ESBOK

Economic Security Body of Knowledge

Экономическая безопасность бизнеса

Свод практических знаний

Никита Лисенков

Никита Лисенков

ESBOK. Экономическая безопасность бизнеса. Свод практических знаний

https://litres.ru/74728163
SelfPub; 2026

Аннотация

«Сделай, чтобы было хорошо и безопасно». С каких рисков начать и как понять, что работа безопасности приносит пользу компании?

ESBOK — свод практических знаний об экономической безопасности бизнеса и противодействии корпоративному мошенничеству. Автор показывает, как определить задачи и полномочия функции, разобраться в бизнес-процессах, организовать контроль, провести проверку или расследование и добиться изменений.

Разобраны риски закупок, договорной работы, запасов, логистики, производства, ремонтов, инвестиций, продаж, ИТ и кадровой работы. Отдельное внимание уделено аналитике данных и взаимодействию с бизнесом и смежными функциями. Практические и учебные примеры помогают проверить версии и выбрать дальнейшие действия.

В приложениях — пример матрицы рисков и контролей по закупкам, каталог функциональных задач и профили специалистов и руководителей.

Книга адресована руководителям и специалистам экономической безопасности, собственникам и руководителям бизнеса.

Содержание

От автора 5
Как пользоваться книгой 10
Часть I. Основания работы экономической безопасности 12
Глава 1. Экономическая безопасность как функция бизнеса 12
Глава 2. Процесс, риск, контроль и результат 35
Глава 3. Полномочия и ответственность 55
Глава 4. Профессиональное суждение и неопределённость 82
Глава 5. Границы профессиональной деятельности и обращение с информацией 102
Глава 6. Партнёрство с бизнесом и взаимодействие со смежными функциями 123
Конец ознакомительного фрагмента. 150

ESBOK. Экономическая безопасность бизнеса. Свод практических знаний

От автора

«Сделай, чтобы было хорошо и безопасно». Примерно с таким поручением нередко приходит в компанию руководитель безопасности. В этой фразе помещается многое: чтобы не воровали, не срывались поставки, сотрудники работали честно, а собственнику было спокойно. Только представление о том, как этого достичь и что считать результатом, у каждого своё.

У нашей профессии есть странная особенность. Людей нанимают, создают подразделения, выделяют бюджеты, ждут вполне реальной пользы. Но даже коллегам порой непросто договориться, что именно входит в экономическую безопасность. Для одного это проверки контрагентов, для другого — расследования, для третьего — согласование всего, что проходит через компанию. И каждый может привести примеры, почему его подход работает.

Я много раз возвращался к этому вопросу в работе, на форумах и на занятиях. Особенно когда у руководителя и его

службы вроде бы всё благополучно, а бизнес не очень понимает, за что он платит. Проверки идут, заключения пишутся, нарушения выявляются. А что изменилось для компании? Этот вопрос быстро делает разговор предметным.

Мне самому понадобилось время, чтобы научиться на него отвечать.

Я пришёл в корпоративную безопасность из подразделений МВД, занимавшихся налоговыми и экономическими преступлениями и противодействием коррупции. Умение разбираться в обстоятельствах, проверять версии, находить документы и восстанавливать действия людей очень помогало. Но в компании пришлось учиться ещё и понимать сам бизнес: как возникает потребность, кто принимает решение, как движутся деньги и материалы, где появляется возможность для злоупотребления.

Потом были «Северсталь» и НЛМК. Предметная работа в логистике, проекты, развитие функции безопасности. В НЛМК я прошёл путь от главного специалиста до начальника управления, которое объединяло работу с рисками корпоративного мошенничества, бизнес-анализ, аналитику данных и управление проектами. Многие решения приходилось искать вместе со снабжением, производством, логистикой, ИТ и другими подразделениями. Именно в такой совместной работе становилось понятно, какие наши требования помогают, какие создают лишнюю нагрузку и чего мы вообще не замечали раньше.

Очень многое дали аудиты функций безопасности в разных компаниях. Приходишь в другую отрасль, видишь непривычные процессы, знакомишься с людьми — и снова встречаешь знакомые вопросы. За что отвечает безопасность? Почему выбран именно этот участок? Что происходит после проверки? Кто должен выполнить рекомендации? Иногда ресурсов немного, а работа организована толково. Иногда людей и инструментов достаточно, но значительная часть усилий уходит на действия, пользу которых трудно объяснить.

Я всё больше убеждался: отдельного удачного расследования, сильного сотрудника или дорогой системы недостаточно, чтобы работа стала устойчивой. Нужно связать между собой задачи бизнеса, существенные риски, возможности команды и конкретные действия. А потом ещё проверить, что получилось. Звучит просто. На практике именно эти связи часто и теряются.

Сейчас я консультирую компании по вопросам экономической безопасности, провожу аудиты функций безопасности и помогаю их развивать. Преподаю в НИИ психологии поведения человека и веду авторскую программу «Экономическая безопасность: практика управления рисками и противодействия мошенничеству». Также я вхожу в наблюдательный совет Международной ассоциации корпоративной безопасности (ICSA). Практическая работа, занятия и профессиональные обсуждения позволяют постоянно сопоставлять

свой опыт с тем, как работают коллеги в других компаниях.

На занятиях часто звучит знакомый запрос: «А можете дать положение о службе безопасности? Или какой-нибудь регламент, чтобы взять за основу?» Поделиться документом несложно. Но за каждой его строчкой стоят чьи-то задачи, полномочия, системы и договорённости. Перенесёшь текст в другую компанию — и далеко не всё будет работать. Гораздо полезнее разобраться, почему решение устроено именно так и что из него подходит тебе.

Из этих разговоров и выросла книга. Мне не хватало собранных в одном месте практических знаний о том, как организовать экономическую безопасность и объяснить её работу бизнесу. Есть законодательные требования, профильное образование, методы смежных дисциплин, корпоративные документы. Но из них ещё нужно собрать понятный способ действовать в конкретной компании. Значительную часть этого пути каждый проходит заново: через собственные ошибки, опыт коллег и удачные находки.

В этой книге я собрал практический подход к работе экономической безопасности: как определить задачи функции, разобраться в рисках бизнеса, организовать контроль и использовать результаты проверок для изменений. В компании с несколькими специалистами и в большой группе будут разные возможности и разные решения. Важно понимать основания своего выбора и последствия для бизнеса.

С примерами из отдельных процессов та же история. В

книге много промышленной практики, потому что это существенная часть моего опыта. Но я хотел показать ход мысли: от непонятного отклонения к проверяемой версии, от установленной причины к изменению процесса. Конкретный набор контролей читателю всё равно предстоит собирать под свою компанию.

Со мной можно и нужно спорить. Если какой-то тезис не сходится с вашим опытом, стоит разобраться, где различаются условия, что мы упустили и почему получили другой результат. Для меня это нормальный профессиональный разговор. Без него мы рискуем годами повторять привычные действия только потому, что когда-то нас так научили.

Мне хочется, чтобы эта книга помогла коллеге увереннее организовывать свою работу, а руководителю бизнеса — яснее понимать, чего ждать от безопасности и как с ней взаимодействовать. Чтобы привычное «мы обеспечиваем безопасность» можно было объяснить по существу: какой риск мы рассматриваем, что делаем и что в итоге меняется в компании.

Ради такого разговора и стоило собрать этот опыт в книгу.

Никита Лисенков

Как пользоваться книгой

Книга посвящена работе экономической безопасности компании. В центре внимания — корпоративное мошенничество: где возможны злоупотребления, как их предупредить и выявить, как проверить обстоятельства и что изменить по результатам работы. Этот подход требует знания бизнеса и совместной работы с владельцами процессов и профильными специалистами.

Книга прежде всего адресована руководителям и специалистам экономической безопасности.

• **Руководителям безопасности** — чтобы определить задачи и полномочия функции, выбрать приоритеты, организовать работу команды и оценивать её результат.

• **Практикующим специалистам** — чтобы разбираться в бизнес-процессах, проверять версии, оценивать контроли и готовить обоснованные предложения для бизнеса.

• **Собственникам и руководителям бизнеса** — чтобы понимать, каких результатов ждать от безопасности, какие условия ей нужны для работы и как оценивать её вклад.

Книгу можно читать последовательно или обращаться к отдельным главам по своей задаче.

• **Выстраиваете или пересматриваете работу безопасности?** Начните с глав 1–13: задачи, полномочия, приоритеты, команда и оценка результатов.

• **Разбираетесь в конкретном бизнес-процессе?** В главах 14–15 описан общий подход к анализу процесса и разработке контролей. В главах 16–25 — его применение в отдельных направлениях бизнеса.

• **Проверяете информацию о возможном нарушении?** Обратитесь к главам 26–30: получение информации, проверка гипотез, анализ данных, расследование и дальнейшие изменения. Само расследование разобрано в главе 29.

Примеры показывают профессиональный выбор в определённых условиях. Перед применением решения в своей компании важно разобраться в устройстве процесса и полномочиях участников, проверить, есть ли подходящие данные и необходимые ресурсы, оценить стоимость. Реальная практика и вымышленные учебные ситуации обозначаются отдельно. Приложения помогают перейти от поручения к сообщению о результате, от риска к контролям и от задач к профилям команды.

Короткие таблицы для сравнения и матрица RACI показаны как иллюстрации. В остальных таблицах каждая строка представлена отдельным блоком. В матрице рисков и контролей сначала выделено название поля, под ним даны подсказка по заполнению и учебный пример. В каталоге функций и профилях блок начинается с названия задачи, дальше идут действия и ожидаемый результат.

Часть I. Основания работы экономической безопасности

Глава 1. Экономическая безопасность как функция бизнеса

1.1. Назначение и область применения

Эта книга посвящена работе экономической безопасности в компании. В центре внимания — сценарии корпоративного мошенничества в бизнес-процессах: как обнаруживать возможности злоупотребления, предупреждать и выявлять их, проверять возникающие подозрения и менять условия, позволяющие нарушениям повторяться. Для этого безопасность разбирается в работе бизнеса, взаимодействует с владельцами бизнес-процессов и привлекает нужную экспертизу.

Когда руководитель компании спрашивает, зачем ему служба безопасности, перечень проверок и расследований объясняет только часть её работы. Ему нужно понимать, где

возможны злоупотребления, что сделано для их предупреждения и выявления и где требуется его решение. Руководителю безопасности предстоит связать профессиональную работу своей команды с этими вопросами.

Эта глава помогает определить назначение функции экономической безопасности: какие интересы бизнеса она защищает, какие задачи выполняет и как взаимодействует с владельцами процессов. Её полезно открыть при создании или пересмотре функции, смене руководителя, изменении бизнеса и обсуждении ожиданий заказчика. Те же основания нужны специалисту, который уточняет своё участие в конкретной задаче, и HR, который подбирает людей под эту работу.

Экономические последствия возникают в любой части бизнеса. Однако падение продаж, неудачная инвестиция или поломка оборудования сами по себе ещё не определяют задачу безопасности. Для её постановки нужно назвать рассматриваемый риск, профессиональный вопрос и ожидаемый вклад функции. Это позволяет распределять работу между участниками и соотносить ответственность с полномочиями и компетенциями.

Кадровая безопасность, физическая защита, информационная безопасность и непрерывность деятельности рассматриваются в связи с этой задачей. Например, сведения о доступе и перемещении имущества могут помогать проверке обстоятельств, а ограничения доступа — предупреждать

злоупотребления. Устройство инженерной защиты, технические методы ИБ и управление непрерывностью остаются предметом соответствующих дисциплин. Организационное объединение направлений зависит от компании: название службы не определяет состав задач специалиста.

Далее слова «безопасность» и «функция безопасности» используются как сокращение для функции экономической безопасности в описываемой задаче. Когда речь идёт о более широкой корпоративной функции или другом направлении защиты, это оговаривается отдельно.

1.2. Ожидаемые результаты

Применив положения главы, заказчик и руководитель функции смогут описать её назначение для своей компании, определить основные области участия и договориться о результатах. Такое описание связывает экономические интересы, риски, профессиональные задачи, полномочия и взаимодействие с другими участниками.

Договорённости закрепляют в согласованном документе: положении о функции, описании её назначения и ответственности или ином принятом в компании формате. Обсуждение с заказчиком помогает выработать договорённость; письменная фиксация делает её доступной участникам и сохраняет при смене руководителей. Качество этого

документа определяется тем, помогает ли он распределить реальные задачи: что делает безопасность, кто принимает решение, кто меняет процесс и как проверяется результат. Общая формулировка «обеспечивать экономическую безопасность компании» оставляет эти вопросы открытыми.

1.3. Основные понятия и принципы

Безопасность как непрерывный процесс

Экономическая безопасность бизнеса в этой книге — непрерывный процесс работы с рисками, затрагивающими экономические интересы компании, направленный на поддержание этих рисков в пределах, приемлемых с учётом риск-аппетита компании.

Этот процесс требует совместной работы руководства, владельцев бизнес-процессов, безопасности и других профильных функций. Функция экономической безопасности выполняет в нём определённую профессиональную часть, прежде всего связанную со сценариями корпоративного мошенничества и контролями, которые ограничивают такие риски. Её предмет раскрывается ниже; общее определение не возлагает на службу безопасности управление всеми рис-

ками, имеющими экономические последствия.

Бизнес меняет продукты, поставщиков, технологии и порядок работы. Вместе с ним меняются риски и условия применения контролей. Поэтому однажды провести проверку, утвердить регламент и считать задачу обеспечения безопасности завершённой невозможно.

На определённую дату можно оценить текущую ситуацию: какие риски выявлены, какие контроли действуют, насколько подтверждена их работа и какой риск остаётся. Вывод относится к известным условиям и доступным сведениям. При изменении этих условий его предстоит пересмотреть. Отсутствие выявленных нарушений также требует интерпретации: оно может быть связано с работающей профилактикой, ограниченным охватом наблюдения или недостаточностью данных.

Ключевая специализация функции экономической безопасности в этой книге — работа со сценариями корпоративного мошенничества в бизнес-процессах:

- выявлять возможности злоупотребления;
- проверять соответствующие версии;
- совместно с владельцами процессов разрабатывать и проверять меры предупреждения и выявления;
- проводить проверки и расследования;
- использовать их результаты для совершенствования контролей.

В этой книге «корпоративное мошенничество» обознача-

ет профессиональную область работы с умышленным обманом и злоупотреблениями, причиняющими вред экономическим интересам компании. Так здесь обозначен предмет работы; это не заменяет правовую квалификацию конкретного действия.

Любой риск корпоративной матрицы полезно проверить на возможный сценарий корпоративного мошенничества: могут ли намеренные действия вызвать событие, увеличить его последствия или скрыть произошедшее? Ответ требует знания процесса. Такая постановка не означает, что каждый риск содержит мошенничество или каждый инцидент имеет умышленную причину. Экспертиза безопасности состоит в способности сформулировать содержательную версию и проверить её, сохраняя альтернативные объяснения.

По внешним признакам потери бывает трудно отличить злоупотребление от ошибки или системного недостатка процесса. Поэтому проверка может выявить организационную проблему без подтверждения корпоративного мошенничества. Её передают владельцу процесса и соответствующим специалистам для решения, сохраняя согласованные обязательства безопасности. Проверка может не подтвердить версию мошенничества. Если такой вывод обоснован, это тоже профессиональный результат.

Участие безопасности, бизнеса и контрольных функций требует согласованного распределения работы. Полномочия и ответственность участников раскрыты в главе 3.

Экономические интересы, риски и контроли

Экономический интерес задаёт предмет защиты. Например, компании нужно получить оплаченный объём поставки, сохранить имущество, обоснованно использовать ресурсы или принимать решения на достоверных данных. Описание интереса помогает перейти от общего пожелания «усилить безопасность» к конкретной работе.

Для работы с экономическим интересом определяют, что может помешать его достижению и какие контроли уже ограничивают соответствующий риск. Связь процесса, риска и контроля разобрана в главе 2; точные значения терминов и их происхождение приведены в глоссарии.

Контрольная среда включает условия, в которых эти действия выполняются: распределение ответственности, полномочия, компетенции, доступность информации и отношение руководителей к соблюдению установленного порядка. Даже правильно спроектированный контроль может не работать, если его исполнитель не получает данных или руководитель регулярно разрешает обход процедуры без разбора последствий.

