



IMPERATOR-FORUM

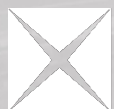
ЭКСПЕРТЫ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

6-я ежегодная профессиональная конференция
Imperator Forum 2023. Безопасность бизнеса: современные вызовы

Система автоматизированных контролей на предприятии – как инструмент управления рисками хищений

Лисенков Никита

Руководитель направления по развитию
Дирекции по безопасности ПАО НЛМК



ИМПЕРАТОР
ГРУППА КОМПАНИЙ

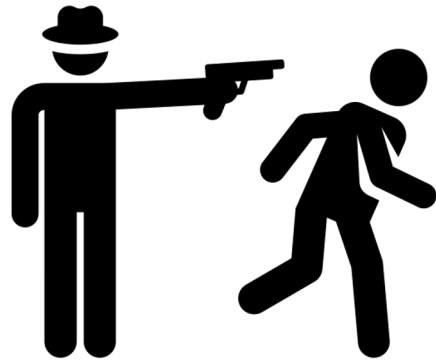
25 мая 2023
Москва

 **РБК Events**



**НУЖНА ЛИ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
КОНТРОЛЬНОЙ
СРЕДЫ?**

КЛАССИЧЕСКАЯ КОМАНДА БЕЗОПАСНОСТИ



По принципу «Уголовный розыск»

- Реактивный подход - работаем от события, тушим пожары
- Доводим проверку до уголовного дела
- Анализ причин наступления рисков – дело бизнеса

По принципу «БЭП»

- Фокусируемся на поиске и сборе оперативной информации по менеджменту на курируемом направлении
- Точечно смотрим объем и качество услуг по договорам
- Проверяем контрагентов

По принципу «Следствие»

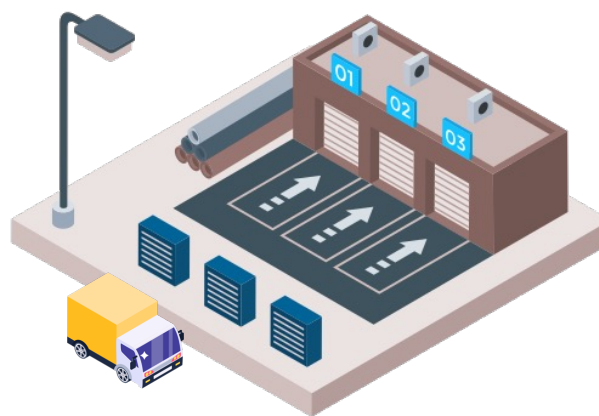
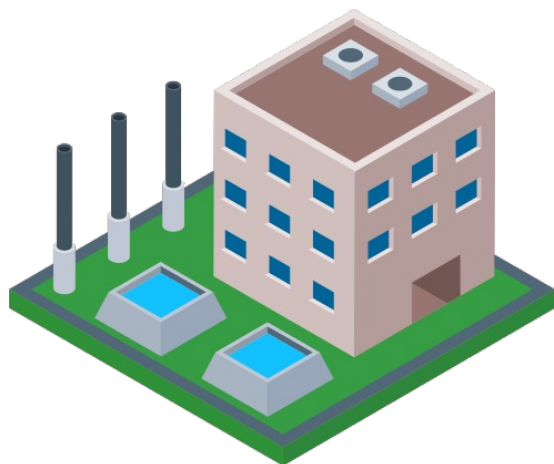
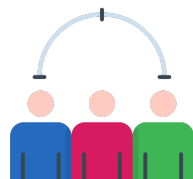
- Анализируем только информацию по проверке
- Запрашиваем в стиле «дайте все»
- Даем отдельные поручения
- Передаем материалы в правоохранительные органы

По принципу «Спец. службы»

- Выполняем специализированные задачи по поручениям и запросам
- Проверяем кандидатов

Отсутствует аналитическая функция – системное представление о рисках и проблемах бизнеса, глубокое понимание бизнес-процессов, стратегия формирования и развития контрольной среды

ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ



Немногочисленная команда подразделения безопасности перекрывает риски во всех ключевых бизнес-процессах



