

## Зелений, жовтий, червоний — не лише світлофор. Аналіз ризиків у адміністративних органах

Лотар Ф. Мевес



Лише знаючи ризик, можна вжити цілеспрямованих запобіжних заходів. Представлений тут атлас ризиків — важливий складник систем повідомлення про порушення. Лише знаючи, які робочі місця належать до групи ризику, можна забезпечити профілактику та проводити навчання й інформування. Ще один важливий аспект — створення внутрішньої системи контролю на базі атласу ризиків і проведення структурованих перевірок.

### Вступ

Усі заходи мають бути спрямовані на досягнення однієї мети: ефективно захищати від корупції працівників підприємства, установи чи організації. Однак це можливо лише за умови, що відомі сфери роботи з найвищим ризиком прояву корупції. Такий аналіз вимагає значних витрат праці, але він — запорука успіху профілактичної роботи. Результатом аналізу має бути створення атласу ризиків.

Атлас ризиків — невіддільна частина системи повідомлення про порушення. Він має дуже важливе значення для служби внутрішнього аудиту й уповноваженого з питань протидії корупції. Він служить:

- основою для цілеспрямованої роботи,
- основою для профілактичних і заходів і покарань,
- засобом для огляду всіх сфер роботи з урахуванням ступеня ризику прояву корупції,
- робочою основою для структурованих перевірок і внутрішнього аудиту,
- джерелом інформації про потребу в навчанні та інформуванні персоналу в тих чи інших підрозділах.

### Аналіз ризиків на прикладі управління будівництва

Щоб можна було вжити відповідних профілактичних заходів до посад або підрозділів, які належать до групи ризику, необхідно насамперед визначити такі посади або підрозділи, проаналізувавши загрози та впорядкувавши їх у формі атласу.

Атлас ризиків містить інформацію про ступінь корупційного ризику в рамках виконання тих чи інших завдань, а також про ефективність запобіжних систем, наявних на підприємстві, в установі чи організації.

Тому він служить також для захисту працівників у сферах, де існує особливо високий ризик прояву корупції.

Працівники підприємства, установи чи організації мають бути в змозі виконувати свою роботу належним чином у прозорих умовах.

### Двоетапна підготовка атласу ризиків:

1. Перевірка корупційного ризику на всіх посадах шляхом опитування з метою виявлення сфер з особливо високим ризиком прояву корупції.
2. Аналіз ризиків у виявлених сферах з особливо високим ризиком прояву корупції включно з перевіркою наявних запобіжних систем

### Етап 1: опитування (попереднє дослідження ризиків) — аналіз потреби

Під час опитування робочі процеси тієї чи іншої посади перевіряються на предмет особливого корупційного ризику.

Якщо принаймні на одне із запитань у анкеті дана відповідь «так», як правило, слід виходити з того, що особливий корупційний ризик наявний. У таких випадках потрібно перевіряти, чи є потреба в аналізі ризиків. При цьому слід урахувати наявні запобіжні системи.

Наведені нижче характеристики окремих посад указують на певний ризик і можуть бути частиною опитування.

### Критерії для виявлення корупційного ризику:

1. Чи розміщуються замовлення або укладаються контракти?
2. Чи надається фінансова допомога або дотації з бюджету?
3. Чи приймаються рішення дозвільного характеру (ліцензії, концесії, приписи й заборони)?
4. Чи встановлюється розмір відрахувань або зборів / чи справляються відрахування або збори?
5. Чи виконуються завдання з контролю й нагляду?
6. Чи обробляється в рамках робочих процесів конфіденційна інформація, яка може мати особливе значення для третіх сторін?
7. Чи сконцентровано багато завдань / сфер відповідальності в однієї особи?
8. Чи наявний значний простір для самостійного прийняття рішень?
9. Чи мають місце часті зовнішні контакти з певним колом осіб (чия вигода або невигода може залежати від прийняття рішень відповідною посадовою особою)?
10. Чи приймаються платежі готівкою?
11. Чи надається фінансова допомога?
12. Чи приймаються поставлені товари й надані послуги? Чи є доступ до конфіденційної інформації?

Запропоновані тут критерії оцінювання для аналізу ризиків являють собою орієнтовний контрольний список. У реальних умовах їх слід адаптувати до особливостей адміністративного органу, підприємства, установи чи організації.

### Етап 2: аналіз ризиків — посади з підвищеним ризиком прояву корупції

Сфери з особливо високим ризиком прояву корупції досліджуються, щоб можна було визначити об'єктивно обґрунтований ступінь ризику та здійснити класифікацію (скласти рейтинг).

Охоплюються також наявні ділові процеси, системи контролю й запобігання.

Виявлені недоліки систем контролю й запобігання потрібно негайно усувати (зокрема й у інтересах працівників).

## Сукупні результати дослідження

Сукупні результати обох етапів дослідження (етап 1 — особливого ризику прояву корупції не виявлено; етап 2 — виявлено особливий ризик прояву корупції) являють собою основу для атласу ризиків на підприємстві, в установі чи організації.

Результати оцінювання потребують регулярної перевірки й коригування. У разі змістовних змін кола посадових обов'язків оцінювання слід провести заново.

