майно, що має велике значення для культурного надбання всіх груп населення. Об'єкти культурного надбання є особливо вразливими під час конфліктів; вони можуть бути навмисно чи випадково знищені чи пошкоджені. Пошкодження, знищення чи розграбування культурного надбання підриває соціальну, етнічну чи релігійну ідентичність спільноти, її згуртованість та життєстійкість.

Кризи та конфлікти разом зі слабкими силами безпеки можуть надати можливість злочинцям та повстанським групам викрасти та продати об'єкти культурного надбання. Корумповані чиновники сприяють цьому, створюючи умови, що дозволяють чи підтримують незаконну торгівлю краденими артефактами.

⁹ Резолюція РБ ООН 1325 та пов'язані з нею резолюції.

Протистояння заворушенням¹⁰

Протидія корупції є важливим аспектом кампаній з протистояння заворушенням. Існує чотири передумови, необхідні для попередження корупції в середовищі протистояння заколоту:

- безпека населення;
- політична воля;
- широка підтримка з боку громадськості; та
- всебічне розуміння проблеми та ризиків корупції.

Сприяння силам безпеки

Сприяння силам безпеки (ССБ) включає в себе всі види діяльності НАТО, пов'язані з розробкою та вдосконаленням або безпосередньою підтримкою розвитку місцевих сил та пов'язаних з ними установ в зонах кризи. Місцеві сили включають в себе національні військові сили безпеки, що не входять в НАТО, і визначатимуться Північноатлантичною Радою (ПАР)¹¹.

Під час тренування місцевих сил безпеки необхідно приділяти увагу обізнаності щодо впливу корупції, особливо в силах безпеки. Корумповані сили безпеки не здатні забезпечити належний захист цивільним і можуть, навіть, перетворитися на

загрозу для цивільного населення. У виключних випадках сили оборони та захисту країни дислокації військ можуть відігравати важливу роль у створенні комплексного підходу, необхідного для протидії корупції. Вони можуть навіть призвести до появи такого підходу, починаючи з рішення проблеми корупції в межах власних установ через ієрархічну структуру та культуру досягнення поставлених цілей. Сили безпеки можуть стати гарним прикладом, підтримуючи та демонструючи високі стандарти.

В нормальній стабільній ситуації сили безпеки відповідають за безпеку та стабільність в країні. Стабільність цієї країни знаходиться в небезпеці, коли мораль та благонадійність цих сил безпеки є низькою через корупцію та слабе керівництво. Це може негативно впливати на сприйняття та рівень довіри населення до цих сил. На сили безпеки можуть впливати політичні сили, залучені до злочинної діяльності, чи ті, що отримують фінансування з сусідніх країн чи злочинних організацій. Це часто трапляється в конфліктних чи кризових ситуаціях. ССБ може відновити ефективність та довіру до цих сил. Тому протидія корупції має бути одним з ключових аспектів ССБ.

Вплив корупції на сили безпеки може проявитися через незаконний продаж озброєння, військової техніки, палива, амуніції, а також «сол-

¹⁰ Більше інформації можна знайти в АJP-3.4.4 Спільній доктрині з протистояння заворушенням (ПЗ) Видання А Версія 1 (липень, 2016).

¹¹ АJP-3.16 Сприяння силам безпеки, Видання А Версія 1 (травень, 2016).

дат-привидів». Ці аспекти можуть мати руйнівний вплив на оперативну ефективність та бойову готовність. Неefективні сили безпеки також перешкоджають здатності уряду надавати населенню базові послуги.

В Іраку корупція в процесі прийняття на військову службу та присвоєнні військових звань, існування солдат-привидів, розкрадання озброєння та оснащення, призвела до того, що армія (непереможна на папері) виявилась погано озброєною, недоукомплектованою та, врешті решт, нездатною зупинити зростання ІДІЛ. Щоб зупинити джихадистів, міжнародні підрозділи мали повернутися до Іраку через декілька років після завершення попередньої учбової місії. Корупція та конфлікт: рука в рукавичці. Вісник НАТО (6 грудня, 2018)

Для протистояння корупції в силах безпеки необхідні ґрунтовні політики, процедури та відповідна законодавча база. Весь персонал, включаючи працівників допоміжних установ, повинен отримати відповідну освіту та пройти тренінги для інституціоналізації важливості протидії корупції. Для впровадження необхідних процесів та створення інфраструктури мають бути встановлені довгострокові цілі. Це дозволить запровадити добросовісність в організації з кінцевою

метою, що полягає у створенні послідовних засобів забезпечення проведення підготовки в країні дислокації військ. Для цього необхідно, щоб персонал, якому доручені завдання ССБ, отримав правильні знання, навички та компетенції для виконання цих завдань та досягнення цілей. Одним з багатьох ключових аспектів для інструкторів та консультантів є вимога «шукай, кому вигідно»; здатність визначити потік грошей для попередження можливостей для корупції. Особливу увагу необхідно приділити вимогам до укладання контрактів, пов'язаних з ССБ. Нестабільне оточення в плані безпеки разом з нагальною необхідністю розпочати місію з надання допомоги створює ситуацію, вразливу до шахрайства, надмірних витрат та зловживань.

Стабілізація правопорядку

Стабілізація правопорядку (СП) – це узгоджений НАТО термін: *«діяльність, пов'язана з поліцією та спрямована на підкріплення чи тимчасову заміну місцевої поліції, з метою сприяння відновленню та/або підтриманню громадського порядку та безпеки, верховенства права та захисту прав людини»*.

СП фокусується на потребах цивільного населення через підтримку та, в разі необхідності, тимчасову заміну місцевих сил із забезпечення правопорядку, коли останні не здатні чи

не хочуть виконувати свої функції. СП включає широкий перелік видів діяльності, пов'язаних з поліцією. Тим не менше, їх не можна стиснути в межах цивільного правопорядку, оскільки вони потенційно охоплюють таку широку різноманітність видів діяльності, що мають зв'язки з іншими установами чи службами. Метою СП є створення безпечно-го та надійного середовища (БНС), відновлення громадського порядку та безпеки, а також допомога у створенні умов для ефективного управління. Протягом всього конфлікту початковою метою СП є відновлення та підтримка достатньої безпеки для місцевого населення, після цього відновлення законності та порядку і забезпечення дотримання законів, та, врешті-решт, посилення місцевих органів безпеки¹².

