

Опыт создания системы противодействия потерям от злоупотреблений и халатности

Алина Засимович, EY

20 сентября 2016



Совершенствуя бизнес,
улучшаем мир

Причины потерь

На наш взгляд существуют объективные причины и предпосылки к возникновению финансовых и материальных потерь:

- ▶ Влияние «человеческого фактора» (объективно различный уровень квалификации и достатка сотрудников, слабоконтролируемый доступ к ресурсам)
- ▶ Масштаб бизнеса (территориальная распределенность активов и большое количество уровней передачи информации)
- ▶ Изменчивость среды (высокая динамичность бизнес-среды, изменения в структуре опережают изменения в системе контроля)
- ▶ Несовершенство учета и ИТ (большое количество активов объективно приводит к неоднородности ИТ-ландшафта)
- ▶ Конфликты интересов

Принцип Системы мониторинга потерь

▶ 1. Выявить ключевые риски на каждом функциональном участке



- ▶ 2. Разработать алгоритм контроля для каждого из рисков с привязкой к конкретному участку процесса
- ▶ 3. Реализовать автоматизированный контроль на каждом конкретном участке процесса. При этом может возникнуть необходимость:

Систематизировать бизнес-процесс:

- устранить информационные разрывы между системами
- изменить некоторые из существующих контролей

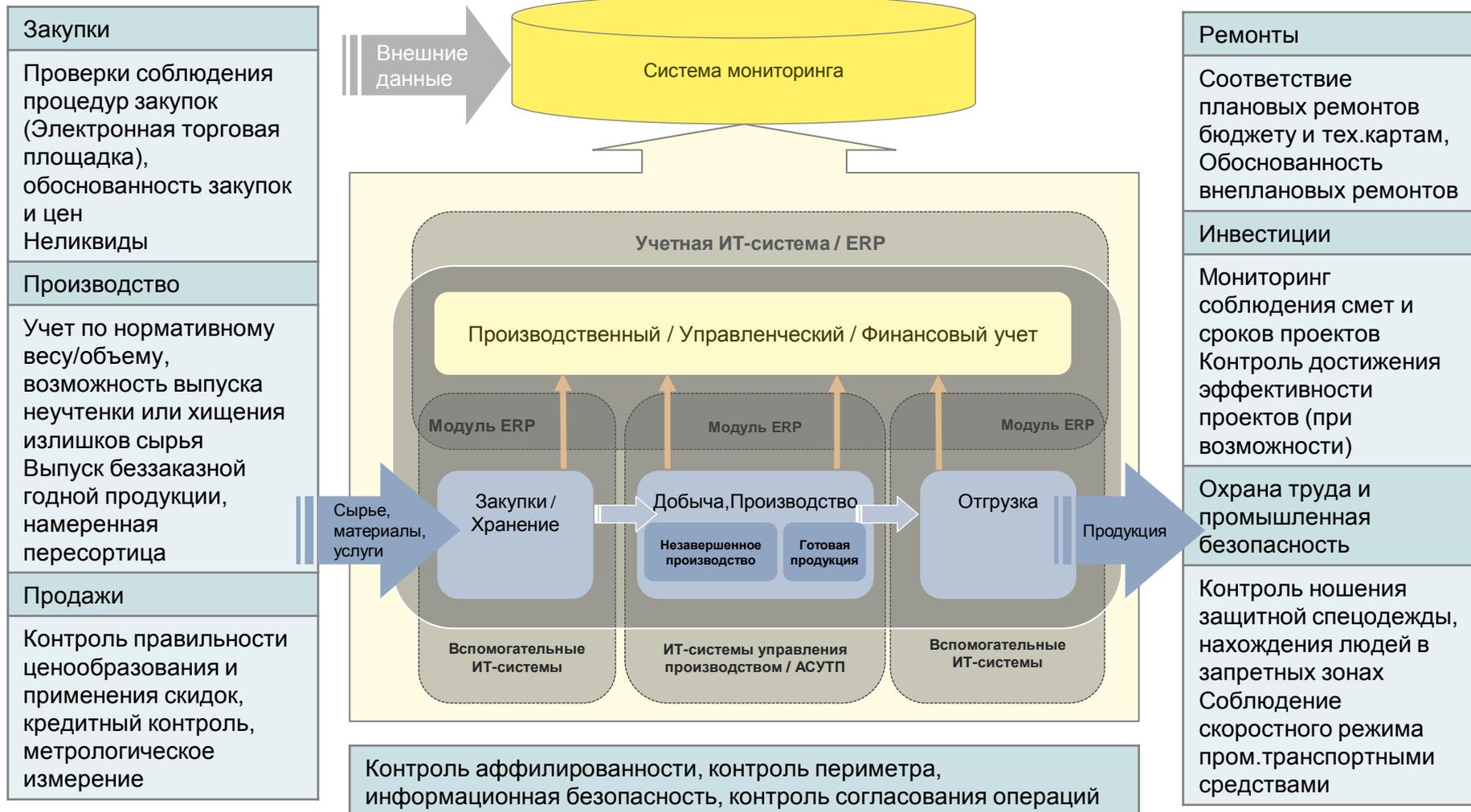
Создать программный комплекс:

