

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №2, Том 13 / 2021, No 2, Vol 13 <https://esj.today/issue-2-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/13ECVN221.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Богатая И.Н., Ковалева В.И. Исследование особенностей бизнес-процесса «Продажи» в коммерческих организациях и основных тенденций развития его внутреннего контроля и аудита // Вестник Евразийской науки, 2021 №2, <https://esj.today/PDF/13ECVN221.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Bogataya I.N., Kovaleva V.I. (2021). Investigation of the specifics of the Sales business process in commercial organizations and the main trends in the development of its internal control and audit. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(13). Available at: <https://esj.today/PDF/13ECVN221.pdf> (in Russian)

**Богатая Ирина Николаевна**

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия  
Профессор кафедры «Аудита»  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: bogatyy89@rambler.ru

**Ковалева Валерия Игоревна**

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия  
Аспирант кафедры «Аудита»  
E-mail: lerakovaleva92@rambler.ru

## **Исследование особенностей бизнес-процесса «Продажи» в коммерческих организациях и основных тенденций развития его внутреннего контроля и аудита**

**Аннотация.** В статье исследованы особенности бизнес-процесса «Продажи», которые должны быть учтены в рамках системы внутреннего контроля и на этой основе определены основные тенденции развития внутреннего контроля и аудита исследуемого бизнес-процесса в коммерческих организациях.

В качестве цели исследования авторами определено выявление особенностей бизнес-процесса «Продажи» с позиций их влияния на процесс внутреннего контроля, а также идентификация сложившихся тенденций развития внутреннего контроля и аудита в отношении данного бизнес-процесса.

Объектом исследования авторами выбран бизнес-процесс «Продажи» в коммерческих организациях.

В ходе проведенного исследования были определены цель, задачи внутреннего контроля бизнес-процесса «Продажи», обосновано, что для организации эффективного внутреннего контроля данного процесса необходимо понимание его особенностей и учет основных современных тенденций в области внутреннего контроля.

В статье рассмотрена структура бизнес-процесса «Продажи» посредством его детализации на бизнес-процессы 2 и 3 уровней. Рассмотрены такие бизнес-процессы 2 уровня как: мониторинг главных аспектов предложения и спроса, подготовка к участию в тендере, согласование договора, исполнение доходного договора в увязке с основными задачами внутреннего контроля данных бизнес-процессов. Исследование бизнес-процесса «Продажи» позволило выявить его основные особенности, которые должны быть учтены при проведении контрольных процедур. Данные особенности в комплексе с цифровой трансформацией бизнеса

во многом обусловили основные тенденции развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи» в коммерческих организациях. Выделены основные тенденции и перспективы развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи», которые, главным образом, связаны с цифровой трансформацией бизнеса. Учет особенностей бизнес-процесса «Продажи» и основных тенденций его внутреннего контроля и аудита способствует повышению эффективности осуществления данного бизнес-процесса на основе реализации рекомендаций, выработанных в ходе контрольных процедур.

**Ключевые слова:** внутренний контроль; внутренний аудит; бизнес-процесс «Продажи»; тенденции развития внутреннего контроля и аудита; цифровая трансформация

### Введение

Бизнес-процессы, осуществляемые в рамках различных видов экономической деятельности, являются неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности любой коммерческой организаций. Вопросы совершенствования и внутреннего контроля бизнес-процессов приобрели особую актуальность в связи с обострением конкуренции в условиях цифровой трансформации. При этом преимущество коммерческой организации в своем сегменте может быть получено тремя путями: (1) лидерство в продукте, предполагающее реализацию на рынке совершенно новой продукции, работ, услуг; (2) лидерство в цене, требующее, чтобы стоимость продукции, работ, услуг, предлагаемых конкретной компанией, была значительно ниже, чем у конкурентов; (3) операционное лидерство, заключающееся в грамотном позиционировании коммерческой организации себя на рынке, наличии четко отлаженных внутренних бизнес-процессов и стабильно функционирующей системы управления.

Бизнес-процесс «Продажи» не является первым звеном в цепи финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, однако именно это звено является ключевым, обеспечивающим возможность повторять циклы финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, потому что от эффективности исполнения бизнес-процесса «Продажи» зависит финансовое благосостояние коммерческой организации и соблюдение гипотезы непрерывности деятельности.

Вопросы, связанные с осуществлением бизнес-процесса «Продажи» и его внутреннего контроля и аудита отражены в работах таких исследователей как: Азарской М.А., Багдасарян Д.Г., Бахтеева А.В., Ковалева И.П., Колабаева А.А., Кольцовой Т.А., Колесник А.Л., Крышкина О., Куприяновой Т.Б., Поленовой С.Н., Серебряковой Т.Ю., Тарасова Е.Е., Хахоновой Н.Н., Фроловой Н.С., Шиловой Л.Ф., Шостик Г.П., Яшина С.Н.

Несмотря на наличие исследований по вопросам развития методики аудита продаж, учеными в большей степени разработаны вопросы, связанные с оценкой системы внутреннего контроля и проведением аудита продаж аудиторскими фирмами. Вопросы, связанные с организацией внутреннего контроля и проведением внутреннего аудита бизнес-процесса «Продажи» в условиях цифровой трансформации, не освещены в полной мере в трудах ученых и практиков.

В результате внутреннего аудита бизнес-процессов решается задача, связанная с определением оценки эффективности функционирования каждого структурного подразделения коммерческой организации и каналов передачи информации и разработкой мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности экономического субъекта. Для построения надежной системы внутреннего контроля и качественного проведения внутреннего аудита бизнес-процесса «Продажи» необходимо понимание его особенностей, а также основных тенденций и перспектив развития внутреннего контроля и аудита.

Целью исследования является выявление особенностей бизнес-процесса «Продажи» с позиций их влияния на организацию внутреннего контроля и аудита, а также идентификация сложившихся тенденций развития внутреннего контроля и аудита в отношении данного бизнес-процесса, что позволит повысить эффективность системы внутреннего контроля и качество внутреннего аудита.

