



**UNODC**

United Nations Office on Drugs and Crime



Global Resource for Anti-Corruption  
Education and Youth Empowerment

# Навчальні інструменти для викладачів і фахівців

**Серія модулів із протидії корупції**

## Модуль 2

## Корупція і належне урядування



## **Навчальні інструменти для викладачів і фахівців**

Серія модулів УНЗ ООН з протидії корупції

# **МОДУЛЬ 2**

## **КОРУПЦІЯ І НАЛЕЖНЕ УРЯДУВАННЯ**



**UNODC**

United Nations Office on Drugs and Crime

## Загальні відомості

Серія навчальних модулів УНЗ ООН з протидії корупції містить 14 модулів, присвячених низці основних питань протидії корупції. Вони включають різні визначення корупції, огляд її руйнівних наслідків та заходів з протидії корупції, а також зв'язок між корупцією й такими різними сферами як належне урядування, порівняльна політологія, інформування про порушення, системи правосуддя, права людини, гендерна проблематика, освіта, громадянська участь, мир та безпека.

Модулі призначені для використання закладами як вищої, так і професійної освіти в усьому світі. Вони розроблені так, щоб допомогти у проведенні занять з протидії корупції викладачам та інструкторам, в тому числі й тим, які не мають спеціальної підготовки з питань протидії корупції, але бажали б включити ці елементи до своїх навчальних курсів. Викладачі можуть адаптувати модулі, перш ніж вводити їх до своїх занять і курсів. Модулі містять обговорення актуальних проблем, пропозиції щодо завдань і вправ, рекомендовану структуру занять, порядок оцінювання студентів, списки літератури (з фокусом на матеріалах у відкритому доступі), слайди PowerPoint, відеоматеріали та інші засоби навчання. Кожен модуль містить план тригодинного заняття, а також практичні рекомендації щодо його перетворення на повноцінний курс.

Модулі орієнтовані на універсальні цінності та проблеми та можуть легко адаптуватися до різних місцевих та культурних умов, у тому числі до різних програм отримання освітнього ступеня, оскільки мають міждисциплінарний характер. Ці модулі спрямовані на підвищення обізнаності слухачів та студентів з питань етики, посилення їхньої готовності діяти доброчесно та формування навичок, необхідних для застосування та поширення цих норм у повсякденному житті, професії та суспільстві. Ефективність модулів посилює те, що вони охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти й використовують такі інтерактивні методи викладання, як експериментальне навчання та групова робота. Ці методи утримують увагу слухачів і студентів і допомагають їм розвивати критичне мислення та навички розв'язання проблем і спілкування, адже всі ці навички є важливими для освіти у сфері етики.

Теми модулів були вибрані після консультацій з науковцями, які брали участь у нараді експертів, скликаній УНЗ ООН у Відні в березні 2017 року. Ці експерти наголосили на потребі в підвищенні рівня антикорупційної освіти в усьому світі і надали рекомендації щодо основних сфер, які мають розглядатися в модулях. На їхню думку, вкрай важливим є те, щоб ці модулі готували студентів і слухачів до ефективних дій на основі цінностей, забезпечували їх залученість, могли бути пристосовані до різних регіональних і дисциплінарних умов, а також давали змогу викладачам включати їх як антикорупційні компоненти до поточних курсів і дисциплін.

Для досягнення цих цілей експерти рекомендували зробити модулі такими, щоб вони мали низку певних характеристик і зрештою були в змозі:

- » Поєднати теорію з практикою
- » Підкреслити важливість доброчесності та етики в повсякденному житті
- » Заохочувати критичне мислення
- » Не лише наголошувати на важливості ухвалення етичних рішень, а й демонструвати те, як виконувати ці рішення
- » Застосовувати інноваційні інтерактивні навчальні методи
- » Дотримуватися балансу між загальною та прикладною етикою
- » Спіратися на передовий досвід фахівців-практиків
- » Поєднати питання доброчесності та етики з іншими глобальними проблемами та ЦСР
- » Дотримуватися міждисциплінарного й багаторівневого підходу
- » Робити акцент на глобальній етиці та універсальних цінностях, залишаючи простір для різноманітних регіональних і культурних аспектів
- » Використовувати чітку й зрозумілу неспеціалістам термінологію
- » Бути зручними для користувачів

Спираючись на ці рекомендації, УНЗ ООН понад рік працювало з понад 70 експертами-науковцями з понад 30 країн над підготовкою 14 навчальних модулів із протидії корупції. Кожний модуль розроблявся профільною групою вчених і фахівців УНЗ ООН, а потім проходив колегіальний огляд ширшою групою вчених, які представляли різні дисципліни та регіони, для врахування міждисциплінарних і глобальних аспектів. Модулі пройшли ретельну перевірку в штаб-квартирі УНЗ ООН, після чого були остаточно відредаговані та опубліковані на вебсайті Управління як матеріали відкритого доступу. Крім того, було досягнуто домовленість регулярно оновлювати зміст модулів для забезпечення їх відповідності сучасним дослідженням та поточним потребам освітян.

Цей інформаційний інструмент розроблений Сектором УНЗ ООН з корупції та економічної злочинності (СЕВ) в межах Ініціативи «Освіта для правосуддя», що є компонентом Глобальної програми з імплементації Дохійської декларації.

### Застереження

Зміст серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції не обов'язково відображає погляди чи політику Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН), держав-членів чи донорських організацій і не означає будь-якого схвалення. Використані позначення та представлення матеріалів у цих модулях не означають висловлення будь-яких поглядів УНЗ ООН щодо правового статусу чи стану розвитку будь-якої країни, території, міста або місцевості чи їхніх органів влади, а також стосовно делімітації їхніх меж чи кордонів. УНЗ ООН заохочує використання, відтворення та розповсюдження матеріалів цих модулів. Якщо не вказано інше, їхній зміст дозволяється копіювати, завантажувати й друкувати для навчальних, дослідницьких та викладацьких цілей або для використання в некомерційних продуктах чи послугах за умови належного визнання УНЗ ООН як джерела і власника авторських прав, а також за умови відсутності будь-яких припущень про схвалення з боку УНЗ ООН поглядів, продуктів чи послуг користувачів.

Матеріали, представлені в цьому документі, надаються на умовах «як є», без жодних прямих чи непрямих гарантій, які б включали, серед іншого, гарантії комерційної придатності, придатності для певної цілі або відсутності порушень. Зокрема УНЗ ООН не дає жодних гарантій чи запевнень щодо точності чи повноти будь-яких таких матеріалів. УНЗ ООН без попередження періодично додає, змінює, вдосконалює чи оновлює матеріали в модулі.

УНЗ ООН за жодних обставин не несе відповідальності за будь-які втрати, збитки, відповідальність або витрати, завдані або понесені, відповідно до тверджень, внаслідок користування цим модулем, які включають, серед іншого, будь-які пов'язані з цим хиби, помилки, упущення, переривання чи затримки. Користування цим модулем відбувається виключно на ризик користувача. За жодних обставин, які серед іншого включають недбалість, УНЗ ООН не несе відповідальності за будь-які прямі, непрямі, випадкові, особливі чи побічні збитки, навіть якщо УНЗ ООН було повідомлено про можливість таких збитків.

Користувач окремо визнає та погоджується з тим, що УНЗ ООН не несе відповідальності за будь-яку поведінку будь-якого користувача.

Посилання на інтернет-сайти, що містяться в цих модулях, надані для зручності читача і є точними на момент публікації. Організація Об'єднаних Націй не несе відповідальності за їхню подальшу точність після публікації або за зміст будь-якого зовнішнього вебсайту.

### Збереження імунітетів

Ніщо в цьому документі не є і не має вважатися обмеженням або відмовою від спеціально захищених привілеїв та імунітетів Організації Об'єднаних Націй.

Організація Об'єднаних Націй зберігає за собою виключне право на власний розсуд у будь-який спосіб змінювати, обмежувати чи припиняти доступ до сайту або будь-яких матеріалів. У зв'язку з цим Організація Об'єднаних Націй не зобов'язана зважати на потреби будь-якого користувача.

Організація Об'єднаних Націй залишає за собою право на власний розсуд і без попередження відмовляти будь-якому користувачеві в доступі до цього сайту чи будь-якої його частини.

Жодна відмова Організації Об'єднаних Націй від будь-яких положень цих Умов не є зобов'язальною, якщо вона не викладена в письмовій формі й не підписана її належно уповноваженим представником.

Офіційного редагування цих модулів не проводилося.

## Зміст

Вступ	07
Результати навчання	07
Ключові питання	08
Що таке урядування?	09
Що таке належне урядування?	10
Належне урядування і сталий розвиток	11
Принципи належного урядування	12
Вимірювання належного урядування	16
Корупція і неналежне урядування	17
Реформи урядування і протидія корупції	18
Джерела	22
Вправи	25
Вправа № 1. Що таке належне урядування?	26
Вправа № 2. Сценарії в публічному секторі	26
Вправа № 3. Хороший хлопець, поганий хлопець	27
Вправа № 4. Успішний результат урядування (тематичні приклади)	27
Вправа № 5. Від ідей до дій: підготовка дорожньої карти	28
Рекомендована структура занять	29
Основна література	30
Додаткова література	31
Оцінювання знань студентів	32
Додаткові навчально-методичні матеріали	33
Відеоматеріали	33
Вебсайти	34
Інші матеріали	34
Рекомендації з підготовки окремого курсу	35



## Вступ

---

У цьому модулі розглядаються різні тлумачення урядування в публічному секторі та визначаються заходи з належного урядування, які можуть сприяти запобіганню або зменшенню корупції. Заходи з урядування можуть впливати з різних сфер, зокрема, зі сфер публічного управління, політичної науки, етики, права та економіки. Тому в цьому модулі розглядаються відповідні концепції, що походять з різних дисциплін та галузей досліджень. Він представляє широкий погляд на структуру діяльності держави, а також логіку різних форм державного втручання, що лежить в основі доброчесних рішень, які ухвалюють особи в державних органах, приватних установах і громадських організаціях. Цей модуль не претендує на всеохопність, він радше спрямований на розгляд характерних особливостей взаємозв'язку між корупцією та належним урядуванням, а також на висвітлення цих питань на основі прикладів, які стимулюють дискусію, що має призводити до змін. Читачі, зацікавлені у глибокому вивченні питання про важливість доброчесності та етики у публічному та приватному секторах, а також у суспільстві в цілому, можуть звернутися до Модулів 3, 11 та 13, відповідно, Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики<sup>1</sup>.



## Результати навчання

---

- Визначення урядування та належного урядування
- Розуміння принципів та вимірювання належного урядування
- Обговорення циклічного зв'язку між корупцією та належним урядуванням
- Опис особливостей та інструментів належного урядування, за допомогою яких можна запобігти корупції та зменшити її масштаби
- Пояснення різниці між формальним та неформальним урядуванням

---

<sup>1</sup> Доступ за посиланням: <https://grace.unodc.org/>

## Ключові питання

Концепція урядування в державному секторі відіграла провідну роль у формуванні траєкторій розвитку різних країн протягом останніх десятиліть, і це знайшло відображення у дослідженнях та дискусіях, представлених на веб-сторінці Світового банку<sup>2</sup>. З огляду на негативний вплив корупції на урядування, дискурс щодо останнього був тісно пов'язаний із протидією корупції. Отже, термін «належне урядування» часто переплітається з антикорупційним порядком денним, а «неналежне урядування» зазвичай асоціюється з корупцією (див. ЕСКАТО ООН, 2009<sup>3</sup>). У той же час немає консенсусу з приводу того, як визначати складні поняття урядування та корупції. Окрім труднощів на концептуальному рівні, виникають і методологічні проблеми під час спроб виміряти в політичних цілях рівень належного урядування або поширеність та інтенсивність корупції. Крім того, рецепти, спрямовані на підвищення ефективності урядування або скорочення масштабів корупції, мають частим недоліком суперечливі або недостатні емпіричні дані. Отже, попри суттєві інвестиції в розвиток належного урядування та механізми протидії корупції, зроблені протягом останніх десятиліть, залишаються сумніви з приводу їхньої ефективності, а також засобів вимірювання якості урядування та рівня корупції.

