



Опыт внедрения SAP GRC Process Control в ОАО «МегаФон» и тиражирование в ОАО «МегаФон Ритейл»

Илья Губарев
Руководитель по развитию
корпоративных систем
ОАО «МегаФон»

МегаФон сегодня — лидер в области передачи данных на территории России



2014 г.

4G+ (LTE/LTE-A)

Лидер по скорости передачи данных и покрытию

в 72

субъектах РФ запущена сеть 4G+ от «МегаФона»

18 500

Базовых станций 4G+ БС на конец 2014

39 %

Общего интернет трафика приходится на LTE

Консолидированная база активных абонентов

71,5 млн

1

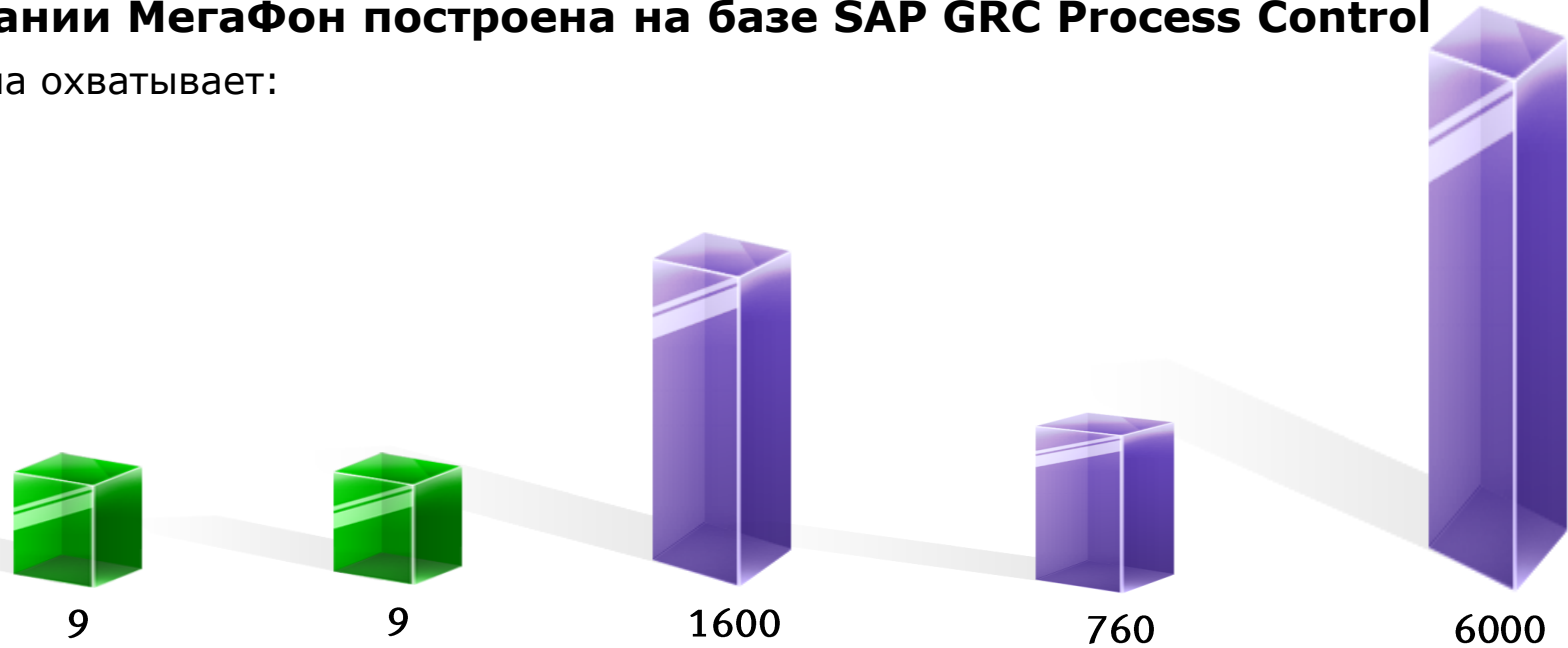
Цели, задачи и этапы реализации
проекта



Система внутренних контролей

Автоматизированная система управления внутренними контролями в компании МегаФон построена на базе SAP GRC Process Control

