

УДК 334.02

Д. В. Маслешов

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,
Республика Мордовия, г. Саранск, e-mail: kamenka07@rambler.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Ключевые слова: внутренний контроль, агрохолдинги, трансформация, бизнес-процессы, цифровизация.

В сложившихся условиях развития экономики страны приоритет отдаётся цифровизации бизнеса, что обуславливает трансформацию внутреннего контроля в целях обеспечения более эффективной и результативной деятельности организаций. В соответствии с современным Российским законодательством всем предприятиям для предотвращения проблемных ситуаций необходимо организовать систему внутреннего контроля, независимо от масштабов их бизнеса, однако, прямых методических рекомендаций по этому вопросу нет. Система внутреннего контроля способствует выявлению отклонений от утверждённых норм и нормативов, негативных факторов, резервов, активизирует высокую эффективность финансово-хозяйственной деятельности. Однако не все предприятия формируют систему внутреннего контроля. Крупные компании, такие, как агрохолдинги, в основном, используют внутренний контроль только как проверочную функцию, что отрицательно сказывается на результативности деятельности. Исходя из этого, необходима модернизация системы внутреннего контроля в агрохолдингах в условиях современных информационных технологий.

D. V. Masleshov

National Research Mordovia State University, Republic of Mordovia, Saransk, email:
kamenka07@rambler.ru

TRANSFORMATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION

Keywords: internal control, agricultural holdings, transformation, business processes, digitalization.

In the current conditions of the country's economic development, priority is given to the digitalization of business, which leads to the transformation of internal control in order to ensure more efficient and effective activities of organizations. In accordance with modern Russian legislation, all enterprises need to organize an internal control system to prevent problematic situations, regardless of the scale of their business, however, there are no direct methodological recommendations on this issue. The internal control system helps to identify deviations from the approved norms and standards, negative factors, reserves, and activates the high efficiency of financial and economic activities. However, not all enterprises form an internal control system. Large companies, such as agricultural holdings, mainly use internal control only as a verification function, which negatively affects the performance of their activities. Based on this, it is necessary to modernize the internal control system in agricultural holdings in the context of modern information technologies.

Стремительное развитие инновационных технологий и их внедрение в экономическую сферу приводит к необходимости инвестиции организациями значительных средств в модернизацию бизнеса для приобретения конкурентных преимуществ во всех сегментах рынка и увеличения количества клиентов. Российские крупные компании одними из первых модернизируют свой бизнес, что приводит к смене концепции продаж товаров и услуг.

Цифровизация агробизнеса существенно изменяет технологические процессы, радикально влияющие на дей-

ствующую бизнес-модель, охватывающую все параметры финансово-хозяйственной деятельности предприятия, нацеленной на максимизацию дохода.

Стабильное функционирование бизнес-модели и увеличение эффективности бизнес-процессов обеспечивается построением системы внутреннего контроля. Исследование процессов формирования системы внутреннего контроля выявило некоторые проблемы. В частности, М.Н. Толчинская указывает: «анализ практики показал несовершенство существующих систем внутреннего контроля в настоящее время, которые

не в состоянии оценить объем проблем в области управления рисками и, соответственно, не способны предупреждать их» [1]. Обоснование КРМГ в 2019 выявило, что «большинство крупных российских компаний, вставших на путь цифровизации, не имеют комплексной программы цифровизации, а реализуют разрозненные цифровые решения. Для полномасштабной цифровизации российским компаниям не хватает зрелости текущих бизнес-процессов и компетентных специалистов» [2].

Цель исследования – разработка предложений по трансформации внутреннего контроля агрохолдингов в условиях цифровизации бизнеса.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- обзор теоретических и практических аспектов нормативно-правового регулирования внутреннего контроля в условиях цифровизации бизнеса;
- определить факторы, влияющие на формирование эффективной структуры внутреннего контроля на основе цифровых технологий;
- предложить модель построения системы внутреннего контроля в агрохолдингах.

