ՊԱՏՇԱԿ ԿՈՌՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

թիվ 05

Պաշտպանության ոլորտի անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերի կառավարում

Centre for Integrity in the Defence Sector

Norwegian Ministry of Defence

ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնը (CIDS) խթանում է բարեվարքությունը, հակակոռուպցիոն միջոցառումների իրականացումը և պատշաճ կառավարումը պաշտպանության ոլորտում: Համագործակցելով Նորվեգիայի և միջազգային այլ գործընկերների հետ՝ կենտրոնը ձգտում է զարգացնել կարողությունները, բարձրացնել իրազեկվածությունը և տրամադրել գործնական միջոցներ՝ կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու համար: CIDS-ը ստեղծվել է 2012 թվականին Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության կողմից:

ՀԵՂԻՆԱԿԻ ՄԱՍԻՆ

Սույն ուղեցույցը պատրաստվել է Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության ներքին աուդիտի վարչության (IA) կողմից: Ուղեցույցը մշակվել է Սկանդինավյան և բալթյան աջակցության ծրագրի (NBAP) Կոռուպցիայի դեմ պայքարի խմբում IA-ի ծավալած գործունեության շրջանակներում: IA-ի գործառույթը անկախ երաշխիքների տրամադրումն է առ այն, որ Նորվեգիայի պաշտպանության ոլորտի ռիսկերի կառավարման, ղեկավարման և ներքին հսկողության գործընթացներն արդյունավետ են գործում: IA-ը հաշվետու է գլխավոր քարտուղարին և իր գործունեությունն իրականացնում է Ներքին աուդիտորների ինստիտուտի կողմից սահմանված միջազգային ստանդարտներին համապատասխան:

ԱՌԱՋԱԲԱՆ

CIDS-ը հրատարակում է «Պատշաճ կառավարման ուղեցույցներ» շարքի հինգերորդ գրքույկը: Մենք նպատակ ենք հետապնդում այս շարքի միջոցով հակիրճ և ընթերցանության համար հեշտ ձևաչափով լայն հանրությանը ներկայացնել պատշաճ կառավարման ոլորտի հիմնախնդիրները:

Անշարժ գույքը պաշտպանության ոլորտի այնպիսի բնագավառ է, որը սովորաբար ենթակա է կոռուպցիայի և խարդախության մեծ ռիսկերի: Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության սխեմաները կարող են զգալի բացասական ազդեցություն ունենալ անձնակազմի առողջության և անվտանգության, ինչպես նաև կազմակերպությունների ֆինանսական դրության, հեղինակության և ներքին մշակույթի վրա:

IA-ի նպատակն է այս ուղեցույցի միջոցով հստակ և կոնկրետ մեթոդոլոգիական ուղղորդում տրամադրել այն մասին, թե ինչպես կարող են կազմակերպությունները նվազեցնել անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերի ազդեցությունը:

Ցանկանում եմ շնորհակալություն հայտնել հեղինակներին՝ ներդրված ջանքերի և իրենց փորձագիտական հմտություններն ու փորձը մեզ փոխանցելու համար:

Հուսով ենք, որ ղեկավարությունը, վերահսկողական գործառույթներ իրականացնող պաշտոնյաները, աուդիտորները և այլ շահագրգիռ կողմեր, ինչպես պաշտպանության ոլորտում, այնպես էլ դրա սահմաններից դուրս, կօգտվեն այս ուղեցույցից՝ ի նպաստ պատշաճ կառավարման: Կոռուպցիայի և խարդախության դեմ բարեհաջող պայքարը պահանջում է լայնածավալ և համակարգային ջանքեր երկար ժամանակի ընթացքում: CIDS-ը ողջունում է բոլոր արձագանքները այս ուղեցույցի վերաբերյալ:

Օսլո, 20 հունիսի, 2017թ .

Պեր Քրիստենսեն
Տնօրեն

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 3

ՊԱՐՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ, ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳՈՂ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐ ԵՎ ԾՐԱԳԻՐ 5

ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԵՎ ԽԱՐԴԱԽՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ 6

ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԵՎ ԽԱՐԴԱԽՈՒԹՅԱՆ ԴԵՊՔԵՐԻ ԿԱՆԽԱՐԳԵԼՄԱՆ, ԲԱՑԱՀԱՅՏՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱՑՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐ 14

ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԱՈՒԴԻՏ՝ ՈՒՂՂՎԱԾ ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԵՎ ԽԱՐԴԱԽՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆԸ 23

Ներածություն

Գոյություն ունեն *կոռուպցիայի* և *խարդախության* տարբեր սահմանումներ: Այս ուղեցույցի մեջ օգտագործվում են «*Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում. գործնական ուղեցույց*» զեկույցի մեջ տրամադրված սահմանումները[1]: Կոռուպցիան գործառնական առումով սահմանվում է որպես «*վստահված լիազորության չարաշահում սեփական օգուտի համար*»: Խարդախությունը սահմանվում է որպես «*դիտավորությամբ կատարված ցանկացած գործողություն կամ անգործություն՝ միտված այլ անձանց խաբելուն, որի հետևանքով խարդախության զոհը կրում է վնաս, և (կամ) իրավախախտը ստանում է օգուտ*»:

Պաշտպանության ոլորտը ենթակա է կոռուպցիայի և խարդախության զգալի ռիսկերի: «Թրանսփարենսի ինթերնեյշնլ» հեղինակավոր միջազգային կազմակերպությունը, որի գործունեությունն ուղղված է պետական կառավարման և բիզնեսի ոլորտում կոռուպցիայի դեմ պայքարին և թափանցիկության աճին, գնահատում է, որ պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիայի պատճառով տարեկան առնվազն 20 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի կորուստ է արձանագրվում[2]: Բացի այդ, միլիարդավոր ԱՄՆ դոլարներ են կորսվում նաև այլ ապօրինի գործունեության հետևանքով: Պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիայի և խարդախության հետևանքները շատ ծանր են: «Թրանսփարենսի ինթերնեյշնլ»-ը արձանագրում է[3]. «*Այն միջոցները, որ վատնվում են պաշտպանության ոլորտում կոռուպցիայի պատճառով, կարող էին ծախսվել դպրոցների, առողջապահության կամ ենթակառուցվածքների բարելավման վրա: Կոռուպցիան ոչնչացնում է ռազմական հաստատությունների և զինված ուժերի նկատմամբ վստահությունը՝ դրանով վտանգի տակ դնելով մարդկային կյանքեր: Երբ ղեկավարությունը գենք ու զինամթերքի գնման գործընթացում առաջնորդվում է ստացված կաշառքներով կամ հովանավորչությամբ, ապա մարտի դաշտում զինվորներն են մնում ցածրորակ գենքերով կամ ոչ բավարար պաշտպանությամբ: Զինվորների պարտքն է պաշտպանել քաղաքացիների անվտանգությունը, իսկ կառավարությունները պարտավոր են պաշտպանել զինծառայողներին, ինչի համար նրանք գնումներ են կատարում պաշտպանության ոլորտի ընկերություններից: Մյուս կողմից, կոռուպցիան պաշտպանում է միայն կոռուպցիոներներին*»: Պաշտպանության ոլորտը իր տիրապետության, վերահսկողության և (կամ) կառավարման ներքո սովորաբար ունի անշարժ գույքի մեծաքանակ ակտիվներ՝ հողատարածքների, շենքշինությունների և շինարարական նախագծերի տեսքով: Որպես կանոն՝ ամեն տարի իրականացվում են բարձր արժողությամբ գործարքներ, այդ թվում՝ առքուվաճառք, վարձակալության

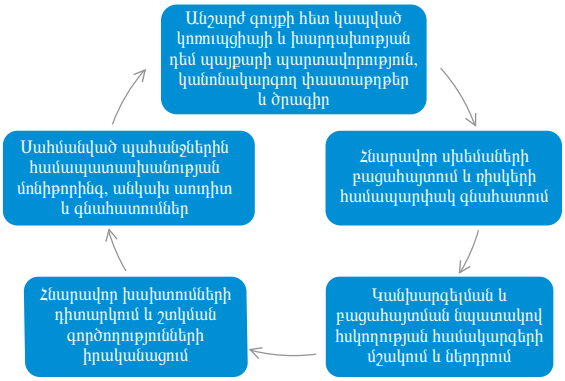
1 Հրատարակվել է Ներքին աուդիտորների ինստիտուտի, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտի և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիայի կողմից

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

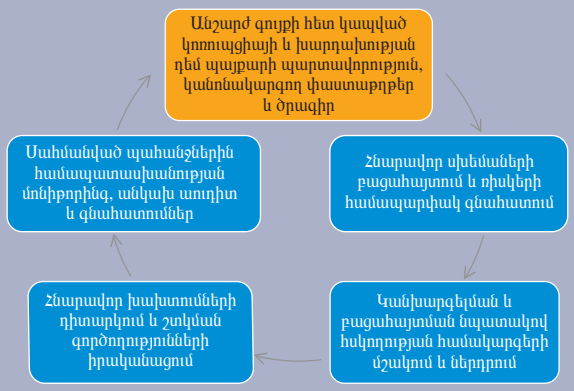
3 https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/

պայմանագրեր, շինարարության և վերանորոգման նախագծեր: Այդ գործարքներում առկա բարձր տնտեսական արժեքները գրավում են ապօրինի անձնական շահ որոնող խմբերին և անհատներին: Անհրաժեշտ է ապահովել արդյունավետ վերահսկողության միջոցառումների լայն շրջանակ՝ պաշտպանության ոլորտում անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերը կառավարելու համար:

Այս ուղեցույցի մեջ առաջարկվում են մեթոդներ, որոնց օգնությամբ պաշտպանության ոլորտի ղեկավարությունը և ներքին աուդիտորները կարող են պայքարել անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության դեմ: Ուղեցույցի մեջ ներկայացված մեթոդիկան կարող է ամփոփվել հետևյալ գործընթացի մոդելի միջոցով.