Система охватывает:



Филиалов
МегаФон

Филиалов
МегаФон
Ритейл

Пользователей
системы

Унифицированных
контролей

Локальных
контролей

МЕГАФОН



Цели и заказчики развития SAP GRC PC

Цели, заложенные в основу системы внутренних контролей (СВК):

- ✓ Сокращение времени на подготовку к внешнему аудиту
- ✓ Единый подход к формированию планов тестирования контрольных процедур
- ✓ Сокращение времени на согласование изменений дизайнов контролей и обновление матриц рисков и контролей
- ✓ Возможность планирования периодических контролей на длительный период
- ✓ Быстрая интеграция новых компаний в СВК
- ✓ Сокращение времени на мониторинг контролей
- ✓ Наличие в единой системе всех контролей по всем бизнес процессам
- ✓ Гибкое ведение контролей на уровне организационной структуры

Основные заказчики автоматизации СВК:

- ✓ Подразделение внутреннего аудита
- ✓ Подразделение методологии и контроля управления по учету и отчетности



Временные и функциональные рамки проекта

Основные задачи проекта:

- ✓ Запуск функциональности Manual test plan, опросов самооценки для руководителей и пр.
- ✓ Запуск автоматизированных контролей системы SAP HCM
- ✓ Тиражирование системы на МегаФон Ритейл
- ✓ Повышение производительности системы
- ✓ Развитие системы отчетов





Фазы проекта. Подготовка проекта

Первая фаза проекта, включала в себя:

- ✓ **Проведение конкурсных процедур по выбору интегратора**
Подготовлены функциональные требования на разработку решения, запущен и проведен конкурс, выбран интегратор, заключен договор (сроки/деньги).
- ✓ **Описание организационной структуры проекта, разработку и утверждение Устава проекта**
Сформирована команда на стороне МегаФон, в которую вошли представители бизнеса (служба СВК) и ИТ. Всего команда проекта включала пять человек в головном офисе МегаФон и выделенных ключевых пользователей по филиалам + Ритейл. Сформирована команда на стороне исполнителя. Определен порядок отчетности, встреч и коммуникаций
- ✓ **Описание состава работ по проекту и их результатов**
Подготовлена, согласована с заказчиком и исполнителем, таблица с описанием состава работ и результатом по каждой фазе, включена в договор с подрядчиком
- ✓ **Укрупнений план проекта**



Фазы проекта. Подготовка проектных решений

Вторая фаза включала в себя:

✓ Подготовку проектных решений (дизайнов)

На основании первоначальных требований, подготовлены функциональный и технический дизайн системы. Сделан большой акцент на уменьшение Z решений и использовании стандартного функционала

✓ Реестр разработок

№ п.п.	Наименование разработки	Тип разработки	Приоритет разработки	Планируемые трудозатраты на формирование спецификации, чел/дн	Ответственный за постановку, ФИО, группа	Дата завершения работ по формированию спецификации (план)	Ответственный за разработку, ФИО, группа	Дата начала работ по реализации разработки (план)	Дата завершения работ по реализации разработки (план)	Ответственный за тестирование, ФИО, группа
2	Проверка корректности ведения Таблицы соответствия Видов оплат и Функциональных сфер	Расширение	2 - критично к ПЭ	Включены в общую стоимость работ по проекту	Отдел Контролей ГО	11.03.2014	Г.Грибанов	04.06.2014	25.06.2014	Г.Грибанов

✓ Концепция ролей и полномочий

Команда на стороне заказчика, команда на стороне исполнителя, порядок взаимодействия, организация встреч и отчетности

✓ Эскизную версию системы

Развернут отдельный инстанс для тестирования контрольных процедур, ролей и полномочий, форм отчетности



