

GUIDES TO GOOD GOVERN- ANCE

No. 05

Управління ризиками виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості в оборонному секторі



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



Міністерство
оборони України



Norwegian Ministry
of Defence

ЦЕНТР ЗІ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ КОРУПЦІЇ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

Діяльність Центру зі зниження ризиків корупції в оборонному секторі (CIDS) націлена на сприяння розбудові доброчесності, заходам з протидії корупції та належному врядуванню в оборонному секторі. В співпраці зі своїми норвезькими та міжнародними партнерами Центр опікується підвищенням рівня компетенції та знань щодо зменшення корупційних ризиків, а також створенням практичних засобів для цього. CIDS був заснований Міністерством оборони Норвегії в 2012 році.

ПРО АВТОРА

Цей довідник складено Департаментом внутрішнього аудиту (ВА) Міністерства оборони Норвегії, у співпраці з Департаментом внутрішнього аудиту Міністерства оборони України. Він є частиною участі ВА в Північно-Балтійській програмі допомоги (NBAP) у напрямі з запобігання корупції. Роль ВА полягає у наданні незалежних гарантій того, що управління ризиками, а також процеси керівництва та внутрішнього контролю в оборонному секторі Норвегії працюють ефективно. ВА звітує перед Генеральним секретарем та керується міжнародними стандартами Інституту внутрішніх аудиторів.

ПЕРЕДМОВА

CIDS публікує п'ятий буклет з серії "Посібник з належного врядування". За допомогою цієї серії ми прагнемо представити широкій аудиторії основні проблеми у сфері *належного врядування* в лаконічній та доступній для розуміння формі.

Нерухомість – це сфера оборонного сектору, яка зазвичай є вразливою до найбільш значних ризиків виникнення корупції та шахрайства. Корупція та шахрайські схеми в сфері нерухомості можуть мати значний негативний вплив на життя та здоров'я персоналу, а також на фінансовий стан, репутацію та внутрішню культуру організації.

Мета авторів полягає в тому, щоб за допомогою цього довідника надати раціональне та конкретне керівництво щодо того, як організації можуть знизити свою вразливість до виникнення шахрайства та корупції в сфері нерухомості.

Я хотів би подякувати авторам за їхні зусилля, а також за те, що вони дозволили нам скористатися їхніми знаннями та практичним досвідом.

Ми сподіваємося, що управлінці, аудиторі та інші зацікавлені сторони як в межах, так і поза межами оборонного сектору зможуть використати цей внесок в організацію належного врядування. Успішна боротьба з корупцією та шахрайством вимагає широкомасштабної та систематичної роботи протягом тривалого часу. CIDS буде радий отримати будь-які відгуки з приводу цього довідника.

Осло, 16 червня 2017 року



Пер Крістенсен
Директор

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ОСОБИСТИЙ ПРИКЛАД ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА, КЕРІВНІ ДОКУМЕНТИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА	4
ОЦІНКА РИЗИКІВ ВИНИКНЕННЯ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ.....	5
ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ, ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИПРАВЛЕННЯ ВИПАДКІВ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ, ПОВ'ЯЗАНИХ З НЕРУХОМІСТЮ	11
ЕФЕКТИВНІ АУДИТИ, СПРЯМОВАНІ НА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ РИЗИКІВ ВИНИКНЕННЯ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ.....	18

Вступ

Існує декілька визначень понять *корупції* та *шахрайства*. В цьому виданні ми використовуємо визначення, наведені у виданні “*Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво*”¹. В ньому корупція визначається як *зловживання службовим становищем з метою отримання особистої вигоди*, а шахрайство - як *будь-яка умисна дія чи бездіяльність, спрямована на введення в оману інших осіб, що призводить до втрат з боку постраждалої особи та/або отримання вигоди винною*.

Оборонний сектор є об’єктом значних корупційних ризиків та ризиків шахрайства. Transparency International, авторитетна міжнародна організація, що фокусується на антикорупції та прозорості влади і бізнесу, вважає, що через корупцію щонайменше 20 мільярдів доларів втрачається в секторі оборони щороку.² Крім того, мільярди доларів втрачено через інші шахрайські дії.

Наслідки корупції в обороні дуже серйозні.

Transparency International зазначає³ *Кошти, які втрачаються через корупцію у сфері оборони, могли б бути використані на вдосконалення шкіл, системи охорони здоров’я чи інфраструктури. Корупція знищує довіру до військових установ та збройних сил, ризикуючи при цьому життями людей. Адже коли керівництво купує зброю, керуючись отриманими хабарами чи привілеями, солдати на полі бою залишаються з неякісними рушницями чи неналежними засобами захисту. Солдати повинні захищати громадян, проте уряди зобов’язані захищати своїх солдат, і саме з цією метою вони купують продукцію оборонних підпри-*

ємств. З іншого боку, корупція захищає лише корумпованих осіб”.

Зазвичай оборонний сектор володіє, контролює та/або керує численними нерухомими активами у вигляді земельних ділянок, будівель та об’єктів капітального будівництва. Як правило, кожного року здійснюється багато операцій на значні суми, таких як придбання/продаж, укладання договорів оренди, проекти будівництва та технічного обслуговування. Притаманна їм велика економічна вигода приваблює окремих осіб та цілі групи людей, які прагнуть отримати неправомірну особисту вигоду. Для управління ризиками виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості в оборонному секторі необхідно мати широкий перелік ефективних заходів контролю, які повинні здійснюватися відповідними керівниками та посадовими особами.

Це видання надає рекомендації щодо способів, в які оборонний сектор може здійснювати управління, а внутрішні аудитори – виявляти ризики шахрайства та корупції у сфері нерухомості. Схему, викладену в цьому довіднику, можна представити у вигляді такої моделі процесів:

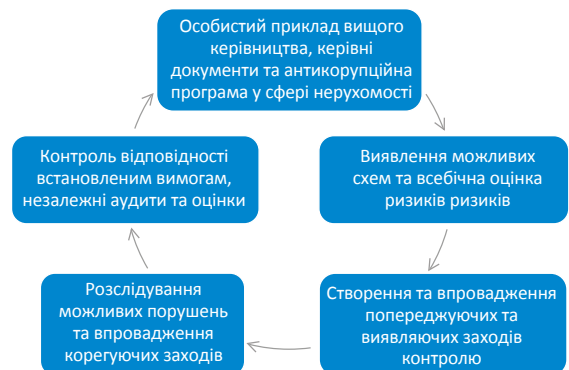
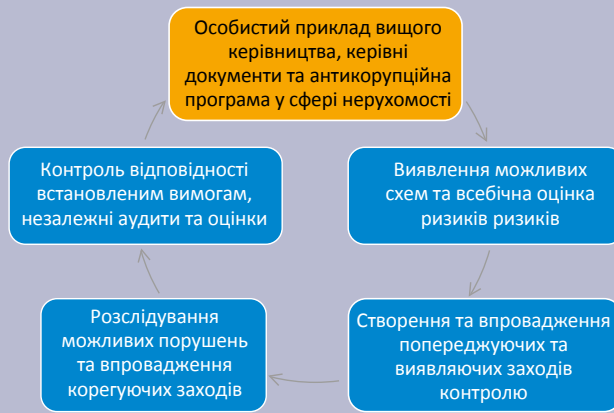


Рисунок 1. Модель процесів

1 Оpubліковано Інститутом внутрішніх аудиторів, Американським інститутом сертифікованих бухгалтерів та Асоціацією сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства

2 https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/

3 https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/



Особистий приклад вищого керівництва, керівні документи та антикорупційна програма

