

Разработка функциональной стратегии обеспечения безопасности и внутреннего контроля: методологические рекомендации, варианты отчетности

Исп. Хобта И.

1.1. Стратегия. Цели. Задачи.

СТРАТЕГИЯ – общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели

Функциональная стратегия в области безопасности, внутреннего контроля – документ, отражающий деятельность соответствующих подразделений на период



1.2. Задачи, стоящие перед подразделением

РИСКИ

- Выявление причин рисков в ходе проверок финансово-хозяйственной деятельности
- Проведение анализа адекватности превентивных мероприятий, степени участия подразделений безопасности в риск-менеджменте
- Определение состава и приоритета мероприятий по митигации рисков

ФРОД

- Разработка Политики борьбы с фродом, классификатора фрода
- Формирование базы признаков фрода
- Разработка рекомендаций по предупреждению фрода, минимизации последствий
- Подготовка предложений по установлению виновных во фроде и привлечению к ответственности

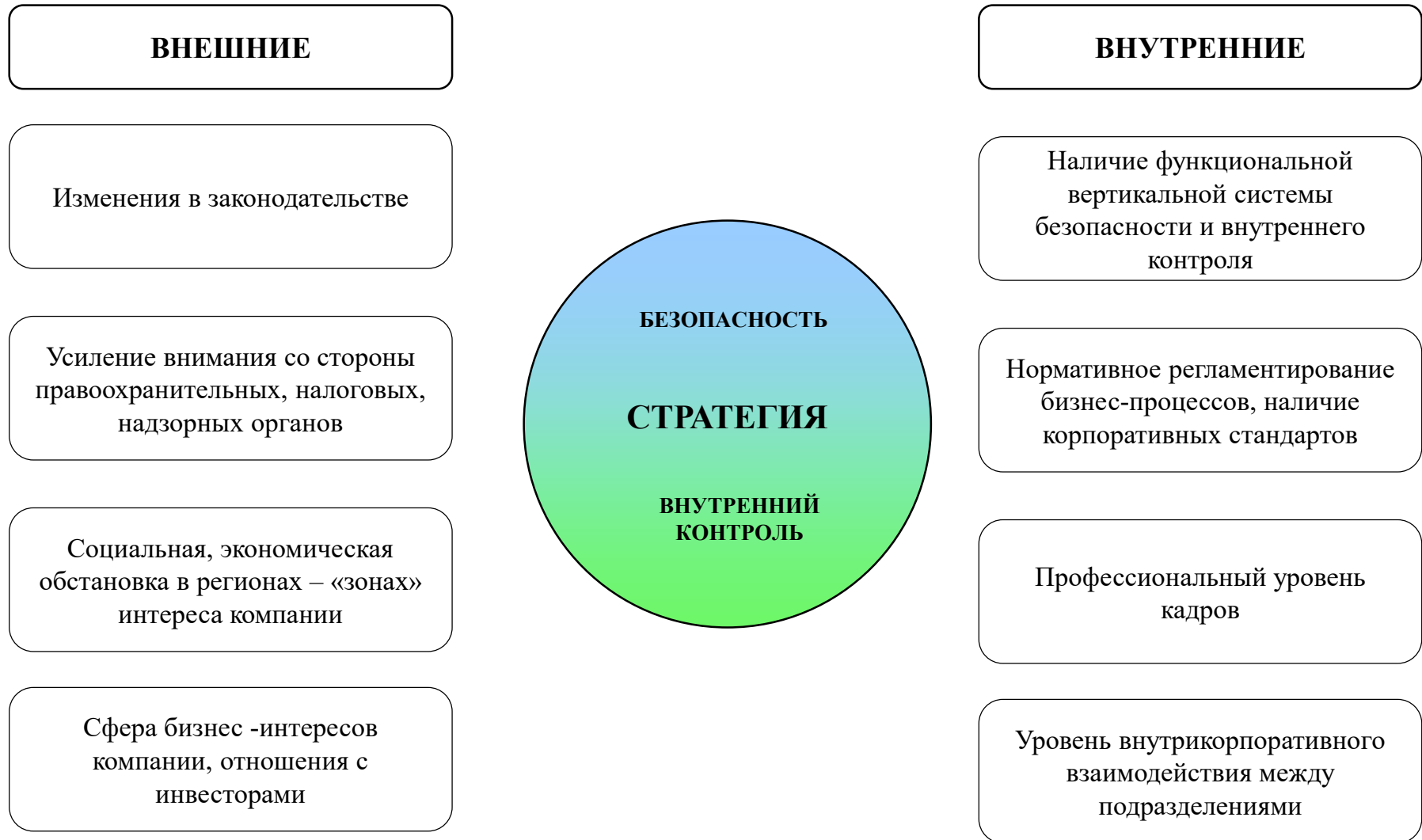
Информационное обеспечение

- Формирование информационных массивов по контрагентам, результатам закупок и т.д.
- Осуществление мониторинга рынка безопасности и контроля для выявления best practice
- Обеспечение информационного взаимодействия между подразделениями безопасности, контроля
- Подготовка информационных материалов для принятия управленческих решений

