Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі

Збірник прикладів (компендіум)
позитивного досвіду

Женева – Київ, 2010

ЗМІСТ

Частина I **Вступ 1**

Розділ 1 Ракова пухлина корупції 3
Розділ 2 Стратегічний підхід до будування цілісності, виховання доброчесності та зниження рівня корупції в оборонному секторі..... 15
Розділ 3 НАТО та розвиток програми з будування цілісності і виховання доброчесності 27
Розділ 4 Підходи окремих країн до підтримки зусиль з будування цілісності, виховання доброчесності та зниження корупції у сфері оборони 37

Частина II **Корупційні ризики та слабкі місця оборонного сектору 49**

Розділ 5 Кадрова політика..... 51
Розділ 6 Бюджетний процес та фінансовий менеджмент у воєнній сфері..... 71
Розділ 7 Закупівельна діяльність в оборонній сфері..... 89
Розділ 8 Офсетні схеми.....108
Розділ 9 Потенційні переваги та ризики аутсорсингу, приватизації і приватно-державного партнерства при їх запровадженні у сфері оборони 124
Розділ 10 Утилізація надлишкового майна та об'єктів інфраструктури 141
Розділ 11 Участь персоналу та активів збройних сил в економічній діяльності.....155
Розділ 12 Питання доброчесності в контексті військових операцій.....169
Розділ 13 Боротьба з корупцією у сфері оборони в країнах з невирішеними територіальними суперечками та замороженими конфліктами 182

Частина III **Виховання доброчесності та скорочення корупційного потенціалу в оборонних структурах 197**

Розділ 14 Важливість виховання доброчесності.....199
Розділ 15 Нормативно-правове забезпечення.....206
Розділ 16 Роль людського чинника 228
Розділ 17 Роль уряду.....245
Розділ 18 Роль парламентів та рахункових структур.....264
Розділ 19 Роль інституцій омбудсмена 277
Розділ 20 Оборонна промисловість як союзник у зниженні корупції 293
Розділ 21 Роль громадянського суспільства і засобів масової інформації.....305
Розділ 22 Роль міжнародних організацій 327

Частина IV Імплементація програм виховання доброчесності 343

Розділ 23 Практична робота над змінами.....355
Розділ 24 Врахування культурної специфіки конкретної організації під час реалізації заходів з будування цілісності й виховання доброчесності.....359

Додаток I 374
Додаток II 379
Додаток III 381

Розділ 20

Оборонна промисловість як союзник у зниженні корупції

Для того, щоб система боротьби з корупцією ефективно функціонувала, оборонна промисловість повинна взаємодіяти з нею. Постачальники оборонного відомства добре усвідомлюють важливість корпоративної соціальної відповідальності та легітимізації, які асоціюються з більшою прозорістю. Цей розділ пропонує до розгляду політику виховання доброчесності двох значних оборонних контракторів і визначає подальші заходи, яких може бути вжито оборонною промисловістю та органами державної влади в інтересах зміцнення доброчесності в оборонному секторі.

1. Оборонна промисловість як учасник вирішення питання зменшення корупції: американська перспектива

Існує думка про те, що корупція у певних ринкових ситуаціях є лише додатковою ціною за можливість робити бізнес на цих ринках. Наслідком такого судження стає висновок нібито про те, що зусилля у боротьбі з корупцією є марними і необов'язковими. Однак ця точка зору ігнорує цілком реальні негативні наслідки корупції. Вона руйнує громадську довіру до урядів і корпорацій, знижує якість продукції та послуг, які закуповуються за народні гроші, а також підриває ефективність функціонування вільного ринку. На щастя, такий погляд стає менш авторитетним у сьогоднішньому взаємозалежному світі, де факти широкомасштабної корупції, що рано чи пізно майже завжди викриваються, оприлюднюються і критикуються, завдаючи шкоди всім залученим сторонам.

Протягом останніх років оборонна промисловість неодноразова піддавалася звинуваченням щодо корумпованої поведінки в різних країнах світу. Це суттєво послабило довіру до цього сегменту промисловості, який залежить переважно від публічних коштів. При цьому може здаватися неадекватною теза про те, що партнерство між промисловістю та урядом є єдиним ефективним засобом боротьби з корупцією. Однак, якщо трохи відступити назад, то стає очевидним, що на проблему корупції потрібно вести наступ з обох боків – як з боку постачальників, а це, як правило, оборонна промисловість, так і з боку замовників, яких в основному представляють урядові відомства і посадові особи.