Проблеми, пов'язані з визначенням корупції, розглядаються в Модулі 1 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції. У тому ж Модулі 1 розглядаються і проблеми вимірювання рівня корупції з наголосом на різних обмеженнях, пов'язаних із наявними показниками. У контексті цього модуля слід відзначити, що Конвенція ООН проти корупції<sup>4</sup> (UNCAC) не дає єдиного всеохопного визначення того, чим є «корупція». Натомість у ній визначаються і класифікуються як кримінальні злочини різні корупційні діяння, наприклад, підкуп та розкрадання майна (як з боку державних посадових осіб, так і в приватному секторі); зловживання службовим становищем (тобто, коли особи, що виконують державні функції, зловживають владою для отримання особистої вигоди); зловживання впливом; незаконне збагачення; відмивання коштів. Учасницями Конвенції ООН проти корупції є 186 держав світу, а отже вона наближається до всесвітнього охоплення й можна вважати, що різні діяння, визначені Конвенцією як корупція, визнаються такими в міжнародному масштабі. У Модулях 4 та 5 Серії модулів з протидії корупції міститься докладніша інформація про те, які прояви мають ці різні корупційні діяння, відповідно, у публічному та приватному секторах.

Цей модуль присвячений концепції належного урядування. У ньому вивчаються різні визначення належного урядування та підходи до його оцінювання. Розгляд цього питання починається з осмислення понять «урядування» та «належного урядування», а також їх взаємозв'язку з глобальним порядком денним сталого розвитку. Після цього розглядаються такі питання, як вісім принципів належного урядування, вимірювання належного урядування, корупція та неналежне урядування, а також реформи урядування та боротьба з корупцією.

<sup>2</sup> Доступ за посиланням: [www.worldbank.org/en/topic/governance](http://www.worldbank.org/en/topic/governance)

<sup>3</sup> Доступ за посиланням: [www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf)

<sup>4</sup> Конвенція міститься у розділі «Корупція» на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).



## > Що таке урядування?

В англійській мові слово «урядування» (“governance”) походить від грецького слова “kubernaein” та латинського дієслова “gubernare”, яке означає «керувати». Цей термін часто використовувався паралельно з терміном “government” («уряд» або «державна влада»), як два взаємозамінні терміни, що мають спільний мовний корінь. Разом з тим, публічна влада в широкому сенсі визначається як набір інституцій, створених на основі конституцій та законів, а урядування в широкому сенсі означає поведінкові відносини між тими, хто управляє, й тими, ким управляють. Організація Об’єднаних Націй визначає урядування як «структури та процеси, якими соціальна організація – від сім’ї до корпоративного бізнесу та міжнародних інституцій – керується, в діапазоні від централізованого контролю до саморегулювання» (див. Організація Об’єднаних Націй, 2016, с. iv<sup>5</sup>). Крім того, ООН надала простіше визначення урядування як «процесу ухвалення рішень та процесу, за яким рішення реалізуються або не реалізуються» (див. ЕСКАТО ООН, 2009, с. 1). І все ж таки терміни «урядування» та «уряд» тісно пов’язані між собою, адже публічні органи влади розробляють нормативно-правові акти та надають публічні послуги, у той час як урядування передбачає ширший обсяг відносин між звичайними громадянами та публічними посадовими особами, які застосовують законодавство та надають послуги; між різними органами влади (що інколи осмислюються в контексті «стримувань та противаг») та приватними суб’єктами, які беруть участь у розробленні та реалізації політики; між формальними та неформальними інститутами. Іншими словами, урядування означає спосіб, в який особи, наділені владою, реалізують цю владу як формально, так і неформально, воно описує також, як працюють інституції, і якими відносини між державою і суспільством у ширшому плані, аніж у контексті звичайних органів влади (Гріндл, 2017). У цьому сенсі питання урядування переплітаються з питаннями етичного лідерства та суспільної доброчесності (див., відповідно, Модулі 4 та 13 Серії модулів з доброчесності та етики). Варто відзначити й те, що, хоча в цьому модулі питання урядування розглядаються насамперед у контексті публічного сектору, цей термін може асоціюватися з будь-якою організацією чи групою на будь-якому рівні; він застосовується в різних контекстах, наприклад, у контексті корпоративного управління, глобального урядування, урядування на міжнародному, національному та місцевому рівнях та навіть на рівні сім’ї (див. подальший розгляд цього питання на вебсайті Інституту урядування (Institute on Governance<sup>6</sup>).

У загальному плані урядування має відношення до інституцій, влади, порядку, справедливості та рівності. У публічному секторі урядування розуміють також як процес реалізації владних повноважень, який у цьому контексті передбачає ухвалення та введення в дію ефективної державної політики та процедур, що є легітимними та підзвітними громадянам, а також законодавства, що безпосередньо впливає на суспільну та інституційну взаємодію й на соціально-економічний розвиток (Роуз-Акерман, 2016). Отже, дослідження питань урядування зазвичай зосереджуються на розробленні та реалізації сучасних регуляторних програм соціального забезпечення та систем масової державної допомоги, як-от пенсії за віком, медичне страхування тощо; такі дослідження спрямовані на заохочення ефективного надання послуг у такий спосіб, який відповідає демократичним ідеалам і враховує обмеженість ресурсів (Роуз-Акерман, 2016).

<sup>5</sup> Доступ за посиланням: [www.unodc.org/documents/organized-crime/SSR\\_TOC\\_ITGN\\_2016\\_WEB.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/SSR_TOC_ITGN_2016_WEB.pdf)

<sup>6</sup> Доступ за посиланням: <https://iog.ca/what-is-governance/>

## > Що таке належне урядування?

Визнання необхідності належного урядування почало поступово з'являтися в глобальному масштабі лише з 1990-х років. Існують різні тлумачення належного урядування, але в загальному розумінні цей термін асоціюється з політичними, економічними та соціальними цілями, досягнення яких вважається необхідним для розвитку. Отже, належне урядування – це процес, за допомогою якого публічні установи ведуть публічні справи та розпоряджаються публічними ресурсами в такий спосіб, який сприяє верховенству права та реалізації прав людини (цивільних, політичних, економічних, соціальних та культурних прав). У 1996 році Міжнародний валютний фонд (МВФ) проголосив, що «заохочення належного урядування у всіх його аспектах, включно з забезпеченням верховенства права, покращенням ефективності та підзвітності публічного сектору та подоланням корупції, є основоположними елементами системи, в якій можливе економічне процвітання». Сьогодні термін «належне урядування» широко використовують національні та міжнародні організації у сфері розвитку. Разом з тим, його значення та сфера застосування є не завжди зрозумілими. Так, гнучкість дозволяє застосовувати цей термін у різних контекстах, проте відсутність концептуальної ясності може породжувати труднощі на оперативному рівні. У певних випадках належне урядування стало шаблоном модним слівцем без будь-якого конкретного значення та змісту (Джонстон, 2002, с. 7). Джонстон (2002, с. 1–2) визначає належне урядування як «легітимні, підзвітні та ефективні способи одержання та застосування публічної влади та ресурсів для досягнення широко визнаних соціальних цілей». Це визначення створює зв'язок між належним урядуванням та верховенством права, транспарентністю й підзвітністю, а також відображає партнерські відносини як між державою й суспільством, так і поміж громадянами. У тому ж ключі й Роуз-Акерман (2016, с. 1) припускає, що належне урядування відноситься до «всіх видів інституційних структур, що сприяють як досягненню позитивних значущих результатів, так і суспільній легітимності». Належне урядування асоціюється також із неупередженістю (Ротштейн і Варрайч, 2017), етичним універсалізмом (Мунджіу-Піппіді, 2015) та «системами відкритого доступу» (Норт, Волліс та Вайнгест, 2009).

На думку Управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ)<sup>7</sup>, ключове запитання, яке слід ставити для оцінки належного урядування, є таким: чи гарантують в ефективний спосіб інституції урядування право на охорону здоров'я, належне житло, достатнє харчування, якісну освіту, правосуддя та особисту безпеку? Ключові елементи належного урядування включають прозорість, доброчесність, законність, розумну політику, залученість зацікавлених сторін, підзвітність, чутливість, а також відсутність корупції та протиправних дій. Розгляд взаємовідносин між доброчесністю і законністю, а також подальший розгляд питання доброчесності в публічному секторі міститься, відповідно, у Модулях 12 та 13 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

Світовий банк<sup>8</sup> визначає належне урядування в термінах традицій та інститутів, за допомогою яких реалізується влада в тій чи іншій країні. Зазначене включає: 1) процес, в ході якого уряди обираються, контролюються та замінюються; 2) здатність уряду ефективно формулювати та реалізовувати розумну політику; 3) повага громадян та держави до інституцій, які управляють економічною та соціальною взаємодією між ними (Кауфманн, Край та Зойдо-Лобатон, 1999). Це визначення є одним з найчастіше вживаних серед визначень належного урядування, воно покладено в основу Світових індикаторів урядування Світового банку<sup>9</sup>, які зазнали широкого використання і будуть розглянуті нижче.

<sup>7</sup> Доступ за посиланням: [www.ohchr.org/en/issues/development/goodgovernance/pages/goodgovernanceindex.aspx](http://www.ohchr.org/en/issues/development/goodgovernance/pages/goodgovernanceindex.aspx)

<sup>8</sup> Доступ за посиланням: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

<sup>9</sup> Там само.

Однак навіть і це широке визначення стало об'єктом критики через те, що в ньому політичний зміст («розумна політика») змішується з процедурами («верховенство права») та оцінками громадян («повага»), а також через те, що в ньому згадуються разом інституції, які надають доступ до політичної влади, і які реалізують закони і політику (Ротштейн і Теорелл, 2008). Включення до визначення терміну «розумна політика» порушує питання про те, чи можна реально очікувати від міжнародних (передусім економічних) експертів знання того, з чого складається «розумна політика». Наприклад, як потрібно фінансувати пенсійне забезпечення, охорону здоров'я чи освіту: з приватних фондів, державних фондів, або ж у змішаному форматі? В якому масштабі та в який спосіб слід регулювати фінансові інституції? Очевидно, що деякі політичні інституції або особливості політики є важливішими за інших, коли йдеться про визначення якості урядування (Ротштейн і Теорелл, 2008).

У тому ж ключі Кіфер (2004, с. 5) застерігає проти широких визначень, які поширюють дослідження урядування на всі питання, пов'язані з тим, як окремі групи людей керують самі собою, адже це означало б охоплення всіх сфер політичної науки. Зазначене узгоджується також із критикою з боку Гріндл з приводу того, що цей термін включає настільки багато «гарних» речей, що перетворився на розмиту фразу, яка навряд чи є чимось більшим, ніж додатковий контрольний список. Як наслідок, практики та урядовці, що займаються питаннями розвитку, «продовжують стикатися з довгими переліками «речей, які треба зробити», щоб забезпечити належне урядування, при цьому вони практично не мають вказівок про те, що з цього списку є пріоритетним» (2007, с. 571). Далі Гріндл стверджує, що жорстка нормативна спрямованість цього терміну означає, що, по-перше, перспектива реалізації належного урядування може виявитися недосяжною, насамперед для бідних країн; по-друге, цей термін не відрізняє різноманітні інституційні особливості від загальніших принципів, які можуть забезпечити досягнення аналогічних цілей; по-третє, ігноруючи ключові питання політичної економії та владних відносин, ця концепція не надає корисних рекомендацій щодо того, як її можна реалізувати.

Відповідно до цих критичних зауважень, Інститут якості урядування (Quality of Government Institute)<sup>10</sup> (QoG) Гетеборзького університету Швеції уникає застосування терміну «урядування» на тій підставі, що його сфера дії розширилася настільки, що практично не дає змоги користуватися ним в аналітичних цілях. Натомість QoG зосереджується на питанні якості уряду самого по собі в контексті низки конкретних сфер політики, як-от охорона здоров'я, охорона довкілля, соціальна політика та подолання бідності. У своєму міркуванні QoG виходить з того, що в будь-якому суспільстві якість владних інституцій має виняткове значення для добробуту громадян. QoG розробив набір даних щодо політичних інститутів та процесів, який включає понад 2,5 тис. змінних величин, зокрема, показники стосовно формальних і неформальних інститутів, які можуть впливати на рівень корупції, як-от верховенство права в країні, рівність, політичний плюралізм, доступ до знань, інформації та освіти.