Методологическая поддержка

- Участие в подготовке функциональных стратегий в области безопасности, контроля
- Подготовка предложений по формированию нормативных документов, регламентирующих деятельность подразделений безопасности, контроля
- Разработка корпоративных стандартов в области безопасности, контроля

2. Факторы, влияющие на разработку стратегии компании



Эффективность деятельности подразделений внутреннего контроля и безопасности (далее – ПВКиБ) в первую очередь зависит от желания собственника и руководства компании не только видеть и понимать истинное положение вещей, но и принимать решения.

3.1. Направления, целесообразные к включению в стратегию

Направления	Содержание	Комментарии
Результаты выполнения стратегии за истекший период	1.Причины, оказавшие влияние на невыполнение 2.Негативные последствия 3.Выводы, сделанные при подготовке стратегии	Целесообразно указать ключевые инициативы, предполагаемые к реализации в прошедший период, а также ответственных сотрудников и соответствие ожидаемого эффекта фактическому
Нормативная база	1.Наличие нормативных документов (далее – НД), их актуальность 2.Соответствие НД действующему законодательству, бизнесу 3.Необходимость актуализации	Соответствие нормативной базы, внутрикорпоративных стандартов развитию компании, необходимость их актуализации, каскадированию в дочерние общества

3.2. Направления, целесообразные к включению в стратегию

Направления	Содержание	Комментарии
Кадровый состав, организационная структура	1.Профессионализм кадрового состава 2.Соответствие организационной структуры размеру бизнеса и перспективам развития 3.Наличие компетенций у руководителей	Наличие корпоративных требований к качеству кадрового состава, его профессиональному уровню, целесообразность и регулярность проведения аттестации, обучения, повышения квалификации
Стратегические инициативы	1.Ключевые инициативы 2.План основных мероприятий на период 3.Предполагаемый результат (эффект) их реализации	Должны быть отражены наиболее глобальные, конкретные цели, реализация которых предполагает проявление инициативы сотрудников

4. Требования к содержанию слайдов

Определения – должны быть кратки, доступны в понимании, рассчитаны на целевую аудиторию.

При наличии специфики бизнес-процессов желательно дать дополнительные комментарии

Таблицы, диаграммы – **информативны, наглядны**, соответствовать содержанию слайда.

Тексты – **просты**, желательно **5-7 слов**.

Выводы позволяют:

- Донести до аудитории ключевую мысль каждого слайда
- Подчеркнуть логику выдвинутых инициатив и предложений
- Облегчить восприятие информации, связанной с изложенными на других слайдах фактами (и данными, оставшимися «за кадром»)

- 1.Изложение информации должно быть последовательно, последующая мысль вытекать из предыдущей и соответствовать смыслу слайда;**
- 2.Общая идея слайда должна отражаться в выводе должна СООТВЕТСТВОВАТЬ ЗАГОЛОВКУ СЛАЙДА;**
- 3.Вывод должен четко отражать СМЫСЛОВУЮ НАПРАВЛЕННОСТЬ, которую нужно донести до сознания слушателей;**
- 4.Надо стремиться к тому, чтобы слушатели прочитав ТОЛЬКО ВЫВОДЫ, могли понять идею и смысл всего материала.**

5. «Содержание»

Правильно составленный слайд «Содержание» позволяет:

- Настроить слушателя на последовательность изложения материала
- Показать «на старте», какие именно вопросы будут рассмотрены
- Продемонстрировать, какая бизнес-логика была заложена в материал
- Облегчить поиск нужной информации и ответов на вопросы

Рекомендуемый формат «Содержания»:

1. Анализ состояния текущей ситуации (as is)
2. SWOT-анализ функциональной области
3. Стратегические цели компании и их развитие в функциональной стратегии в области внутреннего контроля и безопасности
4. Видение функциональной области в будущем
5. Стратегия развития функциональной области
6. Стратегические инициативы в функциональной области
7. Система показателей функциональной области
8. Выводы и предложения
9. Проект решения

6.1. «Миссия подразделения»

Миссия - философия и предназначение подразделения, смысл его существования с позиции удовлетворения потребностей компании, реализации конкурентных преимуществ, отличительные особенности от остальных подразделений.

