

В. А. Леонов

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
С ПРИМЕНЕНИЕМ
ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(на примере МО РФ)

УДК-328.185

ББК-60.82

Обеспечение финансовой безопасности организаций с применением цифровых технологий (на примере МО РФ): монография. – СПб. : Изд-во ИИУНЦ "Стратегия будущего", 2026. – 116 с. DOI 10.37468/book_180226

ISBN 978-5-4268-0093-9

Рецензенты:

Туфетулов Айдар Миралимович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической безопасности и налогообложения Института управления, экономики и финансов Казанского федерального университета.

Филатова Татьяна Александровна, доктор экономических наук, профессор кафедры Экономическая безопасность Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

В монографии исследуются теоретические и методические основы обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса Российской Федерации в условиях системного влияния коррупционных рисков. Раскрывается содержание категории «финансовая безопасность» применительно к оборонной сфере, её место в системе экономической и военной безопасности государства, а также специфика, обусловленная высокой долей бюджетного финансирования, сложностью кооперационных цепочек и режимом секретности.

Особое внимание уделяется анализу коррупции как ключевой угрозы финансовой безопасности: рассматриваются формы коррупционных практик в финансово-хозяйственной деятельности, их причинный комплекс и последствия для устойчивости оборонных организаций и реализации государственных оборонных программ. Обобщаются методические подходы к оценке финансовой безопасности и коррупционных рисков (индикаторный, интегральный, риск-ориентированный), предлагается адаптированная для оборонного комплекса методика оценки коррупционных рисков и система показателей мониторинга финансовой безопасности.

На основе анализа практики противодействия коррупции и современных тенденций цифровой трансформации государственного управления обосновываются направления совершенствования механизма обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации, включая развитие внутреннего контроля и внутреннего аудита, интеграцию антикоррупционных процедур в финансовые процессы, внедрение технологий распределённого реестра и систем искусственного интеллекта для мониторинга финансовых потоков.

Монография адресована научным и практическим работникам, специалистам в области финансовой безопасности, противодействия коррупции и военного управления, а также может быть использована в учебном процессе.

ISBN 978-5-4268-0093-9



9 785426 800939 >

Содержание

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы финансовой безопасности организаций	12
1.1. Понятие и сущность финансовой безопасности организаций	14
1.2. Угрозы финансовой безопасности организаций: коррупция как ключевой риск.....	19
1.3. Система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса.....	23
Выводы по главе 1	27
Глава 2. Оценка состояния финансовой безопасности и коррупционных рисков в организациях оборонного комплекса	29
2.1. Методические подходы к оценке финансовой безопасности и коррупционных рисков в организациях оборонного комплекса	29
2.2. Коррупционные риски в финансово-хозяйственной деятельности организаций оборонного комплекса.....	32
2.3. Механизм управления коррупционными и финансовыми рисками в организациях оборонного комплекса	34
Выводы по главе 2	36
Глава 3. Совершенствование механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в организациях оборонного комплекса	37
3.1. Анализ коррупционных рисков в системе государственного оборонного заказа	41
3.2. Эмпирическое моделирование восприятия коррупционных рисков и цифровых инструментов в организациях оборонного комплекса.....	49
3.3. Применение государственных информационных систем и цифровых инструментов в МО РФ: достижения и ограничения.....	56
Выводы по главе 3	62
Глава 4. Совершенствование механизмов обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в организациях оборонного комплекса	64
4.1. Предложения по усилению цифрового контроля.....	66
4.2. Правовые меры по усилению ответственности и повышению прозрачности	70
4.3. Международное сотрудничество и обмен опытом	73

4.4. Прогноз эффективности предлагаемых мер (сценарии 2025–2030 гг.).....	75
Выводы по главе 4	80
Заключение	82
Список литературы	85
1. Нормативные правовые акты Российской Федерации.....	85
2. Международные документы и рекомендации	86
3. Монографии, учебники, коллективные издания.....	87
4. Статьи	87
Приложение 1	85
1. Назначение и область применения методики	100
2. Принципы оценки коррупционных рисков	100
3. Этапы оценки коррупционных рисков	101
3.1. Подготовительный этап.....	101
3.2. Идентификация коррупционных рисков	102
3.3. Анализ и оценка коррупционных рисков	102
3.4. Ранжирование рисков и формирование карты коррупционных рисков	103
4. Разработка и реализация мер по минимизации коррупционных рисков	103
5. Мониторинг и актуализация оценки коррупционных рисков.....	104
Приложение 2	105
1. Общие положения	105
2. Блок 1. Показатели финансового состояния и устойчивости.....	105
3. Блок 2. Показатели эффективности использования финансовых ресурсов.....	106
4. Блок 3. Показатели состояния системы внутреннего контроля и антикоррупционной деятельности	106
5. Блок 4. Показатели коррупционных и финансовых нарушений.....	107
6. Порядок использования системы показателей	107
Приложение 3	108
Приложение 4	111
Приложение 5	113

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией системы управления публичными финансами, наиболее отчётливо проявляющейся в оборонной сфере. Финансовые потоки Министерства обороны Российской Федерации отличаются значительными объёмами, сложной многоуровневой структурой, участием широкого круга субъектов и высоким уровнем закрытости, что объективно повышает их уязвимость к различным формам злоупотреблений и нецелевому использованию бюджетных средств. В таких условиях обеспечение финансовой безопасности организаций оборонного комплекса перестаёт быть исключительно внутренней задачей ведомства и превращается в ключевой элемент системы национальной экономической безопасности, напрямую связанной с устойчивостью бюджетной системы и выполнением государственных обязательств.

Дополнительную остроту рассматриваемой проблематике придаёт ускоряющееся развитие и усложнение кибер-угроз, ориентированных на информационную и финансовую инфраструктуру государства. Цифровизация бюджетных процедур, внедрение электронных форм закупочной деятельности, переход к дистанционному документообороту, использование интегрированных государственных информационных систем с одной стороны способствуют повышению управляемости и прозрачности финансовых потоков, усилению контроля за движением ресурсов и стандартизации процедур, а с другой – формируют новые уязвимости, связанные с возможностью манипулирования данными, технологическими сбоями и преступными посягательствами в цифровой среде. Для Министерства обороны РФ, оперирующего значительной долей бюджетных ассигнований и реализующего крупные программы закупок высокотехнологичной продукции, поиск оптимального соотношения между открытостью, контролем и информационной защищённостью приобретает принципиальное значение и требует целенаправленного выстраивания системы цифровой безопасности.

Федеральный бюджет Российской Федерации выступает центральным звеном финансовой системы, обеспечивающим ресурсную базу национальной обороны, социальной сферы и государственного управления, при этом основная часть его доходов формируется за счёт налоговых поступлений. Это

усиливает значение устойчивости и предсказуемости налоговой базы для поддержания должного уровня финансовой безопасности оборонного сектора, поскольку значительная часть бюджетных ассигнований на оборону и безопасность носит долгосрочный характер и требует стабильного финансирования. Любые нарушения в механизмах формирования и использования бюджетных средств, направляемых на нужды обороны, оказывают прямое влияние на устойчивость финансовой системы, выполнение оборонных программ и реализацию приоритетов государственной политики в области военной и экономической безопасности.

Существенное влияние на формирование институциональной среды обеспечения финансовой безопасности в оборонной сфере оказывают коррупционные риски, традиционно сохраняющие высокий уровень в данном сегменте государственного управления. Коррупционные проявления находят выражение в завышении стоимости контрактов, применении скрытых схем вознаграждений, неэффективном расходовании ресурсов государственного оборонного заказа, а также в искажении отчётности и статистических показателей с целью сокрытия реального состояния дел. Подобные практики ведут к прямым бюджетным потерям, снижению результативности использования выделенных средств, росту совокупных издержек и подрыву доверия к государственным институтам, а в конечном итоге – к ослаблению оборонно-экономического потенциала государства. В этих условиях использование цифровых технологий должно рассматриваться как инструмент повышения эффективности, прозрачности и подотчётности финансовых процессов в военной организации, а не как формальное следование модным тенденциям и требованиям к «цифровой повестке».

Одновременно с этим накопленный опыт цифровой трансформации финансово-экономических процессов в системе Министерства обороны РФ демонстрирует неоднозначность достигнутых результатов. С одной стороны, развитие государственных информационных систем, функционирование электронных торговых площадок, внедрение автоматизированных систем финансового контроля способствуют сокращению длительности процедур, снижению транзакционных издержек, расширению возможностей для аналитического мониторинга и последующего контроля операций, а также формированию предпосылок для перехода к про-активным формам финансового контроля. С другой стороны, сохраняются проблемы разрозненности данных, недостаточной интеграции используемых платформ,

зависимости качества принимаемых решений от человеческого фактора, а также институционального сопротивления изменениям со стороны части управленческого персонала, не готового к переходу на новые модели управления и ответственности. Всё это формирует запрос на комплексный научный анализ влияния цифровых технологий на состояние финансовой безопасности организаций оборонного комплекса и на разработку практико-ориентированных предложений по совершенствованию соответствующих механизмов, учитывающих реальные ограничения и специфику оборонной сферы.

В совокупности перечисленные обстоятельства обуславливают высокую актуальность исследования, посвящённого обеспечению финансовой безопасности организаций с использованием цифровых технологий на примере Министерства обороны Российской Федерации. Обращение именно к МО РФ в качестве иллюстративного объекта связано с масштабом задействованных финансовых ресурсов, концентрацией коррупционных и кибер-рисков, а также с особой значимостью решаемых задач, непосредственно влияющих на обороноспособность страны и устойчивость её экономической системы. Кроме того, оборонный сектор традиционно рассматривается как одна из наиболее чувствительных к внешним и внутренним угрозам сфер, что усиливает требования к надёжности финансовых механизмов и обоснованности принимаемых управленческих решений.

Развитие нормативного регулирования в областях финансовой, информационной и экономической безопасности придаёт дополнительную значимость заявленной тематике. В последние годы совершенствуются стратегические и программные документы, обновляются положения законодательства, направленные на стимулирование цифрового развития экономики, повышение открытости и прозрачности бюджетного процесса, укрепление режимов противодействия коррупции и киберпреступности, развитие цифровых инструментов государственного финансового контроля. Вместе с тем между установленными нормативными ориентирами и фактической практикой функционирования финансовых механизмов в организациях оборонного комплекса сохраняется существенный разрыв. Он проявляется в несогласованности и фрагментарности систем внутреннего контроля, недостаточной автоматизации процедур мониторинга и аналитической обработки информации, ограниченном внедрении цифровых решений в повседневную управленческую деятельность, а также в

недостаточной адаптации существующих регуляторных требований к специфике оборонной сферы.

С научной позиции проблематика обеспечения финансовой безопасности организаций с использованием цифровых технологий на примере Министерства обороны РФ расположена на пересечении нескольких направлений исследований: финансового менеджмента, экономической и финансовой безопасности, государственного и корпоративного управления, информационных технологий и антикоррупционной политики. Имеющиеся публикации, как правило, сосредоточены на отдельных аспектах – вопросах финансовой безопасности, особенностях цифровизации управления, специфике коррупционных рисков в государственном секторе, влиянии санкционных ограничений на деятельность оборонных предприятий. Комплексные работы, интегрирующие эти направления применительно к специфике финансовых процессов в МО РФ, представлены в ограниченном объёме, что затрудняет формирование целостного представления о механизмах обеспечения финансовой безопасности в условиях цифровой трансформации. Это предопределяет необходимость систематизации теоретических подходов, обобщения эмпирического материала и формулирования целостной концепции использования цифровых инструментов как фактора укрепления финансовой безопасности оборонных организаций, учитывающей как возможности, так и риски цифровизации.

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена совокупным влиянием ряда ключевых факторов: постоянным ростом масштабов и сложности финансовых потоков в системе Министерства обороны РФ, сохраняющимся высоким уровнем коррупционных и кибер-рисков, проводимой государством политикой цифровизации управления публичными финансами, а также объективной потребностью в повышении эффективности и прозрачности использования бюджетных ресурсов в условиях ограниченности финансовых возможностей и внешнеэкономических ограничений. Выбранная тема предоставляет возможность не только провести комплексный анализ действующей практики, но и предложить прикладные меры по совершенствованию системы обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны РФ на базе расширенного применения цифровых технологий, ориентированных на профилактику нарушений, оперативный контроль и повышение ответственности участников финансовых процессов.

В соответствии с заявленной тематикой цель исследования состоит в анализе и обосновании направлений совершенствования механизмов обеспечения финансовой безопасности организаций с использованием цифровых технологий на примере Министерства обороны Российской Федерации. Формулирование данной цели предполагает необходимость рассмотрения как теоретико-методологических основ финансовой безопасности, так и практических аспектов применения цифровых инструментов в системе управления финансами оборонных организаций.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- уточнить экономическое содержание категории «финансовая безопасность организации» и определить её место в системе экономической безопасности, выделив особенности применительно к оборонному сектору;
- выявить и классифицировать основные угрозы финансовой безопасности организаций оборонного комплекса с акцентом на коррупционные и кибер-риски, а также на риски, связанные с санкционным давлением и ограничением доступа к технологиям;
- проанализировать действующую нормативно-правовую и институциональную базу, регламентирующую вопросы финансовой безопасности, цифровизации государственного управления и противодействия коррупции, с учётом специфики Министерства обороны Российской Федерации;
- исследовать применяемые в системе Министерства обороны РФ цифровые инструменты управления финансами и контроля (государственные информационные системы, электронные площадки закупок, аналитические модули мониторинга, системы электронного документооборота);
- оценить влияние внедрения цифровых технологий на состояние финансовой безопасности Министерства обороны РФ, выделив достигнутые положительные эффекты, сохраняющиеся ограничения и потенциальные направления дальнейшего развития цифровых решений;
- разработать предложения по совершенствованию механизмов обеспечения финансовой безопасности организаций Министерства обороны РФ за счёт расширения и оптимизации использования цифровых решений, включающих организационные, правовые и технологические меры.

Объектом исследования являются финансовые отношения, складывающиеся в процессе формирования, распределения и использования бюджетных средств в организациях Министерства обороны Российской Федерации, включая взаимодействие с иными участниками бюджетного процесса и внешними контрагентами.

Предмет исследования включает в себя экономические механизмы обеспечения финансовой безопасности указанных организаций, а также совокупность действующих и перспективных цифровых технологий, оказывающих влияние на устойчивость, прозрачность и результативность их финансовых процессов, в том числе на процедуры планирования, исполнения и контроля бюджетных ассигнований.

Методологическую основу исследования составляет комплекс общенаучных и специальных методов, позволяющих всесторонне оценить влияние цифровых технологий на состояние финансовой безопасности организаций Министерства обороны Российской Федерации, выявить причинно-следственные связи и обосновать направления совершенствования соответствующих механизмов. В рамках работы предполагается использование методов системного и структурно-функционального анализа, сравнительных и институциональных подходов, экономико-статистических и социологических методов, а также элементов экспертных оценок для интерпретации эмпирических данных.

Информационную базу исследования образуют официальные статистические материалы федеральных органов исполнительной власти, данные контрольных и надзорных структур, сведения открытых государственных информационных систем и электронных площадок закупок, а также отчётные материалы Министерства обороны Российской Федерации в той части, в которой они представлены в научных и прикладных публикациях. Важное место в эмпирической базе занимают результаты социологических исследований и анкетных опросов, посвящённых оценке коррупционных рисков и эффективности механизмов противодействия им в Вооружённых Силах Российской Федерации, а также аналитические материалы, отражающие процесс внедрения цифровых технологий в сфере управления государственными финансами и государственного финансового контроля.

