

УДК 657.1

**СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ РЕЛИЗАЦИИ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Потапова Наталья Васильевна, к.э.н., доцент,

Дружинина Евгения Олеговна, к.э.н., доцент

Брестский государственный технический университет

Potapova Natalya Vasilievna, PhD in Economics,

Druzhynina Yauheniya Olegovna, PhD in Economics,

Brest State Technical University, pnatv@tut.by

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению проблемных вопросов, связанных с реализацией цифровой трансформации предприятия. Раскрывается роль системы внутреннего контроля, исследуется риск раскрытия информации и без-

опасности данных, обосновывается необходимость модификации системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: внутренний контроль, внутренний аудит, цифровая трансформация, управление рисками.

Сегодня в условиях цифровой экономики происходит трансформация всех сфер бизнеса благодаря интеграции цифровых технологий. Комплексное внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы меняет культуру предприятия, его бизнес-модель, операции и взаимодействие со стейкхолдерами. Развитие информационного общества и цифровой экономики обусловили фундаментальное переосмысление подходов к работе с целью повышения эффективности, конкурентоспособности, оптимизации системы управления и создания новой ценности [1]. Основными аспектами цифро-визации являются:

1) внедрение новых технологий: использование инструментов искусственного интеллекта, автоматизация, облачные вычисления, аналитика данных и интернет-ресурсы;

2) изменение бизнес-модели: поиск новых способов получения дохода и создания ценности для всех участников процесса и потребителей;

3) изменение культуры и процессов предприятия: перестройка операционной деятельности, включая управление персоналом и коммуникации со стейкхолдерами;

4) персонализация услуг: повышение лояльности, конверсии и удовлетворенности потребителей;

5) повышение эффективности: автоматизация рутинных задач, сокращение времени и ошибок, повышение общей эффективности работы [2].

В тоже время динамика цифровой трансформации бизнеса сопровождается возникновением новых, высокоскоростных и масштабируемых рисков, которые не могут эффективно контролироваться традиционными методами. Это обуславливает необходимость обеспечения не только финансовой надежности, но и технологической устойчивости и безопасности данных [3].

Повсеместное внедрение и использование цифровых технологий, с одной стороны, значительно улучшает и ускоряет операционную деятельность, а с другой приводит к существенным ошибкам в работе, так как реализация проектов цифровой трансформации должна обеспечивать эффективное управление, контролироваться и регламентироваться максимально строго с целью минимизации рисков, исключения предвзятости и предотвращения ошибок, исправить которые будет невозможно.

Интеграция цифровых технологий в социально-экономические процессы требует системного подхода, включающего институциональные, нормативные и образовательные компоненты. Требуется разработка соответствующих нормативно-правовых документов, обеспечение эффективного регулирования и защиты данных, создание экспертных групп, подготовка и обучение компетентных специалистов [4]. Преимущества применения искусственного интеллекта такие как способность выполнения множество задач в различных отраслях, улучшение производительности и оптимизации бизнес-процессов, сопровождается определенными вызовами, рисками и недостатками

На сегодняшний день известно немало случаев, когда использование технологий искусственного интеллекта привело к некачественной работе, фатальным

ошибкам, серьезным искажениям данных, и, соответственно, уплате крупных штрафных санкций.

Так, известная международная компания Deloitte, которая предоставляет широкий спектр профессиональных услуг, включая аудит, консалтинг, налоговые, финансовые, юридические консультации, входит в «большую четверку» аудиторских компаний и оказывает поддержку клиентам в самых разных отраслях по всему миру, обязана выплатить ущерб правительству Австралии из-за отчета, подготовленного с помощью искусственного интеллекта, содержащего множество ошибок. Отчет составлен по заданию Департамента занятости и трудовых отношений (DEWR) на проведение проверки национальной Целевой системы соблюдения требований (Targeted Compliance Framework, TCF), которая является частью IT-системы, управляющей социальными выплатами и пособиями по безработице [5].

Негативные примеры некачественной работы и серьезных последствий при внедрении и использовании цифровых технологий показывают отсутствие экономической безопасности, системы контроля и управления рисками [6].

Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на систему внутреннего контроля (таблица).

Таблица – Влияние цифровой трансформации на систему внутреннего контроля (СВК)

Этапы	Влияние
1. Эволюция внутреннего контроля	От контроля соблюдения регламентов к контролю обеспечения устойчивости и достижения стратегических целей в условиях неопределенности
2. Новые виды рисков для СВК	<ul style="list-style-type: none"> – киберриски и риски информационной безопасности; – риски целостности, качества и доступности данных; – риски, связанные с использованием ИИ и алгоритмических систем; – риски операционной среды (облачные сервисы, аутсорсинг); – риски скорости изменений – "контроль не успевает за развитием"
3. Анализ воздействия на компоненты СВК	<ul style="list-style-type: none"> – контрольная среда: цифровая культура, роль Совета директоров в надзоре за IT-рисками; – оценка рисков: необходимость непрерывной оценки, а не периодической; – контрольные действия: автоматизация контроля; – информация и коммуникация: системы реального времени, аналитика данных; – мониторинг: непрерывный мониторинг и непрерывный аудит

Источник: собственная разработка на основе [5].

