

*Ся Вэйхань,
Южный федеральный университет, магистрант,
Россия, г. Ростов-на-Дону*

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

***Аннотация:** В статье исследуются проблемы функционирования системы внутреннего финансового контроля (ВФК) предприятий в условиях цифровой трансформации. Показано, что традиционная модель контроля, ориентированная на последующий аудит, не соответствует скорости и сложности цифровых процессов. На основе анализа научной литературы выявлены ключевые риски: управления правами доступа, процессной интеграции, качества данных и комплаенса. Предложена интегрированная трёхмерная модель ВФК, объединяющая технологический (ERP, RPA, Process Mining), процессный и комплаенс-уровни. Обоснована необходимость встраивания контрольных механизмов непосредственно в цифровые процессы для обеспечения превентивного и непрерывного контроля.*

***Ключевые слова:** внутренний финансовый контроль, цифровая трансформация, ERP-системы, RPA, риски контроля, непрерывный мониторинг, комплаенс, процессный контроль.*

XIA WEIHAN,
*Southern Federal University, master's student,
Russia, Rostov-on-Don*

OPTIMIZING INTERNAL FINANCIAL CONTROL SYSTEMS IN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: *This article examines the challenges facing the internal financial control (IFC) systems of enterprises in the context of digital transformation. It demonstrates that the traditional control model, focused on ex-post auditing, does not keep pace with the speed and complexity of digital processes. Based on an analysis of the scientific literature, key risks have been identified: access rights management, process integration, data quality, and compliance. An integrated three-dimensional IFC model is proposed, combining technological (ERP, RPA, Process Mining), process, and compliance levels. The necessity of embedding control mechanisms directly into digital processes to ensure preventive and continuous control is substantiated.*

Key words: *internal financial control, digital transformation, ERP systems, RPA, control risks, continuous monitoring, compliance, process control.*

Введение

В современных условиях цифровизация экономики меняет подходы к управлению финансами предприятий. Система внутреннего финансового контроля, которая считается традиционной, все чаще не успевает за скоростью и объемом операций в цифровой среде. Согласно исследованиям, многие компании сталкиваются с ростом операционных рисков, ошибками в данных и мошенничеством именно в силу внедрения новых технологий, в то время как не происходит адекватной перестройки контрольных механизмов [1].

Актуальность темы статьи обусловлена несколькими факторами. Во-первых, ускоренное внедрение цифровых инструментов кардинально меняет архитектуру финансовых процессов. Во-вторых, практика показывает, что формальная цифровизация без ее интеграции с системой внутреннего

контроля приводит, как правило, к появлению уязвимых мест, начиная от несанкционированного доступа, заканчивая искажением данных. В научной литературе все еще недостаточно проработаны вопрос проблемы интеграции контрольных процедур и цифровых процессов предприятий, в работах упор делают либо на государственный финансовый контроль, либо на общие аспекты цифровизации управления.

Цель настоящей статьи - проанализировать возможные направления оптимизации системы внутреннего финансового контроля предприятий в условиях цифровой трансформации, основываясь на рисках и возможностях цифровых инструментов.

Для достижения цели поставлены задачи:

1. Уточнить сущность цифровой трансформации финансовой деятельности и какого ее влияние на систему ВФК.
2. Выявить ключевые риски внутреннего финансового контроля в цифровой среде.
3. Разработать основные элементы интегрированной модели ВФК, учитывающей технологический, процессный и комплаенс-уровни..

В работе использовался метод анализа научной литературы, сравнительный анализ и изучение практического опыта на основе реальных кейсов предприятий.

1. Сущность цифровой трансформации финансовой деятельности и ее влияние на требования к системе внутреннего финансового контроля

Цифровая трансформация финансовой деятельности предприятий представляет собой не просто автоматизацию отдельных операций. Она комплексно изменяет бизнес-процессы, модели управления данными и сами

подходы к принятию решений на базе цифровых технологий. Считается, что цифровая трансформация включает переход от традиционных ручных процессов к системам, которые обеспечивают реальное время обработки данных, автоматизацию рутинных задач, а также повышает прозрачность финансовых операций [2].

Для цифровой трансформации можно отметить три основных уровня:

1. Операционный уровень. Он включает в себя автоматизацию повторяющихся задач (инструмент RPA). Это особенно эффективно, если мы говорим о стандартных операциях, таких как обработка счетов-фактур, банковских сверок и отчетностей. Это помогает снизить человеческий фактор, а затем и ошибки [3].

2. Процессный уровень. На этом уровне происходит интеграция данных через ERP-системы, которые обеспечивают взаимодействие между финансовым, закупочным, производственным и сбытовым блоками. Информационные разрывы между ними и устраняет центральное хранение данных.