Приемлемость риска

Риск-аппетит — величина и тип риска, которые организация готова принимать или сохранять. Это рабочая русская формулировка по ISO 31073:2022, п. 3.3.27; подробнее — в глоссарии. Он выражает готовность компании принимать риск при достижении своих целей. Для конкретных решений этот ориентир уточняется через ограничения, критерии и полномочия. Там, где они ещё не определены, руководитель безопасности помогает сформулировать вопрос и вынести его на соответствующий уровень управления.

Контроли не обнуляют риск автоматически. После их применения остаются ограничения охвата, неопределённость и возможность неблагоприятного события. Заказчику нужны основания, чтобы оценить приемлемость этого оставшегося риска: что проверено, какие контроли работают, чего мы пока не знаем и при каких обстоятельствах решение придётся пересмотреть.

Принятие риска происходит в пределах полномочий и применимых обязательных требований. Оно не подтверждает качество слабого контроля и не заменяет отсутствующую экспертизу. Если решение выходит за полномочия заказчика, вопрос передаётся тому, кто вправе его принять. Молчание в ответ на доклад не следует считать согласованным принятием риска.

Решение фиксируется в корпоративной матрице рисков либо в связанном с ней реестре решений: кто и когда принял риск, на каких основаниях, при каких действующих контролях и условиях, кто наблюдает за ним и когда требуется пересмотр. Если компания использует иной формат реестра рисков, сохраняется та же прослеживаемая связь. Принятый риск остаётся в матрице и под наблюдением. Такой порядок соответствует принципу мониторинга и пересмотра принятых рисков в ISO 31073:2022, п. 3.3.31; способ корпоративной фиксации предложен в этой книге.

Новый инцидент, связанный с этим риском, запускает его повторный анализ и оценку: что произошло, почему действующие контроли не предотвратили событие или не ограничили последствия и сохраняются ли основания прежнего решения. Ранее неучтённый сценарий описывают и включают в дальнейшую оценку риска. Переоценка не означает автоматического повышения уровня риска: вывод зависит от фактов, условий и фактической работы контролей. По её результату пересматриваются контроли или условия принятия риска, сведения в матрице и дальнейший мониторинг.

1.4. Содержание работы и профессиональные решения

Определить предмет участия

Работа начинается с понимания бизнеса: как создаётся продукт, движутся ресурсы, принимаются решения и исполняются обязательства. Затем совместно с владельцами процессов определяются риски и задачи, в которых требуется профессиональная работа безопасности.

Профилактическая работа возможна до первого инцидента. При запуске закупочной процедуры безопасность может вместе с бизнесом оценить возможности необоснованного ограничения конкуренции, подмены сведений или обхода согласований и предложить меры. Для такой задачи не требуется заранее найти нарушителя.

Участие безопасности в конкретной ситуации зависит от поставленных перед подразделением задач и предоставленных ему полномочий. При производственном отклонении безопасность может проверять достоверность сведений, соблюдение согласованного порядка и обстоятельства принятия решений. Техническую пригодность материала оценивают профильные специалисты. Их заключения используются

в общей работе; профильные специалисты сохраняют ответственность за свои оценки.

Поддерживать цикл управления рисками

В книге используется последовательность **«идентификация → анализ и оценка → управление → мониторинг и контроль»**. Слово «управление» внутри этой последовательности обозначает выбор и реализацию мер воздействия на риск. Весь цикл также относится к управлению рисками.

Основной профессиональный вопрос	Рабочий результат
Идентификация	
Что может произойти в процессе, почему и с какими последствиями?	Описанные сценарии риска, связанные с операциями и интересами бизнеса
Анализ и оценка	
Насколько риск значим с учётом доступных данных и действующих мер?	Обоснованная оценка, ограничения вывода и приоритет работы

Основной профессиональный вопрос	Рабочий результат
Управление	
Какое решение и какие действия нужны?	Выбранные меры либо обоснованное принятие риска; владельцы, ресурсы, сроки и условия проверки
Мониторинг и контроль	
Выполняются ли меры, дают ли результат и изменились ли исходные условия?	Подтверждённый результат либо основания пересмотреть оценку, меру или решение

Результаты мониторинга используют для уточнения сценариев риска и пересмотра их оценки. Внеплановый пересмотр может потребоваться после изменения процесса, отказа контроля, существенного инцидента или появления новых данных. Периодический пересмотр позволяет проверить вопросы, которые не проявились отдельным событием.

Этот цикл не требует заново согласовывать каждую штат-

ную операцию. Повторяемые действия выполняются по установленному порядку. Существенная неопределённость, выход за согласованные условия или конфликт решений становятся основанием для дополнительного обсуждения.

Готовить результат, на основании которого можно принять решение

У работы безопасности есть исходные сведения, повторяемые операции, профессиональное суждение и результат. Повторяемость помогает сохранять качество; глубина анализа, методы и форма представления адаптируются к задаче.

Интеллектуальным продуктом могут быть установленные обстоятельства, оценка риска, проверенная гипотеза, варианты управленческого решения или разработанный способ контроля. Их ценность зависит от достаточности оснований и возможности использовать результат. Фраза «рекомендуется усилить контроль» мало помогает, если не объясняет, какое действие предлагается, кто его выполняет и что должно измениться.

В работе различают три результата:

- профессиональная работа выполнена;
- решение реализовано;
- изменение риска подтверждено.

Между ними могут пройти недели или месяцы. Если без-

опасности поручили реализовать мероприятие, подготовка справки ещё не означает выполнения поручения. Если внедрение поручено владельцу процесса, его ответственность и последующая проверка сохраняются отдельно от завершённой проверки безопасности.

Возвращать результаты расследования в процесс

Расследование позволяет установить обстоятельства случая и получить основания для дальнейших решений. Его результаты также помогают обнаружить ранее неизвестный сценарий риска, проверить аналогичные операции и понять, почему контроли не сработали.

Учебный пример. Все обстоятельства вымышлены.Компания установила, что сотрудник подтверждал поступление товара, который фактически не был принят. После кадрового решения работу передали другому человеку. Порядок приёмки и основания оплаты остались прежними: один сотрудник по-прежнему мог подтвердить поступление без сопоставления с независимыми сведениями. Разбирательство по этому случаю завершилось, но возможность повторения сохранилась.

При работе с процессом безопасность и его владелец выясняют, где и на каком основании подтверждается поступ-

ление, какие данные доступны для сопоставления и как рассматриваются расхождения. Затем выбирают подходящую меру: например, независимое подтверждение фактической приёмки перед оплатой с определённым порядком разрешения исключений. Конкретный способ зависит от процесса и доступных данных; дополнительная подпись без самостоятельной проверки проблему не решает.

После внедрения проверяют, подтверждают ли фактическую приёмку, принимают ли решения по обнаруженным расхождениям и не появился ли обходной путь. Также оценивают, как контроль влияет на сроки работы и обоснованные исключения. Только по этим сведениям можно судить об изменении риска. Само отсутствие нового выявленного случая для такого вывода недостаточно.

Задача развития функции — уменьшать возможности реализации рисков и повторения известных сценариев. Число расследований само по себе не показывает зрелость: рост может означать лучшее выявление, снижение — как результат профилактики, так и ухудшение выявления нарушений. Решение начать необходимое расследование принимается по обстоятельствам случая.

Перед применением опыта другой организации проверяют, как устроен бизнес-процесс, какие полномочия, данные и компетенции доступны и сколько будет стоить выполнение предложенных действий. Регламент конкретной компании показывает один вариант реализации. Книга помогает

понять лежащий в его основе метод и определить, что нужно изменить для собственной задачи.

1.5. Роли, полномочия и компетенции

При выполнении каждой задачи полезно различать заказчика, владельца затронутого процесса, ответственного за профессиональную задачу и исполнителя мероприятия. Один человек может совмещать несколько ролей. Это не устраняет потребности понимать, какое решение он принимает в каждой из них.

Заказчик объясняет, какую бизнес-задачу нужно решить, и принимает решения в пределах своих полномочий. Владелец процесса участвует в анализе, объясняет фактическое устройство работы и организует согласованные изменения. Безопасность отвечает за порученную профессиональную часть: метод, проверяемость выводов, обозначение ограничений, своевременный доклад и выполнение порученных ей мероприятий и контролей.

Распределение конкретных действий с аудитом, рисками, комплаенсом, HR, юридической функцией и другими участниками зависит от компании. Чтобы избежать дублирования, согласуют предмет проверки, использование уже полученных сведений и ожидаемый результат каждого участника. При этом самостоятельная профессиональная или неза-

висимая оценка сохраняется там, где она необходима: совместный доступ к данным не делает выводы всех функций одинаковыми.

Работа строится в пределах согласованных полномочий и допустимых методов. Вопросы, требующие правовой или технической оценки, передаются соответствующим специалистам. Профессиональное суждение безопасности включает способность определить, где собственной экспертизы недостаточно.

Для выполнения описанной работы нужны умения разбирать бизнес-процесс, формулировать сценарий риска, оценивать сведения, проверять объяснения, проектировать и испытывать контроли и изменения процесса, обсуждать варианты с бизнесом и подтверждать результат. Круг принимаемых решений зависит от роли: специалист работает с конкретной задачей, руководитель организует работу команды, руководитель функции определяет приоритеты и взаимодействие на уровне компании. Подробные профили компетенций строятся на этих действиях, а не на названии должности или предыдущем месте службы.

1.6. Рабочие способы определения назначения функции

Первоначальный разговор можно построить на следую-

щих вопросах:

1. Какие экономические интересы и процессы компании требуют нашего внимания?

2. Какие сценарии риска и неизвестные обстоятельства существенны для решений бизнеса?

3. Какую профессиональную работу выполняет безопасность и какой результат получает заказчик?

4. Кто принимает решения, реализует мероприятия и предоставляет необходимую экспертизу?

5. Как мы проверяем работу контролей и при каких изменениях возвращаемся к оценке?

Ответы позволяют подготовить краткое описание назначения функции. Оно уточняется по мере изучения бизнеса. Для каждого существенного направления важно связать задачу с доступными полномочиями, компетенциями и ресурсом.

Вымышленный пример фрагмента такого описания:«В процессе закупок функция экономической безопасности совместно с владельцем процесса выявляет и оценивает риски злоупотреблений, проверяет существенные обстоятельства выбора контрагентов и исполнения сделок, участвует в разработке контролей. Результаты — обоснованные выводы для решений, проверенные предложения по изменениям и сведения об их фактической работе. Владелец закупочного процесса организует согласованные изменения; безопасность выполняет закреплённые за ней мероприятия и

проверки. При изменении процедуры или выявлении нового сценария оценка пересматривается».

Такой фрагмент задаёт содержание работы, но ещё не заменяет конкретного поручения. Для него уточняются охват, срок, результат, ресурс и способ представления — этому посвящена глава 9.

1.7. Проверка результатов применения

Проверять описание функции лучше на конкретных задачах. Заказчик и руководитель рассматривают несколько ситуаций и выясняют, позволяет ли согласованное назначение определить участие безопасности и ожидаемый результат.

Проверочная ситуация	Что показывает применение главы
Запускается новая закупочная процедура, инцидентов ещё нет	Читатель определяет профилактическую задачу, участников и результат до запуска
После изменения рынка снизилась маржа	Читатель не назначает безопасности всю задачу восстановления доходности; называет конкретный профессиональный вопрос, если её участие требуется

Проверочная ситуация	Что показывает применение главы
Материал передан в производство до окончания испытаний	Читатель различает проверку порядка принятия решения и техническую оценку пригодности; определяет, кто завершает контроль и реагирует на его результат
После завершённого расследования повторился тот же сценарий	Читатель проверяет назначение, исполнение и достаточность мер, а также изменения условий; не ограничивается поиском нового участника

Эти ситуации являются учебными. Ответ оценивается по связности рассуждения и распределению работы; разные компании могут обоснованно выбрать разные организационные решения.

Описание функции пригодно для применения, если по нему можно назвать предмет работы, результат, владельца решения и границы участия; отличить профессиональный вывод от предположения; определить дальнейшую провер-

ку и условия пересмотра. Отдельно проверяется, не обещана ли ответственность за результат, для которого у функции нет необходимых полномочий, данных или ресурса. Такое несоответствие между ответственностью и возможностями функции обсуждают с заказчиком.

Это проверка ясности назначения функции. Для оценки фактического качества её работы нужны наблюдения за выполнением задач, работой контролей и результатами решений.

Глава 2. Процесс, риск, контроль и результат

2.1. Назначение и область применения

Глава помогает перевести общее поручение «обеспечить безопасность процесса» в предметную работу: определить, где компания может потерять деньги или другие значимые для бизнеса ресурсы, как может возникнуть такая ситуация, что ей препятствует и на каком основании можно судить о результате.

Этот способ нужен при разборе действующего процесса, участии в его изменении, подготовке проверки и выборе корректирующих мер после инцидента. Он применим и к отдельной операции, и к цепочке действий нескольких подразделений. Начинать удобнее с участка, на котором предстоит принять решение: подтвердить объём работ, выбрать контрагента, разрешить платёж, изменить условия сделки.

Основные читатели — специалисты и руководители безопасности, которые вместе с владельцами процессов определяют риски и разрабатывают контроли. Руководителю бизнеса глава позволяет понять, что именно предлагается изме-

нить и какой результат он вправе ожидать.

Эта глава показывает общий ход работы с рисками со стороны экономической безопасности: от понимания бизнес-процесса и возможного сценария корпоративного мошенничества до выбора контроля, проверки результата и пересмотра оценки. При первом чтении важно увидеть связи между этими действиями и понять, какие вопросы предстоит решать. Подробные методы анализа, построения матрицы рисков и контролей, проведения проверок и расследований раскрываются в последующих главах; к общей схеме можно возвращаться при их изучении.

2.2. Ожидаемые результаты

Результат работы — согласованное описание связи между целью процесса, сценарием риска, действующим контролем и решением о дальнейших действиях. Его можно включить в корпоративную матрицу рисков и контролей, рабочую записку или материалы проекта по изменению бизнес-процесса. Если в компании уже ведётся матрица рисков и контролей, результаты анализа безопасности связывают с соответствующими записями в ней. Дополнительный рабочий разбор может раскрывать сценарии корпоративного мошенничества и основания выводов подробнее, но не должен создавать несогласованные оценки одного и того же риска.

По этому описанию читатель должен установить:

• какая операция рассматривается и какой результат бизнеса она обеспечивает;

• что может пойти не так, при каких условиях и с какими последствиями;

• какой сценарий корпоративного мошенничества проверяется и какие другие причины могут объяснить отклонение;

• как работает контроль и чем подтверждается его исполнение;

• что известно об оставшемся риске, какое решение принято и когда его пересмотрят.

На раннем этапе часть ответов может отсутствовать. Тогда указывают, что пока неизвестно, и согласуют, как получить недостающие сведения. Предположение о надёжности контроля не превращается в подтверждение из-за того, что его внесли в матрицу.

2.3. Основные понятия и принципы

Бизнес-процесс рассматривается здесь как связанные действия, которые приводят к результату для бизнеса. Для анализа выделяют конкретную операцию: кто её выполняет, какие сведения использует и какой результат получает. Далее используем вымышленный пример оплаты подрядных ремонтных работ; его карта приведена в разделе 2.6. Напри-

мер, «ремонты» — слишком крупный объект для описания конкретного контроля; «подтверждение объёма выполненных подрядчиком работ перед оплатой» уже позволяет обсуждать способ проверки.

Рискраскрывают через возможное событие, его причины и последствия для цели процесса. Общее определение риска и понятие риск-аппетита приведены в глоссарии. Формулировка «потери при ремонтах» обозначает область внимания, но ещё не объясняет механизм. Для работы полезнее: «Компания может повторно оплатить один и тот же объём работ, если при согласовании нового акта не сопоставляют его с ранее принятыми объёмами».

Сценарий корпоративного мошенничества описывает, как участник может намеренно использовать возможности процесса в ущерб компании. Это профессиональная гипотеза, а не вывод о виновности человека. Повторное предъявление работ может быть умышленным; похожее расхождение может возникнуть из-за ошибки учёта, корректировки документа или законного разделения работ на этапы. Экспертиза безопасности помогает определить, какие сведения позволят подтвердить или опровергнуть каждое из этих объяснений.