Особи, що здійснюють СП, зважаючи на те, що СП сфокусовано на цивільному населенні, це, в першу чергу, сили типу військової поліції (поліція з військовим статусом), які мають всі можливості цивільної поліції, а також сили військової поліції, проте інші сили також можуть надавати допомогу зі своїми спеціалізованими можливостями. Як зазначалося вище, корупція підриває авторитет, легітимність та контрольованість уряду і є ключовим фактором, що сприяє не-

вдачам міжнародного втручання, та джерелом обурення з боку населення. Цінність, яку несуть ресурси СП, є важливим способом попередження нестабільності, в тому числі шляхом боротьби з корупцією лише з точки зору поліції (шляхом виконання звичайних поліцейських завдань у відповідних країнах), особливо протягом військової місії, у загальних зусиллях, спрямованих на відновлення верховенства права, і особливо під час серйозної підготовки підрозділів СП у сфері виховання доброчесності перед розгортанням сил.

12 АЖР-3.22 Спільна доктрина з питань стабілізації правопорядку, Видання А, Версія 1 (липень, 2016.).

Додаток А:

Перелік літератури

Виховання доброчесності та зменшення корупції в обороні. Короткий довідник передових практичних методів, НАТО та Женевський центр демократичного контролю над збройними силами, 2010.

Виховання доброчесності та протистояння корупції в сфері оборони та безпеки: 20 практичних реформ, лютий, 2011

Курс підготовки військовослужбовців, а також службовців в сфері оборони та безпеки з розуміння та попередження корупції. Transparency International, лютий, 2013

Протистояння та боротьба з корупцією: теорія та практика на прикладі операцій НАТО, Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду, 13 травня 2013

Польовий довідник СІМІС, Центр підготовки спеціалістів СІМІС, версія 3.0.0, червень, 2014

Мир та конфлікт; загрози корупції та міжнародні місії. Практичне керівництво для лідерів. Transparency International, вересень, 2014

Попередження корупції в гуманітарних операціях, довідник з передового досвіду. Transparency International, грудень, 2014

Корупція, уроки, отримані протягом міжнародної місії в Афганістані. Transparency International, лютий, 2015

Стратегія Transparency International на 2020 рік, грудень, 2015

Корупція та мир, ризики операцій та рекомендації для країн, що виділяють свій контингент, та Організації Об'єднаних Націй. Transparency International, квітень, 2016

Політика НАТО з виховання доброчесності, травень, 2016

Довідник ОБСЄ з питань боротьби з корупцією, 2016

Довідник учбових програм з виховання доброчесності НАТО, грудень, 2016

Занадто мало, занадто пізно. НАТО та боротьба проти корупції в Афганістані, Торе Кетіл Сторвік, Центр з розбудови доброчесності в оборонному секторі, 2017

Керівництво для командного складу щодо заходів боротьби з сексуальною експлуатацією та насильством в збройних силах ООН, 2017

Фактологічний бюлетень з виховання доброчесності (ВД), Центр підготовки спеціалістів СІМІС, червень, 2018.

Проект розділу СМІ/СІМІС для довідника з операцій ВД, Центр підготовки спеціалістів СІМІС, липень, 2018

Директива СКО 086-005 Впровадження виховання доброчесності (ВД) в Стратегічному командуванні НАТО з операцій (СКО) 01 лютого 2019

Звіт Спеціального головного інспектора з відновлення Афганістану (SIGAR)

Політика НАТО з попередження та реагування на сексуальну експлуатацію та насильство, листопад 2019.

Додаток Б: Глосарій термінів та визначень

- **Підзвітність:** нести відповідальність за те, що ти робиш, та бути здатним навести задовільні підстави для цього, або ступінь до якого це відбувається.⁽¹⁾
- **Аналіз:** вивчення цілого через дослідження його частин та їх взаємодії. У військовому контексті, ієрархічні відносини в логічній послідовності це: обстеження, аналіз, оцінка, підтвердження та сертифікація.⁽²⁾
- **Боротьба з корупцією:** підхід, який обмежує можливості для корупції, такий як прозорість та підзвітність та інші заходи, що можуть впливати на поведінку особи.
- **Оцінка:** процес визначення можливостей та діяльності організацій, осіб, матеріально-технічного забезпечення чи систем.⁽²⁾
- **Актив:** дещо цінне, що належить особі чи організації, що може бути використане для оплати боргів.⁽¹⁾
- **Посприяття:** вжити заходів для допомоги комусь чи підтримки чогось.⁽¹⁾
- **Чорний ринок:** незаконна торгівля товарами, які не дозволено купувати та продавати, або дефіцитними ресурсами з усіма бажаними.⁽¹⁾
- **Виховання доброчесності (ВД):** програма розбудови потенціалу під керівництвом НАТО, що надає практичні інструменти для допомоги націям у зміцненні доброчесності, прозорості та підзвітності і зменшенні корупційних ризиків в секторі оборони та безпеки.⁽⁴⁾
- **Військово-цивільне співробітництво (СІМІС):** спільні обов'язки, що складаються з переліку компетенцій, невід'ємних для досягнення цілей місії та надання можливості командирам НАТО ефективно брати участь у широкому спектрі цивільно-військової взаємодії з різними невійськовими суб'єктами.
- **Військово-цивільна взаємодія (СМІ):** група заходів, заснованих на комунікації, плануванні та координації, в яких беруть участь всі військові органи НАТО, що здійснюються разом з міжнародними та місцевими невійськовими структурами як в ході операцій НАТО, так і у підготовці до них, взаємно підвищуючи таким чином ефективність та результативність своїх дій у відповідь на кризи.
- **Громадянське суспільство:** зазвичай незалежні структури, що складаються з окремих осіб чи організацій, які беруть участь в громадському житті з особливим інтересом, що базується на етичних, культурних, соціальних, політичних, наукових, релігійних чи філантропічних аспектах.
- **Кодекс поведінки (КП):** набір правил щодо того, як необхідно поводитися та вести справи з іншими людьми.⁽¹⁾
- **Комплексний підхід (Кп):** робота у всій повноті та включення всього необхідного.⁽¹⁾
- **Контрабанда:** товари, що ввозяться чи вивозяться з країни таємно та незаконно.⁽¹⁾
- **Корупція:** зловживання довіреною владою, державними ресурсами або повноваженнями з метою особистого збагачення або збагачення певної групи.⁽³⁾