- Организовать единую точку сбора и агрегирования данных
- Обеспечить автоматизированное сопоставление информации и опережающее уведомление, сбор доказательств
- Обеспечить учет принятых мер

Установить дополнительное контрольное оборудование (там где это необходимо) и:

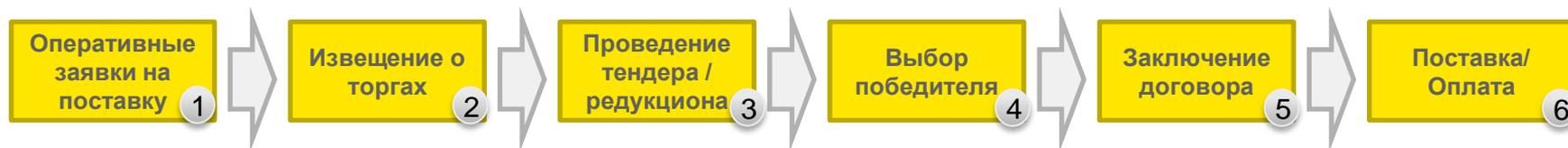
- Обеспечить физический контроль сохранности активов
- Снизить влияние «человеческого фактора»

Пример областей повышенного контроля



Примеры автоматизированных контролей (пример, упрощенно)

Закупка через запрос предложений:



Контроли:

На шаге 1.

➤ **Заявка vs. Запасы vs. План Закупок**

- требуется ли закупка данных ТМЦ/ОС/услуг в данный момент?

На шаге 2.

➤ **Заявка vs. Извещение о торгах**

- соответствуют ли требования исходной потребности и принципам лотирования?

На шаге 3.

➤ **Извещение о торгах**

- сколько и каких участников было приглашено/зарегистрировалось?
- сколько времени дано на подачу предложений (а в предыдущий раз?)?
- независимые ли поставщики? (по базе Интерфакс СПАРК, например)
- как изменялись поданные предложения?

На шаге 4.

➤ **Протокол торгов**

- выбран ли победитель с лучшей заявкой?
- какой поставщик был победителем чаще других за последние 3 мес.?
- по каким ценам это ТМЦ закупалось ранее?

На шаге 5.

➤ **Договор vs. Протокол торгов vs. Заявка**

- соответствует ли ТМЦ заявке?
- соответствуют ли цены и условия договора представленным предложениям?
- не отменена ли заявка?

На шаге 6.

➤ **Договор, Счет-фактура vs. Заявка на оплату**

- была ли физически выполнена поставка?
- наступил ли срок оплаты в соответствии с условиями?

Аналитический комплекс – ядро Системы мониторинга

► Основой Системы мониторинга является аналитический комплекс, который реализуется на основе системы класса Fraud management (от SAP, Oracle либо других производителей ПО), существующих информационных источниках и оборудовании.

► Возможности комплекса:

Многоуровневый анализ информации:

- СКД, Видеонаблюдение и др.
- ERP, MES, АСУТП
- Данные из внешних источников

Кросс-функциональный анализ:

- Закупки, сбыт
- Инвестиции
- Производство и логистика
- Управленческий, финансовый, налоговый учет и др.

Многоуровневое использование:

- Акционеры
- Менеджмент
- СБ, КРУ и др.

Поддержка принятия решений и автоматизированное реагирование:

- Сбор материалов
- Подготовка статистики
- Управление оборудованием и передача данных/ сигналов в системы Компании



Что изменится в работе контрольных подразделений?