3. Управленческий уровень. В него входит использование аналитики больших данных, искусственного интеллекта и других инструментов для поддержки принятий решений и управления рисками в реальном времени

2. Влияние цифровой трансформации на систему внутреннего финансового контроля

Цифровая трансформация существенно меняет логику и содержание ВФК. Анализ научных работ показывает, что цифровая трансформация меняет ключевые характеристики системы внутреннего финансового контроля. Во-первых, происходит переход от преимущественно последующего контроля к превентивному и непрерывному мониторингу. Контрольные правила встраиваются непосредственно в информационные системы, что позволяет автоматически выявлять отклонения и блокировать рисковые операции ещё на

этапе их выполнения -например, при превышении установленных лимитов или нарушении правил разграничения доступа [4].

Во-вторых, существенно расширяется охват контроля. Современные инструменты анализа данных дают возможность проверять не отдельные выборки операций, а весь их массив. Это повышает надёжность контроля и заметно снижает вероятность пропуска нарушений или ошибок.

В-третьих, меняется сам характер контроля: он приобретает сквозной вид. Контроль перестаёт быть исключительно функцией финансовой службы и распространяется на всю цепочку создания стоимости - от момента инициации бизнес-операции до её отражения в бухгалтерском учёте и отчётности. В этих условиях особенно важным становится чёткое разграничение обязанностей в цифровой среде [5].

Наконец, возрастает необходимость достижения баланса между задачами комплаенса и обеспечением операционной эффективности. Обновлённая модель контроля должна не только гарантировать соблюдение законодательства и внутренних регламентов, но и способствовать ускорению процессов и снижению издержек [2; 5].

В рамках такого подхода сохраняет актуальность COSO Internal Control -Integrated Framework, который подчёркивает важность адаптации контрольных действий, мониторинга и оценки рисков к технологическим изменениям [6].

3. Ключевые риски внутреннего финансового контроля в цифровой среде

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация породила вместе с собой новые риски для системы внутреннего финансового контроля.

Анализ научной литературы позволяет выделить четыре основные группы рисков [2; 7; 8]:

Первая группа -риски управления правами доступа и разграничения обязанностей (Segregation of Duties -SoD). При внедрении ERP-систем нередко сохраняются или появляются новые конфликты ролей, когда один пользователь получает возможность одновременно инициировать, подтверждать и проводить операции. Такие ситуации повышают вероятность ошибок и мошенничества.

Проблема особенно остро проявляется при миграции на новые платформы. По данным исследований, недостаточное внимание к SoD-контролям в ERP является одной из главных причин уязвимостей в финансовых процессах [8].

Вторая группа -риски процессного контроля и интеграции систем. Часто цифровые инструменты внедряются без полноценного встраивания контрольных процедур. В результате часть операций выполняется автоматически, минуя необходимые проверки.

В российских компаниях при переходе на 1С:ERP и SAP такие проблемы приводили к ослаблению контроля за первичными документами и росту расхождений в данных [9].

Третья группа -риски качества и управления данными. Несинхронизированные модули, ошибки миграции и недостаточный контроль вводимой информации приводят к искажению отчётности.

Традиционная модель внутреннего контроля плохо адаптирована к этим вызовам. Она, как правило, запаздывает (нарушения выявляются постфактум), носит фрагментарный характер, к тому же создаёт постоянное напряжение между требованиями комплаенса и необходимостью ускорения бизнес-процессов [10].

Таким образом, анализ показывает, что цифровизация без целенаправленной перестройки системы внутреннего финансового контроля может не снизить, а существенно повысить общий уровень рисков

предприятия.

4. Основные элементы интегрированной модели внутреннего финансового контроля в условиях цифровой трансформации

Для эффективного преодоления рисков, возникающих в цифровой среде, требуется комплексная модель системы внутреннего финансового контроля (ВФК), которая объединяет технологические возможности, перестроенные бизнес-процессы и требования комплаенса. Предлагаемая модель строится на трёх взаимосвязанных уровнях: технологическом, процессном и комплаенс-уровне.

Технологический уровень образует инфраструктурную основу модели. Центральным элементом выступают ERP-системы (1С:ERP, SAP S/4HANA и отечественные аналоги), которые обеспечивают единое информационное пространство и консолидацию данных различных модулей предприятия. В них встраиваются автоматизированные контрольные правила: проверка разграничения обязанностей (Segregation of Duties), автоматическая блокировка операций при нарушении лимитов и полное логирование изменений.

Дополнительными инструментами являются Robotic Process Automation (RPA) для выполнения рутинных контрольных задач и технологии Process Mining + Continuous Controls Monitoring (CCM) для выявления отклонений в реальном времени. Такой подход позволяет перейти от периодического контроля к непрерывному мониторингу [2; 9]

Процессный уровень предусматривает перестройку самих финансовых и операционных процессов с обязательным встраиванием контроля в их логику. Вместо отдельных проверок после завершения операции контроль становится неотъемлемой частью workflow. На этом уровне применяются: определение контрольных точек на каждом этапе сквозного процесса (end-

to-end); автоматизированные маршруты согласования; И использование RACI-матриц для чёткого распределения ответственности.

Такой реинжиниринг процессов устраняет «слепые зоны» и позволяет одновременно повышать скорость операций и их контролируемость [11; 12].

