

Научная статья

УДК 338.2

doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-64-73

Контроль закупочной деятельности в системе экономической безопасности предприятия

Марат Владимирович Юрьев

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,
Самара, Россия, Ch44ch@mail.ru

Аннотация. Данная работа раскрывает ключевой аспект защиты экономических интересов компании – формирование надежного контрольного механизма в закупочной деятельности. В условиях рынка эта проблема приобретает особую значимость, что доказывается регулярно публикуемой статистикой, согласно которой противоправные действия внутри компаний, связанные с закупками, встречаются повсеместно. Чаще всего они выражаются в тайном соглашении между ответственными сотрудниками и контрагентами, результатом которого становится искусственное увеличение стоимости контрактов и получение нелегальных выплат. Последствиями подобных схем выступают не только прямые финансовые потери и завышенные налоговые отчисления, но и серьезный урон деловой репутации организации. Основной целью настоящего исследования является разработка практических рекомендаций по построению внутреннего контроля закупочной деятельности. Автором обосновывается концепция поэтапного непрерывного контроля, сфокусированного на оценке рисков. Ее центральный принцип – это перераспределение ресурсов в пользу проверки наиболее ответственных фаз процедуры закупки: определения ее необходимости, составления требований к товарам или услугам, выбора контрагента и анализа предложенной цены. Такой подход дает возможность нейтрализовать потенциальные угрозы в зародыше и оптимизировать трудозатраты службы внутреннего аудита. В дополнение к этому в исследовании анализируются современные способы усиления защищенности бизнес-процессов, среди них: применение электронных площадок для проведения конкурентных закупок, что повышает прозрачность; внедрение информационных систем для управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) и предотвращения утечки информации (DLP); контроль косвенных признаков поведения персонала.

Ключевые слова: контроль закупок, экономическая безопасность, корпоративное мошенничество, риск-ориентированный контроль, внутренний аудит, сговор поставщиков, откаты, прозрачность закупок

Основные положения:

- ♦ закупочная деятельность является высокорисковой зоной для экономической безопасности предприятия, что подтверждается широкой распространенностью корпоративного мошенничества, ведущего к прямым финансовым потерям, неэффективным расходам и репутационному ущербу;
- ♦ основной угрозой в закупках выступает сговор сотрудников предприятия-заказчика с поставщиками, результатом которого становится завышение контрактных цен, закупка несоответствующих или некачественных товаров и последующее незаконное обогащение сторон в ущерб интересам организации;
- ♦ для противодействия угрозам необходимо внедрение специальной риск-ориентированной системы внутреннего контроля, оптимальной формой которой является модель многоступенчатого сквозного контроля, фокусирующего основные ресурсы на проверке начальных этапов закупки (обоснование потребности, выбор поставщика, обоснование цены) для упреждения рисков.

Для цитирования: Юрьев М.В. Контроль закупочной деятельности в системе экономической безопасности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 6 (260). С. 64–73. doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-64-73.

© Юрьев М.В., 2026

Original article

Control of procurement activities in the enterprise economic security system

Marat V. Yuriev

Samara National Research University, Samara, Russia, Ch44ch@mail.ru

Abstract. This study addresses a key aspect of protecting company's economic interests, i.e. establishing a reliable control mechanism for procurement activities. In a market environment, this issue gains particular significance, as evidenced by regularly published statistics. According to this data, wrongdoing within companies related to procurement is widespread. Typically, they are expressed as collusion between responsible employees and counterparties, resulting in the artificial inflation of contract costs and illegal pay. The consequences of such schemes include not only direct financial losses and inflated tax liabilities but also significant damage to the company's business reputation. The goal of this paper is to develop practical recommendations for building a system of internal control over procurement activities. As a result, the author substantiates a concept of phased, continuous control focused on risk assessment. Its central principle is the reallocation of resources towards auditing the most critical phases of the procurement process: determining its necessity, formulating requirements for goods or services, selecting a counterparty and analyzing the proposed price. This approach enables neutralization of potential threats in the bud and optimizes the labor costs of the internal audit function. Additionally, the study analyzes contemporary methods for enhancing the security of business processes. These include the use of electronic platforms for competitive procurement to increase transparency; implementation of information systems for supplier relationship management (SRM) and data loss prevention (DLP); and monitoring of indirect behavioral indicators among personnel.