Ця частина досліджує корупцію з боку постачальників, зосереджуючись на кращому досвіді найбільших оборонних корпорацій США, зокрема, Локхід Мартін, щодо забезпечення ведення бізнесу відповідно до високих етичних стандартів.

Ініціатива оборонної промисловості (ІОП)

Більшість основних оборонних підрядників всередині Сполучених Штатів приєдналися до ІОП. Цю ініціативу було започатковано у 1986 році у відповідь на ерозію громадської довіри до промисловості, спричиненої широко оприлюдненими випадками обману, марнотратства і зловживань як усередині промисловості, так і в міністерстві оборони. Всі підписанти ІОП погодилися прийняти й дотримуватися шести принципів самоврядування, наведених у Вставці 20.1.

Кожний підписант ІОП погоджується заповнити детальний щорічний опитувальник стосовно їх етичних програм і практики. Результати опитування узагальнюються і згодом публікуються у щорічній Доповіді публічної підзвітності ІОП.[1]

Незважаючи на те, що всі члени ІОП запроваджують свої власні підходи до виконання цих шести принципів, з плином часу та врахуванням поширення досвіду щодо етичних програм основних оборонних контракторів США з'явилися певні спільні елементи.

Елементи ефективної етичної програми

а. Кодекси етики або поведінки

Кожний з підписантів ІОП запровадив кодекс етики, який також іноді називають кодексом поведінки. Кодекс поведінки встановлює цінності і стандарти, яких компанія та її співробітники

Вставка 20.1. Принципи самоврядування Ініціативи оборонної промисловості

1. Кожний підписант повинен мати в наявності й дотримуватися письмового кодексу бізнесової поведінки. Кодекс встановлює високі етичні цінності, яких мають дотримуватися всі співробітники організації-підписанта.
2. Кожний підписант повинен організувати підготовку всіх співробітників з питань їх персональної відповідальності за дотримання положень кодексу.
3. Підписанти повинні заохочувати внутрішні доповіді про порушення кодексу, при цьому має виконуватися умова непокарання за такі доповіді.
4. Підписанти беруть зобов'язання щодо самоврядування шляхом застосування механізмів контролю для моніторингу дотримання федеральних законів та запровадження процедур добровільних доповідей у відповідні інстанції щодо інформації про порушення федерального законодавства з питань закупівель.
5. Кожний з підписантів повинен прийняти зобов'язання перед іншими підписантами стосовно поширення кращого досвіду дотримання принципів ІОП; кожний підписант має брати участь у щорічному форумі передового досвіду.
6. Кожний підписант має бути підзвітним суспільству.

Джерело: Charter of the Defense Industry Initiative, Article III: www.dii.org.

[1] Починаючи з 2003 року, щорічні доповіді можна знайти на веб-сайті ІОП: www.dii.org.

мають дотримуватися. Щоб бути ефективним, кодекс повинен відображати особливі традиції компанії та відповідальне ставлення до доброчесності. Багато кодексів, прийнятих у компаніях США, на додаток до визначення переліку цінностей компанії, встановлюють стандарти відповідності. Кодекси членів ІОП зазвичай включають стандарти, які стосуються широкого кола питань – від дискримінації і залякування до бізнесового протоколу ввічливості, протидії корупції та відкатів.

Кодекс компанії Локхід Мартін «Встановлення стандарту, кодекс етики та бізнесової поведінки»[2] існує з самого початку діяльності корпорації. Кодекс підкреслює зобов'язання компанії Локхід Мартін щодо дотримання найвищих стандартів доброчесності, а також важливої ролі кожного співробітника у дотриманні цих зобов'язань. Він ознайомлює співробітників із важливими для Локхід Мартін цінностями та їх роллю у дотриманні цих цінностей. Кожний співробітник повинен засвідчити отримання кодексу, а також підтвердити факти прочитання, розуміння і готовності дотримуватися.