- **Протистояння заворушенням (ПЗ):** Комплексні цивільні та військові зусилля, спрямовані на ліквідацію заворушень та рішення будь-яких основних приводів для невдоволення.⁽²⁾
- **Протидія корупції:** підхід, що базується на корегуючих заходах, санкціях та політиці стримування, що в високому ступені покладаються на ефективність правової та судової систем
- **Авторитет:** факт, що комусь можна вірити та довіряти.⁽¹⁾
- **Мережі злочинного патронажу (МЗП):** група взаємопов'язаних людей, залучених у скоєння злочинів.
- **Міжгалузеві питання:** поєднання традиційно окремих чи незалежних сторін чи інтересів.
- **Об'єкт культурного надбання:** рухоме чи нерухоме майно, що є дуже важливим для культурного надбання кожного народу. Будівлі, основна мета яких зберігати чи експонувати рухомі об'єкти культурного надбання. Центри, що зберігають велику кількість об'єктів культурного надбання та місця поклоніння, які складають духовне чи культурне надбання.⁽⁵⁾
- **Голова департаменту (ГД):** інститут, що відповідає за трансформацію вимог у рішення стосовно кола освітніх програм та тренінгів, а також координації рішень. ГД підтримує програму дисциплін та докладає зусиль для забезпечення реалізації рішень найефективнішим, найпродуктивнішим та доступним способом за участі НАТО, союзників, партнерів та суб'єктів, що не належать до НАТО.⁽¹⁴⁾
- **Роззброєння, демобілізація та реінтеграція (РДР):** процес вилучення зброї у членів збройних угруповань, вилучення бойовиків з їх груп та надання їм допомоги у реінтеграції в суспільство в якості цивільних осіб. Він орієнтований на підтримку колишніх бойовиків та осіб, пов'язаних зі збройними угрупованнями, щоб вони могли стати активними учасниками в процесі мирного врегулювання.⁽⁷⁾
- **Диверсія:** надсилання чогось не туди, куди планувалося спочатку.⁽¹⁾
- **Недолік:** негативний фактор або частина ситуації.⁽¹⁾
- **Розкрадання:** таємне присвоєння грошей, за які ти відповідаєш, або які належать організації чи бізнесу, на який ти працюєш.⁽¹⁾
- **Екстрена допомога:** екстрена допомога – це швидке надання допомоги людям у скрутному становищі особами, організаціями чи урядами з метою полегшення страждань протягом та після техногенних екстрених випадків та катастроф природного характеру.⁽⁶⁾
- **Збагачення:** дія, спрямована на те, щоб зробити когось багатше чи збагатитися самому.⁽¹⁾
- **Знищення:** позбутися чогось повністю або знищити щось погане.⁽¹⁾
- **Етика:** вивчення того, що є морально правильним і неправильним, або набір переконань щодо того, що є морально правильним і неправильним.⁽¹⁾
- **Експропріація:** незаконним шляхом забрати гроші чи майно для громадського

або особистого користування без виплати власнику.⁽¹⁾

- **Вимагання:** діяльність, спрямована на те, щоб отримати щось силою чи погрозами.⁽¹⁾
- **Протекція:** нечесна підтримка, що надається окремій особі чи групі осіб, особливо з боку особи, що має владу.⁽¹⁾
- **Шахрайство:** злочин, що полягає в отриманні грошей шляхом обману людей.⁽¹⁾
- **Солдат-привид:** ситуація, коли військовий високого рангу використовує посвідчення військового, якого не існує, або численні посвідчення військових, для привласнення їхніх заробітних плат.
- **Торгівля людьми:** злочин, що полягає у купівлі та продажу людей, або заробляння грошей на примусовій праці, такий як надання сексуальних послуг.⁽¹⁾
- **Безкарність:** свобода від покарання або неприємних наслідків за свої вчинки.⁽¹⁾
- **Інформаційне середовище (ІС):** середовище, що складається з самої інформації; осіб, організацій та систем, які отримують, обробляють та передають інформацію, а також когнітивний, віртуальний та фізичний простір, в якому це відбувається.⁽⁸⁾
- **Установа:** велика та важлива організація, що існує для служіння суспільним цілям чи підтримки людей.⁽¹⁾
- **Заворушення:** дії організованих, часто ідеологічно мотивованих груп чи руху, які прагнуть вплинути чи запобігти політичним змінам або повалити керівні органи країни чи регіону, орієнтовані на

переконавання чи примушення населення шляхом застосування насильства та руйнування.⁽²⁾

- **Доброчесність:** якість, що полягає у чесності та володінні суворими моральними принципами, які особа відмовляється змінювати.
- **Міжнародна спільнота (МС):** політичний вираз, що використовується для опису декількох країн або їхніх урядів, які вважаються або діють разом як група.⁽¹⁾
- **Робота з місцевим керівництвом (РМК):** взаємодія між військовими лідерами НАТО та ключовими особами, що відповідають за прийняття рішень, які мають певну мету.⁽¹⁵⁾
- **Відкат:** сума грошей, що незаконно виплачується кому-небудь за незаконну допомогу або роботу.⁽¹⁾
- **Клептократія:** суспільство, чії лідери збагачуються та отримують владу шляхом грабунку інших людей.⁽¹⁾
- **Земельна мафія:** незаконне придбання, освоєння та продаж землі муніципальними чи іншими чиновниками, обраними політиками, службовцями судових та правоохоронних органів для отримання прибутку.⁽⁹⁾
- **Лояльність:** почуття підтримки чи обов'язку по відношенню до когось чи до чогось.⁽¹⁾
- **Маніпуляція:** контролювання когось чи чогось на свою користь, часто несправедливо чи нечесно.⁽¹⁾
- **Куратор:** досвідчена особа, що користу-

ється довірою та надає іншій особі поради чи допомогу протягом певного періоду часу.⁽¹⁾