## Приклад атласу ризиків (для управління будівництва)

Усі сфери виконання завдань проаналізовані та класифіковані за п'ятьма ступенями ризику. Для наочного подання п'яти ступенів ризику обрано три кольори світлофору та два додаткових кольори.

### Ступені ризику за атласом

- Ступінь 1, зелений — ризик практично відсутній
- Ступінь 2, світло-зелений — низький ризик
- Ступінь 3, жовтий — помірний ризик
- Ступінь 4, червоний — високий ризик
- Ступінь 5, фіолетовий — надвисокий ризик



Нижче наведено приклад критеріїв належності до тих чи інших ступенів ризику:

### Критерії віднесення до зеленого та світло-зеленого ступенів ризику

- Адміністративні завдання (наприклад, діловодство, кадрові питання, робота з поштою)
- Бюджетні справи (планування бюджету, інвестицій, фінансів)
- Податкова служба, контролінг
- Регламентні питання (наприклад, юридичне забезпечення)
- Консультування громадян
- Робота з громадськістю та пресою

### Критерії віднесення до жовтого ступеня

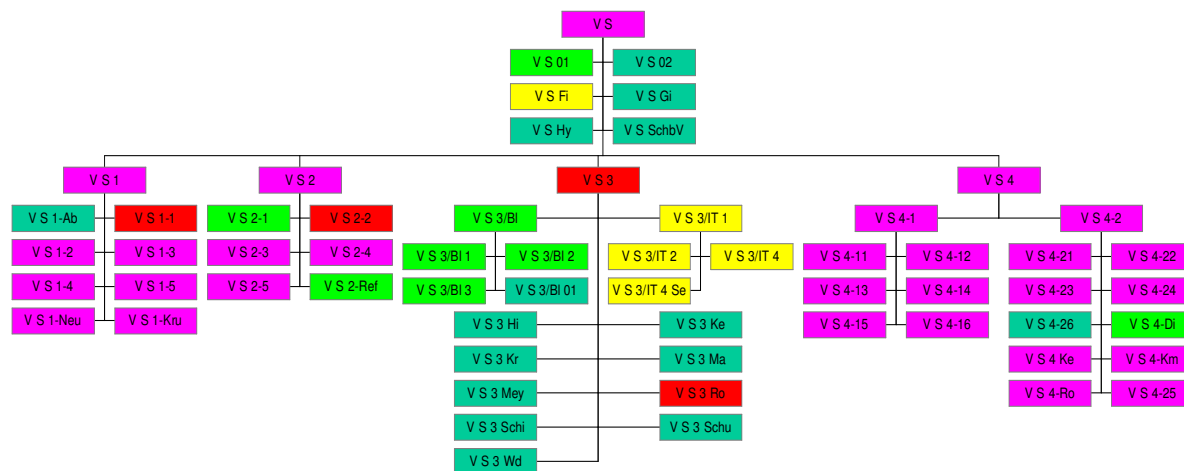
- Надання інформації зі сфери публічного права
- Надання дотацій
- Перевірка проектів
- Надання дозволів і прийняття рішень, які мають суспільний характер і не пов'язані з конкретними особами або фірмами
- Надання дозволів і прийняття рішень у конкретних випадках, що мають мале або середнє значення
- Незначні закупівлі за бюджетні кошти, обслуговування інформаційно-комунікаційних систем
- Повноваження давати розпорядження, представницькі повноваження

### Критерії віднесення до червоного й фіолетового ступенів ризику

- Вибір підрядників (на великі замовлення)
- Здійснення закупівель (на значні суми)
- Керування будівельними роботами та проектами
- Участь у конкурсних комісіях і тендерних комітетах
- Видання документальних підтверджень (наприклад, щодо точності фактів)

- Надання ліцензій, які мають високу економічну цінність (наприклад, на управління відходами, навчання водіїв, вантажні перевезення, виконання будівельних робіт)
- Здійснення керівних завдань або внутрішнього аудиту

## Приклад наочного подання



Атлас ризиків можна також укласти на основі аналізу посадових інструкцій. Перевага цього альтернативного методу полягає в тому, що для нього не потрібне залучення представників трудового колективу, а також не виникає жодних проблем з розкриттям персональних даних, оскільки потенційні ризики аналізуються на основі сфер відповідальності без прив'язки до конкретних осіб.

## Лотар Ф. Мевес

Лотар Ф. Мевес (Lothar F. Mewes) очолював службу внутрішнього аудиту й антикорупційну робочу групу при Управлінні Сенату Берліна з питань розвитку міста та охорони довкілля. Зараз він працює незалежним консультантом із запобігання корупції, аудиту й управління якістю процесів.

© Європейська Академія Берліна, СЕРПЕНЬ 2016  
У СТАТТІ ВІДОБРАЖЕНО ТОЧКУ ЗОРУ АВТОРА.

## Контакт

ЄВРОПЕЙСЬКА АКАДЕМІЯ БЕРЛІНА  
Bismarckallee 46/48  
D-14193 Berlin-Grünwald (Берлін)  
Т.: +49 30 8959510  
eab@eab-berlin.eu  
www.eab-berlin.eu