Таким чином, наприклад, один з розділів кодексу, який називається «Роби бізнес етично за межами Сполучених Штатів», декларує, що Локхід Мартін бере зобов'язання щодо глобального застосування високих стандартів етичної поведінки. Кодекс також зазначає:

> Хабарництво, порушення експортно-імпортного законодавства, участь у незаконних бойкотах руйнують довіру до ринку, підривають демократію, псують економічний і соціальний розвиток, а також шкодять кожному, хто залежить від довіри й прозорості під час здійснення бізнесових операцій.[3]

Це відображає головну цінність Локхід Мартін: «Робити як належить». Також у цьому розділі від працівників компанії вимагається дотримуватися загальнонаціонального і місцевого законодавства тих країн, де відбуваються операції Локхід Мартін. Розділ недвозначно спрямовує працівників компанії приділяти виключну увагу питанням дотримання антикорупційного законодавства, включаючи акти, прийняті відповідно до Конвенції з протидії хабарництву серед іноземних посадових осіб Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), а також, серед інших міжнародних антикорупційних конвенцій, Закону США про іноземну корупційну практику.[4]

б. Організації формальної етики

Більшість великих підрядників міністерства оборони США мають у своєму складі організації формальної етики, які відповідають за менеджмент й імплементацію етичної програми компанії. Програми формальної етики сприяють забезпеченню дієвості кодексу поведінки компанії. Як правило, така програма виконує принаймні дві важливі функції: (1) комунікація, тренування й

---

[2] Можна завантажити з веб-сайту: www.lockheedmartin.com/data/assets/corporate/documents/ethics/setting-the-standard.pdf.

[3] Lockheed Martin, *Setting the Standard: Code of Ethics and Business Conduct* (Bethesda, MD: Lockheed Martin Corporation, October 2008), 12.

[4] Там само, 12.

інформаційне супроводження виконання всього, що стосується цінностей компанії, відданості кодексу, а також дотриманню його положень; і (2) забезпечення виконання кодексу.

Під час реалізації своїх функцій комунікації та інформаційного супроводження організація в основному намагається забезпечити ситуацію, коли відданість дотриманню стандартів доброчесності буде невід'ємною частиною культури компанії. З різних точок зору, це найбільш важливі функції, які може здійснювати програма формальної етики. Найбільш ефективним шляхом попередження порушень або корупції є забезпечення такого стану, коли створюється культура розуміння всіма працівниками невідворотності відповідальності за недостойні дії.

Однак, культура доброчесності не пустить коріння, якщо працівники вважатимуть, що цінності та кодекс організації – це просто слова на папері, які не відображають реального стану діяльності компанії. Відповідно, надзвичайно важливим є балансування потреби захисту приватних інтересів працівників з потребою інформувати їх про наслідки для тих, хто ігноруватиме кодекс компанії.

Вибір місця цієї організації в структурі органів управління компанії також має важливе значення. Воно має бути достатньо високим в структурі всієї організації, щоб забезпечувати дотримання важливих норм етики і доброчесності та мати необхідний рівень незалежності. Зокрема, у США більшість етичних програм підзвітні керівному органу або безпосередньо особисто управляючому компанією. Більшість також підтримує канали зв'язку або звітування з радою директорів.

Нарешті, найбільш ефективні етичні організації мають повноцінних або частково зайнятих відповідальних посадових осіб (офіцерів) з питань етики, які знаходяться в гущі виробничих або управлінських процесів. Посадовці з питань етики фактично є людським обличчям етичних організацій і можуть надавати консультації та поради, а також розслідувати випадки звинувачень у порушеннях. Оскільки вони знаходяться в гущі бізнесових проектів, то ці посадовці також можуть давати певні поради з поточних питань бізнесової діяльності.

У складі Локхід Мартін етична організація доповідає голові, управляючому та президенту компанії, а також раді директорів. Організація нараховує понад шістдесят п'ять посадовців з питань етики, з повною і частковою зайнятістю, які працюють всередині основних бізнесових операцій.

в. Гарячі лінії, лінії допомоги або канали доповідей

Невід'ємним елементом більшості етичних програм США є засоби, за допомогою яких працівник може повідомити про своє занепокоєння або запитати про керівні вказівки етичну організацію. Більшість етичних програм США встановили для своїх працівників багато різних каналів для звернень з проблемних питань або отримання керівництва до дій з етичних питань. Ці канали включають особисті зустрічі з посадовцями з питань етики, звернення через електронну пошту безпосередньо до певного посадовця або через загальну корпоративну електронну адресу, залишення повідомлень на визначеному веб-сайті або відправку листів факсом чи поштою. Однак, найбільш важливими каналами зв'язку є гарячі лінії або лінії допомоги. Зазвичай це безкоштовний номер телефону, по якому працівник може безпосередньо з'єднуватися з етичною організацією. Такі гарячі лінії загалом дозволяють працівникам звертатися зі своїми проблемами анонімно, якщо

вони не бажають називати себе. Вони також мають встановлені засоби спілкування, що дозволяють працівникам, які залишили анонімну доповідь, подзвонити ще раз по тій самій телефонній лінії й отримати відповідь стосовно реагування етичної організації на їх запити.