Герметичность периметра

Производственные процессы

Поддерживающие процессы

Продажи

Закупки

Кадровая безопасность

РЕАЛЬНАЯ КАРТИНА БЕЗОПАСНОСТИ

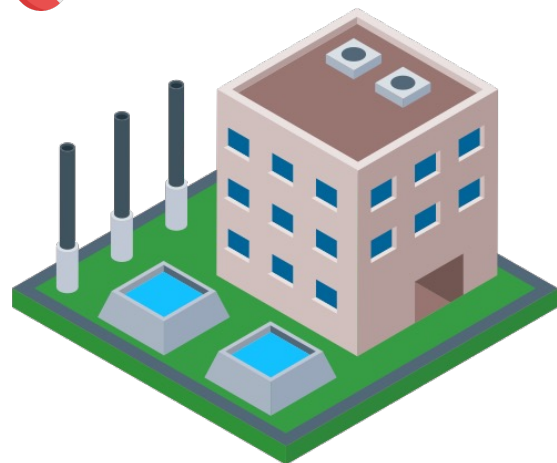
 Завышенный тариф перевозчика



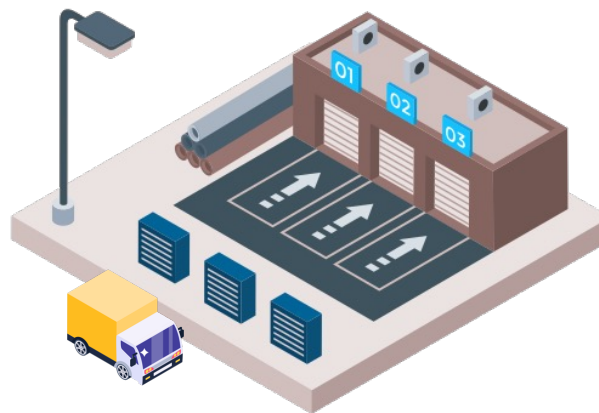
 Недостача по инвентаризации на складе




 Некачественное выполнение работ



 Неучтенные ТМЦ в цехе



 Вывоз ТМЦ

Реактивный подход - подразделение безопасности тушит пожары, а когда пожаров нет



Формальное разделение по направлениям деятельности

Несистемный подход в формировании контролей

Точечные ручные контроли

Работа на статистику количества, а не качества

Задачи завершаются вместе с проверкой

Подмена функционала бизнеса

ПОДГОТОВКА К АВТОМАТИЗАЦИИ

1

Используем «пожар» в качестве отправной точки для развития контрольной среды



- Документируем правонарушение или отклонение бизнес-процесса
- Проводим внутреннее расследование или проверку
- Фиксируем результаты в базу знаний, систему отчетности

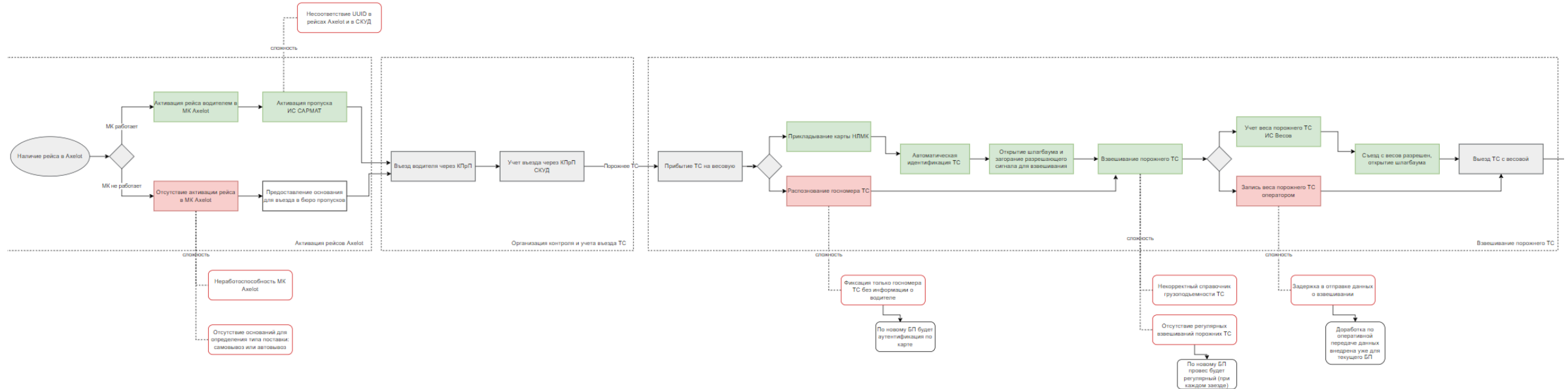
- Локализуем точку риска в бизнес-процессе
- Проверяем актуальность регламентирующих документов
- Проводим аналитику на предмет системности проблемы

- Определяем риск-факторы реального бизнес-процесса
- Проверяем наличие контролей в точке риска
- Оцениваем достаточность контролей

ПОДГОТОВКА К АВТОМАТИЗАЦИИ

2

Описываем процесс AS IS и расширяем знание более бизнеса



- Выстраиваем последовательность действий в бизнес-процессе
- Указываем наименование каждого шага
- Описываем фактическое действие в рамках шага процесса