Чіткі правила, які включають в себе письмові описи процесів, а також особистий приклад вищого керівництва, є передумовою для ефективної боротьби з корупцією та шахрайством. Етичні стандарти організації повинні бути викладені в офіційному керівному документі, такому як кодекс поведінки тощо. Організації, вразливі до ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості, повинні окремо розглянути ці види ризиків в своїх кодексах поведінки. Наложний кодекс впливає на те, що ми думаємо про свої дії, а також створює уявлення про те, що ми повинні робити, а що ні. Кожен працівник повинен мати розуміння того, як кодекс поведінки впливає на його/її щоденну роботу, а також як слід поводитися у певних ситуаціях. Вище керівництво повинно роз'яснювати свою зацікавленість у боротьбі з корупцією та шахрайством. Важливо, щоб керівники подавали гарний приклад та демонстрували дійсне дотримання кодексу поведінки. Більше того, керівники повинні

розуміти свою власну роль у впровадженні, контролі, оцінці та реагуванні на створення в організації етичної атмосфери відповідно до кодексу поведінки. Керівництво повинно будувати культуру словами та діями, з яких має бути зрозуміло, що шахрайство є неприпустимим, і що на таку поведінку (викривачі), не зазнаватимуть помсти⁴. Широко практикується вимога до кожного нового члена організації підписати документ про те, що він/вона прочитали та зрозуміли кодекс поведінки.

Для організацій, вразливих до більш широкого ряду ризиків виникнення корупції та шахрайства, було б корисним закріпити різні складові, які мінімізують ризики, у загальній програмі, наприклад, програмі з боротьби з корупцією, програмі з управління системою заходів, спрямованих на боротьбу з шахрайством, чи програмі зі зміцнення доброчесності.

⁴ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішніх аудиторів, Американський інститут сертифікованих бухгалтерів та Асоціація сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства



Оцінка ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості

Першим кроком у боротьбі з корупцією у сфері нерухомості та шахрайством є визначення та оцінка окремих потенційних схем та подій, які організація має мінімізувати. Періодично необхідно оцінювати схильність до виникнення ризику, і така оцінка повинна виконуватись структуровано та систематично. Організація (в особі відповідних керівників та посадових осіб, які відповідають за ці напрями і види діяльності), може визначати та оцінювати ризики виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості одночасно з повною оцінкою всіх ризиків організації або окремо. Оцінка має визначити, де саме може виникнути шахрайство та корупція, пов'язана з нерухомістю, та хто може бути причетний до них. Відповідно, заходи контролю, які здійснюються відповідними керівниками та посадовими особами (не аудиторами), завжди повинні брати до уваги як схеми шахрайства та корупції у сфері нерухомості, так і осіб в межах та поза межами організації, які можуть бути причетні до кожної схеми. Якщо схема базується на змові⁵, профілактичні заходи повинні підкріплюватися механізмами її виявлення, оскільки змова нівелює ефективність функції контролю, яку має розподіл обов'язків.⁶

ЗАСАДИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

Корупція та шахрайство є умисними діями, і причетні особи зазвичай бажають, щоб вони залишалися невиявленими. Тому, щоб передбачити поведінку осіб, які потенційно можуть бути причетні до корупції та шахрайства, співробітникам, які здійснюють оцінку можливості шахрайства та корупції, необхідно задіяти логічні побудови. Це вимагає скептичного образу мислення та є дуже важливим у створенні процедур виявлення корупції та шахрайства, які причетні до них особи не зможуть передбачити. Логічні побудови включають в себе такі питання:

- Як може корумпована особа чи шахрай використовувати свою посаду та/або повноваження для неправомірного збагачення?
- Як може причетна особа використати слабкі місця в системі забезпечення збереження майна чи системі внутрішнього контролю?
- Яким чином причетна особа може подолати або обійти важелі управління?
- Що може зробити причетна особа, щоб приховати корупційні чи шахрайські дії?

Враховуючи все вищенаведене, оцінка ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості, як правило, включає наступні основні елементи:

⁵ Змова – це схема, в якій беруть участь двоє чи більше осіб, які працюють разом.

⁶ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішньофірмових бухгалтерів-ревізорів, Американський інститут дипломуваних бухгалтерів-ревізорів та Асоціація дипломуваних фахівців з розслідування випадків шахрайства

- Визначення властивих ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості – Збір даних та використання оцінки колективного розуміння співробітників, спостережень та уявлень для роз'яснення складу ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості, які можуть розповсюджуватися на організацію. У цей процес входить аналіз всіх видів схем та сценаріїв шахрайства та корупції у сфері нерухомості: методи, мотиви та можливості здійснення корупційних чи шахрайських дій.
- Оцінка можливостей/вразливостей, які виражаються у здатності, мотивації та існуванні слабких сторін контролю, що дозволяють здійснювати корупційні чи шахрайські дії. Оцінка безпеки персоналу, а також фінансових, репутаційних наслідків та наслідків для внутрішньої культури у випадку виникнення корупційних чи шахрайських схем.
- Визначення ступеню пріоритетності виявлених схем, що базується на результатах оцінки,

та прийняття рішення щодо дій у відповідь, в основі якого лежить аналіз пріоритетів та рентабельності відповідних дій, спрямованих на мінімізацію схем.

СХЕМА ОЦІНКИ РИЗИКІВ

Щоб зафіксувати свою оцінку ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості, організація повинна використовувати певну схему. Нижче наведений приклад, який є адаптованою версією схеми, розробленої Офісом Генерального аудитора Норвегії. Вона ілюструє, як основи виявлення і оцінки ризиків та дій у відповідь на них можуть застосовуватись в систематичному та структурованому підході.

Схема складається з двох аркушів: основного та додаткового.

Крок 1: Перелічіть всі виявлені ризики виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості на додатковому аркуші

Крок 2: Оцініть ризики та схеми з урахуванням можливостей/вразливостей. Можна застосовувати наступну п'ятибальну шкалу:

Можливість/вразливість		Бал
ДУЖЕ ВИСОКА	Можливість/вразливість до виникнення шахрайських чи корупційних схем, пов'язаних з нерухомістю, дуже висока	5
ВИСОКА	Можливість/вразливість до виникнення шахрайських чи корупційних схем, пов'язаних з нерухомістю, висока	4
СЕРЕДНЯ	Можливість/вразливість до виникнення шахрайських чи корупційних схем, пов'язаних з нерухомістю, середня	3
НИЗЬКА	Можливість/вразливість до виникнення шахрайських чи корупційних схем, пов'язаних з нерухомістю, низька	2
ДУЖЕ НИЗЬКА	Можливість/вразливість до виникнення шахрайських чи корупційних схем, пов'язаних з нерухомістю, дуже низька	1

Рисунок 2. Схема оцінки ризиків

Крок 3: Оцінка безпеки персоналу, а також фінансових, репутаційних наслідків та наслідків для внутрішньої культури у випадку виникнення схем. Пояснення різних видів наслідків:

Безпека персоналу: оцінка порушення правил техніки безпеки у випадку виникнення схеми. Наскільки корупційні чи шахрайські дії піддають ризику здоров'я та безпеку персоналу?

Фінанси: оцінка фінансових втрат у випадку ви-

никнення схеми. Наскільки корупційні чи шахрайські дії знижують ефективність та продуктивність роботи? Чи матиме схема несприятливий вплив на якість виконання (наприклад, будівництва)?

Репутація: оцінка наслідків для організації, у випадку, якщо про корупційні чи шахрайські дії стане відомо широкому загалу. Наскільки несприятливий вплив на суспільну довіру до організації матиме схема?

