

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Научная статья / Original article



JEL M10

BAK 5.2.3, 5.2.6

EDN HEOWVP

Кружкова И. И., Долгова С. А.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ КОМПАНИИ

Кружкова Ирина Игоревна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и экономической безопасности
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Среднерусский институт управления (Орел, Россия)
kruzhkova-ii@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4327-6985>
SPIN 9227-7668

Irina I. Kruzhkova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Economic Security Department
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)
kruzhkova-ii@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4327-6985>
SPIN 9227-7668

Долгова Светлана Алексеевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Среднерусский институт управления (Орел, Россия)
s_a_dolgova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>
SPIN 3107-2236

Svetlana A. Dolgova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Management and Personnel Management Department
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)
s_a_dolgova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>
SPIN 3107-2236

Аннотация. Идентифицировано и конкретизировано понятие «экономическая безопасность» и механизмы управления ею. Рассмотрена методика управления безопасностью компании, которая определяется основными задачами и факторами, оказывающими влияние на её уровень. Обосновано, что управление экономической безопасностью компании возможно при полном взаимодействии всех отделов и служб организации, скоординированных внутренними локальными актами, созданными механизмами и ключевыми индикаторами в соответствии с законодательством России. Выявлены ключевые компоненты показателей финансовой устойчивости, являющиеся определяющими по их влиянию на принципы управления экономической безопасностью компании. В результате системного анализа методологических подходов к исследованию процессов управления экономической безопасностью определены приоритетные направления механизмов управления, зависящие от внешних и внутренних угроз. Предлагаемая организационная структура с выделением функций управления по контурам ответственности, подкреплённая мероприятиями по обеспечению комплексной системы экономической безопасности, позволит организовать и вести управление экономической безопасностью. В результате исследования теоретических и научно-практических подходов по

Abstract. The concepts of economic security and its management mechanisms are identified and specified. The article considers the company's security management methodology, which is determined by the main tasks and factors influencing its level. It is proved that management of the company's economic security is possible with full cooperation of all departments and services of the organization, coordinated by internal local acts, established mechanisms and key indicators in accordance with the Russian legislation. The key components of financial stability indicators, which are crucial in terms of their impact on the management principles of the company's economic security were identified. As a result of systematic analysis of methodological approaches to the study of management processes of economic security, priority areas of management mechanisms that depend on external and internal threats were identified. The proposed organizational structure with allocation of management functions along the lines of responsibility, supported by measures to ensure integrated economic security system, will allow organizing and managing economic security. As a result of the research of theoretical and scientific-practical approaches to creation of mechanisms

созданию механизмов управления экономической безопасностью компании определены ключевые индикаторы внутреннего контроля, установлена базисная значимость соблюдения антикоррупционной политики, позволяющие в целом осуществлять дополнительные контрольные мероприятия и проводить постоянный мониторинг рисков и угроз.

Ключевые слова: экономическая безопасность, управление, механизмы, внутренний контроль

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Кружкова И. И., Долгова С. А. Механизмы управления экономической безопасностью компании // Форпост науки. 2026. Том 20, № 1. С. 78-94. EDN HEOWVP.

for managing the company economic security, and the key indicators of internal control were identified. Basic importance of compliance with anti-corruption policy were established, which generally allow additional control measures and constant monitoring of risks and threats.

Keywords: economic security, management, mechanisms, internal control

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Kruzhkova I. I., Dolgova S. A. Management Mechanisms of the Company's Economic Security. *Science Outpost*, 2026, Vol. 20, No. 1, pp. 78-94. Available from: <https://elibrary.ru/HEOWVP>.

Введение

Российская экономика в настоящее время существенно ослаблена различными видами санкций и внешних угроз. Такое ослабление приводит к возникновению новых и обострению уже имеющихся проблем в области обеспечения экономической безопасности. Деятельность организаций теперь существенным образом направлена на управление защиты экономических интересов, одну из важных ролей в которых играет система внутреннего контроля. Анализ ведущих научных практик по обеспечению управления экономической безопасностью организации даёт возможность утверждать, что основная база для совершенствования управления экономической безопасностью субъекта хозяйствования возможна только при грамотно выстроенной учётно-аналитической системе, при планировании и прогнозировании, а также при управлении рисками организации [1; 2; 3; 4; 5].

Деятельность организаций в условиях высокой неопределённости приводит к неустойчивому функционированию, что создаёт проблемы в поиске новых инструментов противодействия рискам и угрозам. Необходимость эффективного управления экономической безопасностью фирмы обеспечит эффективность и плановость их функционирования, направит деятельность менеджмента организации на упорядочение и эффективное ведение финансово-хозяйственной деятельности [6]. При этом отметим, что риски и угрозы экономической безопасности организации, которыми следует управлять, носят не только общесистемный характер, но и зависят от отраслевой специфики. Западные санкции привели к тому, что ряд отраслей с сложной структурой управления, получили существенную зависимость от каналов продаж, обслуживания и ремонта оборудования, усложнения трансграничных переводов, возникновения логистических проблем, что оказывает влияние на общую экономическую безопасность организации и управления ею [7].

В настоящее время не существует единого подхода к принципам и правилам управления экономической безопасностью фирмы, методик оценки экономической безопасности не только с финансовой точки зрения. В этой связи для управленческих нужд организации требуется единообразный инструментарий, который позволил бы выявлять внешние и внутренние риски и угрозы безопасности организации, своевременно реагируя на них.