Keywords: procurement control, economic security, corporate fraud, risk-based control, internal audit, supplier collusion, kickbacks, procurement transparency

Highlights:

- ◆ procurement activity constitutes a high-risk area for enterprise economic security, as confirmed by the high prevalence of corporate fraud leading to direct financial losses, inefficient expenditures, and reputational damage;
- ◆ the primary threat in procurement is collusion between the customer employees and suppliers, resulting in inflated contract prices, purchasing substandard or poor-quality goods, and subsequent illicit enrichment of the parties at the expense of the organization's interests;
- ◆ countering these threats requires implementing a specialized risk-oriented internal control system, the optimal form of which is a model of multi-stage, end-to-end control that focuses key resources on verifying the initial stages of procurement (rationale for the need, selection of a supplier, price substantiation) to preempt risks.

For citation: Yuriev M.V. Control of procurement activities in the enterprise economic security system // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 6 (260). Pp. 64–73. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-64-73.

Введение

Оборот товаров, работ и услуг (далее – ТРУ) является неотъемлемой частью хозяйственной жизни всех предприятий и организаций различных форм собственности и хозяйствования, уровня и масштаба. Входящие и исходящие потоки ТРУ обеспечивают функционирование как производственных комплексов в системе создания и выпуска конечного про-

дукта, так и собственные операционные нужды, неминуемо сопровождающие жизнедеятельность любых хозяйствующих субъектов.

Формируя добавленную стоимость, организация однозначно должна понести затраты, приобретая где-либо базу, к которой, в свою очередь, данный вид стоимости будет приращен, будь то материальное сырье, получаемое путем прямого или косвенного бартера, или

услуга, цена на которую формируется исходя из цены нормо-часа человеческого труда.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что в контуре производственных циклов любых предприятий процедура удовлетворения потребности путем закупки ТРУ представляет собой важнейшую сферу ее хозяйственной деятельности, являясь неким «бутылочным горлышком» всех финансово-хозяйственных операций, за исключением лишь ряда финансовых отношений, например налогового характера. Грамотное построение системы снабжения позволяет минимизировать риски простоев, недозагруженности производственных мощностей, снижения производительности и т.д. При этом особое внимание уделяется не только сопровождению и поддержанию основных направлений деятельности, но и обслуживанию общехозяйственных статей расходов, выражающихся в закупке ТРУ, необходимых для обеспечения нормальных условий труда, функционирования системы безопасности, продвижения предприятий и расширения узнаваемости бренда на рынке [1; 2].

В данных условиях немаловажная роль в организациях должна отводиться системе организации закупочной деятельности как ключевому инструменту удовлетворения ее потребительских нужд, позволяющей избежать существенных финансовых издержек при выборе между скоростью удовлетворения потребности и ценой, увеличить показатели рентабельности, деловой активности и, в конечном итоге, максимизировать экономический результат – прибыль. Без должного регулирования данной сферы финансово-хозяйственной помощи невозможно усиление отдачи на вложенный капитал и прироста стоимости чистых активов.

На современном этапе под прямое правовое регулирование данного вопроса подпадают объекты государственной и муниципальной собственности, а также отдельные виды юридических лиц с государственным участием [2–4]. В свою очередь, закупочная деятельность частных организаций регулируется косвенным образом через отраслевые стандарты, посредством локальных нормативных актов либо не регламентируется вовсе.

Мошенничество в сфере закупок является достаточно распространенной и, следовательно, крайне актуальной проблемой многих предприятий. Так, насущность угрозы в сфере экономической безопасности и, в частности, закупочной деятельности для различных предприятий подтверждается исследованием, проведенным аудиторско-консалтинговой компанией «Технология Доверия» за 2022–2023 гг. По результатам исследования на основе ответов 98 респондентов, являющихся представителями различных секторов экономик, были сформированы данные, выраженные в процентном соотношении, доказывающие актуальность проблемы корпоративного мошенничества в сфере закупок. 70% опрошенных указали, что за последние два года столкнулись с проявлениями незаконного присвоения активов, из которых 54% отметили рост количества нарушений, а 56% – увеличение размера понесенного ущерба [5]. При этом мошенничество в закупочной деятельности было отнесено на второе место антирейтинга с показателем в 50% [5].