Ефективні канали спілкування забезпечують можливість для тих працівників, які побачили певні порушення або відчувають тиск щодо залучення до участі у корупційних схемах, отримати канал спілкування, який допоможе їх почути й відреагувати на їх стурбованість. Ефективність компанії визначається також її здатністю неухильно забезпечувати такий стан, за якого вона не дозволяє помсти проти працівників, які скористалися цими каналами зв'язку з найкращими намірами. Боязнь помсти є однією з найвагоміших причин, через яку працівники не доповідають компанії про проблемні випадки.

г. Підготовка та інформаційне супроводження

Більшість етичних програм США також включають тренінги з питань дотримання та з питань кодексу поведінки компанії. Навчання з питань дотримання є концентрованим курсом підготовки, що стосується окремих сфер регуляторних або правових ризиків, які постають перед компанією в конкретних умовах промислової діяльності. Тренінги з питань кодексу поведінки компанії, яке у Локхід Мартін називають «тренінгами усвідомлення», можуть включати питання дотримання, але більше фокусуються на цінностях компанії, її культурі та етиці прийняття рішень. Ні навчання з питань дотримання, ні підготовка з питань кодексу поведінки компанії не ставлять за мету перетворити працівників на експертів щодо конкретного закону чи настанови. Вони створені для підняття рівня свідомої відповідальності й допомогти працівникам зрозуміти, де можна отримати пораду перед тим, як почати діяти.

У компанії Локхід Мартін працівники проходять через комп'ютерне навчання з питань дотримання, що базується на врахуванні тих функцій, які працівники виконуватимуть під час роботи в організації. Наприклад, нам не потрібно, щоб механік, який працює на збірці літака, проходив підготовку з питань експорту/імпорту, оскільки його повсякденні обов'язки не передбачають знання цього предмету. З іншого боку, всі працівники повинні пройти через курси з питань умов праці, оскільки статус компанії, як контрактора уряду США, вимагає від усіх працівників певного рівня знань у цій сфері. Нарешті, певні особливі умови створюються для тих працівників, які не мають доступу до комп'ютера або мають певні особливі потреби.

Тренінг усвідомлення проводиться щорічно. На відміну від комп'ютерного навчання з питань дотримання, більша частина тренінгу усвідомлення у Локхід Мартін проводиться через особисте спілкування з керівником працівника. Це відбувається так званим «каскадним методом», коли, наприклад, Боб Стівенс, управляючий компанією Локхід Мартін, навчає своїх підлеглих, які, у свою чергу, навчають їхніх підлеглих і так далі, вниз по структурних східцях організації, доки всі працівники не отримають цю підготовку. Курс підготовки зазвичай триває протягом години і ґрунтується на відеосценаріях та обговоренні певних питань.

д. Комунікація

Ефективні етичні програми також докладають значних зусиль для створення інноваційних методів комунікації для того, щоб усі працівники пам'ятали про важливість дотримання етич-

них стандартів компанії. Компанії використовують дайджести новин, електронні листи, плакати поштові картки та веб-сайти для доведення до працівників важливих повідомлень, які стосуються питань етики і доброчесності, протягом усього року. Креативні способи комунікації привертають увагу працівників часто навіть краще, ніж обов'язкові навчальні курси. Багато компаній у США інтенсивно використовують сучасні технології для розвитку нових засобів доведення етичних повідомлень до своїх працівників. Наприклад, компанії розміщують відеосюжети щодо нестандартних етичних ситуацій на YouTube і потім обговорюють у блогах ці ситуації або поточні події, що стосуються етичних успіхів або невдач.

У Локхід Мартін найбільш популярним методом, яку використовує етична організація, є *Хвилина доброчесності*. Цей метод – Хвилина доброчесності Локхід Мартін – має вигляд коротких серій відеосюжетів, що надсилаються електронною поштою працівникам Локхід Мартін з метою доповнення щорічного курсу з тренінгу усвідомлення шляхом стимулювання уваги до питань етики, етнічної різноманітності та відповідального лідерства протягом усього року. Локхід Мартін випускає три серії Хвилин доброчесності протягом кожного року. Вони спеціально підібрані до конкретних ситуацій, які відбуваються на робочих місцях у компанії. Кожна серія висвітлює важливі теми, такі, як належне ведення міжнародного бізнесу, агресивність, конфлікт інтересів, дискримінація та інші випадки невідповідної поведінки працівників. Сценарії демонструються двохвилинними сегментами протягом трьох тижнів. Перші два сегменти закінчуються оголошення про те, що працівників запрошують налаштуватися на перегляд наступного сегменту, який покажуть на наступному тижні і тоді можна буде дізнатися про остаточну розв'язку подій попередніх сегментів.