Государственный уровень регулирования экономической безопасности включает в себя безопасность как регионов, краёв, округов, так и экономическую безопасность отдельных субъектов хозяйствования. Таким образом, обеспечение экономической безопасности формируется на всех уровнях управления и должно предусматривать единую методологическую базу [8].

Проводя исследование, необходимо отдельно рассмотреть понятие термина «экономическая безопасность» как неотъемлемой и важной составляющей любой системы управления организацией. Механизм управления экономической безопасностью организации позволит оперативно и адекватно реагировать на любые негативные факторы, возникающие перед организацией в условиях нестабильности экономических процессов [9]. И. Ю. Ваславская и И. А. Кошкина считают, что в понятие «экономическая безопасность» включается важная информационная составляющая, оказывающая влияние на процесс принятия решений [10]. Е. В. Каранина, В. К. Крутиков, Е. С. Матвеева склоняются к пониманию экономической безопасности как определённого уровня независимости, стабильности в условиях внешней нестабильности как на уровне компании, так и на мировом уровне. Ими также отмечается возможность оказывать влияние на угрозы экономической безопасности и их минимизацию на микроуровне [11; 12; 13].

Обобщая вышесказанное, следует сказать о том, что состояние и способность организации противостоять опасности разрушения её экономической системы, организационной структуры и статуса могут быть достигнуты только при соблюдении всех требований экономической безопасности. Только эффективные действия топ-менеджмента, сотрудников организации при соблюдении всех требований экономической безопасности фирмы позволят избежать возможных рисков и угроз, также ликвидируя их последствия.

Основные задачи обеспечения экономической безопасности организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Перечень основных задач экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Fig. 1. The list of the main tasks of economic security of an economic entity

Проводя оценку экономической безопасности организации, следует учесть, что важную составляющую представляет процесс методики оценки, зачастую в литературе её рассматривают как методику оценки банкротства фирмы.

Нередко организации останавливаются на какой-то единой методике, подходящей ей по отраслевому или системному принципу, что не всегда в полной мере позволяет управлять экономической безопасностью организации.

Организация в процессе финансово-хозяйственной деятельности постоянно взаимодействует с внешней и внутренней средой. Внешняя среда является источником вызовов и угроз безопасности организации, так как именно с субъектами внешней среды организация находится в постоянном взаимодействии (клиенты, налоговые органы, иные физические и юридические лица) [14].

Источниками негативных воздействий на экономическую безопасность организации могут выступать как сознательные факторы и действия внешних источников, так и случайные обстоятельства (рис. 2). При этом сознательные и специально задуманные действия зачастую имеют нормативное обоснование, такое как проведение проверок фискальными органами. Главное внимание следует уделить тем факторам, которые могут оказать негативное влияние и несут случайный (внезапный) характер. Примером может служить сложная геополитическая обстановка в мире, наложение санкций, инновационные разработки в отдельных отраслях. Следует отметить, что наибольшую угрозу несёт комплексное взаимодействие данных сред, которые могут нанести организации существенный ущерб.

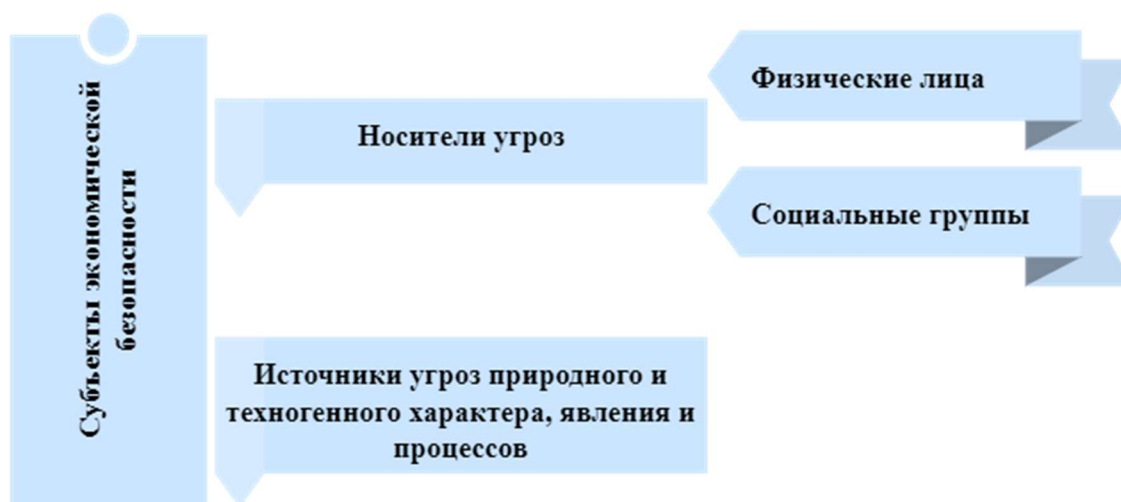


Рисунок 2 – Субъекты угроз экономической безопасности организации

Fig. 2. Subjects of threats to the economic security of the organization

Анализ экономической безопасности организации должен рассматривать различные характеристики деятельности фирмы – финансовые, производственные, характеристики управления персоналом. Проведение качественного анализа деятельности организации позволит своевременно выявлять риски и угрозы безопасности в комплексе, так как выявление одной угрозы, неизбежно влечёт за собой и иные негативные факторы, иные риски и угрозы экономической деятельности [15]. Постоянный динамический и вертикальный анализ рисков и угроз позволит качественно управлять деятельностью организации, обеспечит экономическую безопасность в долгосрочной перспективе.