Как утверждали респонденты, основными причинами роста нелегального присвоения материальных благ являлось изменение в корпоративной культуре и бизнес-среде. Виновные лица, причастные к незаконным посягательствам и являющиеся источниками угроз, разделились на внешних и внутренних с распределением 37%, приходящихся на сотрудников организации, и 33% – на внешних представителей. По мнению 88% респондентов, типичный образ внутреннего нарушителя – это мужчина, являющийся руководителем среднего или высшего звена, в возрасте от 30 до 40 лет со стажем работы в организации 5–10 лет [5]. При этом самым частым внешним нарушителем выделяют именно поставщика, что подтверждает распространенность мошенничества в закупочной деятельности. Реализация планов незаконного обогащения чаще всего осуществляется через систему преступных сговоров между поставщиками и сотрудниками организации с целью получения незаконных вознаграждений в форме так называемых «откатов», что подтверждается ответами 86% опрошенных.

Сложившаяся практика показывает, что человеческий фактор в системе закупок играет одну из ключевых ролей в обеспечении качественными товарными запасами деятельности организаций по конкурентной рыночной цене [2; 6]. Недружественное взаимодействие сотрудников предприятий с внешними представителями перерастает в серьезную финансовую угрозу, результатом чего могут стать хищение, незаконное обогащение, утечка коммерческой информации и др. Изошренность мошеннических схем подобного «сотрудничества» может быть различна, но результаты для предприятия одни – отток денежных средств с последующим искажением финансовой информации, растрата бюджета предприятия, образование неликвидного имущества на балансе.

Обозначенная актуальность определила цель данного исследования, заключающуюся в разработке практических рекомендаций по построению системы внутреннего контроля закупочной деятельности, позволяющей существенно снизить потенциальные экономические риски.

Методы

Исследование основано на применении системного подхода к выявлению рисков в процессе закупочной деятельности и его места в экономической безопасности.

Материалами исследования выступили многочисленные труды как отечественных, так и зарубежных ученых, посвященные вопросам обеспечения экономической безопасности предприятия посредством совершенствования системы контроля.

Исследование выполнено с использованием системного, причинно-следственного методов, сравнительного, ситуационного анализа и метода аналогий. Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты в области обеспечения экономической безопасности и контроля, данные Федеральной службы государственной статистики, а также информационно-аналитических и рейтинговых агентств.

Результаты

Ярким проявлением негативного эффекта корпоративного мошенничества в системе

снабжения служит хищение из организации-заказчика денежных средств путем завышения цены покупаемых товаров, работ или услуг с целью формирования денежной массы. Впоследствии данные денежные средства поставщиком ТРУ передаются сотруднику организации-заказчика в виде незаконного денежного вознаграждения – «отката» за создание для поставщика отдельных благоприятствующих условий, преференций в процессе закупки. Формирование завышенной цены происходит на этапе, когда сотрудник отдела снабжения заказчика вступает в сговор с контрагентом и на заранее договоренных условиях, создавая ему таким образом преференции, в целях личного неправомерного обогащения производит закупку ТРУ за счет средств организации у определенного поставщика. При этом перед вышестоящим руководством организации-заказчика недобросовестным сотрудником могут целенаправленно скрываться, вуалироваться или видоизменяться реальные характеристики покупаемых ТРУ и их расхождения с требуемыми изначально, детали и условия договора, целевая направленность приобретения, результаты анализа рынка производителей продукции-аналога со ссылками на фактические рыночные цены. В результате происходит незаконное обогащение двух взаимозависимых лиц в той или иной форме: сотрудника заказчика – от полученного законного вознаграждения в форме отката, а поставщика – от сбыта своего товара.

В целом, конечно, причины или мотивы такого неправомерного сотрудничества могут быть различны. Они могут включать в себя личные мотивы сотрудников организации-заказчика или поставщика, психоэмоциональное состояние и черты личности человека, внутренние принципы работы в компании и атмосферу в коллективе. Все это определенным образом влияет на склонность работников к совершению противоправных действий в отношении предприятия.

Закладывание процента отката в стоимость продаваемой продукции – логичное решение поставщика в условиях рыночной экономики с последующим образованием завышенной цены. При таком подходе к ценообразованию затраты от реализации мошенниче-

ской схемы косвенным образом переносятся на предприятие. Образующая дельта денежных средств, состоящая из разницы завышенной цены закупки и реальной рыночной стоимости приобретаемого товара, передаваемая сотруднику заказчика или нередко распределяется между обоими недобросовестными участниками договорных отношений, и есть ущерб организации. Помимо этого, предприятие теряет от уплаты неверно сформированного НДС. Распространение подобного «сотрудничества» на все заключенные контракты по закупке ТРУ и пересчет предполагаемых потерь (или расчет общей дельты утечки) может способствовать образованию крупного финансового или материального ущерба.