Նկար 1. Գործընթացի մոդել

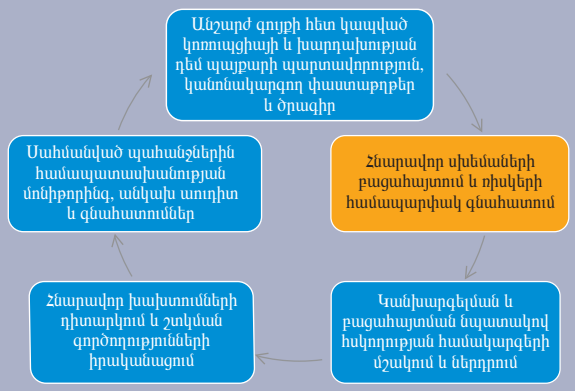


Պարտավորություն, կանոնակարգող փաստաթղթեր և ծրագիր

Կոռուպցիայի և խարդախության դեմ արդյունավետ պայքարի նախապայման են հանդիսանում հստակ կանոնները, այդ թվում՝ գործընթացի գրավոր նկարագրությունը և բարձրաստիճան ղեկավարության պարտավորությունները: Կազմակերպության էթիկական ստանդարտները պետք է արտահայտվեն պաշտոնական կանոնակարգող փաստաթղթի, օրինակ՝ էթիկայի կանոնագրքի կամ այլ համանման փաստաթղթի մեջ: Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերին ենթակա գերատեսչությունները պետք է մասնավորապես հաշվի առնեն այդ ռիսկային ոլորտը իրենց էթիկայի կանոնագրքում: Էթիկայի համապատասխան կանոնագրքի առկայությունից է կախված, թե ինչպես են աշխատակիցները գնահատում իրենց գործողությունները, և տեղեկանում, թե ինչ պետք է անել, և ինչ՝ ոչ: Յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է իմանա, թե ինչպես է էթիկայի կանոնագիրքն ազդում է իր ամենօրյա աշխատանքի վրա և ինչպես դրսևորել պատշաճ վարքագիծ: Ղեկավար անձնակազմը պետք է տեղեկացնի կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի իր պարտավորությունների մասին: Շատ կարևոր է, որ ղեկավարները ընդօրինակման մոդել դառնան և գործնականում ցույց տան, որ հետևում են էթիկայի կանոնագրքի պահանջներին: Բացի այդ, ղեկավար անձնակազմը պետք է գիտակցի իր դերակատարումը կանոնագրքի իրագործման, վերահսկողության, գնահատման և արձագանքման հարցում, որպեսզի նպաստի էթիկայի կանոնագրքի պահանջներին համապատասխանող էթիկական միջավայրի ստեղծմանը: Ղեկավարությունը պետք է ձգտի խոսքի և գործի միջոցով ստեղծել օրինականության մշակույթ, որով հստակորեն ցույց տրվի, որ խարդախությունը հանդուրժելի չէ, և ցանկացած նման արարք կստանա արագ և վճռական պատասխան, իսկ ագդարարները չեն կարող ենթարկվել հաշվեհարդարի[4]: Խորհուրդ է տրվում կազմակերպության յուրաքանչյուր նոր անդամից պահանջել ստորագրությամբ հաստատել, որ կարդացել և հասկացել է էթիկայի կանոնագիրքը:

Այն կազմակերպություններում, որոնք ենթակա են կոռուպցիայի և խարդախության ավելի մեծ ռիսկերի, նպատակահարմար կլինի մեկ ընդհանուր ծրագրում պաշտոնապես ձևակերպել ռիսկերի մեղմացման տարբեր տարրերը, ինչպիսիք են՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարի ծրագիրը, խարդախությանը հակազդման ծրագիրը կամ բարեվարքության ծրագիրը:

4 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում. գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա



Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկի գնահատում

Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի առաջին քայլը պետք է լինի հավանական կոնկրետ սխեմաների և գործողությունների բացահայտումն ու գնահատումը, որոնք կազմակերպությունը պետք է փորձի նվազեցնել: Ռիսկերի ազդեցությունը պետք է պարբերաբար գնահատվի, և գնահատումը պետք է իրականացվի կառուցվածքային և համակարգված ձևով: Կազմակերպությունը կարող է բացահայտել և գնահատել անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերը կազմակերպության ընդհանուր ռիսկերի գնահատման հետ համատեղ կամ առանձին կարգով: Գնահատման միջոցով պետք է հայտնաբերվի, թե որտեղ են հնարավոր անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկեր, և ովքեր կարող են լինել կատարողները: Ըստ այդմ, վերահսկողական միջոցառումների շրջանակներում միշտ պետք է հաշվի առնվեն թե՛ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության սխեմաները, և թե՛ կազմակերպության ներսում կամ դրանից դուրս գտնվող անհատները, որոնք կարող են ներգրավված լինել տվյալ սխեմաների իրագործման մեջ: Եթե սխեման հիմնված է գաղտնի համաձայնության վրա[5], ապա կանխարգելիչ միջոցառումները պետք է համալրվեն հսկողության միջոցառումներով, քանի որ հանցավոր համաձայնությունը զրոյացնում է հսկողության արդյունավետությունը պարտականությունների տարանջատման դեպքում[6]:

ՌԻՍԿԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՏԱՐԲԵՐԸ

Կոռուպցիան և խարդախությունը դիտավորությամբ կատարվող գործողություններ են, որոնց կատարողները սովորաբար ցանկանում են, որ իրենց գործողությունները չբացահայտվեն: Այդ պատճառով, կոռուպցիայի և խարդախությունների գնահատման թիմը պետք է կատարի այնպիսի տրամաբանական վերլուծություն, որը կօգնի կանխատեսել հավանական իրավախախտների վարքագիծը: Նման տրամաբանական վերլուծություն կատարելու համար անհրաժեշտ է քննադատական մտածողություն, ինչպես նաև հարկ է մշակել կոռուպցիայի և խարդախության հայտնաբերման այնպիսի ընթացակարգեր, որոնք անսպասելի կլինեն իրավախախտի համար: Այսպիսի տրամաբանական վերլուծության ընթացքում կարող են առաջ քաշվել նմանատիպ հարցեր .

5 Հանցավոր համաձայնության սխեման պայմանավորվածություն է, որն իրագործվում է միասին աշխատող երկու կամ ավելի անձանց կողմից:

6 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում . գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա

- Ինչպե՞ս կարող է կոռուպցիոները կամ կեղծարարը չարաշահել իր պաշտոնական դիրքը և (կամ) լիազորությունները՝ ապօրինի հարստացման համար:

- Ինչպե՞ս կարող է իրավախախտը չարաշահել ակտիվների կամ վերահսկողության համակարգերի խոցելի կողմերը:

- Ինչպե՞ս կարող է իրավախախտը անտեսել կամ շրջանցել վերահսկողության համակարգերը:

- Ի՞նչ կարող է անել իրավախախտը՝ կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողությունը թաքցնելու համար:

Հաշվի առնելով վերոնշյալը՝ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկի գնահատումը սովորաբար ներառում է հետևյալ տարրերը .

- *Նույնականացնել անշարժ գույքի հետ կապված համակարգային կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկը.* տվյալների հավաքում և գնահատող խմբի համատեղ տեսակետների, դիտարկումների ու ստեղծագործական պոտենցիալի օգտագործում՝ տվյալ կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության հնարավոր ռիսկերի վերաբերյալ բնակչությանը հաղորդելու նպատակով: Այս գործընթացում հաշվի են առնվում անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության սխեմաների և սցենարների բոլոր տեսակները՝ կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողություններ կատարելու մեթոդները, դրանց նպաստող գործոնները և հնարավորությունները:

- *Գնահատել հնարավորությունները/խոցելի կողմերը*, որոնք պայմանավորված են կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողություն կատարելու կարողությամբ, դրան նպաստող գործոններով և վերահսկողության հարցում թերություններով: *Գնահատել անձնական անվտանգության, ֆինանսական, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի հարցերին առնչվող հետևանքները*՝ կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի իրագործման դեպքում:

- *Առաջնահերթություն տալ բացահայտված սխեմաներին*՝ հիմնվելով գնահատման արդյունքների վրա, և *որոշել արձագանքի մեթոդը*՝ հաշվի առնելով վնասը մեղմացնող համապատասխան միջոցների առաջնահերթությունը և ծախսարդյունավետության վերլուծությունը:

ՌԻՍԿԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերի գնահատման փաստաթղթային ձևակերպման համար կազմակերպությունը պետք է կիրառի որոշակի մեթոդաբանություն: Ստորև ներկայացված մոդելը Նորվեգիայի գլխավոր աուդիտորի գրասենյակի կողմից մշակված մեթոդաբանության փոփոխված տարբերակն է: Այն ցույց է տալիս, թե ինչպես կարող են համակարգված և կառուցվածքային ձևով կիրառվել ռիսկերի նույնականացման, գնահատման և արձագանքման տարրերը:

Մոդելը բաղկացած է երկու աղյուսակից՝ օժանդակ և հիմնական:

Քայլ 1. Օժանդակ աղյուսակում թվարկել անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության բոլոր բացահայտված ռիսկերը և սխեմաները

Քայլ 2. Գնահատել ռիսկերը և սխեմաները հնարավորության/խոցելիության հետ հարաբերության ենթատեքստում: Կարող է կիրառվել հետևյալ հնգաստիճան գնահատման սանդղակը.

Հնարավորություն/խոցելիություն		Միավոր
ՇԱՏ ԲԱՐՁՐ	Կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի հնարավորությունը/խոցելիությունը շատ բարձր է	5
ԲԱՐՁՐ	Կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի հնարավորությունը/խոցելիությունը բարձր է	4
ՄԻՋԻՆ	Կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի հնարավորությունը/խոցելիությունը միջին աստիճանի է	3
ՑԱԾՐ	Կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի հնարավորությունը/խոցելիությունը ցածր է	2
ՇԱՏ ՑԱԾՐ	Կազմակերպության մեջ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմայի հնարավորությունը/խոցելիությունը շատ ցածր է	1

Նկար 2. Հնարավորության/խոցելիության սանդղակ

Քայլ 3. Գնահատել անձնական անվտանգության, ֆինանսական, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի հարցերին առնչվող հետևանքները սխեմայի իրագործման դեպքում: Հետևանքների տարբեր տեսակների բացատրություն.

Անձնական անվտանգություն. անվտանգության սպառնալիքների գնահատում՝ սխեմայի իրագործման դեպքում: Որքանո՞վ կարող է կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողությունը վտանգի ենթարկել անձնակազմի առողջությունն ու անվտանգությունը:

Ֆինանսական. ֆինանսական կորուստների գնահատում՝ սխեմայի իրագործման դեպքում: Որքանո՞վ կարող է կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողությունը նվազեցնել արդյունավետությունը կամ արտադրողականությունը: Արդյոք սխեման կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ ծառայությունների որակի վրա (օր.՝ շինարարական աշխատանքների):

Հեղինակություն. հետևանքների գնահատում կազմակերպության համար, եթե կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողությունը հայտնի դառնա հանրությանը: Որքանո՞վ կարող է սխեման բացասական ազդեցություն ունենալ կազմակերպության նկատմամբ հանրային վստահության վրա:

Կորպորատիվ մշակույթ. արդյո՞ք կոռուպցիոն կամ խարդախ բնույթի գործողությունը կհանգեցնի դժգոհության, վախի և (կամ) կոնֆլիկտների աշխատակիցների շրջանում: Որքանո՞վ այն բացասական ազդեցություն կունենա կազմակերպության ընդհանուր բարոյական կամ էթիկական ստանդարտների վրա:

Հետևանքները գնահատելիս կարող է կիրառվել հետևյալ հնգաստիճան գնահատման սանդղակը.