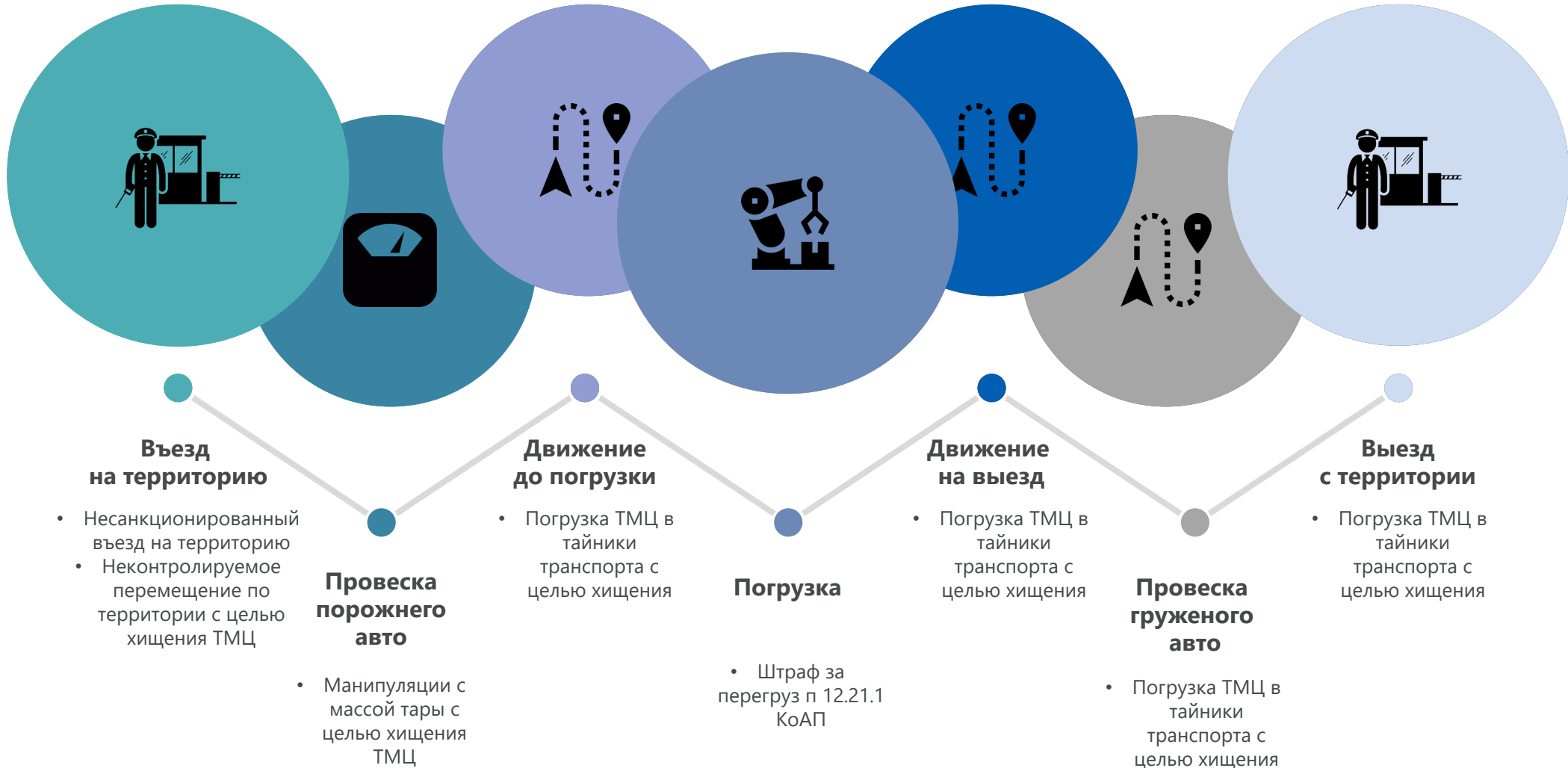
- У каждого шага должен быть исполнитель, даже если это система
- Наносим существующие ручные и автоматизированные контроли
- Согласуем описание с владельцем бизнес-процесса

- Всего, что не положено на бумагу, не существует
- В описании нет незначительных деталей
- Все провалы автоматизации из-за некачественного бизнес-анализа