Контроль— мера, которая поддерживает или изменяет риск. В этой главе основное внимание уделяется конкретным контрольным процедурам. ISO 31073:2022, п. 3.3.33, отдельно указывает, что наличие меры не гарантирует предполага-

емого изменения риска. ISO 31073:2022. Risk management — Vocabulary — официальная карточка.

Подготовка регламента — мероприятие по организации работы. Сопоставление предъявленного объёма с ранее принятым перед каждым соответствующим платежом — контрольная процедура. У регламента может быть дата утверждения, а у процедуры — начало фактического исполнения, охват и результаты. Эти сведения не заменяют друг друга.

Контроль способен предупреждать отклонение, обнаруживать его или ограничивать последствия. Поздняя проверка может помочь вернуть средства и изменить процесс, но не обеспечивает предотвращение уже совершённого платежа. При выборе меры учитывают, в какой момент ещё можно повлиять на событие.

Оставшийся, или остаточный, риск— риск после применения мер по работе с ним; термин опирается на ISO 31073:2022, п. 3.3.38. В практической оценке следует отличать ожидаемый риск после запланированных изменений от текущего риска при фактически работающих контролях. ISO 31073:2022. Risk management — Vocabulary — официальная карточка.

2.4. Содержание работы и профессиональные решения

Установить фактический порядок действий

Сначала уточняют цель, начало и окончание рассматриваемого участка процесса. Затем прослеживают несколько операций по документам, данным и объяснениям исполнителей: кто принял решение, на основании чего, что было передано следующему участнику. Регламент задаёт предусмотренный порядок; проверка показывает, как он реализуется, включая исключения и ручные действия.

Границы анализа выбирают под предстоящее решение. Для конкретной задачи не всегда требуется исследовать весь бизнес-процесс, однако нужно установить, откуда поступают сведения для решения и какие действия следуют за ним. Если надёжность выбранной операции зависит от предыдущего этапа, проверяют и эту связь. Иначе можно подробно изучить согласование документа, оставив без внимания достоверность его исходных данных.

При этом отдельно устанавливают, кто выполняет операцию и кто выполняет контроль. Например, подготовка основания платежа и проверка этого основания — разные дей-

ствия, даже если в компании их поручили одному человеку. Раздельное описание позволяет увидеть самопроверку, зависимость от сведений одного участника и возможный конфликт интересов. Оно не означает, что для каждого действия нужна отдельная должность: распределение выбирают с учётом риска и доступных ресурсов.

Для операции находят используемые документы и системы, а для контроля — сведения, с которыми работает проверяющий, и подтверждение его действий. Акт может показывать, какой объём предъявлен к оплате, но не подтверждать, что его сопоставили с ранее принятыми работами. Нужно понимать, где сохраняется результат такого сопоставления и можно ли восстановить основания решения.

Описать механизм риска и проверить версии

Для каждого значимого сценария выясняют: что может произойти, какие условия это допускают, на каком шаге возникает возможность и как это повлияет на результат бизнеса. Безопасность рассматривает, как эту возможность могут использовать намеренно: обход процедуры, подмену сведений, сговор участников или сокрытие следов операции.

При обнаружении отклонения ищут сведения, позволяющие проверить каждую версию и отличить её от других объяснений. Совпадение названий работ в двух актах само по се-

бе недостаточно: могут совпадать типовые операции на разных объектах. Потребуются связь с заданием, объектом, периодом, фактически принятым объёмом и историей изменений документов. Техническую оценку выполнения ремонта даёт профильный специалист; безопасность проверяет обстоятельства и обоснованность решения в пределах своей компетенции.

Несколько отклонений могут указывать на один механизм. Повторный акт, дополнительное согласование и исправленная запись не становятся автоматически тремя независимыми рисками. Сначала устанавливают их связь. При этом у одной операции могут существовать разные сценарии, для которых нужны разные меры.

Оценить риск и действующий контроль

Оценку выполняют в принятой корпоративной методологии. Безопасность предоставляет сведения о сценариях корпоративного мошенничества, инцидентах, способах обхода и проверенных недостатках контроля. Общие шкалы и правила оценки согласуются с функцией управления рисками, если она выделена в компании.

Для вывода нужны основания: характер и объём операций, возможные последствия, история отклонений, полнота данных и результаты проверки контролей. Отсутствие за-

регистрированных случаев может означать отсутствие событий, слабое выявление или неполный учёт. Само по себе оно не доказывает низкий риск.

Когда данных недостаточно, это отражают в выводе вместе с допущениями. Качественная оценка с понятным основанием полезнее точного на вид числа, происхождение которого никто не может объяснить. Приоритет также зависит от времени до решения и обратимости последствий: сведения для завтрашнего платежа и для годового пересмотра процесса нужны в разные сроки.

Оценка риска и оценка контроля отвечают на разные вопросы. Первая показывает значимость возможного события для бизнеса; вторая — насколько контроль соответствует рассматриваемому сценарию и как он исполняется. Изменение процедуры ещё не даёт основания автоматически снизить оценку риска. Сначала проверяют, что изменилось в её работе, затем — как это влияет на вероятность события или его последствия.

Выбрать и внедрить контроль

Владелец процесса и профильные специалисты рассматривают варианты: изменить порядок действий, разделить несовместимые полномочия, улучшить исходные сведения, встроить проверку, организовать наблюдение за исключени-

ями. Безопасность оценивает, какие возможности для злоупотреблений сохранятся и как можно обойти предложенный контроль.

В описании контроля указывают:

- кто его выполняет;
- когда;
- какие операции он охватывает;
- на основе каких данных;
- как исполнитель действует при отклонении;
- чем подтверждает выполнение.

Формулировка «усилить контроль оплаты» не помогает ни организовать работу, ни проверить её результат. Лучше: «до разрешения платежа сопоставить предъявленный объём с принятыми объёмами по этому заданию; расхождения направить уполномоченному руководителю». Такое описание уже можно проверить на практике.

На практике проверяют, позволяет ли выбранный контроль обнаружить рассматриваемое искажение, успевают ли участники отреагировать и не создаёт ли он несоразмерных затруднений для бизнеса. Утверждение нового правила ещё не означает изменения риска. Выбор места контроля, его описание, испытание и дальнейший мониторинг подробно рассмотрены в главе 15.

Проверить изменение и вернуть выводы в матрицу

После внедрения проверяют фактическое исполнение и разбирают отклонения. Затем оценивают, изменились ли условия возникновения риска. Утверждение нового порядка подтверждает управленческое решение; результаты проведённых проверок и принятые решения по исключениям дают основания судить о работе контроля.

Принятый риск остаётся в корпоративной матрице или связанном с ней реестре решений. Сохраняются владелец, основания принятия, действующие меры и условия пересмотра. При новом инциденте пересматривают оценку соответствующего риска, работу контролей и исходные допущения. Если обнаружен иной механизм, его дополнительно идентифицируют. Оценку риска не изменяют автоматически: сначала устанавливают, что именно изменилось в понимании его вероятности, последствий и надёжности контролей.

При объединении сведений проверяют сопоставимость данных, местные исключения, обмен результатами и полномочия на изменение общего процесса. Единая форма отчёта ещё не подтверждает одинаковую практику. При совмещении ролей особенно важны проверяемые основания решений и порядок действий в ситуации личной заинтересован-

ности.

2.5. Роли и компетенции

Владелец бизнес-процесса отвечает за его организацию и результат. Владелец риска определяется корпоративной моделью; эти роли могут совпадать, но совпадение не предполагается по умолчанию. Исполнитель контроля выполняет конкретную процедуру. Безопасность проверяет сценарии корпоративного мошенничества и способы обхода контролей, совместно с владельцем процесса предлагает изменения и оценивает, как они повлияют на риски корпоративного мошенничества. Если ей поручено исполнение самого контроля, это закрепляют отдельно. Решение об изменении процесса, ресурсах или принятии риска принимает уполномоченный руководитель. Подробное распределение работы между участниками раскрыто в главе 3.

2.6. Метод и рабочие материалы

Матрица рисков и контролей

Матрица рисков и контролей — рабочее представление связей между бизнес-процессами, рисками и контрольными процедурами. В ней можно проследить, какое событие способно повлиять на цель бизнеса, какие условия его допускают, кто владеет риском, какие контроли действуют и на чём основана текущая оценка. Это может быть таблица или связанные записи в корпоративной системе.

Названия документов в компаниях различаются. Термином «матрица рисков» также называют таблицу сочетаний вероятности и последствий, по которой определяют уровень риска. Она помогает оценивать и сопоставлять риски, но сама по себе не описывает сценарии, контроли и принятые решения. В этой главе под корпоративной матрицей понимается содержательная матрица рисков и контролей либо связанный с ней реестр; шкала оценки — отдельный инструмент.

Историю риска и историю контроля сохраняют раздельно, связывая их с операцией и сценарием. Для оценки должно быть видно, какая процедура действовала, чем подтверждено её исполнение и почему изменился вывод о риске. Утвер-

ждение нового порядка ещё не даёт основания учитывать снижение риска как достигнутый результат. Матрицу пересматривают при изменении процесса, существенных новых сведениях, инциденте и в плановом порядке.

Универсальной балльной шкалы здесь не задаётся. Используют принятую корпоративную методологию; при её отсутствии критерии вероятности, последствий и приемлемости согласуют с уполномоченными руководителями до сопоставления рисков. Безопасность даёт предметную экспертизу по корпоративному мошенничеству. Порядок заполнения, оценки контролей и сохранения истории разобран в приложении с закупочным примером.

Глубина описания зависит от существенности риска и задачи. Для разового решения достаточно короткого разбора; для повторяющихся операций нужно регулярно обновлять сведения в матрице, сохранять историю пересмотра и указывать исполнителей контролей. Смысл метода сохраняется при любом масштабе: понятен механизм риска, контроль можно проверить, известно, кто отвечает за решение, а выводы учитываются при следующей оценке риска.

Учебная карта одного сценария

Учебная карта показывает, как разобрать один сценарий. На практике этот алгоритм можно использовать при подго-

товке документов, принятых в компании.

Вымышленный пример.Компания оплачивает подрядные ремонтные работы по подтверждённым объёмам. При сопоставлении актов обнаружено похожее описание работ по одному объекту. Предстоит решить, можно ли оплачивать новый акт и нужно ли менять проверку объёмов. Ни факт двойной оплаты, ни умысел в исходной ситуации не установлены.

Цель и операция

Оплатить выполненные работы в согласованном объёме; участок — подтверждение объёма перед оплатой

Сценарий риска

Один и тот же объём повторно включён в основание платежа; возможное последствие — избыточная оплата

Возможное корпоративное мошенничество и альтернативы

Умышленное повторное предъявление, в том числе при участии сотрудника заказчика; ошибка переноса данных; корректировка акта; разные этапы со сходными названиями

Что уточнить

Идентичны ли объект, задание и фактические объёмы; что уже принято и оплачено; какие исправления и основания

существуют

Участники и сведения

Установить, кто готовит основание платежа и кто проверяет его; где находятся задание, история принятых объёмов и сведения об оплате. Конкретное распределение в условии пока не задано

Действующий контроль

Установить, кто подтверждает объём, с какими сведениями его сравнивает и учитывает ли предыдущие акты. По исходному условию работа контроля ещё не проверена

Предлагаемая мера

До разрешения платежа сопоставлять совокупные принятые объёмы с заданием и подтверждениями выполнения; назначить исполнителя, способ разбора расхождений и полномочия на исключения

Подтверждение выполнения контроля

Связанные записи о сопоставлении, использованных документах, расхождениях и принятом по ним решении. Наличие акта само по себе не подтверждает проверку

Дополняющий мониторинг

Можно предложить анализ повторных предъявлений по

объекту и заданию. Нужно определить периодичность, кто разбирает выявленное отклонение и какие действия может предпринять; такой анализ не заменяет проверку перед платежом

Что может сохраниться

Подложное подтверждение объёма, сговор, неполные данные или неправомерное исключение могут позволить провести повторную оплату несмотря на предложенную проверку; их существенность ещё предстоит оценить

Решение и следующая проверка

По акту — решение уполномоченного лица после уточнения фактов; по процессу — согласование меры и проверка её работы после накопления оговорённого объёма операций

В примере и контроль перед платежом, и дополняющий мониторинг только предложены. Нельзя записать снижение риска как состоявшийся результат. Дальнейшая проверка может подтвердить достаточность меры, потребовать её изменения или показать, что первоначальная версия повторного предъявления не подтвердилась.

Для нескольких сценариев карту разворачивают в матрицу. Связи сохраняют так, чтобы от риска можно было перейти к контролям, а от контроля — к операциям, которые он охватывает. Один контроль может работать против несколь-

ких сценариев; одному сценарию могут противодействовать несколько контролей. Механическое правило «одна строка — один риск — одна проверка» здесь не помогает.

2.7. Проверка результатов

В рабочем обсуждении и в докладе руководителю различают следующие уровни результата.

Что проверяем	Основание вывода
Профессиональная работа выполнена	
Процесс и версии разобраны в согласованном объёме; ограничения названы	Материалы анализа, источники сведений, проверенные версии и заключение
Решение принято	
Выбран вариант действия, определены полномочия, исполнители и сроки	Зафиксированное решение и его связь с риском

Что проверяем	Основание вывода
Контроль внедрён и исполняется	
Процедура работает в нужный момент и с оговорённым охватом, по отклонениям принимаются решения	Проверенные операции, записи исполнения, разбор исключений
Есть основания судить о влиянии на риск	
Возможность сценария или его последствия изменились; оставшиеся ограничения понятны	Сопоставимые данные до и после изменения, проверка механизма, учёт иных причин изменений

Запись об исполнении должна позволять восстановить существенные действия. Подпись может подтверждать согласование, но сама по себе не показывает, какие объёмы сравнивались. При выборочной проверке указывают период, состав выборки и пределы вывода; отсутствие недостатков в ней не означает проверку каждой операции процесса.

Контроль оценивают и со стороны бизнеса: не создаёт ли он неприемлемых задержек, дублирования или зависимости

от единственного исполнителя. Если из-за избыточного числа ложных тревог проверки начинают пропускать, это влияет на надёжность контроля.

Снижение числа выявленных отклонений требует объяснения: улучшился процесс, уменьшился объём операций или ухудшилось выявление. Сумма платежей, приостановленных до выяснения обстоятельств, также не равна предотвращённому ущербу. Денежный эффект требует отдельного обоснования; подробнее это рассматривается в главе об оценке работы и эффекта.

Глава 3. Полномочия и ответственность

3.1. Назначение и область применения

Глава помогает договориться о том, какую работу выполняет экономическая безопасность, какие полномочия ей для этого нужны и как распределяется ответственность между ней, бизнесом и другими контрольными функциями.

Общая формулировка «участвовать в обеспечении безопасности» не даёт ясного понимания, что именно вправе делать сотрудник для защиты активов. Может ли он запросить документы, привлечь специалиста другого подразделения, организовать расследование, предложить изменение контроля? Кто рассматривает его выводы и принимает решение? Если ответы появляются только при возникновении проблемы, даже обоснованную задачу могут отложить из-за спора о полномочиях.

Основные читатели главы — руководитель функции безопасности и руководитель бизнеса. Материал применим при создании функции, уточнении её задач, согласовании взаимодействия контрольных служб и распределении работы

внутри команды. Специалисту он помогает понимать пределы поручения, а HR — связывать должность с реальными задачами и результатами.

3.2. Ожидаемые результаты

Результат — согласованное распределение работы, в котором для значимых задач определены исполнитель, ответственный за результат, необходимые участники и получатели информации. Оно закрепляется в положении о функции, регламенте бизнес-процесса, матрице взаимодействия и связанных с ними должностных документах. Необязательно создавать новый комплект документов: сначала следует проверить, какие ответы уже есть в действующих.

По этому распределению можно установить:

- какую часть работы с рисками корпоративного мошенничества выполняет безопасность;
- какие сведения, ресурсы и содействие она вправе получать;
- кто организует расследование, кто участвует в нём и кто рассматривает результат;
- кто вводит изменения в бизнес-процесс и кто проверяет работу контролей после изменений;
- кому передаётся вопрос, если участники не могут принять решение в пределах своих полномочий.

Для повторяющейся работы распределение сохраняется независимо от личных договорённостей конкретных сотрудников. При смене руководителя коллегам не приходится заново выяснять, кто предоставляет сведения и кто отвечает за выполнение принятых решений.

