

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Уровень автоматизации процессов внутреннего контроля и управления рисками

Результаты исследования

Москва, июнь 2025 год

35
ЛЕТ
В РОССИИ

Об исследовании и респондентах



Об исследовании и респондентах

Краткое описание исследования



Цель проведенного исследования

Определить текущий уровень использования цифровых решений для автоматизации функций управления рисками и внутреннего контроля в российских организациях и выявить тенденции их развития



В рамках исследования был проведен опрос по двум направлениям:

- профиль функций управления рисками и внутреннего контроля;
- применение технологий в отношении основных процессов управления рисками и внутреннего контроля.

Сбор данных для исследования проводился в марте-апреле 2025 года, публикация отчета — в июне 2025 года.



Об исследовании и респондентах

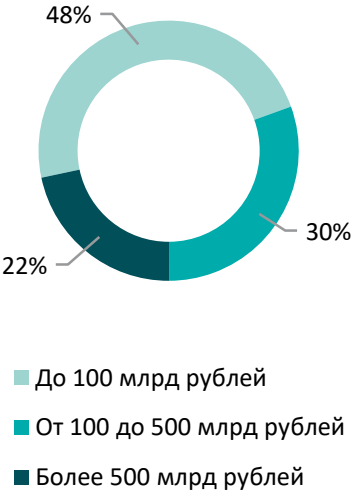
Профиль респондентов, принявших участие в опросе

Состав участников исследования по отраслям

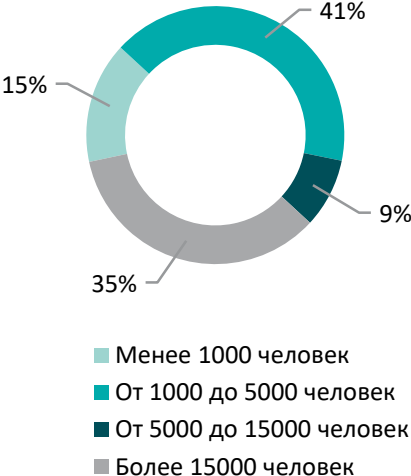


В исследовании приняли участие **46 компаний** из **13 отраслей**. Наибольшая доля респондентов относится к нефтегазовой промышленности (**19%**). Помимо перечисленных на диаграмме, в исследовании приняли участие также представители следующих отраслей: розничная и оптовая торговля, дистрибуция; производственный сектор; агропромышленный комплекс; потребительский сектор; строительство и операции с недвижимостью. Суммарно они составили **12%** от всех респондентов.

Годовая выручка



Штат сотрудников



Большая часть компаний, принявших участие в опросе, имеют размер годовой выручки до 100 млрд руб. и численность штата сотрудников от 1 до 5 тыс. человек.

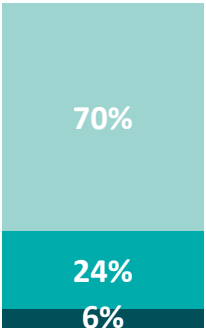
Об исследовании и респондентах

Профиль респондентов, принявших участие в опросе



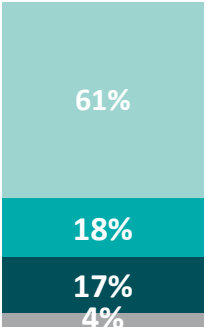
Доля компаний по наличию СВК

- Внедрена
- Планируется внедрение
- Не внедрена и не планируется

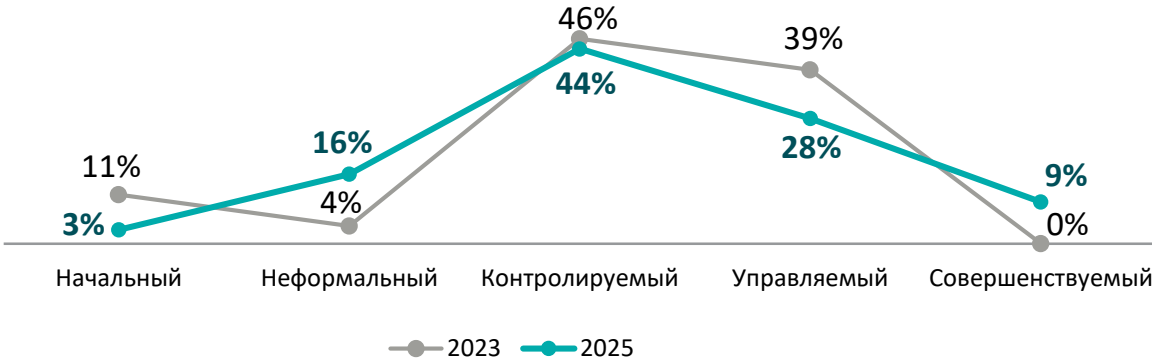


Доля компаний по наличию СУР

- Организована и регламентирована
- Организована, но не регламентирована
- Не организована, но планируется
- Не организована и не планируется



Уровень зрелости СВК по оценке респондентов



Больше половины компаний, принявших участие в исследовании, имеют уже как систему внутреннего контроля (СВК), так и систему управления рисками (СУР). Планируют внедрить СВК **24%** компаний, СУР — **17%**.