Философия подразделения определяет его культуру и социальные ценности.

Предназначение подразделения характеризуется целями и задачами, для реализации которых оно осуществляет свою деятельность.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах:

- ❖ Короткий вариант миссии представляет собой 1—2 коротких предложения: брендовый слоган, направленный прежде всего на формирование имиджа подразделения.

- ❖ Расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

- ✓ цель функционирования подразделения,
- ✓ область деятельности подразделения,
- ✓ методы достижения поставленных целей,
- ✓ методы взаимодействия подразделения в компании, с дочерними структурами, государственными и правоохранительными организациями.

Миссия безопасности (вариант): дешевле предупредить риски, чем устранять последствия их реализации.

6.2. Примеры формулировок миссии

Примеры формулировок миссий различных организаций.

В каждой формулировке указана только ее суть (mission essence), т.е. формулировки не развернутые, а сокращенные.

Lucent Technologies

Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей — предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются — в любое время в любом месте.

XEROX

Распространение знаний с помощью документов.

Рекламное агентство «П_____»

Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.

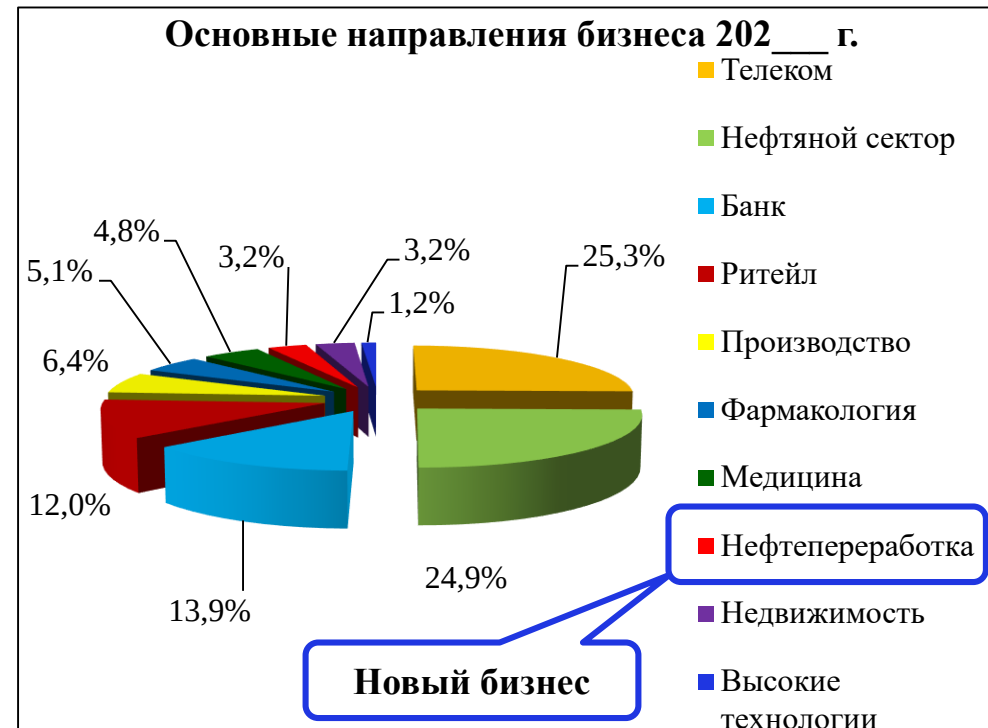
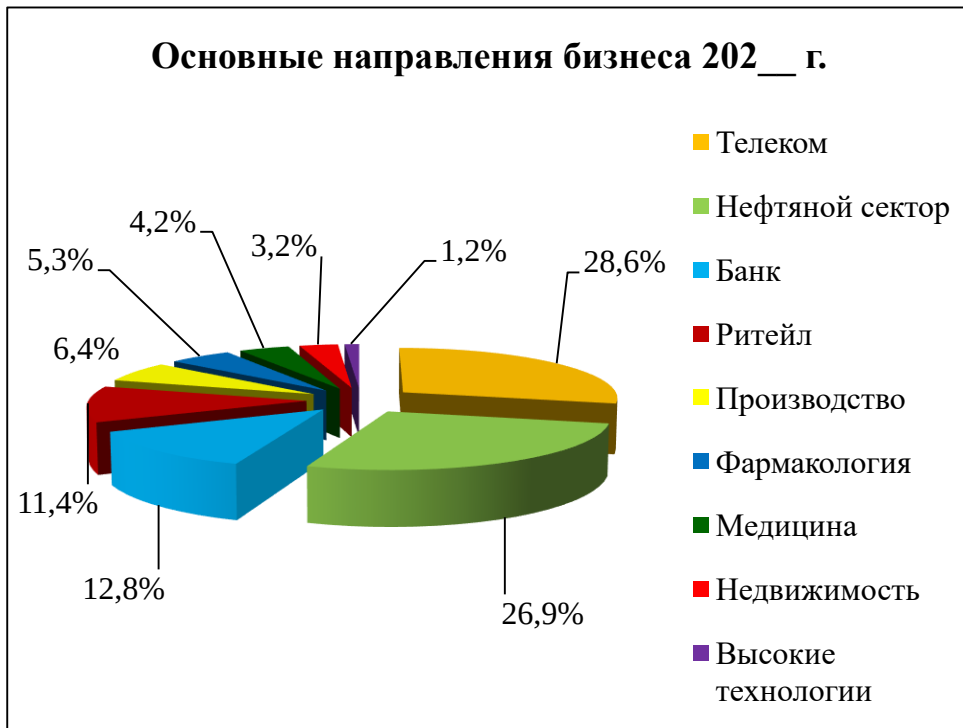
Центр Управленческого Консультирования «Р_____».

Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

7. «Предпосылки разработки новой функциональной стратегии»

Предпосылки:

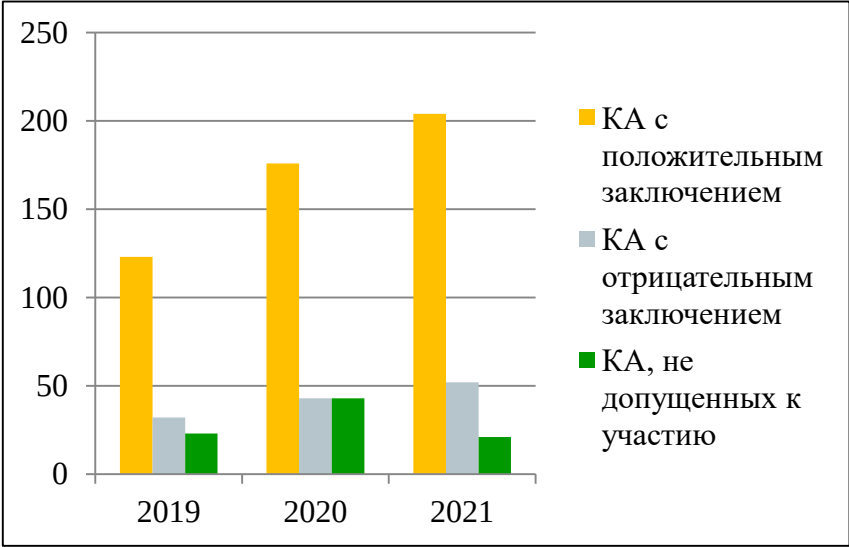
1. **Организационно-стратегические** – изменение стратегических целей компании, ее организационно-структурная трансформация, переход на новую финансовую модель
2. **Рыночные** – приобретение новых активов и их интеграция в структуру компании, выход на новые рынки бизнеса как внутри государства, так и за его пределами, расширение имеющегося бизнеса
3. **Финансово-экономические** – увеличение оборота, снижение потерь, издержек



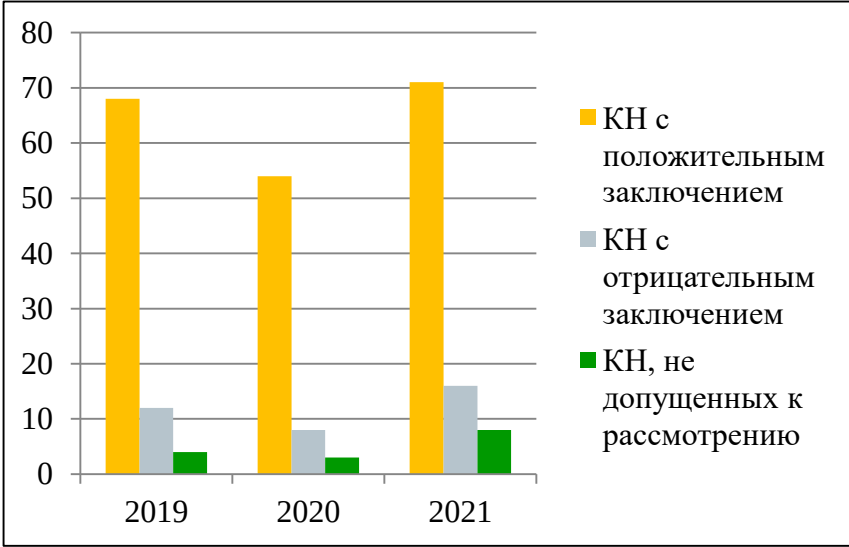
8.1 «Отчет об исполнении КПЭ ранее утвержденной функциональной стратегии»