Внутрішня культура: чи створять корупційні чи шахрайські дії незадоволеність, страх та/або конфлікти серед працівників? Наскільки несприятливий вплив це матиме на загальну мораль чи

етичні стандарти всередині організації?

При оцінці наслідків може застосовуватися наступна п'ятибальна шкала:

Наслідок		Бал
ДУЖЕ ЗНАЧНИЙ	Схема матиме дуже значний негативний вплив на здоров'я та безпеку персоналу та/або фінансовий стан, репутацію організації та/або її внутрішню культуру. Масштаби завданої шкоди будуть дуже високі.	5
ЗНАЧНИЙ	Схема матиме значний негативний вплив на здоров'я та безпеку персоналу та/або фінансовий стан, репутацію організації та/або її внутрішню культуру. Масштаби завданої шкоди будуть високі.	4
СЕРЕДНІЙ	Схема матиме негативний вплив на здоров'я та безпеку персоналу та/або фінансовий стан, репутацію організації та/або її внутрішню культуру. Масштаби завданої шкоди будуть середні.	3
НИЗЬКИЙ	Схема матиме негативний вплив на здоров'я та безпеку персоналу та/або фінансовий стан, репутацію організації та/або її внутрішню культуру. Масштаби завданої шкоди будуть низькі.	2
ДУЖЕ НИЗЬКИЙ	Схема матиме малий вплив на здоров'я та безпеку персоналу та/або фінансовий стан, репутацію організації та/або її внутрішню культуру. Масштаби завданої шкоди будуть незначні.	1

Рисунок 3. Шкала наслідків

Крок 4 – Розташування схем в порядку пріоритетності шляхом множення балу за можливість/вразливість на найвищий бал, отриманий за один з чотирьох видів наслідків:

Загальний рейтинг (пріоритет) = О*С (обирається найвищий бал з чотирьох наслідків)

У підсумку додатковий аркуш виглядатиме наступним чином:

Сума після множення на ваговий коефіцієнт та підрахунку	Шахрайська чи корупційна схема в сфері нерухомості	Opportunity/vulnerability	Наслідки			Внутрішня культура
			Безпека персоналу	Фінанси	Репутація	
25	ПРИКЛАД Особі, що відповідає за прийняття рішень в Міністерстві оборони, пропонують і вона приймає компенсацію у формі готівки, товарів, послуг чи пропозицій працевлаштування від приватної будівельної компанії за здійснення впливу на процес укладення контракту на будівництво нової офісної будівлі для збройних сил.	5	3	4	5	4
16	[Опис схеми Y]	4	2	4	4	3
6	[Опис схеми Z]	2	2	3	3	3

Рисунок 4. Додатковий аркуш

Після заповнення додаткового аркушу схеми/ризик переносяться в основний аркуш. При визначенні пріоритетів схем/ризиків в основному аркуші використовується лише ділення на «високий пріоритет» чи «низький пріоритет». Така класифікація базується на ранжуванні, зробленому на додатковому аркуші, і необхідна при визначенні того, яка сума (з колонки «Сума після множення на ваговий коефіцієнт та підрахунку) відповідає високому чи низькому пріоритету. Основний аркуш із прикладом (в ньому ми припускаємо, що всі схеми з сумою більше 15 мають високий пріоритет) схеми, наведеної на продемонстрованому вище додатковому аркуші, має таку форму та зміст:

СХЕМИ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

Деякі схеми шахрайства та корупції у сфері нерухомості в оборонному секторі можна передбачи-

ти. Очевидно, що ступінь схильності до ризику буде варіюватися між організаціями та країнами. З метою інформування та в навчальних цілях ми наводимо перелік звичайних схем та сценаріїв:

- Схема 1 – Ключова особа, яка приймає рішення в оборонному секторі, використовує свою посаду для придбання земельної ділянки, яку продає організація, що належить до оборонного сектору, за ціною, що є значно нижчою за ринкову ціну.
- Схема 2 – Особа, яка приймає рішення в оборонному секторі, володіє земельною ділянкою у місці, що підходить для розміщення військових частин. Ця ділянка потрібна організації, що належить до оборонного сектору, в зв'язку зі створенням нової військової бази. Особа, яка приймає рішення, впливає на процес купівлі таким чином, щоб продати організації цю ділянку за ціною, значно вищою за ринкову ціну.

Ризик виникнення корупції/шахрайства - ЩО	“Схема ХТО/ЯК”	Індикатори ризику	Дії керівництва
ПОЯСНЕННЯ Короткий опис ризику. Необхідно спробувати віднести ризик/схему до певної категорії (наприклад, "Хабарництво").	Детальний опис схеми, включаючи метод та вказівку на причетних осіб. Пояснення, як могла виникнути схема.	Опис характеристик чи "симптомів" схеми, включаючи ознаки, які необхідно шукати для її виявлення.	Опис наявних чи необхідних заходів контролю, які необхідно впровадити для мінімізації ризику.
Процес в сфері нерухомості			
1 Будівництво нових будівель			
Підкуп державного посадовця	ПРИКЛАД Особі, що відповідає за прийняття рішень в Міністерстві оборони, пропонують і вона приймає компенсацію у формі готівки, товарів, послуг чи пропозицій працевлаштування від приватної будівельної компанії за здійснення впливу на процес укладення контракту на будівництво нової офісної будівлі для збройних сил.	Розбіжності між рівнем заробітної плати та образом життя. Раптові зміни у режимі роботи чи поведінці. "Дивне" просування кар'єрною драбиною. Раптові зміни у поведінці постачальника.	Працююча гаряча лінія для повідомлення про неналежну поведінку. Впровадження навчальної програми з питань доброчесності та етичних норм. Необхідні вдосконалені процедури повідомлення про порушення існуючої політики.
[Назва ризику та категорія схеми Y]	[Опис схеми Y]	[Індикатори ризику, пов'язані зі схемою Z]	[Індикатори ризику, пов'язані зі схемою Y]
[Назва ризику та категорія схеми Z]	[Опис схеми Z]	[Індикатори ризику, пов'язані зі схемою Z]	[Індикатори ризику, пов'язані зі схемою Z]

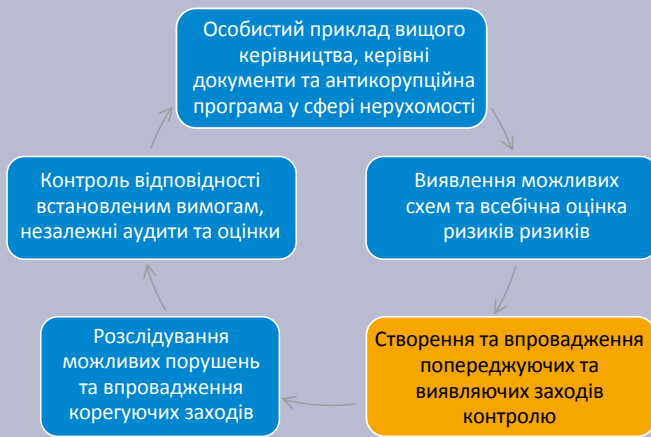
Рисунок 5. Основний аркуш

- Схема 3 - Особам, які приймають рішення в оборонному секторі, *пропонують, і вони приймають* компенсацію у формі готівки, товарів, послуг та/або пропозицій щодо працевлаштування від приватних будівельних компаній за здійснення впливу на укладання контрактів на будівництво чи знесення будівель для організації, що належать до оборонного сектору.
- Схема 4 - Особи, які відповідають за прийняття рішень в оборонному секторі, *вимагають та отримують* компенсацію у формі готівки, товарів, послуг (наприклад, послуг з будівництва приватних будинків осіб, які відповідають за прийняття рішень) та/або пропозицій щодо працевлаштування від приватних будівельних компаній за здійснення впливу на укладання контрактів на будівництво чи знесення будівель для організації, що належать до оборонного сектору.
- Схема 5 - Особам, які відповідають за прийняття рішень в оборонному секторі, *пропонують, і вони приймають* компенсацію у формі готівки, товарів, послуг та/або пропозицій щодо працевлаштування від приватних будівельних компаній за здійснення впливу на укладання контрактів на проведення ремонтних робіт та/або інших послуг з технічного обслуговування будівель/об'єктів, що надаються організаціям, які належать до оборонного сектору.
- Схема 6 - Особи, які відповідають за прийняття рішень в оборонному секторі, *вимагають та отримують* компенсацію у формі готівки, товарів, послуг та/або пропозицій щодо працевлаштування від приватних будівельних компаній за здійснення впливу на укладання контрактів на проведення ремонтних робіт та/або інших послуг з технічного обслуговування будівель/об'єктів, що надаються орга-