Рассмотрим направления модификации системы внутреннего контроля и аудита в условиях цифровой трансформации:

Внедрение практик непрерывного контроля и мониторинга. Реализуется с помощью использования аналитики данных для выявления аномалий, например, путем мониторинга транзакций в реальном времени для предотвращения мошенничества.

Автоматизация контрольных процедур и сверки данных. Традиционные элементы контроля интегрируются с цифровыми платформами, системами аналитики и автоматизации.

Определение новых объектов внутреннего контроля и аудита: контроль алгоритмов и моделей машинного обучения; контроль проектов цифровой трансформации (гибкие методологии); контроль данных на всех этапах жизненного цикла.

Развитие компетенций сотрудников службы внутреннего контроля. Возникает необходимость наличия навыков работы с данными, понимания ИТ-архитектуры, кибербезопасности и основ экономической безопасности.

Определение роли внутреннего контроля. Предполагает участие в проектах цифровой трансформации на этапе проектирования для оценки рисков и выработки контрольных механизмов «по умолчанию». Консультирование руководства по вопросам управления цифровыми рисками.

В результате рассмотренных изменений системы внутреннего контроля ожидается повышение скорости и точности контроля и снижение операционных затрат на контрольные процедуры, оперативное выявление рисков и своевременная разработка мероприятий по их снижению.

Высокая стоимость внедрения изменений в систему внутреннего контроля может привести к отказу от комплексного подхода в пользу точечных решений, что недопустимо в соразмерности с рисками при цифровой трансформации. Кроме того, ROI от улучшения контроля сложно количественно оценить в краткосрочной перспективе, что затрудняет обоснование инвестиций перед акционерами.

Законодательство в области цифровых технологий (блокчейн, криптоактивы, смарт-контракты, токенизация) развивается медленнее, чем сами технологии. Это создает правовую неопределенность для предприятий, интегрирующих такие активы в свою деятельность и систему контроля [7].

Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода: тщательного планирования бюджета и обоснования ROI, активной работы с персоналом (коммуникации, обучение, вовлечение), формирования благоприятной правовой среды. Игнорирование этих ограничений может привести к тому, что трансформация системы внутреннего контроля не только не повысит ее эффективность, но и создаст новые, непредвиденные риски для бизнеса.

Таким образом, цифровая трансформация кардинально меняет структуру и содержание рисков, требуя пересмотра и преобразования системы внутреннего контроля. Ключевыми направлениями развития будут являться автоматизация, непрерывность и интеграция с ИТ-менеджментом.

Перспективами дальнейшего исследования являются разработка метрик и методик оценки эффективности системы внутреннего контроля, разработка архитектуры модернизированной СВК и определение новых компетенций внутренних контролеров и аудиторов.

Требуют изучения вопросы разработки отечественных стандартов и методик для аудита систем искусственного интеллекта.

Цифровая трансформация - это, по своей сути, управляемый риск. Предприятие сознательно инвестирует ресурсы и меняет рабочие процессы в расчете на будущие выгоды. Ключевой задачей современного менеджмента и, в частности, системы внутреннего контроля является обеспечение того, чтобы этот риск был оправдан. Неконтролируемый цифровой риск может привести не просто к финансовым убыткам, но и к полной остановке бизнеса (например, из-за успешной ха-

керской атаки на критическую инфраструктуру). Эффект от цифровизации должен быть соизмерим с потенциальными убытками от новых рисков. Главной задачей системы внутреннего контроля является обеспечение данного сопоставления на всех этапах реализации стратегии цифровой трансформации. Она должна встраиваться в цифровые процессы для постоянного мониторинга выгод и угроз в реальном времени. На основе этого анализа руководство получает ясную картину для принятия решений: продолжать, корректировать или останавливать проект. Таким образом, система внутреннего контроля является одним из ключевых инструментов обоснованного управления цифровой трансформацией.

Список использованных источников

1. Дружинина, Е. О. Цифровые технологии в сфере налогообложения = Digital technologies in the field of taxation / Е. О. Дружинина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2024 : сборник научных трудов / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет ; редакционная коллегия: А. Г. Проровский [и др.]. – Брест, 2024. – С. 58–60.
2. Ливенский В.М., Лисовский М.И., Янковский И.А. Тенденции развития сетевых форм организации цифровой экономики в РБ / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский, И.А. Янковский // Современные аспекты экономики. 2021. № 3 (283). С. 26-32.
3. Галкина М.Н., Киевич А.В. Проблемы обеспечения информационной и экономической безопасности государства / М.Н. Галкина, А.В. Киевич // Экономика и банки. 2021. № 1. С. 65-76.
4. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 7 (287). С. 6-13.
5. Аудиторская корпорация из «большой четверки» вернула правительству страны деньги, потому что ее отчет оказался с глюками от нейронки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-07_krupnaya_auditorskaya_korporatsiya (дата обращения: 10.10.2025).
6. Киевич А.В., Койпаш Д.А. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // Экономика и банки. 2016. – № 1. – С. 58–65.
7. Потапова, Н. В. Система внутреннего контроля надежности учетной информации предприятия [Электронный ресурс] / Н. В. Потапова // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 3. – С. 56–58.