Наибольшее число участников исследования в 2025 году аналогично результатам опроса 2023 года* оценивают текущий уровень зрелости СВК в компании как **«Контролируемый»**. При этом можно отметить снижение количества компаний с «Начальным» уровнем зрелости и появление компаний с «Совершенствуемым» уровнем, что говорит о росте общего уровня зрелости СВК за прошедшие два года.

Оценка уровня зрелости процессов СУР проводилась в рамках отдельного исследования, с результатами которого можно ознакомиться по ссылке ниже:
<https://insights.delret.ru/research/uroven-zrelosti-obshchih-centrov-obsluzhivaniya-2025>

*Источник: исследование компании ДРТ, 2023 год:
<https://insights.delret.ru/research/sistema-vnutrennego-kontrolya-dlya-nalogovogo-monitoringa>

Краткие выводы



Краткие выводы

Результаты проведенного исследования

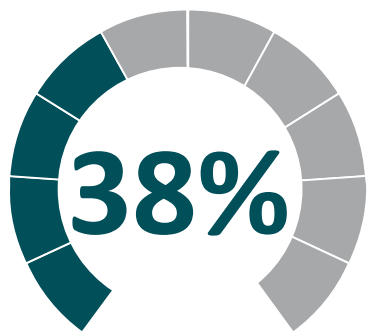
Для поддержания процессов СВК



респондентов **используют специализированную информационную систему**

47% респондентов выполняют процессу СВК вручную

Для поддержания процессов СУР



респондентов **используют специализированную систему или средства малой автоматизации**

62% респондентов не используют автоматизацию, из них

42% планируют внедрение GRC-системы



Тренд на автоматизацию

Исследование подтвердило, что комплексные GRC-решения уже применяются во многих российских компаниях различных отраслей. В то же время, большинство компаний, не использующих специализированные информационные системы GRC, отмечают заинтересованность в их внедрении в среднесрочной перспективе.



Основными факторами, препятствующими автоматизации процессов СВК,

по мнению опрошенных компаний, являются:

- отсутствие бюджета **(31%)**;
- недостаток внутренних ресурсов **(23%)**;
- низкая заинтересованность руководства в развитии СВК **(20%)**.



Импортозамещение неактуально

для большей части компаний, принявших участие в исследовании, импортозамещение используемого на текущий момент решения неактуально как для СВК, так и для СУР.



Основная доля опрошенных компаний знакома с российскими GRC-решениями,

однако большинство из них оценивают отечественные предложения как решения с недостаточным уровнем зрелости, требующие доработок и в большинстве своем покрывающие только ключевые процессы.

Система внутреннего контроля



Система внутреннего контроля

Функция внутреннего контроля участников исследования



Функция, ответственная за внутренний контроль



Численность сотрудников, участвующих в процессах внутреннего контроля



Доля участников процессов СВК, работающих в специализированной информационной системе



За СВК в компании отвечают разные сегменты бизнеса. За последние два года можно отметить **рост числа сотрудников функции по поддержке СВК** — в 2023 году численность такого подразделения составляла менее пяти человек у **62%** компаний, в то время как на текущий момент — лишь у **22%**.

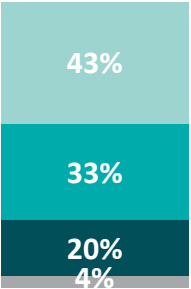
В большинстве компаний работа по поддержанию СВК выполняется без использования специализированной информационной системы — менее 5% сотрудников, включая бизнес-пользователей, работают с ней и имеют к ней доступ.

Система внутреннего контроля

Автоматизация процессов СВК

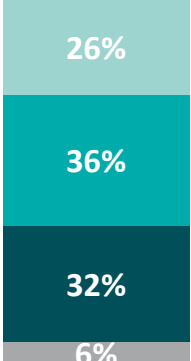
Ведение и хранение мастер-данных по СВК

- Централизованно, с использованием специализированной информационной системы
- Централизованно, с использованием сетевых папок, порталов и платформ для совместной работы
- Локально, с использованием MS Office
- Мастер-данные по СВК не хранятся



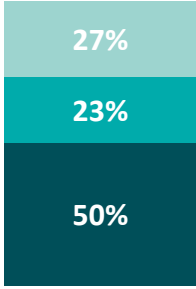
Хранение доказательств выполнения контрольных процедур у респондентов

- Используется специализированная информационная система для сбора и хранения доказательств выполнения контрольных процедур
- Централизованно, с использованием сетевых папок, порталов и платформ для совместной работы
- Локально у ответственных сотрудников
- Сбор и хранение доказательств выполнения контрольных процедур не осуществляются