Пріоритет	Можливості/вразливості	Наслідки для організації	Аудити
Високий/низький пріоритет встановлюється на основі оцінки та ранжування, здійсненого на додатковому аркуші.	Короткий зміст та пояснення оцінки, здійсненої на додатковому аркуші.	Опис на основі оцінки, зробленої на додатковому аркуші. Коментарі щодо основних наслідків.	Короткий зміст аудитів, які можуть бути доречними у разі проведення внутрішнього аудиту.
Високий	Деякі посадовці в Міністерстві оборони мають широкі повноваження на укладання вигідних контрактів з будівельними компаніями. Нестача важелів управління, спрямованих на виявлення та корегування.	Фінансові втрати, оскільки збройні сили заплатять більше, ніж необхідно за будівництво. Зниження довіри платників податків до Міністерства оборони. Можливе зниження мотивації працівників.	Перегляд розподілу обов'язків. Встановлення відповідності відносин між будівельними компаніями та ключовими особами, які відповідають за прийняття рішень в Міністерстві оборони. Обережне вивчення образу життя ключових осіб, які відповідають за прийняття рішень в Міністерстві оборони.
Високий	[Оцінка можливості/вразливості схеми Y]	[Наслідки у разі виникнення схеми Y]	[Доцільні аудити, пов'язані зі схемою Z]
Низький	[Оцінка можливості/вразливості схеми Z]	[Наслідки у разі виникнення схеми Z]	[Доцільні аудити, пов'язані зі схемою Z]

нізаціям, які належать до оборонного сектору.

- Схема 7 – Персонал, залучений до виділення житла військовослужбовцям, вимагає та отримує компенсацію у формі готівки, товарів чи привілеїв за надання привабливих чи дефіцитних квартир/будинків окремим особам (або за надання квартир/будинків в обхід черги чи квартир більшої площі, ніж належить, або у більш привабливих районах чи за надання квартир особам, які не мають права на їх отримання).
- Схема 8 – Невелика група осіб, які приймають рішення в оборонному секторі і залучені до здійснення закупівель для будівництва чи інших послуг, пов'язаних з нерухомістю, укладає угоди з компаніями, в яких вони насправді є кінцевими власниками.
- Схема 9 – Працівники (наприклад, у відділі закупівель чи обліку) неналежним чином використовують кошти шляхом:
 - Створення та здійснення платежів на користь фіктивних організацій, що надають будівельні чи інші послуги, пов'язані з нерухомістю, або
 - Здійснення оплати за завищеними чи фіктивними рахунками за надання послуг, пов'язаних з нерухомістю, або
 - Здійснення оплати за ненадані послуги, пов'язані з нерухомістю.
- Схема 10 – Особи, які відповідають за прийняття рішень /працівники у змові з продавцями чи третіми сторонами зловживають коштами шляхом:
 - Здійснення оплати за завищеними чи фіктивними рахунками за надання послуг, пов'язаних з нерухомістю, або
 - Здійснення оплати за ненадані послуги, пов'язані з нерухомістю, або
 - Використання будівель чи земельних ділянок, які належать оборонному сектору, для отримання особистої вигоди (наприклад, здавання в оренду складів, що належать оборонному сектору, приватним компаніям і привласнення всього чи частини прибутку).
- Схема 11 – Працівники з доступом до секретної інформації про будівлі, які належать оборонному сектору, тощо продають таку інформацію іноземним установам чи іншим сторонам.
- Схема 12 – Працівники, залучені до будівництва об'єктів капітального та некапітального будівництва, отримують компенсацію від зовнішніх будівельних компаній за надання їм дозволу використовувати ці об'єкти як частину схем з відмивання коштів.



Заходи контролю для попередження, виявлення та виправлення випадків шахрайства та корупції, пов'язаних з нерухомістю

РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ ВИНИКНЕННЯ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

Схильність до ризиків варіюється від організації до організації. Провідні організації, які схильні до ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості, зазвичай бажать мати повноцінну програму реагування на них. Це означає створення та використання заходів контролю, які ефективно мінімізують відповідні ризики. Проте, це не має на увазі реалізацію всіх можливих заходів контролю взагалі. Ціллю є спрямований та структурований, а не безсистемний, підхід, та ефективні заходи контролю, які забезпечують найбільше переваг за вартість ресурсів⁷. Загальна мета полягає в тому, щоб переваги, отримані від застосування заходів контролю перевищували вартість таких заходів⁸. Як правило, внутрішні заходи контролю складаються з політики організації, процедур, методів роботи та організаційних структур, впроваджених з метою зниження ризиків для організації. Зазвичай внутрішні заходи контролю діляться на попереджу-

вальні, виявляючі та корегуючі. В нашому контексті, попередження включає в себе політику організації, процедури, навчання та комунікації, які перешкоджають виникненню шахрайства та корупції у сфері нерухомості, тоді як виявлення концентрується на заходах та техніках, які розкривають та повідомляють про виникнення корупційних чи шахрайських дій. Корегування охоплює заходи, спрямовані на мінімізацію впливу виявлених корупційних чи шахрайських дій, визначення причин і умов (того, як могли статися такі події) та можливих заходів запобігання їх виникненню в майбутньому.

ПОПЕРЕДЖЕННЯ

Попередження – це найбільш ефективний захід, спрямований на боротьбу з корупцією та шахрайством. Серед багатьох складових процесу попередження можна виділити розкриття інформації про існування конфлікту, процедури, пов'язані з роботою з персоналом, відкритий доступ до несекретної інформації, комплексну експертизу благонадійності продавців та партнерів, розподіл обов'язків та обмеження повноважень, а також різноманітні процедури на рівні здійснення транзакцій.

⁷ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішніх аудиторів, Американський інститут сертифікованих бухгалтерів та Асоціація сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства

⁸ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішніх аудиторів, Американський інститут сертифікованих бухгалтерів та Асоціація сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ІСНУВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

Конфлікти інтересів можуть призводити до рішень, які не є найкращими для організацій, оскільки особисті причини можуть впливати на судження та прийняття рішення. Хоча наміри можуть бути законні, виникнення конфлікту інтересів може розцінюватися як недоречна ситуація. Як правило, різноманітні конфлікти інтересів є одними з основних ризиків виникнення шахрайства у сфері нерухомості. Таким чином, важливим є існування процедури самостійного розкриття інформації про потенційний чи існуючий конфлікт інтересів. Після повідомлення про існування конфліктів юридичний відділ або інша кваліфікована та об'єктивна служба повинна оцінити кожен конфлікт. Існує декілька варіантів рішень в такій ситуації:

- Формування висновку про існування конфлікту та висування вимоги до особи припинити діяльність чи залишити організацію;
- Отримання інформації та прийняття рішення про те, що в описаній ситуації немає конфлікту інтересів;
- Прийняття рішення про те, що існує потенційний конфлікт інтересів, та накладення певних обмежень на особу з метою управління виявленими ризиками та забезпечення відсутності можливостей для виникнення конфлікту.