### Методы

В целях выявления особенностей бизнес-процесса «Продажи» на основе использования дедуктивного метода была произведена декомпозиция бизнес-процесса по 3 иерархическим уровням. На основе процессного подхода описана последовательность действий, осуществляемых в рамках бизнес-процесса «Продажи», выявлены особенности данного бизнес-процесса и проведен детальный анализ влияния данных особенностей на систему внутреннего контроля и технологию внутреннего аудита. Исследована практика цифровой трансформации бизнес-процесса «Продажи». Выявленные особенности позволили выявить и систематизировать зоны повышенного внимания при проведении внутреннего аудита. На основе анализа основных направлений развития внутреннего контроля и аудита, выделяемых в трудах ученых и практиков, анализа результатов исследования аудиторско-консалтинговой фирмы Deloitte о текущем состоянии и тенденциях развития внутреннего аудита в России в 2019 г., обзора мнений специалистов в отношении требований к навыкам внутренних аудиторов, анализа результатов опроса руководителей служб внутреннего контроля и аудита 45 коммерческих организаций на тему «Влияние пандемии на деятельность внутреннего контроля и аудита», проведенного в 2020 г. были определены основные тенденции и перспективы развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи».

### Результаты

Целью внутреннего аудита бизнес-процесса «Продажи» является установление обоснованности формирования и правильности отражения данного бизнес-процесса в учетной системе, оценка его эффективности и разработка рекомендаций по его совершенствованию, способствующих достижению корпоративных целей с наименьшими рисками.

Задачами аудитора является выявление случаев несоблюдения регламентов, принятых в отношении бизнес-процесса «Продажи»; оценки влияния последствий отклонений от соблюдения бизнес-процесса на результат работы отдела продаж, а также определения путей повышения эффективности бизнес-процесса «Продажи» [1, с. 41–42; 2, с. 80–81; 3].

В России исторически сложилась, так называемая, традиционная модель внутреннего контроля, при которой происходит тотальный контроль над процессами, операциями. Результатом применения такой контрольно-ревизионной модели является отчет в виде свода наиболее существенных нарушений в работе коммерческой организации. В современных условиях в качестве достойной альтернативы выступает модель COSO, базирующаяся на риск-ориентированном подходе и адаптированная к современным реалиям производственной деятельности, темпу производства, финансово-хозяйственной жизни коммерческой организации [4]. При использовании данной модели допустим риск возникновения отклонений от норматива, допустим риск необнаружения отклонений. Суть риск-ориентированной модели заключается в целенаправленном планировании работ с учетом исследований и выявления наиболее «слабых» мест в системе функционирования коммерческой организации, в которой высок риск сбоев, отклонений, умышленного и неумышленного причинения ущерба. Существенным преимуществом данной модели является ее универсальность, творческий

подход, улучшение коммуникаций между подразделениями, службами и повышения эффективности внутреннего контроля и достоверности отчетности.

При построении в коммерческих организациях системы внутреннего контроля опираются на лучшие зарубежные практики в области внутреннего контроля при использовании информационных технологий, управления рисками, отраженные в соответствующих стандартах, докладах Исследовательского фонда Института внутренних аудиторов, Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея [5, с. 398–399].

Выявлению тенденций развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи» предшествовало исследование особенностей данного бизнес-процесса. Бизнес-процесс «Продажи» представляет собой один из циклов в системе циклов деловой активности коммерческой организации и является одним из объектов внутреннего контроля и аудита. Бизнес-процесс «Продажи» может быть детализирован по различным иерархическим уровням. Так, бизнес-процесс «Продажи», наряду с бизнес-процессами «Закупки», «Производство», «Инвестирование» выступает как бизнес-процесс 1 уровня. Для лучшего понимания бизнес-процесса «Продажи» его целесообразно разбить на бизнес-процессы второго и третьего уровня (табл. 1.1). Для обеспечения эффективности осуществления и последующего контроля процесса продаж целесообразна разработка соответствующего регламента и мониторинга его соблюдения [6, с. 84; 7, с. 8].

**Таблица 1.1**

**Перечень основных бизнес-процессов второго и третьего уровней**

Бизнес-процессы 2-го уровня	Бизнес-процессы 3-го уровня
1. Мониторинг главных аспектов предложения и спроса	1.1 Формирование и управление аудиторией потенциальных заказчиков. 1.2 Мониторинг активности конкурентов. 1.3 Анализ занимаемой ниши на выбранном рынке.
2. Подготовка к участию в тендере <sup>1</sup>	2.1 Формирование реестра тендеров с целью принятия участия в них. 2.2 Сбор и обработка информации для участия в выбранных тендерах. 2.3 Участие в тендерах.
3. Согласование договора	3.1 Анализ условий заказчика. 3.2 Разработка встречных условий договора. 3.3 Внутрикorporативная работа с актуальным договором. 3.4 Согласование договора с заказчиком.
4. Исполнение доходного договора	4.1 Мониторинг этапов исполнения обязательств по договору. 4.2 Мониторинг исполнения обязательств заказчиком

*Составлено на основе [8]*

Бизнес-процесс второго уровня «Мониторинг ключевых параметров предложения, спроса и маркетинг» состоит из трех основных бизнес-процессов третьего уровня.

Рассмотрим бизнес-процесс третьего уровня «Формирование и управление аудиторией потенциальных заказчиков», его сущность и специфику. Работа сотрудников отдела продаж и маркетинга (далее – ОПМ) связана с коммуницированием с внутренней и внешней средой. В коммерческих организациях в целях повышения эффективности работы формируется и регулярно актуализируется база данных, аккумулирующая информацию о потенциальных и существующих контрагентах, позволяющая осуществлять их мониторинг на основе цифровых технологий (например сервис «Прозрачный бизнес», СПАРК и т. д.). Санкционированный

<sup>1</sup> Используется при участии организации в тендерах.

