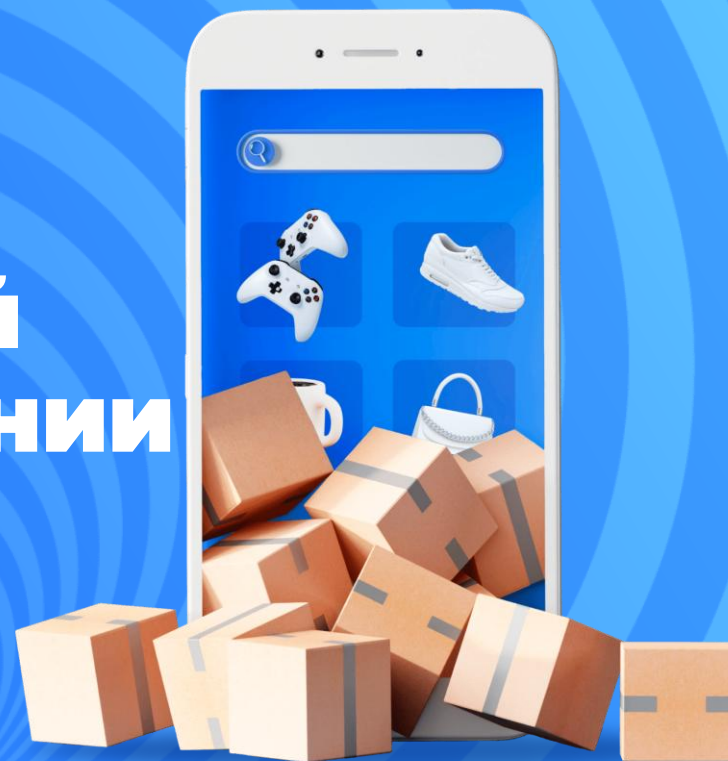


OZON

# Эффективное взаимодействие комплаенс со службой безопасности в компании

Коштян Александра, комплаенс директор Ozon



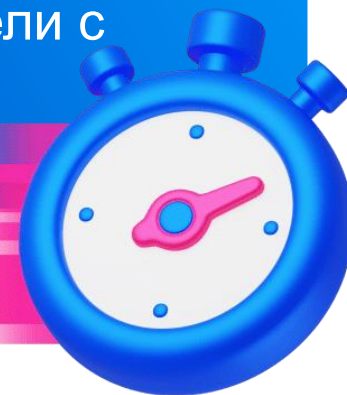
# Не «тормоз», а штурман

## **МИФ**

**«Комплаенс мешает бизнесу»**  
замедляет сделки, все запрещает,  
генерирует бюрократию

## **Реальность**

**«Комплаенс прокладывает курс»**  
снижает неопределенность и  
показывает, КАК достичь цели с  
минимальными рисками



# Комплаенс как бизнес-партнер



## ИНТЕГРИРОВАН В БИЗНЕС

Встроен в процессы и решения, а не живет отдельным контуром согласований постфактум.



## УЧИТЫВАЕТ СТРАТЕГИЮ

Знает стратегию и цели компании и помогает их достигать



## ПОМОГАЕТ НАХОДИТЬ РЕШЕНИЯ

Отвечает на вопрос «как сделать можно» — ищет законный и безопасный маршрут к цели



## УЧИТ ВИДЕТЬ РИСКИ ЗАРАНЕЕ

Передает бизнесу навык превентивной оценки рисков — до того, как они реализуются



# От контролера – к партнеру



## КОНТРОЛЁР

Подключается постфактум

Главный ответ — «нельзя»

Реагирует на инциденты

Отдельный контур контроля

Успех = число запретов



## БИЗНЕС-ПАРТНЁР

Участвует с самого начала

Главный ответ — «как сделать можно»

Предупреждает риски заранее

Встроен в бизнес и его стратегию

Успех = вклад в цели компании



## **ХОРОШИЙ ПОЛИЦЕЙСКИЙ**

### **КОМПЛАЕНС**

- Объясняет правила и помогает их соблюдать
- Действует превентивно: учит и предупреждает
- Строит доверие и культуру соблюдения правил
- Основной метод: убеждение, разговоры, стандарты



## **ЗЛОЙ ПОЛИЦЕЙСКИЙ**

### **СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ**

- Выявляет и расследует нарушения
- Реагирует на инцидент и пресекает угрозу
- Проверяет, контролирует, фиксирует факты
- Основной метод: контроль, расследование, дистанция

**«Хороший» и  
«злой»  
полицейский —  
одна команда:  
разные методы,  
общая цель —  
защита  
компании**

# Где зоны ответственности пересекаются



Внутренние расследования



Проверка контрагентов (due diligence)



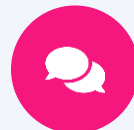
Мошенничество и фрод



Инсайдерские угрозы



Защита данных и информации



Горячая линия и сигналы сотрудников

# Что происходит без взаимодействия



## Дублирование

две функции делают одну работу - двойные стандарты и противоречивые выводы



## Слепые зоны

Риск проваливается между функциями: «это не наша зона ответственности»



## Конфликт подходов

Жесткое расследование против защиты прав сотрудника и due process



## Рассогласованность

Разные сигналы руководству

# Что дает связка двух функций





**СИНЕРГИЯ**  
*там где границы  
ясны, а цели общие*



КАК ЭТО ОРГАНИЗОВАТЬ

# Практическая модель взаимодействия

1



**Разграничить роли**  
принимает решение

RACI и зоны ответственности: кто ведёт, кто поддерживает, кто

2



**Связать процессы**  
регламенту

Совместные due diligence, расследования и оценка рисков по единому

3



**Единый канал и кейс-менеджмент**  
инцидентов

Один вход для сигналов и общая система учёта

4



**Регулярный обмен и комитеты**  
общая эскалация наверх

Плановый обмен данными, совместный комитет,

OZON

**Спасибо за  
внимание!**