- 1. Перечень КПЭ утвержденных в предыдущей стратегии
- 2. Фактическое значение по итогам года
- 3. Краткий отчет о результатах выполнения
- 4. Анализ причин, повлиявшие на невыполнение
- 5. Графическое выражение достигнутых результатов (по возможности)

КОНТРАГЕНТЫ (КА)



КАНДИДАТЫ (КН)



8.2 «Отчет об исполнении информационных массивов, ресурсов»

Ирбис Аналитика
(проверка кандидатов: банкроты, ФССП,
аффилированность, судебные процессы и т.д.)

Названия строк	за 202__ г.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за 202__ г.
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

АПОРТ-К
(опрос/тестирование кандидатов, оценка риск-
факторов, нравственной надежности и т.д.)

Названия строк	за 202__ г.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за 202__ г.
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

Кронос Информ
(проверка кандидатов: закредитованность, архив
ФССП и т.д.)

Названия строк	за 202__ г.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за 202__ г.
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

8.3 «Общие данные за 202__ г.»

Операц ионная компан ия	1 кв			2 кв			3 кв			4 кв			За год		
	Предупреждено	Похищено	Возмещено	Предупреждено	Похищено	Возмещено	Предупреждено	Похищено	Возмещено	Предупреждено	Похищено	Возмещено	Предупреждено	Похищено	Возмещено
ОК-1															
ОК-2															
ОК-3															
Итого															

Вывод о причинах изменения, имеющихся проблемах, новых методах, мероприятиях, повлиявших на динамику

8.4 «Проверка контрагентов за 202__ г.»

Названия строк	Имеются риски	Средние риски	Значительные риски	Высокие риски	Критические риски	Общий итог
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

Заключено договоров с контрагентами в зависимости от результатов проверки

Названия строк	Имеются риски	Средние риски	Значительные риски	Высокие риски	Критические риски	Общий итог
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

Вывод о влиянии на просроченную дебиторскую задолженность заключение договоров с высокими и критическими рисками, персональной ответственности руководителей за принятые решения

8.5 «Мониторинг контрагентов за 2022 г.»

Названия строк	За 202__ г.	1 кв 202__	2 кв 202__	3 кв 202__	4 кв 202__	Итого за год
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

Получено информации о контрагентах в ходе ее мониторинга

Названия строк	Имеются риски	Средние риски	Значительные риски	Высокие риски	Критические риски	Общий итог
ОК-1						
ОК-2						
ОК-3						
Общий итог						

Вывод о своевременности принятия решений по поступившей в ходе мониторинга информации: банкротство, изменение ГД, учредителя, арбитраже и т.д.

9.1. «Стратегические цели Компании и их связь с целями внутреннего контроля и безопасности»

- Корпоративные стратегические цели и их каскадирование на уровень внутреннего контроля, безопасности
- Существующие функциональные задачи в области внутреннего контроля и безопасности (результаты деятельности) с визуальным указанием взаимосвязей с стратегическими целями

Вывод о соответствии, интеграции, трансформации функциональных задач стратегии компании в область деятельности (безопасность, контроль)

9.2. Стратегические цели в области внутреннего контроля, безопасности во взаимосвязи со стратегическими целями компании



9.3. Стратегические цели в области внутреннего контроля, безопасности во взаимосвязи со стратегическими целями компании