доступ к информации не должен зависеть от пребывания или отсутствия должностного лица, другими словами, недопустимо «замыкать» влияние на одно должностное лицо.

Внутреннему аудитору следует учитывать тот факт, что в условиях цифровой трансформации бизнеса получили широкое распространение такие инновации в коммерческой деятельности как: Интернет-магазины, Интернет-аукционы, электронные торговые площадки, сервисы коллективных покупок, веб-киоски, интерактивное телевидение [9, с. 202–204]. Дополненная реальность используется как новая форма взаимодействия с потребителями [10]. Информационные технологии используются как важнейший элемент совершенствования бизнес-процесса «Продажи» на основе модели, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) позволяющей автоматизировать стратегии взаимодействия с контрагентами в целях повышения уровня продаж, совершенствования бизнес-процесса «Продажи» [11].

Существует обратная зависимость между количеством клиентов и их ценностью для коммерческой организации. С целью предупреждения коррупции коммерческие организации мотивируют своих сотрудников, «берут в долю» путем выплаты процента от сделки. Задача внутреннего аудитора оценить эффективность используемого подхода к определению и выплате процента. Существует опыт внедрения и использования системы ограничений и правил, к которым, относится: (1) применение процедуры оповещения о потребности в услугах, продукции компании клиентом, например, через ее сайт заполнение электронной заявки; (2) применение управленческой отчетности для работы отдела продаж и маркетинга (далее – ОПМ) и некоторых категорий сотрудников. Данная отчетность должна включать три основных раздела, посвященных поиску новых клиентов и их оценке на основе имеющихся сервисов, «проведению переговоров, подготовке и участию в тендерах; (3) формирование информации о работе сотрудников ОПМ из внешних источников, например, возможность оставлять отзывы на сайте коммерческой организации» [8]; (4) нормирование показателей по объему работ сотрудников ОПМ, например, базовые показатели, обязательные для выполнения (холодные звонки определенного количества потенциальных клиентов, продление постгарантийного обслуживания).

Из особенностей среды, ниши и осуществляемых видов экономической деятельности формируется применимый набор ограничений и правил. Задачей внутреннего аудитора является оценка достаточности мер по обеспечению достоверного потока информации о заказах. Эффективность усилий коммерческой организации «зависит от содержания и структуры процесса. Практика свидетельствует, наилучшие результаты достигаются с применением симбиоза мотивации и ограничений» [8].

Клиент с первого контакта должен быть убежден, что, выбрав конкретную коммерческую организацию, сделал правильный выбор. Цель мероприятий – понять и фундаментально удовлетворить потребность клиента в информации о выгоды предложения. На данном этапе задачей внутреннего аудитора является оценка, предложения для обеспечения достижения цели. Например, контроль полноты и своевременности предоставления исходной информации. Внутреннему аудитору необходимо дать оценку расходов на мероприятия, связанные с привлечением клиентов, оценив доходность действий, прибыльность заключаемых контрактов. Наглядным примером является волатильность представительских расходов при неизменном уровне привлечения покупателей и объема продаж.

Рассмотрим бизнес-процесс третьего уровня «Мониторинг активности конкурентов». Процесс «Продажи», в том числе, включает мероприятия и процедуры поиска информации об особенностях деятельности конкурентов. Источниками данной информации могут служить газеты, Интернет, «специализированные отраслевые обзоры, каталоги, размещенные на сайтах организаций. Полезно участие в специализированных конференциях, выставках и прочих

мероприятиях» [8]. Что касается закрытой информации, внутреннему аудитору необходимо получить достаточно уверенности об отсутствии утечки закрытой информации в адрес конкурентов. Задача внутреннего аудитора дать оценку стоимости получения информации из любых источников и соотнести ее с выгодой от полученной закрытой информации.

Исследуем бизнес-процесс третьего уровня «Анализ занимаемой ниши на выбранном рынке», являющегося частью бизнес-процесса второго уровня «Мониторинг главных аспектов предложения и спроса». Позиционирование коммерческой организации на рынке «вытекает» из ее общей стратегии. Стратегия определяет направление развития, цель коммерческой организации. Задача позиционирования заключается в формировании привлекательного образа коммерческой организации для заинтересованных внешней сторон. Положительный образ позволяет коммерческой организации наилучшим образом следовать своей стратегии. Внутренний аудитор должен провести аудит стратегии. При этом стратегии могут быть не закреплены внутренними регламентами коммерческой организации. В этом случае внутренний аудитор должен идентифицировать осуществляемую коммерческой организацией интуитивную стратегию. Отсутствие четкой стратегии может свидетельствовать о том, что любые инвестиции в развитие коммерческой организации превращаются в тактическое затыкание дыр, что приводит к неэффективности деятельности. Внутренний аудитор должен изучить расходы, направленные на формирование положительного имиджа коммерческой организации. Целесообразно провести анализ затрат на формирование и поддержание положительного имиджа и сумму подписанных контрактов с новыми клиентами, привлеченными благодаря рекламным кампаниям. В том случае, когда менеджмент коммерческой организации принимает решение предложить свою продукцию организации, в капитале которой присутствуют государственные средства, в этом случае коммерческой организации необходимо принимать участие в тендерах.

Рассмотрим процесс второго уровня: «Подготовка к участию в тендерах», включающий в себя следующие процессы третьего уровня: формирование реестра тендеров с целью принятия участия в них; сбор и обработка информации для участия в выбранных тендерах; участие в тендерах. В данном процессе рассмотрим наиболее трудоемкий процесс третьего уровня: «Участие в тендерах».

Тендер предполагает отбор победителей на правах свободной конкуренции, ходе которых выбирают поставщиков товаров и услуг. Государственные и муниципальные заказчики работают по 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Госкорпорации, естественные монополии, работают по закону 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [12]. Коммерческие организации действуют в рамках гражданского законодательства РФ. Они размещают информацию о своих тендерах на коммерческих площадках.