### **Належне урядування і сталий розвиток**

Належне урядування вважається ключем до досягнення сталого розвитку та добробуту людства. Емпіричні дослідження доводять, що належне урядування, на відміну від демократизації, має потужний позитивний вплив на оцінки соціальної довіри, задоволення життям та політичної легітимності (Гош та Сіддік, 2015; Роуз-Акерман, 2016; Ротштейн і Теорелл, 2008). Під час досліджень було також доведено, що належне урядування покращує оцінки якості життя – або прямо, оскільки люди є щасливішими, коли живуть в умовах належного урядування (Отт, 2010), або опосередковано, адже належне урядування дозволяє людям досягати вищого рівня у чомусь іншому, що є безпосередньо важливим для їхнього добробуту. Це, зокрема, стосується і контролю за корупцією, оскільки було доведено, що такий контроль

<sup>10</sup> Доступ за посиланням: <https://qog.pol.gu.se/data>

прямо та опосередковано впливає на добробут. Відсутність корупції, як це часто демонструє практика, підвищує ефективність роботи публічних та приватних підприємств, а отже створює сприятливі умови для економічного зростання.

Існують також докази на користь того, що підвищення рівня довіри взагалі та в конкретних аспектах посилює щастя людей навіть більше, ніж зростання їхніх доходів (Мунджіу-Піппіді, 2015). Наприклад, Геллівелл та інші (2018) встановили, що зміна якості надання публічних послуг позитивно впливає на оцінки громадянами якості свого життя.

Відповідно, сучасні концепції належного урядування необхідні для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН<sup>11</sup>. Особливе значення має Ціль 16 з числа ЦСР (або ЦСР 16), яка має назву «Мир, справедливість та сильні інституції» і спрямована на «сприяння розбудові миролюбного і інклюзивного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях. Інші ЦСР так само тісно пов'язані з належним урядуванням, наприклад, ЦСР 10<sup>12</sup> має відношення до скорочення нерівності та сприяння соціальної, економічної та політичної залученості всіх людей. У загальному плані досягнення всіх ЦСР залежить від належного урядування. Зрештою, сталий розвиток вимагає від осіб, що перебувають при владі, дотримання прав людини та праці задля викорінення бідності, ліквідації голоду, забезпечення належної охорони здоров'я та якісної освіти для громадян, гарантування гендерної рівності, скорочення нерівності тощо. Відповідний огляд впливу корупції на ЦСР міститься в Додатку до Модуля 1 Серії модулів з протидії корупції.

## Принципи належного урядування

Належне урядування тісно пов'язане з боротьбою з корупцією. Відповідно, принципи протидії корупції є також одними з ключових принципів належного урядування. В літературі належне урядування асоціюється з політичними системами, які є: 1) партисипативними; 2) сумісними з верховенством права; 3) прозорими; 4) чутливими; 5) орієнтованими на досягнення згоди; 6) рівноправними та інклюзивними; 7) ефективними та результативними; 8) підзвітними (Ротштейн і Теорелл, 2008; ООН, 2009<sup>13</sup>). Якщо політичні системи не відповідають цим восьми принципам, їхні інституції можуть виявитися нездатними до надання публічних послуг та задоволення потреб людей. Варто зробити особливий наголос на шостому принципі, адже він забезпечує врахування поглядів меншин та думки найвразливіших верств суспільства в процесі ухвалення рішень. Наступні пункти розкривають зміст усіх восьми принципів.

### 1. Участь

Означає можливість активного залучення всіх верств суспільства до процесу ухвалення рішень з будь-яких питань, що становлять інтерес. Така залученість зміцнюється завдяки сприятливому середовищу, де актуальна інформація поширюється в належний і своєчасний спосіб, щоб усі зацікавлені особи могли висловлювати власну думку без обмежень. Приклад індикаторів доступу та участі громадян можна знайти у Лінарес (2016). У контексті боротьби з корупцією слід відзначити, що стаття 13 UNCAC<sup>14</sup> вимагає від усіх держав-учасниць «сприяння активній участі окремих осіб і груп за межами державного сектора, таких як громадянське суспільство, неурядові організації та організації, що функціонують на базі громад, у запобіганні корупції й боротьбі з нею». Подальший розвиток цієї теми див. у Модулі 10 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

<sup>11</sup> Більше інформації про ЦСР можна знайти за посиланням: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

<sup>12</sup> Там само.

<sup>13</sup> Доступ за посиланням: [www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf)

<sup>14</sup> Конвенція міститься у розділі «Корупція» на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).

## 2. Верховенство права

Це реалізація публічної влади із застосуванням та на основі оприлюднених стандартів, які втілюють у собі широко підтримувані соціальні цінності, уникають партикуляризму та користуються широкомасштабною суспільною підтримкою (Джонстон, 2002). Це означає існування правової бази, наявність закону та порядку, незалежність та ефективність системи правосуддя, забезпечення майнових прав і виконання контрактів, реалізацію норм щодо прав людини, а також конституційні обмеження виконавчої влади. Крім того, законодавство має бути чутливим до потреб суспільства й застосовуватися в чесний та неупереджений спосіб. Можна зазначити, що буквально кожна держава, включаючи й корумповані та репресивні, здатна ухвалювати та реалізовувати закони, які, втім, не гарантують дотримання вищенаведених вимог. Водночас справжнє верховенство права вимагає взаємодії між державою і суспільством і є результатом складних і глибоко вкорінених соціальних процесів. Фукуяма (2013) відзначає різницю між «верховенством права» (“rule of law”) та «правлінням за законом» (“rule by law”). «Правління за законом» означає застосування закону виконавчою владою та бюрократію як інструмента влади, у той час як «верховенство права» означає, що сама виконавча влада обмежена тими самими законами, які є застосовними до всіх інших. Зводячи до купи всі ці складники, ООН визначає верховенство права так:

принцип урядування, за яким всі особи, інституції та органи, як публічні, так і приватні, включно з самою державою, є відповідальними на основі законів, які публічно вводяться в дію, виконуються на засадах рівності, щодо яких виносяться незалежні судові рішення, і які відповідають міжнародним нормам і стандартам у сфері прав людини. Так само воно вимагає вжиття заходів для забезпечення дотримання принципів верховенства закону, рівності перед законом, відповідальності перед законом, справедливості в застосуванні закону, поділу влади, участі в ухваленні рішень, правової визначеності, уникнення свавілля, а також процесуальної та правової прозорості (ООН, 2004).

Прикладами відповідних індикаторів та оцінок є Індекс верховенства права організації World Justice Project<sup>15</sup> та Індикатори верховенства права ООН<sup>16</sup>.

## 3. Прозорість

Існує тоді, коли процес ухвалення рішень особами, які мають владу, може бути проконтрольований зацікавленими членами суспільства. Прозорість ґрунтується на партнерстві: посадові особи повинні надавати інформацію, але повинні бути й люди та групи людей, які мають підстави та можливості для використання цієї інформації. Серед них ключову роль відіграють незалежні судді та вільні, конкурентоздатні та відповідальні ЗМІ, а також активне та критичне громадянське суспільство (Джонстон, 2002). Правила та процедури повинні бути відкритими для контролю та зрозумілими, а це передбачає, що прозорий уряд роз'яснює, що він зробив, як і чому вживаються заходи, хто бере в них участь і за якими стандартами ухвалюються рішення. Прозорість є також одним із найважливіших принципів, який покладено в основу боротьби з корупцією. У цьому контексті стаття 10 UNCAC<sup>17</sup> вимагає від держав-учасниць вживати необхідних заходів для посилення прозорості своїх державних установ. Прозорість вимагає значних ресурсів, а крім того, потрібна система, яка б забезпечувала вільне отримання зацікавленими сторонами актуальної та легкодоступної інформації в зрозумілій формі для безперешкодного моніторингу рішень та їх реалізації. Для огляду глобальних індексів прозорості див. Вільямс (2004) та Індекс суспільної доброчесності<sup>18</sup>, який включає, наприклад, прозорість бюджету. Подальший розвиток цієї теми див. у Модулі 10 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

<sup>15</sup> Доступ за посиланням: <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index/wjp-rule-law-index-2017%E2%80%932018>

<sup>16</sup> Доступ за посиланням: [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/un\\_rule\\_of\\_law\\_indicators.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/un_rule_of_law_indicators.pdf)

<sup>17</sup> Конвенція міститься у розділі «Корупція» на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).

<sup>18</sup> Доступ за посиланням: <https://integrity-index.org/>

#### 4. Чутливість

Існує тоді, коли інституції та процеси з готовністю, оперативно та в належний спосіб обслуговують всі зацікавлені сторони, а отже інтереси всіх громадян захищені. Чутливість означає також виявлення та усунення вкорінених дискримінаційних практик, від яких страждають етнічні групи або меншини, включно з гендерною чутливістю та участю всіх гендерів у врядуванні. Механізми вдосконалення чутливості можуть включати вибірково децентралізацію для того, щоб органи місцевого самоврядування краще відчували потреби своїх виборців та оперативніше надавали послуги людям, які, зі свого боку, зможуть брати активнішу участь в ухваленні рішень. Хартії громадян та закони про спрощення процедур так само здатні посилити чутливість шляхом встановлення часових рамок для кожного кроку в роботі служб, що працюють з населенням, гарячих ліній допомоги, а також персоналу, який отримує скарги та претензії й оперативно на них реагує. Чутливість важко виміряти в порівняльних цілях, насамперед на міжнародному рівні. Секторальні рамки визначення чутливості у сфері охорони здоров'я розглядаються у Де Сілва (без дати). Додатково питання гендерної чутливості в контексті урядування розглядаються в Модулі 8 Серії модулів з протидії корупції, Модулях 5 і 9 Серії модулів з доброчесності та етики та в Модулі 9 Серії модулів з запобігання злочинності та кримінального правосуддя.

#### 5. Орієнтація на досягнення згоди

Забезпечує функціонування наявних систем в інтересах суспільства. Цей принцип може бути одним із найскладніших, оскільки будь-які дії або будь-яка політика, скоріш за все, впливатиме на різні групи суспільства по-різному і часто в протилежних напрямках. Отже, необхідно враховувати різні позиції. Досягнення компромісу вимагає наявності потужної, неупередженої та гнучкої структури посередництва для реалізації найкращих інтересів усього суспільства. Публічні слухання, референдуми, дискусійні форуми, законне право громадян звертатися до лідерів з петиціями щодо механізмів політики та консультацій є прикладами інструментів напрацювання консенсусу або принаймні компромісу.

#### 6. Рівність та інклюзивність

Існують там, де кожен має можливість покращувати або підтримувати свій добробут. Це означає, що в ході розроблення політики до уваги беруться всі члени суспільства й насамперед найвразливіші з них, і ніхто не відчуває себе відчуженим, безправним або кинутим напризволяще. Належне урядування вимагає першочергової уваги до тяжкого становища бідних, маргіналізованих та нужденних людей. Це узгоджується з принципом справедливості Роулза, за яким найменш успішні члени суспільства повинні отримувати справедливі умови. На думку Роулза (1971), соціально-економічна політика повинна відповідати двом умовам: по-перше, посади і позиції мають бути відкритими для всіх за умови справедливої рівності можливостей, а по-друге, вони мають надавати найбільшу вигоду найменш успішним членам суспільства (принцип різниці). Прогресивна шкала оподаткування, безкоштовна медична допомога та житлові субсидії є прикладами механізмів рівності. Найпоширенішим, хоча й недосконалим, індикатором нерівності є Індекс Джині<sup>19</sup>, яким вимірюється статистичний розподіл доходів або багатства мешканців країни. Іншим показником є відсоток людей, що живуть за межею бідності, який корегується для відображення місцевих умов. Подальший розгляд питань справедливості та рівності, насамперед у контексті різноманітного та глобалізованого світу, міститься в Модулі 5 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

<sup>19</sup> Доступ за посиланням: <https://data.worldbank.org/>

## 7. Ефективність і результативність публічної влади

Існує там, де процеси та інституції в найкращий спосіб використовують ресурси для досягнення результатів, які відповідають потребам суспільства. Ефективність та результативність вимагають підвищення якості та стандартизації надання публічних послуг, професійної бюрократії, зосередження зусиль влади на життєво важливих функціях та усунення дублювання та паралелізму функцій та операцій. Для надання публічних послуг органи влади повинні оперативні та в належний спосіб задовольняти потреби громадян за допомогою спрощення урядових процедур та скорочення бюрократичної тяганини, застосування, за доцільності, відповідних технологій, а також координації процесів між різними урядовими структурами для усунення зайвих вимог щодо надання інформації. Можна стверджувати, що існує нормативний імператив, який лежить в основі належного урядування і за яким ресурси та повноваження мають використовуватися в етичний та професійний спосіб, з демонстрацією доброчесності та максимізацією суспільних цінностей та суспільних благ (подальший огляд суспільних цінностей міститься в Модулі 13 Серії модулів з доброчесності та етики). Ефективність та результативність вимагають узгодження індивідуальних показників ефективності з програмами і цілями державних органів. Належна винагорода за працю та негрошові види компенсації можуть так само знадобитися для підтримання рівня компетенції та посилення морального духу. Прикладом індикатора може слугувати показник ефективності уряду, включений до кола Світових індикаторів урядування<sup>20</sup>.