Методология

В исследовании использованы научные и вспомогательные приёмы и методы: наблюдение и изучение аккумулированного опыта, системный подход к объекту исследования, анализ и обобщение, сравнение. Материалами исследования являются нормативно-правовые акты, регулирующие внутренний контроль в Российской Федерации, отраслевые стандарты и положения, документы, уточняющие позиции контролирующих органов, мнения ведущих экономистов.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования

Выводы, сделанные в ходе работы, подтверждают необходимость разработки и принятия единого нормативно-правового акта, регламентирующего деятельность организаций, позволяющего полноценно отстаивать свои экономические интересы в условиях цифровизации бизнеса.

Результаты и их обсуждение

Формирование системы внутреннего контроля происходит на всех предприятиях, особенности можно увидеть в технологических процедурах, масштабах и формах, этот процесс протекает параллельно с модернизацией бизнеса. На государственном уровне приняты документы, которые определяют приоритет цифровой экономики в перспективе экономического роста государства. Перспективные направления представлены в «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» [3], этапы и направления ее реализации отражены в «Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [4], которая разработана до 2024 года, в приоритете следующие направления: нормативно-правовое регулирование; кадровый потенциал и образование; исследовательские компетенции и технические заделы; информационная инфраструктура и информационная безопасность.

Контроль в условиях цифровизации основывается не только на отчётах, но прежде всего, на данных первичной информации. В этом случае «традиционная структура внутреннего контроля по всем этапам формирования данных не позволяет надлежащим образом организовать эффективный дизайн внутреннего контроля, снижается и операционная эффективность внутреннего контроля» [5].

Участники системы являются исполнителями контрольных процедур: проводят аудиты и точечные проверки финансово-хозяйственных операций предприятия, принимают участие во внутренних расследованиях.

Вышеперечисленные процессы осуществляются сотрудниками посредством предварительного планирования и выполнения аудиторских процедур, которые включают в себя: сбор и анализ данных с применением выборки. Контролёры проводят оценку и анализ эффективности бизнес-процессов, выявляют причины отклонений от нормативов, сбор информации; подготавливают указания по ликвидации обнаруженных недостатков; документируют и формируют итоговые документы. Завершающим этапом является комплекс мероприятий

по мониторингу ликвидации недостатков и рисков, обнаруженных при проверке. Эти процессы взаимосвязаны с работой конкретных людей, поэтому, при формировании структуры внутреннего контроля, невозможно избежать основного негативного фактора – человеческого.

В структуре внутреннего контроля основными составными частями являются информационная система и коммуникации [6] (см. таб. 1).

Создание системы внутреннего контроля – дорогостоящий процесс, поэтому многие предприятия пользуются услугами консалтинговых фирм. Это располагает к появлению дополнительных рисков. Крупные компании, в частности агрохолдинги, инвестируют значительные средства в формирование системы внутреннего контроля, состоящей из контролёров и аудиторов для обеспечения целостности имущества собственника и экономической безопасности предприятия. Большая часть этих структур сформирована на основе разработанной Международным Институтом внутренних аудиторов (IIA) известной модели «трёх линий защиты». Она позволяет построить эффективное управление рисками предприятия, распределить полномочия между всеми участниками бизнеса. Согласно этой концепции,

на любом предприятии определяется три линии управления рисками.

Первая линия защиты подразумевает в себе управление рисками и контроль технологических процедур предприятия. Она осуществляется структурными подразделениями, управляющими отдельными процессами. В агрохолдингах они могут быть следующими: снабжение, производство, управление, формирование бухгалтерской отчётности.

Вторая линия защиты включает в себя контроль за исполнением требований по соответствию внутренним нормативам и стандартам холдинга, с целью выявления рисков, мониторинга управления рисками. Эта защита осуществляется собственными сотрудниками, они периодически планируют и осуществляют проверки. Поэтому, от достоверности сведений, полученных на данном этапе, зависит дальнейшая стратегия управления агрохолдингом.

Третья линия защиты в агрохолдинге обеспечивает независимый контроль текущего состояния – корректность работы первых двух линий. По результатам проверок, проведённых контролёрами, аудиторы составляют рекомендации, периодически проводя мониторинг их исполнения, они изучают динамику изменений параметров безопасности внутреннего контроля.