Հետևանք		Միավոր
ՇԱՏ ԶԳԱԼԻ	Սխեման շատ զգալի բացասական ազդեցություն կունենա անձնակազմի առողջության և անվտանգության և (կամ) կազմակերպության ֆինանսական դրության, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի վրա: Վնասի չափը շատ մեծ կլինի:	5
ԶԳԱԼԻ	Սխեման զգալի բացասական ազդեցություն կունենա անձնակազմի առողջության և անվտանգության և (կամ) կազմակերպության ֆինանսական դրության, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի վրա: Վնասի չափը մեծ կլինի:	4
ՄԻՋԻՆ	Սխեման բացասական ազդեցություն կունենա անձնակազմի առողջության և անվտանգության և (կամ) կազմակերպության ֆինանսական դրության, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի վրա: Վնասի չափը կլինի միջին աստիճանի:	3
ՑԱԾՐ	Սխեման բացասական ազդեցություն կունենա անձնակազմի առողջության և անվտանգության և (կամ) կազմակերպության ֆինանսական դրության, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի վրա: Վնասի չափը ցածր կլինի:	2
ԱՆՆՇԱՆ	Սխեման քիչ բացասական ազդեցություն կունենա անձնակազմի առողջության և անվտանգության և (կամ) կազմակերպության ֆինանսական դրության, հեղինակության և կորպորատիվ մշակույթի վրա: Վնասի չափը աննշան կլինի:	1

Նկար 3. Հետևանքների սանդղակ

Քայլ 4. – Դասակարգել սխեմաները՝ բազմապատկելով հնարավորության/խոցելիության միավորը (Հ) չորս տեսակի հետևանքների (Հ) ամենաբարձր միավորի հետ .

Ընդհանուր դասակարգում (առաջնահերթության որոշում) = Հ*Հ (չորս տեսակի հետևանքների մեջ ամենաբարձր միավորը)

Ամփոփելով՝ օժանդակ աղյուսակը կունենա հետևյալ տեսքը .

Գումարը գնահատումից և հաշվարկից հետո	Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի կամ խարդախության սխեմա	Հնարավորություն/ խոցելիություն	Հետևանքներ			
			Անձնական անվտանգություն	Ֆինանսական	Հեղինակություն	Կորպորատիվ մշակույթ
25	ՕՐԻՆԱԿ Մի մասնավոր շինարարական ձեռնարկություն առաջարկում է պաշտպանության նախարարության մի պաշտոնյայի, իսկ վերջինս համաձայնում է ընդունել կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների կամ աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ զինված ուժերի համար նոր գրասենյակի կառուցման պայմանագրի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:	5	3	4	5	4
16	[Սխեմա Y-ի նկարագրություն]	4	2	4	4	3
6	[Սխեմա Z-ի նկարագրություն]	2	2	3	3	3

Նկար 4. Օժանդակ աղյուսակ

Օժանդակ աղյուսակը լրացնելուց հետո սխեմաները/ռիսկերը փոխանցվում են հիմնական աղյուսակ: Հիմնական աղյուսակում սխեմաներին/ռիսկերին առաջնայնություն տալիս օգտագործվում է միայն «բարձր առաջնայնության» կամ «ցածր առաջնայնության» դասակարգումը: Դասակարգումը հիմնված է օժանդակ աղյուսակի աստիճանակարգման վրա և անհրաժեշտ է՝ որոշելու համար, թե որ գումարն է («Գումարը գնահատումից և հաշվարկից հետո» սյունակից) համապատասխանում *բարձր* կամ *ցածր* առաջնայնությանը: Հիմնական աղյուսակը, որը պարունակում է վերը նշված օժանդակ աղյուսակում տրամադրված սխեմայի օրինակը (այս օրինակում ենթադրում ենք, որ 15-ից ավելի բարձր գումար ունեցող բոլոր սխեմաներին պետք է տրվի բարձր առաջնայնություն), ունի հետևյալ ձևը և բովանդակությունը.

ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԵՎ ԽԱՐԴԱԽՈՒԹՅԱՆ ՍԽԵՄԱՆԵՐ

Պաշտպանության ոլորտում կարելի է առանձնացնել անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության մի քանի սխեմաներ: Ակնհայտ է, որ կազմակերպություններն ու երկրները ենթարկվում են տարբեր աստիճանի ռիսկերի: Իրազեկման և ուսուցողական նպատակներով ներկայացնում ենք մի շարք ընդհանուր սխեմաներ և սցենարներ.

- Սխեմա 1. Պաշտպանության ոլորտի մի պաշտոնյա օգտագործում է իր ծառայողական դիրքը՝ իրական շուկայական արժեքից զգալիորեն ցածր գնով պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության կողմից վաճառվող հողամաս ձեռք բերելու համար:

- Սխեմա 2. Պաշտպանության ոլորտի մի պաշտոնյա ունի հողամաս զորամասերի տեղակայման համար հարմարավետ վայրում: Պաշտպանության ոլորտի մի գերատեսչություն հողամասի կարիք ունի՝ կապված նոր ռազմաբազայի ստեղծման հետ: Վերոհիշյալ պաշտոնյան հնարավորություն ունի ազդել գնման գործընթացի վրա այնպես, որ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունը գնի իրեն պատկանող հողամասը սովորական շուկայական գնից զգալիորեն բարձր գնով:

- Սխեմա 3. Որոշ մասնավոր շինարարական ընկերություններ պաշտպանության ոլորտի պաշտոնյաներին *առաջարկում են, իսկ վերջիններս համաձայնում են ընդունել* կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների և/կամ աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների համար շենքերի կառուցման կամ քանդման պայմանագրերի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:

- Սխեմա 4. Պաշտպանության ոլորտի որոշ պաշտոնյաներ մասնավոր շինարարական ընկերություններից *պահանջում և ստանում են* կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների (օրինակ՝ պաշտոնյաների մասնավոր տների շինարարության հետ կապված ծառայությունների) և (կամ) աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների համար շենքերի կառուցման կամ քանդման պայմանագրերի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:

- Սխեմա 5. Որոշ մասնավոր ծառայություններ մատուցողներ պաշտպանության ոլորտի պաշտոնյաներին *առաջարկում են, իսկ վերջիններս համաձայնում են ընդունել* կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների և (կամ) աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների համար սպա-

սարկման և (կամ) օբյեկտների կառավարման այլ ծառայությունների գծով պայմանագրերի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:

- Սխեմա 6. Պաշտպանության ոլորտի որոշ պաշտոնյաներ մասնավոր ծառայություններ մատուցողներից *պահանջում և ստանում են* կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների և (կամ) աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությունների համար սպասարկման և (կամ) օբյեկտների կառավարման այլ ծառայությունների գծով պայմանագրերի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:

- Սխեմա 7. Զինվորականների բնակարանային ապահովման հարցերով զբաղվող աշխատակիցը պահանջում և ստանում է կանխիկի, ապրանքների կամ հովանավորչության տեսքով փոխհատուցում՝ շահեկան պայմաններով կամ բնակարանների (տների) սակավության պայմաններում որոշ անձանց բնակարան (տուն) հատկացնելու դիմաց:

- Սխեմա 8. Շինարարության կամ այլ անշարժ գույքի հետ կապված ծառայությունների գնմանը մասնակցող պաշտոնյաների մի փոքր խումբ պայմանագրեր է կնքում այնպիսի ընկերությունների հետ, որոնց վերջնական սեփականատերերը իրականում հանդիսանում են հենց իրենք:

- Սխեմա 9. Աշխատողները (օրինակ՝ գնման կամ հաշվապահական հաշվառման բաժնում) անօրինական ճանապարհով յուրացնում են միջոցներ՝
  - գրանցելով շինծու մատակարարներ և կատարելով վճարումներ ենթադրյալ շինարարական և (կամ) անշարժ գույքի այլ ծառայությունների դիմաց, կամ
  - կատարելով անշարժ գույքի ծառայությունների դիմաց դուրս գրված և նշված ծառայությունների իրական արժեքը գերազանցող վճարումներ, կամ կատարելով վճարումներ կեղծ ապրանքագրերի հիման վրա, կամ
  - կատարելով ապրանքագրերի վճարումներ՝ իրականում չմատուցված անշարժ գույքի ծառայությունների դիմաց:

- Սխեմա 10. Որոշ պաշտոնյաներ կամ աշխատակիցներ, *համաձայնության գալով* մատակարարների կամ երրորդ անձանց հետ, յուրացնում են միջոցներ՝
  - կատարելով անշարժ գույքի ծառայությունների դիմաց դուրս գրված և նշված ծառայությունների իրական արժեքը գերազանցող վճարումներ, կամ կատարելով վճարումներ կեղծ ապրանքագրերի հիման վրա, կամ
  - կատարելով ապրանքագրերի վճարումներ՝ իրականում չմատուցված անշարժ գույքի ծառայությունների դիմաց, կամ
  - սեփական հարստացման նպատակով օգտագործելով պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությանը պատկանող շենքեր կամ հողատարածքներ (օրինակ՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչությանը պատկանող պահեստը մասնավոր ընկերությանը վարձակալության տալով և հասույթը ամբողջությամբ կամ մասամբ յուրացնելով):

- Սխեմա 11. Պաշտպանության ոլորտի շենքերի և այլ միջոցների վերաբերյալ գաղտնի տեղեկատվությանը տիրապետող աշխատակիցները այդ տեղե-

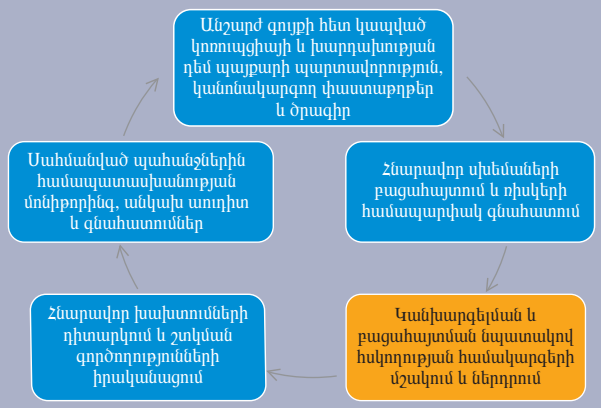
կատվությունը վաճառում են օտարերկրյա գերատեսչությունների կամ այլ անձանց:

- Սխեմա 12. Շինարարական նախագծերում ներգրավված աշխատակիցն արտաքին շինարարական ընկերությունից ստանում է փոխհատուցում՝ փոխարենը թույլատրելով, որ այդ ընկերությունը շինարարական նախագիծն օգտագործի փողերի լվացման սխեմայում:

Կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկ՝ ԻՆՉ	Սխեմա՝ ՈՎ և ԻՆՉՊԵՍ	Բնորոշ ազդակներ	Ղեկավարության գործողություններ
ԲԱՑԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆ Ռիսկի համառոտ նկարագրություն: Պետք է փորձել որոշել ռիսկի (սխեմայի) համապատասխան կատեգորիան (օրինակ՝ «կաշառք»):	Սխեմայի մանրամասն նկարագրություն, ներառյալ մեթոդը և մասնակիցներին: Բացատրել, թե ինչպես կարող է առաջանալ տվյալ սխեման:	Սխեմայի բնութագրերի կամ «ախտանիշների» նկարագրություն, այդ թվում՝ նշաններ, որոնց պետք է ուշադրություն դարձնել՝ սխեման բացահայտելու համար:	Ռիսկը մեղմելու համար արդեն իսկ ներդրված կամ անհրաժեշտ հսկողության համակարգերի (միջոցառումների) նկարագրություն:
Անշարժ գույքի հետ կապված գործընթաց			
1 Նոր շենքերի կառուցում			
Պետական պաշտոնյայի կաշառում	ՕՐԻՆԱԿ Մի մասնավոր շինարարական ձեռնարկություն առաջարկում է պաշտպանության նախարարության մի պաշտոնյայի, իսկ վերջինս համաձայնում է ընդունել կանխիկի, ապրանքների, ծառայությունների կամ աշխատանքի առաջարկի տեսքով փոխհատուցում՝ զինված ուժերի համար նոր գրասենյակի կառուցման պայմանագրի շնորհման գործընթացի վրա ազդելու դիմաց:	Աշխատավարձի և կենսակերպի միջև անհամապատասխանություն: Աշխատանքային ռեժիմի կամ վարքագծի կտրուկ փոփոխություն: Կարիերայի ընթացքի «անակնկալ» փոփոխություն: Մատակարարի վարքագծի կտրուկ փոփոխություն:	Գործում է ազդարարողների թեժ գիծ: Իրականացվում է բարեվարքության և էթիկայի վերապատրաստման ծրագիր: Անհրաժեշտ է կատարելագործել խախտումների մասին ոստիկանությանը հաղորդումներ ներկայացնելու կարգը:
[Ռիսկի անվանումը և Y սխեմայի կատեգորիան]	[Y սխեմայի նկարագրություն]	[Z սխեմային բնորոշ ազդակներ]	[Y սխեմային բնորոշ ազդակներ]
[Ռիսկի անվանումը և Z սխեմայի կատեգորիան]	[Z սխեմայի նկարագրություն]	[Z սխեմային բնորոշ ազդակներ]	[Z սխեմային բնորոշ ազդակներ]

Նկար 5. Հիմնական աղյուսակ

Առաջնահերթություն	Հնարավորություն/ խոցելիություն	Կազմակերպության համար հետևանքներ	Աուդիտի ընթացակարգեր
Առաջնահերթությունը սահմանվում է որպես բարձր կամ ցածր՝ ելնելով օժանդակ աղյուսակում ներկայացված գնահատումից և դասակարգումից:	Ներկայացնել և բացատրել օժանդակ աղյուսակում բերված գնահատումը:	Օժանդակ աղյուսակի գնահատման վրա հիմնված նկարագրություն: Հիմնական հետևանքների մեկնաբանություն:	Ներկայացրել աուդիտի ընթացակարգեր, որոնք կարող են կարևոր լինել ներքին աուդիտի դեպքում:
Բարձր	Պաշտպանության նախարարության մի քանի պաշտոնյաներ ունեն շինարարական ընկերությունների հետ շահավետ պայմանագրեր կնքելու ընդլայնված լիազորություններ: Բացահայտման և կարգավորման համար անհրաժեշտ հսկողության համակարգերի բացակայություն:	Ֆինանսական կորուստներ, քանի որ զինված ուժերը, ամենայն հավանականությամբ, կվճարեն ավելին, քան անհրաժեշտ է շենքի համար: Կնվազի հարկ վճարողների վստահությունը պաշտպանության նախարարության հանդեպ: Ակնկալվում է, որ աշխատողների մոտիվացիան կնվազի:	Պարտականությունների տարանջատման վերանայում: Շինարարական ընկերությունների և պաշտպանության նախարարության բարձրաստիճան պաշտոնյաների միջև հարաբերությունների վերլուծություն: Պաշտպանության նախարարության բարձրաստիճան պաշտոնյաների կենսակերպի թաքնված վերլուծություն:
Բարձր	[Y սխեմայի հնարավորության/ խոցելիության գնահատում]	[Հետևանքները՝ Y սխեմայի տեղի ունենալու դեպքում]	[Z սխեմայի հետ կապված համապատասխան աուդիտորական ընթացակարգեր]
Ցածր	[Z սխեմայի հնարավորության/ խոցելիության գնահատում]	[Հետևանքները՝ Z սխեմայի տեղի ունենալու դեպքում]	[Z սխեմայի հետ կապված համապատասխան աուդիտորական ընթացակարգեր]



Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության դեպքերի կանխարգելման, բացահայտման և վերացման համար անհրաժեշտ հսկողության համակարգեր

ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԵՎ ԽԱՐԴԱԽՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ռիսկերի հանդեպ հանդուրժողականությունը տարբեր է յուրաքանչյուր առանձին կազմակերպության դեպքում: Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերի ենթարկված առաջատար կազմակերպությունները սովորաբար ձգտում են ունենալ կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի կայուն ծրագիր: Դա ենթադրում է հսկողության համակարգերի մշակում և իրականացում՝ ուղղված ռիսկերի արդյունավետ նվազեցմանը, սակայն չի նշանակում հսկողության բոլոր տեսակի համակարգերի ներդրում: Շեշտադրվում է նպատակային և կանոնակարգված մոտեցման (ի տարբերություն չկանոնակարգված կամ պատահական մոտեցման) և հսկողության արդյունավետ համակարգերի կարևորությունը, որոնցով ապահովվում է ծախսված ռեսուրսների առավելագույն արդյունավետությունը[7]: Գլխավոր խնդիրն այն է, որ հսկողության համակարգերից օգուտները գերազանցեն դրանց ներդրման և գործարկման ծախսերը[8]: Որպես կանոն, ներքին հսկողության համակարգը բաղկացած է կանոններից, ընթացակարգերից, պրակտիկայից և կազմակերպական տարրերից, որոնց ներդրման միջոցով նվազեցվում է կազմակերպության համար ռիսկը: Ներքին հսկողության համակարգերը սովորաբար ներառում են միջոցառումներ, որոնք իրենց բնույթով ուղղված են հնարավոր դեպքերի կանխարգելմանը, բացահայտմանը և վերացմանը: Այս համատեքստում կանխարգելումը ներառում է քաղաքականություն, ընթացակարգեր, ուսուցում և իրազեկում, որոնց միջոցով կանխվում է անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության առաջացումը, մինչդեռ բացահայտումը հիմնված է այնպիսի գործողությունների և մեթոդների վրա, որոնց

7 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում. գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա

8 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում. գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա

միջոցով բացահայտվում են կոռուպցիայի կամ խարդախության դեպքեր և ներկայացվում են դրանց մասին հաղորդումներ: Վերացումը ներառում է միջոցառումներ, որոնք ուղղված են հայտնաբերված կոռուպցիայի կամ խարդախության դեպքի ազդեցությունը նվազագույնի հասցնելուն, դրա առաջացման պատճառները պարզելուն և հետագայում նման դեպքերի կրկնվելը բացառելուն:

ԿԱՆԽԱՐԳԵԼՈՒՄ

Կանխարգելումը կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի ամենաառաջնային պրոակտիվ միջոցն է: Կանխարգելման բազմաթիվ տարրերից են՝ շահերի բախման վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրումը, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ներքին կանոնակարգերը, որպես գաղտնի չդասակարգված տեղեկատվության ազատ մատչելիությունը, մատակարարների և գործընկերների բարեվարքության ստուգման պատշաճ միջոցառումները, պարտականությունների տարանջատումը, լիազորությունների հստակ սահմանումը, ինչպես նաև կոնկրետ գործարքների համար սահմանված տարբեր ընթացակարգերը:

ՇԱՀԵՐԻ ԲԱԽՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՏՐԱՄԱԴՐՈՒՄ

Շահերի բախումը կարող է հանգեցնել որոշումների, որոնք չեն բխում կազմակերպության շահերից, ինչը պայմանավորված է նրանով, որ անձնական նկատառումները կարող են ազդել դատողության և որոշումների կայացման վրա: Թեև մտադրությունները կարող են օրինաչափ լինել, շահերի բախման հնարավոր առկայությունը կարող է ընկալվել որպես ոչ պատշաճ: Տարատեսակ շահերի բախումները սովորաբար անշարժ գույքի հետ կապված խարդախության հիմնական ռիսկերից են: Այսպիսով, կարևորվում է ղեկավարների, աշխատողների և կապալառուների կողմից հնարավոր կամ իրական շահերի բախման վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրման գործընթացը: Կազմակերպության ներսում շահերի բախման վերաբերյալ տեղեկատվությունը բացահայտելուց հետո իրավաբանական ծառայությունը կամ որևէ այլ համապատասխան և անկողմնակալ ստորաբաժանում պետք է կատարի յուրաքանչյուր այդպիսի բախման գնահատում: Առկա է որոշումների կայացման մի քանի տարբերակ.