Основной задачей деятельности организаций, связанных с обеспечением экономической безопасности, является управление рисками, при которых возможно применение ряда приёмов: передача риска страховой компании; передача функции, которая генерирует рискованные факторы, третьей стороне; уменьшение вероятности возникновения неблагоприятного события; отказ от того вида деятельности, которая вызывает высокий риск [16].

Рассмотрим факторы, оказывающие влияние на уровень экономической безопасности компании (рис. 3).



Источник: составлено авторами с использованием материалов [17]

Рисунок 3 – Основные факторы, оказывающие влияние на уровень экономической безопасности организации

Fig. 3. The main factors influencing the level of economic security of the organization

Остановимся на некоторых факторах, на которые, по нашему мнению, может оказывать существенное влияние уровень экономической безопасности компании. К одним из факторов можно отнести защиту коммерческой тайны, которая позволяет сохранить не только собственные наработки в области производства, но и удерживать конкурентные преимущества. Стабильный спрос на продукцию позволяет осуществлять равномерное производство, а следовательно, прогнозировать будущие риски и угрозы и обеспечивать экономическую безопасность фирмы.

Важным фактором, обеспечивающим экономическую безопасность фирмы, является наличие у организации производственных мощностей, доступность к ресурсам производства, наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов, общая производственная и внешняя инфраструктура.

На наш взгляд, следует выделить компетентность руководителей как ещё один частный фактор, оказывающий влияние на экономическую безопасность компании. Создание условий для подготовки и переподготовки кадров [18] обеспечит все хозяйственные процессы грамотными управленческими решениями, направленными на предотвращение рисков и угроз. Каждый из вышеприведённых факторов можно также классифицировать по отдельным критериям: срок действия, место возникновения, масштаб действия на организацию и т. д. Данная классификация факторов является важной и оказывает влияние на экономическую безопасность организации, так как позволяет предвидеть последствия тех или иных управленческих решений, выявляя при этом альтернативные возможности на перспективу [19].

Финансовая устойчивость компании является главным показателем созданных условий для обеспечения экономической безопасности компании. Считаем, что возможно выделить ряд компонентов финансовой устойчивости организации, которые с определённой точностью будут характеризовать уровень экономической безопасности: угрозу потери ликвидности и финансовой самостоятельности, угрозу наращивания долга и старения активов и другие (рис. 4). Взаимосвязь данных компонентов оказывает влияние на экономическую безопасность организации, а её следствием является финансовая гибкость, равновесие и устойчивость деятельности. Наличие данных ключевых точек позволит выявлять общие угрозы, оказывающие воздействие на экономическую безопасность организации.



Источник: составлено авторами с использованием материалов [20]

Рисунок 4 – Компоненты показателей финансовой устойчивости организации, определяющие её экономическую безопасность

Fig. 4. Components of the financial stability indicators of an organization that determine its economic security.

В условиях цифровизации экономики постоянно меняются риски и угрозы, которые модифицируются и в дальнейшем проецируются на отдельные экономические субъекты. В этой связи считаем важным отметить как внешние, так и внутренние факторы, оказывающие влияние на принципы обеспечения экономической безопасности организации (рис. 5).

С возникновением и ускорением цифровизации на уровне экономического субъекта появляются угрозы экономической безопасности в виде кибератак и киберугроз. Объём данных и возможность работы онлайн создаёт риски внедрения вредоносных программ, появляются угрозы утечки данных. Эти и иные угрозы могут привести к нарушениям принципов конфиденциальности, серьёзным финансовым и репутационным потерям, потере конкурентных преимуществ.



Источник: составлено авторами с использованием материалов [21]

Рисунок 5 – Обеспечение экономической безопасности до цифровизации и после её цифровизации

Fig. 5. Ensuring economic security before and after digitalization.

Цифровая трансформация экономики оказывает влияние на классификацию рисков и угроз экономической безопасности. Ряд учёных отмечает взаимное переплетение и зависимость таких классификаций, как правовые и финансовые, информационные и политические, социальные и риски угрозы личности [22; 23; 24].

Оттого, насколько умело экономический субъект может выявлять и в дальнейшем управлять рисками и угрозами экономической безопасности организации, будет зависеть и его последовательность действий при их выявлении (этапах). В первую очередь организации должны проводить максимально широкий анализ возможности возникновения рисков и угроз, далее необходимо формировать специфическую антикоррупционную политику с выделением плана и программы упреждающих мер в области обеспечения экономической безопасности организации. Должен соблюдаться принцип постоянного мониторинга контроля за выполнением мер и общей реализацией политики в области обеспечения экономической безопасности организации.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что факторы и условия обеспечения экономической безопасности организации зависят от внутренней и внешней среды, а также от условий быстрых темпов цифровизации общества и от цифровой трансформации и обеспечения конфиденциальности данных в самой организации.

Объекты и методы исследования

Совершенствование управления экономической безопасностью организации возможно лишь при комплексном подходе к изучению теоретических разработок ведущих учёных не только на микроуровне, но на макроуровне, учитывая специфику развития государства и законодательства. В последнее время в России особый подход сложился в сфере безопасности деятельности хозяйствующих субъектов, что определено внешними угрозами, вводимыми санкциями, некоторыми структурными сдвигами в финансовой системе. На наш взгляд, следует обратить внимание на проблемы обеспечения и дальнейшего управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта, которые выражаются в отсутствии законодательного регулирования и установленной практики в области конкретизации элементов экономической безопасности, сложности описания факторов, оказывающих влияние на экономическую безопасность фирмы, что определяется условиями деятельности и сферами реализации, а также отсутствием установленных методик выявления рисков и угроз экономической безопасности, которые необходимо применять.