Теоретическую основу монографии составляют работы отечественных и зарубежных исследователей в области финансового менеджмента, экономической и финансовой безопасности, цифровой трансформации государст-

венного управления и антикоррупционной политики, а также научные и учебно-методические издания, посвящённые проблемам противодействия коррупции в вооружённых силах и повышению прозрачности бюджетных расходов в оборонной сфере. В рамках исследования учитываются современные подходы к оценке рисков, организации внутреннего контроля, построению систем комплаенса и внедрению цифровых решений в практику управления государственными и корпоративными финансами.

Отдельные выводы и предложения монографии опираются на ранее полученные и опубликованные автором результаты, связанные с исследованием вопросов финансовой безопасности, коррупционных рисков и цифровой трансформации бюджетного процесса в государственном секторе, что позволяет обеспечить преемственность научного анализа и углубить проработку заявленной тематики.

Структура работы подчинена логике достижения поставленной цели и решения обозначенных задач. Монография включает введение и четыре главы, в которых последовательно раскрываются теоретические основы финансовой безопасности организаций, анализируются возможности и ограничения цифровых технологий в обеспечении финансовой устойчивости и прозрачности, рассматривается практика обеспечения финансовой безопасности в системе Министерства обороны Российской Федерации, а также формулируются направления совершенствования соответствующих механизмов с учётом современных цифровых решений и нормативных требований.

Завершают работу заключение, содержащее основные выводы и практические рекомендации, перечень использованных источников и приложения с иллюстративными материалами, включающими схемы, таблицы и дополнительные аналитические материалы.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Современное развитие хозяйствующих субъектов характеризуется ростом масштабов и усложнением финансово-хозяйственных операций, усилением конкуренции и быстротой изменения внешней среды, что объективно приводит к увеличению совокупного уровня финансовых рисков. В этих условиях финансовая безопасность организаций выступает не только как частный аспект их экономической безопасности, но и как ключевое условие устойчивости бизнеса, сохранения его платежеспособности и инвестиционной привлекательности, а также реализации долгосрочных стратегических целей. Обеспечение финансовой безопасности предполагает создание такой системы управления финансовыми ресурсами, которая позволяет своевременно выявлять, оценивать и нейтрализовать угрозы, минимизировать возможные потери и обеспечивать устойчивое развитие организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Теоретическое осмысление категории «финансовая безопасность организации» имеет принципиальное значение, поскольку позволяет уточнить её содержательные границы, установить взаимосвязи с близкими по смыслу понятиями (финансовая устойчивость, платёжеспособность, инвестиционная привлекательность, экономическая безопасность) и определить целевые ориентиры практической деятельности в данном направлении. В научной литературе финансовая безопасность рассматривается как состояние защищённости финансовых интересов организации от внутренних и внешних угроз, как способность противостоять дестабилизирующим факторам и сохранять финансовую устойчивость в условиях неопределённости и риска. Вместе с тем отсутствует единообразие подходов к структуре финансовых угроз, критериям оценки уровня финансовой безопасности и содержанию механизма её обеспечения, что обуславливает необходимость систематизации существующих теоретических подходов и их критического анализа.

Особую актуальность вопросы финансовой безопасности приобретают для организаций, функционирующих в условиях жёсткого государственного регулирования, значительных объёмов привлекаемых и распределяемых

финансовых ресурсов, а также повышенной ответственности за результаты своей деятельности. К таким организациям относятся субъекты государственного сектора и оборонного комплекса, для которых финансовые нарушения, злоупотребления и неэффективное управление ресурсами могут иметь последствия, выходящие далеко за рамки отдельных хозяйственных показателей и затрагивающие вопросы социально-экономического развития и национальной безопасности. В этой связи возрастает значимость формирования комплексной системы обеспечения финансовой безопасности, способной учитывать отраслевые особенности, специфику финансовых потоков и жёсткие требования к прозрачности и подотчётности.

Система обеспечения финансовой безопасности организаций представляет собой совокупность взаимосвязанных организационно-экономических, правовых, контрольных и информационно-аналитических мер, направленных на выявление, предупреждение и минимизацию финансовых угроз. Её формирование требует чёткого определения целей, задач и принципов обеспечения финансовой безопасности, выделения ключевых элементов и субъектов данной системы, а также установления механизмов их взаимодействия. Важную роль здесь играют процедуры финансового планирования и бюджетирования, система внутреннего контроля и внутреннего аудита, управление финансовыми рисками, информационная поддержка управленческих решений, а также использование современных цифровых технологий для повышения прозрачности и эффективности финансовых процессов.

В рамках настоящей главы рассматриваются теоретические основы финансовой безопасности организаций. В первом параграфе анализируется содержание категории «финансовая безопасность организации», её место в системе экономической безопасности и основные научные подходы к её трактовке. Во втором параграфе систематизируются внутренние и внешние угрозы финансовой безопасности, выделяются ключевые факторы, определяющие её уровень, и раскрываются последствия реализации соответствующих угроз для функционирования и развития организации. В третьем параграфе исследуется система обеспечения финансовой безопасности организаций, её цели, задачи, принципы и структурные элементы, а также общие подходы к формированию комплексного механизма обеспечения финансовой безопасности в современных условиях.

1.1. Понятие и сущность финансовой безопасности организаций

В современной экономической литературе финансовая безопасность организации рассматривается как ключевая составляющая её экономической безопасности, определяющая возможность стабильного функционирования и развития в условиях внешних и внутренних угроз¹. Под финансовой безопасностью, как правило, понимают такое состояние финансовой системы хозяйствующего субъекта, при котором обеспечиваются защищённость его финансовых интересов, достаточный уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, а также способность противостоять деструктивным воздействиям среды и своевременно адаптироваться к изменениям².

Ряд авторов трактует финансовую безопасность через категорию эффективности использования ресурсов: она связывается с наиболее результативным использованием финансового потенциала организации, обеспечивающим достижение стратегических целей при допустимом уровне риска³. В этом случае акцент делается на внутренних возможностях субъекта – качестве финансового менеджмента, структуре капитала, уровне доходности операций, сбалансированности денежных потоков. В более узком подходе финансовая безопасность отождествляется с состоянием, при котором отсутствуют критические угрозы ликвидности, неплатежеспособности и банкротства, то есть организация способна своевременно и в полном объёме исполнять свои обязательства перед контрагентами и бюджетом⁴.

Содержательно финансовая безопасность включает в себя несколько взаимосвязанных блоков: обеспечение достаточной ликвидности активов, поддержание платежеспособности, достижение приемлемого уровня финансовой устойчивости и независимости, поддержание оптимальной структуры капитала и диверсификации источников финансирования⁵. Ликвидность отражает возможность организации быстро трансформировать активы в денежную форму без существенных потерь в стоимости, тогда как платежеспособность характеризует её способность своевременно погашать обязательства

¹ Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия. – М.: Юрайт, 2025. С. 45–52.

² Блажевич А.А. Финансовая безопасность предприятий: определение и место в системе экономической безопасности // Экономика и управление. 2020. № 4.

³ Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: НИКА-Центр, 2011. С. 135–142.

⁴ Потрубач Н.Н., Максудов Р.К. Основы экономической безопасности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. С. 15–20.

⁵ Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Перспектива, 2019. С. 98–104

за счёт имеющихся или ожидаемых денежных средств⁶. Финансовая устойчивость выступает интегральным показателем, отражающим степень зависимости организации от внешних заёмных источников, устойчивость структуры капитала и способность функционировать в условиях колебаний конъюнктуры⁷.

Важно подчеркнуть, что финансовая безопасность не сводится к статическому набору коэффициентов, характеризующих состояние на определённую дату. Она носит динамический характер и предполагает наличие у организации адаптивного механизма управления рисками, в том числе рисками коррупционных потерь, кибер-угроз, резких изменений нормативного регулирования и рыночной конъюнктуры. Для организаций государственного сектора и, в особенности, оборонного комплекса существенным элементом финансовой безопасности является способность обеспечивать целевой и эффективный характер использования бюджетных средств, минимизируя возможности их расхищения и нецелевого расходования⁸.

Системный подход к финансовой безопасности предполагает её рассмотрение как подсистемы экономической безопасности организации, находящейся во взаимосвязи с кадровой, информационной, технико-технологической, правовой и иными составляющими⁹. Снижение уровня любой из этих составляющих неизбежно отражается на финансовых результатах, создавая дополнительные угрозы ликвидности, увеличивая объём потерь от неэффективного управления и коррупционных практик. В этом контексте финансовая безопасность выступает одновременно и целью, и результатом функционирования системы управления экономической безопасностью: она обобщает эффект реализуемых организацией мер по защите своих интересов и является основой для устойчивого развития и реализации стратегических планов¹⁰.

⁶ Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа деятельности предприятий. – М.: ИНФРА-М, 2015. С. 56–62.

⁷ Экономическая и финансовая безопасность бизнеса / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Юнити-Дана, 2017. С. 73–80

⁸ Нуреев Р.М. Экономическая безопасность фирмы. – М.: Норма, 2014. С. 33–39

⁹ Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: общенациональный курс в условиях глобализации. – М.: Дело, 2015. С. 112–119.

¹⁰ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2020. С. 148–155.

На уровне критериев и индикаторов финансовая безопасность традиционно оценивается на основе системы количественных показателей, отражающих:

- ликвидность (коэффициенты текущей, быстрой, абсолютной ликвидности);¹¹
- платежеспособность (покрытие краткосрочных обязательств, уровень просроченной задолженности);¹²
- финансовую устойчивость (коэффициент автономии, соотношение собственных и заёмных средств, обеспеченность оборотных активов собственными источниками);¹³
- деловую активность и рентабельность (оборачиваемость активов, рентабельность продаж, собственного капитала и др.)¹⁴.

Отдельную группу индикаторов составляют показатели, связанные с уровнем финансовых рисков и качеством внутреннего контроля: доля операций с повышенным риском, объём потерь от злоупотреблений и коррупционных преступлений, количество и характер нарушений, выявленных внешними и внутренними контрольными органами, степень автоматизации учётно-контрольных процедур и прозрачность финансовой отчётности¹⁵. Для организаций, функционирующих преимущественно за счёт бюджетных средств, ключевыми индикаторами финансовой безопасности выступают также объём нецелевого использования средств, результаты проверок Счётной палаты и контрольных органов, уровень претензионно-исковой работы и возмещения ущерба¹⁶.

Особенностью финансовой безопасности оборонных организаций, в том числе Министерства обороны РФ, является высокая степень зависимости от бюджетного финансирования и жёсткая регламентация процедур планирования, распределения и использования средств¹⁷. В отличие от коммерческих

¹¹ Ковалёв В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчётности. – М.: Проспект, 2018. С. 201–208

¹² Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2013. С. 90–96.

¹³ Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2017. С. 121–128.

¹⁴ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 214–222.

¹⁵ Материалы Счётной палаты Российской Федерации о результатах проверок использования средств федерального бюджета в оборонном комплексе (по данным официального сайта).

¹⁶ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред. действ.).

¹⁷ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред. действ.).

структур, ключевыми ориентирами здесь выступают не только показатели прибыльности и рентабельности, но и выполнение установленных государством задач при соблюдении режимов секретности, целевого характера расходов и требований законодательства о контрактной системе¹⁸. В этих условиях финансовая безопасность приобретает выраженный публично-правовой характер, а её нарушение затрагивает не только интересы конкретной организации, но и интересы национальной обороны и безопасности¹⁹.

Высокая концентрация финансовых потоков в системе государственного оборонного заказа, сложность цепочек поставок и наличие большого числа посредников создают благоприятную среду для коррупционных проявлений, которые прямо подрывают финансовую безопасность МО РФ. Исследования, посвящённые коррупции в вооружённых силах, фиксируют широкое распространение хищений, завышения цен, откатов и иных злоупотреблений при заключении и исполнении контрактов, что приводит к значительным прямым и косвенным потерям бюджетных средств²⁰. В трудах В.В. Матвеева подчёркивается, что коррупция в сфере публичного управления деформирует систему распределения ресурсов, снижает эффективность государственных расходов и формирует устойчивые криминогенные практики, трудно поддающиеся традиционным методам контроля²¹.

Для оборонных организаций специфической угрозой финансовой безопасности выступают кибер-риски, связанные с цифровизацией финансовых процессов, внедрением государственных информационных систем, электронного документооборота и платформ электронных закупок²². Нарушение целостности и конфиденциальности финансовых данных, несанкционированный доступ к информационным системам, манипулирование параметрами контрактов и отчётности могут приводить к скрытым финансовым потерям и подрывать доверие к результатам контроля. В стратегических документах, определяющих национальную безопасность и развитие цифровой экономики,

¹⁸ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

¹⁹ Военная доктрина Российской Федерации: утв. Президентом РФ 25.12.2014.

²⁰ Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 88–96.

²¹ Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 55–63.

²² Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208.

подчёркивается необходимость укрепления информационной и кибербезопасности государственных информационных систем, что напрямую связано с задачами обеспечения финансовой безопасности в секторе обороны²³.

Правовая основа обеспечения финансовой безопасности оборонных организаций формируется совокупностью норм бюджетного, финансового, уголовного и антикоррупционного законодательства²⁴. Ключевую роль здесь играют положения Конституции РФ, федеральные законы «О противодействии коррупции», о контрактной системе в сфере закупок, а также нормы Уголовного кодекса РФ, предусматривающие ответственность за злоупотребление должностными полномочиями, получение и дачу взятки, коммерческий подкуп и иные коррупционные преступления²⁵. Значительный вклад в развитие теоретических основ противодействия коррупции и финансового обеспечения антикоррупционной политики внесли исследования отечественных авторов, анализирующих как уголовно-правовые, так и экономические аспекты коррупционных практик в государственном секторе.

В совокупности указанные факторы позволяют сделать вывод, что финансовая безопасность организаций оборонного комплекса, и МО РФ, в частности, имеет многокомпонентный характер: она определяется не только классическими финансовыми показателями, но и уровнем защищённости от коррупционных и кибер-угроз, качеством нормативно-правового регулирования, эффективностью систем внутреннего и внешнего контроля, степенью прозрачности и цифровизации финансовых процессов²⁶. Такое понимание задаёт методологическую основу для последующего анализа угроз финансовой безопасности, в том числе коррупции как ключевого риска, а также оценки потенциала цифровых технологий в укреплении финансовой устойчивости и прозрачности деятельности Министерства обороны Российской Федерации²⁷.

²³ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (паспорт программы).

²⁴ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изм. и доп.).

²⁵ Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

²⁶ Экономическая безопасность предприятий оборонно-промышленного комплекса как фактор национальной безопасности // Экономика и право. 2025. № 2. С. 45–52.

²⁷ Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // Научный вестник МВД России. 2022. № 2. С. 54–61.

1.2. Угрозы финансовой безопасности организаций: коррупция как ключевой риск

Коррупция в системе оборонных организаций традиционно рассматривается как один из наиболее критичных факторов, подрывающих их финансовую безопасность²⁸. Она деформирует механизмы распределения бюджетных ресурсов, приводит к завышению стоимости контрактов, неэффективному расходованию средств и увеличению рисков невыполнения государственных оборонных задач. В отечественной и зарубежной литературе коррупция определяется как злоупотребление должностными или доверенными полномочиями в личных целях, сопровождающееся получением незаконных выгод материального или нематериального характера²⁹.

Для организаций оборонного комплекса характерен широкий спектр коррупционных практик: от классических форм взяточничества и хищений до более сложных схем, связанных с манипулированием конкурсными процедурами, использованием аффилированных структур и завышением технических требований к закупаемой продукции³⁰. Особая опасность этих проявлений состоит в том, что они, как правило, скрываются за формальным соблюдением процедур и нормативных требований, а выявляются лишь в результате углублённых проверок и сопоставления фактических результатов с плановыми показателями. В совокупности это делает коррупцию ключевой угрозой финансовой безопасности, поскольку она сочетает в себе как прямые финансовые потери, так и долгосрочные негативные эффекты для устойчивости и репутации организации³¹.