Подготовка к тендерам предусматривает формирование реестра тендеров. Реестр тендеров – это перечень потенциальных заказов, которые необходимо выполнить в обязательном порядке в краткосрочной перспективе по отношению к производственному циклу, в котором необходимо учесть следующие особенности:

- реестр тендеров может колебаться с разными периодами времени по протяженности;
- производственные мощности коммерческой организации необходимо соотносить с «объемом работ по выигранным тендерам, что влечет практическую необходимость максимально точной оценки вероятности победы в заявленных тендерах» [8];

- объем реестра тендеров необходимо учитывать при расчете объема инвестиций и аутсорсинге. Внутреннему аудитору необходимо проанализировать «затраты/маржа»;
- целесообразно формировать реестр тендеров таким образом, чтобы достичь непрерывного ведения деятельности.

Как справедливо отметит О. Крышкин: «В процессе сбора и обработки информации для грядущего тендера участвует несколько департаментов компании. Сотрудники ОПМ выступают организатором и аккумулятором разрозненной информации» [8].

Внутреннему аудитору необходимо учитывать акцентировать внимание на 4 основных аспектах:

I. Цены тендерного предложения должны обеспечивать достижение целей коммерческой организации. В случае наличия у менеджмента умысла применения мошеннических схем, налицо отсутствие стимула формирования адекватной цены тендерного предложения, потому что, получив некий заказ на производство по цене неудовлетворительно низкой, возникает возможность заработка на «откатах». Особой популярностью пользуется такой подход в холдингах. Не «чистая» коммерческая организация может довольно долго опираться на поддержку группы коммерческих организаций, эксплуатируя незаконные схемы. Внутреннему аудитору необходимо выявить условия, способствующие перекосам в формировании тендерного предложения.

II. Структура формирования и управления скидками важна, потому что ряд расходов коммерческой организации являются постоянными. Накладные расходы являются существенными при расчете цены предложения в тендере. Внутренний аудитор должен убедиться, что общий объем скидок должен покрывать накладные расходы.

III. «Коммерческой организации необходимо учитывать протяженность во времени при формировании пакета тендерной документации, поскольку тендерное предложение может охватывать длительный срок» [8]. Внутреннему аудитору необходимо исходить из того, что дата изготовления менее прогнозируема, чем конечная дата реализации готовой продукции, а также проконтролировать четкое отражение в договоре рисков, связанных с заказчиком и рисков, приходящихся на покупателя. Внутреннему аудитору имеет смысл обратить внимание и оценить зависимость между датой окончания производственного процесса и подходу (комплексу мер) к управлению рисками тендерного предложения.

IV. «Предопределенность и однозначность в определении победителя тендера оказывает негативное воздействие на коммерческую организацию-победителя в долгосрочном периоде, потому что такой подход лишает стимулов к развитию и ведет к застою. Внутренний аудитор должен убедиться в том, что коммерческая организация делает ставку на участие именно в таких тендерах» [8].

При оценке потенциального контрагента, целесообразно воспользоваться системой проверки контрагентов – СПАРК, позволяющей получить информацию из баз ИНФС, Росстата, Казначейства, Верховного суда Российской Федерации, Украины, Казахстана, Белоруссии, Киргизии, а также аналогичными сервисами, нацеленных на проверку контрагентов.

Бизнес-процесс второго уровня «Согласование договора» включает в себя четыре бизнес-процесса третьего уровня: анализ условий заказчика; разработка встречных условий договора; внутрикорпоративная работа с актуальным договором; согласование договора с заказчиком.

В ходе осуществления бизнес-процесса третьего уровня «Сбор, анализ представленных заказчиком условий» коммерческая организация анализирует полученные требования,

учитывая их влияние на такие показатели как: себестоимость, ликвидность, прибыльность. Также анализируется предлагаемое в хозяйственном договоре разделение прав и обязанностей сторон, ответственности за риски, связанные с объектом тендера, технические нюансы, особенности интерьера, экстерьера, дизайна. Таким образом, управленческий анализ используется в контексте внутреннего контроля [13; 14].

В ходе осуществления бизнес-процесса третьего уровня «Формирование встречного предложения» коммерческая организация-исполнитель, может инициировать встречные предложения, вносящие корректировки в первоначальную версию. Для внутреннего аудита представляет интерес сверка условий предложения и согласованного договора с целью выявления незапланированных условий, влекущие дополнительные расходы или дополнительного обязательства. Такие отклонения в обязательном порядке должны подлежать полному разбирательству. Предложения заказчика могут иметь под собой разумные основания, а, в ряде случаев, могут содержать условия, заведомо неподходящие для коммерческой организации. Кроме того, предлагаемые корректировки могут иметь признаки недобросовестного подхода к ведению дел, некомпетентности, халатности должностных лиц.

В ходе осуществления бизнес-процесса третьего уровня «Внутрикорпоративное согласование договора» не менее четырех специалистов целесообразно привлекать при работе с условиями договора: юрист, бухгалтер, экономист, а также специалисты непосредственно, занятые в процессе производства (например, технолог). Внутреннему аудитору следует акцентировать внимание на круге должностных лиц, являющихся подписантами листа специалистов с учетом особенностей договора, а также качестве проведенной экспертизы хозяйственного договора, предполагающая детальное рассмотрение бухгалтерских, налоговых, экономических, технических аспектов. Немаловажным моментом является оценка контрагента на основе соответствующих сервисов, ряд из которых предполагают анализ финансовой отчетности, выявление возможных признаков банкротства, наличие и динамику судебных дел, а также некоторые другие моменты, которые могут быть полезны внутреннему аудитору при изучении потенциального контрагента. Имеет смысл изучить процесс согласования договора и оценить срок задержки согласования. Кроме того, целесообразно обратить внимание на реакцию коммерческих организаций-заказчиков так как безответственность менеджмента может указывать на его склонность к мошенническим схемам. Также сотруднику службы внутреннего аудита имеет смысл проанализировать критерии, причины, условия выбора победителя торгов и условия договора с ним. О. Крышкин отмечает: «Убедительность обоснований отличий должна отражать их влияние на общий финансовый результат по объекту тендера» [8].