Не стоит забывать, что ущерб от мошенничества в сфере закупочной деятельности несут не только промышленные, торговые, строительные и другие организации, формирующие добавленную стоимость. Непосредственный ущерб от завышения цен закупаемых ТРУ, необходимые в повседневной операционной деятельности, несут огромное количество общественных структур, некоммерческих организаций, государственных или муниципальных структур, оказывающих услуги населению на некоммерческой основе. Средствами производства, закупка которых может быть проведена по завышенной стоимости, могут быть мебель, канцелярские товары, оргтехника, консалтинговые или клининговые услуги, услуги по ремонту и обслуживанию помещений или зданий и мн. др.

Также, по результатам исследования, проведенного компанией «Технология Доверия», представители компаний инвестиционно-строительной деятельности выделили в качестве маркеров мошеннических схем необоснованное завышение цен, указанных в сметной документации, а также объемов выполненных работ. Больше половины опрошенных компаний (67%) сталкивались с привлечением к работе фиктивных организаций в качестве поставщиков или подрядчиков, т.е. избранных в ходе процесса закупки товаров, работ или услуг.

В целом финансовый ущерб, понесенный компаниями от корпоративного мошенничества, варьируется от 1 млн руб. до 100 млн руб.

с превышением в 13% случаях [5; 6]. Помимо прямого ущерба компании вынуждены дополнительно тратить средства на меры реагирования и устранения последствий выявленных угроз.

Корпоративное мошенничество также оказывает негативное влияние на предприятие в виде потерь нефинансового или репутационного характера. Закупка заведомо некачественных или несоответствующих потребностям предприятия товаров у определенных аффилированных поставщиков может образовывать излишки невостребованных материалов, вовлечение в производство которых нарушит технологические процессы и потребительские свойства выпускаемой продукции. Для капиталоемких предприятий имеет место угроза приобретения необоснованно дорогого и технологически неэффективного оборудования, обслуживание и производительность которого будет в худшую сторону отличаться от аналога с меньшей стоимостью. Все это может привести к реализации существенных репутационных рисков для организаций при попадании некачественно произведенной продукции на рынок или при срыве сроков производства либо поставки. Переизбыток неликвидного имущества, сырья и оборудования требует затрат на хранение или приводит к продаже «неликвида», все равно принося косвенные финансовые убытки. А лишние затраты на закупку дополнительных партий необходимого сырья, комплектующих или средств производства несут в себе прямой финансовый ущерб предприятию.

Интересным обстоятельством, принимая во внимание столь негативную статистику, является то, что в 77% респондируемых компаний была организована система безопасности в той или иной форме и разработаны методы внутреннего контроля. Данное обстоятельство может свидетельствовать о постоянном развитии способов корпоративного мошенничества, а также в некоторых случаях – слабых мерах внутреннего противодействия преступным посягательствам, не представляющих собой эффективную систему защиты от внутренних и внешних угроз [7–9].

Кроме того, предположение о наличии на российском рынке незащищенных компаний

с их преобладающим большинством подтверждается данными опроса Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», согласно которому только 15% российских компаний имеют собственную службу безопасности, при этом 70%, несмотря на отсутствие службы безопасности, нуждаются в ней [2]. Доля компаний, уязвимых к проявлениям угроз и не способных в должной мере выявлять, реагировать и предотвращать последствия их наступления, входят в группу компаний – источников роста теневой экономики.

Принимая во внимание подтвержденную перечисленными исследованиями высокую вероятность реализации экономических рисков в сфере закупочной деятельности и их существенность, а также тот факт, что закупки однозначно присутствуют в регламентированном (регулируемом) или нерегламентированном виде у всех хозяйствующих субъектов, охватывая существенную часть их финансовых операций, представляется целесообразным внедрение в структуру обеспечения их экономической безопасности системы контроля закупочной деятельности. При этом такие факты хозяйственных операций, как формирование потребности и ее удовлетворение в форме поставки, монтажа и последующего полезного использования закупаемых ТРУ, а также выполнения работ, оказания услуг и функционирования объектов или общественных отношений, в интересах которых они выполнялись или оказывались, на наш взгляд, в разрезе исследуемой проблематики также стоит относить к понятию закупки (закупочной деятельности), принимая во внимание тот факт, что именно благодаря ей они свершились в организации.