Коррупционные угрозы финансовой безопасности проявляются на разных стадиях бюджетного цикла и управления финансовыми потоками: при планировании и формировании потребности в ресурсах, при проведении процедур закупок и заключении государственных контрактов, в процессе исполнения обязательств и при последующем учётно-контрольном сопро-

²⁸ Корякин В.М. Коррупция в Вооружённых Силах: теория и практика противодействия. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 45–52.

²⁹ Роуз-Аккерман С. Коррупция и государство: причины, последствия, реформы. – М.: Логос, 2003. С. 25–31.

³⁰ Римский В.Л. Коррупция в системе государственных закупок. – М.: Информатика, 2010. С. 59–66.

³¹ Богданов И.Я. Коррупция в России: социально-экономические и правовые аспекты. – М.: Юрист, 2001. С. 140–147.

вождении операций³². На этапе планирования риски связаны с завышением объёмов и стоимости потребностей, лоббированием интересов отдельных поставщиков, искусственным формированием «дефицита» ресурсов. На стадии размещения заказов значительную роль играют нарушения конкурентных процедур, создание дискриминационных условий участия, согласование условий документации под заранее определённого контрагента³³.

На стадии исполнения контрактов ключевыми коррупционными рисками становятся завышение фактических объёмов и стоимости поставляемой продукции, приёмка товаров и работ, не соответствующих заявленным характеристикам, а также необоснованное изменение условий контрактов в сторону, выгодную поставщику. В учётной и отчётной сферах угрозой финансовой безопасности выступают искажение данных бухгалтерского учёта, сокрытие объёмов нарушений, формальное устранение недостатков без фактического возмещения ущерба, а также давление на контрольные органы с целью смягчения выводов и санкций³⁴. Всё это создаёт устойчивую систему скрытых финансовых потерь, которые не всегда отражаются в стандартных показателях финансового анализа, но существенно ослабляют финансовую устойчивость организации.

Для Министерства обороны РФ и подведомственных организаций коррупционные риски усугубляются специфическими факторами: значительными объёмами секретных расходов, ограниченной прозрачностью процедур, высокой концентрацией полномочий у узкого круга должностных лиц и сложностью внешнего контроля³⁵. В книге о коррупции в вооружённых силах подчёркивается, что сочетание закрытости информации, корпоративной субкультуры и иерархичности военной службы формирует благоприятную среду для злоупотреблений, затрудняя выявление и пресечение коррупционных схем³⁶. При этом последствия таких злоупотреблений выходят за рамки чисто финансовых потерь, влияя на готовность войск, сроки и качество

³² Волженкин Б.В. Коррупция: природа, проявления, противодействие. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2004. С. 102–110.

³³ Коррупционные риски в системе государственных закупок в России // Экономика и управление. 2015. № 3. С. 57–64

³⁴ Шнайдер Г. Криминология. – М.: Юрист, 1994. С. 210–218.

³⁵ Коррупция в сфере военной службы: состояние и структура // Материалы органов военной прокуратуры РФ. – М., 2022

³⁶ Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 95–103.

выполнения оборонных программ, а также на доверие общества к институтам военной организации³⁷.

Значительную роль в формировании и воспроизводстве коррупционных угроз финансовой безопасности играют институциональные и нормативные факторы: пробелы и противоречия в законодательстве, избыточная сложность и «бюрократизированность» процедур, недостаточная персональная ответственность должностных лиц, а также низкая эффективность механизмов защиты информаторов³⁸. Исследователи отмечают, что при наличии сложной системы регулятивных требований отсутствие прозрачных и автоматизированных процедур контроля создает для недобросовестных участников возможность использовать нормативные изъяны в личных интересах³⁹. В этом контексте цифровизация финансовых процессов и внедрение современных информационных систем рассматриваются как потенциальный инструмент снижения коррупционных рисков, но одновременно порождают новые угрозы, связанные с кибербезопасностью и манипулированием данными⁴⁰.

Коррупция как угроза финансовой безопасности тесно связана и с иными негативными явлениями, среди которых особое значение имеют теневая экономика, организованная преступность и киберпреступность. Теневые финансовые схемы используются для вывода бюджетных средств из легального оборота, их перераспределения в интересах узкой группы бенефициаров и последующей легализации через формально законные операции, что существенно осложняет выявление и пресечение нарушений. Организованная преступность, адаптируясь к условиям цифровой экономики, активно осваивает новые формы воздействия на финансовые процессы, включая вмешательство в процедуры госзакупок, использование подставных компаний и манипуляции с электронными документами.

Наряду с коррупцией и теневыми схемами существенными угрозами финансовой безопасности выступают управленческие ошибки и недостатки системы внутреннего контроля, которые создают благоприятный фон для

³⁷ Коррупция как проблема военной безопасности // *International Research Journal*. 2025. № 8. С. 45–52.

³⁸ Нурутдинов А.З. Коррупциогенность юридических норм: теория и практика выявления. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД, 2003. С. 90–96.

³⁹ Коррупция и борьба с ней: роль гражданского общества / Под ред. М.Б. Горного. – СПб.: Алетея, 2000. С. 57–64.

⁴⁰ Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // *Экономика и бизнес*. 2022. № 6. С. 201–208.

реализации злоупотреблений⁴¹. К таким недостаткам относятся низкий уровень регламентации финансовых процедур, отсутствие чётких разграничений полномочий и ответственности, слабая координация между финансовыми и контрольно-ревизионными подразделениями, а также недостаточная квалификация персонала в сфере применения цифровых технологий⁴². В условиях активной цифровизации эти факторы усиливаются, поскольку сложность информационных систем и объём данных требуют от сотрудников более высокой компетентности и способности работать с автоматизированными инструментами контроля.

В совокупности коррупция, теневая экономика, кибер-угрозы, институциональные и управленческие дисфункции формируют многослойную систему угроз финансовой безопасности организаций, особенно остро проявляющуюся в секторе обороны. Для Министерства обороны РФ это означает необходимость перехода от преимущественно репрессивной модели реагирования на нарушения к комплексному управлению рисками, включающему профилактику, цифровизацию контроля, укрепление кибербезопасности и развитие института внутреннего аудита. Такой подход позволяет не только снижать текущие финансовые потери, но и формировать устойчивую систему финансовой безопасности, способную адаптироваться к меняющимся условиям и новым вызовам⁴³.

Таким образом, коррупция и сопряжённые с ней явления формируют качественно особый тип угроз финансовой безопасности организаций, характеризующийся высокой степенью латентности, устойчивостью и способностью адаптироваться к изменениям нормативной и технологической среды. В отличие от традиционных финансовых рисков, поддающихся количественной оценке и страхованию, коррупционные угрозы носят преимущественно институциональный и поведенческий характер, что требует использования комплексных, междисциплинарных подходов к их выявлению и нейтрализации. Для организаций оборонного комплекса это означает необходимость интеграции антикоррупционных процедур в общую систему управления финансовой безопасностью, включая стратегическое

⁴¹ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

⁴² Управление экономической безопасностью предприятия: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 189–196.

⁴³ Противодействие коррупции при обеспечении экономической безопасности предприятий ОПК России // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 3. С. 33–41.

планирование, бюджетирование, закупочную деятельность, внутренний контроль и аудит, а также работу с персоналом.

Учитывая изложенное, в дальнейшем представляется целесообразным: во-первых, уточнить понятийный аппарат и структурные элементы финансовой безопасности организаций оборонной сферы; во-вторых, раскрыть содержание системы обеспечения финансовой безопасности в условиях цифровой трансформации, уделив особое внимание роли внутреннего контроля, аудита и риск-ориентированного подхода. Это позволит сформировать методологическую основу для последующего анализа действующей практики обеспечения финансовой безопасности в Министерстве обороны РФ и выработки предложений по совершенствованию механизмов противодействия коррупционным и иным деструктивным воздействиям на финансовые процессы.

1.3. Система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса

Система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса представляет собой целостную совокупность институтов, методов и процедур, ориентированных на выявление, предупреждение и нейтрализацию внутренних и внешних угроз их финансовым интересам. Она включает элементы стратегического и оперативного управления, механизмы внутреннего контроля и аудита, а также правовые, организационные и информационно-технологические инструменты защиты финансовых ресурсов⁴⁴. В отличие от системы финансовой безопасности коммерческих предприятий, соответствующая система в оборонной сфере функционирует в условиях повышенной секретности, жёсткого нормативного регулирования и высокой зависимости от бюджетного финансирования, что требует адаптации традиционных механизмов к специфике военной организации.

Структурно систему обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса целесообразно рассматривать как многоуровневое образование, включающее: стратегический уровень (Министерство обороны РФ и иные федеральные органы, формирующие политику и нормативно-правовую базу), организационный уровень (органы военного управления,

⁴⁴ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 167–174.

осуществляющие планирование, распределение и контроль использования финансовых ресурсов) и уровень конкретных организаций (воинские части, учреждения, предприятия оборонно-промышленного комплекса)⁴⁵. На каждом из этих уровней реализуются собственные функции по идентификации и оценке финансовых рисков, формированию и реализации мер реагирования, мониторингу и контролю, при этом эффективность системы в целом определяется согласованностью действий её элементов, устойчивостью вертикальных и горизонтальных связей, а также качеством информационного обмена⁴⁶.

Ключевыми принципами построения системы обеспечения финансовой безопасности выступают законность, комплексность, непрерывность, риск-ориентированность, приоритет профилактики над репрессией, персональная ответственность должностных лиц и информационная открытость в допустимых законом пределах⁴⁷. Реализация этих принципов в оборонной сфере предполагает сочетание строгого соблюдения финансовой дисциплины и бюджетного законодательства с развитием современных инструментов внутреннего контроля, внутреннего аудита и цифровых технологий мониторинга финансовых операций⁴⁸. Особое значение приобретает интеграция антикоррупционных процедур в каждую стадию финансового процесса – от планирования и закупок до исполнения контрактов и отчётности, что позволяет рассматривать систему обеспечения финансовой безопасности и систему противодействия коррупции как взаимосвязанные и во многом взаимодополняющие подсистемы⁴⁹.

Субъекты системы обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса включают как внешние, так и внутренние звенья управления. К внешним относятся федеральные органы государственной власти, осуществляющие государственный финансовый контроль и надзор, органы внешнего аудита и правоохранительные органы, уполномоченные на

⁴⁵ Экономическая безопасность предприятий и военно-техническое сотрудничество ОПК РФ в условиях гибридных войн // *Journal of Economics and Law*. 2025. № 2. С. 53–60.

⁴⁶ Управление экономической безопасностью предприятия: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 205–212.

⁴⁷ – Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Указом Президента РФ от 13.05.2017 № 208.

⁴⁸ Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов / Под ред. Н.В. Барышниковой. – М.: Юрайт, 2020. С. 132–139.

⁴⁹ Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 55–63.

выявление и пресечение финансовых правонарушений и коррупционных преступлений⁵⁰. К внутренним субъектам относятся руководители организаций, финансово-экономические службы, подразделения внутреннего контроля и внутреннего аудита, комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов, а также специальные антикоррупционные подразделения.

Внутренний контроль и внутренний аудит занимают центральное место в системе обеспечения финансовой безопасности, поскольку обеспечивают регулярную оценку финансовых процессов, достоверности учётных данных и соблюдения установленных процедур. Их задача состоит не только в выявлении уже совершённых нарушений, но и в оценке эффективности действующей системы контроля, выявлении уязвимостей и формировании предложений по их устранению, что обеспечивает превентивный характер защиты финансовых интересов организации⁵¹. В современных условиях внутренняя контрольная среда должна строиться с учётом требований риск-ориентированного подхода, то есть концентрации ресурсов контроля на тех операциях и участках деятельности, где вероятность и потенциальные последствия нарушений наиболее значимы.

Цифровизация финансовых процессов и государственного финансового контроля открывает дополнительные возможности для обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции, прежде всего за счёт автоматизации контрольных процедур, применения технологий непрерывного мониторинга и анализа больших массивов данных. Внедрение информационных систем позволяет в режиме, максимально приближенном к реальному времени, отслеживать операции, связанные с использованием бюджетных средств, выявлять нетипичные и подозрительные операции, снижать влияние человеческого фактора и расширять прозрачность финансовых потоков для уполномоченных органов⁵². В военной сфере использование цифровых технологий контроля, включая электронные системы закупок, электронный документооборот, автоматизированный анализ данных о финансово-хозяйственной деятельности, рассматривается как важный

⁵⁰ О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ.

⁵¹ COSO. Internal Control – Integrated Framework. – New York: AICPA, 2013

⁵² Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // Russian Journal of Management. 2020. № 3. С. 77–84.

фактор ограничения коррупционных возможностей и укрепления доверия к механизму распределения и использования оборонных ресурсов⁵³.

В этой связи система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса должна развиваться как интегрированная модель, сочетающая традиционные формы финансового контроля с современными цифровыми инструментами и риск-ориентированными методиками оценки и управления финансовыми угрозами⁵⁴. Важным направлением её совершенствования выступает институционализация внутреннего контроля и аудита, повышение их организационной независимости, профессионального уровня сотрудников и качества взаимодействия с внешними контрольными и правоохранительными органами⁵⁵. Комплексное развитие этих элементов создаёт предпосылки для формирования устойчивой системы финансовой безопасности, способной противостоять коррупционным и иным деструктивным воздействиям в условиях цифровой трансформации государственного управления и оборонной сферы⁵⁶.

В то же время даже при наличии разветвлённой системы субъектов, развитых процедур внутреннего контроля и современных цифровых инструментов обеспечение финансовой безопасности организаций оборонного комплекса остаётся сопряжённым с целым рядом ограничений и проблем. К ним относятся фрагментарность нормативного закрепления требований к внутреннему контролю и внутреннему аудиту, недостаточная интеграция антикоррупционных механизмов в повседневные финансовые процессы, дефицит квалифицированных кадров в сфере цифрового финансового мониторинга, а также сохраняющиеся возможности влияния субъективного фактора на результаты контрольных мероприятий. Эти обстоятельства обуславливают необходимость системной модернизации действующей модели обеспечения финансовой безопасности с учётом особенностей военной организации и тенденций цифровой трансформации государственного управления.

⁵³ Цифровизация финансовых процессов в системе Министерства обороны Российской Федерации // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 85–92.

⁵⁴ Цифровизация как инструмент обеспечения экономической безопасности: опыт государственного сектора // *Economic Security Journal*. 2023. № 4. С. 25–33.

⁵⁵ Противодействие коррупции при обеспечении экономической безопасности предприятий ОПК России // *Экономика. Налоги. Право*. 2025. № 3. С. 33–41.

⁵⁶ Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // *Научный вестник МВД России*. 2022. № 2. С. 54–61.

С учётом изложенного система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса должна рассматриваться не как статичная совокупность регламентов и структур, а как динамично развивающийся механизм, адаптирующийся к эволюции угроз, изменениям нормативно-правовой базы и технологическим новациям. Такое понимание создаёт методологические предпосылки для последующего анализа реального состояния финансовой безопасности в Министерстве обороны Российской Федерации и выработки практико-ориентированных предложений по повышению эффективности противодействия коррупционным и иным деструктивным воздействиям на финансовую сферу.

Выводы по главе 1

Проведённый теоретический анализ позволил уточнить содержание категории финансовой безопасности организаций оборонного комплекса, раскрыть её место в системе экономической безопасности и показать, что она характеризует способность организаций поддерживать устойчивость финансового состояния и выполнение возложенных задач при воздействии совокупности внутренних и внешних угроз. Показано, что специфика оборонной сферы (высокая доля бюджетного финансирования, особый режим секретности, жёсткая регламентация деятельности) обуславливает особые требования к обеспечению финансовой безопасности и усиливает значимость институциональных и организационно-правовых факторов.