## 8. Підзвітність

Ґрунтується на принципі, за яким кожна особа чи група відповідає за свої дії, насамперед якщо їхні вчинки стосуються суспільних інтересів. Вона означає підзвітність або відповідальність за власні дії, тобто, існування систем, за якими особи, що ухвалюють рішення в органах влади, приватному секторі та організаціях громадянського суспільства, відповідають перед громадськістю та інституціалізованими зацікавленими сторонами. Частково підзвітність є питанням інституційної структури, яка передбачає, що формальна система стримувань та противаг може та повинна бути вбудована в будь-яку конституційну архітектуру (Джонстон, 2002). Заохочення підзвітності важливе й для запобігання корупції, це одна з ключових цілей Конвенції ООН проти корупції (див. статтю 1 UNCAC).

Підзвітність вимагає також наявності політичної енергії, в тому сенсі, що «люди, заінтересовані групи, громадянське суспільство, суди, преса та опозиційні партії повинні наполягати на тому, щоб керівні особи діяли на основі законних мандатів та пояснювали свої дії», а «особи, які вимагають підзвітності, повинні бути впевнені в тому, що ця їхня діяльність є безпечною, посадові особи чесно на неї реагуватимуть, а соціальні потреби та вимоги сприйматимуться серйозно» (Джонстон, 2002, с. 3-4). Інколи розрізняють горизонтальну підзвітність (система стримувань та противаг всередині публічного сектору) та вертикальну підзвітність (підзвітність урядів перед своїми громадянами). Подальший розгляд питань горизонтальної та вертикальної підзвітності див. у Модулі 3 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

Прикладами механізмів або інструментів урядування, призначених для заохочення підзвітності та професіоналізму, є кодекси етики або кодекси поведінки. Такі кодекси є важливими інструментами заохочення доброчесності, непідкупності та відповідальності серед осіб, вони рекомендовані статтею 8 UNCAC («кожна Держава-учасниця прагне застосовувати, у рамках своїх інституціональних і правових систем, кодекси або стандарти поведінки для правильного, добросовісного й належного виконання публічних функцій»). Подальший розгляд кодексів етики або поведінки див. у Модулях 13 і 14 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики. З питань показників підзвітності див. Голланд та інші (2009).

<sup>20</sup> Там само.

## Вимірювання належного урядування

Вимірювання дотримання принципів належного урядування в різних правових системах є складним і проблемним завданням. Деякі з цих принципів можуть насправді суперечити один одному. Наприклад, можливо, буде необхідно поступитися ефективністю та результативністю задля досягнення рівності та інклюзії. За допомогою найчастіше вживаних індикаторів виставляються оцінки в таких групах непрямих показників: а) наявність і якість процедур, як-от формування бюджету та закупівлі, а також чіткі посадові інструкції для бюрократії; б) рівень спроможності, як-от середній рівень освіти, технічна кваліфікація та професіоналізм; в) результати, наприклад, у сферах охорони здоров'я та освіти, а також наявність послуг; д) оцінки, отримані в результаті безпосереднього спостереження.

Серед найпопулярніших індексів, які мають відношення до належного урядування, можна відзначити Світові індикатори урядування від Світового банку (WGI)<sup>21</sup>, Індекс суспільної доброчесності<sup>22</sup> та індекс «Свобода в світі» (Freedom in the World) від організації Freedom House<sup>23</sup>. Існують і регіональні індекси, як-от Індекс ефективності урядування в Африці Мо Ібрагіма (Ibrahim Index of Africa Governance)<sup>24</sup>. Належне урядування оцінюється цими індексами шляхом дослідження різних аспектів урядування та пов'язаних із ними індикаторів. Наприклад, індекс WGI Світового банку, який широко застосовується в усьому світі, намагається кількісно виміряти належне урядування шляхом оцінювання наведених нижче шести аспектів урядування на основі «поглядів широкого кола респондентів з числа підприємців, громадян та експертів у промислово розвинутих країнах та країнах, що розвиваються»<sup>25</sup>:

1. Право голосу й підзвітність: передбачає участь громадян та незалежні ЗМІ, включно з політичною свободою, свободою ЗМІ та громадянськими свободами
2. Політична стабільність, відсутність насильства/тероризму: загрози державного перевороту
3. Ефективність уряду: якість публічної служби
4. Регуляторна якість: політика, орієнтована на розвиток ринку
5. Верховенство права: сприйняття злочинності, ефективне судочинство, забезпечення виконання договорів
6. Корупція: контроль за корупцією, який вимірюється за допомогою комбінованих інструментів обстежень

Іншим прикладом є Індекс суспільної доброчесності<sup>26</sup> (Index of Public Integrity, IPI), покликаний оцінити «здатність суспільства контролювати корупцію та забезпечувати використання суспільних ресурсів за відсутності корупційних практик», а також «забезпечувати підзвітність свого уряду» (Мунджіу-Піппіді та інші, 2017). У цьому контексті IPI вимірює такі аспекти: незалежність суду, адміністративний тягар, відкритість торгівлі, прозорість бюджету, електронне громадянство та свобода ЗМІ. З огляду на цілісний підхід до оцінювання доброчесності, IPI надає корисну інформацію з питань урядування. Ще одним прикладом індексу, який надає дані з питань урядування, є Індекс верховенства права організації World Justice Project (WJP)<sup>27</sup>, яким «вимірюється досвід та сприйняття верховенства права широкою громадськістю в усьому світі на основі опитування понад 120 тис. домогосподарств та 3,8 тис. експертів» (WJP<sup>28</sup>).

<sup>21</sup> Доступ за посиланням: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<sup>22</sup> Доступ за посиланням: <https://integrity-index.org/>

<sup>23</sup> Доступ за посиланням: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018#anchor-one>

<sup>24</sup> Доступ за посиланням: <http://mo.ibrahim.foundation/iiaq/>

<sup>25</sup> Доступ за посиланням: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<sup>26</sup> Доступ за посиланням: <https://integrity-index.org/>

<sup>27</sup> Доступ за посиланням: <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index>

<sup>28</sup> Доступ за посиланням: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>



Світове дослідження цінностей (World Values Survey)<sup>29</sup>, є додатковим джерелом оцінювання належного урядування, яке формує світовий рейтинг держав на основі сприйняття громадянами якості урядування у своїх країнах (Іванина і Шах, 2018). Крім того, локальні дослідження окремих ситуацій надають істотні обсяги знань, але їхня загальна застосовність є обмеженою (див., наприклад, Мур, 1993; Олкен та Панде, 2012).

Разом із тим, надійність усіх вищезазначених індексів ставала об'єктом критики через суб'єктивний характер їхніх оцінок та можливі упередження вибірки внаслідок різної міри готовності респондентів до участі в опитуванні. Отже, важливо пам'ятати про те, що кожний з цих інструментів вимірювання має свої обмеження. Кожне вимірювання належного урядування спрямоване на виявлення певних моментів та ігнорування інших. Студенти можуть запитати про те, на які конкретні вимірювання претендує кожна з методологій, і як формулюються і з чого складаються її параметри. Друга частина запитання передбачає порівняння того, що насправді вимірює той чи інший індекс або рейтинг, із його заявленими цілями щодо вимірювання.

Одна з ключових причин складності визначення та вимірювання належного урядування полягає в тому, що кожен з теоретичних, методологічних та емпіричних підходів по-різному концептуалізує термін «урядування» (Ендрюз, 2008). Дослідники, як-от Ротштейн і Теорелл (2008), запропонували як можливий варіант рішення користатися терміном «якість уряду» ("quality of government") замість належного урядування. Однак, попри описані проблеми, оскільки термін «належне урядування» є широко вживаним, спроби визначити та оцінити його мають важливе значення.

## > Корупція і неналежне урядування

До середини 1990-х років науковці та практики майже не звертали уваги на проблеми неналежного урядування та корупції. Багато хто з них навіть стверджував, що певні види корупції можуть мати функціональний вплив на економічний розвиток, адже вони здатні «змащувати колеса». Проте, після того, як стали доступними для вивчення різні індекси та показники, як-от індекс WGI Світового банку, численні дослідження довели той факт, що відносно вільні від корупції владні інституції, а також відповідні практики, мають потужний позитивний вплив на широке коло результатів діяльності, які мають відношення до добробуту людей. Ключовим аспектом цієї дискусії був взаємозв'язок між якістю владних інституцій, що реалізують політику (контроль за корупцією та верховенство права), та економічним розвитком (Гольмберг, Ротштейн та Насірітоусі, 2009).

Неефективні інституції руйнують надання таких публічних послуг, як охорона здоров'я, освіта та правоохоронна діяльність. Якщо державні посадові особи не виконують своїх бюрократичних функцій і не надають послуг так, як від них це вимагається, люди можуть почати намагатися отримати такі послуги в інший спосіб. У багатьох країнах люди зазвичай отримують доступ до публічних послуг, не вдаючись до будь-яких форм підкупу, проте про всі країни цього не скажеш. Варто відзначити і роль ЗМІ в заохоченні належного урядування та їхній внесок у сприйняття якості урядування на міжнародному, національному та місцевому рівнях. Питання ролі ЗМІ розглядаються докладніше у Модулі 10 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики, а також у Модулі 10 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

<sup>29</sup> Там само.

Концепції корупції та належного урядування мають двосторонній причинно-наслідковий взаємозв'язок між собою й підживлюють одна одну, створюючи замкнене коло. Відсутність принципів та структур належного урядування надає корупції більше шансів. А корупція, зі свого боку, здатна перешкодити появі або реалізації принципів та структур належного урядування. Виявляється, що порушення принципів прозорості, підзвітності та верховенства права в найтісніший спосіб пов'язані з корупцією. Зрештою, корупція та неналежне урядування – це виклики у сфері безпеки, які підривають демократію, верховенство права та економічний розвиток. Питання зв'язку між корупцією та миром і безпекою докладніше розглядаються в Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

Існує великий корпус літератури, в якій виявлено негативні наслідки неналежного урядування, насамперед у вигляді корупції та відсутності майнових прав у таких сферах, як здоров'я населення та доступ людей до безпечної води (Сваруп і Райкумар, 2002; Голмберг і Ротштейн, 2011). Сприйняття якості управління як низького, включно з авторитарним правлінням, корупцією та занепадом, впливає на участь людей у голосуванні та політичних процесах (Хоге та Квінтелієр, 2014; Костадінова, 2009). Робю і Теорелл (2010) довели, що вимірювання належного урядування можуть краще спрогнозувати відсутність збройних міждержавних конфліктів, ніж вимірювання демократії, а Лапуенте й Ротштейн (2010) отримали аналогічні результати щодо громадянських війн. А Джиллі (2006, с. 57) демонструє навіть, що «загальне урядування (сполучення верховенства права, контролю за корупцією та ефективності влади) має велике й навіть всеохопне значення в плані оцінок громадянами своїх держав у глобальному масштабі». Він далі стверджує, що ці змінні величини, пов'язані з урядуванням, мають потужніший вплив на політичну легітимність, ніж змінні, на основі яких оцінюються демократичні права та соціальні здобутки.