3.3. Разделение работы между бизнесом и контрольными функциями

Экономическая безопасность рассматривает бизнес-процессы прежде всего через возможность корпоративного мошенничества и защищённость от него. Её экспертиза нужна, чтобы выявлять соответствующие сценарии, проверять обстоятельства, оценивать достаточность и исполнение контролей, предлагать изменения и проводить расследования. Потери или отклонения сами по себе ещё не устанавливают мошенничество: при разборе проверяются и другие причины.

Эта работа входит в общий цикл управления рисками компании. В рассматриваемой модели функции разделены следующим образом.

Бизнес владеет бизнес-процессом и присущими ему рисками, организует работу и проводит самооценку контролей. Участие безопасности в анализе или расследовании сохраняет за бизнесом ответственность за управление своим биз-

нес-процессом.

Безопасность выполняет предметную работу с рисками корпоративного мошенничества, оценивает соответствующие контроли и предлагает их усиление. В расследовании, которое ведёт безопасность, она организует работу и отвечает за её результат.

Функция управления рисками и внутреннего контроля поддерживает общую методологию и матрицу рисков и контролей, участвует в изменении бизнес-процессов и оценивает ключевые контроли. Далее в таблице эта функция обозначена «Риски и ВК».

Внутренний аудит проводит независимую и объективную оценку, даёт рекомендации и предоставляет консультации по запросу. Его участие в отдельных задачах также отражено в матрице.

В матрице RACI ниже представлена авторская интерпретация распределения ролей, основанная на опыте работы в промышленных компаниях. Модель может корректироваться с учётом специфики компании и задач, возложенных на каждую функцию. Главный принцип — роли R, A, C и I явно распределены, обсуждены и понятны всем участникам. Договорённость закрепляется в согласованной матрице взаимодействия, регламенте или другом действующем документе, к которому участники могут обратиться при организации работы и разрешении разногласий.

Как читать обозначения

R — Responsible: выполняет соответствующую работу. **A — Accountable:** отвечает за результат указанной работы или этапа, утверждает либо проверяет его в пределах закреплённых полномочий. Сочетание **A/R** означает совмещение этих ролей.

C — Consulted: консультирует, предоставляет экспертизу по запросу. **I — Informed:** получает информацию.

R* обозначает исполнительское участие функции управления рисками и внутреннего контроля или внутреннего аудита в рамках годового плана либо отдельного поручения. Звёздочка уточняет основание участия; она не меняет значение R.

В некоторых ячейках указано несколько обозначений: например, R*/C/I. Матрица сохраняет предусмотренные формы участия. Для конкретной работы следует уточнить, какие действия поручены функции, по каким вопросам нужна её экспертиза и какие результаты ей направляются. Само сочетание букв такого задания не заменяет.

Распределение по циклу управления рисками

В таблице работа распределена по этапам цикла управления рисками. «Реагирование» раскрывает действия по управлению рисками, а «Мониторинг и пересмотр» — наблюдение за выполнением и результатом с последующей корректировкой.

Идентификация			
Бизнес	**Безопасность**	**Риски и ВК**	**Внутренний аудит**
Методология идентификации (единые шаблоны и опросники; реестр риск-факторов, событий, последствий и мероприятий)			
I	**I**	**A / R**	**C**
Идентификация рисков			
A / R	**R**	**R / C**	**R* / C**

Анализ и оценка			
Бизнес	**Безопасность**	**Риски и ВК**	**Внутренний аудит**
Методология анализа и оценки рисков (оценка вероятности и влияния, оценка эффекта существующих мероприятий)			
I	**I**	**A / R**	**C**
Анализ и оценка рисков			
A / R	**R**	**R / C**	**R* / C**

Реагирование			
Бизнес	**Безопасность**	**Риски и ВК**	**Внутренний аудит**
Разработка и внедрение мероприятий и контролей			
A / R	**R**	**R* / C**	**C / I**
Расследование, проводимое функцией безопасности			
R	**A / R**	**R* / C / I**	**R* / C / I**
Формирование матрицы рисков и контролей			
R	**R**	**A**	**I**

Мониторинг и пересмотр (1/2)

Бизнес	Безопасность	Риски и ВК	Внутренний аудит
Мониторинг выполнения мероприятий, исполнения контролей и отчётность			
A / R	**R**	**R***	**R***
Оценка эффективности контролей (достаточность и их исполнение в части риска корпоративного мошенничества), отслеживание исполнения мероприятий бизнесом, отчётность			
I	**A / R**	**I**	**I**
Оценка эффективности контролей (достаточность и их исполнение в части ключевых контролей процесса), отслеживание исполнения мероприятий бизнесом, отчётность			
I	**I**	**A / R**	**I**

Мониторинг и пересмотр (2/2)			
Бизнес	**Безопасность**	**Риски и ВК**	**Внутренний аудит**
Независимая оценка эффективности контролей, отслеживание мероприятий, отчётность			
I	**I**	**I**	**A / R**
Совершенствование и пересмотр процессов			
A / R	**R**	**R / C**	**C / I**

3.4. Что стоит за строками матрицы

Единая методология и предметная работа

В строках методологии у функции рисков и внутреннего контроля стоит A/R. Она разрабатывает общие правила и отвечает за них. Бизнес и безопасность получают эти правила, аудит предоставляет консультации. Благодаря этому участники используют согласованные подходы к описанию рисков, оценке вероятности и последствий, учёту действующих

контролей.

В строках идентификации и оценки распределение другое: бизнес — A/R, безопасность — R. Здесь безопасность уже выполняет работу. Она описывает сценарии корпоративного мошенничества, условия их возникновения и возможности обхода контроля. Это вклад в общую оценку риска бизнес-процесса, за который отвечает его владелец.

Различие хорошо видно и в строке формирования матрицы рисков и контролей: риски и ВК — A, бизнес и безопасность — R. Ответственность за общий инструмент и выполнение предметного анализа распределены между участниками. От безопасности ожидаются содержательные сведения для матрицы, а не ещё одна несогласованная версия оценки тех же рисков.

Расследование

В строке расследования безопасность имеет A/R: ведёт работу и отвечает за её результат. Бизнес имеет R: его участие предполагает исполнение необходимых действий, а не только возможность высказать мнение. Бизнес предоставляет документы, содействует рабочей группе и обеспечивает условия для её работы.

Риски и ВК, а также аудит имеют R*/C/I. Они могут выполнять предусмотренную планом или поручением часть

работы, консультировать либо получать информацию. Их участие сохраняет ведущую роль безопасности в этом расследовании. Наличие нескольких исполнителей не означает нескольких независимых руководителей одной работы.

Матрица показывает распределение между функциями. Внутри функции ещё предстоит определить, кто вправе назначить расследование, кто руководит рабочей группой и кто проверяет подготовленные материалы. Буквы A/R не наделяют каждого сотрудника безопасности всем набором полномочий руководителя.

Три предмета оценки контролей

В матрице выделены три самостоятельные строки оценки. Безопасность отвечает за достаточность и исполнение контролей в части риска корпоративного мошенничества. Функция рисков и ВК — за оценку ключевых контролей бизнес-процесса. Внутренний аудит — за независимую оценку.

Такое разделение помогает согласовать предмет работы до начала проверки. Участники могут обращаться к одним документам и операциям, но должны понимать, какой вопрос исследует каждый и какой вывод готовит. Общие данные можно использовать совместно; за обоснованность каждого профессионального вывода отвечает подготовившая его функция.

Отдельно выделена самооценка бизнеса. Владелец бизнес-процесса продолжает следить за исполнением контролей и выполнением мероприятий. Наличие контрольных служб не освобождает его от этой работы.

Возврат к изменению бизнес-процесса

В строке совершенствования бизнес вновь имеет A/R, а безопасность — R. После установления причин нарушения требуется изменить условия, которые его позволили. Безопасность участвует в разработке изменений и оценивает их со стороны риска корпоративного мошенничества. За изменение самого бизнес-процесса отвечает его владелец.

Поэтому расследование и внедрение корректирующих действий — связанные работы с разным распределением ответственности. Заключение может быть подготовлено и принято, а изменение контроля ещё не выполнено. Эти результаты следует отслеживать отдельно.

3.5. Как связать задачу с полномочиями: расследование

На примере расследования можно определить, какие пол-

номочия нужны функции для выполнения её роли и каких из них пока не хватает. Для этого определяют, кто принимает решение о начале работы, кто руководит группой, кто предоставляет сведения и экспертизу, кто рассматривает выводы и кто вводит корректирующие действия.

Здесь рассмотрена организация работы. Подробные методы описаны в главах 27 «Проверка информации и работа с гипотезами», 28 «Данные и аналитическая проверка» и 29 «Внутреннее расследование».

Что требуется закрепить	Какой результат становится возможен
Начать расследование	
Основание, лицо, принимающее решение, предмет и границы работы	Понятно, какие обстоятельства исследуются и кто поручил работу
Организовать рабочую группу	
Руководитель, участники, задачи, сроки, привлечение нужных специалистов и ограничения при конфликте интересов	Назначен руководитель, задания распределены между участниками

Что требуется закрепить	Какой результат становится возможен
Получить необходимые сведения	
Порядок запроса документов и доступа к ним; обязанность подразделений содействовать в установленном объёме	Выводы опираются на проверенные сведения, а ограничения доступа видны руководителю работы

Что требуется закрепить	Какой результат становится возможен
Сформировать и проверить гипотезы, оценить собранную информацию	
Кто определяет направления проверки, распределяет задания, запрашивает уточнения и привлекает профильную экспертизу; кто проверяет обоснованность выводов	Различены подтверждённые обстоятельства, опровергнутые предположения и вопросы, которые пока не удалось разрешить

Что требуется закрепить	Какой результат становится возможен
Подготовить заключение	
Требования к фактам, причинам и условиям, обоснованию выводов и предлагаемым действиям	Получатель понимает, что установлено и какие решения предлагаются

Что требуется закрепить	Какой результат становится возможен
Рассмотреть результат	
Согласование в пределах компетенций, фиксация разногласий, утверждение либо дополнительная проверка	Разногласия рассмотрены, по заключению принято решение: утвердить его или провести дополнительную проверку
Изменить условия возникновения нарушения	
Владелец корректирующих действий, порядок их введения и обратной связи безопасности	Выводы расследования переходят в изменения бизнес-процесса и контролей

Руководитель расследования должен иметь право уточнять задания и получать дополнительные сведения. Он также обязан проверить, на чём основан итоговый вывод.

Право запросить сведения имеет практический смысл, когда с ним связана обязанность предоставить их по установленному порядку. Если подразделение не предоставля-

ет нужные документы, руководитель расследования должен видеть, какие обстоятельства из-за этого остаются непроверенными и кому требуется передать вопрос. Формулировка «безопасность вправе запрашивать» сама по себе не решает проблему взаимодействия.

До подключения юристов, HR или других специалистов определяют, какие вопросы они будут решать в пределах своей компетенции. Порядок работы должен позволять зафиксировать особое мнение и рассмотреть необходимость дополнительной проверки. Неразрешённые разногласия сохраняют в материалах до рассмотрения уполномоченным руководителем.

В результате расследования важны не только обстоятельства произошедшего, но и причины, условия и предложения по изменению контрольной среды. В предлагаемой модели руководитель, в чьей области обнаружены нарушения, разрабатывает и вводит корректирующие действия, а безопасность вправе предложить дополнительные меры и получить ответ об их рассмотрении. Здесь непосредственно соединяются строка расследования и последующие строки матрицы.

В этой главе рассматривается организационное распределение работы. Способы получения сведений, обращения с материалами и специальные правовые требования требуют отдельного разбора в главе о расследованиях. Из наличия права организовать расследование нельзя вывести допустимость любого способа его проведения.

Проверка и расследование также не объединяются автоматически. Для них следует определить основания, порядок назначения и оформление результата с учётом назначения каждой процедуры. Матрица содержит строку расследования; распределение для конкретных видов проверок раскрывается соответствующими процедурами компании.

3.6. Как распределить работу внутри безопасности

Внутреннее устройство функции определяется задачами бизнеса и его рисками. Сначала выделяют направления работы, затем решают, какие из них целесообразно объединить, где нужна отдельная специализация и что следует выполнять на местах. Название подразделения само по себе такого распределения не объясняет.

Направления деятельности

Для экономической безопасности основой может стать работа с ключевыми бизнес-процессами: закупками, производством, логистикой, ремонтами, инвестициями и другими значимыми для компании направлениями. Такая специали-

зация позволяет подробно разбираться в операциях, понимать сценарии корпоративного мошенничества и оценивать соответствующие контроли. Состав направлений зависит от бизнеса: одинаковая структура не требуется промышленной группе, торговой компании и небольшой организации.

Наряду с анализом бизнес-процессов выделяются кадровая безопасность, проверки и расследования, аналитика и развитие функции. Работа по этим направлениям может охватывать сразу несколько бизнес-процессов.

Экономическая безопасность ключевых бизнес-процессов

Кто изучает операции, выявляет сценарии корпоративного мошенничества, оценивает контроли и вместе с бизнесом прорабатывает изменения

Кадровая безопасность

Какие задачи закреплены за безопасностью, как они разделены с HR и другими участниками, кто готовит выводы для кадрового решения

Проверки и расследования

Кто принимает работу, организует её, привлекает экспертов, проверяет выводы и передаёт результаты для принятия решений

Аналитика и развитие функции

Кто обеспечивает анализ данных, разработку методологии, совершенствование инструментов и реализацию проектов развития

Эта таблица выделяет предметы работы, а не предписывает создавать четыре подразделения. Например, расследования могут быть отдельной специализацией либо входить в экономическую безопасность. При разделении нужно договориться, в какой момент и с какими материалами работа передаётся расследователям, кто продолжает взаимодействие с владельцем бизнес-процесса и кто сопровождает изменение контролей после завершения расследования.

Физическая и информационная безопасность могут входить в общую функцию безопасности компании. Здесь они учитываются как смежные направления взаимодействия; подробная структура этих направлений не определяет устройство экономической безопасности.

Централизованная экспертиза и работа на площадках

В крупной группе с управляемыми обществами полезно различать бэк-офис — централизованную экспертизу и общие инструменты — и фронт-офис — команды безопасно-

сти, работающие непосредственно на площадках. Эти названия описывают способ организации работы.

В центре могут сосредоточиваться методология, анализ ключевых бизнес-процессов, специализированные расследования, аналитика, цифровое развитие, отдельные виды проверки контрагентов и кандидатов. Это позволяет поддерживать общие подходы и использовать компетенции, которые нецелесообразно в полном составе дублировать на каждой площадке.

Команды на площадках взаимодействуют с местным руководством, знают фактическое исполнение операций и обеспечивают работу, требующую присутствия на месте. Они получают и проверяют сведения, проводят закреплённые за ними проверки, участвуют в реализации решений. Их состав зависит от задач конкретного предприятия.

При разделении работы между центром и площадками заранее договариваются о порядке их взаимодействия, зонах ответственности и необходимых полномочиях участников. Центру нужна достоверная информация о местной практике, а площадке — доступная экспертиза и решения, которые можно исполнить в её условиях. Для каждой совместной задачи определяют, кто её ведёт, что делает площадка, что обеспечивает центр и кто разрешает вопрос, выходящий за полномочия местного руководителя безопасности.

Например, централизованный анализ может выявить отклонение, которое невозможно объяснить по данным систе-

мы. Тогда команде безопасности на площадке поручают проверить фактические обстоятельства и передать результаты для дальнейшего анализа. В распределении работы следует обозначить и исполнителя этой проверки, и того, кто сопоставит её результат с исходными данными и подготовит итоговый вывод. Это пример применения модели, а не описание отдельного случая из практики.

Административное и функциональное подчинение также закрепляются явно. Работа с руководителем площадки и профессиональное руководство со стороны центра должны быть понятны сотруднику: от кого он получает задачи, кто устанавливает очерёдность, если задачи конкурируют за время и ресурсы, и кто рассматривает результат.

В более компактной компании эти задачи объединяются в одной централизованной функции. Создавать фронт- и бэк-офис ради названий не нужно. Сохраняется содержательное распределение: кто анализирует, кто проверяет обстоятельства, кто готовит вывод и кто организует последующие действия. Несколько задач могут выполняться одним сотрудником.