- Եզրակացնել, որ իրականում կա շահերի բախում, և պահանջել, որ տվյալ անձը դադարեցնի իր գործունեությունը կամ դուրս գա կազմակերպությունից:
- Ի գիտություն ընդունել կազմակերպության ներսում փոխհարաբերությունների վերաբերյալ բացահայտված տեղեկատվությունը, սակայն եզրակացնել, որ իրականում շահերի բախում չկա:
- Որոշել, որ կա շահերի բախման հավանականություն, և կիրառել որոշակի սահմանափակումներ կոնկրետ անձի նկատմամբ՝ բացահայտված ռիսկը կառավարելու և շահերի բախման առաջացման հնարավորությունը բացառելու համար:

ԿԱԴՐԱՅԻՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Կազմակերպության կադրերի բաժնի կողմից կիրառվող գործընթացների բաղկացուցիչ մաս պետք է կազմեն կոռուպցիան և խարդախությունը կանխելու հետևյալ ընթացակարգերը:

- **Հատուկ ստուգումների անցկացում**
  Ցանկացած կազմակերպության կոռուպցիոն և խարդախության հիմնական ռիսկերից մեկը կապված է այն մարդկանց հետ, որոնք ընդունվում և ժամանակի ընթացքում նշանակվում են պատասխանատու և ղեկավար պաշտոնների: Հետևաբար, կարևոր է տեղյակ լինել անձնական բարեվարքության հետ կապված ցանկացած խնդրի մասին, որը կարող է ազդել այդպիսի պաշտոններին նրանց համապատասխանության վրա: Պետք է ստուգել կրթությունը, աշխատանքային փորձը, մասնագիտական հմտությունները, էթիկայի ստանդարտները և իրենց նախկին աշխատանքը թողնելու պատճառները:

- **Կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի գծով վերապատրաստում և իրազեկում**
  Փորձը ցույց է տալիս, որ կազմակերպության ներսում կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի օրակարգի վերաբերյալ բավարար իրազեկվածություն ապահովելու համար ժամանակ և ջանքեր են անհրաժեշտ: Հետևաբար, անհրաժեշտ են պարբերական վերապատրաստման և իրազեկման միջոցառումներ, որոնք կապահովեն կազմակերպության՝ կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի պարտավորությունների մասին իրազեկվածությունը և այդ պարտավորությունների կատարումը: Անշարժ գույքի հարցերով զբաղվող աշխատակիցներին պետք է տրամադրել հատուկ մշակված տեղեկատվություն և ուսուցում, որը նրանց հնարավորություն կտա հասկանալ, թե ինչ էթիկական ստանդարտներ են ակնկալվում իրենցից, և անշարժ գույքի հետ կապված ինչ կոռուպցիոն և խարդախության ռիսկեր կարող են առաջանալ: Անհրաժեշտ է նաև տալ ցուցումներ այն մասին, թե ինչպես լուծել էթիկական երկընտրանքները: Օգտակար կլինի տրամադրել համառոտ ձեռնարկ, որն անձնակազմին կօգնի կողմնորոշվել մատակարարների հետ փոխգործակցության և այլ խնդիրների հետ բախվելիս:

- **Աշխատակիցների հետ երկխոսություն և կատարողականի գնահատում**
  Կատարողականի կառավարումը ներառում է աշխատողի վարքագծի և կատարողականի, ինչպես նաև աշխատանքի հետ կապված կարողությունների գնահատում: Սովորաբար մարդիկ ցանկանում են, որ իրենց կարողությունները գնահատվեն, և իրենք աշխատանքի դրական արդյունքների ու հաջողությունների համար պարգևատրվեն: Խնդիրները կանխելու համար կարևոր է աշխատողների աշխատանքի կանոնավոր և արդարացի գնահատումը, ինչպես նաև ժամանակին տրվող և կառուցողական արձագանքը: Այն աշխատողները, որոնք չեն գնահատվում իրենց նվաճումների և հաջողությունների համար, մասնավորապես նրանք, ովքեր չեն ունեցել առաջխաղացում, կարող են դրանով իսկ արդարացված համարել իրենց ոչ պատշաճ և խարդախ վարքագիծը[9]: Աշխատողների հետ երկխոսության շրջանակներում կարող են նաև անցկացվել կազմակերպության աշխատողների սոցիալական հարցումներ:

9 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում . գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա

- **Աշխատանքից հեռանալիս եզրափակիչ զրույցների անցկացում**
  Աշխատանքից ազատված կամ դուրս եկող աշխատակիցների հետ եզրափակիչ զրույցներ վարելու պրակտիկան կարող է օգտակար լինել խնդիրների կանխարգելման և բացահայտման համար: Նման հարցազրույցները կարող են բացահայտել կազմակերպության ներսում ղեկավարության բարեվարքության և այլ խնդրահարույց մշակույթի և պրակտիկայի հետ կապված հարցեր:

ԳԱՂՏՆԻ ՉԴԱՍԱԿԱՐԳՎԱԾ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՀԱՍԱՆԵԼԻՈՒԹՅՈՒՆ

Պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության անշարժ գույքի ակտիվների վաճառքի հանրային հայտարարությունները կարևոր կանխարգելիչ միջոց են, որոնցով նվազեցվում է գործարքների համար անիրական ցածր գներ ներկայացնելու և հնարավոր ավելի քիչ հայտատուներ ներգրավելու ռիսկը:

ՄԱՏԱԿԱՐԱՐՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ՊԱՏՇԱՃ ՍՏՈՒԳՈՒՄ

Եվրոպայի անշարժ գույքի ոլորտը ներգրավում է ցածր էթիկական ստանդարտներ ունեցող համեմատաբար մեծ թվով դերակատարների: Հետևաբար, անհրաժեշտ է պատշաճ շրջահայացություն դրսևորել հողատարածքներ վաճառողների և գնողների, ինչպես նաև շինարարական և անշարժ գույքի այլ ծառայություններ մատակարարողների ընտրություն կատարելիս: Բարեվարքության պատշաճ ստուգման (Integrity Due Diligence) շրջանակներում ձեռք է բերվում տեղեկատվության՝ երրորդ կողմի հետ կապված բարեվարքության և կոռուպցիոն ռիսկերի մասին պատկերացում կազմելու համար:

ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՏԱՐԱՆՋԱՏՈՒՄ ԵՎ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆԱՓԱԿՈՒՄ

Պարտականությունների տարանջատումը ներքին հսկողության համակարգի հիմնական տարրերից է, որը թույլ է տալիս կանխել և բացահայտել խախտումները՝ գործարքներ սկսելու և գրանցելու, ինչպես նաև ակտիվների պահառություն իրականացնելու պարտականությունները տարանջատելու և տարբեր անձանց վստահելու միջոցով: Անհրաժեշտ է տարանջատել անշարժ գույքի հետ կապված հետևյալ պարտականությունները.

- Ակտիվների պահառություն և նյութական պատասխանատվություն (շենքերի կառավարում և այլն)
- Լիազորում և հաստատում (կապված պայմանագրերի շնորհման, վճարումների կատարման, ակտիվների գնահատման և այլ հարցերի հետ)
- Գործարքների գրանցում (վճարումների կատարում, հաշվետվությունների կազմում և այլն)

Խարդախությունն ավելի քիչ հավանական է, երբ անհատի լիազորությունների մակարդակը համապատասխանում է նրա պատասխանատվության աստիճանին: Լիազորությունների և պատասխանատվության անհամապատասխանությունը, մասնավորապես վերահսկողական մեխանիզմների և պարտականությունների տարանջատման բացակայության պարագայում, կարող է հանգեցնել խարդախության[10]:

10 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում. գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա

ԳՈՐԾԱՐՔՆԵՐԻ ՄԱԿԱՐԴԱԿՈՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Որոշակի տեսակի գործարքների վերանայումը նույնպես կարող է օգնել կանխել կոռուպցիան և խարդախությունը: Քանի որ կոռուպցիայի և խարդախության սխեմաներում հաճախ ներգրավվում են երրորդ կողմ հանդիսացող իրավաբանական և ֆիզիկական անձինք, անհրաժեշտ է իրականացնել ստուգումներ՝ նախքան հաշվապահական և այլ համակարգերում նոր աշխատողների, մատակարարների և հաճախորդների (տվյալ համատեքստում՝ հողատարածքների և շենքերի գնորդների և վարձակալների) գրանցումը: Բացի այդ, պետք է վերանայել երրորդ անձանց հետ այն գործարքները, որոնցում բացահայտվել են շահերի հնարավոր բախումներ: Ստուգիչ հարցերից են.

- Արդյո՞ք ունենք բավարար փաստաթղթեր՝ եզրակացնելու, որ նոր աշխատողը կամ մատակարարը կեղծ չէ, այլ իրական:
- Արդյո՞ք նոր մատակարարի կամ նոր հաճախորդի որևէ հիմնական տվյալներ (օրինակ՝ հասցե և (կամ) բանկային հաշվի տվյալներ) համընկնում են ներկայիս որևէ աշխատողի տվյալների հետ:
- Արդյո՞ք կապակցված կողմի հետ գործարքը (որը ներառված է շահերի ռեգիստրում) ընդունելի է:
- Արդյո՞ք մատակարարման հասցեն համընկնում է աշխատողներից որևէ մեկի հասցեի հետ:
- Արդյո՞ք մատակարարը պահանջում է, որ վճարումը կատարվի օֆշորային բանկային հաշվին:

ՀԱՅՏՆԱԲԵՐՈՒՄ

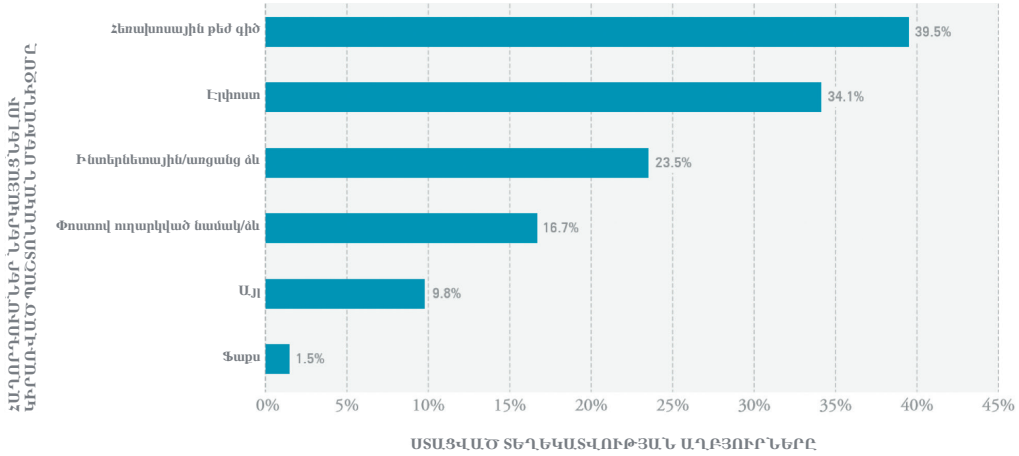
Հայտնաբերման արդյունավետ և տեսանելի մեխանիզմների առկայությունը կոռուպցիոն և խարդախ գործելակերպի զսպման ամենագործուն միջոցներից է: Հսկողության համակարգում ներառված հայտնաբերման մեխանիզմների նպատակն է պարզել, թե արդյոք տեղի է ունենում կամ տեղի է ունեցել կոռուպցիայի կամ խարդախության դեպք: Հսկողության համակարգի շրջանակներում կիրառվող հայտնաբերման մեխանիզմների տեսակները պետք է արտացոլեն կազմակերպության ներսում հայտնաբերված սխեմաներն ու ռիսկերը: Հայտնաբերման միջոցները պետք է լինեն ճկուն, հարմարվող և անընդհատ փոփոխվող՝ ռիսկերի դինամիկ բնույթին համապատասխանելու համար: Հայտնաբերման կարևոր մեթոդներից են անանուն հաղորդման մեխանիզմը (ազդարարողների թեժ գիծ), գործընթացի վերահսկման համակարգերը և նախաձեռնողական հայտնաբերման ընթացակարգերը, որոնք հատուկ մշակված կլինեն կոռուպցիայի և խարդախության դեպքերը բացահայտելու համար:

ԱԶԴԱՐԱՐՈՂՆԵՐԻ ԹԵԺ ԳԻԾ

Հայտնի է, որ վստահելի աղբյուրից ստացված գաղտնի տեղեկատվությունը խարդախության դեպքերի հայտնաբերման ամենատարածված մեթոդն է. 2016 թ. խարդախության գլոբալ հետազոտության արդյունքների համաձայն՝ այս մեթոդով հայտնաբերվել է խարդախության դեպքերի 39%-ը[11]: Սակայն դա այդպես է ոչ բոլոր կազմակերպություններում: Հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ այն կազմակերպություններում, որոնք ունեն հաղորդումներ ներկայացնելու թեժ գիծ, խարդախության սխեմաների 47.3%-ը

11 Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիայի (ACFE) զեկույցը երկրներին՝ պաշտոնական դիրքի չարաշահման և խարդախության մասին:

հայտնաբերվել է նման գաղտնի տեղեկատվություն ստանալուց հետո: Համեմատության համար նշենք, որ այն կազմակերպություններում, որոնք չունեն հաղորդումներ ներկայացնելու թեժ գիծ, գաղտնի տեղեկատվություն ստանալու միջոցով հայտնաբերվել է նման դեպքերի միայն 28%-ը: Սա ցույց է տալիս, որ ազդարարողների թեժ գիծը կարող է արդյունավետ միջոց հանդիսանալ խարդախության սխեմաներ հայտնաբերելու համար: Ստորև բերված աղյուսակից պարզ է, որ ազդարարողներն օգտագործում են զեկուցման տարբեր եղանակներ, և կազմակերպությունների համար կարող է օգտակար լինել կոռուպցիայի և խարդախության մասին հաղորդումներ ներկայացնելու տարբեր ուղիներ ունենալը.