В целом контроль как элемент управления служит одним из ключевых регуляторов большинства процессов, протекающих в организации, посредством принятия своевременных тактических решений на основании выявленных отклонений, что, в свою очередь, влияет на достижение стратегических целей. Одновременно нужно учитывать тот факт, что само функционирование системы контроля закупочной деятельности косвенно (например, через экономию денежных средств путем упрежде-

ния их неправомерного вывода из финансового оборота организации вывода и их последующего использования в процессе развития производства или улучшения условий труда) или непосредственно (например, ввиду изменения сроков процедур удовлетворения потребности производства в материалах) влияет на все стороны хозяйственной жизни предприятия, в том числе и на себя саму, в той же степени, в какой у них возникает необходимость удовлетворения каких-либо потребностей, т.е. закупке чего-либо.

В связи с этим при создании системы контроля закупочной деятельности в организации необходимо максимально придерживаться принципа сбалансированности, учитывая особенности технологического процесса и сроки производства конечного продукта, выполнения работ или оказания услуг, обеспечивая при этом должный уровень защиты экономических интересов организации. Кроме того, необходимо учитывать себестоимость и самих контрольных мероприятий, складывающуюся как из фонда оплаты труда задействованных в контрольном процессе сотрудников, так и из затрат на их материально-техническое обеспечение, размещение, обучение, переподготовку, транспортные расходы и т.д.

В данном случае наиболее эффективным с точки зрения защиты экономических интересов и одновременно наименее затратным с точки зрения себестоимости реализации и функционирования (т.е. наиболее экономически эффективным) представляется создание на предприятиях риск-ориентированной системы многоступенчатого сквозного контроля закупочной деятельности, трудоемкость контрольного процесса в рамках которой снижается по мере прохождения (завершения) закупочных процедур.

На рисунке представлены основные точки контроля, требующие конкретных действий и оценки риска проведения закупочных процедур, снижающих экономическую безопасность организации.

На первом этапе контролю подлежит сама потребность в закупке: следует подтвердить необходимость данной операции для деятельности предприятия. На этом же этапе определяются непосредственно технические характе-

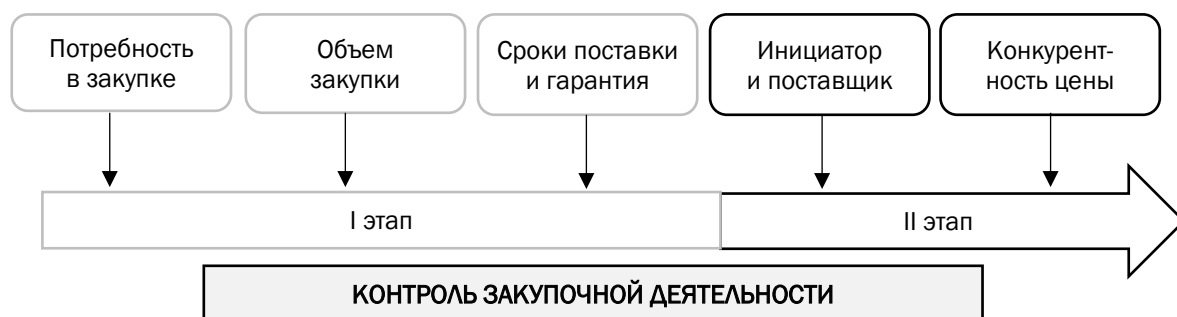


Рис. Элементы системы предварительного контроля закупочной деятельности

ристики планируемых к закупке ТРУ и объем, в котором действительно нуждается на текущий момент организация. В случае превышения закупаемых объемов над необходимыми требуется обоснование. Также на первом этапе наряду с подтверждением потребности, объемов и технических характеристик закупаемых ТРУ подтверждаются и верифицируются сроки поставки и гарантийные условия. Сроки поставки существенно влияют на выбор поставщика, цену и иные затраты, поэтому контроль выставленных сроков также имеет существенное значение.

