

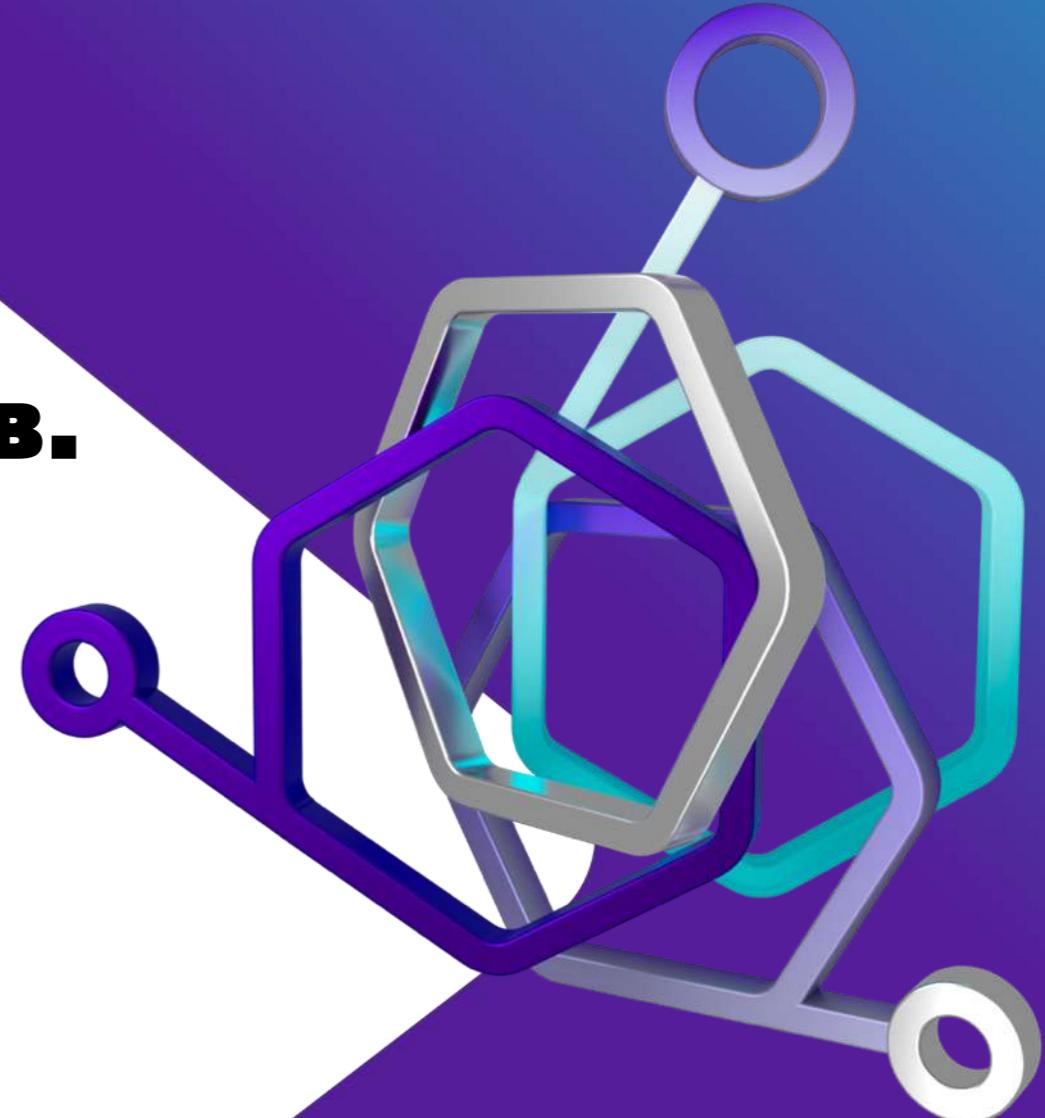
# Условия эффективной автоматизации процессов. Роль контрольных служб



**Кенигсберг Роман**

Руководитель  
Департамента внутреннего аудита  
и управления рисками ООО «ФБК Консалтинг»

10 декабря 2025



# **Опрос: какой фактор наиболее важен для эффективной автоматизации процессов / цифровизации бизнеса? (выберите 1 вариант):**

1. Наличие достаточных финансовых ресурсов.
2. Наличие мотивированных квалифицированных сотрудников для их применения.
3. Определение цели автоматизации/цифровизации и наличие системы внутреннего контроля её достижения.
4. Наличие соответствующего требования регулятора.
5. Наличие соответствующей потребности у клиентов.