- **Відмивання грошей:** злочин, що полягає у переміщенні грошей, отриманих злочинним шляхом, через банки та інші суб'єкти підприємницької діяльності для створення враження, що гроші були отримані законно.⁽¹⁾
- **Моніторинг:** пильне спостереження і перевірка ситуації протягом певного часу, щоб виявити щось про неї чи помітити певні речі.⁽¹⁾
- **Концепція:** стислий, але вичерпний письмовий виклад ситуації та цілей організації, який може виступати в якості основного контексту директив стратегічного планування або використовуватись для підтримки створення окремих культурно налаштованих історій, які будуть відповідати певній аудиторії та сприяти згуртованості в межах організації.⁽¹⁰⁾
- **Природні ресурси:** локальні матеріали, такі як нафта, мінерали, ліси, вугілля тощо, які можуть використовуватись людьми та мають економічну цінність для країни.⁽¹⁾
- **Непотизм (кумівство):** діяльність, пов'язана з використанням своєї влади чи впливу для отримання гарної роботи чи несправедливих переваг для членів своєї роботи.⁽¹⁾
- **Норми:** прийняті стандарти або способи поведінки чи здійснення дій в певних ситуаціях, з якими погодилася більшість людей, які очікуються та вважаються типовими.⁽¹⁾
- **Відшкодування:** платіж, що використовується для зменшення ефекту інших платежів.⁽¹⁾
- **Організована злочинність (ОЗ):** комплекс високо централізованих суб'єктів, створених з метою залучення до злочинної діяльності.⁽¹¹⁾
- **Прихильність:** якість або дія що надають значну підтримку особі, принципу чи політичній партії, часто без обдумування чи ретельного розгляду питання.⁽¹⁾
- **Впливові сили:** особа, що має великий вплив на рішення, щодо того, хто повинен мати політичну владу.⁽¹⁾
- **Приватні охоронні компанії (ПОК):** незалежні корпорації, які пропонують послуги військового характеру національним урядам, міжнародним організаціям та субдержавним суб'єктам і спеціалізуються на наданні бойових сил та сил оборони.⁽¹¹⁾
- **Закупівлі:** процес, за допомогою якого організації купують товари чи послуги, які їм потрібні, в інших організаціях чи частинах їх власних організацій.⁽¹⁾
- **Державні ресурси:** цінне та корисне майно країни, доступне для всього населення, а не лише певній групі людей.⁽¹⁾
- **Реформатор:** особа, яка намагається змінити та вдосконалити чи підтримати політичні, соціальні чи релігійні зміни системи, законодавства, організацій, щоб зробити їх більш сучасними та ефективними.⁽¹⁾
- **Присвоєння ренти:** намагання людей та організацій забирати прибутки від природних ресурсів на свою користь чи

користь своєї соціальної структури, не ділячись ними з будь-ким поза їх соціальною структурою.

- **Нормативний орган (НО):** орган, відповідальний за ідентифікацію, збір та управління особливими вимогами НАТО до загальноосвітньої підготовки та тренінгів, пов'язаних з дисципліною. НО є технічним експертом в дисципліні та представляє кінцевого користувача освіченого та підготованого особового складу та сил. В структурі НАТО НО це зазвичай рівень помічника начальника штабу, або його цивільний еквівалент.⁽¹⁴⁾
- **Прибутки:** дохід, який уряд отримує на постійній основі, наприклад, у вигляді податків і продажу товарів або послуг.⁽¹⁾
- **Міжконфесійна ворожнеча:** дуже міцна підтримка релігійних чи політичних груп, членом яких є певна особа, що може спричинити проблеми між різними групами.⁽¹⁾
- **Сприяння силам безпеки (ССБ):** включає всю діяльність НАТО, спрямовану на розвиток та вдосконалення або безпосередню підтримку місцевих сил та пов'язаних з ними установ в кризових зонах.⁽¹⁶⁾
- **Реформа сектору безпеки (РСБ):** політичний та технічний процес вдосконалення безпеки країни та людей, підвищуючи ефективність та підзвітність в рамках демократичного цивільного контролю, верховенства права та поваги до прав людини, процесів забезпечення безпеки, управління та нагляду, роблячи їх більш ефективними та підзвітними.⁽¹³⁾
- **Крадіжка даних з банківських карток:** практика крадіжки грошей з рахунків, бюджету тощо протягом певного періоду часу в сумах, зникнення яких важко помітити.⁽¹⁾
- **Взаємодія на рівні солдат (ВРС):** взаємодія, що, зазвичай, відбувається щоденно між військовими та місцевим населенням і не завжди є запланованою чи скоординованою.
- **Стабілізація правопорядку (СП):** діяльність, пов'язана з поліцією і правопорядком та спрямована на підкріплення чи тимчасову заміну місцевої поліції, з метою сприяння відновленню та/або підтриманню громадського порядку та безпеки, верховенства права та захисту прав людини.^{(17) (18)}
- **Стратегічні комунікації (СтратКом):** в контексті військових НАТО це інтеграція комунікаційних можливостей та функціонування інформаційного персоналу з іншими військовими заходами для розуміння та формування інформаційного середовища (IC) на підтримку цілей та задач НАТО.⁽¹²⁾
- **Залучення субпідряду:** здійснення платежу сторонній особі чи організації за виконання роботи, яка, як правило, може бути виконана самою організацією.⁽¹⁾
- **Повалення:** спроба знищити або пошкодити, позбавити або усунути уряд від влади, таємно працюючи в ньому.⁽¹⁾
- **Опитування:** питання, що ставлять людям з метою дізнатися їхню думку чи модель поведінки.⁽¹⁾
- **Тероризм:** незаконне використання чи загроза застосувати силу чи насильство,

вселення страху, спрямовані проти особи чи майна, з метою примусу чи шантажу уряду чи суспільства або отримання контролю над населенням, досягнення політичних, релігійних чи ідеологічних цілей.⁽²⁾

- **Тренінг:** Індивідуальна підготовка: розвиток навичок та знань, необхідних для виконання особливих завдань та обов'язків. Це вивчена реакція на передбачувану ситуацію (навички). Колективна підготовка: розробка процедур та практичного застосування доктрини, планів та процедур набуття та підтримки колективних тактичних, оперативних та стратегічних можливостей у передбачуваних ситуаціях.⁽¹⁾
- **Прозорість:** ситуація, в якій комерційна та фінансова діяльність ведуться відкрито, без секретів, щоб люди могли вірити, що ця діяльність чесна та справедлива.⁽¹⁾
- **Військовий правитель:** (військовий) керівник, який контролює країну або, частіше, район в межах країни, особливо коли центральний уряд не контролює ситуацію.⁽¹⁾

Джерела:

- (1): Cambridge Business English Dictionary
- (2): AAP-6 (edition 2016)
- (3): Transparency International
- (4): <https://buildingintegrity.hq.nato.int>
- (5): Cultural Property Protection Makes Sense (CCOE)
- (6): <https://en.wikipedia.org/wiki/Aid>
- (7): United Nations
- (8): NATO AJP 3.10 Allied Joint Doctrine for Information Operations, December 2015
- (9): K.R. Gupta and J.R. Gupta, "Indian Economy, Vol# 2"
- (10): MC 422/5 NATO Military Policy for Information Operations
- (11): <https://www.britannica.com/topic/organized-crime>
- (12): MC 0628 NATO Military Policy on Strategic Communications
- (13): The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)
- (14): Bi-Strategic Command Directive 075-002
- (15): NATO Engagement Handbook
- (16): AJP-3.16 Security Force Assistance Edition A Version 1, May 2016
- (17): AJP-3.22 AJP for Stability Policing, Edition A Version 1 (July 2016)
- (18): AJP-3.21 AJP for Military Police, Edition A Version 1 (February 2019)