Таблица 1

Структура СВК организации

Структурный элемент	Характеристика
Контрольная среда	Совокупность принципов и стандартов деятельности экономического субъекта, которые определяют общее понимание внутреннего контроля и требования к внутреннему контролю на уровне экономического субъекта в целом
Оценка рисков	Процесс выявления и анализа рисков, принятие решения по управлению ими, в том числе путём создания необходимой контрольной среды, организации процедур внутреннего контроля, информирования персонала и оценки результатов осуществления внутреннего контроля
Информационная система	Информационная система должна обеспечивать ведение бухгалтерского учёта, в том числе составление бухгалтерской (финансовой) отчётности
Коммуникация	Представляет собой распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля
Процедуры внутреннего контроля	Действия, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта
Оценка внутреннего контроля	Осуществляется в отношении элементов внутреннего контроля, с целью определения их эффективности и результативности, а также необходимости изменения их
Мониторинг внутреннего контроля	Является одним из видов оценки внутреннего контроля, представляет непрерывный процесс оценки, осуществляемый на постоянной основе в ходе его повседневной деятельности

У внутренних аудиторов отсутствуют функции управления, они обеспечивают независимую и объективную оценку. Результаты проверок предоставляются высшему менеджменту агрохолдинга.

Эта политика позволяет эффективно и рационально распределить управленческие ресурсы, за счёт отсутствия в ней повторяющихся контролирующих ролей между линиями. «Наибольшая эффективность и достоверность работы системы контроля достигается управлением всеми линиями защиты, исключая искажение и фальсификацию фактов хозяйственной деятельности коммерческой организации» [7].

Цифровизация даёт возможность исключить главный негативный фактор – человеческий фактор, включающий в себя небрежность и усталость, а также мошенничество, приводящее предприятие к банкротству. Ранее основой эволюции сельскохозяйственной организации являлись высококвалифицированные сотрудники, сегодня в основе создания современной бизнес-модели находится информационная технология. Сейчас наблюдается процесс модернизации экономики, поэтому многие производственные технологии теряют свою актуальность. Этот процесс отражает следующие моменты:

- происходит глобализация мирового экономического пространства, стираются границы между экономиками развитых стран;

- новые информационные технологии обуславливают появление в экономике цифровых экосистем;

- огромная доля всех мировых инвестиций приходится на исследования и открытия в области искусственного интеллекта, технологий обработки больших баз данных и других технологических стартапов и др.

В современной модели кадровый потенциал остаётся все же главным направлением развития. Основопологающую роль в функционировании бизнес-структуры играет сотрудничество с государством: строгое соответствие принятым правилам, партнёрское взаимодействие в проектах, так как холдинг является основной частью экономической системы. «Приоритетной задачей становится стандартизация аналитических процес-

сов, связанная, прежде всего, со стандартизацией комплекса показателей, однозначностью их экономической интерпретации и методов их аналитической обработки, позволяющих дать всестороннее и чёткое обоснование управленческих решений, минимизировать риски потерь и обеспечить устойчивый рост эффективности экономики» [8].

Построение структуры внутреннего контроля подразумевает в себе увеличение прибыли за счёт высококвалифицированного менеджмента, высокой ответственности и направленной стратегии к уменьшению рисков. Оценка роста прибыли, объективная оценка текущего положения предприятия осуществляется внутренним контролем. Независимость его данных влияет на дальнейшую судьбу предприятия. Внутренний контроль, построенный на специальной технологической платформе, которая учитывает в себе отраслевые особенности, позволит исключить отрицательные факторы. На сегодняшний день существуют такие технологические решения, как «digital анализ – взаимосвязь имеющихся потоков документов агрохолдинга для осуществления случайной выборки. Документы подвергаются систематизации по определённым параметрам, с выявлением неточностей и отклонений, определяется ответственное лицо без проведения дополнительных процедур» [9]. Технология Big Data даёт возможность оперировать массивами данных, объединёнными в базы (базы контрагентов, бухгалтерия). У инновационных программных разработок есть возможность систематизировать эти данные, а также выявлять негативные замыслы заказчиков.

Распространённая blockchain-технология даёт возможность отслеживать по времени «перемещение денежных средств от первой их транзакции без возможности изменить и «откорректировать» информацию об операциях с данными денежными средствами» [9].