Управление рисками халатности, злоупотребления и мошеннических действий	Предупреждение	<p>Инциденты</p>	Системы нет	Система есть	
	<ul style="list-style-type: none"> Комплекс мероприятий по оценке и совершенствованию деловой этики компании Формализация Матрицы угроз (рисков) области деятельности компании, разработка и автоматизация контрольных процедур по раннему предупреждению рисков мошенничества и халатности (включая материальное движение и финансовые риски); Информационная безопасность 		<p>Предупреждение рисков мошенничества происходит по «информационным сигналам» и в результате периодических проверок</p>	<p>Дополнительно к существующим методам, руководители КП будут оперативно получать сигналы о подозрительных операциях от автоматизированной Системы (по заранее настроенным алгоритмам их определения)</p>	
	Выявление		<ul style="list-style-type: none"> Выявление ключевых связей между сторонами, которые могут быть не очевидны (потенциальные конфликты интересов); Интеллектуальные алгоритмы выявления мошеннических действий и действий приводящих к недополучению дохода и материальным потерям (сверки данных, выявление нетипичных операций, нарушений процедур) 	<p>Выявление фактов мошенничества и злоупотреблений происходит по «информационным сигналам» и в результате периодических проверок/рейдов</p>	<p>Дополнительно к существующим методам, КП будет оперативно получать сигналы о подозрительных операциях от автоматизированной Системы, вместе с сопроводительными материалами и подтверждениями (по заранее настроенным алгоритмам их определения и сбора)</p>
	Реагирование		<ul style="list-style-type: none"> Процедуры обработки выявленных инцидентов, включая сбор подтверждений для проведения административных расследований, передачи материалов в правоохранительные органы 	<p>Выявленные инциденты документируются вручную</p>	<p>Будет реализован автоматизированный учет и контроль реагирования руководителей разного уровня на инциденты в соответствии с согласованными сценариями.</p>

Реализация проекта

Система строится в несколько этапов:

- Анализ возможных способов неисполнения регламентов и злоупотреблений
- Разработка целевых рекомендаций и алгоритмов
- Реализация алгоритмов в системе

Расходная часть проекта:

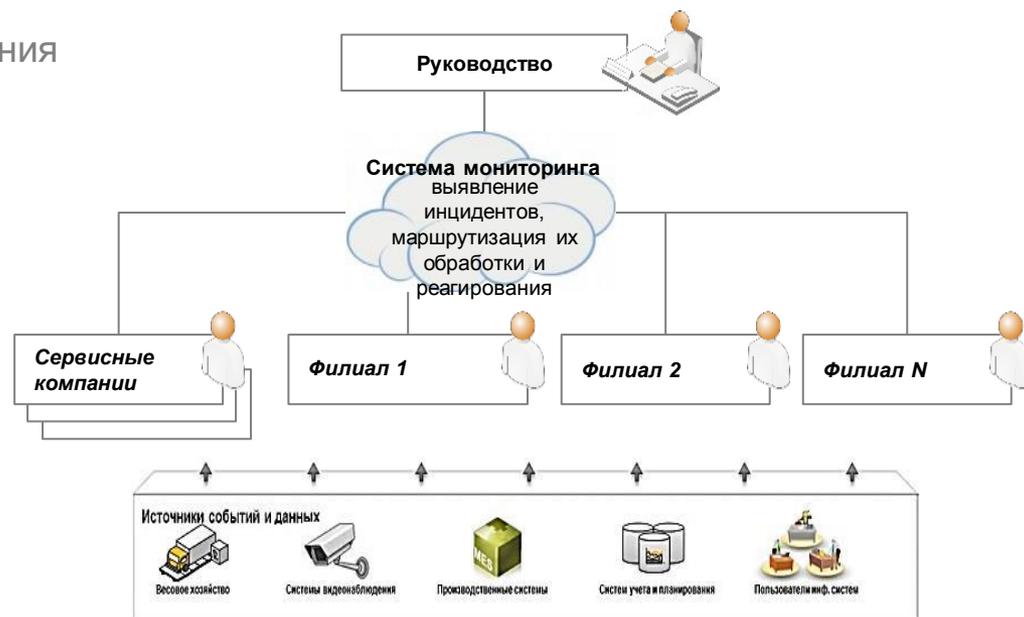
- Затраты на консалтинг
- Затраты на ПО и ИТ интеграцию
- Затраты на контрольное оборудование (если потребуется)

Доходная часть проекта:

- Экономия от предотвращенных потерь
- Возмещенный ущерб от выявленных потерь
- Профилактический эффект от системы

Длительность реализации:

- От 6 до 14 мес., в зависимости от объема



- В среднем от 30 до 50% потерь могут выявляться с помощью автоматизированных систем
- Окупаемость данного проекта составляет от 1 до 3 лет

Условия успешного внедрения Системы мониторинга потерь

- 
- ▶ Живая заинтересованность менеджмента компании в снижении потерь от халатных и злонамеренных действий
 - ▶ Высокий уровень управляемости в компании
 - ▶ Акцент на системный подход к работе, как в части расследования инцидентов, так и в их выявлении
 - ▶ Нацеленность на инновационные решения
 - ▶ Зрелый уровень автоматизации – наличие источников данных для Системы мониторинга, либо готовность компании закрыть области недостаточной автоматизации в рискованных бизнес-процессах

Спасибо за внимание!

▶ **Алина Засимович**

Директор

EY

T: +7 (985) 643 25 44

e-mail: Alina.Zasimovich@ru.ey.com