При осуществлении бизнес-процесса необходимо использовать нормативно правовую базу, которая может существенно отличаться в зависимости от видов осуществляемой деятельности, что оказывает непосредственное влияние и на последующий внутренний контроль [15–18].

Внутреннему аудитору необходимо акцентировать внимание на возможность превентивных шагов к устранению или нейтрализации рисков, связанных с реализацией договоров [19; 20].

При осуществлении бизнес-процесса третьего уровня «Согласование договора с заказчиком» исследуются по каждому пункту разногласия, которые фиксируются в протоколах согласования окончательной версии, которая и будет включена в итоговый документ.

Исследуем бизнес-процесс второго уровня «Исполнение договора», включающий в себя такие бизнес- процессы третьего уровня как: мониторинг этапов исполнения обязательств по договору; мониторинг исполнения обязательств заказчиком.



Рассмотрим бизнес-процесс третьего уровня «Мониторинг исполнения обязательств, предусмотренных договором», цель которого заключается в управлении рисками в процессе исполнения договора. Внутреннему аудитору важно понимать многогранность мониторинга в зависимости от рисков, сопровождающих договор реализации, а также, что в мониторинге исполнения договора в соответствии с регламентом по договорной работе, могут участвовать несколько департаментов, например:

- экономико-финансовый департамент, в том числе, занимается мониторингом дебиторской задолженности (на предмет своевременности, полноты погашения);
- юридическо-правовой департамент – мониторинг проведения юридически значимых действий по договорным правоотношениям;
- производственное подразделение – мониторинг исполнения обязательств в части выполнения этапов, переделов, переданных в производство.

Инициатор договора, либо как предлагает О. Крышкин «назначенный куратор обеспечивает системный и полноценный контроль за этапами и качеством исполнения договора при наличии конфликта интересов между куратором и владельцами ключевых процессов» [8].

Исследуем бизнес-процесс третьего уровня «Мониторинг исполнения обязательств заказчиком». Внутреннему аудитору следует учитывать, что чем больше нюансов в исполнении договора, тем больше необходимость в специалисте, собирающим и анализирующим существенную информацию по договорам, находящихся на исполнении. Таким специалистом является мониторящий, как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя, куратор договора. Коммерческая организация, исполняя договор, должна контролировать исполнение договоренностей контрагента в части сроков, качества исполнения договора.

### Обсуждение

Подводя итог исследования бизнес-процесса «Продажи», были выделены следующие его особенности, которые необходимо учитывать при его внутреннем контроле следует отнести: (1) Зависимость используемой нормативной базы при осуществлении данного бизнес-процесса от осуществляемого вида экономической деятельности. (2) Необходимость принятия во внимание уровня автоматизации внутренних бизнес-процессов (в частности, наличие Интернет-магазина, платформ на основе которой осуществляется взаимодействие с контрагентами). (3) Необходимость выстраивания коммуникаций с внешними участниками (клиентами, конкурентами, потенциальными покупателями) в соответствии с действующим законодательством и внутренними регламентами. (4) Необходимость использования принципов и этических норм при формировании маркетинговой, ценовой, антикоррупционной политики, участия в тендерах и торгах в части прозрачности, обоснованности принятых решений и их исполнения, обоснования применения и экономической целесообразности принятого решения.

В ходе исследования были выделены следующие тенденции и перспективы развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи»:

1. Тенденция перехода к непрерывному контролю в режиме он-лайн, что обусловлено развитием цифровых технологий.
2. Тенденция широкого применения цифровых технологий в рамках аудита бизнес-процесса «Продажи» в комплексе с развитием аудита безопасности ИТ-систем.

3. Тенденция изменения требований к уровню квалификации сотрудников, осуществляющих аудит бизнес-процесса «Продажи».
4. Возрастание роли управленческого учета, а в его рамках планирование и бюджетирование как основы для проведения аудита бизнес-процесса «Продажи».
5. Глобализация рынка капитала, организация производственных, сбытовых площадок и глобализация торговли.
6. Изменение технологии аудита бизнес-процесса «Продажи» в связи с пандемией COVID 19.

Рассматривая первую тенденцию, следует отметить, что аналитики отмечают динамику частоты встреч руководителей внутреннего контроля с функциональным руководством для пересмотра, корректирования планов в связи с изменениями рыночных реалий, изменения приоритета в запланированной деятельности департамента внутреннего контроля. В данных условиях оптимальным становится использование перманентного контроля бизнес-процесса «Продажи» в режиме реального времени. При этом контрольные действия не позволяют ситуации выходить за пределы установленных границ риска, что сводит к минимуму незапланированные ситуации, и позволит оперативно устранять выявленные недостатки.

В качестве второй тенденции выделена тенденция широкого применения цифровых технологий в рамках аудита бизнес-процесса «Продажи» в комплексе с развитием аудита безопасности ИТ-систем. ИТ-аудит проводится как собственными силами, так и силами внешних специалистов. ИТ-аудит дает оценку эффективности управления системами безопасности информационных технологий от несанкционированного использования интеллектуальной собственности коммерческой организации, персональных данных, в том числе и персонала, оценивает возможность непрерывности деятельности, устойчивость коммерческой организации в разных областях. На рынке труда возникнет устойчивый спрос на персонал, способный отвечать новым потребностям организаций для внедрения высокотехнологичных ИТ-систем, в рамках бизнес-процесса «Продажи» активно используются технологии Интернет-маркетинга, с помощью которых за небольшое количество времени можно упорядочить всё увеличивающиеся массивы информации, повысить клиенториентированность организации.