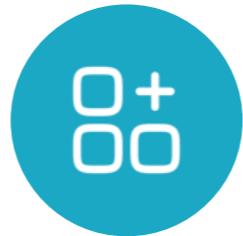
# 10 шагов на пути автоматизации

1. Определение целей автоматизации
2. Определение периметра автоматизации
3. Оценка зрелости автоматизируемых процессов
4. Формирование проектной группы
5. Оценка рисков и формирование дорожной карты
6. Выбор ИТ решения
7. Разработка / настройка / тестирование ИТ решения
8. Обучение персонала
9. Техподдержка ИТ решения
10. Обновление ИТ решения

# Цели автоматизации



Рост доходов



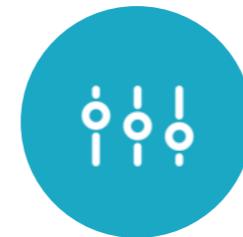
Расширение  
каналов  
взаимодействия  
с клиентами



Снижение издержек



Повышение качества



Сокращение ошибок / рисков



**Цель должна быть измеримой, увязанной со стратегическими показателями**

# Примеры применяемых метрик для контроля эффективности автоматизации

Цель	Бизнес-метрики
Рост доходов	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Динамика выручки</li></ul>
Расширение каналов взаимодействия с клиентами	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Динамика количества клиентов</li><li>▪ Индекс удовлетворенности клиентов</li></ul>
Снижение издержек	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Динамика расходов</li><li>▪ Динамика прибыли</li><li>▪ Срок окупаемости инвестиций в автоматизацию</li></ul>
Повышение качества	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Динамика продолжительности операции</li><li>▪ Динамика жалоб клиентов / возвратов товара</li><li>▪ Динамика индекса удовлетворенности клиентов</li></ul>
Сокращение ошибок / рисков	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Динамика количества инцидентов</li><li>▪ Динамика количества жалоб</li><li>▪ Динамика количества возвратов товаров</li></ul>



# Роль контрольных служб

№	Шаг	Роль контрольных служб
1.	<b>Определение целей автоматизации</b>	Выбор автоматизации как средство повышения эффективности процессов
2.	<b>Определение периметра автоматизации</b>	
3.	<b>Оценка зрелости автоматизируемых процессов</b>	Оценка уровня зрелости процессов
4.	<b>Формирование проектной группы</b>	Оценка достаточности компетенций проектной группы
5.	<b>Оценка рисков и формирование дорожной карты</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Формирование (верификация) матрицы проектных рисков и контрольных процедур</li><li>■ Верификация дорожной карты проекта автоматизации</li></ul>
6.	<b>Выбор ИТ решения</b>	Оценка рисков ИТ решения
7.	<b>Разработка / настройка / тестирование ИТ решения</b>	Контроль результатов тестирования
8.	<b>Обучение персонала</b>	Контроль охвата обучения
9.	<b>Техподдержка ИТ решения</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Контроль метрик поддержки</li><li>■ Оценка удовлетворенности пользователей</li></ul>
10.	<b>Обновление ИТ решения</b>	Мониторинг эффективности процессов и средств их автоматизации

# Примеры применяемых метрик для контроля эффективности автоматизации

## Оценка зрелости процессов

- Доля регламентированных процедур процесса
- Доля автоматических контрольных процедур процесса
- Доля ручных контрольных процедур процесса
- Метрики качества данных:
  - Полнота (доля полных записей к общему объему)
  - Точность (доля записей без ошибок)
  - Своевременность (отношение срока регистрации событий к сроку их использования)
  - Избыточность (доля неиспользуемых и дублированных данных)
  - Согласованность (доля совпадающих данных в различных источниках и периодах времени)
  - Стоимость хранения данных

## Тестирование

- Процент покрытия требований тестами
- Плотность дефектов в тесте
- Процент прохождения тестов
- Время выполнения теста
- Среднее время на исправление дефектов

## Техническая поддержка

- Среднее время реакции на заявку (первый ответ на запрос)
- Среднее время обработки заявки
- Количество просроченных заявок
- Уровень удовлетворенности пользователей
- Доля решенных заявок

# Потребности контрольных функций в автоматизации

- Непрерывный аудит на основе встроенных в системы контрольных модулей
- Анализ процессов на основе process mining
- Моделирование процессов на основе цифровых двойников
- Мониторинг процессов на основе дашбордов
- Системы машинного зрения
- IoT-датчики
- Платформы централизации и анализа данных
- Системы управления инцидентами и изменениями
- Передача рутинных операций роботам (сверки, контроль сроков операций и т.п.)
- Ассистирование решений с использованием ИИ



# Спасибо за внимание!



[\(495\) 737 5353](tel:(495)7375353)



[fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

[fbk.ru](http://fbk.ru)

[fbk-pravo.ru](http://fbk-pravo.ru)

[fbkcs.ru](http://fbkcs.ru)

ул. Мясницкая, 44, стр.2  
Москва, Россия 101000



Услуги по  
внутреннему  
аудиту и  
управлению  
рискаами

[t.me/fbksays](https://t.me/fbksays)