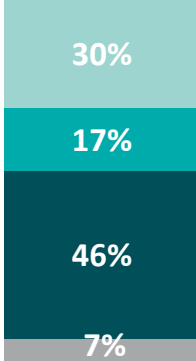
Сбор информации о текущем состоянии СВК

- Осуществляется в специализированной информационной системе
- Используются средства «малой» автоматизации
- Осуществляется вручную



Мониторинг проведения корректирующих мероприятий у респондентов

- Автоматизирован в рамках специализированной информационной системы
- Автоматизирован средствами «малой» автоматизации
- Осуществляется вручную
- Не осуществляется, ответственность за устранение недостатков лежит на бизнес-подразделениях



Действия, выполняемые в рамках работы с СВК, осуществляются у большинства опрошенных компаний вручную. Специализированная информационная система используется для полного цикла процессов СВК лишь у **13%** компаний, большая часть компаний используют информационную систему для выборочных процессов — чаще всего для ведения и хранения мастер-данных по СВК (**43%**), реже всего для хранения доказательств выполнения контрольных процедур (**26%**).

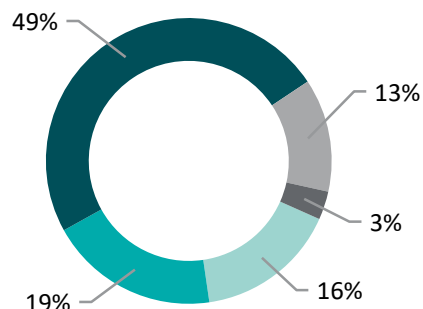
Система внутреннего контроля

Автоматизация процессов СВК



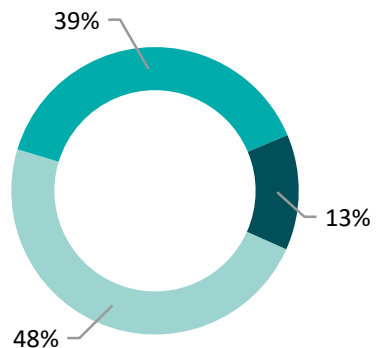
Доля автоматизированных и ИТ-зависимых контрольных процедур у респондентов

- Менее 10% КП
- От 10 до 20% КП
- От 20 до 50% КП
- От 50 до 80% КП
- Более 80% КП



Использование средств автоматизации для тестирования автоматических и ИТ-зависимых контрольных процедур

- Тестирование выполняется вручную
- Автоматизировано тестирование некоторых контрольных процедур, но уровень или покрытие автоматизации недостаточны
- Автоматизированное тестирование применяется в достаточной мере



Количество формализованных контрольных процедур у большей части опрошенных компаний варьируется **от 200 до 500 единиц**. Автоматизированные и ИТ-зависимые контрольные процедуры составляют **от 20% до 50%** от общего числа контрольных процедур у **49%** компаний, принявших участие в опросе.

Почти половина компаний отметили, что тестирование контрольных процедур выполняется вручную. **Основными причинами недостаточного использования или отсутствия автоматического тестирования контрольных процедур являются:**

- нецелесообразность автоматизации тестирования контрольных процедур, так как либо трудозатраты на автоматизацию существенно превышают текущие, либо покрываемый уровень риска является незначительным;
- недостаточный уровень автоматизации бизнес-процессов компании (часть значимых данных ведется вне системы).

Система внутреннего контроля

Автоматизация процессов СВК



47%

респондентов **не используют** специализированную систему для работы с процессами СВК.

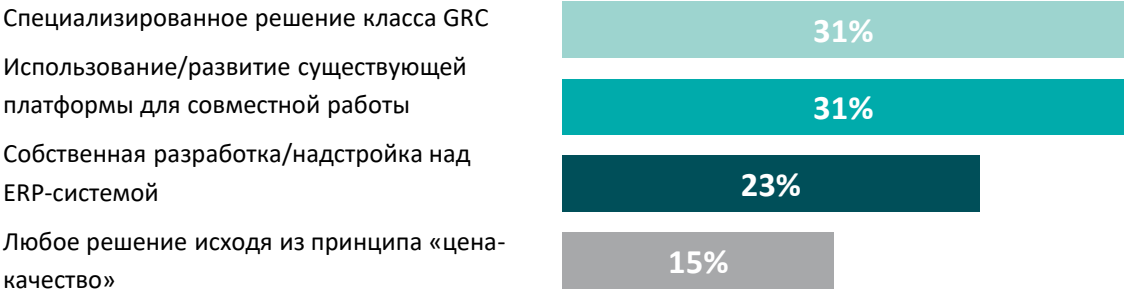
Основными факторами, препятствующими автоматизации, по мнению опрошенных компаний, являются:

- отсутствие бюджета (31%);
- недостаток внутренних ресурсов (23%);
- низкая заинтересованность руководства (20%).