Додаток В:

Індикатори корупції

Корупція може проявлятися в різних формах та на різних рівнях суспільства. Це створює складнощі у визначенні чітких індикаторів корупції. Індикатори корупції в уряді можуть відрізнятися від індикаторів побутової корупції. Однак, може існувати тісний зв'язок між цими різними індикаторами. Високий рівень нестабільності та небезпеки є двома базовими умовами для процвітання корупції, проте існують ще й інші індикатори, які включають в себе:

На рівні уряду:

- слабка урядова структура разом зі зменшенням довіри суспільства до уряду;
- значна залежність від міжнародної допомоги для економічного виживання поєднана з відсутністю функціонуючих державних установ, процесів та незалежного нагляду;
- слабке верховенство права через неефективне законодавство та упереджену судову систему, що призводить до безкарності;
- відсутність базових послуг, що змушує людей шукати альтернативні системи та структури;
- широкомасштабне виборче шахрайство з постійними маніпуляціями та ключовими діями, що постійно повертаються, або новими обличчями, що є представниками відомих впливових сил;
- при реєстрації виборців мають місце маніпуляції чи залякування, які перешкоджають вільним виборам;
- активний спротив проти прозорості та заходів, спрямованих на протистояння корупції, зменшення фінансування та ресурсів, довільні зміни законів та залякування людей;
- децентралізоване та слабке адміністрування ресурсів;
- паралельні незаконні фінансові грошові потоки, пов'язані з широкомасштабним відмиванням грошей; міцні зв'язки між певними чиновниками, військовими правителями та впливовими силами;
- посади в уряді, безпосередньо пов'язані з донорським фінансуванням, або в рамках національних організацій, що працюють з донорами, зайняті здебільшого однією етнічною групою;
- значний тиск на донорів для забезпечення їхнього фінансування через специфічні канали;
- низький рівень прозорості та підзвітності державних структур разом з небажанням розкривати приватні активи та багатство чиновників;
- стиль життя чи статки чиновників, походження яких неможливо пояснити;
- чиновники вимагають наявності єдиного джерела закупівель, коли в цьому немає необхідності;
- погана документація витрат чиновників; та,
- корумповані діячі керують організаціями, що підтримує антикорупційну діяльність.

На рівні сил безпеки країни дислокації військ:

- руйнування довіри суспільства до сил безпеки;
- зниження оперативної ефективності, моралі та результатів роботи;
- нестача ресурсів та обладнання через те, що їх продають на «чорному ринку»;
- активний опір проти прозорості та заходів, спрямованих на протистояння корупції;
- тісні зв'язки між силами безпеки, воєнізованими формуваннями та приватними охоронними компаніями; превалювання однієї етнічної групи в силах безпеки;
- високий рівень насильства, пов'язаний з використанням природних ресурсів через присутність воєнізованих формувань, що перешкоджають доступу населення та ЗМІ до них, а також до інформації щодо їх використання;
- відсутнє або неадекватне адміністрування та прозорість ресурсів та надходжень в комбінації з атаками на місця розвідки та трубопроводи;
- широкомасштабні прикордонні суперечки та транскордонна контрабанда із залученням воєнізованих формувань та злочинців до спільної роботи з потуранням з боку сил безпеки;
- небажання чиновників співпрацювати з незалежними контролюючими органами чи військовими НАТО разом з відсутністю бажання розслідувати та арештовувати корумпованих діячів та злочинців;
- фізична зона, що знаходиться під контролем сил безпеки, обмежена, лишаячи

решту території країни неконтрольованою;

- низький рівень підготовки, освіти та професіоналізму у правоохоронних органах та силах безпеки;
- стиль життя чи статки службовців високого рангу сил безпеки, походження яких неможливо пояснити;
- значна кількість «солдат-привидів» та довгий зарплатний ланцюг;
- службовці високого рангу сил безпеки залучені до легального чи нелегального бізнесу;
- проникнення в правоохоронні органи, сили безпеки та судову систему, та погрози їм, що перешкоджає ефективному верховенству права;
- готовність сил безпеки не підкорятися законам і нормативним актам; та,
- службовці високого рангу сил безпеки та державні чиновники забезпечують один одному можливість працевлаштування.

На рівні місцевого населення:

- зростаючий вплив організованої злочинності та екстремістських груп;
- великі групи заробітчан подорожують заради роботи на заготівлі сировини для наркотиків, часто отримуючи оплату часткою самого продукту;
- гуманітарна допомога спрямовується впливовими силами однієї етнічної, сімейної чи релігійної групі, виключаючи інші групи;

- цькування в соціальних мережах, запуск неправдивої та непідтвердженої інформації на користь однієї групи та публікації фальшивих звинувачень стосовно іншої групи;
- розколоте та слабе громадянське суспільство;
- корумпована система працевлаштування;
- лише одна етнічна група може користуватися природними ресурсами, виключаючи інші групи;
- широкомасштабна контрабанда та торгівля людьми, шахрайство та відмивання грошей;
- правоохоронна та судова системи, які відмовляються діяти проти певних етнічних груп;
- відсутність записів щодо права власності на землю та існування так званої земельної мафії;
- впливові сили задіяні у розподілі допомоги та витрачання коштів, призначених для розвитку;
- незрозумілі або сумнівні юридичні тлумачення в поєднанні з корумпованою судовою системою та правоохоронними органами, що перешкоджає розслідуванню, арешту та кримінальному переслідуванню корумпованих урядових чиновників та впливових сил;
- зростаюча кількість приватних охоронних компаній зі зниженими стандартами доброчесності, що призводить до виникнення напруги серед місцевого населення;
- опоненти та противники використовують корупцію в якості контрпропаганди та рушійної сили для свого працевлаштування;
- слабкі системи бухгалтерського обліку в державному апараті, якими можна маніпулювати;
- контрабанда та незаконний продаж артефактів, здебільшого іноземним покупцям;
- підрядники, які не розкривають особу власника компанії;
- низька якість чи завищена ціна на товари та послуги;
- несанкціоноване втручання чиновників у справи правоохоронних та судових органів, що призводить до поганого сприйняття роботи уряду з боку місцевого населення;
- протести та скарги на корупцію з боку населення чи окремої його групи; та,
- повідомлення про незрозумілі переміщення по повітрю, землі чи морю.