Фазы проекта. Реализация

Третья фаза проекта включала в себя:

- ✓ Реализацию системы по согласованному функциональному и техническому дизайну
- ✓ Проведение тестирования функционала
Разработана ПМИ, подготовлены сценарии тестирования. Сформированы протоколы функционального и нагрузочного тестирования. Составлен перечень ошибок, по результатам исправления которого, проводится повторное тестирование
- ✓ Проведение обучения пользователей
Сформированы группы ключевых пользователей, проведено обучение работе с функционалом
- ✓ Подготовку мероприятий запуска в продуктивную эксплуатацию
Определена дата начала работы в новой системе. Подготовлен список организационных и технических мероприятий по переходу в режим продуктивной эксплуатации



Фазы проекта. Заключительная подготовка

Четвертая фаза проекта включала в себя:

- ✓ **Подготовка инструкций и документации**
Формирование инструкций пользователей, формирование протоколов обучения по результатам проведенных внутренних семинаров
- ✓ **Подготовка и миграция данных**
Проведена миграция данных согласно плану мероприятий перехода в продуктивную эксплуатацию
- ✓ **Перенос настроек в продуктивную среду**
Проведен перенос настроек, на основании подготовленной документации, в продуктивную систему. Проведены необходимые настройки самой системы



Фазы проекта. Переход в продуктивный режим

Пятая фаза проекта включала в себя:

- ✓ Начало работы системы в продуктивном режиме
Начата работа системы в режиме поддерживаемой продуктивной эксплуатации. Определен период сбора и устранения ошибок. Организован оперативный перечень для контроля и исправления ошибок на местах

- ✓ Описание настроек
Завершено описание настроек, полномочий, перечня ролей и др. параметров

№	Дата	Система	Транзакция	Настройка	Выполнил	Комментарий	Выполнение в GRD и включение в запрос	Перенос в GRT (очередь) - 6
1	19.06.2014	GRT	SCPR20	Активация BC Sets: GRFN-AHISS-OBJECT, GRFN-AHISS-CAPA-REG-CRS, GRFN-AHISS-SOURCE, GRFN-AHISS-SOURCE-ENTITY	ЦК SAP	Настройка функционала Непредвиденных проблем (Ad-hoc Issues)	GRDK902036	3

- ✓ Завершение работ по проекту



Тиражирование на МегаФон Ритейл

Основные моменты, связанные с тиражированием СВК на МегаФон Ритейл:

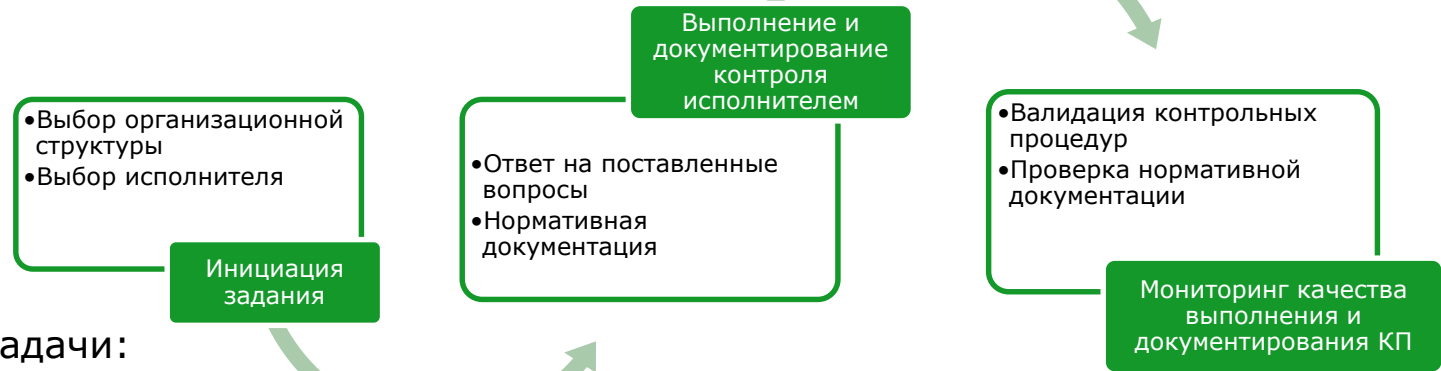
- ✓ Включение специфичных контролей МегаФон Ритейл в единую матрицу бизнес-процессов и контролей МегаФон
- ✓ Создание единой платформы организационных структур для ведения контрольных процедур
- ✓ Единая отчетность в разрезе компаний и предоставления актуальной информации совету директоров компании