Նկար 6. Ազդարարողների կողմից հաղորդումներ ներկայացնելու պաշտոնական մեխանիզմ (ACFE-ի համաշխարհային խարդախության վերաբերյալ 2016 թ. հետազոտություն)

Որպեսզի հաղորդումների ներկայացման գործընթացն արդյունավետ լինի, այն պետք է վայելի աշխատողների վստահությունը: Ազդարարողների հաղորդումները պետք է գաղտնի պահվեն և քննվեն բարձր պրոֆեսիոնալ մակարդակով: Բացի այդ, հաղորդումների ներկայացման մեխանիզմը պետք է լինի հասանելի և թափանցիկ. այն պետք է ապահովի տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչ ընթացք է տրվում հաղորդումներին, ում կողմից են դրանք դիտարկվում, և ինչպես է իրականացվում ազդարարողների պաշտպանությունը վրեժխնդրությունից: Թեժ գիծը պետք է սպասարկեն այն աշխատողները, որոնք անցել են վերապատրաստում և ունեն նման գործեր վարելու փորձ, ինչպես նաև կազմակերպությունում զբաղեցնում են անկախ պաշտոններ: Վերջապես, հաղորդման մեխանիզմները պետք է նպաստեն անանուն հաղորդումների ներկայացմանը:

ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՎԵՐԱՀՍԿՄԱՆ ՄԵԽԱՆԻԶՄՆԵՐ

Գործընթացի վերահսկման մեխանիզմները, որոնք հատուկ նախատեսված են կոռուպցիայի և խարդախության դեպքերը և սխալները հայտնաբերելու համար, ներառում են համադրումներ, անկախ ստուգումներ, ֆիզիկական զննումներ և վերահաշվարկներ, վերլուծություններ և աուդիտներ: Անշարժ գույքի նկատմամբ կիրառման համատեքստում գործընթացի վերահսկման առավել նպատակահարմար միջոցները ներկայացված են ստորև.

- *Համադրումներ.* հողատարածքների և շենքերի առքուվաճառքի պայմանագրերը համադրվում են անկախ գնահատման կամ վերլուծության արդյունքների հետ, ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման, վաճառքի, վարձակալության և գնման ապրանքագրերը համադրվում են պայմանագրերի հետ, շինարարական և վերանորոգման աշխատանքների ապրանքագրերը համադրվում են ընթացող կամ կատարված աշխատանքների ծավալի հետ

- *Անկախ ստուգումներ.* անկախ փորձագետների կողմից կատարվում է հողամասերի, շենքերի և վարձակալության շուկայական արժեքի հաշվարկում, ընթացիկ վիճակի և շինարարական նախագծերի բյուջեի գնահատում

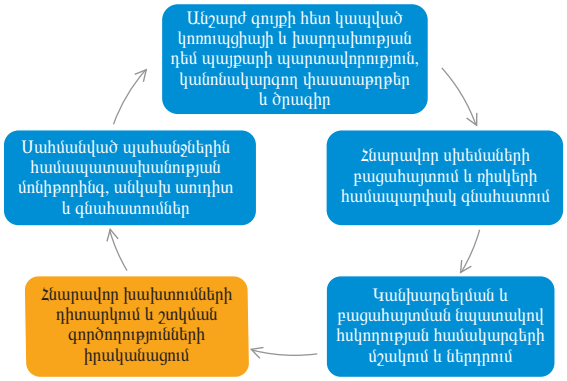
- *Ֆիզիկական գնումներ և վերահաշվարկներ.* կատարվում է շենքերի, այդ թվում՝ տեխնիկական կառուցվածքների և ներքին հարդարման արժեքի վերահաշվարկ, ընթացիկ շինարարական և վերանորոգման աշխատանքների ընթացքի ստուգում, շինարարական և վերանորոգման աշխատանքների որակի ստուգում

- *Վերլուծություն.* կատարվում է անշարժ գույքի գների, տարբեր օբյեկտների վարձակալության, շինարարական և վերանորոգման ծառայությունների արժեքի դինամիկայի կառուցվածքային վերլուծություն

- *Աուդիտների անցկացում.* մանրամասն ներկայացված է սույն ուղեցույցի 5-րդ բաժնում

ՆԱԽԱՁԵՌՆՈՂԱԿԱՆ ՀԱՅՏՆԱԲԵՐՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Հայտնաբերման նպատակով իրականացվող գործընթացի վերահսկման միջոցառումներից բացի, կազմակերպությունները կարող են իրականացնել տվյալների վերլուծություն, կիրառել շարունակական աուդիտորական ընթացակարգեր և այլ տեխնիկական միջոցներ՝ կոռուպցիայի և խարդախության դեպքերն արդյունավետ հայտնաբերելու համար: Այս ընթացակարգերը կիրառելու նախապայմաններից է գնումների և հաշվապահական հաշվառման գործընթացների թվայնացման բարձր աստիճանը:



ԴԵՊՔԵՐԻ ՔՆՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՇՏԿՄԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ

Կարևոր է, որ գործող օրենսդրության, էթիկայի կանոնագրքի կամ վերահսկողության համակարգերի ցանկացած խախտման, շեղման կամ պահանջների չկատարման դեպքում ներկայացվեն համապատասխան հաղորդումներ՝ անկախ նրանից, թե կազմակերպության որ մակարդակում կամ ում կողմից են դրանք թույլ տրվել, և որ այդ հաղորդումներին ժամանակին ընթացք տրվի: Պետք է կիրառվեն պատժի համապատասխան միջոցներ, և խախտումը պատշաճ կերպով վերացվի:

ԴԵՊՔԵՐԻ ՔՆՆՈՒԹՅՈՒՆ

Քննությունը կարելի է սահմանել որպես փաստերի հայտնաբերման և հաղորդման համակարգված գործընթաց, որը սովորաբար

տեղի է ունենում խարդախության, ոչ պատշաճ կամ անօրինական գործողությունների կատարման հնարավոր դեպքերի կամ կասկածների մասին հաղորդումներ ստանալիս[12]: Քննության նպատակն է պարզել փաստերն ու իրադարձությունների ընթացքը: Քննության ընթացքում կատարվում է պատճառների վերլուծություն և գնահատվում է՝ արդյոք դեպքի անբարենպաստ հանգամանքները կապված են մարդկային գործոնի, վատ կատարված աշխատանքի կամ անձնական շահ հետապնդող միտումնավոր գործողության հետ: Ի վերջո, քննության նպատակն է պարզել՝ արդյոք ներկայացված մեղադրանքները կամ առկա կասկածներն արդարացված են, թե ոչ: Քննությունը պետք է լինի անաչառ և ուղղված լինի հիմնավոր եզրակացություն անելու համար բավարար ապացույցներ ձեռք բերելուն: Թեև ներքին ծառայողական քննության անցկացումը չի կանոնակարգվում այն նույն կանոններով, որոնք սահմանված են ոստիկանության կողմից հետաքննության կամ դատական կարգով հետապնդման համար, գերադասելի է առաջնորդվել այդ նույն սկզբունքներով: Մարդու իրավունքների եվրոպական կոնվենցիան սահմանում է այն ուղղությունները, որոնք կարևոր են քննություն իրականացնելիս[13]:

1. *Արդար դատաքննության իրավունք* (հոդված 6). թեև վերը նշված քննությունը դատաքննություն չէ, պետք է ապահովել, որ գործընթացը համահունչ լինի արդար դատաքննության որոշ տարրերին.
   ա. Քննություն իրականացնող խմբի անդամների և պաշտոնյաների անկախություն և անկողմնակալություն
   բ. Անմեղության կանխավարկած. մարդու իրավունքների եվրոպական կոնվենցիայում ամրագրված է, որ «բոլոր նրանք, ովքեր մեղադրվում են քրեական հանցագործության մեջ, համարվում են անմեղ, քանի դեռ իրենց մեղավորությունն ապացուցված չէ օրենքով»: Դա նշանակում է, որ քննությունը չպետք է որևէ մեկին մեղավոր ճանաչի քրեական հանցագործություն կատարելու մեջ՝ մինչև գործը չքննվի դատարանում, իսկ քննության մանդատը պետք է սահմանափակվի քրեական հանցագործության տեղի ունենալը պարզելու հարցմամբ
   գ. Պաշտպանվելու իրավունք (հերքում). հերքման սկզբունքը ենթադրում է, որ համապատասխան անձը տեղեկացված է և կարող է մեկնաբանել և պատասխանել իր դեմ ուղղված փաստարկներին:

2. *Մասնավոր և ընտանեկան կյանքի անձեռնմխելիության իրավունքը* (հոդված 8) ազատում է անձնական բնույթի հարցերին պատասխանելու անհրաժեշտությունից և սահմանափակում է հրապարակման (հանրայնացման) ենթակա տեղեկատվությունը:

ՇՏԿՄԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Երբ պարզվում է, որ տեղի է ունեցել կոռուպցիայի կամ խարդախության դեպք, կազմակերպությունը պետք է որոշի, թե ինչ գործողություններ պետք է ձեռնարկել: Ցանկացած ձեռնարկվող գործողություն պետք է համապատասխանի տվյալ հանգամանքներին, հետևողականորեն կիրառվի բոլոր մակարդակների աշխատողների, այդ թվում՝ բարձրաստիճան ղեկավարության նկատմամբ, և իրականացվի միայն նման որոշումների համար պատասխանատու անձանց հետ խորհրդակցելուց հետո:

12 *An introduction to theory, practice and career development for public and private investigators*, Whitney D. Gunter and Christopher A. Hertig, 2005
13 NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommisjoner

Հնարավոր գործողությունները ներառում են հետևյալներից մեկը կամ մի քանիսը.