Все это позволило выявить третью тенденцию, связанную с изменением требований к уровню квалификации сотрудников, осуществляющих аудит бизнес-процессов, и в частности, бизнес-процесса «Продажи». Исследование Deloitte о текущем состоянии и тенденциях развития внутреннего аудита в России, показало, что 39 % руководителей не планируют проводить внутреннюю оценку, 35 % опрошенных не планируют внешнюю оценку качества в ближайшие 3 года. По данным все тех же исследований Deloitte прослеживается динамика привлечения в ряды внутреннего контроля сотрудников из других подразделений, однако восполнение дефицита профессиональных кадров обеспечивается за счет привлечения аудиторов из других организаций. С изменением требований к специалистам контроля более 50 % респондентов считают наиболее ценным качеством эффективную практическую коммуникацию, 77 % ценят аналитическое мышление, 68 % респондентов считают наиболее ценным навыком практическое понимание бизнес-процессов. Повышение квалификации и самообучение выходят в приоритет при рассмотрении кандидатур специалистов (61 %) и наоборот – теряет приоритет привлечения специалистов с исключительно академическими знаниями и специалистов «большой четверки». По данным сайта Audit-it.ru, не менее 70 %

сотрудников внутреннего аудита выбрали внешние тренинги, 56 % сотрудников выбрали вебинары<sup>2</sup>.

Таблица 2

Обзор мнений специалистов в отношении требований к навыкам внутренних аудиторов<sup>2</sup>

Специалисты	Основные требования к навыкам
Сонин А., директор Ассоциации «Институт внутренних аудиторов»	Вектор кадровых потребностей все больше склоняется в сторону навыков презентационных, коммуникативных, аналитических и, тем самым, все дальше отклоняясь от традиционных, классических навыков в области бухгалтерского учета и аудита.
Горлов А., управляющий директора по операционным аудитам ПАО АФК "Система"	Фундаментальные, академические знания в области конкретных бизнес-процессов, сегментов финансово-хозяйственной деятельности приносят непродолжительную пользу и имеют краткосрочный эффект, когда как большую ценность представляют собой, так называемое, «профессиональное любопытство», включающее в себя критическую оценку происходящих процессов, нацеленную на увеличение эффективности процесса.
Петров С., начальник управления внутреннего аудита ПАО «Юнипро»	Повышать квалификацию гораздо продуктивнее во внешних семинарах, где черпается новая информация, открывается новый взгляд на, возможно, привычные вещи, происходит обмен практическим опытом. Немаловажным этапом повышения квалификации является проведение внутрикorporативного обучения с целью поделиться полученными из внешних тренингов знаниями.

Четвертая тенденция связана с тем, что в рамках аудита бизнес-процесса «Продажи» важную роль играет управленческий учет, а в его рамках планирование и бюджетирование.

В высоко конкурентной рыночной среде отлаженный эффективный управленческий учет способствует формированию информации, подвергающийся анализу для принятия управленческих решений и объектом проверки со стороны внутреннего контроля.

Несмотря на многообразие предлагаемых рынком программных продуктов для контроля и аудита, в России подавляющее большинство респондентов (90 %) работает в MS Excel, а менее 50 % используют собственные разработки. Незначительный процент респондентов может позволить себе приобрести, внедрить и эксплуатировать высокотехнологичные программные продукты.

Данную тенденцию подтверждает и Денис Овсянников, директор по внутреннему аудиту ТЕЛЕ2, предрекая MS Excel долгую востребованность как инструмент аудита, несмотря на его ограниченность и малую функциональность перед существенными объемами информации. В тоже время, Денис Овсянников, делаясь опытом работы в ТЕЛЕ2, говорит о внедрении таких программных продуктов как MS Access, Power BI, Tableau, Celonis.

Начальник отдела методологии Блока внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС» Михаил Токун делится опытом ПАО «МТС» при выборе программных продуктов с целью оптимизации процессов планирования, документирования, обработки больших массивов информации. Так, для целей планирования мероприятий, документирования результатов проверки и контроля за устранением выявленных нарушений, в ПАО «МТС» применяется «TeamMate» – программа, набравшая 11 % голосов опрошенных коммерческих организаций. Решить вопрос с обработкой больших массивов информации помог программный продукт «Qlik», используемый 10 % опрошенных. Большим преимуществом «Qlik», по мнению Михаила Токуна, является обеспечение полного цикла Extract Transform Load обработки

<sup>2</sup> Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2019/  
<https://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/1010853.html>.

данный, визуализация результатов, возможность проведения процедур без доступа к интернету, а также без подключения к корпоративной сети.

В качестве пятой тенденции следует выделить тенденцию глобализации рынка капитала, организация производственных, сбытовых площадок и глобализация торговли, которая способствует активному внедрению и усовершенствованию аудита бизнес-процесса «Продажи». Коммерческие организации принимают условия ведения бизнеса, называемого «прямым», предполагающая изменения в верх и вниз «по течению» взаимодействий продавца и покупателя, поставщика и покупателя. В модели «вниз течению» продажи осуществляются напрямую покупателю, зачастую по индивидуальным заказам, в оригинальных комплектациях. Переговоры ведутся оперативно через интернет. Оперативная переписка через информационные технологии является аналитической документацией, позволяющей проводить подробный анализ своей целевой аудитории, а также прогнозировать спрос на ближайшие перспективы, кроме того, оперативная переписка через интернет является источником информации и для внутреннего контроля, изучение которого может служить основанием для пересмотра структуры товарных запасов, издержек производства. Развитие информационного пространства и внедрение в бизнес-процесс «Продажи» способствует сокращению ряда звеньев управления, что добавляет большей маневренности организаций во взаимодействии с покупателями. В условиях глобализации развитие продаж меняет ее сущность. По мнению Н.С. Фроловой, «продажа» – взаимодействие элементов микро и макроуровней, а объектом продажи служит информация, знание, актив, не имеющий материальную форму, а цена зависит от объема инноваций при создании, перемещении, распространении. Данная тенденция приведет к перспективе жесткой унификации и стандартизации аудита в том числе и бизнес-процесса «Продажи» [21]. Разработка единых корпоративных стандартов аудита станет приоритетной задачей корпоративных методологов.