ПРОЦЕДУРИ, ПОВ'ЯЗАНІ З РОБОТОЮ З ПЕРСОНАЛОМ

Наступні процедури попередження корупції та шахрайства повинні бути невід'ємною частиною процесів, пов'язаних з роботою з персоналом організації.

■ Здійснення перевірки біографічних даних

В будь-якій організації основний ризик виникнення корупції та шахрайства криється в людях, яких наймають та просувають на посади, які передбачають наявність довіри та повноважень. Тому важливо знати про будь-які проблеми з моральними засадами особи, які можуть впливати на її відповідність посаді. Освіта, досвід роботи, професійні навички, етичні норми та причини звільнення з попередніх місць ро-

боти повинні бути ретельно перевірені.

■ Антикорупційна та антишахрайська підготовка та роз'яснювальна робота

Досвід свідчить, що проведення ефективної роз'яснювальної роботи щодо протидії корупції та шахрайству потребує часу та значних зусиль. Тому необхідне проведення повторних тренінгів та роз'яснювальної роботи, щоб переконатися в тому, що працівникам відомо про наміри організації боротися з корупцією та шахрайством. Працівники, залучені до роботи з нерухомістю, потребують чітко підібраної інформації та тренінгу для розуміння того, дотримання яких етичних норм очікується від них, а також які види шахрайства та корупції у сфері нерухомості можуть траплятися. Більше того, необхідно створити настанову щодо того, як розв'язувати питання етичного характеру. Корисним може бути стислий довідник, розроблений для надання персоналу допомоги у орієнтуванні в проблемах, пов'язаних із взаємодією з постачальниками тощо.

■ Діалог із працівником та оцінка ефективності його діяльності

Управління ефективністю діяльності включає в себе оцінку поведінки та результатів діяльності працівника, а також його компетенцій, пов'язаних з роботою. Як правило, люди прагнуть визнання своїх компетенцій і винагороди за добрі результати та успіхи. Регулярна та справедлива оцінка ефективності діяльності працівника зі своєчасними та конструктивними зауваженнями та коментарями є важливими для попередження проблем. Працівники, яких не визнають за те, що вони роблять, і чого вони досягли, особливо ті, кого проігнорували при прийнятті рішень про просування по службі, можуть вважати, що їхня неналежна та шахрайська поведінка є виправданою⁹. Діалог з працівником також може включати в себе організацію широкого опитування працівників.

⁹ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішніх аудиторів, Американський інститут сертифікованих бухгалтерів та Асоціація сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства

■ Проведення співбесід у разі звільнення з посади

Практика проведення співбесід з працівниками, що звільняються з посади, може допомогти як попереджувати, так і виявляти існуючі ризики. Такі співбесіди можуть викрити проблеми стосовно доброчесності керівництва та інші питання, що існують в культурі та методах роботи організації.

ВІДКРИТИЙ ДОСТУП ДО НЕСЕКРЕТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Офіційні оголошення про продаж нерухомих активів оборонного сектору є важливим попереджувальним заходом для зниження ризиків отримання пропозицій з низькими цінами та участі у продажу меншої кількості учасників торгів.

КОМПЛЕКСНА ЕКСПЕРТИЗА БЛАГОНАДІЙНОСТІ ПРОДАВЦІВ ТА ПАРТНЕРІВ

Європейський сектор нерухомості приваблює відносно високу кількість гравців з низькими етичними принципами. Тому при виборі продавців та покупців земельних ділянок та постачальників послуг, пов'язаних з нерухомістю, необхідна комплексна експертиза. Комплексна експертиза благонадійності («КЕБ») – це збір інформації з метою розуміння репутаційних та корупційних ризиків, пов'язаних з третіми сторонами.

РОЗПОДІЛ ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Розподіл обов'язків є базовим заходом внутрішнього контролю, який попереджує та виявляє порушення шляхом надання різним особам відповідальності за ініціювання та облік транзакцій, а також забезпечення безпеки активів. Обов'язки у сфері нерухомості, які повинні бути розділені, включають в себе:

- Забезпечення безпеки активів (управління будівлями тощо);
- Дозвіл/затвердження (укладення контрактів, платежів тощо, а також оцінка активів);

■ Облік транзакцій (здійснення платежів, ведення обліку і звітності тощо)

Виникнення шахрайства менш ймовірно, коли рівень повноважень особи співставний з його/її рівнем відповідальності. Розбіжності між повноваженнями та відповідальністю, особливо за відсутності інших заходів контролю та розподілу обов'язків, можуть призводити до шахрайства¹⁰.

ПРОЦЕДУРИ НА РІВНІ ЗДІЙСНЕННЯ ТРАНЗАКЦІЙ

Перевірка певних видів транзакцій також може допомогти попередити корупцію та шахрайство. Оскільки корупційні та шахрайські схеми часто включають в себе використання третіх осіб, необхідно проводити перевірки перед реєстрацією нових працівників, продавців та покупців (в нашому контексті покупців землі/будівель та орендаторів) в системах обліку та інших подібних системах. Крім того, необхідно перевіряти транзакції зі сторонами, щодо яких було викрито існування можливих конфліктів інтересів. Нижче наведені деякі контрольні питання:

- Чи маємо ми достатню документацію, щоб зробити висновок про те, що новий працівник чи продавець є реальним, а не фіктивним?
- Чи співпадають будь-які основні дані (наприклад, адреса та/або банківський рахунок) нового продавця чи покупця з основними даними існуючого працівника?
- Чи визнана транзакція із зацікавленою особою прийнятною?
- Чи співпадає адреса поставки з адресою працівника?
- Чи вимагає продавець здійснити платіж на рахунок в банку, що знаходиться в офшорній зоні?

¹⁰ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішніх аудиторів, Американський інститут сертифікованих бухгалтерів та Асоціація сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства

ВИЯВЛЕННЯ

Існування ефективних та реальних виявляючих заходів контролю є одним з найсильніших стримуючих факторів для корупційної чи шахрайської поведінки. Мета виявляючих заходів контролю полягає у визначенні того, чи відбуваються/відбулися корупційні чи шахрайські дії. Види використовуваних виявляючих заходів контролю повинні відображати схеми та ризики, виявлені в організації. Техніки виявлення повинні бути гнучкими, здатними до адаптації та такими, що постійно змінюються, щоб відповідати динамічній природі ризиків. Важливі методи виявлення включають в себе механізм анонімного повідомлення (гарячі лінії для повідомлення про випадки неналежної поведінки), управління процесами, а також превентивні процедури виявлення, розроблені спеціально для розпізнавання корупційної та шахрайської діяльності.