- *Գործի փոխանցում՝ քրեական գործերի համար սահմանված ընթացակարգով այն քննելու համար.* պոտենցիալ քրեական հանցագործություն հանդիսացող դեպքերը սովորաբար փոխանցվում են իրավապահ մարմիններին: (Ռազմական) ոստիկանությունը տիրապետում է լրացուցիչ տեղեկատվության և ռեսուրսների, որոնք կարող են օգտագործվել գործը քննելիս: Քրեական գործերի համար սահմանված ընթացակարգով քննելու համար գործը փոխանցելը կարող է մեծացնել կազմակերպության՝ կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի ջանքերի կանխարգելիչ ազդեցությունը:

- *Քաղաքացիական հայց.* կազմակերպությունը կարող է որոշել քաղաքացիական հայց ներկայացնել համապատասխան անձանց դեմ՝ *միջոցները վերադարձնելու համար:*

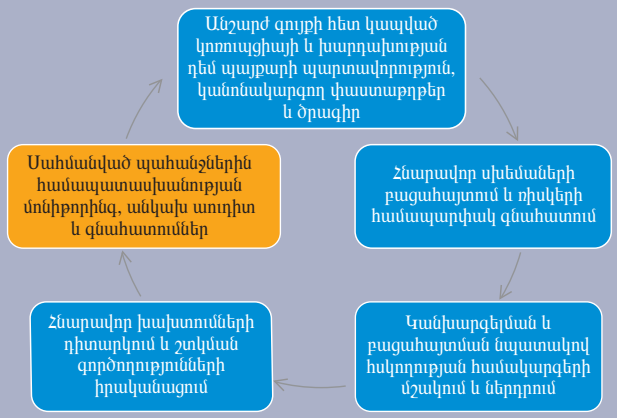
- *Կարգապահական պատասխանատվության միջոցներ.* ներքին կարգապահական պատասխանատվության միջոցներից են աշխատանքից ազատումը, պաշտոնեական պարտականությունների կատարման կասեցումը (վարձատրության պահպանմամբ կամ առանց վարձատրության), պաշտոնի իջեցումը և նախազգուշացումը:

- *Ընդլայնված քննություն.* հիմնական պատճառների վերլուծության և ընդլայնված քննության միջոցով հնարավոր է բացահայտել կազմակերպության ներսում տեղի ունեցող նմանատիպ խախտումները:

- *Գործընթացների կատարելագործում.* կազմակերպությունը կարող է հնարավորություն ստանալ ծախսարդյունավետ կերպով վերափոխել իր գործընթացները՝ հետագայում նման դեպքերի տեղի ունենալու հավանականությունը նվազեցնելու կամ վերացնելու համար

Ներքին հսկողության համակարգի թերությունների վերացում. ներքին հսկողության որոշ համակարգերի բարելավում՝ հետագայում նմանատիպ կոռուպցիոն կամ խարդախ գործողությունների ռիսկը նվազեցնելու համար: Կազմակերպությունը պետք է հաշվի առնի իր պատասխան միջոցառումների հնարավոր ազդեցությունը, ինչպես նաև հասարակության, շահագրգիռ կողմերի և այլոց համար հնարավոր ազդակները[14]:

14 «Խարդախության բիզնես ռիսկի կառավարում . գործնական ուղեցույց», Ներքին աուդիտորների ինստիտուտ, Հավաստագրված հաշվապահների ամերիկյան ինստիտուտ և Խարդախության դեպքերի քննության որակավորված մասնագետների ասոցիացիա



Արդյունավետ աուդիտ՝ ուղղված անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության ռիսկերի կառավարմանը

Սովորաբար կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի օրենքները, քաղաքականությունը, ծրագրերը և հսկողության համակարգերը չեն իրականացվում հետևողականորեն, եթե չկա համապատասխան պահանջների կատարման վերահսկողություն: Աուդիտները սովորաբար հանդիսանում են կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի միջոցառումների արդյունավետությունն ու ազդեցությունն ստուգելու առավել ընդգրկուն և արդյունավետ միջոցները: Աուդիտների անցկացումը հանդիսանում է հզոր խթան՝ օրենսդրական, մեթոդաբանական և (կամ) ծրագրային պահանջների կատարումն ապահովելու և հնարավոր հակաօրինական գործողությունները հայտնաբերելու և կանխելու առումով: Այն գիտակցումը, որ առկա է հսկողություն, և անօրինաչափ գործողությունները կարող են աննկատ չմնալ, ակնհայտորեն կանխարգելիչ ազդեցություն է ունենում, մինչդեռ մոնիթորինգի բացակայությունը կարող է նման գործողությունների համար խթան հանդիսանալ կամ հնարավորություն ստեղծել: Կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի աուդիտների անցկացումը համոզիչ վկայություն է այն մասին, որ ղեկավարության գործողությունները համընկնում են իր հայտարարությունների հետ, և այն վճռական է խարդախության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում: Աուդիտների միջոցով բարձրացվում է իրազեկվածությունը, ապահովվում է հետադարձ կապ հսկողության համակարգի արդյունավետության վերաբերյալ, և հաճախ բացահայտվում են նոր ռիսկեր, որոնք նախկինում տեսանելի չէին: Աուդիտի արդյունքների հիման վրա շտկման գործողությունների իրականացումը կարևոր է կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի միջոցառումների արդյունավետությունն ու զարգացումն ապահովելու համար՝ գործառնությունների և դրանց հետ կապված ռիսկերի զարգացմանը համընթաց: Կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի արդյունավետ աուդիտի նախապայման է ղեկավարության աջակցությունը և աուդիտի ընթացքում հայտնաբերված թերությունները վերացնելու համար միջոցներ ձեռնարկելու պատրաստակամությունը: Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության

ռիսկերի աուդիտ անցկացնելիս պետք է ուշադրություն դարձնել հետևյալ երկու հիմնական ուղղություններին.

- Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության դեպքերը կանխելու, հայտնաբերելու և վերացնելու համար սահմանված մեթոդաբանության և (կամ) ծրագրի տարբեր տարրերին համապատասխանության ստուգում

- Հնարավոր խախտումների կամ բնորոշ ազդակների հայտնաբերման նպատակով սահմանված պահանջներին համապատասխանության էական ստուգում:

Ստորև բերված են անշարժ գույքի աուդիտի ընդհանուր ընթացակարգերը, ինչպես նաև անշարժ գույքի ոլորտի տարբեր ենթագործընթացների աուդիտի համապատասխան ընթացակարգերը:

ԱՆՇԱՐԺ ԳՈՒՅՔԻ ԱՈՒԴԻՏԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Որպես կանոն, տվյալների հավաքագրման ընթացակարգերը ներառում են.

- *Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության կանխարգելման, հայտնաբերման և վերացման մեթոդաբանության և (կամ) ծրագրի վերլուծություն և համառոտ ակնարկ.* սա նշանակում է ընթացիկ միջոցառումների ստուգում՝ համապատասխան անձնակազմի հետ հարցազրույցների, ողջ անձնակազմի կամ առանձին խմբերի միջև հարցումների անցկացման, փաստաթղթերի ուսումնասիրության և հսկողության միջոցառումների դիտարկման միջոցով: Ներքին աուդիտորը պետք է պատկերացում կազմի այն մասին, թե արդյոք կատարվել է առկա ռիսկերի համարժեք գնահատում և մշակվել են պատասխան միջոցառումներ: Այդ նպատակով ներքին աուդիտորը պետք է պարզի, թե արդյոք գործող հսկողության համակարգերն ապահովում են ողջամիտ հավաստիացում առ այն, որ անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիան և խարդախությունը կկանխարգելվի կամ կբացահայտվի և կվերացվի: Հաշվի առնելով կազմակերպության կողմից սահմանված պահանջները՝ ներքին աուդիտորը դիտարկում է ռիսկերը նվազագույնի հասցնելու միջոցառումների լայն շրջանակ, ինչպես նշված է վերը բերված 4-րդ բաժնում:

- *Ընտրված գործարքների մանրամասն վերլուծություն.* սա նշանակում է տվյալների հավաքագրում՝ անշարժ գույքի առանձին գործարքների (օրինակ՝ ակտիվների ձեռքբերում, օտարում, կառուցում, ապամոնտաժում կամ վարձակալություն) հետ կապված բարեվարքությունը գնահատելու համար: Բացառությամբ այն դեպքերի, երբ անշարժ գույքի գործարքների քանակը շատ սահմանափակ է, ներքին աուդիտորը ստուգման համար ընտրում է մի շարք գործարքներ՝ ելնելով ընկալվող ռիսկերի և դրանց ազդեցության ծավալից: Ստուգման ենթակա գործարքներն ընտրվում են գնահատման միջոցով:

- *Հնարավոր կոռուպցիայի կամ խարդախության դեպքերին բնորոշ ազդակներ կամ այլ խնդրահարույց ոլորտներ հայտնաբերելիս իրականացվում են լրացուցիչ նմուշային ստուգումներ և (կամ) հետագա ընթացակարգեր.* եթե ընտրված գործարքների վերլուծության արդյունքում հայտնաբերվում են բնորոշ ազդակներ, ներքին աուդիտորը պետք է կատարի լրացուցիչ վերլուծություն և դիտարկի նմուշն ընդլայնելու նպատակահարմարությունը: Աուդիտի ընթացքում կոռուպցիայի կամ խարդախության մասին վկայող ցանկացած հայտանիշ հայտնաբերելու դեպքում

անհրաժեշտ է տեղեկացնել նման հարցերի դիտարկման համար պատասխանատու ներքին մարմնին:

ՀՈՂԱՏԱՐԱԾՔՆԵՐԻ ԵՎ ՇԵՆՔԵՐԻ ՁԵՌՔԲԵՐՄԱՆ ԵՎ (ԿԱՄ) ՕՏԱՐՄԱՆ ԱՈՒԴԻՏԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Հողամասերի և շենքերի ձեռքբերումն ու օտարումը ստուգելիս կիրառվում են հետևյալ հիմնական ընթացակարգերը.