В качестве шестой тенденции следует выделить тенденцию, связанную с изменением технологии аудита бизнес-процесса «Продажи» в связи с пандемией COVID 19. Незапланированная ситуация, а именно пандемия COVID 19 внесла изменения в привычный уклад жизни не только граждан по всему миру, но и в бизнес-процесс «Продажи» большинства коммерческих организаций по всей планете. В наиболее выигрышном положении оказались фирмы, использующие цифровые технологии в целях продаж, например Интернет-магазины, электронные торговые площадки. Сотрудники отдела продаж и маркетинга перешли на удаленную работу, также как и сотрудники, контролирующие их. Сложность работы внутренних аудиторов в новых условиях заключается в отсутствии первичных документов, отсутствии на рабочих местах сотрудников аудируемых объектов, увеличение времени письменной коммуникации, сложность работы за небольшими домашними мониторами, слабость технических параметров домашних компьютеров при обработке больших массивов информации, отсутствие принтеров, сканеров в личном владении сотрудников, находящихся на удаленной работе, также отвлекающие домашние факторы от сосредоточенной работы.

В сложившейся ситуации А. Сонин рекомендует: (1) Содействовать администрации коммерческой организации в оценке ситуации, представлении о возможных рисках, которые являются последствиями резкого падения спроса, перебои в поставках и отгрузках, увеличении дебиторской задолженности, снижении уровня ликвидности, логистический коллапс, болезнь большого числа сотрудников, невозможность наладить вышедшие из строя основные средства, нарушение договорных условий, сбой графика выполнения работ, услуг. (2) Ориентироваться при решении текущих вопросов на долгосрочную перспективу<sup>2</sup>.

В мае 2020 г. Институтом внутренних аудиторов подведены результаты опроса руководителей служб внутреннего контроля и аудита 45 коммерческих организаций на тему

«Влияние пандемии на деятельность внутреннего контроля и аудита»<sup>3</sup>. Опрос выявил, что в 42 % случаях сотрудники СВК несущественно вовлечены в мероприятия по реагированию в сложившихся условиях и в 33,33 % сотрудники СВК считают себя существенно вовлеченными. Существенно изменился функционал только у 15,56 % структур внутреннего контроля, у 84 % опрошенных функционал изменился несущественно либо не изменился. Наибольшее изменение функционала заключалось в содействии в: оптимизации расходов – 62,22 %; изменении бизнес-процессов – 44,44 %; в переоценке рисков – 53,33 %. Доля заданий в области консультации руководства выросла на 28,89 %. Изменение вектора работы внутреннего контроля в сторону помощи в решении оперативных задач выросло на 24,44 %. Полный переход на удаленный режим работы характерен для 71,11 % опрошенных. Ситуация с пандемией существенно изменила подход внутреннего контроля в использовании IT-ресурсов у 15,56 % опрошенных, несущественно в 31,11 % и вообще не оказала влияния в 48,89 % респондентов<sup>2</sup>.

### Заключение

Таким образом по результатам исследования нами были определены особенности Бизнес-процесса «Продажи», которые следует учитывать при его внутреннем контроле, проявляющиеся в зависимости используемой нормативной базы при осуществлении данного бизнес-процесса от осуществляемого вида экономической деятельности, широкое распространение цифровых технологий при его осуществлении; выстраивание коммуникаций с внешними участниками (клиентами, конкурентами, потенциальными покупателями) в соответствии с действующим законодательством и внутренними регламентами; использование принципов и этических норм при формировании маркетинговой, ценовой, антикоррупционной политики, участия в тендерах и торгах в части прозрачности, обоснованности принятых решений и их исполнения, обоснования применения и экономической целесообразности принятого решения.

В ходе исследования выявлены основные тенденции развития внутреннего контроля и аудита бизнес-процесса «Продажи» такие как: тенденция перехода к непрерывному контролю в режиме он-лайн, что обусловлено развитием цифровых технологий; тенденция широкого применения цифровых технологий в рамках аудита бизнес-процесса «Продажи» в комплексе с развитием аудита безопасности ИТ-систем, тенденция изменения требований к уровню квалификации сотрудников, осуществляющих аудит бизнес-процесса «Продажи», возрастание роли управленческого учета, а в его рамках планирование и бюджетирование как основы для проведения аудита бизнес-процесса «Продажи», глобализация рынка капитала, организация производственных, сбытовых площадок и глобализация торговли, изменение технологии аудита бизнес-процесса «Продажи» в связи с пандемией COVID 19.