От направления к задачам сотрудника

За сотрудником закрепляют конкретную работу и ожидаемый результат. Роль в задаче, масштаб ответственности

и должность различают: название должности само по себе не определяет, что человек выполняет самостоятельно и какие вопросы передаёт руководителю. Как на этой основе определить состав команды и требования к компетенциям, разобрано в главе 13; полные образцы приведены в каталоге функций и полных примерах профилей.

3.7. Проверка распределения и рабочие материалы

Чтобы проверить, как распределение обязанностей работает на практике, руководитель безопасности разбирает одну из выполненных задач: как она была поставлена, кто её выполнял, хватило ли полномочий и сведений, как проверялись выводы, кто принял решение и что произошло после его исполнения.

Для такой сверки достаточно действующего положения о функции, относящейся к задаче процедуры, матрицы взаимодействия и описания задач сотрудников. Расхождения между ними показывают, что именно предстоит уточнить. Например, если функция отвечает за результат, но не определён порядок получения необходимых сведений, следует согласовать этот порядок. Если несколько подразделений готовят одну оценку, нужно разобраться в предмете и результате каждого.

К завершению сверки должны быть понятны ответы на следующие вопросы:

• Кто отвечает за каждый результат и какие действия выполняют остальные участники?

• Совпадает ли фактический предмет работы с закреплёнными полномочиями?

• Можно ли получить нужные сведения и привлечь экспертизу без новой договорённости по каждому случаю?

• Как рассматриваются несогласие, конфликт интересов и вопросы вне полномочий участников?

• Кто после выводов безопасности меняет бизнес-процесс и как становится известно об исполнении и результате изменений?

Это вопросы для проверки организации работы. Они не требуют отдельного бланка для каждой задачи. Уточнения следует вносить в те документы и рабочие механизмы, которыми участники действительно пользуются.

3.8. Если отдельных контрольных функций нет

В компании могут отсутствовать отдельные подразделения рисков, внутреннего контроля или аудита. Тогда сначала выясняют, кому поручены соответствующие задачи и как устроена оценка их выполнения. Простое удаление столбца из матрицы оставляет часть работы без понятного исполни-

теля. При совмещении ролей отдельно рассматривают, кто сможет оценить результат работы, которую человек выполнял сам.

Отдельной службы безопасности в компании также может не быть. Тогда руководство распределяет задачи по работе с рисками корпоративного мошенничества между конкретными участниками: кто разбирает сообщения об отклонениях, организует проверку обстоятельств, привлекает необходимую экспертизу и представляет выводы для решения. Владельцы бизнес-процессов сохраняют ответственность за свои процессы и исполнение контролей. Если у назначенного сотрудника нет нужных знаний, определяют, кого привлечь к задаче; само поручение не заменяет профессиональной подготовки. Распределение работы закрепляют в действующих документах и проверяют, кому передаётся вопрос, если он касается действий самого ответственного сотрудника.

В группе компаний к распределению между функциями добавляется взаимодействие управляющей компании и площадок. Требуется определить, какие правила едины, какие решения принимаются на месте, кто осуществляет функциональное руководство и как обеспечивается замещение. Способ закрепления этих отношений выбирают с учётом устройства группы и полномочий её руководителей.

Глава 4. Профессиональное суждение и неопределённость

4.1. Назначение и область применения

Эта глава помогает отличать сведения от их объяснения, оценивать источники, проверять версии и готовить обоснованный профессиональный вывод. Подход нужен при разборе сообщения о возможном нарушении, анализе бизнес-процесса, оценке контроля, проверке и расследовании. Он применим и до инцидента, когда безопасность оценивает возможный сценарий корпоративного мошенничества и предлагает способ противодействия ему.

Заказчик опирается на профессиональное заключение безопасности и не всегда может самостоятельно проверить все его основания. Уверенное изложение и опыт проверяющего способны сделать вывод убедительным даже тогда, когда существенные обстоятельства остались без проверки. Если специалист недостаточно понимает бизнес-процесс, он может не увидеть допустимого объяснения отклонения и предложить кадровые решения или новые ограничения, которые не устраняют действительную причину проблемы. По-

этому качество суждения оценивают по основаниям вывода и проверке альтернативных объяснений.

Сквозной учебный пример: распределение заявок на транспорт. Все обстоятельства вымышлены. По выгрузке заявок за квартал основную часть заказов на специализированный транспорт получил один подрядчик. Его тариф выше тарифа другого допущенного подрядчика. Сведений о фактической доступности техники и причинах выбора в выгрузке нет. Нужно установить причины распределения и понять, требуется ли менять порядок выбора. По ходу главы на этом примере разберём постановку вопроса и основания вывода; в разделе 4.6 покажем, что позволяют утверждать исходные сведения и какие выводы требуют дополнительной проверки. Отсутствие сведений в выгрузке пока не означает, что их нет в других документах или системах компании.

Основные читатели — специалист, который проводит анализ, и руководитель, который проверяет его работу. Заказчику глава помогает понять, почему на один вопрос уже можно ответить, а по другому необходима дополнительная проверка. Подробные методы получения сведений и проведения расследования рассматриваются в профильных главах.

4.2. Ожидаемые результаты

Результат работы — обоснованный ответ на профессио-

нальный вопрос. Из него должно быть понятно, что установлено, какие объяснения проверены, на каких сведениях основан вывод и что пока остаётся неизвестным.

Проверенные обстоятельства

Какие действия или события установлены, за какой период и чем подтверждены

Проверенные версии

Какие объяснения рассмотрены, что говорит в пользу каждого и что ему противоречит

Обоснованный вывод

Почему выбранное объяснение соответствует сведениям и какие ограничения сохраняются

Предложение дальнейших действий

Что можно решать сейчас, что нужно дополнительно проверить и кто уполномочен принять решение

Вывод о том, что версия мошенничества не подтвердилась, может быть полноценным результатом. Его ценность определяется качеством проверки. Заказчику представляют объективный вывод, подтверждённый результатами работы в пределах проверенного вопроса. Если данных не хватило, прямо указывают, что именно не удалось установить и поче-

му. Недостаток сведений не позволяет утверждать ни наличие нарушения, ни его отсутствие. Одновременно предлагают, как получить недостающие сведения. Если необходимые сведения не формируются или не сохраняются в ходе бизнес-процесса, предлагают изменить порядок работы, чтобы последующие проверки не сталкивались с тем же ограничением.

4.3. Основные понятия и принципы

Профессиональное суждение в этой главе — обоснованная оценка ситуации, при которой специалист использует проверенные сведения, знание бизнес-процесса и свою предметную экспертизу, учитывает ограничения и объясняет, почему пришёл к выводу. Опыт помогает увидеть возможный сценарий и выбрать способ проверки. Сам по себе опыт не подтверждает, что этот сценарий реализовался в рассматриваемом случае.

Для работы полезно различать следующие понятия.

Сведения— Полученные записи, сообщения, документы, наблюдения и результаты расчётов, которые предстоит оценить

Установленный факт— Обстоятельство, подтверждённое проверкой в указанном объёме

Индикатор риска— Признак или показатель, по которому выделяют ситуацию для оценки риска или проверки

Гипотеза, или версия— Проверяемое предположение о том, что произошло или может произойти, почему и каким способом

Вывод— Ответ на исследуемый вопрос, основанный на оценке сведений и проверке версий

Неопределённость— То, чего мы пока не знаем или не можем надёжно установить и что может повлиять на вывод либо решение

Это различение помогает рассуждать, но не задаёт обязательных последовательных стадий. Подтверждённое отклонение может одновременно служить основанием для более глубокой проверки. И наоборот, проверка может показать, что исходный признак проблемы возник из-за ошибки выгрузки данных.

Наличие записи в системе и достоверность описанного в ней события — разные вопросы. Можно установить, что сотрудник подтвердил выполнение работ в системе. Для вывода о фактическом выполнении нужны сведения о самих работах. Так же факт получения сообщения о сговоре не подтверждает существование сговора.

Искать сведения как в пользу версии, так и против неё.Для существенного вывода нужны сведения, которые его поддерживают, и разбор обстоятельств, которые ему про-

тиворечат. Неудобное объяснение нельзя исключать только потому, что оно не совпадает с первоначальным ожиданием.

Соотносить вывод с объёмом проверки. Результат анализа одного периода, площадки или группы операций относится прежде всего к этому объёму. Распространение вывода на другие операции требует дополнительных оснований.

Отделять оценку от решения. Безопасность обосновывает профессиональный вывод и предлагает действия в пределах своей компетенции. Заказчик принимает управленческое решение в рамках полномочий. Его согласие не восполняет недостаток сведений и не делает гипотезу установленным фактом.

4.4. Содержание работы и профессиональные решения

Определить вопрос, на который предстоит ответить

Начинать следует с конкретного вопроса. В нашем примере вопрос «почему заявки распределяются преимущественно одному подрядчику» позволяет изучить порядок выбора

и возможные причины. Поручение «доказать сговор» заранее предполагает ответ и создаёт риск подгонки сведений под него.

Для проверки уточняют бизнес-процесс, операции, период и ожидаемое решение. Вместе с владельцем процесса выясняют, как работа должна выполняться и как её выполняют фактически. Действующий регламент, условия договора и сведения участников помогают понять контекст. Ни один из этих источников не заменяет остальные автоматически.

Если исходный вопрос слишком широк, работу делят на этапы. Первый этап должен дать ответ, который определит дальнейшие действия. Сбор всех доступных документов без понимания, какую версию они позволят проверить, увеличивает объём работы и может отдалить решение.

Оценить сведения и их происхождение

Прежде чем использовать сведения в выводе, выясняют, откуда они получены, к какой операции и периоду относятся, кто их сформировал и как они могли измениться. В зависимости от источника уточняют:

- для выгрузки — правила отбора и полноту данных;
- для сообщения участника — что он наблюдал сам, что узнал от других и на каком основании делает выводы;
- для специального заключения — компетенцию эксперта

и границы рассмотренного им вопроса.

Проверяют не только источник, но и конкретное сообщение. Надёжный источник может ошибиться, получить неполную информацию или описать ситуацию вне своей компетенции. Заинтересованность участника требует внимания к его объяснению, но сама по себе ещё не делает это объяснение ложным.

Число совпадающих сообщений не равно числу независимых подтверждений. Две справки, составленные по одной выгрузке, повторяют исходные данные. Несколько участников могут пересказывать одно и то же сообщение. Нужно понять, дают ли они самостоятельное подтверждение или лишь воспроизводят общий источник. Универсального правила «двух источников достаточно» здесь нет: важны содержание, происхождение и возможность проверки сведений.

Противоречие между источниками — отдельный вопрос для проверки. Например, документы могут отражать разные периоды, единицы измерения или версии одной операции. Сначала выясняют причину расхождения. Удалить неудобную запись из анализа только потому, что она мешает общей картине, — значит лишить вывод существенного основания.

Рассмотреть возможные объяснения

Версия должна объяснять наблюдаемое событие и допус-

кать проверку. Вместо «сотрудник действует подозрительно» нужно назвать предполагаемое действие, возможность его совершения и сведения, по которым это можно установить.

Наряду с версией злоупотребления рассматривают другие объяснения: ошибку данных, изменение условий операции, недостаток организации работы, допустимое исключение. Альтернативы выбирают по обстоятельствам. Для профессионального вывода важно установить, какие объяснения проверены, какие исключены и какие пока остаются возможными. Последовательность построения версий и выбора проверочных действий подробно разобрана в главе 27.

По мере поступления сведений версии уточняют. Они могут относиться к разным операциям или сочетаться: недостаток контроля мог создавать возможность злоупотребления, а часть обнаруженных расхождений — возникнуть из-за ошибок учёта. Не нужно искусственно сводить весь бизнес-процесс к одной причине.

Проверить достаточность оснований

Объём собранных материалов сам по себе не показывает, можно ли делать вывод. Нужно проверить, подтверждены ли существенные обстоятельства, рассмотрены ли правдоподобные альтернативы и остаются ли противоречия, спо-

собные изменить ответ.

Результат проверки версии нужно описывать точно:

Результат проверки версии	Что он означает
Подтверждена	Получены достаточные основания для сформулированного вывода в пределах проверенного вопроса
Опровергнута	Установлены обстоятельства, несовместимые с этой версией
Не подтверждена, но не исключена	Данных недостаточно либо существенное противоречие пока не разрешено
Требует уточнения	Новые сведения изменили предполагаемый механизм, круг операций или причины события

Это способ ясно изложить результат, а не обязательная корпоративная шкала. В заключении важно объяснить ос-

нования выбранной формулировки. Отсутствие найденных подтверждений не всегда опровергает версию: нужные данные могли не сохраняться или не входить в доступный объём. Но это также не даёт права представлять версию как доказанное нарушение.

Если дополнительная работа необходима, называют конкретный пробел и действие, которое поможет его устранить: получить недостающие документы, сопоставить записи в разных системах или привлечь профильного эксперта. Если сведения восстановить невозможно, объясняют причину и ограничения вывода. Слова «продолжить анализ» без указания нерешённого вопроса не объясняют заказчику, зачем нужны дополнительное время и ресурс.

Отдельно рассматривают причину нехватки данных. В примере с транспортом сначала выясняют, где могут храниться основания выбора подрядчика. Если проверка установит, что эти основания вообще не фиксируются, совместно с владельцем бизнес-процесса определяют, какие сведения нужно сохранять, кто будет это делать и как проверять исполнение. Изменение порядка работы не восстановит прошлые события, но создаст основу для последующего контроля. Для согласованных мероприятий определяют ответственных, сроки и способ проверки результата.

Подготовить вывод и варианты дальнейших действий

В выводе последовательно излагают установленные обстоятельства, их объяснение, существенные ограничения и предложение действий. Должно быть понятно, какие утверждения основаны на непосредственных наблюдениях и документах, какие — на расчётах, а какие остаются предположением. Существенные сведения, способные изменить понимание ситуации, сохраняют в заключении даже тогда, когда они не поддерживают первоначальную версию.

Иногда управленческое решение нужно раньше, чем завершится проверка. Тогда безопасность сообщает, что уже установлено, чего пока не хватает и какие последствия возможны при каждом варианте действий. В пределах полномочий можно предложить временный контроль, дополнительную проверку перед конкретной операцией или изменение очерёдности работ. Уполномоченный руководитель определяет дальнейшие действия и условия пересмотра решения. Такое решение не завершает автоматически проверку причин события.

Если версия мошенничества не подтвердилась, а недостаток бизнес-процесса установлен, он остаётся предметом работы с владельцем процесса. Для исправления подтверждённого недостатка контроля не требуется приписывать ко-

му-либо умысел. Связь выводов с изменением контролей и пересмотром риска раскрыта в главе 2.

4.5. Роли и компетенции

Специалист отвечает за проверку сведений, работу с версиями и обоснованность подготовленного вывода. Он должен уметь объяснить ход рассуждения и показать материалы, на которых основаны существенные утверждения. Если собственных знаний недостаточно, он объясняет, по какому вопросу нужен профильный специалист. Личный опыт и интуиция могут подсказать вопрос или версию, но не заменяют специальных знаний, необходимых для выбора метода проверки и оценки её результатов. До привлечения компетентного специалиста соответствующий вопрос оставляют открытым; работу по остальным вопросам можно продолжать.

Руководитель проверяет не только полноту текста, но и логику работы: не был ли ответ предрешён, какие альтернативы рассмотрены, почему одних сведений достаточно, а другие требуют уточнения. Для существенного вывода полезна проверка коллегой или экспертом, который способен оценить метод и критически проверить первоначальную версию.

Владелец бизнес-процесса помогает восстановить факти-

ческий порядок операций и объяснить условия их выполнения. Технический, финансовый или иной профильный специалист оценивает вопросы своей компетенции. Безопасность сопоставляет эти сведения со сценариями корпоративного мошенничества. Распределение полномочий между функциями сохраняется таким, как описано в главе 3.

Заказчику нужна возможность принять решение по результату. Он может изменить задачу, срок или приоритет, но требование получить определённый ответ не заменяет проверки. Разногласие о выводе разбирают по сведениям и методу, а не по должностному старшинству участников.

4.6. Проверить обоснованность формулировок

Перед представлением результата следует сопоставить существенные утверждения с их основаниями. Что непосредственно видно в изученных материалах? Какое объяснение мы предлагаем? Каких сведений не хватает, чтобы его подтвердить?