- Գործընթացի համառոտ ակնարկ և անշարժ գույքի ակտիվների համար նյութական պատասխանատվության, գործարքի իրականացման լիազորման և հաշվապահական ձևակերպման պարտականությունների տարանջատման գնահատում
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք գործարքը հաստատվել է գործող լիազորություններին համապատասխան
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք հողամասի և (կամ) շենքի իրական արժեքը հաշվարկվել է անկախ և անաչառ փորձագետի կողմից
- Շենքերի դեպքում՝ ստուգում, որով կպարզվի, թե արդյոք ընթացիկ վիճակի վերլուծությունը կատարվել է անկախ և անաչառ փորձագետի կողմից
- Հողամասերի և շենքերի ձեռքբերման դեպքում՝ ստուգում, որով կպարզվի, թե արդյոք ձեռքբերումը պայմանավորված է իրական կարիքներով, իսկ ձեռքբերման գինը համապատասխանում է անկախ փորձագետի կողմից հաշվարկված իրական արժեքին
- Հողամասերի և շենքերի ձեռքբերման դեպքում (եթե վաճառողն ընկերություն է)՝ վաճառող ընկերության վերջնական և իրական սեփականատիրոջ ստուգում
- Հողամասերի և շենքերի օտարման դեպքում՝ ստուգում, որով կպարզվի, թե արդյոք ակտիվն օտարող խումբը ստացել է (կամ գոնե իրականում փորձել է ստանալ) մրցակցային հայտեր մի քանի հավանական գնորդներից, և արդյոք գործարքի գինը համապատասխանում է անկախ փորձագետի կողմից հաշվարկված իրական արժեքին
- Հողատարածքների և շենքերի օտարման դեպքում (եթե գնորդն ընկերություն է)՝ ձեռք բերող ընկերության վերջնական և իրական սեփականատիրոջ ստուգում
- Գործարքում ներգրավված՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության անձնակազմի և գործարքի արտաքին կողմի միջև հարաբերությունների հստակեցում և շահերի բախման հնարավորության գնահատում
- Խոշոր անշարժ գույքի գործարքներում ներգրավված՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության բարձրաստիճան պաշտոնյաների դեպքում՝ մասնավոր ակտիվների և մասնավոր սպառման (կենսակերպի) համադրում
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք փաստացի կատարված վճարումները համապատասխանում են վերջնական և հաստատված պայմանագրում նշված գործարքի գնին

ՇԻՆԱՐԱՐԱԿԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱՆՈՐՈԳՄԱՆ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԱՈՒԴԻՏԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Շինարարական և վերանորոգման նախագծեր ստուգելիս կիրառվում են հետևյալ հիմնական ընթացակարգերը.

- Գործընթացի համառոտ ակնարկ և շինարարական ընկերություններին (ծառայություններ մատուցողներին) պայմանագրեր շնորհող ներքին պատվիրատուի պարտականությունների և գործարքի հաշվապահական ձևակերպման պարտականությունների տարանջատում
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք պայմանագրերը հաստատվել են գործող լիազորություններին համապատասխան
- Գործընթացի համառոտ ակնարկ և մատակարարի ընտրության և պայմանագրի շնորհման գործընթացների գնահատում՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով հայտերի ներկայացման գործընթացի մրցակցային լինելուն
- Խոշոր մատակարարների դեպքում՝ ստուգում, որով կպարզվի, թե արդյոք կատարվել է բարեվարքության պատշաճ ստուգում
- Պայմանագրեր ստացած մատակարար կազմակերպությունների իրական (վերջնական) սեփականատերերի ստուգում
- Պայմանագրային գների համեմատություն նույն կամ համադրելի վայրում համանման ծառայությունների համար գործող սովորական շուկայական գների հետ
- Խոշոր շինարարական և (կամ) վերանորոգման նախագծերում ներգրավված՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության բարձրաստիճան պաշտոնյաների դեպքում՝ մասնավոր ակտիվների և մասնավոր սպառման (կենսակերպի) համադրում
- Գործարքում ներգրավված՝ պաշտպանության ոլորտի գերատեսչության անձնակազմի և գործարքի արտաքին կողմի միջև հարաբերությունների հստակեցում և շահերի բախման հնարավորության գնահատում
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք ապրանքագրերն արտացոլում են շինարարական և (կամ) վերանորոգման աշխատանքների իրական ընթացքը
- Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք շինարարական և (կամ) վերանորոգման աշխատանքների որակը համապատասխանում է տվյալ ոլորտի և պայմանագրերով սահմանված չափանիշներին

ԼԻԶԻՆԳԻ (ՎԱՐԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ) ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐԻ ԱՈՒԴԻՏԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Լիզինգի (վարձակալության) պայմանագրեր ստուգելիս կիրառվում են հետևյալ հիմնական ընթացակարգերը.

- Գործընթացի համառոտ ակնարկ և լիզինգի (վարձակալության) համար նախատեսված գույքի ընտրության և պայմանագրի շնորհման գործընթացների գնահատում
- Պայմանագրերի ուսումնասիրություն և գնահատում, թե արդյոք կան ստանդարտ պայմաններից շեղումներ
- Համանման պայմանագրերի համար գործող սովորական շուկայական պայմանների հետ համադրում և համեմատություն
- Ներգրավված անձնակազմի և վարձակալությամբ զբաղվող ընկերությունների սեփականատերերի տվյալների համադրում

ԶԻՆՎՈՐԱԿԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲՆԱԿԱՐԱՆԱՅԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԱՈՒԴԻՏԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

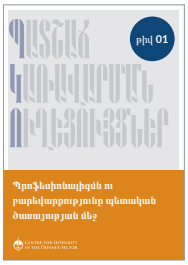
Զինվորական անձնակազմի բնակարանային ապահովումը ստուգելիս կիրառվում են հետևյալ հիմնական ընթացակարգերը.

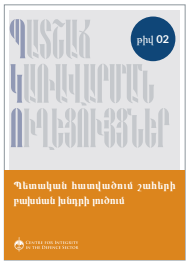
- Գործընթացի համառոտ ակնարկ և գնահատում, թե արդյոք բնակարանային ապահովման գործընթացը համապատասխանում է ներքին կանոնակարգերին և ներքին հսկողության լավագույն փորձին, ներառյալ.
  - Գնահատում, թե որքանով է փաստաթղթավորված բնակարանային ապահովման գործընթացը (անհրաժեշտ գրավոր կարգադրությունների առկայությունը), ներառյալ ընտրության գործընթացը
  - Գնահատում, թե արդյոք բնակարանային ապահովման չափանիշներն օբյեկտիվ ու արդարացված են և համապատասխանում են ներքին կանոնակարգերին
  - Նմուշային ստուգում՝ բնակարանային ապահովման չափանիշներին համապատասխանությունը պարզելու համար
  - Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք բնակարան ստանալու համար դիմող զինվորական անձնակազմն ու քաղաքացիական անձինք ունեն բոլոր պահանջվող փաստաթղթերը, որոնցով հաստատվում է անվճար բնակարանային ապահովման ծրագրից օգտվելու իրենց իրավունքը
  - Ստուգում՝ պարզելու, թե արդյոք բնակարանային ապահովման ծրագրի արդյունքները հանրորեն մատչելի են

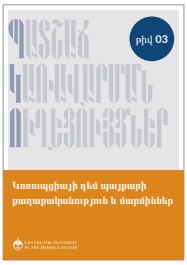
ԵԶՐԱՓԱԿԻՉ ՄԵԿՆԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

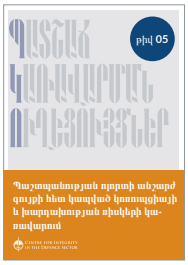
Թեև անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության բոլոր ռիսկերի ամբողջական վերացումը, ըստ երևույթին, անիրագործելի կամ տնտեսապես անհնար է, կազմակերպությունները կարող են դրական և կառուցողական քայլեր ձեռնարկել՝ դրանց ազդեցությունը նվազեցնելու ուղղությամբ: Անշարժ գույքի հետ կապված կոռուպցիայի և խարդախության սխեմաների վերաբերյալ իրազեկվածությունը, ռիսկերի մանրամասն գնահատումը, կանխարգելման և հայտնաբերման հզոր մեխանիզմները (ներառյալ կոռուպցիայի և խարդախության դեմ պայքարի հատուկ հսկողության համակարգերը), ինչպես նաև համակարգված և ժամանակին իրականացվող դեպքերի քննությունն ու շտկման գործողությունները կարող են զգալիորեն մեղմել ռիսկերը: Ներքին աուդիտը կարող է մեծ նշանակություն ունենալ՝ տրամադրելով օբյեկտիվ երաշխիքներ այն մասին, որ գործող հսկողության համակարգերը բավարար են հայտնաբերված ռիսկերի համար, և ապահովելով, որ այդ հսկողության համակարգերը գործեն արդյունավետ կերպով: Այս ոլորտում արդյունավետ աուդիտ անցկացնելու նախապայմաններից մեկը համապատասխան որակավորմամբ և հմտություններով օժտված աուդիտորների առկայությունն է: Անհրաժեշտ հատկանիշներ են նաև բարձր մակարդակի անձնական բարեվարքությունն ու սկզբունքայնությունը՝ բարձրաստիճան պաշտոնյաների գործունեության ստուգման ժամանակ: Կարևորագույն հմտությունները, որոնք պետք է ունենան աուդիտորական խմբում ներգրավված մասնագետները, ներառում են հավանական սխեմաների վերաբերյալ խորը գիտելիքները, ստուգման համար առավել համապատասխան գործարքներ ընտրելու կարողությունը և բնորոշ ազդակները ճանաչելու ունակությունը:

Պատշաճ կառավարման ուղեցույցներ









«Պատշաճ կառավարման ուղեցույցները» իրենցից ներկայացնում են ոչ ծավալուն գրքույկների շարք, որոնցից յուրաքանչյուրի մեջ քննարկվում է պաշտպանության ոլորտում պատշաճ կառավարման կարեւորությանն առնչվող որոշակի թեմա: Ուղեցույցները նախատեսված են այն անձանց համար, ովքեր ցանկանում են ավելին իմանալ պաշտպանության ոլորտում, կամ ընդհանուր առմամբ՝ պետական հատվածում, պատշաճ կառավարմանն ուղղակիորեն առնչվող մեկ կամ մի քանի թեմաների մասին, ինչպես նաեւ կարող են օգտագործվել կրթական նպատակներով:

Թույլատրվում է ամբողջական կամ մասնակի վերարտադրումը՝ այն պայմանով, որ հղում կատարվի Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնին (Օսլո, Նորվեգիա), և ցանկացած վերարտադրություն, ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն, չհանվի վաճառքի կամ չներառվի այլ հրատարակություններում, որոնք ենթակա են վաճառքի:

Հրատարակությունը՝ Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոն
Դիզայնը՝ www.melkeveien.no
Տպագրությունը՝ Նորվեգիայի կառավարության անվտանգության և սպասարկման կազմակերպություն
Օգոստոս/2017թ. Տպաքանակ՝ 100 օրինակ

Անգլերեն բնօրինակի թարգմանությունը հայերեն լեզվի կատարվել է Հյուսիսատլանտյան դաշինքի կազմակերպության հովանու ներքո:

Centre for Integrity in the Defence Sector
www.cids.no