На особистому рівні:

- працівники приходять на роботу рано, затримуються допізна та не беруть нормальну відпустку;
- вимоги хабарів на контрольно-пропускних пунктах з боку сил безпеки, легальних та нелегальних груп;
- одна особа з певної етнічної групи виступає в якості «охоронника» посад, перешкоджаючи доступу до них з боку інших людей;
- люди використовують культурні норми для виправдання своєї протиправної поведінки;

- призначаються некомпетентні державні чиновники;
- значна нестача персоналу, що забезпечує надання державних послуг, на посадах державної служби;
- повідомлення про цькування цивільного населення без несення покарання за такі вчинки;
- виробництво сировини для продукування наркотиків відіграє важливу роль в щоденному житті людей; та,
- занадто складні правила та сумнівні збори при перетині кордону.

Додаток Г: Уривок з Керівництва для командного складу, щодо заходів боротьби з сексуальною експлуатацією та насильством в збройних силах ООН, 2017

Сексуальна експлуатація та насильство включають в себе:

- Фізичне насильство сексуального характеру, насильницький секс чи секс без згоди (сексуальний примус, зґвалтування);
- Секс чи будь-яка дія сексуального характеру з дитиною (будь-яка особа, що не досягла 18 років) завжди вважатиметься сексуальним насиллям. Помилкове припущення щодо віку дитини не виключає відповідальності;
- Надання будь-якої допомоги, включаючи їжу одяг чи прихисток, в обмін на сексуальні послуги;
- Купівля сексуальних послуг у працівни-

ків секс-індустрії, навіть якщо проституція є легальною в країні дислокації військ;

- Погрози позбавити будь-якої допомоги за відмову в наданні сексуальних послуг;
- Організація платних сексуальних послуг для інших осіб.

Наведені вище приклади не є вичерпним переліком. Інші типи сексуальної експлуатації чи поведінки, що носить характер сексуального насильства, можуть бути приводом для адміністративного, дисциплінарного чи судового процесу.

Нижче наведений перелік факторів ризику, пов'язаних з сексуальною експлуатацією та насильством, які можуть включати персонал НАТО:

- Непоінформованість командирів щодо оперативної обстановки та факторів, що сприяють виникненню ризиків сексуальної експлуатації та насильства;
- Недостатня підготовка перед розгортанням сил та в процесі місії на предмет загальної обізнаності щодо сексуальної експлуатації та насильства, включаючи наслідки таких дій;
- Неналежне дотримання вимог щодо політики нульової толерантності;
- Відсутність відповідальності за неефективне виконання обов'язків командира;
- Недотримання командирами та членами контингенту існуючих процедур подання звітів;
- Відсутність пильності командирів під час моніторингу рутинної діяльності їхніх підрозділів;

- Командири, які проявляють толерантне ставлення до умов, які можуть сприяти сексуальній експлуатації та насильству (наприклад, відмова вживати належних заходів щодо порушників);
- Недонесення про випадки сексуальної експлуатації та насильства або відмовляння інших від донесення; та,
- Організація, обговорення умов та заохочення неформального врегулювання випадків сексуальної експлуатації та насильства, включаючи фінансове врегулювання.

Ключовим компонентом забезпечення правопорядку є добре функціонуючий механізм прийняття скарг. Важливо, щоб і персонал НАТО, і населення країни дислокації військ знали, як повідомляти про протиправні дії з боку персоналу НАТО.

Всі підозри про сексуальну експлуатацію та насильство (а також іншу неналежну поведінку) мають розглядатися з найвищим рівнем конфіденційності для забезпечення того, що особи жертв, свідків, осіб, що подали скаргу, представників та підозрюваних будуть захищені протягом розгляду справи.

При отриманні повідомлення про підозру чи скарги на сексуальну експлуатацію чи насильство, роль кожного полягає у забезпеченні негайного та належного донесення про це. Якщо, з огляду на обставини, в яких подано звинувачення чи скаргу, органу, до якого необхідно повідомити про це, немає, а ви зобов'язані прийняти інформацію від скаржника, щоб належним чином повідомити про це відповідні органи, ви повинні взяти до уваги наступні вказівки:

- Реагуйте спокійно та без упередження.

- Уникайте занадто великої кількості питань і не намагайтеся стати слідчим. Дозвольте професійним слідчим здійснювати допит/перевірку.
- Переконайте особу, що подає скаргу, у вашій невідомості зацікавленості в питанні та готовності допомогти.
- Переконайтеся, що механізм повідомлення скарги є ефективним, і що скарги негайно передаються на розгляд у відповідний створений канал(и).
- Зберігайте конфіденційність всіх повідомлень про сексуальну експлуатацію та насильство.
- Розгляньте можливість переведення підозрюваного(-их) подалі від осіб, що подають скарги.
- Пам'ятайте про необхідність ставитися до будь-якої особи з повагою та гідністю, незалежно від вашої оцінки їхньої об'єктивності.
- Ніколи не підроблюйте докази.

Додаток Д:

Перелік контрольних показників оцінки корупції

Персонал:

- Чи є вимоги прийняти на роботу конкретних людей, наприклад, членів родини чи друзів з такою самою етнічною приналежністю в обхід офіційного процесу працевлаштування?
- Чи мають люди, особливо службовці високого рангу та ті, хто вже прийнятий на

роботу, належний досвід та чи достатньо вони кваліфіковані для їхньої посади?

- Чи достатньо різномірний персонал з належною кваліфікацією бере участь у курсах та тренінгах?
- Чи можна перевірити кваліфікації та досвід, представлені протягом процесу працевлаштування, та чи заслуговують вони довіри?
- Наскільки детально документуються витрати персоналу, такі як транспортні витрати?
- Чи існує особа чи група осіб, які виступають в якості доглядача за посадами для конкретної групи людей?
- Чи існують чіткі критерії для працевлаштування та просування по службі та наскільки добре вони застосовуються протягом процесу працевлаштування?
- Чи існує особа чи декілька осіб, які мають значний вплив на процес працевлаштування, навчання, базування, просування по службі та участь у проходженні курсів?
- Як організована та структурована відповідальність за особисту поведінку, чи дійсно несуть люди відповідальність за свою особисту поведінку?
- Наскільки соціально різноманітною є організація: чи існують певні групи людей, які представлені недостатньо, і якщо так, то якої групи це стосується?
- Наскільки надійною та точною є кількість підрозділів сил безпеки, чи існує велика різниця між кількістю, про яку звітується, та фактичними цифрами. Якщо існує значна різниця, чи є вона ло-

кальною, чи широко розповсюджена по всій країні дислокації військ?