Процесс перехода к цифровым технологиям внутреннего контроля агрохолдинга «должен начинаться с анализа текущих процессов, чтобы определить, какие процессы необходимо перевести в электронный формат, определить затраты на их цифровизацию, а также рас-

считать экономическую выгоду данных внедрений» [10].

Преобразование внутреннего контроля в цифровой формат – процесс поэтапный, так как текущая деятельность холдинга должна идти непрерывно.

Цифровизацию агрохолдинга можно разделить на следующие этапы:

1 этап – перевод в цифровой формат информационных каналов всех структур агрохолдинга.

2 этап – трансформация внутреннего анализа с учётом отраслевых особенностей.

3 этап – создание системы аудита на базе высокотехнологичных платформ.

4 этап – построение единой цифровой структуры внутреннего контроля и аудита с учётом отраслевых особенностей.

5 этап – совокупная безопасность всей системы агрохолдинга.

Внедрение цифровых технологий на сельскохозяйственных предприятиях получает все более широкое распространение. Первый этап можно осуществить посредством внедрения электронного документооборота. Реализация последующих этапов предусматривает создание цифровой технологической платформы. Цифровизация структуры внутреннего контроля неразрывно связана с цифровизацией бухгалтерского учёта предприятия.

На втором этапе осуществляется внедрение комплекса программных решений (1С, Контур), направленных на цифровую интеграцию налогового, управленческого и финансового учётов с учётом отраслевых особенностей предприятия в совокупности с технологией Big Data. Интеграция и структурирование огромных массивов данных значительно сократит время формирования нужного отчёта для пользователя, что позволяет в любой момент времени получить любую интересующую информацию. Большинство крупных компаний начали успешно применять эту процедуру.

Третий и четвёртый этапы подразумевают создание комплексной защиты. Последний этап реализует усиление защиты – формирование совокупной экономической безопасности холдинга. Этому способствует блокчейн-технология. «Блокчейн наиболее распространён в некоторых сферах: банки, инвестиционные компании, платёжные сервисы,

кадастровые центры, а также в сфере оказания государственных услуг» [11]. Он представляет собой «технология взаимосвязанных между собой блоков посредством набора записей. Блоки состоят из взаимосвязанной информации, части которой распределены между разными пользователями в определённой последовательности. Все существующие блоки связаны между собой, а также заверены цифровыми подписями» [12]. Данный этап имеет большое преимущество — цифровая обработка договоров. При заключении договора делается фактическая запись, автоматически он фиксируется на счетах бухгалтерского учёта, создаётся запись в налоговом реестре, одновременно информация направляется всем заинтересованным структурам холдинга. «Это позволяет достигнуть полной прозрачности деятельности предприятия для проведения контрольных процедур. Хранение данных в распределённых реестрах позволяет получать полную и достоверную управленческую и финансовую информацию» [13].

«Технология блокчейн позволяет выстроить цифровую систему внутреннего контроля, которая исключает неточности, связанные с человеческим фактором, так же она сокращает трудовые затраты сотрудников по проведению сверки расчётов между контрагентами. Происходит автоматическое формирование, а также последующее погашение дебиторской задолженности у одной стороны договора и кредиторской задолженности у другой стороны» [14]. Однако, имеют место факторы, замедляющие процесс цифровой трансформации бизнеса. Основным фактор – отсутствие комплексного нормативно-правового обеспечения организации внутреннего контроля в условиях цифровых технологий.

Таким образом, основой создания стабильной среды является нормативно-правовое обеспечение, позволяющее достичь максимальную эффективность экономической деятельности. Необходимо разработать поправки в Гражданский и Налоговый кодексы РФ, федеральные законы, в инструкции и рекомендации. Важным требованием этого процесса является обучение новых и переквалификация действующих специалистов экономической сферы сельскохозяйственной

отрасли, так как использование информационных технологий требует специальных знаний и умений. Необходимо учитывать, что цифровизация агрохолдинга предполагает большие финансовые инвестиции, следовательно, это предполагает инвестиционный риск. Активная цифровизация внутреннего контроля крупных компаний обусловлена доступностью финансовой отчётности всем заинтересованным участникам бизнеса, а также налоговым органам.