Так как экономическая безопасность любого предприятия является комплексным понятием и характеризует, насколько эффективно происходит использование корпоративных ресурсов для предотвращения рисков и угроз экономических правонарушений в ней, то подходы при определении экономической безопасности следует также разделять. Компания не может воздействовать на внешние угрозы, но может нивелировать их.

Внутренние угрозы напрямую связаны с деятельностью компании, и, как следствие, организация может воздействовать на них, а при правильной их классификации систематизировать и устранять риски и угрозы безопасности экономической деятельности. На рисунке 6 приведём основную классификацию внутренних и внешних угроз экономической безопасности.



Рисунок 6 – Классификация основных внешних и внутренних угроз экономической безопасности

Fig. 6. Classification of the main external and internal threats to economic security.

Выявленные внутренние угрозы и риски экономической безопасности могут быть усилены воздействием внешних угроз, нестабильностью экономики, воздействием инфляции, а также появлением новых конкурентов на рынке.

Проведение диагностики экономической безопасности компании должно основываться на данных бухгалтерской (финансовой) отчётности, которая позволяет предотвратить различные угрозы на финансовую составляющую компании. Степень финансовой безопасности можно охарактеризовать рядом показателей, которые отнесут организацию к определённому типу финансовой безопасности: абсолютная финансовая безопасность, нормальный уровень финансовой безопасности, нестабильный уровень и критический уровень финансовой безопасности.

Результаты и обсуждение

Любой организации, стремящейся занять лидирующие позиции на рынке и для поддержания конкурентоспособности своей продукции, необходимо обеспечивать надёжную и эффективную политику в области экономической безопасности, так как только в этом случае сохраняется возможность предотвращения внешних и внутренних угроз бизнеса.

Воздействие внешних угроз и способность обезопасить себя от них для компании в основном проявляется слабо, так как нельзя оказывать влияние на внешние факторы, такие как экономическая ситуация в стране, глобальные экономические изменения, инфляция, рост ключевой ставки ЦБ и другие. Особую актуальность приобретают вопросы эффективности системы внутреннего контроля, которая позволяет снизить влияние не только внешних факторов на деятельность фирмы, но и оказать существенное воздействие на экономическую безопасность компании, предотвращая внутренние изменения при использовании проектного подхода.

Федеральный закон «О бухгалтерском учёте»¹ чётко регламентирует обязанность экономического субъекта осуществлять внутренний контроль фактов хозяйственной жизни, а также осуществлять контроль за ведением учёта и составлением отчётности. Таким образом, компания обязана осуществлять внутренние контрольные мероприятия, которые также обязаны поддерживать экономическую безопасность субъекта хозяйствования на должном уровне. Обязанность организации – в осуществлении внутреннего контроля, в разработке правил внутреннего контроля; назначение ответственных лиц за их реализацию регламентируется также федеральным законом №155-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов»².

Мероприятия по управлению экономической безопасностью компании должны включать совокупность действий системы внутренних контрольных мероприятий, своевременность их исполнения, что будет способствовать выявлению и предотвращению рисков и угроз экономической безопасности. Для реализации таких мероприятий организационная структура компании должна быть трансформирована, как показано на рисунке 7. Предлагаемая организационная структура позволит создать условия для управления безопасностью компании как в режиме стратегического планирования, так и для решения оперативных задач, обеспечивая быструю реакцию на возникающие угрозы и риски деятельности.

Концепция стратегического планирования в области экономической безопасности опирается на определённые элементы системы: методы разработки, принятия, реализации, контроля стратегических решений, применяемые информационные технологии, документы, в которых закреплены соответствующие процедуры. Разработка стратегии экономической безопасности должна включать определённые элементы предпринимательской стратегии развития, которая неразрывно связана с бизнес-планом компании.

¹ Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) "О бухгалтерском учете" // Российская газета. 2011. № 278.

² Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) // Собрание законодательства РФ. 2001. № 33 (часть I), ст. 3418.