ГАРЯЧІ ЛІНІЇ ДЛЯ ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ВИПАДКИ НЕНАЛЕЖНОЇ ПОВЕДІНКИ

Відомо, що повідомлення, безсумнівно, є найпоширенішим методом виявлення випадків шахрайства, і згідно з глобальним дослідженням випадків шахрайства, проведеним у 2016 році, на них припадає 39% всіх випадків¹¹. Однак, в різних організаціях стан справ є різним. Дослідження демонструє, що в організаціях, де існують гарячі лінії для повідомлення про випадки неналежної поведінки, 47,3% шахрайських схем було виявлено завдяки повідомленням. Для порівняння, організації, де немає гарячих ліній, виявляли за допомогою повідомлень лише 28% випадків. Це говорить про те, що гарячі лінії для повідомлення про випадки неналежної поведінки можуть бути ефективним засобом виявлення шахрайських схем. Нижченаведений малюнок демонструє, що особи, які повідомляють про неналежну поведінку, використовують різноманітні механізми повідомлення, і що організації можуть мати переваги від наявності багатьох каналів для повідомлення про корупцію та шахрайство:

¹¹ Звіт Асоціації сертифікованих фахівців з розслідування випадків шахрайства (ACFE) щодо шахрайства та зловживань, пов'язаних з професійною діяльністю.

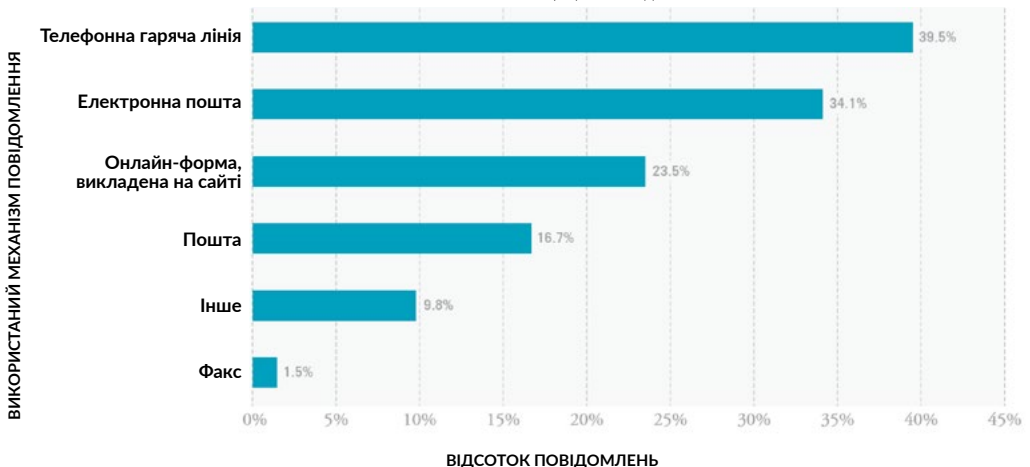


Рисунок 6. Офіційні механізми повідомлення, які використовують особи, що повідомляють про неналежну поведінку (Глобальне дослідження випадків шахрайства 2016, ACFE)

Щоб досягти ефективності, працівники повинні мати довіру до механізму повідомлень. При

розгляді повідомлень про випадки неналежної поведінки повинна зберігатися конфіденційність

та високий рівень професіоналізму. Крім того, механізми повідомлення повинні бути доступними та прозорими, має бути надана інформація щодо того, як та ким обробляються такі повідомлення, і як осіб, які повідомляють про випадки неналежної поведінки, захищають від помсти. Гаряча лінія повинна управлятися працівниками, які пройшли відповідну підготовку, мають досвід у поводженні з такими випадками та займають незалежну позицію в організації. Нарешті, механізми повідомлення повинні сприяти анонімності повідомлень.

ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ ТА АУДИТИ

Заходи контролю процесів, розроблені спеціально для виявлення корупційних та шахрайських дій, а також помилок, включають в себе співставлення, незалежні перевірки, огляди/інвентаризації, аналізи та аудиту (внутрішні аудиту не належать до заходів контролю, але в контексті цього видання аудит може умовно розглядатися як один з інструментів внутрішнього контролю). До найдоцільніших заходів контролю процесів, застосованих в контексті сфери нерухомості, які здійснюються не внутрішніми аудиторами, належать:

- **Співставлення:** відповідність контрактів на продаж/купівлю земельних ділянок та будівель незалежним оцінкам, відповідність рахунків на придбання, продаж та оренду товарів та послуг контрактам, відповідність рахунків на будівельні та ремонтно-експлуатаційні послуги реально виконаним роботам;
- **Незалежні перевірки:** розрахунок незалежними експертами ринкової вартості земельних ділянок, будівель та орендної плати, оцінка бюджетів будівництва об'єктів капітального та некапітального будівництва незалежними експертами;
- **Огляди/інвентаризації:** інвентаризація будівель, включаючи технічні пристрої та внутрішнє оздоблення, огляд (контрольний обмір) обсягу виконаних будівельних та ремонтно-експлуатаційних робіт, інспектування

якості будівельних та ремонтно-експлуатаційних робіт;

- **Аналізи:** структурований аналіз динаміки цін на нерухомість, орендної плати та вартості будівельних та ремонтно-експлуатаційних послуг в різних населених пунктах;
- **Аудити:** див. детальну інформацію в розділі 5 цього видання.

ПРОЦЕДУРИ ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНОГО ВИЯВЛЕННЯ

Для виявлення корупційних та шахрайських дій, на додаток до виявляючих заходів контролю процесів, організації можуть ефективно використовувати аналіз даних та інші технічні інструменти. Передумовою для застосування цих процедур є високий рівень оцифрування процесів закупівель та обліку.



РОЗСЛІДУВАННЯ ТА КОРЕГУЮЧІ ЗАХОДИ

Важливо, щоб про будь-які порушення чи відхилення від законодавства, кодексу поведінки чи заходів контролю, незалежно від того, в якій частині організації та ким вони були допущені, повідомлялося та щодо них своєчасно вживалися відповідні заходи. Повинно накладатися відповідне покарання та забезпечуватися усунення порушень.

РОЗСЛІДУВАННЯ

Розслідування можна визначити як систематизований пошук фактів та процес подання звітів, які, як правило, базуються на звинуваченнях чи підозрах у шахрайстві, неналежній поведінці чи іншій незаконній діяльності¹². Метою розслідування є встановлення фактів та ходу подій. Розслідування повинно аналізувати причини та оцінювати, чи можна віднести проблемні аспекти випадку до помилки, поганої роботи (службової недбалості) або навмисних дій з метою отримання особистої вигоди. Безумовно, метою розслідування є оцінка того, чи є звинувачення або підозри коректними. Розслідування повинно носити об'єктивний характер та шукати достатні докази для того, щоб дійти справедливого висновку.

Хоча внутрішні розслідування не обмежені такими правилами як поліцейські розслідування чи суди, необхідно намагатися дотримуватися тих самих принципів. Європейська конвенція з прав людини надає вказівки, які є доречними при проведенні розслідування¹³:

1. *Право на справедливий суд* (стаття 6): хоча розслідування не є судом, необхідно переконатися в тому, що процес відповідає деяким елементам справедливого суду:
 - a. Незалежність та неупередженість членів групи з розслідування та осіб, що відповідають за прийняття рішення;
 - b. Презумпція невинуватості: Європейська конвенція з прав людини стверджує, що

«кожен, звинувачений в кримінальному злочині, повинен вважатися невинуватим, доки його/її вина не буде доведена у суді». Це означає, що розслідування не повинні нікого звинувачувати у кримінальному злочині до розгляду справи у суді, і що вимога провести розслідування обмежується запитом на здійснення оцінки, чи могли мати місце кримінальні злочини

- c. *Право на захист* (заперечення): Принцип заперечення означає, що особа, про яку йдеться, ознайомлена та має можливість прокоментувати та відповісти на аргументи, які висуваються проти нього/неї.

2. *Право на повагу особистого та сімейного життя* (стаття 8) захищає від необхідності відповідати на питання особистого характеру та накладає обмеження на публікування/оприлюднення інформації.