2

Функционал и процессы системы внутренних контролей



Процессы системы. Тестирование и документирование контролей



Включает в себя задачи:

- ✓ Планирование задания – выбор организационной единицы, процесс выбора контроля, определение исполнителя и шагов документирования.
- ✓ Исполнение контрольной процедуры– поступления задания к ответственному исполнителю(пользователь), его документирование и проставление рейтинга.
- ✓ Документирование результатов выполнения контрольной процедуры– проводит сотрудник отдела внутренних контролей филиала



Функционал системы. Manual test plan

- ✓ План тестирования – единый справочник шагов тестирования

Планы тестир. вручную

Показать: Год 2015 Применить Создать Открыть Присвоить

Назв. плана тестир.	Описание	Действительно с	Действит. по
MP_BP 6.17_Восток	Сверка данных о принятых платежах с филиалами и дочерними компаниями	01.08.2014	31.12.9999
MP_BP 6.17_филиалы	Сверка данных о принятых платежах с филиалами и дочерними компаниями	01.08.2014	31.12.9999
MP_BP 6.20_ГО	Консолидированная проверка данных по принятым платежам абонентов (по Компании)	01.08.2014	31.12.9999

- ✓ Планирование – проводит сотрудник отдела внутренних контролей филиала

Планировк

Создать план

1 Ввести подробные данные плана 2 Выбрать регулирование 3 Выбрать организацию 4 Выбрать объект(ы) 5 Пров. 6 Подтвержден.

Назад Далее Отменить

Имя плана: * Тестирование контроля

Плановая операция: * ☐ Да ☒ Нет

Серийный план: * ☐ Да ☒ Нет

Период: * Март 2015

Год: * 2015

Начальная дата: * 30.03.2015

Дата исполн.: * 31.03.2015

- ✓ Выполнение – проводит исполнитель, получая задачу в рабочей почте

Активные запросы

Элементы потока операций [Все \(3\)](#) [Управление доступом \(0\)](#) [Process Control \(0\)](#) [Risk Management \(0\)](#)

Элементы потока операций - Все

[Изменить запрос](#) [Определить новый запрос](#) [Персо](#)

Ракурс: [Стандартный ракурс] Версия для печати Экспорт

Фильтр Параметры

Предмет	Статус	Дата создания	Дата исполнения	Автор
Выполнить тест эффективности контроля вручную	Принято	29.07.2014 17:14:41	30.07.2014	Сергей Васильевич Куревлев
Выполнить тест эффективности контроля вручную	Готово	29.07.2014 17:14:42	30.07.2014	Сергей Васильевич Куревлев



Функционал системы. Мониторинг качества выполнения контролей

Проводиться по результатам процесса документирования контрольных процедур в целях:

- ✓ Выявление полноты выполнения запланированных контрольных процедур
- ✓ Проверку полноты документирования и наличия выводов по итогам выполнения документирования

Персонализиров.