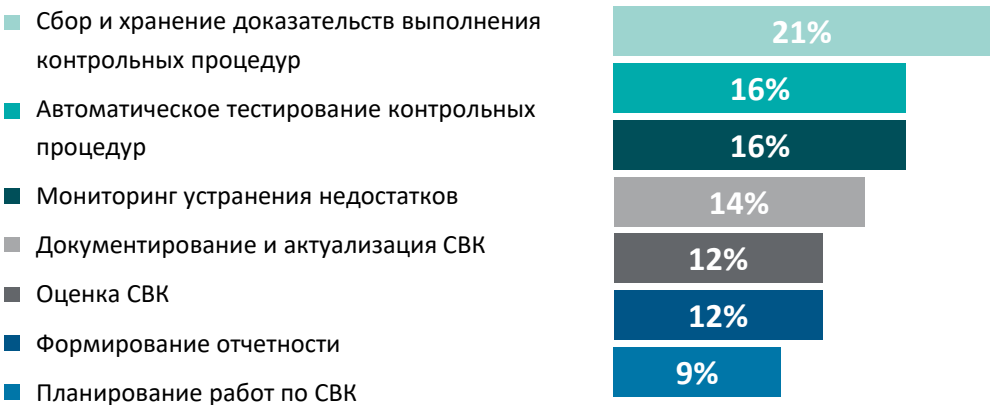
При этом в долгосрочной перспективе (один-пять лет) **80% этих компаний планируют повысить уровень автоматизации процессов СВК**, начиная с процессов сбора и хранения доказательств выполнения контрольных процедур, автоматического тестирования контрольных процедур и мониторинга устранения недостатков. Треть компаний планируют использовать для этого **специализированное решение класса GRC**, еще треть — существующую платформу для совместной работы (из них 67% компаний — JIRA и аналогичные решения, 33% компаний — BPM и аналогичные решения). **15%** компаний обозначили, что основным моментом в выборе решения для автоматизации для них будет соотношение «цена-качество».



Решения, которые рассматривают респонденты для автоматизации процессов СВК



Приоритетность процессов СВК для автоматизации



Система внутреннего контроля

Автоматизация процессов СВК



53%

респондентов **используют** специализированную систему для работы с процессами СВК.

Среди специализированных программ, используемых участниками опроса, большая часть решений интегрирована с:

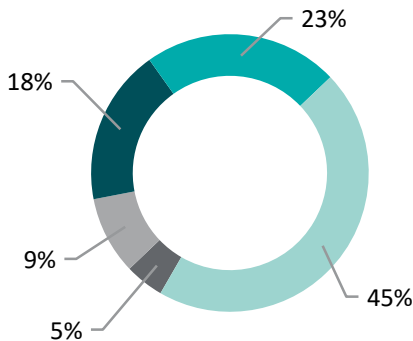
- системой управления рисками и/или внутренним аудитом (29%);
- ERP-системой (27%);
- кадровой системой (17%).

45% респондентов отмечают удобный интерфейс используемого решения, при этом также существует ряд сложностей, в частности сложная логика меню и процессов и неполное соответствие функционала системы требованиям бизнеса.

Также 56% компаний отмечают, что, несмотря на эффективность взаимодействия с бизнес-пользователями в системе, существует потребность иметь больше инструментов для участия бизнес-подразделений.

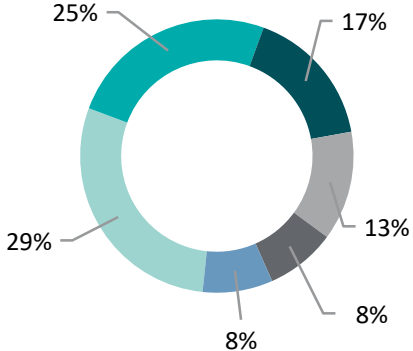
Удобство используемой специализированной системы по оценке респондентов

- Удобный, интуитивно понятный интерфейс
- Сложная логика меню и процессов
- Неполное соответствие функционала системы бизнес-требованиям
- Большое количество избыточных действий
- Медленная работа



Интеграция используемой специализированной системы с внешними системами

- Система управления рисками и/или внутренним аудитом
- ERP-система
- Кадровая система
- MS Active Directory
- Другие производственные системы
- Нет интеграций