Продолжение учебного примера из раздела 4.1. Все обстоятельства вымышлены. В выгрузке заявок за квартал основную часть заказов на специализированный транспорт получил один подрядчик. Его тариф выше тарифа другого допущенного подрядчика. Сведений о фактической доступности техники и причинах выбора в выгрузке нет.

Исходное сведение **Основная часть заявок приходится на одного подрядчика**	
Что можно сообщить	**Какой вывод пока не обоснован**
В изученных данных видна концентрация заявок	Заказы распределялись в его пользу без достаточных оснований
Что требуется уточнить Полноту выгрузки, доступность техники и условия выполнения заявок	

Исходное сведение

Тариф выбранного подрядчика выше тарифа другого допущенного участника

Что можно сообщить	Какой вывод пока не обоснован
В записях есть различие тарифов	Разница равна переплате или ущербу компании

Что требуется уточнить

Сопоставимость услуг и условий, фактическую возможность другого подрядчика выполнить заявку

Исходное сведение **В выгрузке нет причин выбора**	
Что можно сообщить	**Какой вывод пока не обоснован**
Использованный набор данных не объясняет основание решения	Оснований выбора не существовало
Что требуется уточнить Где решения должны сохраняться и есть ли они в других документах или системах	

Промежуточный вывод можно сформулировать следующим образом:

«В изученной выгрузке за квартал основная часть заявок распределена одному подрядчику, тариф которого выше указанного тарифа другого допущенного участника. Эти сведения позволяют выделить решения для проверки. Обоснованность выбора и размер возможных потерь пока не установлены: необходимо проверить сопоставимость услуг, доступность альтернатив и основания распределения конкретных заявок».

Такой вывод определяет предмет дальнейшей работы. Он

показывает, какое отклонение обнаружено, почему оно требует внимания и чего пока недостаточно для оценки. При этом различие тарифов не объявляется ущербом, а концентрация заказов — подтверждением сговора.

После проверки формулировку пересматривают по полученным результатам. Если основания выбора подтвердились, это отражают в выводе. Если установлены необоснованные решения, описывают конкретные операции и последствия. Если необходимые сведения не сохранились, объясняют, какие вопросы из-за этого остались неразрешёнными.

4.7. Проверка качества профессионального суждения

Перед представлением результата исполнитель и руководитель проверяют:

1. Понятно ли, на какой вопрос дан ответ и какие операции рассмотрены?

2. Можно ли найти основания каждого существенного утверждения и восстановить способ их получения?

3. Проверены ли объяснения, которые могут изменить вывод, включая отсутствие злоупотребления?

4. Разобраны ли существенные противоречия, а не только сведения в пользу основной версии?

5. Различены ли опровергнутая версия и версия, для про-

верки которой не хватило данных?

6. Не распространяется ли вывод за пределы проверенного периода, операций и компетенций?

7. Понятно ли заказчику, что можно решать сейчас и что требует продолжения?

8. Если данных не хватило, предложены ли действия для восполнения пробелов и, при необходимости, изменения бизнес-процесса, чтобы нужные сведения формировались и сохранялись в дальнейшем?

Дополнительный вопрос к себе: «Что могло бы заставить меня изменить этот вывод?» Если новые сведения считают несущественными ещё до их оценки, стоит проверить, не превратилась ли рабочая версия в заранее принятое убеждение.

Удобный для заказчика ответ не является самостоятельным признаком качества. Обоснованный отказ от первоначальной версии может быть полезным результатом проверки. Однако ссылка на неопределённость не оправдывает пропущенные действия, которые можно и нужно было выполнить в рамках поручения.

Небольшая функция.Один сотрудник может собирать сведения, анализировать их и готовить вывод. Поэтому особенно важны самопроверка и помощь эксперта по вопросам, которые сотрудник не способен оценить самостоятельно.

Распределённая компания.До объединения данных проверяют, одинаково ли площадки понимают показатели,

периоды и правила учёта. Общая форма отчёта не гарантирует сопоставимости сведений. Местные объяснения и ограничения сохраняют при подготовке общего вывода.

Срочная задача.Определяют первоочередной вопрос, доступные сведения и срок следующего доклада. Первый вывод может быть ограниченным, но его границы должны быть ясны. Срочность меняет последовательность действий, а не статус неподтверждённой версии.

Глава 5. Границы профессиональной деятельности и обращение с информацией

5.1. Назначение главы

Защищая экономические интересы компании, безопасность получает доступ к сведениям о её операциях, сотрудниках и контрагентах. Результаты этой работы влияют на деловые отношения, управленческие решения и положение конкретных людей. Поэтому качество работы зависит не только от того, что удалось установить, но и от того, как получены сведения, кому они переданы и для какого решения используются.

Эта глава помогает организовать работу так, чтобы поставленная задача, полномочия исполнителя и способы её выполнения соответствовали друг другу. Она нужна специалисту при выборе действий, руководителю направления — при организации проверок и аналитической работы, руководителю функции — при установлении правил и разрешении спорных ситуаций.

В главе 3 мы определяли, какие полномочия нужны безопасности и как распределяется ответственность. В главе 4 разбирали, как обосновать профессиональный вывод. Здесь рассматриваем условия, при которых этими полномочиями и сведениями можно пользоваться: допустимость действий, беспристрастность участников, конфиденциальность и порядок использования результата.

Проверки и расследования делают эти вопросы особенно заметными, поэтому на них построена значительная часть главы. Но те же вопросы возникают при проверке контрагентов, анализе закупок, кадровой безопасности и разработке аналитических контролей. Доступ к данным для одной задачи не следует автоматически распространять на любую другую задачу безопасности.

5.2. Ожидаемые результаты

При организации работы нужно прояснить следующее.

Определены допустимые действия

Кто вправе выполнять выбранные действия, с какими сведениями и при каких условиях

Обеспечена беспристрастность

Кто проверяет обстоятельства и принимает решения; нет

ли у этих людей интереса в определённом исходе

Установлен порядок работы с информацией

Где хранятся материалы, кто имеет доступ, как сохраняются исходные сведения и как передаются результаты

Разделены решения по итогам работы

Что относится к исправлению бизнес-процесса, кадровым мерам и обращению в компетентные органы

Предусмотрено разрешение сомнений

К кому обратиться, если способ действия, доступ к сведениям или участие конкретного человека вызывает обоснованные вопросы

Для этого не обязательно вводить отдельный комплект документов. Значительная часть правил может уже содержаться в положениях о функции, обработке данных, конфликте интересов и внутренних проверках. Задача руководителя — убедиться, что эти правила согласованы и дают исполнителю понятный порядок действий. Устное поручение не восполняет отсутствующее право доступа и не отменяет установленные ограничения.

5.3. Основные понятия и принципы

Полномочия определяются содержанием действия. Сначала нужно понять, что именно предстоит сделать: получить документ, обратиться к сотруднику за пояснениями, выгрузить записи из системы, передать сведения другой организации. После этого определяют основание и условия действия. Общее поручение «разобраться» не отвечает на эти вопросы.

Профессиональная беспристрастность означает, что личная заинтересованность, отношения с участниками и ожидания заказчика не определяют ход проверки и её выводы. В главе 4 речь шла о проверке версий. Здесь важна организация самой работы: кто назначает исполнителей, кому они докладывают и что происходит при конфликте интересов.

Конфликт интересов в этой главе — ситуация, в которой личный интерес или связанные с человеком отношения могут повлиять на выполнение его профессиональной задачи. Наличие такой ситуации само по себе не доказывает мошенничество. Но её необходимо раскрыть и оценить до того, как заинтересованный участник повлияет на проверку или решение.

Сведения, полученные по работе, нельзя использовать для личной выгоды, давления на участников или передачи

заинтересованным третьим лицам. Это ограничение относится и к сотруднику, который получил доступ правомерно.

Конфиденциальность предполагает обоснованный круг получателей и условия обращения со сведениями. Руководителю бизнес-процесса могут быть нужны выявленный недостаток контроля и необходимые изменения, но не все персональные сведения, собранные при проверке. При этом внутреннее ограничение доступа не заменяет оценки предусмотренных законом прав участников и обязанностей компании по предоставлению информации.

Соразмерность действий задаче означает, что объём собираемых сведений, круг вовлечённых людей и вмешательство в работу компании должны быть объяснимы поставленным вопросом. Желания узнать побольше «на всякий случай» недостаточно, чтобы обосновать сбор сведений.

Принципы независимости, беспристрастности, законности и конфиденциальности сформулированы и в ISO/TS 37008:2023, раздел 4. Здесь они рассматриваются применительно к нашей модели экономической безопасности. Международное руководство помогает организовать работу, но не предоставляет полномочий и не заменяет применимых правовых требований.

5.4. Содержание работы и профессиональные решения

Выбрать допустимый способ действия

При проверке возможного мошенничества безопасность выясняет обстоятельства, оценивает сведения и готовит основания для решений. Однако поручение руководителя не наделяет исполнителя полномочиями государственных органов. Право осуществлять оперативно-розыскную деятельность предоставлено определённым законом оперативным подразделениям; корпоративной службы безопасности в этом перечне нет.

Для практической работы предлагаем проверять не сходство названий, а содержание действия: какие сведения нужны, на каком основании они доступны, кто вправе их получить и каким способом. Например, до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен запросить у работника письменное объяснение.

Само слово «объяснение» не превращает корпоративную процедуру в действие следователя. И наоборот: название «служебная проверка» не даёт безопасности права совершать действия, для которых у неё нет полномочий.

Ограничения не исчерпываются запретом самостоятельно проводить оперативно-розыскные мероприятия. При работе с персональными данными нужно учитывать Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных»: в частности, цель и правовое основание обработки, соответствие объёма сведений задаче и требования к их защите. Для персональных данных работников дополнительно применяются специальные требования трудового законодательства. Когда основанием обработки служит согласие человека, его оформляют отдельно от других документов и сведений, которые он подписывает или подтверждает.

Применимые требования определяют для конкретной задачи: чьи данные нужны, какие именно, откуда и каким способом их получают, кому передают и как хранят. Помимо названных законов могут действовать иные федеральные законы и принятые на их основании нормативные акты. Поэтому проверка допустимости работы с информацией нужна независимо от того, возникает ли вопрос об оперативно-розыскной деятельности.

Если допустимость метода вызывает сомнение, безопасность формулирует для юридической функции конкретный вопрос до его применения. Для оценки доступа к переписке, записи разговоров или использования средств мониторинга недостаточно назвать систему либо сослаться на принадлежность оборудования компании. Нужно описать цель, сведения, способ получения, круг лиц и предполагаемое исполь-

зование результата. Этот порядок — предлагаемая профессиональная практика; разрешение на конкретный метод из него не следует.

Изменение системы, состава данных, способа проверки или получателя результата может потребовать повторной оценки условий работы. Однажды согласованный порядок не следует переносить на существенно отличающуюся ситуацию без проверки его применимости.

Проверить беспристрастность участников

До начала проверки руководителю нужно оценить, не связаны ли исполнители и получатели результата с рассматриваемой ситуацией. Имеет значение личная заинтересованность, отношения с участниками, а также собственное участие в решении, которое предстоит проверить. Сотрудник мог действовать добросовестно, но оценка своего прежнего решения всё равно требует особого внимания к беспристрастности.

Предлагаем следующий порядок: участник сообщает об обстоятельствах, уполномоченный руководитель оценивает их влияние и определяет условия дальнейшего участия. Возможны замена исполнителя, исключение из отдельного решения или независимая проверка подготовленного вывода. Решение и его основания фиксируют. Сообщить о конфлик-

те интересов недостаточно, если человек по-прежнему может единолично определять результат в собственных интересах.

Если конфликт затрагивает руководителя проверки или функции, вопрос передают на уровень, который вправе назначить исполнителя и получателя результата без такого конфликта. Необходимый порядок лучше определить заранее. Сам заинтересованный руководитель не должен оставаться единственным лицом, решающим, мешает ли его заинтересованность объективной работе.

Заказчик вправе уточнить задачу и оспорить вывод по существу. Требование исключить подтверждённый факт или представить неподтверждённую версию как установленную — другая ситуация. Исполнитель сохраняет фактическую основу заключения, объясняет разногласие и передаёт вопрос уполномоченному руководителю. Для такой передачи в компании должен существовать рабочий порядок, включая случаи, когда давление исходит от непосредственного начальника.

Определить порядок получения и сохранения сведений

По каждому существенному источнику нужно понимать, какие сведения требуются, как они связаны с задачей, кто

вправе предоставить доступ и какие ограничения действуют. Получение информации, её анализ и передача результата — разные действия; допустимость одного не означает автоматически допустимость остальных.

Практически это означает совместную работу безопасности с владельцем системы или документов, юридической функцией и специалистами, отвечающими за защиту информации и обработку персональных данных. Безопасность объясняет, какие сведения и зачем ей нужны; профильные специалисты помогают определить, как допустимо их получить и использовать. Запрос «выгрузить всё по сотруднику» следует заменить описанием нужных операций, периода и обстоятельств, которые предстоит проверить.

Исходные материалы и результаты анализа должны быть различимы. Для значимых документов и выгрузок фиксируют источник, дату получения и исполнителя; при преобразовании данных сохраняют возможность понять, какие действия выполнены. Расчёт, рабочая выборка или пояснение аналитика не должны незаметно подменять исходную запись. Конкретные способы сохранения электронных материалов рассматриваются в главе о расследованиях.

Риск утраты сведений оценивают в начале работы. Если записи могут быть удалены по обычному расписанию или доступ к ним изменится, безопасность совместно с ответственными специалистами определяет допустимый способ их своевременного сохранения. Это не основание самостоя-

тельно расширять доступ или вводить ограничения для работника. Решения о сохранении материалов и мерах в отношении человека обосновывают отдельно.

Ограничить распространение и определить дальнейшее хранение

Получателю передают сведения, необходимые для его задачи, с учётом правовых оснований и принятого в компании порядка доступа. При совместной работе нескольких функций заранее определяют, кому нужны исходные материалы, кому — выводы, а кому — только поручение по исправлению контроля. Такая организация позволяет обмениваться результатами без рассылки полного досье всем участникам.

Рабочие материалы следует размещать в предусмотренном компанией месте хранения с установленным доступом. При передаче внешнему консультанту отдельно определяют состав информации, основание передачи, условия её защиты и порядок возврата или удаления. Сам факт привлечения консультанта не означает, что ему нужен весь накопленный массив.

После завершения задачи должен быть понятен дальнейший порядок обращения с материалами: кто отвечает за хранение, по каким основаниям и срокам оно продолжается, кто принимает решение об уничтожении. Эти условия согласу-

ют с применимыми требованиями и корпоративными правилами. Хранение «на всякий случай» и удаление сразу после выдачи заключения одинаково требуют проверки оснований. При споре о дальнейшем хранении вопрос передают ответственным за эту область специалистам; исполнитель не решает его произвольно.

Обеспечить корректное взаимодействие с людьми

Участие человека в проверке не означает установленного нарушения с его стороны. Сотруднику нужно понятно объяснить цель обращения и предмет вопросов в пределах сведений, которые можно раскрыть. В материалах необходимо отличать его собственные пояснения от интерпретации проверяющего.

Давление, унижение и обещание заранее определённого исхода несовместимы с предлагаемой профессиональной практикой. Нельзя обещать полную тайну обращения, если компания не может её обеспечить, или гарантировать отсутствие последствий в обмен на нужное объяснение. Организация должна предусмотреть защиту участников от давления и возможность сообщить о нём лицу, способному принять меры. Этот подход распространяется на заявителя, проверяемого сотрудника и исполнителя проверки.

Вопросы об ознакомлении человека с материалами, участии представителя и предоставлении копий решают с юридической функцией применительно к конкретной процедуре. Общая отметка о конфиденциальности не даёт универсального ответа на такие вопросы.

Подготовить передачу материалов в правоохранительные органы

Безопасность совместно с юридической функцией готовит описание обстоятельств и систематизирует доступные материалы. Получатель должен понимать, что произошло, какие сведения это подтверждают, откуда они получены и какие вопросы остаются открытыми. Исходные документы сохраняют, происхождение передаваемых копий описывают, установленные обстоятельства отделяют от версий. Качество подготовки не позволяет заранее обещать результат рассмотрения.