Спеціальні методи боротьби з корупцією

На основі дієвих етичних програм, які забезпечують, щоб доброчесність була невід'ємною частиною культури компанії, нижче пропонується узагальнений виклад деяких методів, які в Локхід Мартін вважаються ефективними у боротьбі з корупцією:

- Розділи кодексу поведінки, в яких визначені питання протидії корупції, надання й отримання бізнесових стимулів, а також конфліктів інтересів.
- Детальне викладення політики компанії стосовно відкатів, бізнесових стимулів і конфліктів інтересів.
- Керівництво для врахування національних особливостей знаків гостинності, яке встановлює відповідні обмеження для бізнесових стимулів у країнах, де ми проводимо свою діяльність. Це керівництво є легкодоступним для наших працівників.
- Регулярні доповіді вимагаються у всіх випадках бізнесових подарунків, що перевищують ліміти гостинності, вказані у керівництві, та у випадках оплати витрат як прояву гостинності іншої сторони.
- Навчання з питань дотримання і тренінги з питань кодексу поведінки компанії, які тісно пов'язані з практикою антикорупційної діяльності компанії.
- Аудит усіх аспектів наших антикорупційних заходів.

- Ретельне вивчення інформації про всіх представників третьої сторони і консультантів ще до того, як залучати їх до надання послуг. Це включає, як мінімум, вивчення відкритих джерел інформації, перевірку наданих документів, направлення запитів до посольств у цих країнах, а також особисті інтерв'ю.
- Від представників третьої сторони і консультантів вимагається дотримання кодексу поведінки компанії Локхід Мартін *«Дотримання стандартів»* і, більш конкретно, антикорупційних стандартів Локхід Мартін.
- Домовленості стосовно представників третьої сторони і консультантів є предметом періодичних перевірок, включаючи проведення процедури ретельного вивчення інформації.

2. Політика доброчесності: приклад Європейського оборонного підрядника

Протягом останніх років основні міжнародні компанії прийшли до розуміння того, що суворі етичні стандарти і дотримання міжнародного законодавства повинні бути невід'ємною частиною їх стратегічного бачення. Відповідаючи на основні зміни у глобальному економічному й геополітичному контексті та на зростання глобальних аспектів у їх операціях, компанії змушені були уважно подивитися на те, як вони вирішують окремі питання свого бізнесу, від менеджменту людських ресурсів до маркетингу і продажів, промислових операцій та відносин власності. У 2001 році компанія Талес була однією з перших Європейських компаній, що запровадили власну політику корпоративної відповідальності і таким чином офіційно сприяли цим суттєвим змінам.

Складна, мінлива обстановка

Протягом своєї історії французька компанія Талес успішно адаптувалася до змін у навколишньому середовищі. Поточні трансформації інституційних підвалин, що визначають «суверенітет промисловості» на початку 21 століття, є принаймні настільки ж важливими, як і будь-які інші зміни.

Талес разом із придбаними в інших країнах (Сполучене Королівство, Нідерланди, Австралія тощо) бізнесовими структурами протягом десятиріч діяла у жорстких національних рамках під прискіпливим контролем держави. В якості головного споживача продукції, а часом і співвласника, держава також брала участь у формуванні корпоративної стратегії, фінансуванні науково-дослідних робіт, наданні експортних дозволів та інших аспектах бізнесу.

Тепер, коли Талес стала багатонаціональною компанією, вона вже не діє в єдиних, чітко визначених і послідовних національних рамках, а, скоріше, у стратегічному середовищі з глобальними параметрами. У цьому новому контексті такі завдання, як менеджмент людських ресурсів або міжнародні бізнесові операції, стають як ніколи складними.

Незважаючи на отриманий глобальний статус, бізнес цієї компанії продовжує покладатися на технології, які є чутливими, стратегічними і принциповими для національного суверенітету кожної держави. Це структурне протиріччя створює багато викликів і для транснаціональних

компаній, і для їх контролерів, а також заохочує до прийняття інших методів менеджменту, які ґрунтуються на інноваційних концепціях корпоративного врядування.