Вторым этапом, после подтверждения потребности, срочности и объемов закупки, является подтверждение достоверности обосновывающих начальную максимальную цену закупки коммерческих предложений, конкурентность указанных в них цен и добросовестность указанных в них организаций. В современных методиках контроля закупочной деятельности именно второй этап представляется основным, так как значительное число противоправных действий связаны с аффилированностью поставщиков и неконкурентоспособной ценой.

Реализованный таким образом стопроцентный охват контролем всех процессов на начальной стадии закупочной процедуры (подтверждение потребности в закупке, обоснование цены, достоверность данных технического задания и т.д.) позволит снизить количество контрольных мероприятий и, как следствие, нагрузку на контрольное и закупочные подразделения на более поздних этапах (оказание услуги, выполнение работ, поставка оборудования, его монтаж и эксплуатация).

Применение теории риск-ориентированного подхода через отнесение закупочной деятельности к категории «узких» участков с высо-

ким уровнем экономического риска и применение в отношении нее контрольных мероприятий позволит добиться состояния максимальной защищенности предприятия посредством обеспечения экономической безопасности хозяйственной жизни путем упреждения экономических рисков на начальной стадии процесса закупки.

Обсуждение

В определенной степени упростить или даже исключить необходимость ряда контрольных процедур в системе контроля закупочной деятельности позволит внедрение в организации практики закупок с использованием возможностей электронных торговых площадок – отличное решение для поиска надежных контрагентов, способных поставить требуемые ТРУ по конкурентным ценам [10; 11]. Массив данных о предлагаемых ТРУ с установленными конкурентными ценами даст возможность быстрого поиска необходимого поставщика в контуре виртуальной платформы, что поможет минимизировать риски заключения контрактов с компаниями-однодневками и исключить преждевременное установление взаимной заинтересованности между поставщиком и представителем отдела снабжения, что уменьшит вероятность незаконного сотрудничества.

При этом формирование листа-альтернатив с предложениями по тендеру предоставит предприятию-заказчику возможность выбора между множеством поставщиков и уменьшит зависимость от условий сотрудничества с определенным контрагентом. Это поможет оптимизировать процессы закупки ТРУ, а также сократить расходы на сотрудничество с невыгодными поставщиками, что позволит реинве-

стировать высвободившиеся средства в бизнес.

В условиях цифровой трансформации бизнеса, автоматизации и информатизации всех его сфер немаловажно не забывать и о разработке цифровых решений, способных уменьшить влияние человеческого фактора на закупочную деятельность, автоматизировать и оптимизировать процессы контроля закупочной деятельности, повысить скорость и эффективность поиска потенциальных поставщиков в открытых телекоммуникационных сетях, анализа цен на ТРУ, а также снизить количество инцидентов срыва сроков поставок и т.д. [11; 12].

Добиться этого можно путем внедрения SRM-систем (от англ. Supplier Relationship Management), представляющих собой программно-аппаратные комплексы управления взаимоотношениями с поставщиками. При этом компании могут либо разрабатывать собственные программные продукты, учитывающие уникальные особенности их операционной или закупочной деятельности, либо пользоваться готовыми решениями, прибегая к услугам кастомизации (персонализации) от сторонних организаций. Желаемым результатом такого внедрения является состояние максимальной прозрачности информационных потоков, включающих в себя сведения о заключенных договорах, планируемых закупках, всех поставщиках и подрядчиках, каталогах ТРУ с расценками и направленностями закупки.

Внедрение DLP-систем (от англ. Data Loss Prevention), предназначенных для предотвращения утечек конфиденциальной информации за пределы периметра организации, позволит обеспечить контроль за процессом формирования начальной, средней или максимальной цены закупки (в зависимости от принятого порядка и вида закупочной процедуры) путем сбора данных о коммерческих предложениях, поступающих в различной форме от потенциальных поставщиков на рабочие места сотрудников закупочных подразделений.

Достижение состояния экономической безопасности предприятия при удовлетворении его потребности в ТРУ возможно не только через систему формализованных методов, но и посредством простого наблюдения за поведением сотрудников, отвечающих за закупоч-

ную деятельность. Сравнение динамики заработной платы работника с резкими колебаниями в его потребительском поведении, т.е. видимыми несоответствующими уровню его дохода повседневными или крупными расходами, поможет выявить признаки схождения его на недобросовестный путь и легализации им денежных средств, полученных в качестве откатов. Изменение уровня жизни и рост частоты совершения подобных приобретений без увеличения заработной платы может навести на предположение о возможном участии сотрудников, осуществляющих закупки, в мошеннических схемах, что послужит почвой для начала более тщательных проверок, целью которых в первую очередь, на наш взгляд, должно ставиться выявление схем причинения предприятию убытков или ущерба и предпосылок к их возникновению.