- Яка реальна укомплектованість бойових підрозділів, контрольно-пропускних пунктів та інших підрозділів сил безпеки? Чи належна кількість та потрібні люди перебувають на цих локаціях?
- Чи є ясність стосовно процесу та того, хто саме несе відповідальність за вчасну та правильну виплату зарплат персоналу сил безпеки? Який рівень зарплат в силах безпеки порівняно з еквівалентними цивільними посадами?
- Чи є будь-які повідомлення про насильство та зловживання, скоєні персоналом сил безпеки в контрольно-пропускних пунктах чи під час операцій? Якщо так, то хто був залучений в ці інциденти, і хто несе за це відповідальність?
- Чи є випадки непояснених статків серед персоналу високого рангу сил безпеки?

Укладання контрактів:

- Чи існує достатня ясність щодо справжньої особистості власників компанії та основних штатних працівників підрядників та субпідрядників?
- Наскільки реалістичними та логічними є проектні плани та рішення, прийняті стосовно запропонованого використання матеріалів, рентабельності та строків проекту?
- Чи існує дійсне бажання підрядника мати письмові угоди та технічні характеристики? Чи є інформація щодо вимог внесення змін з боку підрядника після завершення процесу участі в конкурсі?

- Який загальний рівень професіоналізму, досвіду, репутації та соціальної поведінки підрядника або субпідрядника? Чи існує інформація щодо скарг, звинувачень чи розслідувань проти підрядника чи субпідрядника?
- Чи існують повідомлення про неналежну поведінку підрядника чи його персоналу, наприклад, використання продуктів низької якості, коригування технічних характеристик чи порушення закону?
- Чи мають підрядник чи субпідрядник великі залишки невикористаних чи застарілих матеріалів і товарів, і чи є ймовірність, що вони можуть бути незаконно використані для проекту?
- Чи не внесено підрядника в національний чи міжнародний чорний список? Якщо так, то з якої причини, хто та коли вніс підрядника в цей список?
- Чи існує зв'язок між підрядником чи основним персоналом компанії та конкретними державними чиновниками, що співпрацюють з конкретними постачальниками? Якщо так, то який характер цих зв'язків та як вони можуть вплинути на контракт?
- Який стиль життя веде підрядник та його основний персонал, та чи існують будь-які повідомлення про непоясненні статки чи володіння активами ними чи їх близькими родичами?
- Чи є дані про регулярні пожертвування на користь політичних суб'єктів? Якщо так, хто, кому, коли та скільки коштів жертвував? Чи є офіційні записи про ці внески?
- Наскільки відрізняються один від одного різні конкурсні пропозиції, особливо в частині розрахунку вартості; чи є величезна, нереалістична різниця, чи лише незначні розбіжності? У разі нереалістичної різниці, чи є закономірність чи подібність у пропозиціях?
- Чи є регулярні скарги від учасників конкурсу, чиї заявки програли? Якщо так, то на що вони скаржаться і чи є ці скарги реалістичними та доказовими?
- Чи зверталися учасники конкурсу, чиї заявки програли, особливо ті, хто пропонував нереалістичні умови, з пропозицією виступити в якості субпідрядника? Чи є інформація про те, що в попередні рази підрядник залучав учасників конкурсу, чиї заявки програли, в якості субпідрядників?
- Чи залучаються до виконання проекту субпідрядники після підписання контракту? Які у них стосунки з підрядником та чи пов'язані вони з напрямком їхнього бізнесу?
- Що в цілому відомо про використання фіктивних компаній та субпідрядних схем в країні дислокації військ і, зокрема, в конкретній місцевості?
- Чи обмежений процес участі в конкурсі конкретними учасниками? Якщо так, то з якої причини, та чи є ця причина обґрунтованою чи обумовленою впливом чиновників високого рангу?
- Як та хто робить платежі за контрактом, включаючи авансові та додаткові платежі, транспортні та інші витрати? Чи це стандартна процедура?

- Чи здійснюються платежі посередникам та агентам і ким? Якщо так, то скільки вони отримують і чи можуть вони керувати фіктивними компаніями для прикриття незаконної діяльності?
- Наскільки надійними, деталізованими, документально підтвердженими та точними є рахунки? Чи використовуються такі терміни як: різне, вкрай необхідне та виключний; чи є ознаки заміни позицій?
- Чи відмовляється підрядник пройти незалежний аудит чи перевірку, і яка його основна реакція, якщо проект не виконується відповідно до технічних характеристик чи строків? Чи прагне підрядник здійснити поставку чи не надає жодної інформації, використовуючи неясні виправдання та пояснення?
- Чи існує належна документація та процедура здійснення платежів за проект, погоджена з підрядником, особливо стосовно можливих змін та додаткових платежів?
- Чи існують в контракті непотрібні, надто вузькі чи розмиті технічні характеристики? Якщо так, чому це можливо і хто несе за це відповідальність?
- Чи є процес моніторингу та оцінки, включаючи критерії для використання, зрозумілими? Чи підрядник дійсно бажає співпрацювати чи ігнорує цей процес?
- Чи існує в конкретній економічній зоні чи промисловості один домінуючий гравець? Яка причина цього, і як це сприймають і реагують конкуренти?
- Чи пропонувані ціни на товари та послуги обґрунтовані і знаходяться на рівні з місцевими цінами? Якщо існує значна різниця в ціні, то як це можна пояснити?
- Чи є вимога здійснити терміновий прямий платіж в готівковій формі одній особі чи офшорним компаніям, до чи після підписання контракту? Якщо так, то яка причина цього?
- Чи існують компанії та підрядники, які завжди виграють конкурси, або які не подають заявки в певних географічних зонах, хоча було б природно, якби вони робили це? Якщо так, то яка причина цього?
- Чи пропонує одна чи більше компаній чи підрядників велику кількість нереалістичних заявок? Яка причина цього?
- Який характер носять стосунки між підрядником та одним чи більше субпідрядників? Субпідрядник це дійсно інша компанія, чи підрядник і субпідрядник мають одного власника?
- Чи містить тендерна документація по різних заявках однакові помилки, рукописний текст, одну й ту саму адресу чи контактну інформацію? Якщо так, то яка причина цього?
- Чи є позиції, вартість яких значно переоцінена чи недооцінена, в заявці, яка за всіма іншими даними цілком реалістична? Якщо так, то яка причина цього?
- Який рівень відповідності та бажання підрядника та субпідрядника пройти навчальну програму з протистояння корупції?