Система управления рисками

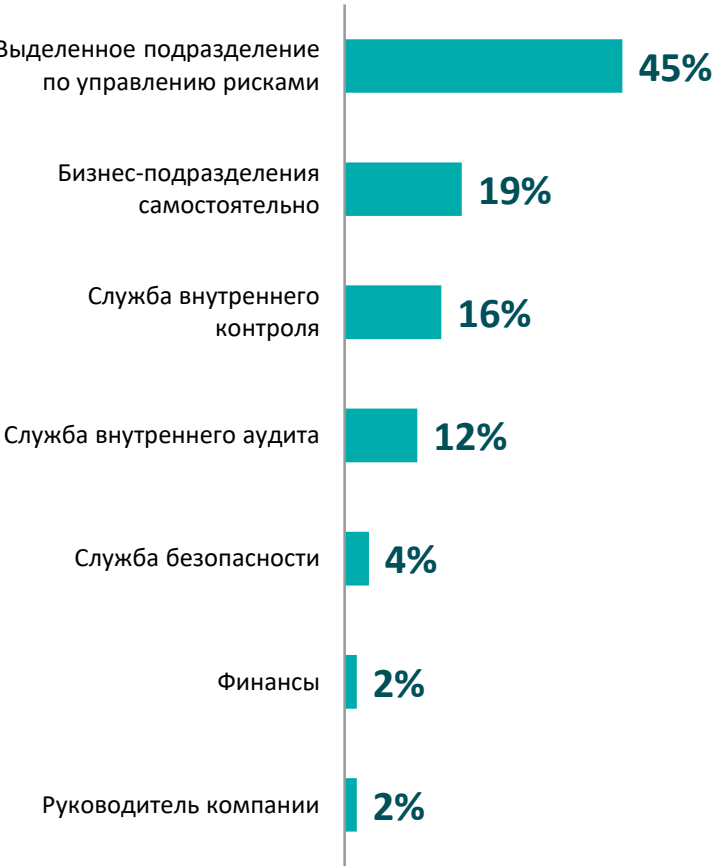


Система управления рисками

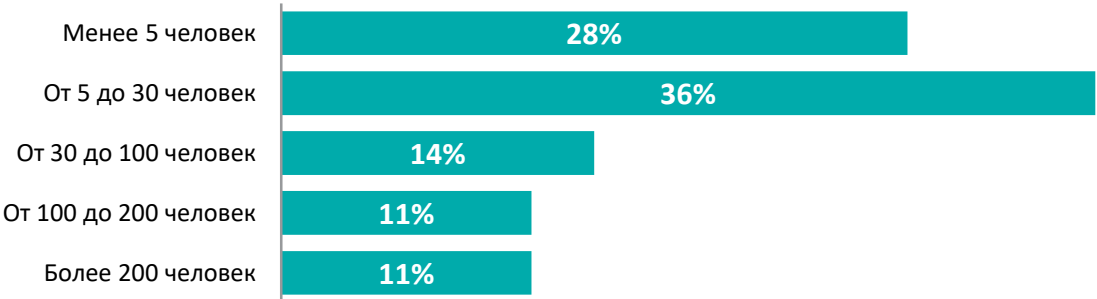
Функция управления рисками участников исследования



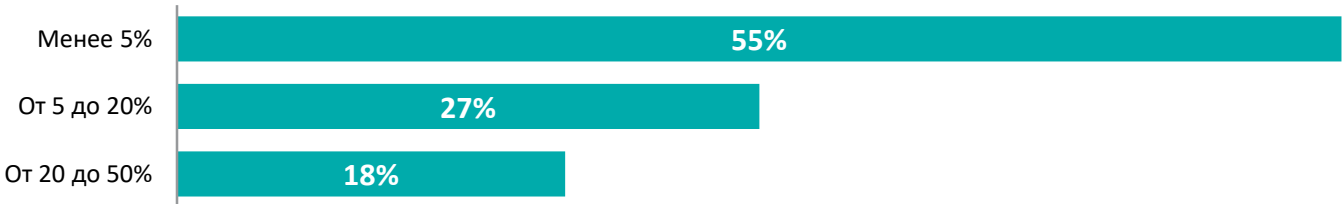
Функция, ответственная за управление рисками