## > Реформи урядування і протидія корупції

Загалом належне урядування є важко досяжним у своїй повноті ідеалом. Як правило, в ньому беруть участь люди з благими намірами, які привносять свої ідеї, досвід та уподобання в процес вироблення політики. Воно вимагає ефективного етичного лідерства (подальший розгляд цього питання див. у Модулі 4 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики).

На думку Джонстона (2002), вдосконалення урядування вимагає зміцнення як участі громадян, так і інституцій, а це включає комплексну, довготермінову стратегію, яка спирається на співробітництво між владою і громадянами. Якщо влада є підзвітною та прозорою, діє на основі доброчесності та обстоює верховенство права, така влада може посилити суспільну довіру, ефективність та легітимність. Зі свого боку, це може сприяти створенню умов для ширшої демократії, в якій громадяни беруть активну участь.

Крім того, дискусії з приводу значення «належного урядування», а також його зв'язку з якістю демократії, компетентною політикою та протидією корупції, мають постійний характер і повинні роз'яснюватися в контексті як нових видів технократичних знань, так і вимог щодо процедур розроблення політики більш інклюзивного й дорадчого характеру, включно з зусиллями з протидії корупції (Гріндл, 2017; Роуз-Акерман, 2016).

Дискусії з приводу взаємозв'язку між належним урядуванням та демократією виникають через глибинні суперечки з приводу того, що передбачає належне урядування в межах різних конституційних структур. Попри свої недоліки, ліберальна демократія як форма організації держави має характеристики, які за своєю природою збігаються з належним урядуванням, оскільки вона означає розширення можливостей людей щодо реалізації та захисту своїх прав, насамперед через своїх представників.

І все ж таки для демократії потрібні як стримування та противаги, так і добре поінформовані, освічені громадяни. Бо ж формальна демократія в сенсі конкурентних виборів, в результаті яких відбувається зміна влади, не є обов'язковою умовою належного урядування в цьому

плані. Демократія має допомагати заохочувати належне урядування, але підзвітне суспільству розроблення політики є можливим і без виборчої демократії. Отже, ключовим викликом реформ урядування є досягнення балансу між компетентністю та демократичною участю в цілях вироблення публічної політики, яка б розв'язувала найважливіші соціальні проблеми і сприймалася б громадянами як легітимна (Роуз-Акерман, 2016).

У цілому реформи урядування мають бути спрямовані на вдосконалення взаємодії між публічними посадовими особами та приватними особами й бізнесом (Роуз-Акерман, 2016). Виклик полягає у створенні інфраструктури доброчесності в діяльності влади (та приватного сектору), яка б включала системи, правила та регуляторні акти, що стимулюють підзвітність і результативність (в плані оптимального використання ресурсів суспільства). Питання управління доброчесністю та етикою в державному секторі розглядається в Модулі 13, а в приватному секторі – в Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики. Комплексний характер пом'якшення наслідків неетичної поведінки досліджується також у Модулях 6, 7 та 8 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

Отже, швидких рішень не існує. Деякі зусилля виявилися ефективними, тоді як інші принесли мало користі, призвели до розтрати ресурсів та можливостей, або ж навіть завдали більше шкоди, ніж спричинили добрих наслідків. Часто практики, які займаються питаннями розвитку (як-от радники з питань розвитку, керівники неурядових організацій та публічні посадові особи), надають довгі переліки «речей, які треба зробити», щоб забезпечити належне урядування, не даючи при цьому практично жодних вказівок щодо того, які пріоритети слід обрати (Гріндл, 2007). Джонстон (2002) описує дев'ять ключових викликів, появу яких слід передбачати і яких необхідно уникати для того, щоб підвищити якість належного урядування та зменшити масштаби корупції. Нижче наводиться резюме його опису. Нижче наводиться резюме його опису:

### **Уникнення надмірної законодавчої регламентації та регулювання**

У роботі з удосконалення політики та її реалізації виникає спокуса – бажання надто покладатися на закони та вироблення політики «згори донизу». В результаті з'являється негнучкість, яка призводить до розтрати ресурсів та можливостей, породжує політику, нечутливу до соціальних реалій, а отже розмиває довіру до зусиль з належного урядування та може посилити стимули до корупції. Відповідно, необхідна політика, яка б розширювала простір для дискусій та консультацій, заохочувала б інновації та досягала б бажаних результатів за допомогою позитивних стимулів, а не самих лише заборон.

### **Пам'ятаймо, що політика є елементом належного урядування**

Надто багато реформаторів ставляться до урядування здебільшого як до набору техніко-адміністративних завдань, а до участі громадськості – як до низки формальних заходів або процесу, який має бути організований згори за допомогою гучних, але нетривалих масових публічних кампаній. За обох цих сценаріїв громадської участі громадяни мають обмежені можливості чи стимули для бодай якоїсь тривалої участі і не пов'язують офіційні обіцянки з проблемами їхніх власних громад.

### **Розбудова широкої підтримки реформ і пильна увага до проблем та суперечностей**

Реформи урядування потребують тривалого лідерства і зобов'язань, починаючи з найвищого рівня. Набагато краще звернутися до громад, з'ясувати, чим занепокоєно населення, та побудувати широку базу підтримки, навіть якщо це потребує часу, зусиль та ресурсів, і навіть якщо доведеться ділити з іншими визнання за успіхи в удосконаленні урядування.

### **Особлива увага до стимулів**

Під час реформ у сфері урядування часто робиться наголос на таких суспільних благах, як ефективність, чесність, культурна емпатія тощо, не на користь приватної вигоди. При цьому надто мало уваги, навіть коли на меті ставиться мобілізувати участь громадян та здобути підтримку з боку громадянського суспільства, приділяється аргументам іншого роду, наприклад, про те, що внаслідок кращого урядування знижуються податки, у відновленій економіці легше знайти роботу, захищені сім'ї і власність. Повинні бути докладені чималі зусилля для переконання громадян, публічних посадових осіб та політичних лідерів у тому, що вони отримають користь від реформ.

### **Значущість громадської думки**

Навіть у країнах із демократією, яка формується, реформатори ігнорують громадську думку – собі на лихо. Важливо проводити опитування та зустрічі зі спільнотами, щоб знати, що люди думають про поточний стан справ і чого вони очікують від реформ. Так само важливими є і послідовні зусилля з інформування громадськості про ключові проблеми, обґрунтування змін, що пропонуються, витрати на покращення урядування та реальні результати.

### **Зміцнення системи стримувань і противаг**

Показники міжвідомчої координації важливі, але недостатні. Крім цього, влада повинна бути в змозі стримувати себе тоді, коли вона доходить крайнощів. Судова система відіграє важливу роль у тлумаченні та застосуванні нових законів та стандартів, і якщо вона не є незалежною від поточного уряду, вона буде неефективною<sup>30</sup>. За наявності таких структур урядування як правила стосовно критеріїв закупівель, працевлаштування, звільнення та просування по службі, а також закони, які дозволяють свободу зібрань та доступ до інформації відповідно до принципів урядування, корупційна діяльність може бути усунена. Так само й органи виконавчої влади мають потребу в нагляді, контролі з боку законодавчого органу, а також авторитетні зовнішні спостерігачі здатні підвищити ефективність реалізації політики та перешкодити зловживанням. Корисною може бути й система омбудсмана, до якої громадяни можуть звертатися зі скаргами та заявами, але при цьому громадяни мають бути впевненими в тому, що їх не буде піддано ані помсті, ані залякуванням, що ставлення до їхніх заяв буде серйозним, а конфіденційність інформації буде збережено.

### **Недооцінювання опозиції реформам неприпустимо**

Серйозні реформи можуть зустріти потужний спротив усередині влади або з боку певних верств суспільства. Проблеми прозорості й підзвітності з великою ймовірністю матимуть тривалий характер внаслідок наявності корисливих інтересів у органах влади та в суспільстві. Реформатори повинні усвідомлювати, що час від часу противники посилення прозорості та підзвітності формально виконуватимуть рутинну роботу (наприклад, подання звітів, формування даних, проведення оглядів та оцінювань) у такий спосіб, щоб приховати проблеми урядування замість їх виявлення та розв'язання. Важливу роль при цьому відіграватимуть такі зовнішні спостерігачі як аудитори, органи законодавчого контролю та судді.

### **Зосереджуємось не лише на своїй державі**

Цілком можливо, що влада і суспільства сусідніх країн стикаються з аналогічними проблемами та обмеженнями та знайшли, як пристосувати механізми верховенства права, підзвітності та прозорості до нових та складних обставин. Якщо ділитися ідеями, досвідом та ресурсами,

<sup>30</sup> Ресурси на тему незалежності та доброчесності суддів доступні на вебсайті Глобальної мережі забезпечення доброчесності судових органів УНЗ ООН (UNODC Global Judicial Integrity Network) [www.unodc.org/ji/en/resdb/](http://www.unodc.org/ji/en/resdb/)

здійснювати координацію на регіональній основі повноважень з забезпечення верховенства права, давати колегам з інших країн можливість оцінювати процедури урядування, тоді все це може сприяти проведенню реформ, які відповідатимуть суспільним реаліям, а також кращому використанню обмежених ресурсів.

### **Тривала перспектива в постійному фокусі**

Реформи урядування надто часто бувають недовговічними, зокрема, внаслідок криз або корупційних скандалів. У площині верховенства права та створення його суспільного підґрунтя результатів реформи урядування можна очікувати не раніше, ніж через одне покоління, і аж ніяк не протягом кількох місяців або років. Те ж саме можна стверджувати й про прозорість та підзвітність у контексті можливих змін «культури» органів влади, політичної еліти та держслужбовців. Швидші темпи прогресу в цих сферах будуть можливі залежно від того, як буде здійснено заміну людей і реформовано систему стимулів у різних інституціях. Бюрократам знадобиться періодичне підвищення кваліфікації, посадові особи на виборних посадах матимуть постійну потребу в інформації з проблем урядування (а також постійну потребу в стимулах до їх розв'язання), а в тривалій перспективі знадобиться підтримка з боку громадян. Невід'ємною частиною будь-яких зусиль з поглиблення верховенства права, покращення прозорості та підзвітності буде громадянська освіта.

Для належного урядування потрібен комплексний підхід, включно з кількома системами стримувань та противаг, які можна побудувати шляхом розмежування повноважень між різними відомствами, залучення громадянського суспільства та ЗМІ, а також партнерства або домовленостей з діловими колами.

Крім цього, різноманітні види політики та інструментарію, здатні вдосконалити урядування, розглядаються в інших модулях Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції, як-от Модуль 6 («Виявлення і розслідування корупції»), Модуль 10 («Участь громадян у протидії корупції»), Модуль 12 («Міжнародні формати протидії корупції») та Модуль 13 («Національні формати протидії корупції»).

## > Джерела

Ендрюз, Метт (Andrews, Matt) (2008). Порядок денний належного урядування: по той бік індикаторів без теорії (The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory). *Oxford Development Studies*, т. 36, вип. 4 (грудень), с. 379-407.

Де Сілва, Амала (De Silva, Amala) (без дати). Основа для вимірювання чутливості (A Framework for Measuring Responsiveness). *GPE Discussion Paper Series*, № 32. Всесвітня організація охорони здоров'я.

» Доступ за посиланням: <https://www.who.int/responsiveness/papers/paper32.pdf>

Фукуяма, Френсіс (Fukuyama, Francis) (2013). Що таке урядування? (What is Governance?) *Governance*, т. 26, вип. 03 (липень), с. 347-368. Wiley Periodicals, Inc.

Ґош, Р.Н. та Мохаммед Абу Бакар Сіддік (2015). Корупція, належне урядування та економічний розвиток: сучасний аналіз та тематичні приклади (Corruption, Good Governance and Economic Development: Contemporary Analysis and Case Studies). World Scientific Publishing.

Джиллі, Брюс (Gilley, Bruce) (2006). Детермінанти легітимності держави: результати 72 країн (The Determinants of State Legitimacy: Results from 72 Countries). *International Political Science Review*, т. 27, № 1 (січень), с. 47-71.

Гріндл, Мерілі С. (Grindle, Merilee S.) (2007). Переосмислення достатньо доброго урядування (Good enough governance revisited). *Development Policy Review*, т. 25, вип. 05 (вересень), с. 553-574.

Гріндл, Мерілі С. (Grindle, Merilee S.) (2017). Спочивай з миром, належне урядування: критика та альтернатива (Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative). *Governance*, т. 30, вип. 01 (січень), с. 17-22.