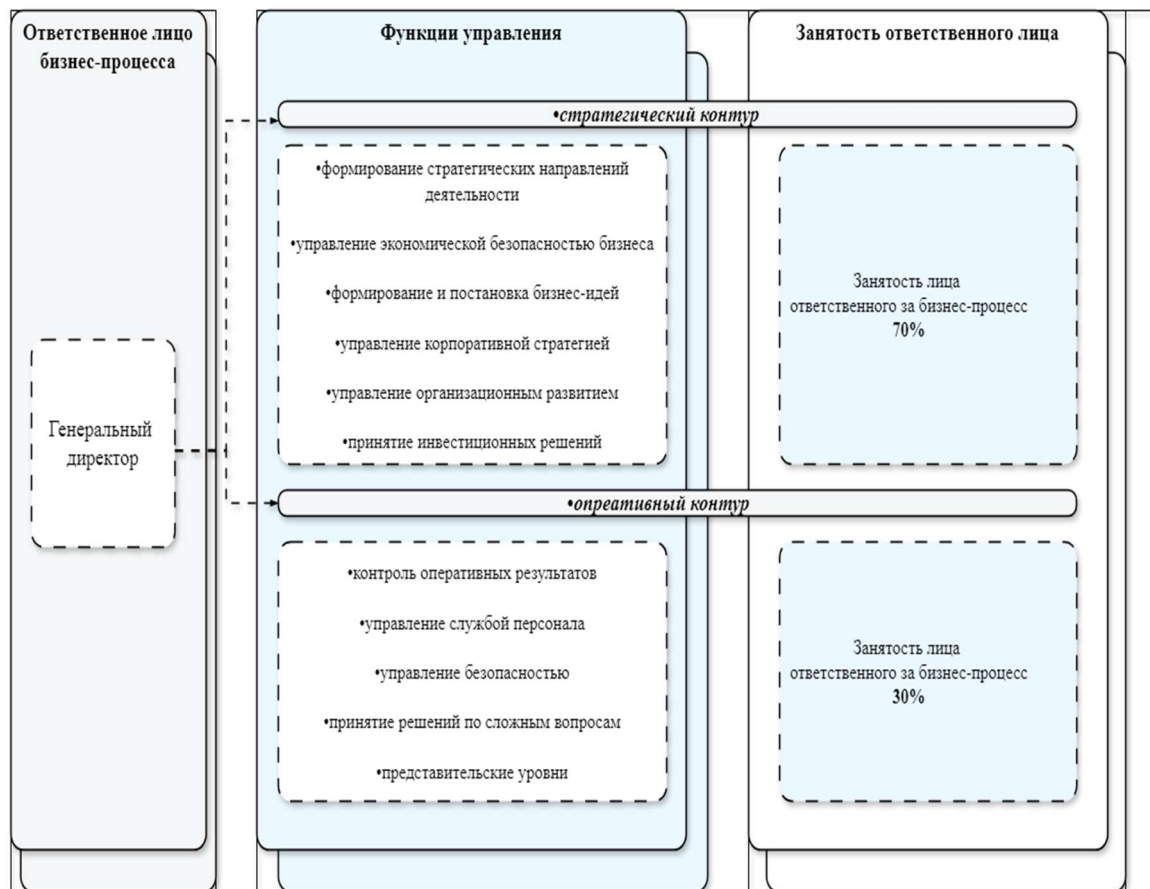


Рисунок 7 – Предлагаемая организационная структура и функции управления по контурам ответственности компании в целях обеспечения экономической безопасности организации

Fig. 7. The proposed organizational structure and functions of the management of the company's responsibility contours in order to ensure the economic security of the organization.

Разработка проектных мероприятий управления экономической безопасностью компании должна опираться на ряд действий, от которых зависит безопасность. Концепцией стратегии обеспечения экономической безопасности должно стать совершенствование форм, способов и инструментов управления возникающими внутренними рисками и угрозами. С целью упреждающего характера и снижение рисков и угроз экономической безопасности компании следует создать комплексную систему экономической безопасности с учётом следующих мероприятий, представленных на рисунке 8.

Вышеуказанные мероприятия позволят организовать этапы для предотвращения угроз экономической безопасности, создать контрольную среду, определяющую действия руководителя компании. Формирование контрольных действий даст возможность удостовериться в том, что распоряжения топ-менеджмента организации исполняются. Оценка рисков экономической безопасности организации по методике Л. А. Запорожцевой способствует не только их выявлению, но оценке финансовой безопасности в динамике, формируя показатели, оказывающие существенное влияние на них. Итоговым мероприятием обеспечения управления экономической безопасностью станет постоянный действенный мониторинг средств внутреннего контроля, анализ и корректировка выявленных факторов, воздействующих на экономическую безопасность организации.



Рисунок 8 – Мероприятия обеспечения комплексной системы экономической безопасности компании

Fig. 8. Measures to ensure the company's integrated economic security system.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить следующие проектные мероприятия по управлению экономической безопасностью организации, представленные на рисунке 9.

Планирование управлением экономической безопасностью должно включать в себя перечень превентивных мер, выполнение которых в режиме повседневного функционирования организации необходимо для поддержания непрерывности деятельности. Комплекс предлагаемых мероприятий должны быть зафиксированы во внутренних локальных актах компании и включать в себя процедуры и список мероприятий с указанием структурных подразделений организации и лиц, ответственных за их выполнение.

Идентификация угроз экономической безопасности возможна в постоянном и непрерывном внутреннем контроле со стороны компании. Ключевыми индикаторами, на наш взгляд, должны стать:

- финансовая деятельность организации;
- контрагенты;
- кадры;
- конкуренция;
- организационно-управленческая деятельность.

Мероприятие в области экономики компании должно позволить контролировать не только объём производимой, но и реализуемой продукции, оптимального использования ресурсов, отсутствия затаривания на складах, установления норм выполнения планов производства и продаж.



Рисунок 9 – Проектные мероприятия по управлению экономической безопасностью компании

Fig. 9. Project activities for the management of the company's economic security.

Контроль индикаторов в целях обеспечения экономической безопасности возможно осуществлять только при определённой модели: COSO IC, COSO ERM, COBIT, SAS и другие. Контроль индикаторов возможен только при соблюдении определённых мероприятий, таких как административные, экономические, технические, физические, этические, информационные. Более подробно ключевые индикаторы внутренних контрольных мероприятий, обеспечивающие соблюдение экономической безопасности компании, представлены на рисунке 10.

Мероприятие, направленное на технический контроль, должно включать в себя анализ рисков событий, связанных с применением программного обеспечения, подтверждённого правами на интеллектуальную собственность, аппаратных средств контроля, применения платформенных решений. Фактически компания в целях обеспечения экономической безопасности должна организовать физические средства контроля за имуществом в виде охранных программных решений, пропускных схем контроля и логистических перемещений между складами.

Создание корпоративной политики предполагает внедрение этического направления контрольных мероприятий в целях обеспечения экономической безопасности. Создание в компании кодекса этики, формирование корпоративного духа, общей атмосферы доброжелательности к клиентам позволит снизить риски и усилить её безопасность.