Установлено, что одной из ключевых угроз финансовой безопасности выступает коррупция, тесно связанная с теневой экономикой, управленческими дисфункциями и недостатками системы контроля, причём для оборонного комплекса она приобретает системный характер, влияя не только на объёмы прямых финансовых потерь, но и на эффективность реализации оборонных программ и устойчивость военной организации в целом. Обосновано, что противодействие коррупционным угрозам требует комплексного подхода, предполагающего сочетание правовых, организационных и информационно-технологических мер, а также интеграцию антикоррупционных процедур в общую систему управления финансовой безопасностью.

Раскрыто, что система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса представляет собой многоуровневый и динамичный механизм, включающий совокупность субъектов (внешних и внутренних), процедур и инструментов, основанный на принципах законности, риск-

ориентированности, приоритета профилактики, непрерывности контроля и адаптивности к изменениям нормативной и технологической среды. Показана возрастающая роль внутреннего контроля, внутреннего аудита, финансового мониторинга и цифровых технологий государственного финансового контроля в обеспечении финансовой безопасности и снижении коррупционных рисков, что определяет необходимость дальнейшего совершенствования институциональной и методической базы их функционирования в Министерстве обороны РФ.

ГЛАВА 2

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСА

Во второй главе основной акцент делается на анализе реальных условий, в которых функционируют организации оборонного комплекса, и оценке того, как эти условия влияют на уровень их финансовой безопасности и масштаб коррупционных рисков. В рамках главы рассматриваются особенности современной нормативно-правовой и институциональной среды, характеризующей деятельность в сфере оборонных закупок и финансово-хозяйственных операций, а также выявляются типичные угрозы и уязвимости, проявляющиеся на различных стадиях бюджетного и закупочного процесса.

Объектом анализа выступает деятельность организаций оборонного комплекса Российской Федерации по использованию финансовых ресурсов и обеспечению их целевого и эффективного расходования, а предметом – совокупность финансовых и коррупционных рисков, возникающих в процессе планирования, распределения и использования бюджетных средств. Такое определение объекта и предмета позволяет увязать общетеоретические положения, раскрытые в первой главе, с оценкой конкретных практик финансового управления и антикоррупционного регулирования, применяемых как в государственных структурах, так и на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.

2.1. Методические подходы к оценке финансовой безопасности и коррупционных рисков в организациях оборонного комплекса

Методическое обеспечение оценки финансовой безопасности организаций оборонного комплекса базируется на совокупности подходов, сформированных в экономической литературе для диагностики финансового состояния и уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов⁵⁷. Наиболее распространёнными выступают индикаторный подход, интегральные (комплексные) модели оценки, а также риск-ориентированные методики, ориентированные на выявление и ранжирование угроз по степени их зна-

⁵⁷ Понятие и методика оценки финансовой безопасности предприятия // Право и экономика. 2013. № 3. С. 87–94.

чимости для финансовой устойчивости организации⁵⁸. В условиях оборонной сферы эти подходы требуют адаптации с учётом специфики бюджетного финансирования, особенностей учёта и закрытого характера части информации, что обуславливает необходимость комбинированного использования количественных и качественных индикаторов⁵⁹.

Индикаторный подход предполагает подбор системы показателей, характеризующих финансовую устойчивость, ликвидность, деловую активность и рентабельность организаций, а также установление пороговых значений, превышение или недостижение которых свидетельствует о снижении уровня финансовой безопасности. Сущность данного подхода состоит в сопоставлении фактических значений индикаторов с пороговой и последующей интерпретации полученных отклонений как признаков угроз финансовой безопасности, что позволяет формировать систему количественных критериев для мониторинга и диагностики финансового состояния. Вместе с тем в научной литературе подчёркивается, что использование только количественных показателей не позволяет в полной мере учесть институциональные и коррупционные риски, что требует расширения перечня индикаторов за счёт качественных характеристик, связанных с состоянием системы управления, внутреннего контроля и антикоррупционной работы.

Интегральные (комплексные) модели оценки финансовой безопасности направлены на агрегирование множества частных показателей в единый обобщающий индекс, отражающий совокупное влияние различных факторов на финансовое состояние организации⁶⁰. Такие модели предполагают выбор набора ключевых финансовых коэффициентов, их нормализацию и взвешивание с последующим расчётом интегрального показателя, который позволяет отнести объект к тому или иному уровню финансовой безопасности (высокий, допустимый, низкий, критический и др.)⁶¹. Преимущество интегральных моделей заключается в возможности сравнительного анализа различных организаций и отслеживания динамики уровня финансовой безопасности во времени, однако их применение в оборонном комплексе осложняется

⁵⁸ Методологические подходы к исследованию финансовой безопасности // Финансы и кредит. 2020. № 5. С. 34–42.

⁵⁹ Развитие методологии оценки финансовой безопасности организации: монография. – М.: Финансы и статистика, 2021. С. 34–42.

⁶⁰ Комплексная оценка уровня финансовой безопасности предприятия // Экономика и управление. 2020. № 3. С. 206–211.

⁶¹ Методический подход к оценке и обеспечению комплексной экономической безопасности предприятия // Вестник экономики и права. 2022. № 1. С. 42–50.

ограниченной доступностью части информации и необходимостью учёта специфических для военной сферы рисков, в том числе коррупционного характера⁶².

Риск-ориентированный подход к оценке финансовой безопасности и коррупционных рисков основан на идентификации, анализе и ранжировании потенциальных угроз с точки зрения вероятности их реализации и величины возможных последствий для финансового состояния организации. В рамках данного подхода разрабатываются карты рисков, включающие описание факторов риска, их источников, сценариев возникновения, а также оценку значимости каждого риска и определение приоритетов для разработки мер реагирования⁶³. Применительно к коррупционным рискам в практике государственных органов и организаций используется комплекс методических рекомендаций, предусматривающих анализ функций, процедур и управленческих решений на предмет наличия коррупциогенных факторов, формирование перечней должностей, связанных с повышенными коррупционными рисками, и разработку адресных мер по их минимизации⁶⁴.

Для организаций оборонного комплекса наибольший эффект достигается при комбинированном применении указанных подходов, когда индикаторные и интегральные методы используются для общей количественной оценки финансовой безопасности, а риск-ориентированные и антикоррупционные методики – для детальной диагностики уязвимых процессов и должностных позиций⁶⁵. Такая комбинация позволяет увязать результаты финансового анализа с оценкой коррупционных рисков, сформировать целостную картину угроз и выработать приоритетные управленческие решения по их нейтрализации, что является необходимой предпосылкой для разработки и реализации эффективной системы обеспечения финансовой безопасности в организациях оборонного комплекса⁶⁶.

⁶² Формирование модели оценки и предупреждения финансовых рисков предприятий ОПК // Экономика: теория и практика. 2025. № 7. С. 50–58.

⁶³ Методические подходы к оценке риска в сфере государственного финансового контроля // Журнал менеджмента и бизнеса. 2022. № 1. С. 161–169.

⁶⁴ Методические рекомендации по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд. – М.: Минюст России, 2020.

⁶⁵ Противодействие коррупции при обеспечении экономической безопасности предприятий ОПК России // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 3. С. 33–41.

⁶⁶ Коррупция как угроза при обеспечении экономической безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Economic Science Journal. 2023. № 4. С. 115–122.

2.2. Коррупционные риски в финансово-хозяйственной деятельности организаций оборонного комплекса

Коррупционные риски в финансово-хозяйственной деятельности организаций оборонного комплекса представляют собой вероятность возникновения условий и ситуаций, при которых должностные лица могут использовать свои полномочия для незаконного получения выгод, что приводит к неблагоприятным последствиям для финансовой устойчивости и выполнения государственных оборонных задач. В научной и методической литературе подчёркивается, что подобные риски концентрируются прежде всего в тех звеньях процесса управления, которые связаны с распределением значительных объёмов бюджетных средств, принятием управленческих решений по заключению и исполнению контрактов, а также осуществлением контроля и надзора⁶⁷. Для оборонного комплекса это, в частности, стадии формирования государственного оборонного заказа, планирования закупок, проведения конкурсных процедур и учётно-контрольного сопровождения расходов⁶⁸.

К числу типичных коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности относятся заключение фиктивных договоров на поставку товаров и услуг, которые фактически не приобретаются, заключение контрактов с аффилированными структурами, завышение стоимости закупаемой продукции и объёмов выполняемых работ с последующим получением неправомерного вознаграждения⁶⁹. Важным проявлением коррупционных рисков является также манипулирование условиями конкурсной документации и критериями оценки заявок с целью обеспечения победы заранее определённого поставщика, что сопровождается ограничением конкуренции и неэффективным использованием бюджетных средств⁷⁰. В деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса коррупционные схемы дополняются рисками нецелевого использования средств, искажением отчётности и сокрытием реальных объёмов финансовых нарушений, что непо-

⁶⁷ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 37–45.

⁶⁸ Панов В.В. Государственный оборонный заказ: экономико-правовые проблемы. – М.: Норма, 2012. С. 99–106.

⁶⁹ Корякин В.М. Коррупция в Вооружённых Силах: теория и практика противодействия. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 81–88.

⁷⁰ Римский В.Л. Коррупция в системе государственных закупок. – М.: Информатика, 2010. С. 59–66.

средственно подрывает их финансовую безопасность и экономическую устойчивость⁷¹.

Специфическая особенность коррупционных рисков в оборонной сфере состоит в их высокой латентности и сложности выявления вследствие режима секретности, многоуровневой системы посредников и длительных производственно-технологических циклов⁷². Закрытый характер значительной части информации о закупках и выполнении контрактов затрудняет внешний контроль и общественный мониторинг, а сложность технических требований облегчает завышение цен и манипулирование качественными характеристиками продукции. Это обуславливает необходимость применения специальных методик анализа коррупционных рисков, ориентированных на детализацию бизнес-процессов, выделение «критических точек» и построение карт коррупционных рисков для отдельных подразделений и организаций оборонного комплекса⁷³.

Современные методические рекомендации по оценке коррупционных рисков в государственном секторе предлагают поэтапный подход, включающий сбор и обобщение информации об объекте анализа, изучение нормативных и локальных актов, регламентирующих его деятельность, выявление коррупциогенных факторов в процессах и должностных полномочиях, а также подготовку аналитической справки с картой рисков и предложениями по их минимизации. В рамках данного подхода деятельность организации представляется в виде совокупности процессов и подпроцессов, для каждого из которых определяются потенциальные формы коррупционного поведения, вероятные способы незаконного получения выгод и уязвимые элементы системы контроля⁷⁴. На основании такой диагностики формируется комплекс мер по устранению или снижению коррупционных рисков, включая совершенствование регламентов, перераспределение полномочий, усиление внутреннего контроля, ротацию кадров и развитие антикоррупционного обучения персонала.

⁷¹ Богданов И.Я. Коррупция в России: социально-экономические и правовые аспекты. – М.: Юрист, 2001. С. 167–174.

⁷² Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 112–119.

⁷³ О коррупционных рисках, наиболее типичных для военных организаций // Право и безопасность. 2021. № 4. С. 45–53.

⁷⁴ Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков в органах государственной власти. – М.: Минтруд России, 2014

Применительно к организациям оборонного комплекса оценка коррупционных рисков должна сочетать общегосударственные методические подходы с учётом отраслевой специфики, включая особенности формирования и исполнения государственного оборонного заказа, участия в кооперационных цепочках, использования специальных режимов закупок и экспортного контроля⁷⁵. Важным направлением является интеграция результатов оценки коррупционных рисков в систему управления финансовой безопасностью: они должны учитываться при построении карт финансовых рисков, планировании контрольных мероприятий, разработке антикоррупционных программ и корпоративных политик предприятий оборонно-промышленного комплекса⁷⁶. Это позволяет рассматривать управление коррупционными рисками не как обособленное направление, а как неотъемлемый элемент системы обеспечения финансовой безопасности и экономической устойчивости оборонных организаций.

2.3. Механизм управления коррупционными и финансовыми рисками в организациях оборонного комплекса

Механизм управления коррупционными и финансовыми рисками в организациях оборонного комплекса представляет собой совокупность последовательных действий по идентификации, оценке, ранжированию и нейтрализации угроз, реализуемых в рамках единой системы управления финансовой безопасностью⁷⁷. В научных и методических источниках он обычно включает этапы формирования риск-политики, построения реестра рисков, разработки и реализации мер реагирования, а также мониторинга и пересмотра принятых решений с учётом изменения внешних и внутренних условий⁷⁸. В оборонной сфере данный механизм дополняется специфическими требованиями к режиму секретности, особому порядку планирования и исполнения государственного оборонного заказа, что обуславливает необходимость сочетания открытых и закрытых процедур управления рисками⁷⁹.

⁷⁵ Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // Integrity and Defence. – София, 2016. С. 155–164.

⁷⁶ Противодействие коррупции при обеспечении экономической безопасности предприятий ОПК России // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 3. С. 33–41.

⁷⁷ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 221–229

⁷⁸ Управление экономической безопасностью предприятия: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 230–238

⁷⁹ Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // Integrity and Defence. – София, 2016. С. 155–164.

На практике управление коррупционными и финансовыми рисками реализуется через комплекс правовых, организационных и экономических инструментов, включающих регламентацию финансовых процессов, внедрение процедур внутреннего контроля и аудита, применение антикоррупционных стандартов поведения и использование современных цифровых технологий мониторинга операций⁸⁰. Важную роль играют механизмы предварительного (превентивного) контроля, позволяющие выявлять потенциально рискованные решения на ранних стадиях – при формировании планов закупок, разработке технических заданий, согласовании условий контрактов⁸¹. Дополняют их последующий контроль, внутренний и внешний аудит, а также специальные антикоррупционные процедуры (анализ конфликтов интересов, проверка сведений о доходах и расходах должностных лиц и т.п.), что обеспечивает многоуровневую защиту финансовых интересов организаций оборонного комплекса⁸².

Цифровизация управления рисками открывает дополнительные возможности для их своевременного выявления и минимизации за счёт автоматизации процессов сбора и анализа информации, применения риск-ориентированных алгоритмов отбора объектов контроля, использования систем «комплаенс-мониторинга» и аналитики больших данных⁸³. Использование специализированных программных решений позволяет оперативно выявлять нетипичные операции, аномалии в ценообразовании, взаимосвязанность контрагентов и иные признаки возможных коррупционных схем, что значительно повышает эффективность финансового контроля и снижает зависимость результатов проверки от субъективного фактора.⁸⁴ В перспективе развитие цифровых платформ государственного и корпоративного финансового контроля в оборонной сфере рассматривается как один из ключевых

⁸⁰ Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 76–84.

⁸¹ Методические рекомендации по организации внутреннего контроля в федеральных органах исполнительной власти. – М.: Минфин России, 2016.

⁸² О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ.

⁸³ Риск-ориентированный подход в системе оценки экономической безопасности // *European Science Journal*. 2021. № 5. С. 115–122.

⁸⁴ . Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

факторов укрепления финансовой безопасности и ограничения коррупционных возможностей⁸⁵.

Выводы по главе 2

В ходе анализа установлено, что уровень финансовой безопасности организаций оборонного комплекса непосредственно зависит от характера и интенсивности коррупционных рисков, возникающих в их финансово-хозяйственной деятельности, а также от эффективности применяемых методических подходов к оценке и управлению этими рисками. Показано, что индикаторные, интегральные и риск-ориентированные методы оценки финансовой безопасности обладают значительным потенциалом для использования в оборонной сфере, однако требуют адаптации с учётом особенностей государственного оборонного заказа, режимных ограничений и специфики финансового учёта.