Заключение

В целом арсенал методов и инструментов в сфере обеспечения экономической безопасности в настоящее время весьма широк, и применение их организациями, стремящимися к минимизации убытков для обеспечения уверенного развития или повышению рентабельности своего бизнеса, несомненно, принесут свои положительные плоды. Однако в современных реалиях быстроизменяющегося, динамично развивающегося мира, уверенно идущего по пути тотальной цифровизации, обеспечить эффективное противодействие угрозам экономической безопасности возможно лишь при организации взвешенной, продуманной системы упреждения финансовых рисков, способной своевременно их выявлять и купировать и при этом не требующей больших финансовых вложений на единицу сэкономленных средств и не сковывающей хозяйственную деятельность предприятия чрезмерным количеством и громоздкостью контрольных мероприятий.

Оценка эффективности контрольных мероприятий выражается не в количестве ресурсов, затраченных на работу, а в плодотворности воздействия через уменьшение вероятности риска наступления угроз. В варианте с закупочной деятельностью концентрация усилий по серии «узкий участок» будет максимально

результативна в силу специфики отдела снабжения, проявляющейся не только в функциональных особенностях работы, но и в качественных характеристиках. Как правило, относительно других структурных подразделений предприятия данный отдел отличается небольшой численностью привлекаемых сотрудников. Это позволяет четко определять границу работ и объекты воздействия. Следовательно, вся деятельность отдела снабжения будет осуществляться в поле зрения контрольного органа, давая возможность проведения локальной работы по выявлению угроз и тщательной проверки ответственных лиц.

Одним из преимуществ надзорной деятельности в управлении сферой закупок является достижение состояния защищенности без значительного элемента финансирования. Это становится возможным благодаря количе-

ственным характеристикам численности структурного подразделения и возможностям расширения затрат по содержанию отдела ЭБП на все составные части хозяйственной жизни предприятия.

Система многоступенчатого контроля в рамках программы по обеспечению ЭБП может включать перечень приемов и методов, направленных на уменьшение воздействия негативных тенденций в закупочной деятельности. К одному из таких инструментов относится метод контрольного скальпеля, представляющий собой способ точечного реагирования посредством изоляции участка из общей системы и локальной работы по устранению источника угрозы, благодаря чему можно добиться максимального эффекта путем концентрации ресурсов без распыления их по всей области воздействия.

Список источников

1. Внутренний аудит : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», для магистерских программ «Внутренний контроль и аудит», «Экономическая безопасность» / Ж.А. Кеворкова, Т.П. Карпова, А.А. Савин [и др.] ; под редакцией Ж.А. Кеворковой. Москва : Юнити-Дана, 2017. 319 с. ISBN 978-5-238-02333-5.
2. Летунов Д. Каким компаниям необходима собственная служба безопасности?. URL: <https://rg.ru/2023/03/14/reg-szfo/kakim-kompaniiam-neobhodima-sobstvennaia-sluzhba-bezopasnosti.html> (дата обращения: 10.12.2025).
3. Комплаенс-контроль в системе финансовой безопасности экономического субъекта / В.А. Маняева, С.И. Соцкова, О.С. Аксилина, О.А. Наумова // Вестник СамГУПС. 2019. № 2 (44). С. 56–62.
4. О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 (редакция от 18.02.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (дата обращения: 10.12.2025).
5. Внутрикorporативные расследования: 2024 / Технологии Доверия. URL: <https://tedo.ru/internal-corporate-investigations-2024> (дата обращения: 10.12.2025).
6. Goryunova N., Baklanov A., Ivanovski E. Detecting corruption in single-bidder auctions via positive-unlabelled learning // Mathematical Optimization Theory and Operations Research: Recent Trends : 20th International Conference, MOTOR 2021, Irkutsk, July 5–10, 2021. Cham : Springer, 2021. Pp. 316–326.
7. Авдашева С.Б., Корнеева Д.В., Юсупова Г.Ф. Искусственный интеллект против картелей: чего (не) ждать? // Вопросы экономики. 2025. № 4. С. 34–54. doi:10.32609/0042-8736-2025-4-34-54. EDN WQLQDN.
8. Байрашев В.Р., Лютова О.И. Стандарты закупочной деятельности. Унификация правоприменения // Стандарты и качество. 2025. № 7. С. 51–55. doi:10.35400/0038-9692-2025-7-82-25.
9. Шешукова Т.Г., Мальцева А.А. Методика оценки эффективности государственных закупок в национальных исследовательских университетах // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 13. С. 2–9.
10. Левандовская А.М. Анализ организации и эффективности закупочной деятельности у крупных государственных заказчиков в рамках 223-ФЗ // Инновационное развитие экономики. 2022. № 6 (72). С. 225–229.
11. Шмелева М.В. Цифровая трансформация системы государственных и муниципальных закупок // Юрист. 2019. № 7. С. 15–22. doi:10.18572/1812-3929-2019-7-15-22.