Мониторинг выполнения КП

▼ Выбор

Вариант выбора: [Удалить вариант](#) [Сохранить вариант...](#)

Период: *

Год: *

Регулирование: * ☒ Политика соответствия для ОАО «МегаФон»

Организация: 

Процесс: 

Подпроцесс: 

Контроль: 

☒ Подробный текст

Метод выполнения: ☒ Сгенерировать отчет в реальном времени ☐ Сгенерировать отчет в фоновом режиме

[Запуск](#) [Очистить](#)



Процессы системы. Изменение дизайна контрольных процедур



- ✓ Самооценка – процесс проведения опросов направленных на оценку эффективности контролей
- ✓ Внесение изменений в дизайн контрольных процедур - процесс внесения изменений в дизайн контрольных процедур на основании проведенной процедуры самооценки



Процессы системы. Внесение изменений в дизайн контролей

Процесс внесения изменений в дизайн контрольных процедур инициируется сотрудником отдела внутреннего контроля головного офиса или филиала при возникновении одного из случаев:

- ✓ Поступления замечаний по итогам процедуры самооценки или создания «уведомления о проблеме» в процессе прохождения опросов от исполнителей
- ✓ Выявление в ходе проведения мониторинга сотрудниками отделов контролей филиалов, внешнего или внутреннего аудита, недостатков дизайнов унифицированных контрольных процедур или локальных контрольных процедур, изменений в справочниках
- ✓ Обработка результатов проведения самооценки, где могут выявляться факты, влияющих на документирование, состав элементов и последовательность действий при выполнении контрольных процедур

Функционал системы. Самооценка – опрос эффективности контролей



- ✓ Формирование и рассылка опросников исполнителям и руководителям исполнителей контролей для оценки полноты, достаточности и др. параметров контролей

Активные запросы

Элементы потока операций [Все \(2\)](#) [Управление доступом \(0\)](#) [Process Control \(2\)](#) [Risk Management \(0\)](#)

Элементы потока операций - Все

[Изменить заголовок](#)

Ракурс: [Ракурс с организацией](#) [Версия для печати](#) [Экспорт](#)

Предмет	Организация	Статус	Дата создания	Дата исполнения
Утвердить запрос на изменение		Готово	14.11.2014 15:26:34	14.11.2014
Выполнить самооценку контроля: Самооценка для руководителя	Информационные технологии	Готово	04.03.2015 14:39:22	05.03.2015

Самооценка: Самооценка для руководителя

Период оценки Март 04 2015 Статус Черновик Организация Информационные технологии Процесс Самооценка для руководителей Подпроцесс Самооценка для руководителей

[Отправить](#) [Сохранить черновик](#) [Отменить](#)

[Оценка](#) [Регулирование](#) [Подр. данные котроля](#) [Требование](#) [Группы счетов](#) [Риски](#) [Приложения и ссылки](#)

Вопросы

[Уведомить о проблеме](#)

Вопрос	Ответ	Комментарии
"Контрольные процедуры, выполняемые вашим подразделением, покрывают риски, которые указаны в матрице? (список контролей/рисков см. на закладке Мои контроли).		Добавить комментарий
Если нет, какие изменения необходимы и по каким контролям/рискам."		
Описание контрольных процедур соответствует бизнес-процессу?		Добавить комментарий
Если нет, укажите в каких контролях и какие несоответствия есть.		