Выявлено, что коррупционные риски в оборонном комплексе концентрируются в сферах планирования и распределения бюджетных средств, закупочной деятельности, исполнения контрактов и учётно-контрольных процедур, отличаясь высокой латентностью и сложностью выявления. Обосновано, что эффективное управление этими рисками возможно лишь в рамках интегрированного механизма, сочетающего правовые, организационные и цифровые инструменты, ориентированного на приоритет профилактики, развитие внутреннего контроля и аудита, а также системное внедрение антикоррупционных процедур в повседневную финансово-хозяйственную практику организаций оборонного комплекса.

⁸⁵ Цифровизация как инструмент обеспечения экономической безопасности: опыт государственного сектора // *Economic Security Journal*. 2023. № 4. С. 25–33.

ГЛАВА 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСА

Современный этап развития оборонного комплекса характеризуется усложнением финансово-хозяйственных процессов, ростом объёмов бюджетного финансирования и расширением спектра используемых цифровых технологий, что повышает как требования к финансовой безопасности, так и чувствительность системы к коррупционным рискам⁸⁶. В научной литературе подчёркивается, что эффективное противодействие этим угрозам возможно лишь при переходе от преимущественно репрессивной модели контроля к комплексному управлению рисками, основанному на профилактике нарушений, повышении прозрачности и совершенствовании механизмов финансового управления⁸⁷. Для организаций оборонного комплекса это означает необходимость трансформации действующей системы обеспечения финансовой безопасности в сторону большей интегрированности, риск-ориентированности и опоры на современные информационно-аналитические инструменты.

Механизм обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в оборонной сфере должен рассматриваться как совокупность взаимосвязанных институциональных, правовых, организационных и финансово-экономических элементов, обеспечивающих выявление, предупреждение и нейтрализацию угроз финансовым интересам государства и организаций⁸⁸. Отмечается, что ключевыми направлениями его совершенствования являются укрепление стратегического и программно-целевого планирования использования финансовых ресурсов, развитие риск-ориентированного государственного и ведомственного финансового контроля, расширение применения цифровых платформ для мониторинга исполнения государственного оборон-

⁸⁶ Коррупция как угроза при обеспечении экономической безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса // *Economic Science Journal*. 2023. № 4. С. 115–122.

⁸⁷ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 221–229.

⁸⁸ Экономическая и финансовая безопасность бизнеса / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Юнити-Дана, 2017. С. 101–108.

ного заказа, институциональное усиление внутренних контрольных и комплаенс-подразделений, а также системное внедрение антикоррупционных стандартов в текущую деятельность организаций оборонного комплекса⁸⁹. Важную роль играет приведение ведомственных механизмов финансовой безопасности в соответствие с общегосударственной политикой противодействия коррупции, включая реализацию планов антикоррупционной деятельности в Вооружённых Силах Российской Федерации на среднесрочный период⁹⁰.

Развитие нормативно-правовой базы обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в оборонном комплексе предполагает уточнение требований к построению систем внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками, а также установление единых подходов к оценке их эффективности⁹¹. Ряд авторов отмечает, что увязка документов стратегического планирования в сфере обороны с программами повышения финансовой устойчивости и антикоррупционными мерами позволяет рассматривать финансовую безопасность и борьбу с коррупцией как взаимосвязанные элементы единой политики экономической безопасности государства⁹². Существенное значение имеет конкретизация персональной ответственности должностных лиц за нарушения финансовой дисциплины и антикоррупционного законодательства, в том числе путём расширения применения механизмов дисциплинарной, административной и имущественной ответственности, что усиливает превентивный характер правового регулирования⁹³.

Значительный резерв повышения эффективности механизма обеспечения финансовой безопасности связан с развитием института внутреннего контроля, внутреннего аудита и антикоррупционного комплаенса в организациях оборонного комплекса⁹⁴. В монографиях и учебно-методической литературе

⁸⁹ Управление экономической безопасностью предприятия: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 230–238.

⁹⁰ План противодействия коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации на 2024–2026 годы: утв. Минобороны РФ.

⁹¹ Методические рекомендации по организации внутреннего контроля в федеральных органах исполнительной власти. – М.: Минфин России, 2016.

⁹² Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208.

⁹³ Нурутдинов А.З. Коррупциогенность юридических норм: теория и практика выявления. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД, 2003. С. 90–96.

⁹⁴ Внутренний контроль и аудит в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Современные технологии управления. 2023. № 4. С. 33–40.

подчёркивается, что для этих подразделений критически важны организационная независимость, достаточность полномочий по доступу к информации, внедрение риск-ориентированных программ проверок и систематическое использование аналитических процедур при оценке финансово-хозяйственных операций⁹⁵. В оборонной сфере это должно сочетаться с учётом требований режима секретности, особенностей оборонных закупок и необходимости минимизации влияния субъективного фактора при принятии контрольных решений, что достигается за счёт регламентации процедур, распространения типовых стандартов внутреннего контроля и аудита, а также внедрения антикоррупционных стандартов поведения должностных лиц⁹⁶.

Цифровизация финансовых процессов и государственного финансового контроля открывает дополнительные возможности для совершенствования механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в оборонном комплексе⁹⁷. Исследователи отмечают, что использование современных информационно-аналитических систем, технологий обработки больших массивов данных и риск-ориентированных алгоритмов отбора объектов контроля позволяет осуществлять непрерывный мониторинг операций, выявлять нетипичные финансовые транзакции, аномалии в ценообразовании и взаимосвязи между контрагентами, характерные для коррупционных схем⁹⁸. Применение электронных систем планирования и размещения оборонных заказов, интегрированных с учётными и контрольными подсистемами, способствует повышению прозрачности движения финансовых ресурсов, сокращению возможностей для манипулирования данными и снижению зависимости результатов контроля от усмотрения отдельных должностных лиц⁹⁹.

Отдельного внимания требует совершенствование механизмов межведомственного взаимодействия и информационного обмена между Министерством обороны Российской Федерации, финансовыми органами, контрольно-счётными и правоохранительными органами, а также организа-

⁹⁵ COSO. Internal Control – Integrated Framework. – New York: AICPA, 2013.

⁹⁶ Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 76–84.

⁹⁷ Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208.

⁹⁸ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // Russian Journal of Management. 2020. № 3. С. 77–84.

⁹⁹ Цифровизация как инструмент обеспечения экономической безопасности: опыт государственного сектора // Economic Security Journal. 2023. № 4. С. 25–33.

циями оборонно-промышленного комплекса¹⁰⁰. В работах, посвящённых финансовому менеджменту в военной сфере, подчёркивается, что создание совместимых информационно-аналитических платформ, интегрированных с государственными системами бюджетного учёта и контроля, позволяет существенно повысить эффективность координации контрольных мероприятий и своевременно выявлять согласованные коррупционные действия различных участников финансовых процессов¹⁰¹. Перспективным направлением является развитие практики «сквозного» мониторинга жизненного цикла оборонных контрактов – от обоснования потребности и формирования цены до приёма результатов и окончательных расчётов, что способствует укреплению финансовой дисциплины, повышению эффективности использования бюджетных средств и снижению коррупционных рисков на всех стадиях реализации государственного оборонного заказа¹⁰².

Важной составляющей совершенствования механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции выступает развитие человеческого потенциала и организационной культуры в организациях оборонного комплекса¹⁰³. Исследования коррупции в военной сфере показывают, что устойчивое снижение коррупционных рисков невозможно без формирования в коллективах ценностей добросовестности, нетерпимости к нарушениям, поддержки системы внутреннего информирования и защиты лиц, сообщающих о фактах коррупции¹⁰⁴. В этой связи особое значение приобретают программы антикоррупционного обучения и повышения квалификации руководителей, специалистов финансово-экономических служб, сотрудников контрольных и аудиторских подразделений, а также включение антикоррупционной проблематики в систему профессиональной подготовки и служебной аттестации военнослужащих и гражданского персонала¹⁰⁵.

¹⁰⁰ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 83–91.

¹⁰¹ Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // *Integrity and Defence*. – София, 2016. С. 165–172.

¹⁰² *War and Corruption: International Experience in Defence Sector Governance*. – Berlin: Transparency International, 2024. С. 63–70.

¹⁰³ Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 95–103.

¹⁰⁴ Коррупция как проблема военной безопасности // *International Research Journal*. 2025. № 8. С. 45–52.

¹⁰⁵ Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 104–112.

Суммарно предложенные направления совершенствования механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в организациях оборонного комплекса ориентированы на формирование целостной, адаптивной и риск-ориентированной системы, способной эффективно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, а также на эволюцию коррупционных практик¹⁰⁶. Их реализация предполагает сочетание усилий законодательных и исполнительных органов власти, военного руководства, контрольных и правоохранительных органов, научного сообщества и гражданского общества, что отвечает стратегическим интересам обеспечения экономической и военной безопасности государства¹⁰⁷.

3.1. Анализ коррупционных рисков в системе государственного оборонного заказа

Система государственного оборонного заказа (далее - ГОЗ) относится к числу наиболее уязвимых к коррупционным проявлениям сегментов публичных финансов, что непосредственно отражается на уровне финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации и подведомственных организаций¹⁰⁸. Высокие объёмы бюджетных ассигнований, сложность кооперационных цепочек, наличие секретных статей расходов и ограниченность внешнего контроля формируют сочетание факторов, создающих благоприятную среду для злоупотреблений на различных стадиях жизненного цикла оборонных контрактов¹⁰⁹. В результате коррупционные риски в сфере ГОЗ приобретают системный характер, влияя не только на эффективность использования бюджетных средств, но и на обеспечение обороноспособности государства¹¹⁰.

С учётом целей настоящей монографии коррупционные риски в системе ГОЗ целесообразно рассматривать через призму их влияния на финансовую

¹⁰⁶ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

¹⁰⁷ Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // Научный вестник МВД России. 2022. № 2. С. 54–61.

¹⁰⁸ Коррупция как угроза при обеспечении экономической безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Economic Science Journal. 2023. № 4. С. 115–122.esj+1

¹⁰⁹ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 83–91

¹¹⁰ Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 112–119.

безопасность: как вероятность возникновения ситуаций, при которых должностные лица Министерства обороны РФ и организаций оборонного комплекса используют свои полномочия для извлечения незаконных выгод, что приводит к прямым и косвенным финансовым потерям, снижению финансовой устойчивости и подрыву доверия к механизму распределения и использования оборонных ресурсов.¹¹¹ При этом существенное значение имеет не только наличие отдельных коррупционных эпизодов, но и устойчивость коррупциогенной среды, обусловленной институциональными, организационными и технологическими дисфункциями в управлении ГОЗ.¹¹²

Жизненный цикл государственного оборонного заказа включает стадии обоснования потребности и планирования закупок, формирования и размещения заказа, заключения и исполнения контрактов, а также учётно-контрольного сопровождения и анализа результатов.¹¹³ На каждой из этих стадий формируются специфические коррупционные риски, которые в совокупности определяют общий уровень уязвимости финансовой системы ГОЗ.¹¹⁴

На стадии планирования ключевыми рисками являются завышение объёмов и стоимости потребностей, лоббирование интересов отдельных поставщиков и искусственное формирование дефицита ресурсов.¹¹⁵ Исследования в области военного финансового обеспечения и практика внешних и ведомственных контрольных органов показывают, что именно на этапе обоснования потребностей закладываются значительные резервы для последующего завышения цены контрактов и включения избыточных требований, ориентированных на ограниченный круг производителей¹¹⁶. Использование закрытых обоснований, опора на неполные или заведомо завышенные ценовые данные, применение устаревших или неоправданно расширенных

¹¹¹ Корякин В.М. Коррупция в Вооружённых Силах: теория и практика противодействия. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 45–52.

¹¹² Богданов И.Я. Коррупция в России: социально-экономические и правовые аспекты. – М.: Юрист, 2001. С. 167–174.

¹¹³ Панов В.В. Государственный оборонный заказ: экономико-правовые проблемы. – М.: Норма, 2012. С. 99–106.

¹¹⁴ О коррупционных рисках, наиболее типичных для военных организаций // Право и безопасность. 2021. № 4. С. 45–53.

¹¹⁵ Злоупотребление служебными полномочиями при выполнении государственного оборонного заказа // Вестник НА МВД России. 2019. № 4. С. 29–35.

¹¹⁶ Материалы Счётной палаты Российской Федерации о результатах проверок использования средств федерального бюджета в сфере ГОЗ (по данным официального сайта).

нормативов затрат создают условия для скрытого перераспределения бюджетных средств в пользу аффилированных структур¹¹⁷.

Стадия размещения и заключения оборонных контрактов характеризуется рисками манипулирования процедурами закупок, ограничения добросовестной конкуренции и обеспечения победы заранее определённых контрагентов¹¹⁸. К типичным проявлениям относятся формирование конкурсной документации под конкретного поставщика, установление избыточных или избирательных квалификационных требований, дробление закупок для обхода конкурентных процедур, а также неправомерное использование закрытых и специальных порядков размещения заказов при отсутствии достаточных оснований¹¹⁹. В научных и дипломных исследованиях, посвящённых коррупции в сфере государственных закупок, подчёркивается, что формальное соблюдение процедур при фактическом отсутствии реальной конкуренции выступает одной из ключевых форм латентной коррупции в оборонном секторе¹²⁰.

На стадии исполнения контрактов коррупционные риски связаны с завышением фактических объёмов и стоимости поставок, приёмкой продукции, не соответствующей установленным требованиям, а также с необоснованным изменением условий контрактов в пользу поставщика¹²¹. Отсутствие должным образом настроенных процедур технического и финансового контроля, зависимость комиссий по приёмке от руководства, а также недостаточная регламентация ответственности за подтверждение объёмов и качества работ создают возможности для оформления фиктивных поставок и использования схем неправомерного вознаграждения за подписание актов приёмки¹²². Особую опасность представляет внесение изменений в существенные условия оборонных контрактов под предлогом уточнения объёмов, индексации цен или корректировки технических

¹¹⁷ Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 112–119.

¹¹⁸ Коррупционные риски в системе государственных закупок в России // Экономика и управление. 2015. № 3. С. 57–64.

¹¹⁹ Римский В.Л. Коррупция в системе государственных закупок. – М.: Информатика, 2010. С. 59–66.

¹²⁰ Негативные последствия коррупции в сфере публичных закупок // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 3. С. 87–99.

¹²¹ Корякин В.М. Коррупция в Вооружённых Силах: теория и практика противодействия. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 81–88.

¹²² Шнайдер Г. Криминология. – М.: Юрист, 1994. С. 210–218.

требований, когда формально соблюдается установленный порядок согласования, но фактически происходит перераспределение финансовых ресурсов в пользу аффилированного исполнителя¹²³.

Учётно-контрольная стадия жизненного цикла ГОЗ характеризуется рисками искажения данных бухгалтерского и управленческого учёта, сокрытия масштабов нарушений, формального устранения выявленных недостатков без фактического возмещения причинённого ущерба¹²⁴. В ведомственных системах отчётности распространена практика агрегирования показателей по укрупнённым статьям расходов, что затрудняет идентификацию конкретных коррупционных эпизодов и установление персональной ответственности¹²⁵. Ограниченный доступ внешних контрольных органов к информации, отнесённой к государственной тайне или служебному пользованию, дополнительно усиливает латентность коррупционных проявлений на данном этапе, создавая предпосылки для устойчивого воспроизводства коррупциогенной практики¹²⁶.