Рисунок 10 – Предлагаемые ключевые индикаторы внутреннего контроля в целях соблюдения экономической безопасности компании

Fig. 10. The proposed key indicators of internal control in order to comply with the economic security of the company.

Внедрение информационного направления контроля поможет применять информационные технологии на различных этапах производства и бизнес-процессов. В него может быть включено программное обеспечение и иные средства, позволяющие оперативно проводить инвентаризацию, осуществлять безошибочный автоматизированный учёт и контроль за материальными запасами, товарами и готовой продукцией, оперативно управлять логистическими процессами, маркетинговыми исследованиями.

Для реализации и внедрения ключевых индикаторов внутреннего контроля в первую очередь предполагается создание такой организационно-функциональной модели, как Отдел службы внутреннего контроля в качестве отдельного структурного подразделения, деятельность которого будет нацелена на блокировку различного рода предпринимательских рисков на стадии возникновения. Выполняя свои функции согласно Положению о структурных подразделениях (также отдельно утверждённого локального нормативного акта), Отдел будет способен контролировать различного рода риски, в том числе значимые комплаенс-риски. Отдел внутреннего контроля должен с определённой периодичностью проводить оценку контрольной среды, выявление рисков и их дальнейший мониторинг.

Для этих целей в компании необходимо разработать Положение о внутреннем контроле (ещё один локальный нормативный акт), в котором указать отделы и службы организации, которые отвечают за сбор информации, её анализ, выполнение дополнительных контрольных мероприятий, а также порядок формирования отчётных форм, предоставляемых руководству для дальнейшего мониторинга.

В целях выявления антикоррупционных рисков необходимо в первую очередь рассматривать кредиторскую задолженность на фиктивность её создания, так как данным путём может осуществляться присвоение денежных средств организации под видом её погашения. Необходимо также проводить оценку системы внутреннего контроля на постоянной основе мониторинга антикоррупционных рисков, которая должна соответствовать встраиванию в общую систему внутреннего контроля организации, в ней должны быть чётко сформулированы цели и задачи, указаны ответственные лица. В качестве совершенствования управления экономической безопасностью компании считаем необходимым проводить постоянную оценку по выявлению коррупционных рисков, учитывая специфику деятельности организации.

Для этих целей сотрудникам необходимо с определённой периодичностью проходить антикоррупционное обучение, которое должно включать информацию о коррупционных рисках, последствиях коррупционных действий, а также о механизмах и процедурах, которые прописаны в Антикоррупционной политике в целях предотвращения и выявления коррупции. Значимым элементом системы внутреннего контроля должно стать наказание за коррупционные преступления. В случае, если компания выявит в ходе проверки, что отдельные сотрудники не применяют положения антикоррупционной политики либо не были ознакомлены с ней, возможно применение со стороны организации соответствующих мер наказания.

Выводы

Условием управления экономической безопасностью организации может стать грамотный подход к перечню превентивных мер по созданию условий экономической безопасности, определению ключевых индикаторов внутренних контрольных мероприятий, созданию специального отдела внутреннего контроля в компании, внедрение антикоррупционной политики организации с подробным указанием целей и задач антикоррупционного поведения ответственных лиц. Дальнейшее внедрение системы внутреннего контроля, на наш взгляд, должно включать перечень действий по мониторингу соблюдения правил экономической безопасности в организации: оценка качества внедрения антикоррупционной политики в целях выявления позиций неисполнения; тест-опросник сотрудников в целях противодействия антикоррупционному поведению; анкетирование сотрудников по вопросам применения положений антикоррупционной политики.

Применение в компании комплексного подхода для целей управления экономической безопасностью позволит выявлять и нейтрализовать факторы неэффективного использования ресурсов, останавливаться на приоритетных целях и задачах производственных процессов. Предлагаемая модель внедрения в системы внутреннего контроля компании позволит создать условия обеспечения экономической безопасности и внедрения антикоррупционной политики.

Разработанные положения действий по соблюдению антикоррупционной политики, осуществляемой службой внутреннего контроля, будет способствовать созданию методики по выявлению и предотвращению коррупционных рисков, прозрачной и эффективной организационной культуры, повысит систему управления и обеспечит доверие к компании со стороны заинтересованных сторон, включая клиентов, партнёров и прочих контрагентов.

Список источников

1. Алябьева, М. В. Управление экономической безопасностью как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / М. В. Алябьева, И. Н. Самойлов // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 18. – С. 10-14. – <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-18/10-14>. – EDN TITOKW.
2. Матвеев, В. В. Реструктуризация инвестиционного капитала в управлении риском финансового левириджа предпринимательских структур / В. В. Матвеев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Т. 18, № 5. – С. 172-191. – <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-5-172-191>. – EDN PUHBJF.
3. Парушина, Н. В. Контрольный мораторий и финансовые риски в сфере предпринимательства / Н. В. Парушина, И. С. Минайло // Научные записки академии. – 2023. – № 3(47). – С. 26-31. – EDN MNKJED.
4. Рудская, И. Б. Комплексная оценка финансовых рисков организации, снижающих уровень ее финансовой безопасности / И. Б. Рудская, Г. В. Лебедева // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 1. – <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-1-4>. – EDN DYJKLR.
5. Чеглакова, С. Г. Угрозы финансового риска и методы контроля над их проявлением / С. Г. Чеглакова // Экономическая среда. – 2023. – № 1(43). – С. 50-58. – <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-1-43/50-58>. – EDN IUQSES.