Більше прозорості і пунктуальності

На додаток до вже існуючої складності цього міжнародного економічного середовища, міжнародні організації і національні законодавці продовжують створювати нові правила та приймати нові закони, і не завжди послідовно, в той час, як зацікавлені представники громадянського суспільства, разом з неурядовими організаціями, продовжують вимагати нових і вищих стандартів від бізнесового співтовариства.

За відсутності глобальної моделі врядування, самі лише кількість і складність цих різних правил і вимог роблять бізнесове середовище навіть більш нестійким, зокрема, враховуючи ту обставину, що певні «м'які закони» типу кодексів і стандартів, багато з яких мають британське або американське походження, перебувають у складних стосунках з правовими системами інших держав. В умовах зростання глобалізації бізнесу та складного законодавчого і нормативного контексту, створюваного багатьма органами, вимога щодо прозорості постійно зростає, змушуючи компанії запроваджувати набагато вищий рівень відкритості і пунктуальності у своїх бізнесових операціях.

Етичний менеджмент

У той час, як тиск на урядові методи діяльності збільшується у всьому світі, сфера впливу офіційних структур – єдиних органів, що мають повноваження запроваджувати «тверді закони», – поступово звужується, тому що жодний з цих твердих законів не може бути адекватним економічним реаліям довгий час. Часті перегляди та внесення змін потрібні для того, щоб підтримувати закон у належній відповідності, однак, чим більше їх переглядають, тим більше закони можуть стати розпливчастими. В результаті серед законодавців спостерігається зростаюча тенденція вкладати в закони лише основні законодавчі принципи, залишаючи на розсуд компаній визначення їх власних кодексів, основ і стандартів етичної поведінки. Концепція етики і корпоративної відповідальності починається там, де закінчується закон.

Зміни у середовищі управлінської діяльності накладають більшу відповідальність на компанії, безпосередньо впливаючи на їх менеджерську діяльність та моделі бізнесу. Декілька років тому компанія Талес запровадила всеохоплюючу політику з питань етики й корпоративної відповідальності, яка стала частиною загальних зусиль адаптації до нових умов. В умовах жорсткого нормативно-правового поля від менеджерів постійно вимагається робити вибір щодо застосування різних стандартів. Вони зобов'язані знаходити баланс між мінімальними і оптимальними зусиллями, орієнтуючись на можливі варіанти забезпечення стійкого зростання бізнесу та збільшення його дохідності упродовж довгого часу. Ці пошуки вибору є ключовою частиною відповідальності менеджера, і вони стають ще важчими, коли число задіяних учасників збільшується, а їх вимоги стають більш конкретними.

Менеджмент також має зрозуміти і врахувати моральні очікування всіх працівників компанії, вихованих у різних культурних середовищах, а їх традиції відрізняються тим більше, чим більше компанія розширює свої закордонні представництва. Щоб ефективно управляти компаніями

у контексті глобалізації, важливо рухатися від очікувань до конкретики, від усних традицій до письмових правил, від самочинного прийняття рішень до поведінки, керованої прийнятним передовим досвідом. Тобто, виникла нова парадигма менеджменту.

Менеджмент ризиків

Будь-який бізнесовий проект пов'язаний з певною долею ризику. Водночас, широке розповсюдження чутливих технологій по всьому світу, зростання складності нормативно-правових актів, нові вимоги в суспільствах та як ніколи інтенсивна конкуренція роблять справу визначення та менеджменту ризиків важливою як ніколи. На додаток, питання цивільної і кримінальної відповідальності компаній та їх керівництва все частіше виявляються у центрі уваги, оскільки бізнесовий світ стає все більш залежним від сфери діяльності судової влади.

Як наслідок, а також з огляду на специфіку своєї основної діяльності, корпоративна відповідальність у компанії Талес ґрунтується не лише на поглибленому аналізі ризиків недотримання, але й на правилах етичної поведінки й доброчесності, за виконанням яких слідкує вище керівництво компанії, яке з цього приводу регулярно спілкується з усіма працівниками. Такий підхід посилює усвідомлення менеджментом важливості відповідних питань і забезпечує в межах всієї компанії клімат постійного вдосконалення, який визначає подальший розвиток вже сформованих підходів.

