

# Опыт создания системы противодействия потерям от злоупотреблений и халатности

Алина Засимович, EY

20 сентября 2016



Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир



# Причины потерь

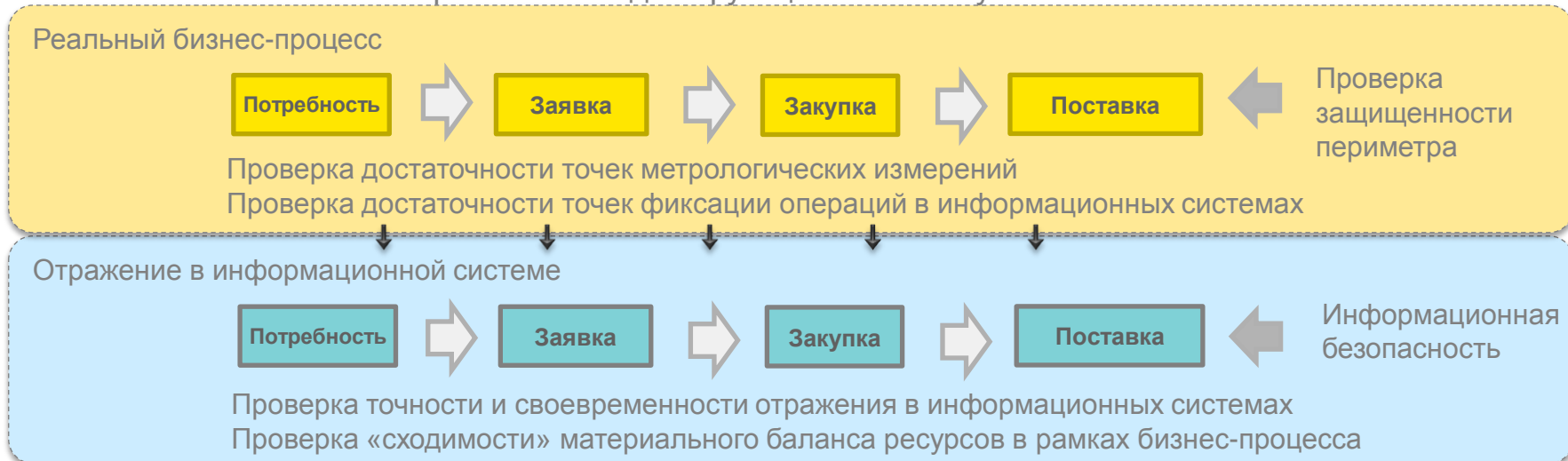
---

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

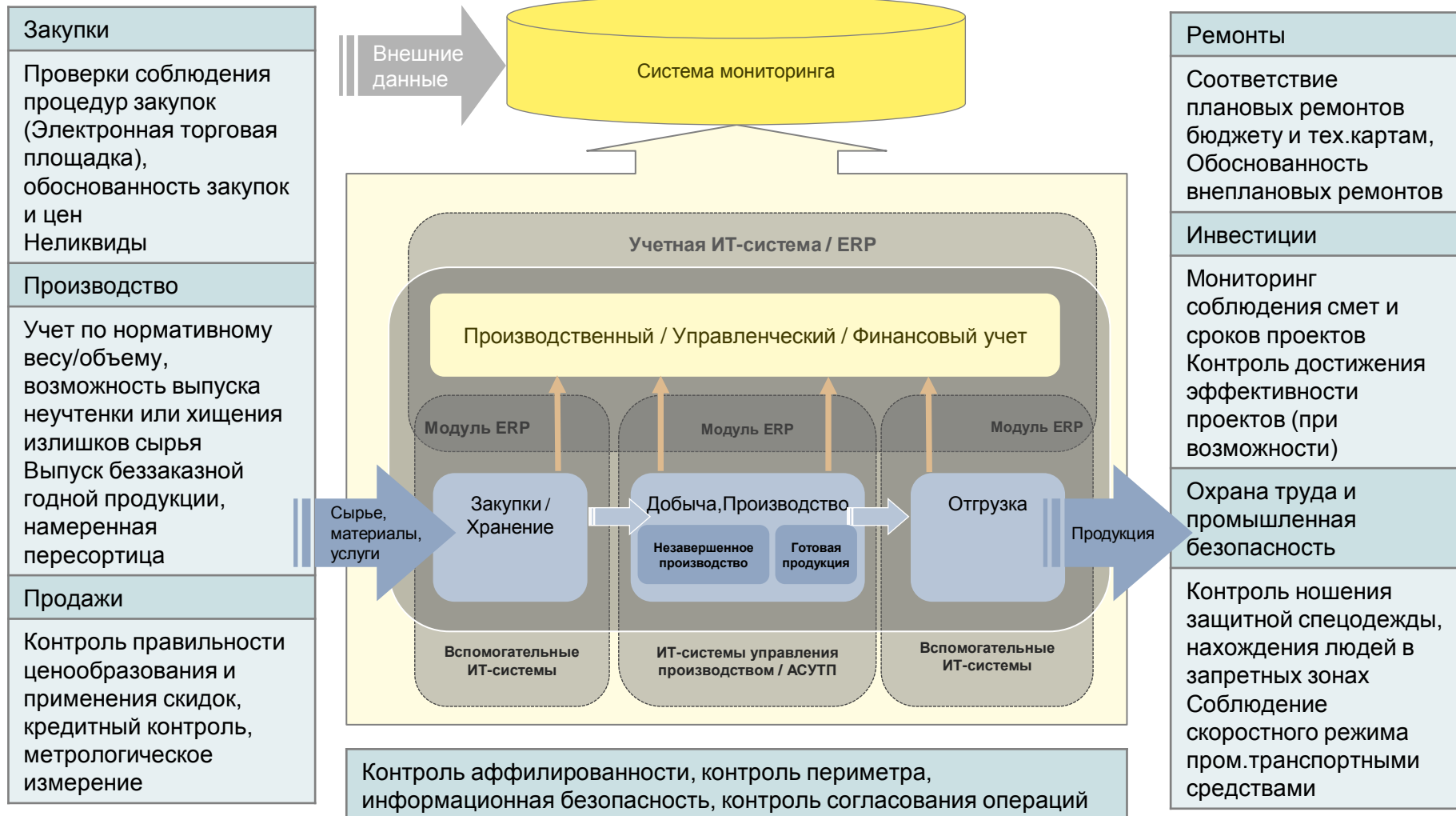
### Создать программный комплекс:

- 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:

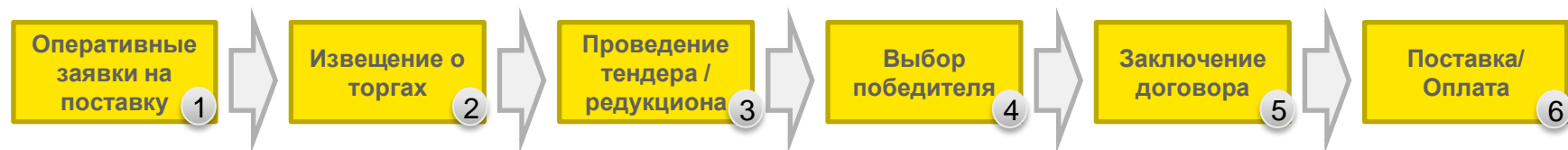
- Обеспечить физический контроль сохранности активов
- Снизить влияние «человеческого фактора»

# 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?

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

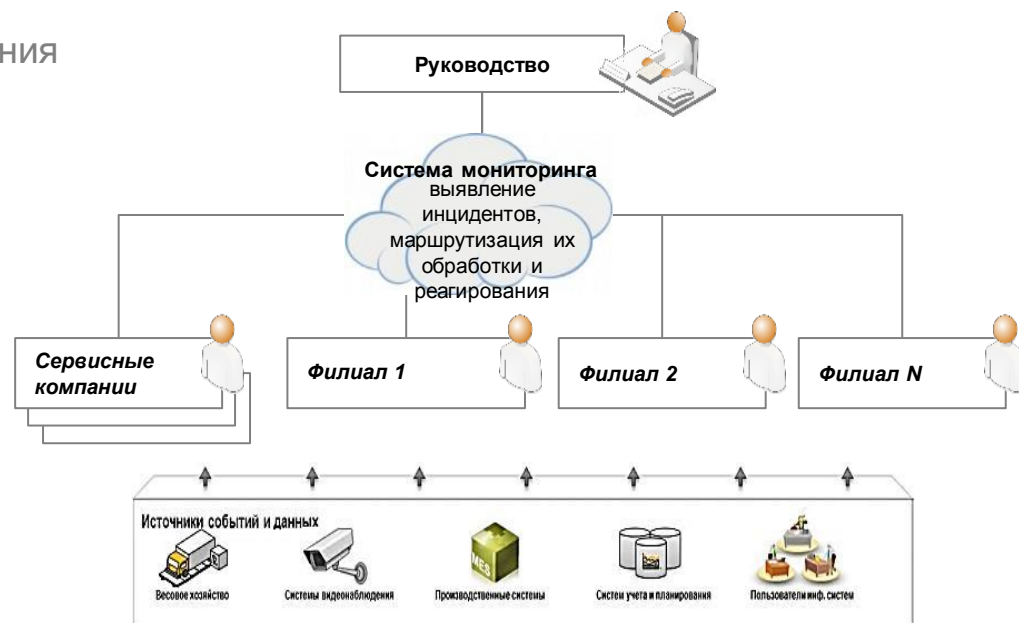
- Затраты на консалтинг
- Затраты на ПО и ИТ интеграцию
- Затраты на контрольное оборудование (если потребуется)

## 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](mailto:Alina.Zasimovich@ru.ey.com)