Численность сотрудников функции по поддержке СУР



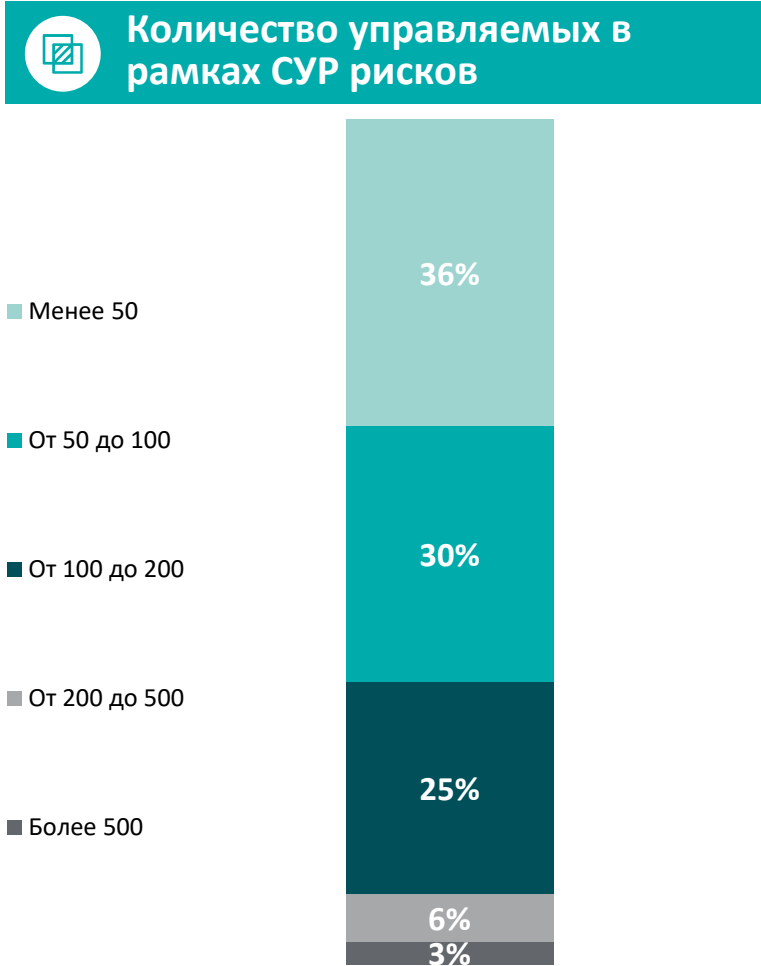
Доля участников процессов СУР, работающих в специализированной информационной системе



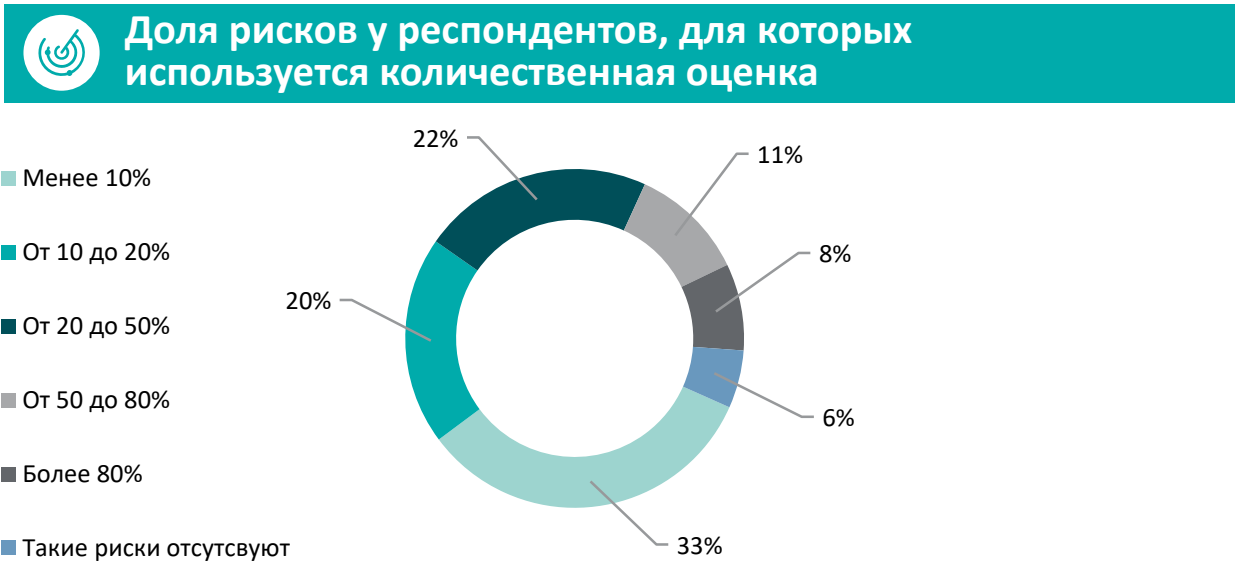
В отличие от СВК, за СУР в компаниях чаще всего отвечает отдельно выделенное подразделение. У более чем половины компаний, использующих специализированную систему, взаимодействие между участниками процессов СУР происходит за рамками системы. Согласно ответам респондентов к специализированной системе имеют доступ менее 5% от общего количества участников процессов СУР.

Система управления рисками

Автоматизация управления рисками



У **66%** опрошенных компаний количество формализованных рисков, проходящих мониторинг в рамках СУР, не превышает 100. При этом для трети респондентов доля рисков, для которых используется количественная оценка, составляет **менее 10%**. Доля компаний, не использующих количественную оценку для рисков, составила **6%**.