» Доступ за посиланням: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12223>

Геллівелл, Джон Ф., та інші (Helliwell, John F., and others) (2018). Емпіричні зв'язки між належним урядуванням та національним добробутом (Empirical linkages between good governance and national well-being). *Journal of Comparative Economics*, т. 46, вип. 04 (грудень), с. 1332-1346.

Голланд, Джереми, та інші (Holland, Jeremy, and others) (2009). Вимірювання змін і результатів у сферах права голосу та підзвітності (Measuring Change and Results in Voice and Accountability Work). Серія робочих документів Департаменту міжнародного розвитку. Париж: Організація економічного співробітництва і розвитку.

» Доступ за посиланням: <https://www.oecd.org/derec/unitedkingdom/44463612.pdf>

Голмберг, Сьорен, і Бу Ротштейн (Holmberg, Sören, and Bo Rothstein) (2011). Смерть від корупції (Dying of corruption). *Health Economics, Policy and Law*, т. 6, вип. 04 (вересень), с. 529-547.

Голмберг, Сьорен, Бу Ротштейн і Наґмех Насірітоусі (Holmberg, Sören, Bo Rothstein, and Naghmeh Nasiritousi) (2009). Якість уряду. Те, що ти отримуєш (Quality of Government. What you get). *Annual Review of Political Science*, т. 12 (червень), с. 135-161.

Хогге, Марк, і Еллен Квінтелієр (Hooghe, Marc, and Ellen Quintelier) (2014). Політична участь у країнах Європи: вплив авторитарного правління, корупції, відсутності урядування та економічного спаду (Political participation in European countries: The effect of authoritarian rule, corruption, lack of governance and economic downturn). *Comparative European Politics*, т. 12, вип. 02 (березень), с. 209-232.

Іванина, Максим, та Анвар Шах (Ivanyna, Maksym, and Anwar Shah) (2018). Складення рейтингів країн за належним урядуванням за допомогою опитувань громадської думки (Ranking Countries for Good Governance Using Public Opinion Surveys). Посібник «Пелгрейв» щодо індикаторів глобального урядування, за ред. Маліто, Дебори В. та інших (In The Palgrave Handbook of Indicators in Global Governance, Malito, Debora V. and others, eds.). Palgrave Macmillan.

Джонстон, Майкл (Johnston, Michael) (2002). Належне урядування: верховенство права, прозорість та підзвітність (Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability).

» Доступ за посиланням: <http://etico.iiep.unesco.org/en/resource/good-governance-rule-law-transparency-and-accountability>

Кауфманн, Деніел, Аарт Краай і Пабло Зойдо-Лобатон (Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobaton) (1999). Об'єднання індикаторів урядування (Aggregating Governance Indicators). Робочий документ з політичних досліджень. Вашингтон, округ Колумбія: Дослідна група Світового банку з питань розвитку (The World Bank Development Research Group).

» Доступ за посиланням: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/govind.pdf>

Кіфер, Філіп (Keefer, Philip) (2004). Огляд політичної економії урядування: від майнових прав до права голосу. Робочий документ з політичних досліджень Світового банку. Вашингтон, округ Колумбія: Дослідна група Світового банку з питань розвитку (The World Bank Development Research Group).

» Доступ за посиланням: <http://documents.worldbank.org/curated/en/118381468779411924/pdf/wps3315.pdf>

Костадінова, Татяна (Kostadinova, Tatiana) (2009). Утриматися або повстати: сприйняття корупції та голосування на виборах у Східній Європі (Abstain or Rebel: Corruption Perceptions and Voting in East European Elections). *Politics & Policy*, т. 37, вип. 04 (серпень), с. 691-714.

Лапуенте, Віктор, і Бу Ротштейн (Lapuente, Victor, and Bo Rothstein) (2010). Іспанія часів громадянської війни в порівнянні зі шведською гармонією (Civil War Spain versus Swedish Harmony). Підготовлено до Щорічного засідання Американської асоціації політичних наук 2010 р. (2010 Annual Meeting of the American Political Science Association), Вашингтон, округ Колумбія.

Лінарес, Алехандро (Linares, Alejandro) (2016). Доступ і участь громадян. Оновлені показники демократизації та комунікації (Access and citizen participation. An update of indicators for the democratization of communications). *Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun*, т. 39, вип. 03 (грудень), с. 37-52.

» Доступ за посиланням: [http://www.scielo.br/pdf/interc/v39n3/en\\_1809-5844-interc-39-3-0037.pdf](http://www.scielo.br/pdf/interc/v39n3/en_1809-5844-interc-39-3-0037.pdf)

Мур, Мік (Moore, Mick) (1993). Занепадаємо, щоб повчитися у Сходу? Світовий банк про урядування та розвиток. (Declining to Learn From the East? The World Bank on Governance and Development). *IDS Bulletin*, т. 24, вип. 01 (січень), с. 39-50.

» Доступ за посиланням: <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/moore24.1.pdf>

Мунджіу-Піппіді, Аліна (Mungiu-Pippidi, Alina) (2015). Корупція: належне урядування приводить в дію інновації (Corruption: Good Governance powers innovation). *Nature*, т. 518, вип. 7539 (лютий), с. 295-297.

» Доступ за посиланням: <https://www.nature.com/news/corruption-good-governance-powers-innovation-1.16927>

Мунджіу-Піппіді, Аліна, та інші (Mungiu-Pippidi, Alina, and others) (2017). Індекс суспільної доброчесності, Європейський центр досліджень з питань протидії корупції та державного будівництва (Index of Public Integrity, European Research Centre for Anti-Corruption and State-Building, ERCAS).

» Доступ за посиланням: <http://www.integrity-index.org/>

Норт, Дуглас, Джон Волліс і Баррі Вайнгаст (North, Douglass, John Wallis, and Barry Weingast) (2009). Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії. Нью-Йорк: Cambridge University Press.

Олкен, Бенджамін А., і Рохіні Панде (Olken, Benjamin A., and Rohini Pande) (2012). Корупція в країнах, що розвиваються (Corruption in Developing Countries). *Annual Review of Economics*, т. 4 (квітень), с. 479-509.

Отт, Ян (Ott, Jan) (2010). Більше щастя для більшої кількості людей: деякі варіанти дій для урядів, що не викликають незгоди (Greater Happiness for a Greater Number: Some Non-controversial Options for Governments). *Journal of Happiness Studies*, т. 11, вип. 05 (травень), с. 631-647.

» Доступ за посиланням: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10902-010-9206-x.pdf>

Робю, Нільс, і Ян Теорелл (Råby, Nils, and Jan Teorell) (2010). Якість урядового миру? Повертаємо державу до сфери досліджень міждержавних збройних конфліктів (A Quality of Government Peace? Bringing the State Back Into the Study of Inter-State Armed Conflict). Підготовлено до Щорічного засідання Американської асоціації політичних наук 2010 р. (2010 Annual Meeting of the American Political Science Association), Вашингтон, округ Колумбія.

Роулз, Джон (Rawls, John) (1971). Теорія правосуддя (A Theory of Justice). Harvard University Press.

Роуз, Річард, і Керин Пейффер (Rose, Richard, and Caryn Peiffer) (2019). Неналежне урядування і корупція (Bad Governance and Corruption). Серія книжок «Політична корупція й урядування» (Political Corruption and Governance Book Series). Springer Nature.

Роуз-Акерман, С'юзан (Rose-Ackerman, Susan) (2016). Що означає «урядування»? (What Does "Governance" Mean?) *Governance*, т. 30, вип. 01 (травень), с. 23-27.

Ротштейн, Бу, і Ян Теорелл (Rothstein, Bo, and Jan Teorell) (2008). Що таке якість уряду? Теорія неупереджених владних інституцій. (What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions). *Governance*, т. 21, вип. 2 (квітень), с. 165-190.

Ротштейн, Бу, і Аїша Варрайч (Rothstein, Bo, and Aiysha Varraich) (2017). Знаходимо сенс у корупції (Making Sense of Corruption). Нью-Йорк: Cambridge University Press.

Сваруп, Віная та Ендрю Суніл Райкумар (Swaroop, Vinaya, and Andrew Sunil Rajkumar) (2002). Державні видатки й результати: чи має значення урядування? (Public Spending and Outcomes: Does Governance Matter?) Робочий документ з політичних досліджень, вип. 2840 (травень). Вашингтон, округ Колумбія: Дослідна група Світового банку з питань розвитку (World Bank Development Research Group).

» Доступ за посиланням: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14248/multi0page.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Організація Об'єднаних Націй (2004). Доповідь Генерального секретаря. Верховенство права і перехідне правосуддя в конфліктних і пост-конфліктних суспільствах (S/2004/616).

Організація Об'єднаних Націй (2016). Зведені технічні інструктивні записки з питань транснаціональної організованої злочинності і реформи сектору безпеки (Integrated Technical Guidance Notes on Transnational Organized Crime and Security Sector Reform). Цільова група ООН з РСБ (United Nations SSR Task Force).

» Доступ за посиланням: [https://www.unodc.org/documents/organized-crime/SSR\\_TOC\\_ITGN\\_2016\\_WEB.pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/SSR_TOC_ITGN_2016_WEB.pdf)

Економічна і соціальна комісія Організації Об'єднаних Націй для Азії та Тихого Океану (ЕСКАТО) (2009). Що таке належне урядування? (What is Good Governance?) Бангкок.

» Доступ за посиланням: <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>

Вільямс, Ендрю (Williams, Andrew) (2014). Глобальний індекс інформаційної та політичної прозорості (A Global Index of Information and Political Transparency). Університет Західної Австралії.

» Доступ за посиланням: [http://ecompapers.biz.uwa.edu.au/paper/PDF\\_of\\_Discussion\\_Papers/2014/14-07\\_A\\_Global\\_Index\\_of\\_Information\\_and\\_Political\\_Transparency.pdf](http://ecompapers.biz.uwa.edu.au/paper/PDF_of_Discussion_Papers/2014/14-07_A_Global_Index_of_Information_and_Political_Transparency.pdf)





## Вправи

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ для проведення під час занять і перед ними, а завдання після занять для оцінювання того, як студенти зрозуміли модуль, надаються в окремому розділі. Важливо розглянути та визначити вправи, які ви проведете, заздалегідь до початку занять, а також дати студентам усі необхідні завдання з дослідження та ознайомлення з літературою, щоб забезпечити безперешкодне та ефективне виконання вправ. Наприклад, виконання Вправи № 3 на занятті буде успішним, якщо студенти до заняття ознайомляться з країнами та стислими робочими документами.

Вправи, наведені в цьому розділі, найбільше підходять для навчальних груп до 50 осіб, де студентів можна легко поділити на невеликі підгрупи для обговорення конкретних прикладів або виконання вправ, після чого представники підгруп можуть надавати відповіді всій аудиторії. Хоча таку саму структуру з невеликих груп можна створити й у великих групах з кількох сотень студентів, це завдання, втім, є складнішим і, можливо, викладачеві буде варто скорегувати методи ведення занять, щоб забезпечити достатній час для дискусій у підгрупах, а також для відповідей перед усією аудиторією. Найпростіший спосіб виконати вимогу про обговорення в малих групах, якщо аудиторія є великою, – це попросити студентів обговорювати питання разом з чотирма-п'ятьма іншими студентами, які сидять поруч. З огляду на часові обмеження, не всі підгрупи зможуть представити відповіді в кожній вправі. Викладачеві рекомендується довільно обирати ту чи іншу підгрупу та намагатися дати кожній підгрупі можливість висловитися принаймні один раз під час заняття. За наявності часу викладач може організувати дискусію за участю всіх студентів після того, як усі підгрупи висловлять свою думку.

Усі вправи цього розділу можуть виконувати студенти як бакалавріату, так і магістратури. Водночас з огляду на істотні розбіжності в попередніх знаннях та досвіді студентів із цих питань, рішення про доцільність виконання вправ мають ухвалюватися залежно від відповідного освітнього та соціального контексту. Викладачеві пропонується зіставити та поєднати кожну вправу з ключовими питаннями, що розглядалися в цьому модулі.