ПОДГОТОВКА К АВТОМАТИЗАЦИИ

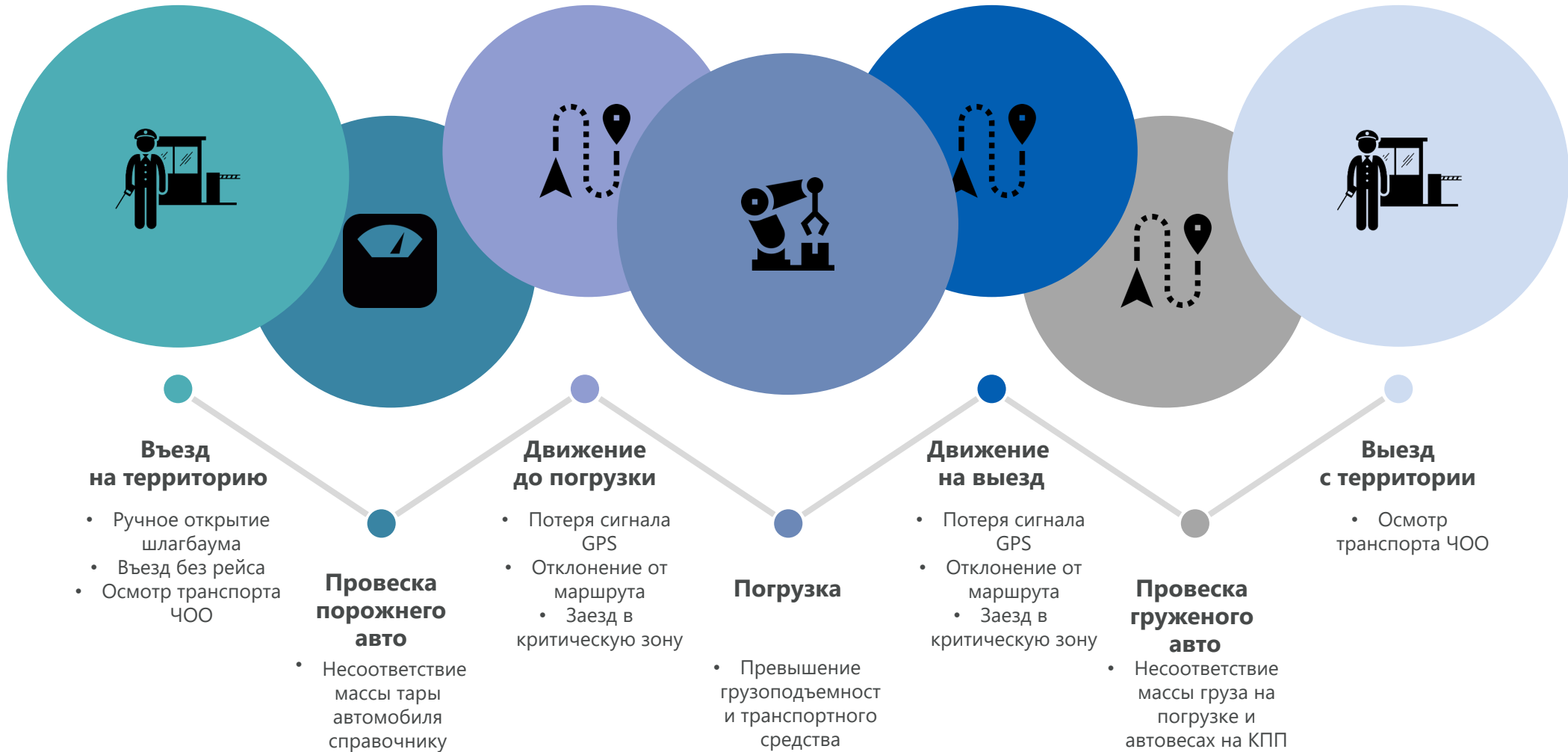
3

Формируем матрицу рисков бизнес-процесса



4

Разрабатываем концепцию целевых контролей, определяем скоуп проекта



ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

4

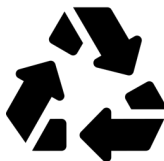
Определяем источники данных для контролей

«Axelot» TMS



- Рейсы
- Водители
- Перевозчики
- Транспортные средства
- Геозоны
- Маршруты

ИС «Экология»



- Виды отходов
- Места погрузки
- Лимиты и нормативы
- Факт вывоза и остатки

ИС «Геосервис»



- Навигация транспорта

ИС «Экология»



- Стоимость перевозки
- Водители
- Перевозчики
- Транспортные средства

СКУД



- Владелец пропуска
- Въезд/выезд через КПП
- ID пропуска

ИС «Весы»