Установи:

- Який рівень підтримки населенням легітимного уряду у порівнянні з рівнем підтримки злочинного патронажу та корумпованих мереж?
- Чи пов'язаний рівень підтримки населенням легітимного уряду з рівнем насильства та небезпечності в країні?
- Яке загальне сприйняття населенням ефективності уряду в протидії корупції та наскільки правильне це сприйняття?
- Яка форма та рівень впливу псевдоопозиційних кандидатів та реформаторів на розвиток країни дислокації військ та цілі безпеки?
- Наскільки успішні опоненти та суперники у використанні корупції з метою дискредитації легітимного уряду чи в якості рушійної сили для свого працевлаштування?
- Чи існують докази чи серйозні чутки щодо політичної участі на високому рівні у перешкоджанні розслідуванню та притягненню до відповідальності корумпованих діячів та злочинних мереж?
- Чи існують серйозні чутки чи навіть докази щодо політичної участі на високому рівні в корумпованих мережах та злочинній діяльності?
- Чи належать люди, що займають впливові посади, до однієї економічної, етнічної чи соціальної мережі, і якщо так, то як це впливає на інші групи в суспільстві?
- Яку підтримку отримують люди, що займають впливові посади, від регіональ-них, національних та міжнародних корумпованих або кримінальних діячів чи груп?
- Чи укладаються державні контракти на великі суми з чиновниками, членами їхніх родин чи членами тієї самої соціальної або етнічної мережі?
- Наскільки сильною та ефективною є нормативна база для протистояння корупції в країні дислокації військ та чи належним чином виконуються ці закони та нормативні акти?
- Чи існує серйозний супротив реформи судової системи для протистояння корупції, розслідування та притягнення до відповідальності корупціонерів на високому політичному рівні?
- Чи існують основні та релігійні лідери та реформатори, що висловлюються про корупцію, які можуть мати істотний вплив; якщо так, то чи є способи підтримати цих людей у їх протидії корупції?
- Чи впливають та погрожують місцевим засобам масової інформації та журналістам коли вони повідомляють про корупцію? Якщо так, то про що вони хочуть повідомити і хто їм погрожує?
- Чи існує ефективний та інституціоналізований кодекс поведінки, а також освітні програми з доброчесності на державному рівні?
- Чи існують повідомлення чи чутки про те що сили безпеки країни дислокації військ захищають певні політичні суб'єкти високого рівня чи конкретні етнічні групи, не пов'язані з їхніми ос-

новними завданнями та обов'язками?

- Чи існують докази того, що чиновники високого рівня залучені до комерційної діяльності? Якщо так, то що це за діяльність і наскільки відкрито ці чиновники говорять про свою комерційну діяльність?
- Дивлячись на державні установи, наскільки своєчасними, прозорими та доступними є їхні бюджети та аудити?
- Чи існують політичні діячі високого та середнього рівня, кримінальні діячі чи мережі, які хочуть мати незаконний вплив на процес виборів? Чи намагаються вони організувати результат, що є сприятливим для них чи їхньої мережі?

Розвідка:

- Наскільки ефективна та надійна інформація, отримана з місцевих джерел, та як ця інформація може бути корисна для цих джерел? Які відносини між цими джерелами та місцевим населенням?
- Як інформація з певних питань, що вже доступна, пов'язана з інформацією отриманою з різних джерел? Яка спрямованість та актуальність інформації, отриманої з цих джерел?
- Чи доступна інформація про рівень вимагання хабарів? Якщо так, то хто їх вимагає та з яких причин?
- Чи є інформація, яка вказує на сприйняття населенням різних форм та рівнів корупції?
- Чи є інформація від донорів та більш широкою міжнародної спільноти про різ-

ні рівні та форми корупції в країні дислокації військ?

- Чи можна належним чином перевірити інформацію, отриману з різних джерел, та чи існують повідомлення про насильство чи погрози джерелам цієї інформації?

Злочини та нелегальна діяльність:

- Чи існують повідомлення чи інформація про злочинну діяльність незаконну торгівлю та контрабанду, включаючи можливість участь чиновників?
- Чи використовуються урядові та військові ресурси без ясних причин чи повноважень?
- Чи є повідомлення про контрабанду всередині чи поза регіоном?
- Чи існує насильство або ворожа діяльність, які не можна пояснити звичайним аналізом або які відбуваються в межах кордонів, запасів та природних ресурсів?
- Чи існують повідомлення про те, що чиновники високого та середнього рівня живуть невідповідно своїм доходам? Які джерела доходів, завдяки яким вони можуть вести таке життя?
- Чи є повідомлення про власне озброєння та військову техніку в руках злочинних організацій та як це можливо? Чи є діячі, які особливо зацікавлені у придбанні озброєння та військової техніки?
- Чи існують певні райони, де злочинні організації та опоненти мають свободу пересування, наприклад біля кордонів. Якщо так, то який рівень та предмет транскордонної діяльності?

- Чи існують незаплановані та незареєстровані польоти, рухи на землі чи морем, і хто організував їх?
- Чи залучені представники сил безпеки країни дислокації військових до приватного захисту людей, ресурсів чи переміщень?

Ресурси:

- Чи існують продуктивні ресурси в країні дислокації військових?
- Як здійснюється контроль та аудит розташування, розподілу, використання та обслуговування обладнання та ресурсів?
- Чи доступні військові ресурси незаконно в інтернеті, на місцевому чи чорному ринках?
- Чи використовуються подаровані ресурси чи ресурси країни дислокації військ опонентами чи противниками? Якщо так, то як це можливо та хто за відповідає?
- Чи існують особливі вимоги країни дислокації військ щодо ресурсів чи обладнання, та наскільки реалістичними та доречними є ці вимоги?
- Які взаємовідносини між повідомленим рівнем та статусом поставок та дійсних поставок на тактичному рівні? Чи всі ресурси використовуються згідно плану та потреби?
- Чи концентруються випадки насильства в певних районах, наприклад, в районі залягання природних ресурсів чи складських приміщень? Як та ким повинні охоронятися ці ресурси та приміщення?