12. Сироткина Н.Г. Цифровая трансформация системы государственных закупок: российский опыт // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сборник статей по итогам XX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 24–25 апреля 2025 года. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 718–721.

References

1. Internal audit : textbook for university students studying in the specialty "Accounting, analysis and Audit", for master's degree programs "Internal Control and Audit", "Economic Security" / J.A. Kevorkova, T.P. Karpova, A.A. Savin [et al.] ; edited by J.A. Kevorkova. Moscow : Unity-Dana, 2017. 319 p. ISBN 978-5-238-02333-5.
2. Letunov D. Which companies need their own security service?. URL: <https://rg.ru/2023/03/14/reg-szfo/kakim-kompaniiam-neobhodima-sobstvennaia-sluzhba-bezopasnosti.html> (date of access: 10.12.2025).
3. Compliance control in the financial security system of an economic entity / V.A. Manyeva, S.I. Sotskova, O.S. Aksinina, O.A. Naumova // Bulletin of the Samara State University of Railway Transport. 2019. No. 2 (44). Pp. 56–62.
4. On measures to provide national treatment for the procurement of goods, works, and services to meet State and Municipal Needs, and for the procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal entities : Decree of the Government of the Russian Federation No. 1875 dated 12/23/2024 (as amended on 18.02.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (date of access: 10.12.2025).
5. Internal Corporate Investigations: 2024 / Trust Technologies. URL: <https://tedo.ru/internal-corporate-investigations-2024> (date of access: 10.12.2025).
6. Goryunova N., Baklanov A., Ivanovski E. Detecting corruption in single-bidder auctions via positive-unlabelled learning // Mathematical Optimization Theory and Operations Research: Recent Trends : 20th International Conference, MOTOR 2021, Irkutsk, July 5–10, 2021. Cham : Springer, 2021. Pp. 316–326.
7. Avdasheva S.B., Korneeva D.V., Yusupova G.F. Artificial intelligence against cartels: what (not) to expect? // Economic issues. 2025. No. 4. Pp. 34–54. doi:10.32609/0042-8736-2025-4-34-54. EDN WQLQDN.
8. Bayrashev V.R., Lyutova O.I. Standards of procurement activity. Unification of law enforcement // Standards and quality. 2025. No. 7. Pp. 51–55. doi:10.35400/0038-9692-2025-7-82-25.
9. Sheshukova T.G., Maltseva A.A. Methodology for evaluating the effectiveness of public procurement in national research universities // Financial analytics: problems and solutions. 2015. No. 13. Pp. 2–9.
10. Levandovskaya A.M. Analysis of the organization and effectiveness of procurement activities for large government customers within the framework of 223-FZ // Innovative economic development. 2022. No. 6 (72). Pp. 225–229.
11. Shmeleva M.V. Digital transformation of the system of state and municipal procurement // Lawyer. 2019. No. 7. Pp. 15–22. doi:10.18572/1812-3929-2019-7-15-22.
12. Sirotkina N.G. Digital transformation of the public procurement system: Russian experience // Modern management: problems and prospects : collection of articles on the results of the XX International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 24-25, 2025. Saint Petersburg : Saint Petersburg State University of Economics, 2025. Pp. 718–721.

Информация об авторе

М.В. Юрьев – преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева.

Information about the author

M.V. Yuriev – lecturer of the Department of State and Municipal Management of the Samara National Research University.

Статья поступила в редакцию 29.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 29.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 09.06.2026.