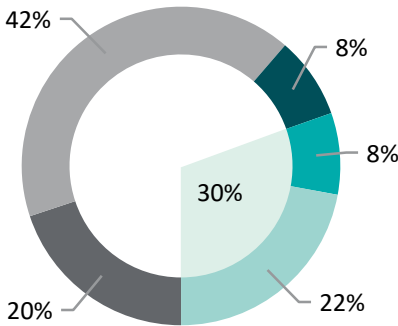


Система управления рисками

Автоматизация управления рисками

Методы автоматизации процессов управления рисками у респондентов

- Используется специализированная система класса GRC
- Используется собственная разработка/надстройка над ERP-системой
- Используются средства «малой» автоматизации
- Планируется внедрение/разработка
- Не автоматизированы и не планируется автоматизация



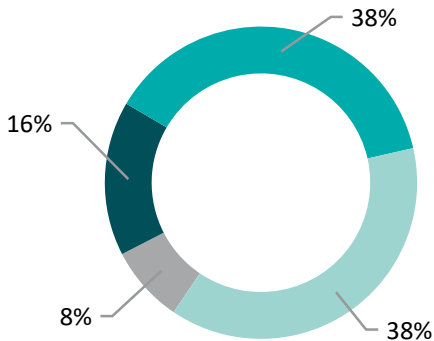
Процессы СУР автоматизированы у **30%** компаний, еще **42%** опрошенных компаний только планируют их автоматизацию.

Среди компаний, использующих специализированную систему или надстройку над ERP-системой, **55%** компаний отмечают, что используемое решение управляет всеми категориями рисков (включая кредитные, рыночные, операционные, экологические, стратегические), у **45%** компаний — только ключевыми категориями рисков.

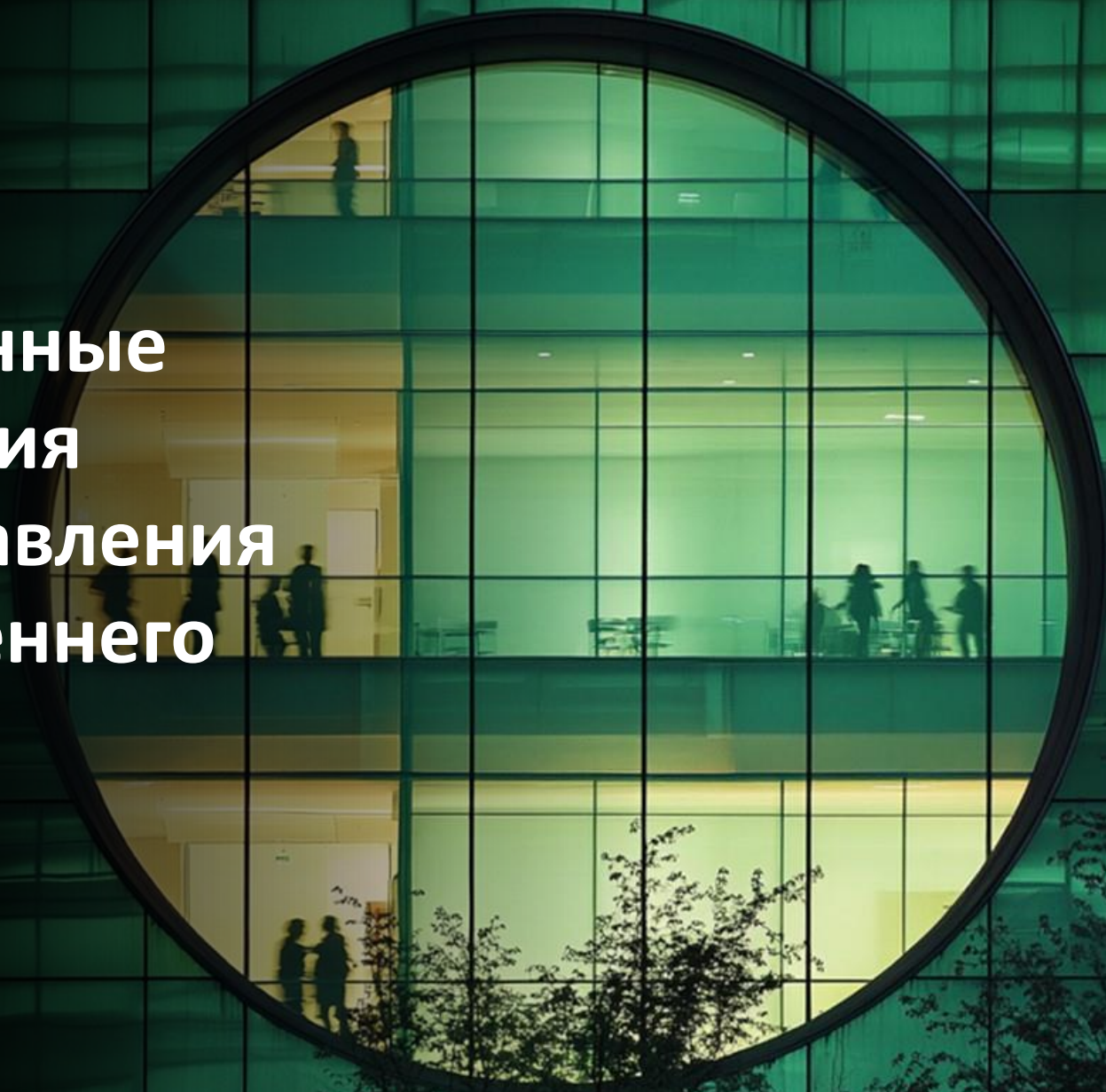
Треть респондентов отмечают удобный интерфейс используемого решения, при этом также существует ряд сложностей, в частности сложная логика меню и процессов и неполное соответствие функционала системы требованиям бизнеса.