Выводы

Можно сделать следующие выводы: при формировании системы внутреннего контроля любого предприятия нужно опираться на модель «трёх линий защиты» разработанную Международным Институтом внутренних аудиторов. В статье рассмотрены основные преимущества этой модели. Цифровизация внутреннего контроля крупных сельскохозяйственных предприятий уменьшает влияние риск факторов. Большое количество предприятий инвестируют значительные средства в создание стандартных структур внутреннего контроля. Цифровая структура внутреннего контроля практически исключает действия человека.

Человеческий фактор – основная трудность действующих структур внутреннего контроля, под ним подразумеваются негативные результаты для холдинга, непосредственно связанные с работой сотрудников – от небрежности в документах до махинаций, которые могут подтолкнуть предприятие к банкротству. Цифровизация структуры внутреннего контроля – закономерный процесс, подчиняющийся общему плану модернизации предприятия. Вместе с тем она должна протекать последовательно, беспрепятственно для текущей работы. В статье обозначено 5 основных этапов, каждый из них обусловлен применением конкретных цифровых технологий.

Темпы цифровизации внутреннего контроля предприятия определяют его возможности в формировании достоверной оценки реального состояния. Это позволяет участникам бизнеса в любое время, и даже удалённо, оценить текущее состояние и увидеть прогноз любой периодичности с точным расчётом. Инновационная цифровая система внутреннего контроля позволит обеспечить на предприятии полную экономическую безопасность.

Библиографический список

1. Толчинская М.Н. Риск-ориентированный подход в организации службы внутреннего аудита // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 10-3. – с. 640-644 (дата обращения: 25.02.2021).
2. Цифровые технологии в российских компаниях. Home.kpmg. [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2019/01/digital-technologies-in-russian-companies-survey.html> (дата обращения: 25.02.2021).
3. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» (дата обращения: 25.02.2021).
4. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении Программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (дата обращения: 26.02.2021).
5. Азарская М.А. Система внутреннего контроля в управлении организаций // *Инновационное развитие экономики*. 2014. № 2. С. 111-119 (дата обращения: 25.02.2021).
6. Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учёта и составления бухгалтерской (финансовой) отчётности. URL: [http:// minfin.ru/](http://minfin.ru/) (дата обращения: 01.03.2021).
7. Anderson J., Gina Eubanks Effective use of coso in the three– line protection model. Iia-ru.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaa-ru.ru> (дата обращения: 03.03.2021).
8. Бодяко А.В. Проблемы адаптации Российской учётно-контрольной и аналитической практики к вызовам цифровой экономики // *Вестник университета*. – 2018. – № 4. – с. 8-13 (дата обращения: 26.02.2021).

9. Еременко Е.А., Филиппова А.В. Перспективы внедрения цифровой экономики в бухгалтерский учет. Вектор экономики. [Электронный ресурс]. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/2/accounting/Eremenko_Filipova.pdf (дата обращения: 03.03.2021).

10. Лейкин Д. Трансформация бизнес-модели и возможные ошибки. Cfin.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/-strategy/change/transform.shtml> (дата обращения: 25.02.2021).

11. Тимофеев Р.А., Минибаева Д.Р. и Ехлакова Е.А. Цифровая экономика как драйвер устойчивого роста отечественной экономики // Вестник экономики, права и социологии. – 2018. – № 1. – с. 42-45 (дата обращения: 26.02.2021).

12. Селезнёва М.П., Кочеткова А.С. Влияние цифровизации на бухгалтерский учёт // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 12-3(39). – с. 142-145 (дата обращения: 03.03.2021).

13. Сидорова М.И. Развитие моделей бухгалтерского учёта в условиях современных информационных технологий. / автореферат дис. на соискание степени доктора экономических наук. – М., 2013. – 44 с (дата обращения: 01.03.2021).

14. Арефьева А.С., Гогохия Г.Г. Перспективы внедрения технологии блокчейн // Молодой учёный. – 2017. – № 15(149). – С. 326–330 (дата обращения: 25.02.2021).