Управління процесами

У Талес вважають, що відповідальне ставлення до бізнесової діяльності означає, в першу чергу й понад усе, дотримання правил міжнародної торгівлі та, зокрема, вжиття заходів щодо попередження експорту чутливих технологій і озброєнь та військової техніки до визначених ризикованих країн, щоб таким чином допомогти знайти відповіді на виклики розповсюдження зброї масового ураження та глобального тероризму. Процедури внутрішнього контролю посилюються по всій компанії з метою боротьби з корупцією настільки ефективно, наскільки це можливо, зокрема, у тих секторах, де відбуваються фінансові транзакції на значні суми, а також у випадках взаємодії з країнами, що відрізняються низькими етичними стандартами.

Жорсткі процедури попередження корупції

Добре опрацьований пакет директив і жорсткі процедури делегування відповідальності допомагають забезпечити дотримання національного та міжнародного антикорупційного законодавства. Зокрема, було вжито заходів з метою недопущення самостійного започаткування оперативними підрозділами стосунків по контракту з агентами або зовнішніми структурами з метою полегшення міжнародних бізнесових операцій. Всі структури, що забезпечують підтримку експортних продаж і маркетингових зусиль оперативних підрозділів, перебувають під керівництвом визначених організацій, у даному випадку Талес Інтернешнел. Лише ці організації мають акредитацію від компанії для супроводження зазначених складних питань у жорстких нормативних рамках. Така політика покращує ефективність продажів і маркетингових зусиль Талес, а також забезпечує неухильний моніторинг дотримання під час виконання міжнародних комерційних операцій.

Зазначені процедури і директиви стосуються всіх, хто надає зовнішні послуги, включаючи окремих осіб, консультативні фірми і компанії, які підтримують Талес в операціях з маркетингу й продажу, що виконуються як з державними, так і з приватними замовниками. Консультанти повинні мати визнаний експертний статус у сфері своєї діяльності на регіональному та міжнародному рівнях. До них застосовуються суворі процедури: обов'язкове заповнення анкети, надання копій реєстраційних документів компанії та всіх інших офіційних документів, зокрема, щорічних доповідей, а вище керівництво повинно взяти зобов'язання дотримуватися всіх вимог законодавства стосовно етичної поведінки у міжнародній торгівлі. Вся ця інформація аналізується й підтверджується зовнішнім органом. Підозра у наявності чинників ризику виникає тоді, коли отримана інформація потребує більш глибокого дослідження, а також звертання до менеджера вищого рівня для прийняття рішення. Певні типи інформації класифікуються як неприйнятні і призводять до негайної зупинки процесу відбору. Оплата цих послуг також є предметом жорстких процедур. Наприклад, операції не можуть проводитися на адресу фінансової установи, зареєстрованої в офшорі, а всі виплати повинні чітко відповідати реально наданим послугам і точно відображати наданий тип послуги.

Всі ці процедури викладені у *Настанові з передового досвіду*, яку розробило й затвердило корпоративне керівництво Талес. Відбувається процес постійного вдосконалення з метою підвищення дієвості процедур та заходів їх дотримання.

Напрацювання передового досвіду

Компанія ризикує програти конкурентам, які здатні забезпечити відповідність мінімальним законодавчим вимогам і при цьому вирішувати менше етичних дилем. Тому потрібно застосовувати єдині підходи в усьому секторі для розроблення і прийняття загальних стандартів в якості передового досвіду всіма компаніями, щоб таким чином зрівняти умови для всіх учасників. Талес брав участь у започаткуванні саме такої ініціативи в рамках Європейської асоціації аерокосмічної та оборонної промисловості (Aerospace and Defence Industries Association of Europe – ASD).

Етика й корпоративна відповідальність у компанії Талес

Корпоративний менеджмент Талес визнає, що ефективна політика дотримання повинна виходити за межі міжнародних маркетингових операцій та продажів і має включати всі операції компанії. Політика Талес щодо етики й корпоративної відповідальності викладена у Кодексі етики, екземпляр якого видається кожному працівникові, а також у декількох загальних процесах і процедурах компанії з питань комерції, навколишнього середовища, праці та соціального забезпечення. Також було створено відповідну систему, в якій Комітет з питань етики й корпоративної відповідальності формулює політику Талес, а визначений корпоративний департамент відповідає за імплементацію цієї політики. Місцева імплементація – на рівні підрозділу та на рівні країни – забезпечується через мережу посадовців з питань етики.

Водночас, широкомасштабні кампанії з питань усвідомлення, інформування і навчання, у т.ч. програма дистанційної освіти, були розроблені для підтримки зусиль із залучення працівників компанії та забезпечення такого стану, коли всі працівники поділяють етичні цінності компанії.