Предварительная подготовка не должна задерживать необходимое срочное обращение или исполнение обязанности сообщить в компетентные органы: действуют своевременно и затем дополняют материалы. Требования к подготовке результатов расследования рассмотрены в главе 29, порядок дальнейшего сопровождения и ответа на запросы — в главе 34.

Разделить решения по результатам проверки

Результат проверки может использоваться для изменения контроля, устранения недостатка бизнес-процесса или подготовки кадрового решения. Эти решения нужно различать. Для исправления процесса не требуется заранее признать сотрудника виновным в мошенничестве. Для дисциплинарного взыскания необходимо установить соответствующий проступок и соблюсти предусмотренный порядок; заключение безопасности само по себе эту процедуру не заменяет.

Соглашение о прекращении трудового договора — самостоятельное основание, предполагающее договорённость сторон. Оно не является подтверждением совершённого мошенничества. Увольнение по собственному желанию также нельзя подменять требованием работодателя написать заявление: Верховный Суд указывает на добровольность волеизъявления работника.

В нашей методике предлагаем разделять выводы проверки, решение о трудовых отношениях и решение об обращении в компетентные органы. Одно не подменяет другое. Если сотрудник уходит, выявленный недостаток контроля остаётся: необходимо изменить условия, при которых аналогичная ситуация может повториться. Возможные обязательные основания для сообщения в органы оценивают отдельно

применительно к обстоятельствам; увольнение само по себе этот вопрос не закрывает.

5.5. Роли и компетенции

Глава не меняет распределения ответственности между контрольными службами, описанного в главе 3. Она уточняет, что требуется от участников при реализации своих полномочий.

Специалист безопасности

Обосновать потребность в сведениях, соблюдать условия доступа, сохранять происхождение материалов, сообщать о собственном конфликте интересов и сомнениях в допустимости действий

Руководитель направления или проверки

Выбрать исполнителей, проверить достаточность полномочий, организовать хранение и передачу материалов, разрешить либо передать выше спорный вопрос

Руководитель функции

Установить согласованные правила, обеспечить возможность беспристрастной работы и разрешения конфликтов, организовать взаимодействие с профильными функциями

Юридическая функция

Оценить применимые ограничения, правовые основания действий и варианты использования результатов

Комплаенс, ответственные за персональные данные, ИБ и владельцы систем

Участвовать в решении вопросов своего предмета: конфликт интересов, обработка данных, защита информации, организация доступа и сохранения записей

Уполномоченный руководитель бизнеса

Принять управленческое решение в пределах полномочий, учитывая фактические выводы и правовые условия

Получатель должен располагать сведениями, необходимыми для своей задачи, с соблюдением установленных условий доступа. Выводы и их ограничения передают вместе; полный комплект чувствительных материалов нужен не каждому участнику. Распределение совместной работы рассмотрено в главе 6, использование результатов расследования другими контрольными функциями — в разделе 29.7.

От специалиста безопасности требуется умение вовремя увидеть вопрос за пределами своей компетенции и сформулировать его предметно. «Можно ли нам так делать?» — недостаточный запрос. Полезный запрос описывает цель,

действие, сведения, участников и предполагаемый результат. От руководителя требуется не только найти ответ для одного случая, но и устранить повторяющийся пробел в порядке работы.

В крупной группе отдельные вопросы распределяются между безопасностью, юридической функцией, комплаенсом, ИБ и ответственными за обработку данных. В компактной компании несколько задач может выполнять один человек, а профильную экспертизу привлекают извне. При этом остаётся необходимость разрешать конфликт интересов и получать независимую оценку там, где собственная заинтересованность мешает объективной работе.

5.6. Рабочие инструменты и учебный пример

Для подготовки сложной задачи можно использовать следующие вопросы:

1. Какой вопрос проверяем и какое решение потребуется по результату?
2. Какие действия и сведения для этого необходимы, чем подтверждены полномочия и условия доступа?
3. Кто участвует в работе и есть ли обстоятельства, влияющие на беспристрастность?
4. Где будут сохранены исходные материалы и кто получит доступ?

5. Кому, в каком объёме и для чего будет передан результат?

6. Какие вопросы пока не разрешены, кто их решает и какие действия до этого выполнять нельзя?

Ответы можно включить в план проверки или рабочую переписку; отдельная форма для каждой текущей задачи не требуется.

Учебный пример: заинтересованность проверяющего и доступ к переписке

Вымышленный учебный пример.

Компания получила сообщение о возможной заинтересованности сотрудника в выборе поставщика. Руководитель поручил безопасности проверить обстоятельства. Один из предполагаемых исполнителей ранее участвовал в согласовании спорного выбора. Для проверки предложили сразу скопировать всю переписку сотрудника и передать её всем членам закупочной комиссии.

Первое решение касается состава исполнителей. Прежнее участие раскрывают, оценивают его значение и определяют, кто сможет проверить решение беспристрастно. Сам факт такого участия не доказывает нарушения.

Второе решение касается сведений. Безопасность уточняет операции, период и обстоятельства, которые необходи-

мо установить. Прежде чем получить доступ к переписке, с профильными специалистами выясняют, допустимо ли это действие и на каких условиях. Одновременно можно изучать относящиеся к задаче документы, доступ к которым уже предоставлен в установленном порядке.

Третье решение касается получателей. Комиссии может быть достаточно заключения о проверенных обстоятельствах и предложений по порядку выбора поставщика. Необходимость передавать исходную переписку каждому участнику требует самостоятельного обоснования.

В этом примере результат проверки намеренно не задан. Его задача — показать решения, которые нужны до появления вывода о нарушении. Независимо от того, подтвердится ли версия заинтересованности, недостатки порядка выбора поставщика рассматривают отдельно и при наличии оснований исправляют.

5.7. Признаки качества работы

Качество организации работы можно проверить по следующим признакам:

• Исполнитель может объяснить основание существенных действий и доступа к сведениям; спорные методы не применены до разрешения вопроса.

• Обстоятельства, влияющие на беспристрастность, рас-

крыты, а решение по ним меняет условия участия там, где это необходимо.

• Существенный вывод можно связать с исходными материалами; преобразования данных и ограничения проверки понятны.

• Доступ и передача соответствуют задаче получателя, порядок дальнейшего хранения определён.

• Участники знают, как сообщить о давлении; желаемый заказчиком исход не заменяет фактический вывод.

• Кадровое решение, обращение в органы и исправление бизнес-процесса имеют собственные основания и ответственных исполнителей.

• Значимые результаты переданы участникам управления рисками и независимой оценки в необходимом объёме; при отсутствии таких функций определено, кто сохраняет знания и доводит выводы до уполномоченного руководителя.

Наличие положения или подписанного обязательства о конфиденциальности подтверждает оформление правила. Для оценки практики нужно проверить, как оно выполнялось в конкретной задаче. Полезно выбрать недавно завершённую проверку и проследить путь значимого материала: от получения до использования при принятии решения.

Методологические основания

Принципы организации расследований сопоставлены с ISO/TS 37008:2023, разделами 4, 6, 7 и пунктами 8.1, 8.4–8.5, и положениями ASIS INV-2025 Investigations, раздела 6.3.7, о законности, беспристрастности и обращении с информацией. Порядок практического применения изложен как авторская методика с учётом опыта корпоративных функций. Правовые ориентиры приведены в конце главы.

Правовые ориентиры

• **Оперативно-розыскная деятельность:** статья 13 Федерального закона № 144-ФЗ.

• **Персональные данные и данные работников:** 152-ФЗ: принципы и условия обработки; статья 19 о защите данных; статья 86 ТК РФ; статья 4 Федерального закона № 152-ФЗ; отдельное оформление согласия — статья 9 Закона № 152-ФЗ.

• **Кадровые решения:** статья 192 ТК РФ; статья 193 ТК РФ; пункты 20 и 22 постановления Пленума Верховного Суда РФ № 2.

Глава 6. Партнёрство с бизнесом и взаимодействие со смежными функциями

6.1. Назначение и область применения

Бизнесу нужно закупать сырьё, выпускать продукцию, выполнять обязательства и развивать компанию. В этих задачах возникают обстоятельства, для оценки которых нужна экспертиза экономической безопасности: уязвимый порядок выбора поставщика, возможность искажения данных о выполненных работах, заинтересованность участников решения. Полезность безопасности проявляется в том, помогает ли её работа принять обоснованное решение и защитить экономические интересы компании.

Эта глава раскрывает две связанные стороны взаимодействия. Партнёрство с бизнесом позволяет понять его задачи, вовремя применить экспертизу безопасности и совместно улучшить бизнес-процесс. Взаимодействие со смежными функциями помогает получить необходимые сведения, привлечь специальные знания и согласовать действия участни-

ков. Обе стороны нужны и при проверке конкретной ситуации, и при разработке решения до наступления потерь.

Основные читатели — руководитель функции безопасности и руководитель направления, который организует совместную работу. Специалисту глава помогает сформулировать запрос коллегам и подготовить полезный для них результат. Руководителю бизнеса — понять, какие решения остаются за ним и чего ожидать от участвующих функций.

Распределение полномочий и матрица RACI рассмотрены в главе 3. Здесь речь о том, как применять это распределение в ежедневной работе. Подробные процедуры расследования, кадровой безопасности и работы с цифровыми сведениями раскрываются в соответствующих профессиональных главах.

6.2. Ожидаемые результаты

Партнёрство становится рабочей практикой, когда бизнес понимает, с какими вопросами обращаться к безопасности, а безопасность связывает свои приоритеты с задачами бизнеса. Для каждой совместной задачи участники определяют свой вклад и дальнейшее использование результата.

Общие приоритеты

Какие проблемы и изменения бизнес-процессов требуют

совместной работы, почему они важны и когда нужна безопасность

Согласованная задача

Какой бизнес-процесс рассматривается, что требуется установить или изменить и кто принимает решение

Распределённая работа

Кто ведёт задачу, что выполняет каждый участник, какие сведения и экспертиза необходимы

Пригодные для использования выводы

Что установлено, чем подтверждено, какие ограничения сохраняются и кому нужен результат

Согласованные дальнейшие действия

Кто реализует принятое решение, в какие сроки и как будет проверен результат

Обратная связь бизнеса

Помогла ли работа решить исходную задачу, какие затруднения остались и что следует изменить в дальнейшем взаимодействии

Для разовой консультации достаточно понятного вопроса и ответа на него. Для совместной проверки или изменения

бизнес-процесса потребуется зафиксировать распределение работы и принятые решения. Формат выбирают из действующих в компании: поручение, рабочая переписка, план проверки, протокол или карточка задачи в действующей системе. Отдельный документ имеет смысл, если без него существенные договорённости теряются.

6.3. Основные понятия и принципы

Партнёрство с бизнесом в этой главе — организация работы безопасности вокруг задач и рисков бизнес-процессов, при которой стороны совместно ищут обоснованное решение и проверяют его результат. Владелец бизнес-процесса объясняет цель, ограничения и фактический порядок работы. Безопасность оценивает риски корпоративного мошенничества, проверяет значимые обстоятельства и участвует в разработке контролей.

Партнёрство не обязывает безопасность поддержать любое предложение заказчика. Если проверка выявила существенный риск, его нужно показать и объяснить. Доверие к безопасности строится в том числе на способности аргументировать неудобный вывод и предложить дальнейшие действия в пределах своей компетенции.

Совместная работа — участие нескольких функций в решении одной задачи с определённым вкладом каждой.

Участники могут использовать общие сведения, но готовить разные профессиональные выводы. Например, безопасность проверяет версию корпоративного мошенничества, технический специалист оценивает соответствие работ заданию, юрист рассматривает основания для договорных требований. Один вывод не заменяет остальные.

Координация в этой главе означает согласование действий, сроков и обмена результатами. Она не передаёт координатору полномочия всех участников. Руководство расследованием со стороны безопасности не делает её владельцем проверяемого бизнес-процесса, а участие внутреннего аудита не превращает его в исполнителя корректирующих мероприятий бизнеса.

Обратная связь по результату показывает, что произошло после передачи заключения или рекомендации: какое решение принято, что изменено и достигнут ли ожидаемый эффект. Ответ «информация получена» подтверждает доставку, но ещё ничего не говорит об использовании результата.

Работа строится на общей методологии управления рисками. Безопасность вносит в неё экспертизу корпоративного мошенничества: возможные сценарии, условия их реализации, способы обхода контролей и результаты проверки этих предположений. Связь с конкретным этапом бизнес-процесса позволяет сопоставить эту информацию с другими рисками и действующими контролями.

В совместной работе у каждой функции сохраняются свои задачи. Согласовать фактические обстоятельства полезно всем участникам; требовать одинакового заключения от безопасности, юриста и аудитора бессмысленно, если они отвечают на разные вопросы. Существенное расхождение нужно объяснить, а не скрыть общей формулировкой.

6.4. Содержание работы и профессиональные решения

Понять задачу бизнеса и выбрать совместные приоритеты

Отправная точка — результат, который требуется владельцу бизнес-процесса. Руководителю закупок важно обеспечить поставку, руководителю производства — выполнение производственной программы, руководителю инвестиционного проекта — ввод объекта в согласованный срок. Безопасность уточняет, какие обстоятельства мешают этому результату и где требуется её экспертиза. Подозрение на злоупотребление — одна из возможных причин обращения. Повторяющиеся потери, непрозрачные решения и затруднения с проверкой фактического исполнения также дают основа-

ние разобраться в бизнес-процессе.

При таком обсуждении полезно установить, какие решения принимает руководитель, на какие сведения опирается, где возникают отклонения и какие контроли уже действуют. Это позволяет предложить конкретную работу: проверить обстоятельства спорной сделки, исследовать возможность обхода контроля или вместе с владельцем бизнес-процесса изменить порядок принятия решения. Безопасность не обещает решить любую производственную или коммерческую проблему; она объясняет, какую часть задачи может обоснованно взять на себя.

Если предложений много, руководители бизнеса и безопасности согласуют приоритеты с учётом значимости рисков, предстоящих решений и доступных ресурсов. В перечне совместных задач фиксируют ожидаемый результат, участников и сроки. Связь с текущими целями компании помогает обосновать, почему именно этой задаче сейчас уделяется внимание. При изменении обстоятельств приоритеты пересматривают вместе с заказчиком.

Подключиться, пока решение ещё можно изменить

Участие безопасности в последнем согласовании позволяет оценить уже подготовленное решение. При разработке

нового бизнес-процесса, закупочной системы или инвестиционного проекта её экспертиза полезна раньше: когда выбирают порядок работы, определяют полномочия и требования к сведениям. На этом этапе можно предусмотреть контроль в самом бизнес-процессе и заранее понять, как проверять его исполнение.

В практике автора коммерческий блок привлекал безопасность к развитию закупочной системы. Совместная работа позволяла включать требования к проверке контрагентов в разрабатываемые решения. Здесь вклад безопасности состоит в объяснении проверяемых сценариев и необходимых контролей, а вклад бизнеса — в знании закупочной деятельности и требований к её выполнению. ИТ и аналитики помогают определить, как реализовать согласованные требования. Сам факт автоматизации ещё не доказывает полноту контроля или снижение потерь: результат требует отдельной оценки.

Для инвестиционного проекта безопасность может оценивать условия возникновения злоупотреблений и проверять соответствующие признаки, используя сведения проектной команды и технических специалистов. Она не подменяет техническую приёмку собственной уверенностью. Участники заранее определяют, где нужен специальный технический вывод, а где — проверка обстоятельств средствами и методами безопасности.

Порядок раннего подключения согласуют с владельцами

бизнес-процессов. Основанием могут быть значимое изменение способа работы, крупный проект или нестандартное решение с существенными рисками. Не каждое действие требует участия безопасности. Важно определить, в каких ситуациях её позднее подключение оставит слишком мало возможностей для обоснованного выбора.

Определить, зачем нужна другая функция

Начинают с вопроса, который невозможно обоснованно решить имеющимися сведениями или компетенциями. Запрос «посмотрите со своей стороны» оставляет коллегам слишком много догадок. Полезнее назвать установленные обстоятельства, проверяемое предположение и ожидаемый вклад.

Например, аудит обнаружил отклонение при выборе поставщика. Он передаёт безопасности описание закупочной процедуры и конкретные обстоятельства, которые требуют проверки на возможную заинтересованность участников. Безопасность уточняет вопрос, проверяет соответствующую версию и сообщает, что удалось установить. Обращение возможно и в обратную сторону: безопасность выявила обстоятельства возможного злоупотребления и привлекает аудит к анализу условий бизнес-процесса, которые позволили ему произойти. Состав участников зависит от доступных компе-

тенций: анализ бизнес-процесса не является исключительной задачей аудита.