Комплаенс-уровень обеспечивает соответствие модели внешним и внутренним нормативным требованиям, а также формирует организационную культуру контроля. На этом уровне реализуются: адаптация принципов COSO Internal Control -Integrated Framework к цифровой среде; регулярный пересмотр внутренних политик и регламентов с учётом используемых технологий; система ключевых показателей эффективности контроля (KPI) и дашборды для руководства; обучение сотрудников и развитие цифровых компетенций в сфере контроля.

Особое значение имеет независимый мониторинг и периодическая оценка самой системы ВФК внутренним аудитом (13; 6).

Взаимосвязь трёх уровней является ключевым условием работоспособности модели. Технологии предоставляют инструменты, процессный уровень определяет, как именно эти инструменты используются в повседневной деятельности, а комплаенс-уровень задаёт правила, границы и критерии эффективности. Только при такой интеграции цифровизация приводит к реальному укреплению финансовой безопасности, а не к появлению новых рисков. Предлагаемая модель позволяет предприятиям перейти от реактивного последующего контроля к проактивному и встроенному. Её практическое внедрение рекомендуется осуществлять поэтапно: начиная с диагностики текущего состояния контроля, разработки целевой архитектуры и заканчивая пилотным внедрением на наиболее критичных процессах.

Заключение

Цифровая трансформация финансовой деятельности предприятий

создает новую среду, которая доказала неэффективность традиционной системы внутреннего финансового контроля. Проведенный анализ показал, что внедрение цифровых инструментов без точной цели и понимания приводит к дополнительным уязвимостям в области доступа, качества данных, процессной интеграции и комплаенса.

Полученные результаты открывают перспективы для дальнейших исследований, в частности, разработки конкретных методик количественной оценки эффективности цифровой системы ВФК, также возможно исследование влияния искусственного интеллекта.

Таким образом, цифровую трансформацию нельзя воспринимать как угрозу, она - двигатель прогресса и мощный катализатор развития. Предприятия, которые грамотно воспользуются технологиями, получат существенное конкурентное преимущество.

Список литературы:

1. Севастьянов С. А. Влияние цифровизации на процесс финансового контроля деятельности организаций // Вестник науки. 2024. №12 (81). [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-protsess-finansovogo-kontrolya-deyatelnosti-organizatsiy> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Малых С.Г., Синцова Е.А., Попова М.И., Черепица А.Д. Цифровая трансформация финансового контроля: Инструменты, риски и возможности // Фундаментальные исследования. 2024. № 4. С. 54-59

3. Marc Eulerich, Nathan Waddoups, Martin Wagener, David A. Wood; Development of a Framework of Key Internal Control and Governance Principles for Robotic Process Automation (RPA). Journal of Information Systems 1 July 2024; 38 (2): 29–49.

4. Беккер Н.А., Яковлев И.К. К вопросу о цифровизации технологий в

сфере финансов и внутреннего контроля // Корпоративная экономика. 2023. № 3(35). С. 23-30.

5. Малых С.Г., Синцова Е.А. Исследование роли финансового контроля в условиях цифровизации // Цифровая экономика и финансы: материалы Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года). СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 547-550.

6. Internal Control - Integrated Framework // COSO. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.coso.org/internal-control> (дата обращения: 17.05.2026).

7. Leao L., Harpool A. Minimizing fraud exposure with effective ERP segregation of duties controls. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.kinsey.com/uploads/6/8/9/5/68954355/minimize-fraud-through-erp-sod.pdf> (дата обращения: 17.05.2026).

8. Reducing Fraud and Errors with ERP Segregation of Duties // Crowe. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.crowe.com/id/insights/reducing-fraud-and-errors-with-erp-segregation-of-duties> (дата обращения: 17.05.2026).

9. Демиденко Т.И. Цифровизация системы внутреннего контроля организации с целью обеспечения её финансовой безопасности // Вестник Тюменского государственного университета, 2022.

10. Ян Я. Цифровые технологии в финансовом менеджменте: Системный анализ возможностей, ограничений и направлений развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №11 (129). [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-finansovom-menedzhmente-sistemnyy-analiz-vozmozhnostey-ogranicheniy-i-napravleniy-razvitiya> (дата обращения: 17.05.2026).

11. Растегаева, Ф. С. Цифровизация системы внутреннего контроля / Ф.

С. Растегаева, Р. Р. Нафикова // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 9. С. 3529-3542.

12. Першин Я.Р. Будкина Е.С. Цифровизация финансового менеджмента организации: интеграция технологий распределенного реестра и искусственного интеллекта в процессы управления финансами // Вестник евразийской науки. 2024. №6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-finansovogo-menedzhmenta-organizatsii-integratsiya-tehnologiy-raspredelennogo-reestra-i-iskusstvennogo-intellekta-v> (дата обращения: 17.05.2026).

13. Гусев Владимир Игоревич. Цифровизация системы внутреннего контроля как фактор обеспечения финансовой безопасности организации // Современные технологии управления.[Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://sovman.ru/article/10425/> (дата обращения: 17.05.2026).