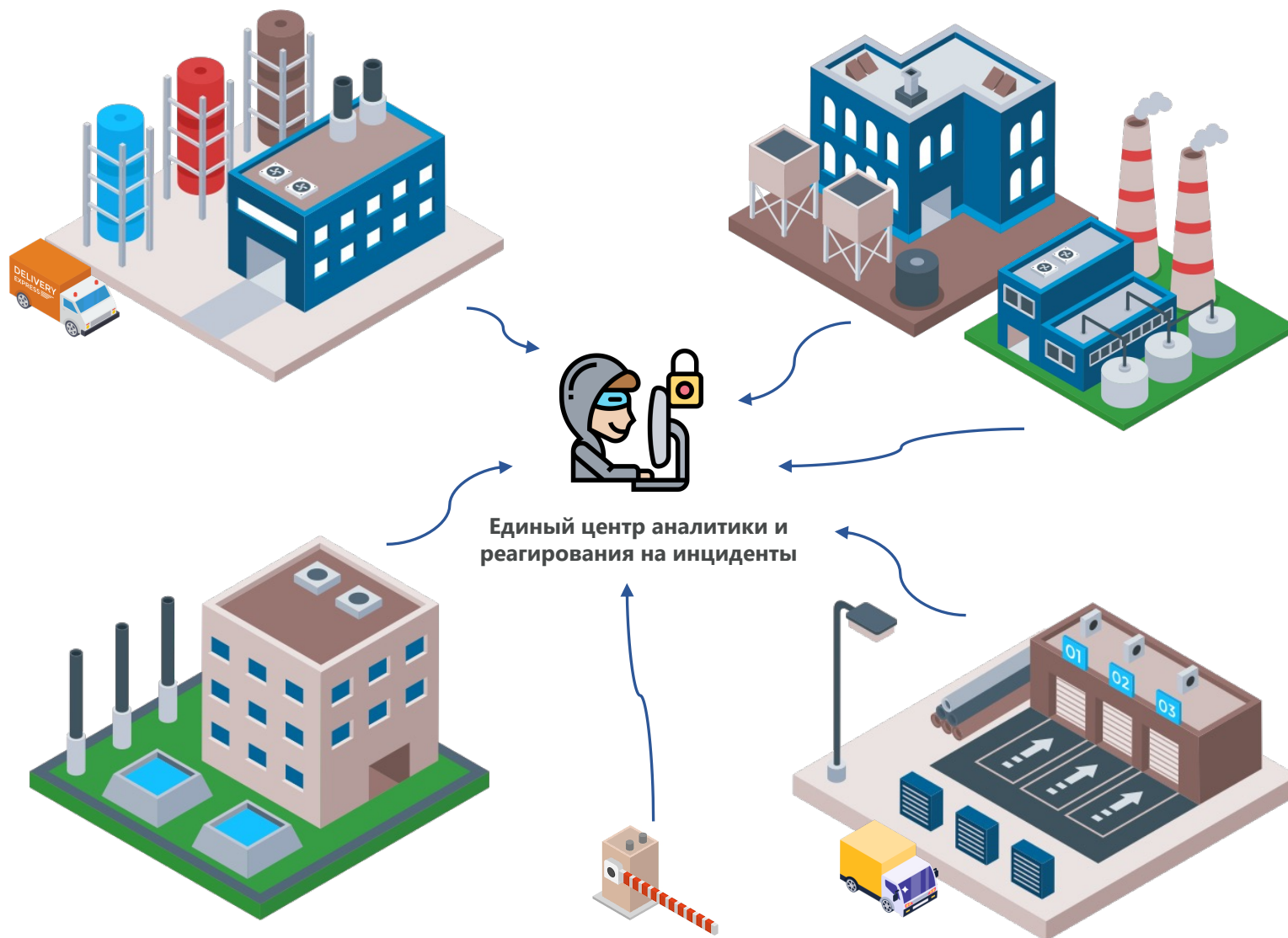
- ID пропуска
- Масса порожнего авто
- Масса груженого авто
- Масса с погрузчика

Корпоративная Автоматизированная Система Контролей и Анализа Данных ИС «КАСКАД» (собственная разработка НЛМК)



- Контрольные процедуры
- Ключевые индикаторы риска
- Аналитика, дашборды
- Логирование событий и данных
- Регламенты отработки тревог
- SLA

ОБНОВЛЕННАЯ КАРТИНА БЕЗОПАСНОСТИ



Системная работа по ключевым направлениям, внедрение превентивных подходов к обеспечению безопасности



Проактивный подход

Развитие компетенции аналитики

Понятные и измеримые KPI

Поддерживающие процессы

Стандартизация процессов

Сервисная модель

Работа с причинами и условиями, а не последствиями нарушений



**НУЖНА ЛИ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
КОНТРОЛЬНОЙ
СРЕДЫ?**