Юридическую или техническую экспертизу стоит подключать до решения, для которого она необходима. Если условия изменения договора уже согласованы без юриста, позднее может выясниться, что выбранный способ оформления не обеспечивает ожидаемого результата. Если вывод о качестве работ сделан без профильного специалиста, сама уверенность безопасности не восполнит недостаток технического основания.

Согласовать вклад и объём участия

До начала совместной проверки участники уточняют предмет, период, уже полученные материалы, необходимые действия и сроки. Определяют, кто координирует работу и кому передаются результаты. Если вопрос возник в ходе аудита, важно понять, какая часть войдёт в аудиторское заключение, а какая требует самостоятельной проверки безопасности.

У коллег уже есть планы и обязательства. Дополнительная задача может потребовать перераспределения ресурсов или переноса другой работы. Такие изменения согласуют на том уровне, где есть соответствующие полномочия. Важность запроса безопасности не означает, что другая функция может

немедленно выполнить его в полном объёме.

Для повторяющихся обращений полезно заранее определить ответственных и порядок подключения экспертов. Рабочие связи ускоряют решение вопросов, а зафиксированные договорённости помогают сохранить эту возможность при смене сотрудников.

Полномочия центра и площадок рассмотрены в разделе 3.6, выбор организационного решения — в разделе 13.4.1. Для совместной работы важно, чтобы местные обстоятельства были доступны участникам анализа, необходимая экспертиза — исполнителям на местах, а разногласия разрешались на соответствующем уровне. Применимость выявленного сценария к другим площадкам проверяют с учётом их условий; обнаружение на одном предприятии ещё не подтверждает его реализацию на остальных.

При совмещении ролей определяют, кто фактически выполняет нужную работу и у кого есть полномочия и знания. Отсутствие отдельного подразделения не передаёт его задачи безопасности автоматически; порядок распределения таких обязанностей раскрыт в разделе 3.8. Если экспертизы не хватает, её привлечение становится отдельной задачей.

Передать сведения, с которыми можно работать

Получателю нужен контекст: какой вопрос рассматривается, что уже проверено, почему передаются эти материалы и какого действия от него ожидают. Факты, предположения и ограничения должны оставаться различимыми при передаче.

Функции управления рисками недостаточно итоговой суммы потерь без связи с бизнес-процессом. Ей нужны сведения о событии или сценарии, условиях его возникновения, действовавших контролях и основаниях для пересмотра оценки. Эти сведения готовят в принятой корпоративной методологии, чтобы они могли использоваться в общей матрице рисков и контролей.

Аудиту результаты проверок безопасности могут помочь определить предмет предстоящей работы и учесть уже установленные обстоятельства. Если обмен происходит только после запроса, аудит может не знать, о какой проверке следует спросить. Поэтому руководителям функций полезно согласовать, о каких результатах они сообщают друг другу регулярно и как получают необходимые подробности. При передаче соблюдают ограничения доступа, рассмотренные в главе 5; весь материал расследования не требуется каждому участнику.

При обращении к аналитикам и ИТ безопасность формулирует содержательную задачу: какие операции нужно сопоставить, за какой период, что считается отклонением и какой результат позволит продолжить проверку. Вместе со специалистами уточняют источники данных и ограничения их использования. Название желаемого отчёта или системы само по себе такой постановки не заменяет.

Согласовать выводы и предложения для бизнеса

До представления итогового результата полезно сверить фактические обстоятельства и предлагаемые действия с теми функциями, чьей работы они касаются. Это позволяет обнаружить недостающие сведения, различия в понимании ситуации и меры, которые невозможно выполнить в предложенном виде.

Такая сверка не даёт заинтересованному подразделению права исключать неудобный обоснованный вывод. Как и при профессиональном суждении в главе 4, вывод изменяют при появлении достаточных оснований. Неразрешённое существенное расхождение сохраняют в материалах, чтобы лицо, принимающее решение, понимало его содержание и последствия.

Совпадение проверяемых документов ещё не означает

дублирования. Безопасность может оценивать возможность обхода контроля, риски и внутренний контроль — его работу в бизнес-процессе, аудит — проводить независимую оценку. При согласовании планов и запросов следует выяснить, какие сведения уже есть и пригодны ли они для новой задачи. Это уменьшает повторный сбор данных, сохраняя самостоятельность профессиональных оценок.

Если участники не могут согласовать ресурс, предлагаемое изменение или дальнейшее действие в пределах своих полномочий, вопрос передают уполномоченному руководителю. Ему нужны предмет разногласия, основания позиций и последствия возможных решений. Конкретный порядок такой передачи определяется в компании.

Определить, кто и где принимает решение

Большую часть рабочих вопросов участники решают напрямую в пределах своих полномочий. Совместное рассмотрение руководителями требуется, когда нужно согласовать приоритеты, выделить ресурсы, устранить разногласие между подразделениями или принять решение по существенному риску. Для этого используют действующее совещание, комитет или иной установленный в компании порядок.

Комитет по безопасности может служить местом регулярного обсуждения с бизнесом значимых рисков, результатов

совместной работы и препятствий, которые исполнители не могут устранить самостоятельно. Такой формат есть в авторской практике. Его полезность зависит от состава участников и права принимать необходимые решения. Создание ещё одного комитета не требуется, если эти вопросы уже рассматриваются в подходящем действующем органе.

При выборе порядка рассмотрения различают два уровня:

Уровень	Назначение
Рабочее взаимодействие и коллегиальные органы менеджмента	Подготовить и принять решения в пределах предоставленных полномочий, согласовать действия и ресурсы, организовать исполнение
Совет директоров и его комитеты	Рассматривать вопросы корпоративного надзора и готовить решения в соответствии с установленной компетенцией; комитеты совета не руководят повседневной работой исполнителей

Порядок рассмотрения вопросов и полномочия участников закрепляют с учётом применимых требований и устройства компании. Если действуют несколько коллегиальных органов, разграничивают их задачи и порядок обмена информацией, чтобы вопросы не терялись между ними и не рассматривались повторно без необходимости.

Для организации взаимодействия важны регулярное рассмотрение значимых рисков, участие руководителей с необходимыми полномочиями, фиксация решений и проверка исполнения. В небольшой компании эти задачи может выполнять совещание собственника с руководителями; в более крупной — действующий или специально созданный комитет. Формат выбирают по задачам и масштабу работы.

На рассмотрение руководителей выносят вопрос, требующий решения: что установлено, почему участники не могут завершить работу на своём уровне, какие варианты предлагаются и к каким последствиям они ведут. Итог фиксируют так, чтобы были понятны принятое решение, ответственные, сроки и порядок проверки результата. Порядок принятия риска и сохранения его в корпоративной матрице рассмотрен в главах 2 и 3.

Связать заключение с дальнейшей работой

Завершение проверки и выполнение мероприятий по её результатам — разные события. Для каждого принятого мероприятия назначают исполнителя, устанавливают срок и способ проверки результата. Владелец бизнес-процесса организует изменения в своей области, безопасность участвует в их проработке и контролирует достижение согласованного уровня защищённости процесса от корпоративного мошенничества. Передача заключения не заменяет определения ответственного за дальнейшие действия, а отметка о выполнении ещё не подтверждает результативности мероприятия. Подробно внедрение и проверка изменений рассмотрены в главе 30.

Обратная связь бизнеса нужна и для оценки самого взаимодействия. Руководитель безопасности выясняет, помог ли результат решить исходную задачу, своевременно ли подключились специалисты, понятны ли их выводы и что затруднило реализацию решения. Если бизнес не использовал рекомендацию, следует установить причину: могли измениться обстоятельства, не хватить ресурсов или оказаться непригодным предложенный способ действий. Эти причины требуют разных решений.

Одобрение заказчика не заменяет профессиональной проверки вывода. Вместе с тем обоснованное заключение

должно быть понятно тем, кто будет его использовать. Результаты обсуждения помогают уточнить совместные приоритеты и порядок работы, а повторяющиеся проблемы — вернуться к устройству бизнес-процесса и его контролям.

6.5. Роли и компетенции

Матрица главы 3 определяет распределение ответственности. Для организации взаимодействия дополнительно важно понимать, какой вклад требуется в конкретной задаче.

Владелец бизнес-процесса

Определяет необходимый бизнес-результат и ограничения, объясняет фактический порядок работы, согласует приоритеты, принимает решения в пределах полномочий и организует изменения; даёт обратную связь по результату

Специалист безопасности

Формулирует проверяемый вопрос, готовит сведения в пределах своей компетенции, объясняет основания и ограничения вывода

Руководитель направления безопасности

Согласует состав работы, исполнителей и сроки; проверяет, достаточно ли полученных результатов для следующего

действия

Руководитель функции безопасности

Связывает работу безопасности с целями бизнеса, согласует приоритеты, ресурсы и раннее участие в значимых изменениях; организует рассмотрение вопросов на соответствующем уровне

Риски и внутренний контроль

Обеспечивают применение общей методологии и использование сведений безопасности в оценке рисков и ключевых контролей

Внутренний аудит

Проводит независимую оценку; в предусмотренных планом или поручением случаях участвует в отдельных действиях либо предоставляет консультацию

Юридическая функция

Даёт правовую оценку по соответствующей специализации и помогает определить допустимые варианты действий и оформления решений

Аналитики, ИТ и ИБ

Участвуют в получении, обработке и защите сведений в пределах своих задач; уточняют технические возможности и

ограничения

Профильные технические специалисты

Проверяют вопросы, для которых необходимы специальные знания, и объясняют пределы своей оценки

По кадровым вопросам подключают HR, по вопросам комплаенса — отвечающих за него специалистов. Физическая защита, охрана труда и промышленная безопасность участвуют там, где задача затрагивает их предмет. Наличие этих направлений в одной организационной структуре не делает их компетенции взаимозаменяемыми. Подробный порядок участия определяется предметом задачи и действующими правилами компании.

Для совместной работы сотруднику безопасности нужно уметь:

- понимать цели бизнес-процесса;
- объяснять, чем поможет предлагаемая работа;
- описывать бизнес-процесс;
- ставить вопрос другому специалисту;
- объяснять происхождение сведений;
- отличать разногласие по фактам от различия полномочий или профессиональных оценок.

Если собственных знаний недостаточно, сотрудник объясняет, какая экспертиза нужна, и организует её привлечение. Личного опыта недостаточно, чтобы продолжать проверку за

пределами своих знаний.

6.6. Договорённости о совместной работе и практический пример

Постоянное взаимодействие требует договорённостей, которые действуют до возникновения очередной проблемы. Руководители бизнеса и безопасности определяют, когда подключать ЭБ, какие сведения предоставлять, какого результата ожидать и как разрешать затруднения. Это позволяет заранее учесть участие безопасности в работе подразделения.

При обсуждении можно использовать следующие вопросы.

Когда подключать безопасность

Какие решения и изменения требуют участия ЭБ до принятия обязательств: например, изменение порядка операций, существенный проект или выбор способа работы, создающего новые возможности злоупотреблений

Какие сведения предоставляет бизнес

Цель решения, рассматриваемые варианты, существенные ограничения и сроки; кто может объяснить фактический порядок работы и предоставить необходимые документы и

данные

Какой результат возвращает безопасность

На какой вопрос она отвечает, какие основания и ограничения раскрывает, какие варианты действий предлагает; в какой срок представляет результат и как сообщает о препятствиях

Как разрешать разногласия

Какие вопросы участники решают самостоятельно, какие передают руководителю; кто вправе принять решение и как сохраняются его основания

Как сопровождать принятые решения

Кто реализует согласованные мероприятия, что делает безопасность, как проверяется результат и кому сообщают о задержках или невозможности выполнить решение

Как оценивать и улучшать взаимодействие

Помог ли результат решить задачу бизнеса, своевременно ли подключились участники, какие сведения или полномочия оказались недоступны и что нужно изменить в порядке совместной работы

Договорённости можно закрепить в действующем порядке взаимодействия, решении руководителей или другом при-

нятом в компании документе. Отдельный регламент нужен, если без него участники не смогут одинаково понимать и выполнять свою работу.

При изменении процесса, состава участников или приоритетов договорённости пересматривают. Если безопасность регулярно получает документы перед самым сроком согласования, стоит выяснить, на каком этапе её участие действительно необходимо и почему сведения поступают поздно. Если бизнес не использует результаты работы ЭБ, выясняют причины: несвоевременность, непонятный вывод, непригодность предложенного решения или отсутствие ресурсов на его выполнение.

Для конкретного поручения на этой основе определяют предмет, ожидаемый результат, исполнителей и сроки. Подробно постановка отдельной задачи рассмотрена в главе 9.

Совместное рассмотрение особенно важно, когда первоначальное заключение не позволяет выбрать решение с учётом существенных для бизнеса обстоятельств. В главе 26 приведён авторский пример: отрицательное заключение по перевозчику потребовало дополнительного разбора, обсуждения с юристами и представления особого мнения. Это позволило открыто рассмотреть основания дальнейшей работы с контрагентом.

Посмотрим на другом примере, как несколько функций разбирают одно отклонение.

Учебный пример: проверка объёма ремонтных работ

Все обстоятельства вымышлены.

Аудит обнаружил расхождение между документами об использовании материалов и объёмом, указанным в акте подрядчика. Одних документов недостаточно, чтобы установить причину. Возможны ошибка учёта, изменение задания или завышение объёма.

Аудит передаёт безопасности конкретное расхождение и относящиеся к нему материалы. Технический специалист проверяет фактическое выполнение и изменения задания. Безопасность исследует версию намеренного искажения, действия участников и возможность обхода контроля. Юрист оценивает договорные основания дальнейших действий. Участники согласуют объём проверки, сроки и обмен результатами.

Допустим, подтвердилось, что часть работ выполнялась по изменённому заданию, но сведения об изменении не дошли до всех участников приёмки. Версия намеренного завышения не подтвердилась в пределах выполненной проверки. Владелец бизнес-процесса организует изменение порядка передачи и учёта заданий. Безопасность оценивает, можно ли использовать неполное информирование участников приёмки для злоупотребления. Последующая проверка по-

казывает, получают ли участники приёмки актуальные сведения. Порядок отражения результата в оценке рисков согласуется с ответственным за корпоративную методологию.

В этом примере совместная работа позволила разобраться в причине и определить изменение бизнес-процесса. Ни технический вывод, ни подозрение безопасности сами по себе не давали полного ответа. Если бы существенные обстоятельства остались неустановленными, это ограничение следовало бы сохранить в заключении и определить дальнейшие действия.

6.7. Признаки качества работы

Качество взаимодействия можно проверить на одной завершённой задаче и при очередном обсуждении совместных приоритетов.

- Понятно, какой результат был нужен бизнесу и какую часть задачи решала безопасность.
- При разработке нового решения безопасность подключилась в момент, когда её выводы ещё могли повлиять на выбор.
- Из материалов понятно, почему подключили каждую функцию и какой результат от неё ожидали.
- Участники получили сведения, необходимые для своего вопроса, с объяснением их происхождения и ограничений.

• Существенные различия в выводах рассмотрены и объяснены; итоговое решение принято в пределах полномочий.

• Для принятых мероприятий определены ответственные, сроки и способ проверки результата.

• Результаты, значимые для оценки рисков и контролей, переданы тем, кто выполняет эту деятельность.

• Можно проследить, что изменилось после завершения задачи и потребовались ли дополнительные действия.

• Обратная связь заказчика использована для уточнения дальнейшей работы; удовлетворённость заказчика не подменяет обоснованность профессионального вывода.

Длительная переписка, большое число согласующих и наличие комитета сами по себе не показывают качество взаимодействия. Проверяемый результат — обоснованное решение и понятная дальнейшая работа участников.

Методологические основания

Глава основана на авторской модели взаимодействия бизнеса, безопасности и контрольных функций и на обобщении практики промышленных компаний. Она описывает способы организации работы; конкретные должности, состав подразделений, сроки и формы документов определяются с учётом устройства компании. В разделе 6.6 приведён вымышленный пример ремонта. Профильные рекомендации по ко-

митетам используются в пределах их предмета и не задают обязательную организационную структуру для всех компаний.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.