Викладачам також рекомендується із самого початку заняття створити сприятливу та дружню атмосферу, яка має панувати до того, як розпочнеться перша вправа. Цього можна досягти, якщо в дусі підтримки встановити зі студентами контакт, дізнатися, з дотриманням поваги, про їхнє початкове ставлення до корупції та виявляти справжній інтерес до їхніх поглядів. Щойно студенти побачать, що викладач ставиться з повагою та щирим інтересом до їхніх поглядів на матеріал, а також послідовно припиняє будь-які кпини чи недружні зауваження з боку присутніх, таке безпечне середовище сприятиме ефективному навчанню та розвитку.

## > Вправа № 1. Що таке належне урядування?

Покажіть студентам виступ Бена Ворнера (Ben Warner) у форматі TEDx<sup>31</sup> (2015). Після того, як студенти подивляться відеоматеріал, попросіть їх розповісти про те, як вони розуміють термін «належне урядування».

### Рекомендації для викладача

Чтобы облегчить обсуждение, лектор должен рассмотреть вопрос о том, чтобы задать студентам следующие вопросы:

1. Что такое политика?
2. Что такое управление?
3. Что такое эффективное управление и почему оно важно в борьбе с коррупцией?
4. Какую роль могут сыграть граждане в повышении качества надлежащего управления?

## > Вправа № 2. Сценарії в публічному секторі

Дайте студентам завдання обговорити, спочатку в парах або малих групах, а потім в аудиторії, такі питання:

1. Ви зараз у лікарні стоїте в довгій черзі за безкоштовними ліками. Ви помічаєте, що у вас з'явилася можливість оминуть чергу. Ви зробите це? Так чи ні? Чому саме?
2. Чи змінилася б ваша відповідь, якби ліки були терміново потрібні вашому синові, доньці, братові, сестрі або комусь із батьків? Так чи ні? Чому саме?
3. Замість вищеописаної ситуації уявіть, що ви даєте хабаря або змінюєте умови контракту на користь ваших друзів. Чи зміниться ваша відповідь?
4. Який принцип урядування з числа викладених у цьому модулі, ймовірно, запобігатиме неправомірним діям? Чому так або чому ні?
5. А якщо ви – працівник(-ця) лікарні, який/яка видає ліки? Чи буде для вас нормальним видати ліки друзям чи членам родини, які не стояли в черзі? Як ви вважаєте, є такі люди, які б видали ліки незнайомцям за хабар? Який інструмент урядування, на вашу думку, міг би запобігти цьому?

### Рекомендації для викладача

Викладачі мають заохочувати студентів давати відповіді та аргументувати свій вибір. Викладачам не варто давати оцінку відповідям студентів або критикувати їх, натомість вони мають заохочувати студентів говорити те, у що вони справді вірять, і спрямовувати їх до ретельного продумування відповідей. Наведені студентами аргументи очікувано не уникнуть двозначності й суперечливості. Викладачі можуть, підбиваючи підсумки дискусії, пояснити студентам, що вони можуть подолати двозначність і суперечливість своїх висловів, якщо матимуть більше знань про принципи належного урядування і про те, як вони впливають на щоденні справи громадян.

<sup>31</sup> Доступ за посиланням: [www.youtube.com/watch?v=E6hWPDUUQ1w](https://www.youtube.com/watch?v=E6hWPDUUQ1w)

### ➤ **Вправа № 3. Хороший хлопець, поганий хлопець**

Студентам дається завдання описати, яким вони уявляють ідеального «гарного» політика, який керує країною, а також «поганого» політика, який є лідером держави. Вони можуть брати до уваги соціально-демографічні чинники, певні характеристики або окремі дії. Свої думки вони можуть представити в малих групах або перед всією аудиторією.

#### Рекомендації для викладача

Дайте студентам кілька хвилин на те, щоб вони записали відповіді, а потім попросіть їх аргументувати свої погляди та уважно вислухати думки інших. Докладіть зусиль для заохочення якомога більшої кількості студентів до участі в дискусії. Випишіть на фліпчарті або дошці наведені ними критерії «гарних» або «поганих» політиків та спробуйте згрупувати їх на основі принципів належного урядування, викладених у розділі «Ключові питання».

### ➤ **Вправа № 4. Успішний результат урядування (тематичні приклади)**

Студентів необхідно розділити на кілька груп відповідно до прикладів, наведених у роботі Джонстона<sup>32</sup>:

- Бангалор, с. 14-17
- Ботсвана, с. 17-18
- Мексика, с. 18-19
- Гонконг, с. 19-20
- Нове партнерство для розвитку Африки (NEPAD), с. 21-22
- Група держав проти корупції Ради Європи, с. 22-23
- Україна, с. 23-24
- Мозамбік, с. 24-26

Дайте студентам завдання описати ці приклади і пояснити, чому зусилля з урядування увінчалися успіхом. За потреби, вони мають пошукати додаткову інформацію в інтернеті.

#### Рекомендації для викладача

Студентам надається 20 хвилин на ознайомлення з прикладом та підготовку індивідуальних відповідей на вищезазначене запитання. Студенти мають обговорити відповіді в малих групах та обрати спікера від кожної групи для представлення своїх висновків в аудиторії (10 хвилин).

Якщо часу обмаль, викладач може дати завдання ознайомитися з вищезгаданою роботою перед заняттям. У цьому разі студенти заздалегідь ознайомляться з конкретними прикладами і почнуть виконання вправи в аудиторії, будучи підготовленими до неї.

<sup>32</sup> Johnston, Michael (2002). Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability (pp. 14-26), Доступ за посиланням: [https://www.researchgate.net/publication/267974525\\_Good\\_Governance\\_Rule\\_of\\_Law\\_Transparency\\_and\\_Accountability](https://www.researchgate.net/publication/267974525_Good_Governance_Rule_of_Law_Transparency_and_Accountability)

### > **Вправа № 5. Від ідей до дій: підготовка дорожньої карти**

Студенти вибирають одну особу з-поміж себе, яка відіграватиме роль новообраного президента країни, громадяни якої вкрай незадоволені діями влади і страждають від системної корупції (студенти можуть також вибрати країну). Президент має рішучість покращити урядування та зменшити масштаби корупції, але він/вона має визначити найкращий підхід до цієї справи за допомогою громадян своєї країни.

#### Рекомендації для викладача

Після обрання президента розділіть решту студентів на групи. Дайте кожній групі завдання підготувати дорожню карту, включно з інструкціями про те, як покращити якість (належного) урядування та зменшити масштаби корупції в країні. Потім кожна група представляє свою дорожню карту в аудиторії. Президент має ставити запитання, а наприкінці вправи має обрати найкращу дорожню карту. Викладач має керувати дискусією й допомагати президентові формулювати критерії вибору найкращої з дорожніх карт.

## Рекомендована структура занять

У цьому розділі містяться рекомендації щодо послідовності викладання, а також строків, в які планується досягти результатів навчання в межах тригодинного курсу. Можливо, викладач вважатиме за доцільне пропустити або скоротити деякі з наведених нижче сегментів, щоб запланувати більше часу на інші елементи, включно зі вступом, прийомами подолання скутості аудиторії, висновками або короткими перервами. Цю структуру можна адаптувати до триваліших або коротших занять з урахуванням того, що в різних країнах тривалість занять є різною.

### **Вступ (10 хвилин)**

- Викладач стисло представляє найважливіші терміни, як-от державна влада (уряд), урядування, належне та неналежне урядування.

### **Значення понять «уряд» та «урядування» та різниця між ними (30 хвилин)**

- Викладач дає студентам завдання розбитися на групи з 3-4 осіб та пояснити, чому суспільствам потрібні й «уряди», й «урядування». Деякі з груп дають відповідь перед усією аудиторією. Викладач дає вузьке та широке тлумачення поняття «урядування», а також обговорює різницю та спільність між цим визначенням та пропозиціями студентів.

### **Виконання Вправи № 1 (30 хвилин)**

#### **Принципи належного урядування (30 хвилин)**

- Викладач описує принципи належного урядування та обговорює деякі концептуальні та практичні труднощі (15 хвилин).
- Викладач може дати студентам завдання розділитися на малі групи по 3-4 особи та поміркувати на тему розуміння цих принципів, а потім разом перетворити це розуміння на стисле, ясне і чітке формулювання. Кілька груп виступають перед всією аудиторією і діляться власними ідеями щодо принципів урядування (15 хвилин).

#### **Індикатори урядування (20 хвилин)**

- Викладач просить студентів назвати індикатори належного урядування та відзначити їхній зв'язок з рівнем корупції. Далі викладач описує індикатори, зазначені в цьому Модулі, та відзначає деякі концептуальні та практичні методологічні проблеми.

### **Виконання Вправи № 4 (30 хвилин)**

#### **Інструменти урядування (20 хвилин)**

- Викладач розповідає про потенційні інструменти урядування і запитує студентів про те, які з них, на їхню думку, є найважливішими, та наводить будь-які приклади, про які самі студенти могли чути або з якими могли зустрічатися. Чи скаржаться батьки на несправедливість у себе на роботі? Чи мали вони досвід несправедливого ставлення до себе або чи залишали їх без кар'єрного просування? Чи існують правила або інструкції і чи були вони порушені? Попросіть студентів назвати причини, які це уможливили. Які інструменти урядування з числа згаданих у модулі могли б допомогти запобігти виникненню таких проблем?
- Як альтернативний варіант, виконайте Вправу № 5.

#### **Дискусія в аудиторії (10 хвилин)**

- Викладач узагальнює ключові аспекти заняття та дає посилання на інші модулі Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

## Основна література

У цьому розділі наведено список матеріалів, які перебувають (здебільшого) у вільному доступі; викладач може дати студентам завдання прочитати ці матеріали до початку занять за цим модулем.

Фукуяма, Френсіс (Fukuyama, Francis) (2013). Що таке урядування? (What is Governance?) Governance, т. 26, вип. 03 (липень), с. 347-368.

Гріндл, Мерілі С. (Grindle, Merilee S.) (2007). Переосмислення достатньо доброго урядування (Good enough governance revisited). Development Policy Review, т. 25, вип. 05 (вересень), с. 553-574.

Гріндл, Мерілі С. (Grindle, Merilee S.) (2017). Спочивай з миром, належне урядування: критика та альтернатива (Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative). Governance, т. 30, вип. 01 (січень), с. 17-22.

» Доступ за посиланням: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12223>

Голмберг, Сьорен, і Бу Ротштейн (Holmberg, Sören, and Bo Rothstein) (2012). Належне урядування. Актуальність політології (Good Government. The Relevance of Political Science). Челтнем: Edward Elgar.

Джонстон, Майкл (Johnston, Michael) (2002). Належне урядування: верховенство права, прозорість та підзвітність (Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability).

» Доступ за посиланням: [https://www.researchgate.net/publication/267974525\\_Good\\_Governance\\_Rule\\_of\\_Law\\_Transparency\\_and\\_Accountability](https://www.researchgate.net/publication/267974525_Good_Governance_Rule_of_Law_Transparency_and_Accountability)

Кауфманн, Деніел, Аарт Краай і Пабло Зойдо-Лобатон (Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobaton) (1999). Об'єднання індикаторів урядування (Aggregating Governance Indicators). Робочий документ з політичних досліджень. Вашингтон, округ Колумбія: Дослідна група Світового банку з питань розвитку (The World Bank Development Research Group).

» Доступ за посиланням: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/govind.pdf>

Роуз, Річард, і Керин Пейффер (Rose, Richard, and Caryn Peiffer) (2019). Неналежне урядування і корупція (Bad Governance and Corruption). Серія книжок «Політична корупція й урядування» (Political Corruption and Governance Book Series). Springer Nature.

Роуз-Акерман, С'юзан (Rose-Ackerman, Susan) (2016). Що означає «урядування»? (What Does "Governance" Mean?) Governance, т. 30, вип. 01 (травень), с. 23-27.

Організація Об'єднаних Націй (2009). Що таке урядування? (What is Good Governance?) Економічна і соціальна комісія Організації Об'єднаних Націй для Азії та Тихого Океану.

» Доступ за посиланням: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

## Додаткова література

Ця література рекомендується для студентів, зацікавлених у докладнішому вивченні тем цього модуля, а також для викладачів цього модуля.

Ендрюз, Метт (Andrews, Matt) (2008). Порядок денний належного урядування: по той бік індикаторів без теорії (The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory). Oxford Development Studies, т. 36, вип. 4 (грудень), с. 379-407.