Удобство используемой специализированной системы по оценке респондентов

- Удобный, интуитивно понятный интерфейс
- Сложная логика меню и процессов
- Неполное соответствие функционала системы бизнес-требованиям
- Большое количество избыточных действий

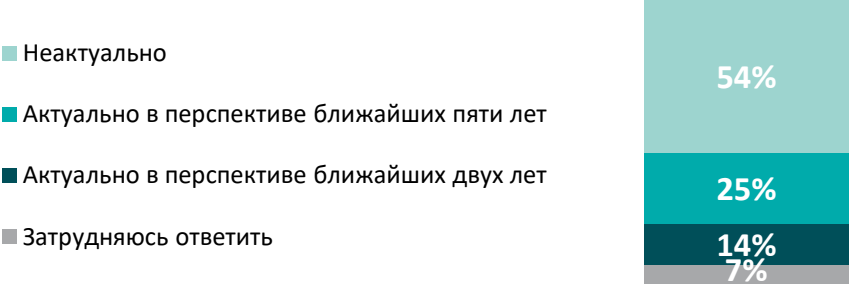


**Специализированные
системы и решения
для системы управления
рисками и внутреннего
контроля**



Специализированные системы и решения для системы управления рисками и внутреннего контроля

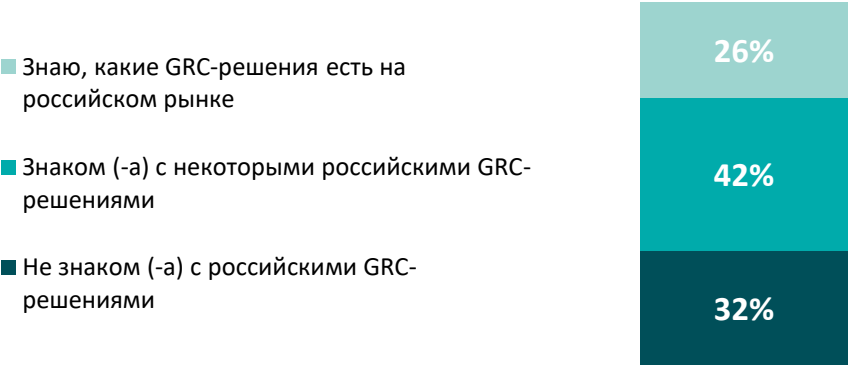
Актуальность импортозамещения используемого специализированного решения для респондентов



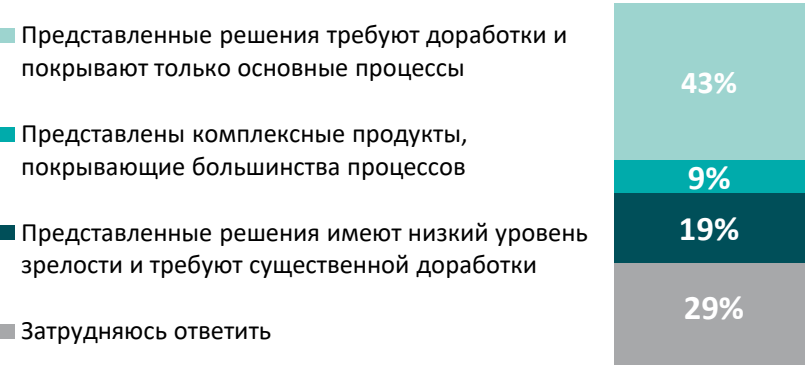
Для большей части компаний, принявших участие в исследовании, импортозамещение используемого на текущий момент решения неактуально (**54%**) либо актуально в ближайшие пять лет (**25%**).

Среди опрошенных компаний две трети знакомы с российскими GRC-решениями, однако **43%** из них оценивают отечественные решения как требующие доработки и в большинстве своем покрывающие только основные процессы. Еще **29%** респондентов отметили, что недостаточно знакомы с отечественными системами.

Осведомленность респондентов о решениях класса GRC, представленных на российском рынке



Уровень представленных на российском рынке решений по оценке респондентов



Контакты



Контакты



Андрей Сотников

Партнер

Департамент управленческого
консультирования

Контактные данные:

asotnikov@delret.ru

+7 (916) 005 85 92



Михаил Следков

Директор

Департамент управленческого
консультирования

Контактные данные:

msledkov@delret.ru

+7 (926) 216 93 94





ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



[Присоединяйтесь к нам
в социальных сетях](#)

delret.ru

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, delret.ru/about), не предоставляют 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 одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.