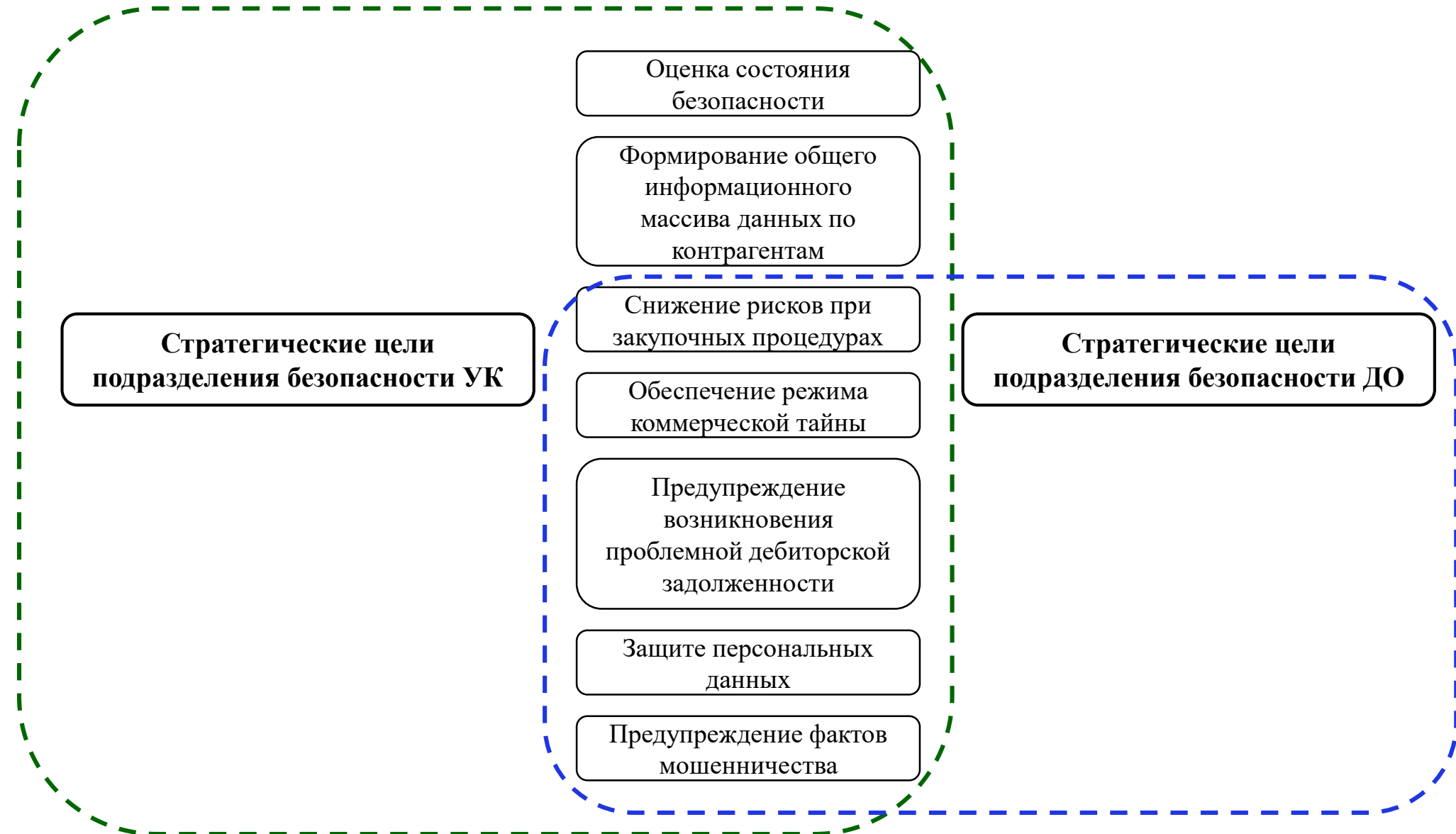
Стратегические цели ООО «Ромашка»

Участие в новых бизнес-проектах
Приобретение активов и их интеграция в структуру компании
Повышение инвестиционной привлекательности
Увеличение акционерной стоимости

**Стратегические цели
подразделения безопасности**

Участие в развитии системы безопасности
Снижение потерь от фрода
Повышение эффективности управленческих решений
Создание и внедрение стандартов в области безопасности
Выявление внутренних резервов бизнес-процессов

9.4. Каскадирование стратегических целей подразделения безопасности Управляющей компании на уровень Дочерних обществ



9.5. Основные недостатки, проблемы в деятельности подразделений безопасности дочерних обществ

Недостатки, проблемы	Способы, пути решения	Ожидаемый результат
Недостаточное финансирование	Введение зависимости финансирования обеспечения безопасности от финансовой деятельности компании	Повышение заинтересованности ПБ в конечном результате
.....		
.....		

10.1. «Анализ состояния текущей ситуации (as is)»

- Анализ достигнутых результатов
- Распределение функциональных задач в рамках существующей организационной структуры
- Анализ качества процессов, с участием соответствующих подразделений, их изменение за период
- Анализ качества взаимодействия между подразделениями внутреннего контроля и безопасности, с другими подразделениями компании
- Какие цели достигнуты, какие нет, причины этого, факторы, повлиявшие на результаты (положительно и отрицательно)
- Основные проблемы в рассматриваемом периоде, негативные последствия
- Внешние и внутренние риски, угрозы, влияющие на системы внутреннего контроля и безопасности компании
- Анализ лучшей практики в соответствующих направлениях

Вывод о состоянии внутреннего контроля, безопасности в компании, их соответствии бизнес-процессам компании

10.2. Анализ состояния текущей ситуации (вариант)

ЗАДАЧИ (as is)	ПРОЕКТЫ (to be)	РЕЗУЛЬТАТЫ	ЦЕЛЬ
1.	1.	1.	
2. Новая	2.	2.	
3.	3.	3.	