КОРЕГУЮЧІ ЗАХОДИ

Після доведення факту корупції чи шахрайства керівництво організації повинно визначити, яких заходів необхідно вжити. Будь-які заходи повинні відповідати обставинам, систематично застосовуватися до працівників всіх рівнів, включаючи керівництво вищої ланки, та вживатися лише після консультацій з особами, відповідальними за прийняття таких рішень.

Можливі заходи включають одну чи декілька з наступних дій:

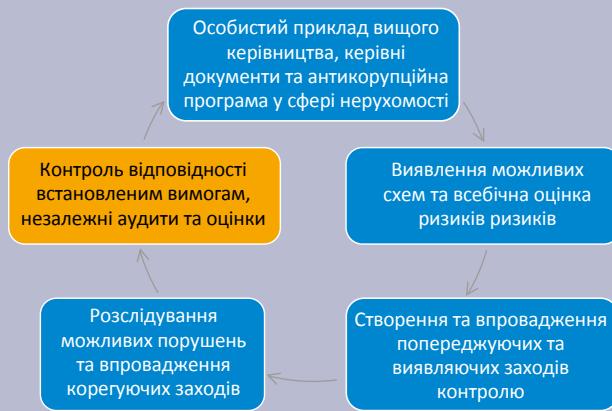
- *Передача справи на розгляд органу кримінальної юрисдикції* – випадки, які включають можливі кримінальні злочини, зазвичай повинні передаватися до відповідних правоохоронних органів. Прокуратура / поліція / військова поліція має доступ до додаткової інформації та ресурсів, які можуть допомогти при розгляді справи. Передача справи з метою кримінального переслідування може збільшити стримуючий ефект від зусиль організації, спрямованих на боротьбу з корупцією та шахрайством.

¹² Введення в теорію, практику та кар'єрне зростання державних та приватних слідчих, Вітні Д. Гюнтер, Крістофер А. Гертіг, 2005

¹³ NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommissioner

- *Цивільний позов* – організація може висунути цивільний позов проти причетних осіб з метою відшкодування коштів.
 - *Дисциплінарні стягнення* – внутрішні дисциплінарні стягнення можуть включати звільнення з посади, тимчасове відсторонення від посади (оплачуване чи ні), пониження в посаді, попередження про неповну службу відповідність, догану тощо.
 - *Розширене розслідування* – здійснення аналізу основних причин та проведення розширеного розслідування може виявити аналогічну неналежну поведінку в інших частинах організації.
 - *Вдосконалення процесу* – організація може економічно ефективно реорганізувати свої процеси для зниження чи знищення можливості виникнення аналогічних випадків у майбутньому.
 - *Виправлення внутрішніх заходів контролю* – вдосконалення певних внутрішніх заходів контролю для зниження ризиків виникнення аналогічних корупційних чи шахрайських дій в майбутньому.
- Керівництво організації повинно розглянути потенційний вплив своїх дій у відповідь на випадки шахрайства та корупції, та повідомлення, яке такі дії несуть громадськості, зацікавленим особам та іншим сторонам¹⁴.

¹⁴ Управління комерційними ризиками виникнення шахрайства: практичне керівництво, Інститут внутрішньофірмових бухгалтерів-ревізорів, Американський інститут дипломованих бухгалтерів-ревізорів та Асоціація дипломованих фахівців з розслідування випадків шахрайства



Ефективні аудити, спрямовані на зниження ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості

Як правило, закони, політики, антикорупційні програми та заходи контролю не виконуються у повному обсязі, якщо відсутня система моніторингу відповідності (комплаєнс). Зазвичай аудити є найбільш вичерпним та ефективним засобом тестування ефективності та результативності заходів, спрямованих на зниження корупції та шахрайства. Аудити виступають як потужний мотиватор для стимулювання дотримання законодавчих, політичних та/або програмних вимог, а також виявлення та перешкоджання потенційним неналежним діям. Усвідомлення того, що хтось спостерігає, і вас можуть спіймати під час здійснення чогось неналежного, є ефективним стримуючим засобом, в той час як брак заходів контролю, моніторингу чи аудитів може стати стимулом чи навіть можливістю для такої поведінки. Проведення аудитів, спрямованих на зниження корупції та шахрайства, є потужним сигналом, що керівництво серйозно ставиться до своїх заяв та орієнтоване на це. Аудити повинні підвищувати обізнаність, надавати зауваження та коментарі щодо функціонування заходів контролю та виявляти нові ризики, які не були виявлені раніше. Вживання керівниками корегуючих заходів у відповідь на результати

аудиту є дуже важливим аспектом актуальності та постійного розвитку діяльності, спрямованої на зниження корупції та шахрайства, по мірі розвитку операцій та їх ризиків. Передумовою успішних аудитів, спрямованих на зниження корупції та шахрайства, є підтримка вищого керівництва та його здатність запровадити корегуючі заходи, що впливають з результатів проведених аудитів. Існує два основних моменти, на які необхідно звернути увагу при здійсненні аудиту ризиків виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості:

- Перевірка на відповідність різноманітним елементам визначених стандартів та/або програми з попередження, виявлення та вправлення випадків корупції та шахрайства у сфері нерухомості;
- Незалежна перевірка на потенційні порушення чи індикатори ризику.

В наступних розділах будуть розглянуті загальні процедури аудиту у сфері нерухомості, а також доречні процедури при здійсненні аудиту різних підпроцесів у сфері нерухомості.

ЗАГАЛЬНІ ПРОЦЕДУРИ АУДИТУ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

Як правило, процедури зі збору даних включають в себе:

- *Детальний аналіз стандартів та/або програм з попередження, виявлення та виправлення випадків корупції та шахрайства у сфері нерухомості* – це означає перевірку ефективності запроваджених заходів контролю за допомогою співбесід з відповідним персоналом, опитувань всіх груп працівників, перевірки документації та спостережень за виконанням відповідними працівниками заходів контролю. Внутрішній аудитор повинен зрозуміти, чи належним чином була здійснена оцінка та реагування на відповідні ризики. Щоб зробити це, аудитору необхідно оцінити, чи надають запроваджені заходи контролю достатні гарантії того, що шахрайство та корупція у сфері нерухомості будуть попереджені чи виявлені та виправлені. В залежності від вимог, визначених організацією, внутрішній аудитор охоплює широкий ряд заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, як було зазначено вище у розділі 4.

- *Детальна перевірка окремих транзакцій* – це збір доказів для оцінки цілісності (законності, достовірності, ефективності) окремих транзакцій з окремою нерухомістю, таких як придбання, продаж активів, побудова, знесення будівель та орендування. За винятком тих випадків, коли кількість транзакцій з нерухомістю є незначною (і вони аналізуються у повному обсязі), внутрішній аудитор перевіряє вибірку з транзакцій, базуючись на передбачуваних ризиках та їх значущості. Вибірка транзакцій здійснюється на суб'єктивній основі.
- *Перевірка додаткової вибірки та/або відстеження будь-яких потенційних індикаторів ризику виникнення корупції чи шахрайства або інших сфер, які можуть викликати занепокоєння* – якщо перевірка окремих транзакцій виявила індикатори ризику (“червоні прапорці”), внутрішній аудитор повинен вивчити їх глибше та розглянути можливість розширення вибірки. Будь-які ознаки корупційних чи шахрайських дій, визначені в процесі аудиту, повинні бути направлені до внутрішнього органу, що відповідає за врегулювання таких питань (наприклад, до підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції).