---

<sup>3</sup> Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России, 2020. – URL: <https://www.iaa-ru.ru/contact/%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%92%D0%90%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%PwC%20%D0%98%D0%92%D0%90%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F%20.12.2020.pdf>.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Багдасарян Д.Г. Методика внутреннего аудита процесса выпуска и продажи готовой продукции / Учет и статистика. – 2011. – № 3 (23). – С. 40–46.
2. Багдасарян Д.Г. Управленческий аудит эффективности процесса выпуска и продажи готовой продукции / Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 1. – С. 180–182.
3. Багдасарян Д.Г. Развитие методики внутреннего аудита процесса выпуска и продажи готовой продукции / Д.Г. Багдасарян // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III международной научно-практической конференции. – М.: Буки-Веди, 2013. – 76–81 с.
4. Поленова С.Н. Система внутреннего контроля: теоретический аспект построения и функционирования / С.Н. Поленова // Аудитор. – 2016. – № 6. // Консультант Плюс: справочно-поисковая система. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.01.2020). – Режим доступа: с компьютеров электронных читальных залов.
5. Серебрякова Т.Ю. «Концептуальные подходы к категории «внутренний экономический контроль»» / Т.Ю. Серебрякова // Экономические науки» 1 (62) 2010. – URL: [https://ecsn.ru/files/pdf/201001/201001\\_397.pdf](https://ecsn.ru/files/pdf/201001/201001_397.pdf). (дата обращения: 28.01.2020).
6. Шостик Г.П. Внутренний аудит маркетинга и продаж / Г.П. Шостик // Экономика, право и проблемы управления. – 2017. – № 7. – С. 84–87.
7. Ковалева И.П., Леснянская Д.Д. Актуальные аспекты контроля продаж и снабжения в российской практике / Вектор экономики. – 2018. – № 4 (22). – С. 8.
8. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Крышкин О. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 477 с. – ISBN 978-5-9614-4449-0. – Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961444490.html> (дата обращения: 09.02.2021).
9. Тарасова Е.Е. Инновации в коммерческой деятельности / Е.Е. Тарасова, Е.В. Матузенко, Ю.А. Наплекова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 2 (69). – С. 198–209.
10. Беспятая М.Н. Дополненная реальность как новая форма взаимодействия с потребителями / М.Н. Беспятая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 3. – С. 40–47.
11. Яшин С.Н., Совершенствование бизнес-процессов реализации продукции промышленных предприятий на основании достижений цифровой экономики / С.Н. Яшин, С.А. Борисов, Н.А. Ягунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 8–1. – С. 391–400.
12. Колесник А.Л. Внутренний аудит государственных контрактов / Транспортное дело России. – 2016. – № 6. – С. 101–103.

13. Серебрякова Т.Ю. Управленческий анализ в контексте внутреннего контроля / Т.Ю. Серебрякова // Международный бухгалтерский учет. –2020. – Т. 23. – № 6 (468). – С. 627–642. // Консультант Плюс: справочно-поисковая система. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.01.2020). – Режим доступа: с компьютеров электронных читальных залов.
14. Development of internal control methodology by using statistical methods of variability assessment of material flow business processes / N.N. Khakhonova, T.A. Koltsova, L.F. Shilova, A.S. Kovalev // European Research Studies Journal. – 2018. – Т. 21. – № 4. – С. 178–186.
15. Колабаева, А.А. Нормативное регулирование организации внутреннего финансового контроля коммерческой организации энергетики / А.А. Колабаева // Научный форум: Инновационная наука: по материалам I международной научно-практической конференции. – № 1(1). – М., Изд. «МЦНО», 2016. – 39–46 с.
16. Куприянова, Т.Б. Нормативные основы организации системы внутреннего финансового контроля коммерческой организации / Т.Б. Куприянова, С.В. Бокатая // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет – 2016. – № 3. // Консультант Плюс: справочно-поисковая система. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.01.2020). – Режим доступа: с компьютеров электронных читальных залов.
17. Formation of the system of internal audit in the automotive industry / A.A. Ajupov, A.A. Kurilova, M.A. Azarskaya, L.Y. Yakovleva, T.U. Serebryakova // Research Journal of Applied Sciences. – 2016. – Т. 11. – № 11. – С. 1166–1171.
18. Methodology of building up the accounting and analytical management support for organizations in Russia / E.V. Kuznetsova, S.P. Katerinin, I.N. Bogataya, N.N. Khakhonova // European Research Studies Journal. – 2017. – Т. 20. – № 1. – С. 257–266.
19. Audit risk assessment model / S.V. Arzhenovskiy, T.G. Sinyavskaya, A.V. Bakhteev, N.N. Nahonova // International Journal of Economics and Business Administration. – 2019. – Т. 7. – № S1. – С. 74–85.
20. Use of regression models when performing fraud risk assessment procedures in the audit process / A.V. Bakhteev, S.V. Arzhenovskiy, N.N. Khakhonova, Y.V. Kuznetsova // European Research Studies Journal. – 2017. – Т. 20. – № 3B. – С. 22–33.
21. Фролова, Н.С. Современные тенденции развития международной торговли в условиях глобализации / Н.С. Фролова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №3 (2017) – С. 2–4. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN317.pdf>.

**Bogataya Irina Nikolaevna**

Rostov state economic university, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: bogatyy89@rambler.ru

**Kovaleva Valeriya Igorevna**

Rostov state economic university, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: lerakovaleva92@rambler.ru

## **Investigation of the specifics of the Sales business process in commercial organizations and the main trends in the development of its internal control and audit**

**Abstract.** The article examines the features of the business process of "Sales", which should be taken into account within the framework of the internal control system, and on this basis identifies the main trends in the development of internal control and audit of the business process under study in commercial organizations.

The purpose of the study is to identify the features of the "Sales" business process from the point of view of their impact on the internal control process, as well as to identify the current trends in the development of internal control and audit in relation to this business process.

The object of the study the authors have selected a business process, sales in the commercial organizations.

In the course of the study determined the purpose, objectives of internal control in a business process "Sales", it is proved that for effective internal control of this process requires an understanding of its features and take into account the main modern trends in the field of internal control.

The article considers the structure of the business process "Sales" by means of its detailing into business processes of 2 and 3 levels. The following level 2 business processes are considered: monitoring of the main aspects of supply and demand, preparation for participation in the tender, agreement approval, execution of the revenue contract in connection with the main tasks of internal control of these business processes. The study of the "Sales" business process allowed us to identify its main features that should be taken into account when conducting control procedures. These features, combined with the digital transformation of the business, have largely determined the main trends in the development of internal control and audit of the "Sales" business process in commercial organizations. The main trends and prospects for the development of internal control and audit of the "Sales" business process, which are mainly related to the digital transformation of the business, are highlighted. Taking into account the specifics of the Sales business process and the main trends in its internal control and audit contributes to improving the efficiency of this business process based on the implementation of the recommendations developed during the control procedures.

**Keywords:** internal control; internal audit; business process "Sales"; trends in the development of internal control and audit; digital transformation