Функционал системы. Внесение изменений в дизайн контролей

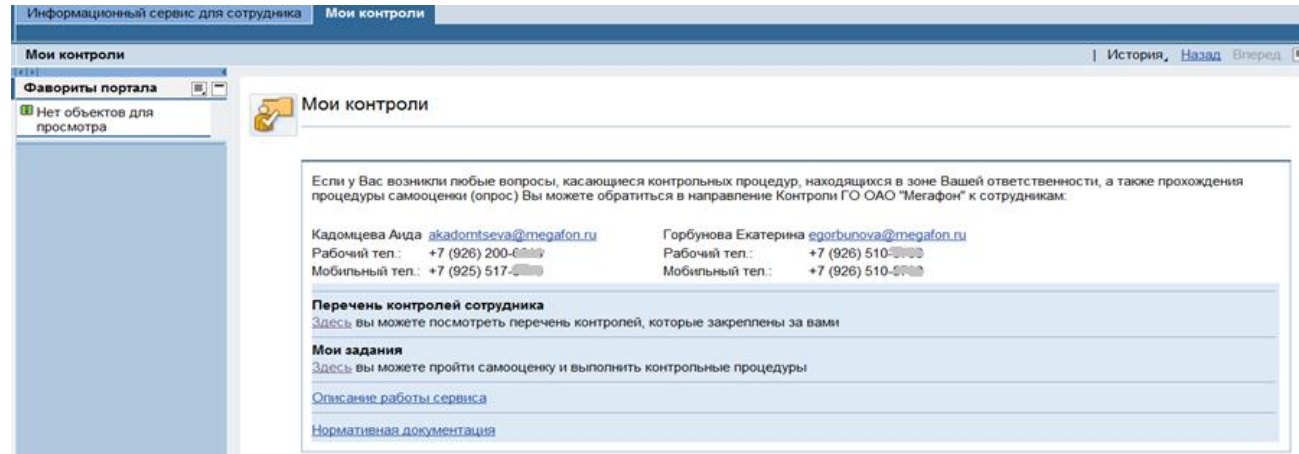
Использования функционала «Проблема» или «Запрос на изменение» для внесения изменений в дизайн контрольных процедур:

- ✓ При обнаружении проблем и недостатков дизайнов контрольных процедур, исполнитель инициирует «Проблему», связанную с проводимым тестом – функция «Уведомить о проблеме». Проблема направляется для решения сотруднику отдела внутреннего контроля головного офиса, либо филиала
- ✓ При обнаружении недостатков дизайна контрольной процедуры, сотрудник отдела контролей филиала может инициировать «Запрос на изменение» с предложением по изменению. Запрос направляется на согласование и обработку сотруднику отдела контролей головного офиса для решения



Функционал системы. Повышения доступности и удобства

- ✓ Интеграция GRC с порталом SAP HR – удобство доступа и работы с системой



- ✓ Дальнейшие задачи в этом направлении включают:
 - Мероприятия по информированию сотрудников о целях и задачах системы внутренних контролей в Компании, включая публикации на корпоративном портале и видео-материалы
 - Переход на использование PDF форм в опросах



Функционал системы. Автоматизированные контроли

В рамках проекта начата настройка автоматизированных контролей по проверке данных в системе SAP HCM:

- ✓ Стандартные контроли
 - Контроль несанкционированных изменений в дополнительных выплатах заработной платы. Доведение обнаруженных изменений до ответственного сотрудника
 - Контроль несанкционированных изменений в основных выплатах заработной платы. Доведение обнаруженных изменений с указанием % изменения до отв. сотрудника
- ✓ Нестандартные контроли
 - Контроль по выявлению расхождений между Инфотипами 0004 (инвалидность) и 0299 (льготы)
 - Контроль наполнения таблицы соответствия видов оплат и функциональных сфер необходимыми данными



Функционал системы. Отчеты

Отчеты, используемые в работе с системой внутренних контролей:

- ✓ Матрица локальных контролей
- ✓ Отчет о выполнении контрольных процедур (мониторинг)
- ✓ Анализ изменений
- ✓ Журнал аудита
- ✓ Статус проблемы, Статус корректировки
- ✓ Отчет по Самооценки реализован на базе SAP BusinessObjects





Дальнейшие шаги

Ближайшие шаги развития системы внутренних контролей:

- ✓ Автоматизация анализа достаточности покрытия всех существенных статей и рисков отчетности процедурами СВК (процедура scoring)
- ✓ Увеличение количества автоматизированных контролей в системе
- ✓ Разработка и внедрение мероприятий, направленных на донесение целей и задач СВК до всех сотрудников компании
 - информационно-мотивационный публикации на внутреннем портале компании
 - Использование PDF форм в опросах
 - on-line тестирование для сотрудников



Спасибо за внимание!

Илья Губарев
igubarev@megafon.ru

МЕГАФОН