за ред. Бевіра, Марка (Bevir, Mark, ed.) (2011). Посібник SAGE з урядування (The SAGE Handbook of Governance). Лондон: SAGE Publications Ltd.

За ред. Серрільо-і-Мартінез, Агусті, та Жулі Понсе (Cerrillo i Martínez, Agustí, and Juli Ponce, eds.) (2017). Запобігання корупції та заохочення належного урядування та суспільної доброчесності (Preventing Corruption and Promoting Good Government and Public Integrity). Bruylant.

Гріндл, Мерілі С. (Grindle, Merilee S.) (2009). Перехід на місцевий рівень: децентралізація, демократизація та обіцянка належного урядування (Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance). Принстон: Princeton University Press.

Голланд, Джеремі, та інші (Holland, Jeremy, and others) (2009). Вимірювання змін і результатів у сферах права голосу та підзвітності (Measuring Change and Results in Voice and Accountability Work). Серія робочих документів Департаменту міжнародного розвитку. Париж: Організація економічного співробітництва і розвитку.

» Доступ за посиланням: <https://www.oecd.org/derec/unitedkingdom/44463612.pdf>

Іванина, Максим, та Анвар Шах (Ivanyna, Maksym, and Anwar Shah) (2018). Складення рейтингів країн за належним урядуванням за допомогою опитувань громадської думки (Ranking Countries for Good Governance Using Public Opinion Surveys). Посібник «Пелгрейв» щодо індикаторів глобального урядування, за ред. Маліто, Дебори В., Габі Умбах та Нехала Бхута (In The Palgrave Handbook of Indicators in Global Governance, Malito, Debora V. Gaby Umbach, and Nehal Bhuta, eds.). Palgrave Macmillan.

Хан, Муштак (Khan, Mushtaq) (2012). Поза межами належного урядування: порядок денний для урядування у сфері розвитку (Beyond Good Governance: An Agenda for Developmental Governance). Чи корисне належне урядування для розвитку? (In Is Good Governance Good for Development?) За ред. Сундарам, Йомо Кваме, та Чоудхурі, Аніс (Sundaram, Jomo Kwame and Chowdhury, Anis, (eds.)) Лондон: Bloomsbury Academic, с. 151-182.

» Доступ за посиланням: [https://eprints.soas.ac.uk/17302/1/Beyond\\_Good\\_Governance.pdf](https://eprints.soas.ac.uk/17302/1/Beyond_Good_Governance.pdf)

За ред. Маліто, Дебори В., Нехала Бхута та Габі Умбах (Malito, Debora V., Nehal Bhuta, and Gaby Umbach, eds.) (2018). Посібник «Пелгрейв» щодо індикаторів глобального урядування (The Palgrave Handbook of Indicators in Global Governance). Palgrave Macmillan.

Шепсл, Кеннет А. (Shepsle, Kenneth A.) (1999). Політична економія державної реформи. Політична аж до кісток (The Political Economy of State Reform. Political to the Core) Brazilian Journal of Political Economy, т. 19, вип. 03 (липень-вересень), с. 1-20.

Вільямс, Ендрю (Williams, Andrew) (2014). Глобальний індекс інформаційної та політичної прозорості (A Global Index of Information and Political Transparency). Університет Західної Австралії.

» Доступ за посиланням: <https://ideas.repec.org/p/uwa/wpaper/14-07.html>



## Оцінювання

---

У цьому розділі містяться пропозиції щодо завдань після занять для оцінювання того, як студенти зрозуміли модуль. Пропозиції щодо завдань до та під час занять містяться в розділі «Вправи».

Пропонується виконати таке завдання протягом двох тижнів після завершення модуля:

Виберіть статтю в ЗМІ, яка висвітлює певне питання, пов'язане з корупцією. Прикладами можуть бути шахрайство у сфері закупівель, хабарництво або відкати, відмивання коштів або будь-яка інша тема, що вважатиметься доречною та актуальною. Описати це питання власними словами і чітко продемонструвати аспекти, пов'язані з урядуванням. Визначити заходи з урядування, які можуть запобігти таким неправомірним діям. Максимальний обсяг: 2 500 слів.

Як альтернативний варіант завдання, викладач може попросити студентів підготувати низку запитань для опитування громадської думки з питань належного урядування і провести це опитування по відношенню до мінімум 5 осіб (з навчального закладу, сім'ї або ширшого оточення). Потім викладач дає студентам завдання написати короткий есей, де описати те, чому вони вибрали ці запитання, і якими є висновки їхнього опитування.



## Додаткові навчально-методичні матеріали

У цьому розділі містяться посилання на відповідні навчальні матеріали, як-от відеоматеріали та тематичні приклади, які можуть допомогти у викладанні питань, включених до цього модуля. Викладачі можуть адаптувати до своїх потреб слайди та інші ресурси.

### > Відеоматеріали:

**Що таке урядування? (What is Governance?) (2014).** Інститут урядування (Institute on Governance) (9 хв.). Це відео дає, на основі прикладів з Канади, відповіді на такі запитання: Що таке «урядування»? Чому воно має значення? Чому воно є настільки важливим сьогодні?

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=3Grh2XPGNIg>

**Що таке належне урядування? (What is Good Governance?).** (2015) Центр OREA з розвитку лідерства (OREA Centre for Leadership Development) (3 хв.). У цьому відео розповідається про те, як належне урядування може забезпечити підзвітність, чесність та прозорість, коли асоціація ухвалює рішення від імені своїх членів.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=bTyE5BRuokU>

**Що таке належне урядування? (What is Good Governance?) (2015).** Бен Ворнер, TEDx, Джексонвілл (8 min). У цьому виступі у форматі TEDx Talk Бен Ворнер, президент і генеральний директор Jacksonville Community Council Inc. (JCCI), представляє модуль на тему належного урядування, яким користується JCCI для розв'язання проблем місцевої громади. Цей модуль привернув до JCCI міжнародну увагу.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=E6hWPDUUQ1w>

**Чому нам потрібно переосмислити глобальне урядування? (2015).** Всесвітній економічний форум (6 хв.). У цьому відео Іен Голдін з Оксфордського університету міркує над питаннями глобального урядування і ставить запитання: «як ми можемо спільними зусиллями, часто всупереч нашим короткотерміновим інтересам, впоратися з колективними, довготерміновими викликами?»

» Доступ за посиланням: <https://www.weforum.org/agenda/2015/03/video-why-we-need-to-rethink-global-governance>

**Сталий економічний розвиток: найголовнішим є урядування (2013).** The Guardian (14 хв.). У цьому відео Дуглас Біл (Douglas Beal) з Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group) та Енді Реткліфф (Andy Ratcliffe), який представляє Ініціативу з урядування в Африці (Africa Governance Initiative), діляться досвідом того, як країни, що розвиваються, перетворюють багатство на добробут своїх громадян.

» Доступ за посиланням: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/video/2013/jan/25/doug-beal-and-andy-ratcliffe-on-how-to-turn-wealth-into-wellbeing>

**12 принципів належного урядування на місцевому рівні (The 12 principles of good governance at local level) (2013).** Рада Європи (4 хв.).

» Доступ за посиланням: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>

**#TalkAfrica: Належне урядування в Африці (Good governance in Africa) (2018).** Talk Africa (30 хв.). У цьому відео розглядається звіт 2018 р. за Індексом ефективності державного управління в Африці Мо Ібрагіма (IIAG). Воно включає інтерв'ю з Мо Ібрагімом та іншими експертами з різних країн Африки, які обговорюють питання урядування на цьому континенті.

» Доступ за посиланням: [https://www.youtube.com/watch?v=BWsvN0i\\_Zcg](https://www.youtube.com/watch?v=BWsvN0i_Zcg)

## > Вебсайти:

**Всесвітній економічний форум (WEF).** Розділ сайту WEF, присвячений глобальному урядуванню, містить різноманітні матеріали, дослідження та аналітику з різних питань, пов'язаних з належним урядуванням.

» Доступ за посиланням: <https://www.weforum.org/agenda/archive/global-governance>

**Директорат з питань публічного урядування Організації економічного співробітництва і розвитку.** Вебсайт Директорату з питань публічного урядування ОЕСР містить різні публікації, посібники та політичні документи на теми, пов'язані з урядуванням, включно з темами корупції, доброчесності, сталого розвитку тощо.

» Доступ за посиланням: <http://www.oecd.org/gov/>

**Експертний центр Ради Європи з належного урядування (Council of Europe's Centre of Expertise for Good Governance).** Експертний центр Ради Європи з належного урядування має численні відеоматеріали, тематичні дослідження, набори інструментів та інші матеріали з заохочення належного урядування на місцевому та регіональному рівнях.

» Доступ за посиланням: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

## > Інші матеріали:

**KickBack:** The Global Anti-Corruption Podcast (Глобальний антикорупційний подкаст «Відкат») У цьому подкасті регулярно розміщуються інтерв'ю з провідними експертами в сфері протидії корупції: науковцями, політиками, активістами, журналістами тощо. Подкаст ставить на меті активізацію серйозних дебатів і дискусій з низки різних поглядів із важливих питань у цій сфері. З урахуванням тривалості кожного епізоду (45 хвилин у середньому), викладач може взяти звідти завдання для виконання перед початком занять.

» Доступ за посиланням: <https://www.icrnetwork.org/what-we-do/kickback-global-anticorruption-podcast/>

## Рекомендації з підготовки окремого курсу

У цьому модулі описується заняття загальною тривалістю в три години. Водночас, теми, що містяться в ньому, можуть бути опрацьовані докладніше для створення окремого курсу. Обсяг і структура такого курсу будуть визначатися окремими потребами, пов'язаними з конкретним контекстом, разом з тим, тут подано пропозиції щодо його можливої структури.

Заняття	Тема	Стислий опис
1	Вступ	Концепція державної влади та урядування, загальне взаємовідношення з корупцією
2	Концепція належного урядування	Визначення та ідеї, що лежать в основі концепції й пов'язані з корупцією
3	Принципи урядування	Ключові принципи, як вони працюють, проблеми, пов'язані з кожним принципом
4	Вимірювання урядування	Вимірювання урядування та поширені індекси, як-от Індикатори Світового банку, Індекс суспільної доброчесності, Індикатори належного урядування
5	Неналежне урядування і корупція	Взаємовідношення між неналежним урядуванням і корупцією: наслідки для суспільства
6	Тематичні приклади та визначення заходів з урядування для ефективного запобігання корупції	Тематичні приклади можуть включати приклади корупції в сфері закупівель, розроблення корупційної політики, мережеві об'єкти, які дозволяють розкрадати великі державні бюджети, а також кричущі порушення законів і нормативних актів. Мають бути визначені та розглянуті заходи з урядування
7	Роль громадянського суспільства	Варто розглянути роль громадянського суспільства на основі принципів належного урядування
8	Роль освіти	Варто розглянути роль освіти на основі принципів належного урядування
9	Реформи урядування	Стратегії підвищення якості належного урядування; чого варто уникати
10	Підбиття підсумків та критичні міркування	Підсумкове обговорення, майбутні перспективи належного та неналежного урядування; проблеми пов'язаних із корупцією концепцій

Заняття	Тема	Стислий опис
8	Антикорупційні стратегії	Студенти мають описати потенційні стратегії боротьби з корупцією в авторитарних, гібридних та демократичних державах. Які форми корупції можуть з'являтися і як їх можна послабити? Мають бути використані конкретні приклади країн.
9	Партійна політика і варіанти фінансування	Яку роль відіграють політичні партії в авторитарній системі? Як фінансуються політичні партії в демократичних державах? Студенти можуть спробувати дати відповіді на ці запитання в групах та представити результати в аудиторії. Альтернативний варіант - виконання Вправи № 3 «Заснування антикорупційної партії»
10	Підбиття підсумків та критичні міркування	Студенти мають оцінити антикорупційні механізми різних політичних систем. Вони мають також розглянути потенційну вигоду від корупції в таких системах. Вони можуть написати короткий есеї або представити свої погляди в аудиторії.



**UNODC**

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 1400, 500 Vienna, Austria  
Tel.: (0-26060 (1-43+, Fax: (5866-26060 (1-43+, [www.unodc.org](http://www.unodc.org))