



**Разделение полномочий  
в ERP-системах**

# Надлежащее разделение полномочий



Многие организации уже используют или планируют внедрение ERP - системы, автоматизирующей бизнес-процессы. При внедрении и использовании информационных систем необходимо обращать особое внимание на надлежащее разделение полномочий, предоставляемых сотрудникам.



Для выполнения большинства операций в рамках бизнес-процесса требуется осуществить авторизацию, обеспечить сохранность ценностей и отразить операцию в учете. Наделение данными полномочиями различных сотрудников позволяет снизить вероятность того, что ошибка или мошенничество, совершенное сотрудником в ходе повседневной деятельности, останется незамеченным.



Также важно разделять полномочия по выполнению нескольких взаимосвязанных ключевых операций. Например, полномочия по изменению справочника контрагентов и по осуществлению исходящих платежей не должны принадлежать одному сотруднику, так как сотрудник получает возможность добавлять в справочник неавторизованных поставщиков и осуществлять платеж в их адрес.

	Авторизация	Сохранность ценностей	Отражение в учете
Авторизация		Выполнение неавторизованных операций	Отражение в учете неавторизованных операций
Сохранность ценностей	Неполное выполнение авторизованных операций		Отражение в учете несуществующих операций
Отражение в учете	Неполное отражение в учете авторизованных операций	Неполное отражение в учете выполненных операций	

# Модель управления разделением полномочий



## Что может предложить «Делойт»?

Мы предлагаем следующие услуги в области разделения полномочий в ERP-системах:

- 📄 выявление конфликтов полномочий в существующей ERP-системе;
- 📄 сопровождение внедрения ERP-системы для обеспечения надлежащего разделения полномочий;
- 📄 диагностика и совершенствование процесса обеспечения разделения полномочий, а также процесса предоставления доступа в целом;
- 📄 разработка и внедрение контрольных процедур, компенсирующих недостатки разделения полномочий, устранение которых в системе нецелесообразно экономически;
- 📄 поддержка внедрения SAP GRC Access Control.

# Наш подход

Обеспечение надлежащего разделения полномочий требует системного подхода. Подход «Делойта» заключается в проведении анализа бизнес-процессов Компании, формировании требований к разделению полномочий, выявлении существующих конфликтов полномочий и их устранении на уровне ролей и пользователей. Данный подход может применяться как при внедрении ERP – системы, так и для уже внедренной системы.

Для выявления конфликтов и определения структуры ролей пользователей мы используем реестр технических правил разделения полномочий, разработанный с учетом мирового опыта и специфики системы управления предприятием SAP ERP.

Результатами проекта по обеспечению надлежащего разделения полномочий являются:










- 📍 методология выявления конфликтов и построения структуры ролей;
- 📍 набор правил разделения полномочий, учитывающих специфику Компании;
- 📍 необходимые компенсирующие контрольные процедуры;
- 📍 документы, регламентирующие процесс обеспечения надлежащего разделения полномочий с учетом процессов предоставления доступа и управления изменениями информационных систем, действующих в организации.

Результаты проекта могут быть использованы для внедрения таких решений, как SAP GRC Access Control, которые автоматизируют процесс обеспечения надлежащего разделения полномочий. Правильно выстроенный процесс обеспечения надлежащего разделения полномочий позволяет перейти от выявления возникающих конфликтов полномочий к их предотвращению и избежать трудоемкой проверки прав доступа вручную.



# Причины конфликтов полномочий

Конфликт полномочий – это сочетание полномочий, присвоенных одному работнику в одной или нескольких информационных системах и бизнес-процессе в целом, предоставляющее возможность производить два или более следующих типов действий в отношении одной хозяйственной операции: одобрение операции, осуществление операции с активами и обеспечение их сохранности (в том числе ведение нормативно-справочной информации), отражение в учете.

-  Недостаточное внимание к возможному возникновению конфликтов полномочий при внедрении системы управления предприятием и проектировании структуры ролей пользователей.
-  Ограничения по количеству персонала в том или ином подразделении, препятствующие обеспечению корректного разделения полномочий.
-  Изменение бизнес-процессов организации и изменение функциональности системы управления предприятием.
-  Изменение организационной структуры компании и пересмотр структуры ролей в системе управления предприятием.
-  Изменение должностных обязанностей в результате приема новых сотрудников, увольнения сотрудников и перемещения сотрудников между подразделениями.
-  Недостаточный контроль и избыточное количество пользователей с правами администратора.
-  Недостаточно продуманные процедуры срочного предоставления дополнительных полномочий, которые не отзываются после того, как необходимость в них отпала.
-  Непродуманная структура ролей в системе управления предприятием, не позволяющая обеспечить надлежащее разделение полномочий.
-  Отсутствие возможности формирования удобных отчетов о конфликтах полномочий для нужд подразделений внутреннего аудита и информационной безопасности.

# Контакты



**Денис Липов**  
**Директор**  
+7 (495) 787 06 00  
доб. 3071  
dlipov@deloitte.ru



**Андрей Сотников**  
**Старший менеджер**  
+7 (495) 787 06 00  
доб. 5460  
asotnikov@deloitte.ru



**Алексей Яковлев**  
**Старший менеджер**  
+7 (495) 787 06 00  
доб. 5219  
ayakovlev@deloitte.ru



## deloitte.ru

### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.