ДОРЕЧНІ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АУДИТУ ПРИДБАННЯ ТА/АБО ПРОДАЖУ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ТА БУДІВЕЛЬ

При аудиті придбання та продажу земельних ділянок та будівель основні доречні процедури включають:

- Детальний аналіз та оцінку розподілу обов'язків між забезпеченням безпеки активів, наданням дозволу на/погодженням транзакцій та обліком транзакцій;
- Підтвердження того, що транзакція дозволена/узгоджена згідно з чинною довіреністю (в межах повноважень);
- Підтвердження незалежним та об'єктивним експертом того, що була розрахована справедлива вартість земельної ділянки та/або будівлі;
- Для будівель: підтвердження того, що аналіз стану був зроблений незалежним та об'єктивним експертом;
- Для придбання земельних ділянок та будівель: підтвердження того, що придбання базуються на дійсних потребах, і що ціна придбання відповідає справедливій вартості, розрахованій незалежним та об'єктивним експертом;
- Для придбання земельних ділянок та будівель: (якщо продавець - компанія) підтвер-

дження того, що кінцеве право власності на об'єкт нерухомості належить компанії, що його продає;

- Для продажу земельних ділянок та будівель: підтвердження того, що команда, яка займається продажем активів, отримала (або, щонайменше, зробила реальну спробу отримати) конкурентоспроможні пропозиції від деяких потенційних покупців та підтвердження того, що ціна транзакції відповідає справедливій вартості, розрахованій незалежним та об'єктивним експертом;
- Для продажу земельних ділянок та будівель: (якщо покупець - компанія) підтвердження кінцевого права власності на об'єкт нерухомості компанії, що купує його купує;
- Встановлення наявності будь-яких стосунків між персоналом оборонного сектору, залученим до транзакції, та оцінка будь-яких конфліктів інтересів;
- Щодо ключових осіб, які приймають рішення і залучені до здійснення операцій з нерухомістю високої вартості в оборонному секторі: встановлення відповідності приватних активів та приватного споживання/способу життя;
- Підтвердження того, що дійсні платежі відповідають ціні транзакції в кінцевій затвердженій угоді;

ДОРЕЧНІ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АУДИТУ БУДІВЕЛЬНИХ ТА РЕМОНТНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ РОБІТ

Основні доречні процедури при аудиті будівельних та ремонтно-експлуатаційних робіт включають:

- Детальний аналіз та оцінку розподілу обов'язків між внутрішнім «власником» будівлі/будівель, підрозділом, що укладає угоду/угоди з будівельними компаніями/постачальниками послуг, та підрозділом, що здійснює облік транзакцій;
- Підтвердження того, що угоди/контракти погоджені/підписані/затверджені згідно з чинною довіреністю (та в межах повноважень);
- Детальний аналіз та оцінку процесів вибору продавця та укладання контракту, приділяючи особливу увагу процесу конкурентних торгів;
- Для основних продавців: підтвердження того, що була здійснена належна комплексна експертиза благонадійності;
- Підтвердження особи реального/кінцевого власника продавця, з яким були укладені контракти;
- Порівняння цін контракту з загальними ринковими цінами на подібні послуги в тому самому чи співставному населеному пункті;
- Щодо ключових осіб, які приймають рішення і залучені до будівельних та/або ремонтно-експлуатаційних проектів високої вартості в оборонному секторі: встановлення відповідності приватних активів та приватного споживання/способу життя;
- Встановлення наявності будь-яких відносин між персоналом оборонного сектору, залученого до транзакцій, та зовнішніми сторонами транзакцій і оцінка будь-яких конфліктів інтересів;
- Підтвердження того, що рахунки базуються на дійсному обсязі виконаних будівельних та/або ремонтно-експлуатаційних робіт;
- Підтвердження того, що якість будівельних та/або ремонтно-експлуатаційних робіт відповідає галузевим стандартам та стандартам, узгодженим в договорі/контракті.

ДОРЕЧНІ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АУДИТУ ДОГОВОРІВ ОРЕНДИ

Основні доречні процедури при аудиті договорів оренди включають:

- Детальний аналіз та оцінку вибору власності для здавання/взяття в оренду та укладання угоди;
- Перегляд угод та оцінку наявності відхилень від стандартних умов;
- Встановлення та порівняння загальних ринкових умов у подібних угодах;
- Встановлення залучених працівників та власності в компаніях з оренди.

ДОРЕЧНІ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АУДИТУ ВИДІЛЕННЯ ЖИТЛА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМ

Основні доречні процедури при аудиті виділення житла військовослужбовцям включають:

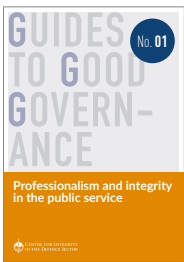
- Детальний аналіз та оцінку того, чи відповідають процеси виділення житла законодавству та внутрішнім інструкціям та кращим практикам внутрішнього контролю, включаючи:
 - Оцінку того, чи задокументований процес виділення житла, включаючи процес відбору (необхідні письмові інструкції);
 - Оцінку об'єктивності, доречності та відповідності критеріїв виділення житла законодавству та внутрішнім інструкціям;
 - Вибіркові перевірки для підтвердження відповідності критеріям для виділення житла;
 - Підтвердження того, що всі військовослужбовці та цивільні працівники, що подали заявки на виділення житла, мають повні та дійсні документи, які доводять їхнє право на безкоштовне житло;
 - Підтвердження того, що громадськість має доступ до результатів розподілу житла.

ЗАКЛЮЧНІ КОМЕНТАРІ

Хоча повністю знищити ризики виникнення шахрайства та корупції у сфері нерухомості навряд чи можливо чи економічно виправдано, організації можуть вдатися до позитивних та конструктивних кроків, спрямованих на їх виявлення. Поєднання поінформованості про можливі схеми шахрайства та корупції у сфері нерухомості, ретельні оцінки ризиків, рішуче попередження та виявлення (включаючи конкретні процеси здійснення контролю за ризиками корупції та шахрайства), а також координованих та вчасних розслідувань та корегуючих заходів можуть значно мінімізувати ризики. Внутрішні аудити можуть значно підвищити цінність, надаючи об'єктив-

ні гарантії того, що запроваджені керівництвом заходи контролю є достатніми для виявлених ризиків та переконуючись, що вони ефективно працюють. Передумовою проведення ефективного аудиту в цій сфері є наявність аудиторів з правильним образом мислення та навичками. Необхідними якостями є високий рівень особистої добросовісності та сміливості поставити під сумнів дії ключових осіб, які приймають рішення. Основні навички, які повинна мати група аудиторів, включають в себе глибокі знання щодо можливих схем, здатність обирати найбільш підходящі транзакції для перевірки та розрізняти індикатори ("червоні прапорці").

Посібники з належного врядування



Посібники з належного врядування

мають форму низки невеликих брошур, кожна з яких присвячена обговоренню конкретної теми, важливої для належного врядування в оборонному секторі. Читачами таких посібників можуть бути особи, зацікавлені в збільшенні своїх знань стосовно певної теми або кількох тем, які є безпосередньо дотичними до питань належного врядування в оборонному секторі, або ж в державному секторі взагалі; ці матеріали також можуть бути використані в освітніх цілях.

Відтворення в цілому або частково дозволяється, за умови посилання на Центр зі зниження ризиків корупції в оборонному секторі (CIDS), Осло, Норвегія, і за умови, що будь-яке таке відтворення, повністю або частково, не буде використано у комерційних цілях або включено в твори, які мають бути розповсюджені шляхом продажу.

Опубліковано: Центр зі зниження ризиків корупції в оборонному секторі

Дизайн: www.melkeveien.no

Друк: ТОВ "Макрос", Київ, Україна

Тираж 500 прим.

08/2017



**CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR**

www.cids.no