3. Подальші заходи з поліпшення стану доброчесності в оборонній промисловості

Нещодавно основні підрядники у Західній Європі і Північній Америці почали демонструвати прогрес у прийнятті та забезпеченні дотримання кодексів етики й стандартів нетерпимості до проявів корупції у всіх її формах. Промислові асоціації стали ретельніше ставитися до підведення підсумків і покращання промислових стандартів. У Вставці 20.2 пропонується приклад діяльності в рамках Європейської асоціації аерокосмічної та оборонної промисловості.

Звертаючись до пропонуючої сторони корупції, основні підрядники і асоціації оборонної промисловості мають намір продовжувати оцінювання й намагатися підвищити ефективність кодексів і стандартів доброчесності, залучити постачальників оборонної продукції, включаючи малі та середні підприємства, а також розширити географічне покриття таких підходів. Рівні умови і справедлива конкуренція можуть бути гарантовані лише через застосування послідовних і гармонізованих стандартів серед усіх компаній-експортерів.

Основні оборонні підрядники також повинні забезпечувати, щоб субпідрядники, оборонні консультанти, а також всі інші посередники, яких вони залучають, дотримувалися такого самого кодексу етики, що й самі основні підрядники. Лише забезпечивши повний контроль «ланцюга постачання» вони можуть переконливо стверджувати, що запропонований ними продукт є вільним від корупції.

Урядам рекомендується допускати до фінальної частини тендерних процедур лише тих учасників, які прийняли загальні стандарти оборонної промисловості з питань доброчесності і боротьби з корупцією. Крім цього, вони повинні відсікати тих постачальників оборонної продукції, які застосовували корупційні методи для отримання контрактів, і ділитися цією

Вставка 20.2. Діяльність з питань етики й боротьби з корупцією в Європейській асоціації аерокосмічної та оборонної промисловості

У 2006 році управляючі компаніями, які входять до Ради Асоціації, підтвердили свою постійну підтримку зусиль зі створення вільного від корупції ринку продуктів оборонної промисловості, таким чином дозволяючи всім учасникам міжнародного ринку конкурувати в рівних і справедливих умовах.

Промисловість заявила про взяті на себе зобов'язання дотримуватися правил, упроваджених у національне законодавство на виконання *Конвенції ОЕСР 1997 року з питань боротьби з хабарами для іноземних посадових осіб під час міжнародних бізнесових операцій*, а також на виконання інших відповідних законів. Асоціація створила Робочу групу з питань етики і боротьби з корупцією. Ця група провела спеціальні навчання для оцінки існуючих підходів серед компаній-учасників. Внутрішні кодекси етики цих компаній було проаналізовано незалежним юристом, який також очолює Комісію з боротьби з корупцією Міжнародної Торговельної Палати (МТП).

У результаті цієї діяльності було створено «Загальні промислові стандарти для Європейської аерокосмічної промисловості і оборони», затверджені у квітні 2007 року. Члени Асоціації з числа національних асоціацій отримали пропозицію затвердити стандарти, а компанії-учасниці – підписати Заяву компанії про дотримання. З жовтня 2008 року затвердження стало обов'язковим і тепер, для того, щоб заохотити й переконати компанії затвердити стандарти, здійснюється постійний моніторинг прогресу із застосуванням відповідних індикаторів.

За підтримки Міжнародної Торговельної Палати, Асоціація сприяє ініціативам з розширення географії своєї етичної та антикорупційної діяльності за межами країн-членів ОЕСР.

Джерела: Aerospace and Defence Industries Association of Europe, *Annual Report 2007* (Brussels: ASD, 2008), 20, www.asd-europe.org; Стандарти "Common Industry Standards for European Aerospace and Defence" також є на сайті: www.asd-europe.org/Objects/2/Files/WEB Common Industry Standards.pdf.

інформацією з урядами інших країн. У такому разі від асоціацій оборонної промисловості очікується, що вони повинні позбавляти порушників статусу членства.

Такі міжнародні організації, як НАТО, можуть сприяти розробці ефективної, збалансованої і всеохоплюючої стратегії з метою зміцнення доброчесності у сфері оборонних постачальників. Вони також можуть заохочувати до більшої прозорості в оборонній промисловості, включаючи прозорість власності, а також підтримувати постачальників оборонної продукції у виконанні ними вимог доброчесності.

Лише співробітництво між урядами й постачальниками, міжурядовими організаціями й промисловими асоціаціями може перетворити оборонні компанії в надійних союзників у спільній боротьбі проти корупційного потенціалу в секторі оборони.