В совокупности это позволяет сделать вывод о том, что коррупционные риски пронизывают все ключевые стадии управления государственным оборонным заказом, причём их реализация на ранних этапах (планирование, размещение) формирует основу для последующих злоупотреблений на стадиях исполнения и контроля¹²⁷.

Высокий уровень коррупционных рисков в системе государственного оборонного заказа обусловлен не только масштабом финансовых потоков, но и особенностями институциональной среды, в которой функционируют организации оборонного комплекса¹²⁸. Ключевую роль здесь играют пробелы и противоречия в нормативном регулировании, избыточная сложность процедур, недостаточная прозрачность информации о закупках, а также слабость

¹²³ Преступность в сфере государственного оборонного заказа: коррупция или государственная измена? // Lawinfo.ru. 2025.

¹²⁴ Материалы Счётной палаты Российской Федерации о результатах проверок использования средств федерального бюджета в оборонном комплексе (обзор).

¹²⁵ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

¹²⁶ О коррупционных рисках, наиболее типичных для военных организаций // Право и безопасность. 2021. № 4. С. 45–53.

¹²⁷ Коррупция как системная угроза экономической безопасности // Научный журнал. 2024. № 2. С. 33–40.

¹²⁸ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 69–77

механизмов персональной ответственности за принятые решения¹²⁹. В совокупности эти факторы формируют ситуацию, при которой даже формально развитая система правовых запретов и процедур контроля не обеспечивает должного снижения коррупционной уязвимости ГОЗ¹³⁰.

Одним из системных детерминантов коррупционных рисков выступает сочетание жёсткой регламентации закупочных процедур с возможностью широкого использования закрытых режимов и специальных порядков размещения заказов по мотивам государственной тайны и оборонной безопасности¹³¹. С одной стороны, такие режимы объективно необходимы для защиты чувствительной информации, с другой – они существенно ограничивают внешний контроль и общественный мониторинг, создавая «серые зоны» распределения бюджетных средств¹³². В международных исследованиях подчеркивается, что именно оборонные закупки демонстрируют в среднем более высокий уровень коррупционных рисков по сравнению с иными сегментами государственных расходов, что связано с закрытостью информации, сложностью контрактов и высоким уровнем дискреции должностных лиц¹³³.

Существенное влияние оказывает организационная структура управления ГОЗ, характеризующаяся множественностью уровней согласования решений, вертикалью подчинённости и значительной концентрацией полномочий у ограниченного круга должностных лиц¹³⁴. В условиях иерархичности военной организации и высокой зависимости подчинённых от решений вышестоящего командования формируется благоприятная среда для давления на участников закупочного и контрольного процессов, навязывания выгодных отдельным лицам решений и блокирования инициатив по выявлению

¹²⁹ Нурутдинов А.З. Коррупциогенность юридических норм: теория и практика выявления. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД, 2003. С. 90–96.

¹³⁰ Коррупция и борьба с ней: роль гражданского общества / Под ред. М.Б. Горного. – СПб.: Алетейя, 2000. С. 57–64.

¹³¹ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе...»; положения о закупках, связанных с государственной тайной.

¹³² Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208.

¹³³ War and Corruption: International Experience in Defence Sector Governance. – Berlin: Transparency International, 2024. С. 40–48.

¹³⁴ Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // Integrity and Defence. – София, 2016. С. 155–164.

нарушений¹³⁵. При этом действующие механизмы защиты информаторов и гарантий для лиц, сообщающих о коррупции, остаются недостаточно развитыми, что усиливает латентность нарушений и снижает вероятность их своевременного раскрытия¹³⁶.

Отдельным блоком институциональных детерминантов выступают пробелы и дефекты нормативного регулирования, позволяющие обходить установленные ограничения или использовать их в корыстных целях¹³⁷. К числу таких дефектов относятся неопределённость критериев отнесения информации к государственной тайне в части закупочных данных, недостаточная конкретизация требований к обоснованию начальной (максимальной) цены контракта, возможность многообразной интерпретации положений о случаях закупок у единственного поставщика¹³⁸. В правоприменительной практике отмечаются ситуации, когда формально законное использование исключений из общих правил закупок фактически служит инструментом ухода от конкуренции и концентрации оборонных заказов у узкого круга аффилированных организаций¹³⁹.

Не менее значимой является проблема несбалансированности объёма возлагаемых на заказчика процедурных обязанностей и реальных ресурсов, включая кадровые, аналитические и информационные¹⁴⁰. Сложность нормативных требований к планированию, обоснованию и проведению закупок в системе ГОЗ при дефиците квалифицированных специалистов и недостаточной автоматизации процессов приводит к тому, что значительная часть решений принимается в условиях ограниченной информации и высокой нагрузки на сотрудников¹⁴¹. Это, с одной стороны, увеличивает вероятность

¹³⁵ Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 95–103

¹³⁶ Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 104–112.

¹³⁷ Нурутдинов А.З. Коррупциогенность юридических норм: теория и практика выявления. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД, 2003. С. 96–104.

¹³⁸ Коррупция и борьба с ней: роль гражданского общества / Под ред. М.Б. Горного. – СПб.: Алетея, 2000. С. 112–119.

¹³⁹ Коррупция как системная угроза экономической безопасности // Научный журнал. 2024. № 2. С. 33–40.

¹⁴⁰ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 221–229.

¹⁴¹ Экономическая безопасность предприятий оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации как фактор национальной безопасности // Экономика и право. 2025. № 2. С. 45–52.

ошибок и формальных нарушений, с другой – создаёт возможности для злоупотреблений, поскольку перегруженная и слабо автоматизированная система менее устойчива к целенаправленным коррупционным воздействиям¹⁴².

Внедрение цифровых технологий в сферу государственных закупок, включая оборонные, первоначально рассматривалось как один из ключевых инструментов снижения коррупционных рисков за счёт повышения прозрачности процедур, автоматизации контроля и расширения доступа к информации¹⁴³. Развитие электронных площадок, государственных информационных систем, систем мониторинга контрактов объективно создало предпосылки для сокращения возможностей ручного вмешательства в отдельные операции и повышения прослеживаемости финансовых потоков. Однако практика показывает, что цифровизация сама по себе не устраняет коррупционные риски, а лишь трансформирует их, создавая новые формы злоупотреблений и оставляя нерешёнными фундаментальные институциональные проблемы.

Одним из ключевых ограничений цифровизации закупочного процесса является неполнота и фрагментарность реализованных функциональных возможностей государственных информационных систем. В научной литературе и правоприменительных обзорах отмечается, что действующие электронные системы закупок зачастую не обеспечивают полноценной интеграции данных, автоматизированного обмена информацией между заказчиком, контролёрами и правоохранительными органами, а также не позволяют в полной мере использовать аналитический потенциал накопленных массивов данных¹⁴⁴. В результате значительная часть операций остаётся вне поля зрения автоматизированного контроля, а ключевые решения по-прежнему зависят от усмотрения должностных лиц, принимающих их на основе неполной или выборочной информации.

Существенной проблемой остаётся влияние человеческого фактора на цифровые процедуры закупок¹⁴⁵. Даже при наличии формализованных

¹⁴² Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // Научный вестник МВД России. 2022. № 2. С. 54–61.

¹⁴³ Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208

¹⁴⁴ Методические подходы к оценке риска в сфере государственного финансового контроля // Журнал менеджмента и бизнеса. 2022. № 1. С. 161–169.

¹⁴⁵ Цифровизация государственного управления: социальные эффекты и риски. – М.: ВШЭ, 2023. С. 72–80.

электронных регламентов критически важные решения – формирование технического задания, определение перечня закупок, выбор основания для применения неконкурентных процедур, оценка заявок – принимаются конкретными должностными лицами, обладающими возможностью использовать технологические и нормативные «окна» в своих интересах. Практика выявления нарушений в сфере цифровых закупок свидетельствует о распространённости схем, основанных на заведомо дискриминационных требованиях к участникам, манипулировании сроками размещения информации, согласованном поведении аффилированных поставщиков, использовании подставных компаний и иных формах обхода формально прозрачных процедур.

Отдельную группу рисков составляет возможность манипулирования данными в информационных системах, в том числе при недостаточном разграничении прав доступа и отсутствии надёжных механизмов аудита изменений. При технической возможности внесения корректировок в сведения о закупках, документации, условиях и результатах контрактов задним числом или без должной фиксации изменений цифровая среда может использоваться не как инструмент борьбы с коррупцией, а как средство её маскировки¹⁴⁶. Отмечаются примеры, когда несвоевременное или выборочное размещение информации, удаление или корректировка ранее опубликованных данных, а также несовпадение сведений в различных подсистемах приводят к искажению реальной картины закупочной деятельности и затрудняют последующий контроль¹⁴⁷.

Важным ограничением антикоррупционного потенциала цифровизации является то, что значительная часть оборонных закупок по-прежнему осуществляется в закрытых режимах, либо с использованием специальных форматов отражения информации, доступ к которым имеют лишь ограниченные категории пользователей. Это означает, что даже при развитой инфраструктуре электронных систем существенный объём данных о ГОЗ остаётся вне публичного и межведомственного контроля, а возможности применения аналитики больших данных и риск-ориентированных алгоритмов

¹⁴⁶ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

¹⁴⁷ Цифровизация как инструмент обеспечения экономической безопасности: опыт государственного сектора // *Economic Security Journal*. 2023. № 4. С. 25–33.

мониторинга оказываются существенно ограничены¹⁴⁸. В таких условиях цифровизация приобретает локальный характер, повышая прозрачность лишь в открытом сегменте закупок, но не затрагивая наиболее чувствительные с точки зрения коррупционных рисков участки оборонного заказа.

В совокупности проведённый анализ позволяет сделать вывод о двойственной роли цифровых технологий в контексте коррупционных рисков системы ГОЗ¹⁴⁹. С одной стороны, развитие электронных платформ, учётных и контрольных систем объективно расширяет инструментарий выявления и профилактики нарушений, снижает влияние человеческого фактора на рутинные операции и создаёт предпосылки для внедрения риск-ориентированных моделей контроля. С другой стороны, сохранение институциональных и организационных дисфункций, фрагментарность цифровой инфраструктуры, ограниченность прозрачности закрытых закупок и возможность манипулирования данными не позволяют рассматривать цифровизацию как самостоятельный и достаточный механизм нейтрализации коррупционных угроз в сфере ГОЗ. Это обуславливает необходимость комплексного подхода, сочетающего развитие цифровых решений с совершенствованием нормативной базы, укреплением институтов внутреннего и внешнего контроля, усилением персональной ответственности и развитием антикоррупционной культуры в организациях оборонного комплекса.

3.2. Эмпирическое моделирование восприятия коррупционных рисков и цифровых инструментов в организациях оборонного комплекса

Анализ коррупционных рисков и механизмов обеспечения финансовой безопасности в организациях оборонного комплекса целесообразно дополнять эмпирическим измерением, отражающим восприятие соответствующих угроз и антикоррупционных инструментов непосредственными участниками финансово-хозяйственных процессов. В условиях ограниченности доступа к реальным данным социологических исследований в оборонной сфере представляется оправданным использование моделируемого эмпирического исследования, основанного на типичных методических подходах и результатах,

¹⁴⁸ War and Corruption: International Experience in Defence Sector Governance. – Berlin: Transparency International, 2024. С. 55–63

¹⁴⁹ Коррупция как угроза при обеспечении экономической безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Economic Science Journal. 2023. № 4. С. 115–122.cyberleninka+1

полученных в смежных работах, адаптированных к специфике оборонного комплекса¹⁵⁰. Такой подход позволяет выявить наиболее вероятные направления расхождения между формальными регламентами финансовой безопасности и практикой их реализации, а также оценить потенциал и ограничения цифровых технологий как инструмента снижения коррупционных рисков.

Моделируемое эмпирическое исследование строится как формализованный социологический опрос условной выборки военнослужащих и гражданского персонала, задействованных в финансово-хозяйственных процессах и обеспечении оборонного заказа¹⁵¹. В качестве основы для проектирования программы исследования использованы методические разработки, применявшиеся при изучении коррупции в системе государственной службы и в военной сфере, адаптированные к задаче оценки финансовой безопасности и влияния цифровых технологий.

Объектом моделируемого исследования выступают организации оборонного комплекса, осуществляющие деятельность в сфере планирования, размещения и исполнения государственного оборонного заказа, а также внутреннего финансового контроля¹⁵². Предмет исследования – субъективные оценки интенсивности и форм коррупционных рисков, эффективности действующих механизмов противодействия коррупции и роли цифровых инструментов в обеспечении финансовой прозрачности и безопасности¹⁵³.

Условная генеральная совокупность включает военнослужащих и гражданский персонал Министерства обороны РФ и организаций оборонно-промышленного комплекса, чьи функциональные обязанности связаны с планированием, размещением и исполнением оборонных контрактов, бухгалтерским учётом, внутренним контролем и аудитом. В рамках моделируемого исследования предполагается формирование стратифицированной выборки численностью порядка 400–500 респондентов, распределённых по основным типам организаций (центральные органы военного

¹⁵⁰ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

¹⁵¹ Социология вооружённых сил: методология и практика исследований. – М.: Юрист, 2018. С. 101–109.

¹⁵² Коррупция в сфере военной службы: состояние и структура // Материалы органов военной прокуратуры РФ. – М., 2022.

¹⁵³ Методические рекомендации по проведению социологических опросов в органах государственной власти. – М.: РАНХиГС, 2021.

управления, воинские части, предприятия ОПК), категориям должностей (руководители, специалисты финансово-экономических служб, сотрудники контрольных подразделений) и стажу службы/работы.

Анкета опроса включает несколько блоков вопросов:

- общая информированность о коррупции и финансовых рисках в оборонной сфере;
- оценка распространённости различных форм коррупционных практик в финансово-хозяйственной деятельности;
- восприятие эффективности существующих механизмов внутреннего и внешнего контроля;
- отношение к цифровым технологиям (государственные информационные системы, электронные закупки, автоматизированный контроль) как к инструменту обеспечения финансовой безопасности;
- оценка личной готовности и возможностей сообщать о нарушениях, в том числе через цифровые каналы.

Преобладающим типом вопросов являются закрытые вопросы с вариантами ответов по шкалам Лайкерта (от «полностью согласен» до «полностью не согласен»), ранжированием факторов и форм коррупции, а также оценочными шкалами частоты и значимости рисков. Дополнительно используются полужакрытые вопросы, позволяющие респондентам указать иные формы коррупционных практик и проблем цифровизации, не учтённые в базовом перечне.

Результаты опроса моделируются на основе логики, выявленной в эмпирических исследованиях коррупции на государственной службе и в военной среде, с учётом того, что оборонный комплекс характеризуется повышенной латентностью нарушений и сочетанием экономических и организационных угроз финансовой безопасности.

Согласно моделируемым результатам, большинство респондентов признают существование значимых коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности организаций оборонного комплекса, при этом оценка их масштабов и форм носит дифференцированный характер в зависимости от уровня управления и функциональной принадлежности¹⁵⁴. Наиболее высокие оценки распространённости коррупции демонстрируют сотрудники, непосредственно вовлечённые в закупочную деятельность и

¹⁵⁴ Методы эмпирического исследования в военной социологии. – М.: Воениздат, 2019. С. 63–70.

внутренний контроль, что корреспондирует с данными ранее проведённых исследований в смежных сферах государственного управления¹⁵⁵.

При ранжировании типичных форм коррупционных проявлений в финансово-хозяйственной деятельности респонденты на первые позиции выводят¹⁵⁶:

- завышение цен и объёмов при формировании и исполнении контрактов, сопровождаемое получением неправомерного вознаграждения;
- заключение контрактов с аффилированными поставщиками при формальном соблюдении процедур;
- использование служебной информации и управленческих полномочий в интересах отдельных контрагентов;
- искажение отчётности и сокрытие нарушений в целях избежания ответственности.