6. Брежнев, В. О. Экономическая безопасность организации - это ... / В. О. Брежнев // Цифровая трансформация экономики в контексте глобальных изменений : Сборник научных докладов / Ответственный редактор С.А. Сергеева. – Москва : Русайнс, 2023. – С. 10-15. – EDN KFKGBVK.
7. Чеботарев, И. А. Экономическая безопасность организации - это ... / И. А. Чеботарев // Цифровая трансформация экономики в контексте глобальных изменений : Сборник научных докладов / Ответственный редактор С.А. Сергеева. – Москва : Русайнс, 2023. – С. 70-74. – EDN OEASMD.
8. Наумова, О. А. Проблемы применения методики мониторинга финансовой безопасности экономического субъекта для оценки финансовой безопасности на макроуровне / О. А. Наумова, М. А. Тюгин // Вызовы и возможности финансового обеспечения стабильного экономического роста (ФИНАНСЫ-2019) : Материалы Всероссийской научно-практической конференции: Сборник научных трудов, Севастополь, 20–22 мая 2019 года. – Севастополь: Севастопольский государственный университет, 2019. – С. 286-291. – EDN MPEAHQ.
9. Гурьянов, А. В. Система внутреннего контроля предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности / А. В. Гурьянов, В. А. Плотников, А. М. Юсуfoва // Управленческое консультирование. – 2024. – № 1(181). – С. 74-83. – <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-74-83>. – EDN GDFIKT.
10. Ваславская, И. Ю. Аспекты совершенствования системы оценки экономической безопасности предприятия / И. Ю. Ваславская, И. А. Кошкина // Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 1(54). – С. 82-87. – <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2021.54.166>. – EDN KIBZWF.
11. Каранина, Е. В. Финансовая безопасность (на уровне государства, региона, организации, личности) / Е. В. Каранина. – Киров : Вятский государственный университет, 2015. – 239 с. – EDN BQXMEM.
12. Экономическая безопасность / В. К. Крутиков, Т. В. Дорожкина, О. И. Костина, М. В. Якунина. – Калуга : Эйдос, 2017. – 196 с. – ISBN 978-5-905849-53-4. – EDN TPIPIJ.
13. Матвеева, Е. С. Понятие экономической безопасности государства и ее место в системе национальной безопасности / Е. С. Матвеева // Молодой ученый. – 2017. – № 3(137). – С. 367-369. – EDN XQZERJ.
14. Губар, Н. Е. Риск экономического мошенничества как объект корпоративного управления / Н. Е. Губар // Защита информации. Инсайд. – 2011. – № 1(37). – С. 44-48. – EDN TMGICH.
15. Астратова, Г. В. Незаконная предпринимательская деятельность как угроза экономической безопасности / Г. В. Астратова, Н. М. Журавлева, М. В. Севрюкова // Экономическая среда. – 2022. – № 3(41). – С. 48-66. – <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2022-3-41/48-66>. – EDN ZLGAFU.
16. Кошелькова, К. Н. Управление финансовыми рисками организации как фактор обеспечения ее экономической безопасности / К. Н. Кошелькова // Контентус. – 2016. – № 3(44). – С. 146-152. – EDN WDEDTD.
17. Костенко, М. В. Укрепление финансовой устойчивости организации как фактор обеспечения ее экономической безопасности / М. В. Костенко, Е. А. Шибанихин // Colloquium-Journal. – 2019. – № 7-6(31). – С. 48-50. – <https://doi.org/10.24411/2520-6990-2019-10170>. – EDN SKPJLN.
18. Ламкова, А. А. Система внутреннего контроля как фактор обеспечения экономической безопасности организации / А. А. Ламкова, Е. К. Потапов // Наука через призму времени. – 2019. – № 4(25). – С. 34-37. – EDN UZLCYM.
19. Фарманова, Г. А. Финансовая устойчивость как фактор обеспечения экономической безопасности организаций / Г. А. Фарманова, С. А. Чернова // Фундаментальные и прикладные исследования в науке и образовании : сборник статей Международной научно-практической конференции, Тюмень, 05 июня 2019 года. – Тюмень: Аэтерна, 2019. – С. 159-164. – EDN TSGYWM.
20. Елагин, В. И. Финансовая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организаций / В. И. Елагин, Н. В. Кудряшова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2019. – № 1. – С. 103-105. – EDN KZWXQF.
21. Щербаков, А. В. Специфика обеспечения экономической безопасности коммерческой организации в условиях цифровизации экономики / А. В. Щербаков // Санкт-Петербургский международный криминалистический форум : Материалы международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10–11 июня 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2024. – С. 1018-1021. – EDN WRPQNK.

22. Нерушева, Т. В. Основные критерии обеспечения экономической безопасности в финансовой сфере / Т. В. Нерушева, Н. Н. Зайцева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1(59). – С. 165-170. – <https://doi.org/10.36683/2076-5347-2022-1-59-165-170>. – EDN НКIPDW.

23. Ткачева, М. В. Проблемные аспекты обеспечения экономической безопасности организации в условиях цифровой трансформации экономики / М. В. Ткачева, Л. А. Уточкина // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2021. – № 3. – С. 525-530. – EDN NMSXUO.

24. Уточкина, Л. А. Роль технико-технологической безопасности в системе экономической безопасности организации / Л. А. Уточкина // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 3. – <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2023-3-3>. – EDN UVHUFY.

References

1. Alyabjeva M. V., Samoilov I. N. Economic security management as a guarantee factor of business structures competitiveness. *Education and Science without Limits: Fundamental and Applied Researches*, 2023, no. 18, pp. 10-14. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-18/10-14>.