Под проектами понимаются направления деятельности, которые необходимо разработать и реализовать для достижения поставленных задач

Функциональная стратегия должна определять задачи и цели деятельности подразделений по основным направлениям на период с указанием конкретных проектов, инициированных для ее реализации.

10.3. Анализ состояния текущей ситуации (вариант)

ЗАДАЧИ 202__ г.	ЗАДАЧИ 202__ г.	ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ 202__ г.	ЦЕЛЬ
1.	1. Не актуальна X		1. Новая	
2.	2. Новая		2.	
3.	3.		3. Не актуальна X	

Функциональная стратегия должна предусматривать анализ результатов деятельности подразделений внутреннего контроля и безопасности за истекший период и трансформацию существующих целей и задач на будущее.

11. Видение систем внутреннего контроля, безопасности в будущем

- ПЕРИОД - на горизонт планирования функциональной стратегии

Направление 1	Направление 2	Направление 3	Направление 4
• Что должно быть • ... • ...	• Что должно быть • ... • ...	• Что должно быть • ... • ...	• Что должно быть • ... • ...

- Требования, которым нужно соответствовать в будущем с учетом стоящих перед компанией стратегических целей:
 - Описание необходимых **процессов** и функций
 - Описание требований к организационной структуре и системе управления для соответствия видению, анализ необходимых **изменений текущей организационной структуры**
 - Описание **требований к персоналу и компетенциям** для соответствия видению
 - Другие требования (материальные ресурсы, технические средства, участие в семинарах и т.д.)

Вывод

12.1. «SWOT-анализ»

- SWOT-анализ для внутреннего контроля, безопасности;
- SO, WO, ST и WT-стратегии

Расширенный SWOT-анализ	СИЛЫ (СРЕДСТВА) КОМПАНИИ (S) 5-10 внутренних сил	СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W) 5-10 слабостей
ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O) 5–10 возможностей для развития (внешних и внутренних)	SO-стратегии - стратегии, которые используют силы и средства компании, чтобы реализовать возможности среды	WO-стратегии - стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости
УГРОЗЫ СРЕДЫ (Т) 5–10 внешних, внутренних угроз	ST-стратегии - стратегии, которые используют силы, средства компании, чтобы избежать угроз среды	WT-стратегии - стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз

13.1. «Ключевые инициативы»

ОТРАЖАЕТСЯ

- Перечень стратегических инициатив в области внутреннего контроля и безопасности (в части систем управления, структуры, персонала, компетенций и т.п.) с привязкой к стратегическим целям компании
- Описание стратегических инициатив (суть, сроки, ожидаемые результаты, необходимые ресурсы, бюджет, ответственные, способы контроля и т.п.)
- Обоснование выбора конкретных стратегических инициатив и, в случае необходимости инвестиций, подробный анализ стратегической инициативы в части:
 - Соответствия инвестиций стратегии
 - Суммы необходимых инвестиций
 - Источников инвестиций
 - Планируемых результатов для компании

13.2. Ключевые инициативы, направленные на достижение целевой ситуации

Ключевые инициативы подразделений безопасности и внутреннего контроля должны охватывать значительную часть бизнес-процессов компании, в том числе с учетом ее регионального расширения быть конкретными и иметь:

- достижимые цели;
- реальные задачи, методы и способы их решения;
- конкретные сроки реализации;
- понятные КПЭ;
- ответственных за контроль исполнения;
- степень внедрения рекомендаций по совершенствованию деятельности в дочерних обществах;
- предложения по структуре управления и функциональной загруженности подразделений с целью повышения эффективности и самостоятельности принимаемых решений в соответствующих областях.

13.3.Ключевые инициативы, направленные на достижение целевой ситуации (вариант)

As is ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ	КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ	To be ЦЕЛЕВАЯ СИТУАЦИЯ
➤. ➤. ➤. ➤. ➤. ➤. ➤.	• . • . • . • . • . • . • .	✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ .

14.1. «Система показателей (ключевые показатели эффективности)»

- Показатели для контроля реализации функциональной стратегии
- Полное описание выбранных показателей:
 - Стратегическая цель, к которой привязан показатель
 - Определение показателя
 - Ответственный за выполнение
 - Контролирующий выполнение
 - Единица измерения показателя
 - Периодичность расчета
 - Формула расчета
 - Описание процедуры расчета
 - Источники данных для расчета

14.2. Система показателей, ключевые показатели эффективности (вариант)

КПЭ	ВИДЫ	ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ ОТЧЕТА *
	Количественные	•Срок (своевременность) •Деньги (отношение к бюджету подразделения) •Количество	Ежеквартально Ежегодно
	Качественные	•Отсутствие претензий по информационно-аналитическим материалам •Удовлетворенность сотрудников компании	Ежеквартально
	Проектные	Полнота и своевременность реализации проекта	Ежегодно

* Зависит от системы мотивации, принятой в компании

14.3. Система показателей, ключевые показатели эффективности (вариант)

Наименование функционального КПЭ	Формула расчета КПЭ	Тип планового значения	Оценки за квартал	Вес КПЭ	Оценки за год	Вес КПЭ
Обеспечение экономической безопасности	Отсутствие рисков угроз экономической безопасности на сумму \$400 000 (просроченная дебиторская задолженность)	допустимое	3	10%	3	10%
		целевое	4		4	
		агрессивное	5		5	
Обеспечение информационной безопасности*	Отсутствие рисков утечки конфиденциальной информации на сумму \$400 000 000	допустимое	3	5%	3	5%
		целевое	4		4	
		агрессивное	5		5	
Предупреждение возникновения просроченной дебиторской задолженности (учитываются неаффилированные компании)	$Q^{ПДЗ} = (1 - (\text{Количество контрагентов, изученных ДКЗ, по которым возникла ПДЗ} / \text{Общее количество контрагентов, изученных ДКЗ})) * 100\%$	допустимое	85%	10%	85%	10%
		целевое	90%		90%	
		агрессивное	95%		95%	
Предупреждение возникновения просроченной дебиторской задолженности	$Q^{ПДЗ} = (\text{кол-во контрагентов, по которым осуществляется мониторинг} / \text{общее кол-во контрагентов}) * 100\%$	допустимое	85%	10%	85%	10%
		целевое	90%		90%	
		агрессивное	95%		95%	

Примечание: * зависит от суммы несостоявшейся сделки, снижения стоимости акций и т.д.

15.1. «План основных мероприятий»



№ п/п	Базовая стратегическая цель	Мероприятие	Ответственный за реализацию	Дата начала	Дата окончания	Бюджет	Показатель
1	Цель функциональной стратегии	1.1 Мероприятие	Должность ФИО				КПЭ
		1.2 Мероприятие	Должность ФИО				КПЭ
2	Цель функциональной стратегии	2.1 Мероприятие	Должность ФИО				КПЭ
		2.2 Мероприятие	Должность ФИО				КПЭ

15.2. План основных мероприятий по ключевым инициативам

Мероприятия	Срок	Результат (КПЭ)
Разработка методик, стандартов (далее: безопасность – БП, внутренний контроль – ВК): •аудита системы внутреннего контроля - ВК •эффективность закупочных процедур - ВК •эффективность бюджетных процессов - ВК •привлечение к материальной ответственности - ВК •работа с дебиторской задолженностью - ВК •выявление и мониторинг аффилированности - ВК •порядок проведения аттестации сотрудников - БП •ключевые компетенции, требования к сотрудникам подразделений безопасности, контроля – ВК, БП •унификация отчетности подразделений безопасности – БП •изучение учредителя (физическое лицо), генерального директора контрагента - БП	31.12.20__ – в области безопасности 30.04.20__ – в области контроля	Методики и рекомендации разработаны
	30.06.20__	Методики и рекомендации утверждены руководителем компании
	30.09.20__	Осуществляется контроль внедрения методик, рекомендаций Отчет о результатах направлен руководителю компании
Формирование единого информационного массива данных по закупочным процедурам, контрагентам, признакам фрода	31.03.20__	Разработана методология для информационного массива, рекомендации по его использованию
	30.04.20__	Методика направлена в заинтересованные подразделения для использования

16. «Выводы и предложения»

Текстовые (в формате «списка») выводы и предложения, ЛОГИЧЕСКИ СЛЕДУЮЩИЕ из изложенного материала:

- Общий вывод о состоянии функциональной области на фоне лучшей практики и конкурентов
- Краткое описание и обоснование выбранной стратегии
- Результаты, которые планируется достичь в случае реализации стратегии
- Краткое описание стратегических мероприятий
- Планируемые затраты на реализацию стратегических мероприятий и источники финансирования

17. «Проект решения»

- Утвердить....
- Поручить - срок....., отв.....
- Разработать - срок....., отв.....

СПАСИБО за внимание

Хобта Игорь

М.т. +7985 220-19-81

E-mail: antifrod1@gmail.com

Телеграмканал для безопасников, кадровиков и просто людей, интересующихся полиграфом, особенностями его применения, конкретными советами и примерами

QR-код