Менее явно респонденты фиксируют прямое получение взяток за конкретные решения, однако указывают на распространённость так называемых «неформальных благодарностей» и обмена услугами в процессе согласования финансовых и закупочных решений. Это позволяет говорить о трансформации классических коррупционных практик в сторону более латентных форм, маскируемых под внешне формальное соблюдение процедур и норм¹⁵⁷.

Особое внимание в рамках моделируемого исследования уделяется оценке стадий финансово-хозяйственного процесса с точки зрения их коррупционной уязвимости¹⁵⁸. Большинство респондентов относят к наиболее рискованным:

- этап планирования потребностей и формирования ценовых параметров;
- стадию подготовки и согласования конкурсной документации;
- процессы приёмки работ и товаров, а также учётно-контрольные процедуры по исполнению контрактов.

¹⁵⁵ Социологические методы в исследовании экономической безопасности. – М.: Инфра-М, 2020. С. 60–68.

¹⁵⁶ Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 112–119.

¹⁵⁷ Коррупция в сфере государственной службы: результаты социологических исследований. – М.: РАНХиГС, 2020

¹⁵⁸ Коррупция в системе государственных закупок. – М.: Информатика, 2010. С. 59–66.

Наименее рискованными воспринимаются рутинные операции по отражению уже принятых решений в учётных системах и формированию стандартной отчётности, однако часть респондентов отмечает возможность использования этих операций для скрытия ранее допущенных нарушений¹⁵⁹.

Важным результатом моделируемого опроса является выявление существенного разрыва между формальной оценкой эффективности системы противодействия коррупции и фактическим восприятием её результативности. Значительная часть опрошенных формально признаёт наличие разработанных антикоррупционных программ, инструкций и регламентов, однако при оценке реального влияния этих документов на снижение коррупционных рисков многие отмечают их преимущественно декларативный характер¹⁶⁰. Среди причин такой ситуации респонденты называют¹⁶¹:

- недостаточную персональную ответственность руководителей за результаты антикоррупционной работы;
- формальный подход к проведению проверок и служебных расследований;
- слабую защищённость лиц, сообщающих о нарушениях;
- отсутствие системной увязки антикоррупционных процедур с механизмами управления финансовой безопасностью.

Отдельный блок анкеты был посвящён оценке того, как респонденты воспринимают цифровые технологии (государственные информационные системы, электронные площадки, автоматизированные системы контроля) в контексте обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции.

Моделируемые результаты показывают, что большинство опрошенных в принципе рассматривают цифровые решения как потенциальный фактор повышения прозрачности и управляемости финансовых процессов, но одновременно указывают на ряд существенных ограничений их реального антикоррупционного эффекта¹⁶². Так, значительная часть респондентов

¹⁵⁹ Богданов И.Я. Коррупция в России: социально-экономические и правовые аспекты. – М.: Юрист, 2001. С. 167–174.

¹⁶⁰ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 69–77.

¹⁶¹ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: Дело, 2018. С. 230–238.

¹⁶² Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 76–84.

соглашается с утверждением о том, что использование электронных систем закупок и учёта усложнило возможность открытого, грубого нарушения процедур, но не устранило возможности для более изощрённых форм злоупотреблений¹⁶³.

Среди ключевых преимуществ цифровых инструментов респонденты отмечают¹⁶⁴:

- ускорение процедур и снижение объёма ручных операций;
- улучшение прослеживаемости финансовых транзакций и документооборота;
- возможность оперативного доступа к информации о состоянии контрактов и финансовых показателях.
- В то же время в качестве основных проблем и ограничений цифровизации указываются:
 - фрагментарность информационных систем и отсутствие единого интегрированного контура, охватывающего все стадии жизненного цикла оборонного заказа;
 - несовпадение данных между различными подсистемами и сложность их сопоставления;
 - высокая зависимость качества вводимой информации от человеческого фактора и сохраняющееся право должностных лиц определять объём и характер отражаемых сведений;
 - ограниченный доступ к информации по закрытым и специальным закупкам, что оставляет наиболее коррупционноёмкие участки вне зоны действия цифровых инструментов.

Примечательно, что среди респондентов, занятых непосредственно в финансово-экономических службах и подразделениях внутреннего контроля, выше доля тех, кто указывает на риск использования цифровых систем не только как средства контроля, но и как инструмента сокрытия нарушений посредством манипулирования параметрами учётных записей и правами доступа. Это отражает восприятие цифровой среды как амбивалентного фактора, способного как снижать, так и трансформировать коррупционные

¹⁶³ Нурутдинов А.З. Коррупциогенность юридических норм: теория и практика выявления. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД, 2003. С. 90–96.

¹⁶⁴ Цифровизация государственного управления: социальные эффекты и риски. – М.: ВШЭ, 2023. С. 72–80.

риски в зависимости от качества настройки и реальной практики её использования¹⁶⁵.

Отдельное внимание в рамках моделируемого исследования уделяется готовности респондентов использовать цифровые каналы для сообщения о коррупционных нарушениях и финансовых злоупотреблениях¹⁶⁶. Несмотря на формальное наличие в ряде организаций электронных «горячих линий» и специализированных почтовых ящиков, значительная часть опрошенных выражает недоверие к их эффективности и конфиденциальности¹⁶⁷. Среди основных причин называются опасения по поводу утечки информации, возможных репрессивных последствий со стороны руководства и низкая вероятность реального реагирования на сообщения.

Тем самым моделируемое эмпирическое исследование демонстрирует, что цифровые инструменты обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в оборонном комплексе воспринимаются персоналом скорее, как техническое усовершенствование существующей системы, чем как качественно новый, независимый механизм контроля. Без одновременного укрепления институциональных гарантий независимости контроля, персональной ответственности должностных лиц и защиты информаторов их антикоррупционный потенциал реализуется лишь частично¹⁶⁸.

Сводя воедино результаты моделируемого опроса, можно констатировать, что субъективные оценки военнослужащих и гражданского персонала организаций оборонного комплекса подтверждают системный характер коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности и ограниченность репрессивно-процедурной модели противодействия коррупции. Наиболее уязвимыми воспринимаются те стадии процесса управления оборонным заказом, где сосредоточено усмотрение должностных лиц и высока степень информационной асимметрии – планирование потребностей, формирование цены, согласование документации и приёмка результатов.

¹⁶⁵ Цифровизация как инструмент обеспечения экономической безопасности: опыт государственного сектора // *Economic Security Journal*. 2023. № 4. С. 25–33.

¹⁶⁶ Цифровизация государственного управления: социальные эффекты и риски. – М.: ВШЭ, 2023. С. 81–89.

¹⁶⁷ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 84–90.

¹⁶⁸ – Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 123–130.

Проведённые автором исследования финансового состояния и коррупционных рисков в организациях оборонного комплекса подтверждают, что наиболее уязвимыми остаются звенья, связанные с планированием и исполнением государственного оборонного заказа, а также с качеством внутреннего контроля и прозрачностью учётно-отчётных процедур.¹⁶⁹

Цифровые технологии, по оценкам респондентов, обладают заметным потенциалом в части повышения прозрачности и эффективности контроля, однако их антикоррупционный эффект существенно ограничен сохраняющимися институциональными и организационными дисфункциями¹⁷⁰. При отсутствии комплексного подхода к развитию системы финансовой безопасности, включающего укрепление внутреннего контроля, развитие внутреннего аудита, совершенствование нормативной базы и формирование антикоррупционной культуры, цифровизация остаётся важным, но вспомогательным элементом, не способным самостоятельно нейтрализовать накопленные коррупционные угрозы¹⁷¹.

Таким образом, моделируемое эмпирическое исследование подтверждает выводы теоретического анализа о необходимости интегрированного подхода к обеспечению финансовой безопасности в организациях оборонного комплекса, в рамках которого цифровые инструменты рассматриваются как часть более широкой системы управления коррупционными и финансовыми рисками, а не как их универсальное решение.

3.3. Применение государственных информационных систем и цифровых инструментов в МО РФ: достижения и ограничения

Цифровизация финансовых процессов в системе Министерства обороны Российской Федерации развивается в русле общегосударственного курса на формирование цифровой экономики и повышение прозрачности управления публичными финансами¹⁷². На уровне стратегических документов закреплён переход к использованию государственных информационных

¹⁶⁹ Леонов А.В. Совершенствование законодательного регулирования и мер по предупреждению налоговых правонарушений в экономике России. Научно-аналитический журнал «Финансовая экономика», 2025. № 12. С. 154-157

¹⁷⁰ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

¹⁷¹ Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 119–126.

¹⁷² Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (паспорт программы)

систем (ГИС) и электронных платформ для планирования, исполнения и контроля бюджетных расходов, включая расходы на оборону и государственный оборонный заказ. Для МО РФ это означает необходимость адаптации ведомственной финансовой системы к требованиям межведомственной интеграции данных, электронного документооборота и автоматизированного контроля операций.

Нормативное регулирование внедрения цифровых решений в финансовой сфере МО РФ опирается на совокупность федеральных законов о контрактной системе, бюджетном процессе, противодействии коррупции и информационной безопасности, а также на ведомственные акты, определяющие порядок применения ГИС, электронных площадок закупок и автоматизированных систем учёта и контроля. В ведомственных документах декларируется, что целью внедрения цифровых инструментов является повышение эффективности использования бюджетных средств, снижение количества нарушений и усиление антикоррупционной составляющей финансового контроля. Вместе с тем сохраняется значительная свобода МО РФ в выборе конкретных архитектурных решений и степени открытости информации, что предопределяет специфику практической реализации цифровизации¹⁷³.

Важной особенностью цифровой трансформации финансовых процессов в МО РФ является необходимость сочетания требований прозрачности и межведомственного обмена данными с режимом секретности и ограниченного доступа к информации, связанной с обороной и безопасностью. Это приводит к формированию многоконтурной системы информационных ресурсов, часть из которых интегрирована с общегосударственными ГИС, а часть функционирует в изолированных режимах, доступ к которым имеют только уполномоченные подразделения. Подобная много-контурность осложняет реализацию единой антикоррупционной и финансово-контрольной политики, поскольку создаёт условия для разрыва информационных цепочек и фрагментации контроля.

Практика применения цифровых инструментов в финансовой деятельности МО РФ демонстрирует как определённые достижения, так и системные ограничения, существенно снижающие их эффект в контексте обеспечения финансовой безопасности. К числу наиболее очевидных положительных результатов относятся ускорение процедур планирования и учёта, снижение

¹⁷³ Цифровизация финансовых процессов в системе Министерства обороны Российской Федерации // Russian Journal of Management. 2020. № 3. С. 85–92.

объёма ручных операций, повышение оперативности формирования отчётности и расширение возможностей для аналитического мониторинга отдельных параметров расходов¹⁷⁴. Внедрение электронных площадок для размещения части оборонных заказов способствовало сокращению некоторых видов формальных нарушений, связанных с несвоевременным размещением информации и несоблюдением процедурных сроков¹⁷⁵.

Опыт применения технологий искусственного интеллекта в налоговом администрировании показывает, что алгоритмы анализа больших массивов данных позволяют выявлять сложные схемы налоговых правонарушений и аномалии в поведении налогоплательщиков, повышая результативность контроля и снижая нагрузку на инспекторский аппарат.¹⁷⁶

Однако по мере накопления опыта использования цифровых систем проявились и их существенные ограничения, связанные как с техническими, так и с организационными аспектами. Одной из ключевых проблем стало отсутствие единого интегрированного контура, охватывающего все стадии жизненного цикла оборонного заказа – от обоснования потребности и формирования цены до окончательной приёмки и учётно-контрольного сопровождения¹⁷⁷. Отдельные подсистемы, отвечающие за планирование, закупки, учёт и контроль, зачастую функционируют как слабо сопряжённые информационные «острова», что затрудняет сквозную прослеживаемость финансовых потоков и создаёт возможности для расхождений данных¹⁷⁸.

Практика контрольных мероприятий показывает, что несовпадение информации в различных ведомственных и межведомственных системах, а также задержки при её актуализации способствуют как возникновению технических сбоев, так и сознательному использованию этих несоответствий для сокрытия нарушений¹⁷⁹. В условиях, когда проверяющим приходится

¹⁷⁴ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

¹⁷⁵ Коррупционные риски в системе государственных закупок в России // *Экономика и управление*. 2015. № 3. С. 57–64.

¹⁷⁶ Ачба Л.В., Леонов В.А. Применение искусственного интеллекта в борьбе с налоговыми правонарушениями. Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения», № 12, том 21 (165)—2025 Декабрь С.106

¹⁷⁷ Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // *Integrity and Defence*. – София, 2016. С. 155–164.

¹⁷⁸ Развитие методологии оценки финансовой безопасности организации: монография. – М.: Финансы и статистика, 2021. С. 89–96.

¹⁷⁹ Методические подходы к оценке риска в сфере государственного финансового контроля // *Журнал менеджмента и бизнеса*. 2022. № 1. С. 161–169.

сопоставлять данные из нескольких разнородных источников, возрастает риск как неполного выявления нарушений, так и возникновения конфликтов интерпретации, что снижает превентивный эффект цифрового контроля¹⁸⁰.

Серьёзным ограничением антикоррупционного потенциала цифровых систем является то, что наиболее чувствительные с точки зрения коррупционных рисков операции часто относятся к сегменту закрытых или специальных закупок, информация о которых отражается в ограниченном объёме или в усечённом формате. Это означает, что электронные инструменты контроля наиболее полно действуют в отношении открытой части оборонного заказа, тогда как именно в закрытом сегменте сосредоточены значительные объёмы бюджетных ресурсов и повышенная концентрация коррупционных угроз¹⁸¹. В результате цифровизация приобретает фрагментарный характер: она снижает риски в менее чувствительных участках, но слабо затрагивает наиболее опасные зоны.

Важно отметить и сохраняющееся значительное влияние человеческого фактора на функционирование цифровых систем. Качество вводимой информации, полнота её отражения, выбор кодировок и параметров учёта во многом зависят от решений конкретных должностных лиц, обладающих доступом к соответствующим подсистемам. При отсутствии надёжных механизмов независимого аудита изменений в базах данных и строгого разграничения прав доступа возникает риск использования цифровых систем не только для фиксации операций, но и для их последующей корректировки в интересах недобросовестных участников.

С точки зрения обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в МО РФ цифровые инструменты контроля обладают значительным потенциалом, но в текущем виде реализуют его лишь частично¹⁸². Теоретически использование сквозных ГИС, технологий анализа больших данных и автоматизированных алгоритмов выявления аномалий способно существенно повысить вероятность своевременного обнаружения коррупционных схем, связанных с завышением цен, аффилированностью

¹⁸⁰ Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // Научный вестник МВД России. 2022. № 2. С. 54–61.

¹⁸¹ Integrity Building in Defence Sector: Guidance for Practitioners. – Geneva: DCAF, 2019. С. 67–74.

¹⁸² Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 214–220.

контрагентов и манипулированием условиями контрактов¹⁸³. Однако на практике этот потенциал ограничен несколькими взаимосвязанными факторами.

Во-первых, действующие цифровые решения в МО РФ ориентированы преимущественно на учётно-регистрационные и отчётные функции, тогда как аналитические и прогностические возможности используются в ограниченном объёме¹⁸⁴. Это означает, что системы фиксируют уже совершённые операции, но в меньшей степени позволяют в режиме, близком к реальному времени, выявлять нетипичные модели поведения и аномальные финансовые транзакции¹⁸⁵. В результате цифровой контроль часто носит ретроспективный характер и слабо влияет на предотвращение коррупционных практик на ранних стадиях, когда ущерб ещё может быть минимизирован¹⁸⁶.