2. Matveev V. V. Restructuring investment capital in managing the risk of financial leverage of business structures. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2023, vol. 18, no. 5, pp. 172-191. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-5-172-191>.

3. Parushina N. V., Minailo I. S. Control moratorium and financial risks in the field of entrepreneurship. *Scientific Journal of the Academy*, 2023, no. 3(47), pp. 26-31. Available from: <https://elibrary.ru/MNKJED>.

4. Rudskaya I. B., Lebedeva G. V. Comprehensive Assessment of Financial Risks Reducing the Level of the Financial Security of an Organization. *Research in Economic and Financial Problems*, 2024, no. 1. <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-1-4>.

5. Cheglakova S. G. Threats of Financial Risk and Methods of Control over its Manifestation. *Economic environment*, 2023, no. 1(43), pp. 50-58. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-1-43/50-58>.

6. Brezhnev V. The economic security of an organization is ... *Digital transformation of the economy in the context of global changes*. Moscow: Rusains, 2023, pp. 10-15. Available from: <https://elibrary.ru/KFKGBK>.

7. Chebotarev I. Economic security of the organization is ... *Digital transformation of the economy in the context of global changes*. Moscow: Rusains, 2023, pp. 70-74. Available from: <https://elibrary.ru/OEASMD>.

8. Naumova O. A., Tyugin M. A. Problems of application of monitoring methods of financial safety of the economic subject to estimate financial safety at the macro level. *Challenges and opportunities of financial support stable economic growth (FINANCE-2019)*. Sevastopol: Publishing House of SevSU, 2019, pp. 286-291. Available from: <https://elibrary.ru/MPEAHQ>.

9. Guryanov A. V., Plotnikov V. A., Yusufova A. M. The internal control system of an enterprise and its importance for ensuring economic security. *Administrative consulting*, 2024, no. 1(181), pp. 74-83. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-74-83>.

10. Vaslavskaya I. Yu., Koshkina I. A. Aspects of improving economic security assessment system of the enterprise. *Business. Education. Law*, 2021, no. 1(54), pp. 82-87. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2021.54.166>. Available from: <https://elibrary.ru/KIBZWF>.

11. Karanina E. V. *Financial security (at the level of the state, region, organization, individual)*. Kirov: Vyatka State University, 2015, 239 p. Available from: <https://elibrary.ru/BQXMEM>.

12. Krutikov V.K., et al. Economic Security. Kaluga: Eidos, 2017, 196 p. Available from: <https://elibrary.ru/TPIPIJ>.

13. Matveeva E. S. The concept of economic security of the state and its place in the national security system. *Molodoj uchenyj*, 2017, no. 3(137), pp. 367-369. Available from: <https://elibrary.ru/XQZERJ>.

14. Gubar, N. E. Risk of economic fraud as an object of corporate governance. *Zašita informacii. Inside*, 2011, no. 1(37), pp. 44-48. Available from: <https://elibrary.ru/TMGICH>.

15. Astratova G. V., Zhuravleva N. M., Sevruckova M. V. Illegal business activity as threat to economic security. *Economic environment*, 2022, no. 3(41), pp. 48-66. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2022-3-41/48-66>.

16. Koshelkova K. N. Financial risk management of an organization as a factor in ensuring its economic security. *Kontentus*, 2016, no. 3(44), pp. 146-152. Available from: <https://elibrary.ru/WDEDTD>.

17. Kostenko M. V., Shibanikhin E. A. Strengthening the financial sustainability of the organization as a security factor its economic security. *Colloquium-Journal*, 2019, no. 7-6(31), pp. 48-50. <https://doi.org/10.24411/2520-6990-2019-10170>.

18. Lamkova A. A., Potapov E. K. The Internal Control System as a Factor in Ensuring the Economic Security of an Organization. *Nauka cherez prizmu vremeni*, 2019, no. 4(25), pp. 34-37. Available from: <https://elibrary.ru/UZLCYM>.

19. Farmanova G. A., Chernova S. A. Financial stability as a factor in ensuring the economic security of organizations. *Fundamental and applied research in science and education*. Tyumen: Aeterna, 2019, pp. 159-164. Available from: <https://elibrary.ru/TSGYWM>.

20. Elagin V. I., Kudryashova N. V. Financial security as an ensuring factor of the organizations economic security. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2019, no. 1, pp. 103-105. Available from: <https://elibrary.ru/KZWXQF>.

21. Shcherbakov A. V. Specifics of Ensuring Economic Security for a Commercial Organization in the Context of the Digital Economy. *St. Petersburg International Forensic Forum*, St. Petersburg: St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, 2024, pp. 1018-1021. Available from: <https://elibrary.ru/WRPQHK>.

22. Nerusheva T. V., Zaitseva N. N. The Main Criteria for Ensuring Financial Security in the Financial Sector. *OrelSIET bulletin*, 2022, no. 1(59), pp. 165-170. <https://doi.org/10.36683/2076-5347-2022-1-59-165-170>.

23. Tkacheva M. V., Utochkina L. A. Problematic aspects of ensuring economic security of an organization in the context of digital transformation of the economy. *Topical issues of accounting and management in the information economy*, 2021, no. 3, pp. 525-530. Available from: <https://elibrary.ru/NMSXUO>.

24. Utochkina L. A. The role of technical and technological safety in the system of economic security of the organization. *Research in Economics and Finance Problems*, 2023, no. 3. <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2023-3-3>.

Статья поступила в редакцию / Received: 17.11.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 12.02.2026

Принята к публикации / Accepted: 25.02.2026