Во-вторых, сохраняется проблема институциональной независимости и ресурсной обеспеченности подразделений, ответственных за использование цифровых инструментов контроля. При недостаточной организационной самостоятельности внутренних контрольных и аудиторских структур, ограниченном доступе к закрытым сегментам данных и дефиците специалистов с необходимыми цифровыми компетенциями возможности эффективного применения аналитических модулей и риск-ориентированных алгоритмов оказываются существенным образом стеснены¹⁸⁷. Это приводит к тому, что даже при наличии технического инструментария реальное влияние цифрового контроля на снижение коррупционных рисков остаётся ограниченным¹⁸⁸.

В-третьих, нормативная база, регламентирующая использование цифровых технологий в финансовой деятельности МО РФ, пока не в полной мере учитывает специфику их антикоррупционного применения¹⁸⁹. В ведомственных

¹⁸³ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // Финансы. 2022. № 10. С. 23–30.

¹⁸⁴ Развитие методологии оценки финансовой безопасности организации: монография. – М.: Финансы и статистика, 2021. С. 96–104.

¹⁸⁵ Методические подходы к оценке риска в сфере государственного финансового контроля // Журнал менеджмента и бизнеса. 2022. № 1. С. 169–176.

¹⁸⁶ Экономическая и финансовая безопасность бизнеса / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Юнити-Дана, 2017. С. 108–116.

¹⁸⁷ Цифровизация государственного управления: социальные эффекты и риски. – М.: ВШЭ, 2023. С. 89–96.

¹⁸⁸ Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. – М.: Юрайт, 2019. С. 245–252.

¹⁸⁹ Внутренний контроль и аудит в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Современные технологии управления. 2023. № 4. С. 33–40.

документах недостаточно конкретизированы требования к обязательности применения риск-ориентированных алгоритмов, к интеграции результатов автоматизированного анализа в процедуры служебных проверок и ревизий, а также к персональной ответственности должностных лиц за игнорирование сигналов, формируемых информационными системами¹⁹⁰. В результате цифровой контроль нередко воспринимается как вспомогательный инструмент, а не как неотъемлемая часть механизма обеспечения финансовой безопасности.

Наконец, в практику использования цифровых систем до сих пор в недостаточной степени интегрированы механизмы учёта информации от персонала, включая сообщения о коррупционных нарушениях и финансовых злоупотреблениях¹⁹¹. При сохраняющемся недоверии к традиционным каналам информирования потенциальная возможность использования защищённых цифровых сервисов для анонимного и безопасного сообщения о нарушениях остаётся не реализованной в должной мере¹⁹². Это лишает систему контроля важного источника сведений о скрытых коррупционных практиках и снижает способность цифрового контура к самокоррекции на основе сигналов «снизу»¹⁹³.

В совокупности изложенное позволяет заключить, что цифровые инструменты, применяемые в финансовой деятельности МО РФ, хотя и способствуют повышению технической оснащённости процессов и сокращению части процедурных нарушений, не устраняют ключевых институциональных источников коррупционных рисков и уязвимостей финансовой безопасности. Без их увязки с развитием внутреннего контроля и аудита, совершенствованием нормативной базы, усилением ответственности и формированием антикоррупционной культуры цифровизация остаётся важным, но недостаточным условием реального укрепления финансовой безопасности оборонного комплекса¹⁹⁴. Это требует рассмотрения цифровых технологий

¹⁹⁰ План противодействия коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации на 2024–2026 годы: утв. Минобороны РФ.

¹⁹¹ Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 132–140.

¹⁹² Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 123–130.

¹⁹³ Коррупция как проблема военной безопасности // International Research Journal. 2025. № 8. С. 52–58.

¹⁹⁴ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 101–109.

не как автономного решения, а как элемента комплексного механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в Министерстве обороны Российской Федерации¹⁹⁵.

Выводы по главе 3

Проведённый анализ показал, что система государственного оборонного заказа выступает одним из ключевых каналов формирования коррупционных рисков, непосредственно влияющих на уровень финансовой безопасности организаций оборонного комплекса и Министерства обороны Российской Федерации. Коррупционные угрозы проявляются на всех стадиях жизненного цикла оборонного контракта – от планирования потребностей и формирования цены до исполнения обязательств и учётно-контрольного сопровождения, при этом особую уязвимость формируют участки, где высока степень усмотрения должностных лиц и информационной асимметрии. Институциональные и организационные детерминанты коррупционных рисков – пробелы нормативного регулирования, многоконтурность информационных систем, закрытый характер значительной части процедур, недостаточная независимость контроля – обуславливают устойчивость коррупциогенной среды и ограниченную эффективность преимущественно репрессивной модели противодействия.

Моделируемое социологическое исследование восприятия коррупционных рисков и цифровых инструментов в организациях оборонного комплекса подтвердило системный характер коррупционной угрозы и наличие существенного разрыва между формально декларируемыми антикоррупционными мерами и практикой их реализации. Респонденты высоко оценивают распространённость таких форм злоупотреблений, как завышение цен и объёмов, аффилированность контрагентов, искажение отчётности, при этом антикоррупционные программы воспринимаются в значительной мере как декларативные¹⁹⁶. Цифровые технологии признаются потенциально важным инструментом повышения прозрачности и контроля, однако отмечается их фрагментарность, зависимость от человеческого фактора и

¹⁹⁵ Экономическая безопасность предприятий оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации как фактор национальной безопасности // Экономика и право. 2025. № 2. С. 45–52.

¹⁹⁶ Коррупция в вооружённых силах: теория и практика противодействия: монография. – М.: За права военнослужащих, 2009. С. 115–122.

ограниченность влияния на закрытые сегменты оборонного заказа, что не позволяет рассматривать их в нынешнем виде как самостоятельный и достаточный механизм снижения коррупционных рисков.

Практика применения государственных информационных систем и иных цифровых решений в финансовой деятельности Министерства обороны РФ продемонстрировала их двойственную роль в контексте обеспечения финансовой безопасности. С одной стороны, цифровизация способствовала ускорению процедур, снижению доли ручных операций и расширению возможностей аналитического мониторинга, с другой – отсутствие единого интегрированного контура, ограниченный охват закрытых закупок, слабая институциональная поддержка риск-ориентированного анализа и недостаточная защита информаторов существенно сдерживают антикоррупционный потенциал этих инструментов. В результате цифровые технологии в их текущей конфигурации оказываются преимущественно техническим усовершенствованием существующих процессов, а не качественно новым уровнем финансовой безопасности и противодействия коррупции.

Суммарно полученные результаты главы 3 подтверждают необходимость перехода от фрагментарного использования цифровых решений и формального исполнения антикоррупционных требований к построению комплексного механизма обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса. Такой механизм должен интегрировать совершенствование нормативной базы, развитие внутреннего контроля и внутреннего аудита, внедрение риск-ориентированных подходов, институциональное укрепление субъектов контроля и полноценное использование цифровых технологий как инструмента не только фиксации, но и превентивного выявления коррупционных и финансовых рисков.

ГЛАВА 4

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСА

Современный этап развития оборонного комплекса Российской Федерации характеризуется одновременно ростом масштабов финансовых потоков и усложнением их структуры, что объективно повышает требования к устойчивости системы финансовой безопасности и эффективности противодействия коррупционным угрозам. В предшествующих главах было показано, что финансовая безопасность организаций оборонного комплекса формируется под воздействием совокупности факторов – от классических финансовых рисков и особенностей бюджетного финансирования до высокого уровня коррупционных и кибер-рисков, усугубляемых институциональными дисфункциями и недостатками действующих механизмов контроля. В этих условиях совершенствование системы обеспечения финансовой безопасности не может сводиться к точечным мерам, а требует формирования целостного, интегрированного механизма, обеспечивающего устойчивое функционирование финансовой системы оборонной сферы в условиях нарастающих внешних и внутренних вызовов.

Ключевым содержательным выводом анализа, проведённого во второй и третьей главах, является то, что коррупция и сопряжённые с ней явления (теневая экономика, управленческие дисфункции, кибер-угрозы) приобретают статус системной угрозы финансовой безопасности организаций оборонного комплекса, проявляясь на всех стадиях бюджетного и финансово-хозяйственного процесса. При этом традиционная, преимущественно репрессивная модель противодействия коррупции, опирающаяся на контроль и уголовно-правовые меры, демонстрирует ограниченную результативность. Отсутствие устойчивой связки между антикоррупционной политикой и механизмами управления финансовыми рисками, формальный характер части профилактических мероприятий, недостаточная интеграция антикоррупционных процедур в повседневную финансово-хозяйственную практику приводят к тому, что даже при развитой нормативной базе сохраняется высокий уровень коррупционной уязвимости оборонной сферы.

Цифровые технологии, рассматриваемые в государственной политике как один из ключевых инструментов повышения прозрачности и управляемости публичных финансов, в контексте оборонного комплекса демонстрируют двойственный эффект. С одной стороны, внедрение государственных информационных систем, электронных площадок закупок, автоматизированных систем учёта и контроля объективно расширяет технические возможности мониторинга финансовых операций, сокращает объём ручных процедур и создаёт предпосылки для применения риск-ориентированных методов анализа. С другой стороны, фрагментарность цифровой инфраструктуры, много-контурность и закрытость значительной части оборонных закупок, зависимость качества данных от человеческого фактора и недостаточная регламентация использования аналитических возможностей систем существенно ограничивают их вклад в реальное снижение коррупционных и финансовых рисков. В результате цифровизация в её нынешней конфигурации выступает скорее как необходимое, но недостаточное условие укрепления финансовой безопасности, требующее институционального и организационного «достроя».

В этой связи задача совершенствования механизмов обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в организациях оборонного комплекса должна решаться на основе комплексного подхода, предполагающего одновременную работу по нескольким направлениям. Во-первых, требуется дальнейшее развитие нормативно-правовой базы, направленное на устранение пробелов и противоречий, детализирующее требования к построению систем внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками, а также закрепляющее приоритет риск-ориентированного подхода и профилактики нарушений. Во-вторых, необходима институциональная модернизация субъектов финансовой безопасности – укрепление организационной независимости и ресурсной обеспеченности подразделений внутреннего контроля и аудита, развитие антикоррупционного комплаенса, совершенствование механизмов межведомственного взаимодействия и обмена информацией.

В-третьих, требуется качественный пересмотр роли цифровых технологий в системе финансовой безопасности: от вспомогательного инструмента учёта и отчётности к полноценному элементу механизма управления рисками, обеспечивающему непрерывный мониторинг, выявление аномалий и автоматизированную генерацию сигналов для контрольных и право-

охранительных органов. Это предполагает не только техническое развитие государственных информационных систем, но и нормативное закрепление обязательности использования их аналитических модулей, интеграцию результатов автоматизированного анализа в процедуры служебных проверок и ревизий, а также установление персональной ответственности за игнорирование сигналов цифрового контроля.

Наконец, существенным условием эффективности любых институциональных и технологических новаций остаётся формирование соответствующей организационной культуры и кадровой базы. Совершенствование механизма обеспечения финансовой безопасности невозможно без повышения квалификации сотрудников финансово-экономических служб и контрольных подразделений, развития их компетенций в области риск-ориентированного анализа и работы с цифровыми системами, а также без укрепления ценностей добросовестности, нетерпимости к коррупции и готовности использовать доступные инструменты сообщения о нарушениях.

Таким образом, вступая в рассмотрение содержания четвёртой главы, можно констатировать, что речь идёт не о локальной корректировке отдельных элементов системы, а о формировании интегрированного механизма обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в организациях оборонного комплекса. В последующих параграфах главы будут последовательно рассмотрены основные направления такого совершенствования: развитие цифрового контроля и сквозных информационно-аналитических систем, укрепление правовых основ ответственности и прозрачности, институциональное усиление механизмов внутреннего контроля и аудита, а также повышение роли межведомственного и международного сотрудничества в сфере противодействия коррупционным и финансовым угрозам.

4.1. Предложения по усилению цифрового контроля

Усиление цифрового контроля в системе обеспечения финансовой безопасности МО РФ предполагает переход от фрагментарного использования отдельных автоматизированных решений к формированию целостного цифрового контура, охватывающего все ключевые стадии бюджетного и финансово-хозяйственного процесса: планирование, доведение лимитов, заключение и исполнение контрактов, учёт и отчётность, контроль и аудит. Такой контур должен обеспечивать сквозное движение информации, её

сопоставимость на разных уровнях управления и невозможность несанкционированного изменения данных задним числом, что непосредственно связано с задачей противодействия коррупционным схемам, основанным на манипулировании документами и учётными записями¹⁹⁷. При этом цифровой контроль рассматривается не как замена традиционных форм финансового контроля, а как их качественное усиление за счёт расширения доступной информации, автоматизации аналитических процедур и уменьшения влияния субъективного фактора при принятии контрольных решений.

Одним из ключевых направлений развития цифрового контроля является интеграция технологий распределённого реестра (блокчейн) в государственные информационные системы, применяемые при управлении финансовыми ресурсами МО РФ. Блокчейн-подход позволяет формировать защищённый, последовательно пополняемый реестр значимых событий жизненного цикла финансовых операций и контрактов – от обоснования потребности и формирования лимитов до окончательного расчёта и закрытия обязательств, – записи в котором защищены криптографическими методами и не могут быть изменены без оставления явных следов¹⁹⁸. Это серьёзно затрудняет распространённые коррупционные практики, основанные на «ретроспективной корректировке» документов, подмене согласованных условий, оформлении фиктивных поставок и искажении фактических объёмов и стоимости работ, поскольку любые попытки вмешательства в историю операций становятся технически обнаружимыми.

Встраивание блокчейн-компонентов в уже существующую инфраструктуру ведомственных информационных систем целесообразно осуществлять поэтапно, начиная с наиболее критичных участков – сопровождения государственного оборонного заказа, крупных капиталоемких проектов, а также операций, связанных с распределением и использованием межведомственных трансфертов. На этих направлениях концентрация финансовых ресурсов и сложность кооперационных цепочек создают повышенные коррупционные риски, а потому использование неизменяемого реестра согласований, изменений и финансовых транзакций позволяет существенно повысить прозрачность и управляемость процессов. При этом необходимо обеспечивать дифференциацию доступа к данным блокчейн-реестров с учётом

¹⁹⁷ Внутренний контроль и аудит в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Современные технологии управления. 2023. № 4. С. 33–40.

¹⁹⁸ Blockchain in Public Sector: A Global Introduction. – OECD, 2021

требований режима секретности и служебной тайны: часть информации может быть доступна только ограниченному кругу субъектов, тогда как контрольные органы получают расширенный доступ к целостной картине операций¹⁹⁹.

Следующим приоритетным направлением усиления цифрового контроля выступает использование систем искусственного интеллекта для мониторинга финансовых потоков и автоматического выявления аномалий в поведении участников финансово-хозяйственной деятельности. Технологии анализа больших данных и машинного обучения позволяют в режиме, близком к реальному времени, обрабатывать информацию о множестве транзакций, сравнивать их с типовыми моделями и выявлять нетипичные операции, несоответствие цен рыночным ориентирам, необоснованные изменения условий контрактов, а также признаки дробления закупок и концентрации контрактов у ограниченного круга аффилированных поставщиков²⁰⁰. На основе совокупности таких индикаторов может формироваться система автоматических «сигналов риска», направляемых в подразделения внутреннего контроля, внутреннего аудита и военной прокуратуры для проведения углублённого анализа и принятия решений о проведении проверок²⁰¹.

Особую значимость для МО РФ имеет интеграция ИИ-систем мониторинга с существующими контурами планирования и исполнения государственного оборонного заказа, а также с ведомственными системами учёта и отчётности. Это позволяет не только выявлять отдельные подозрительные операции, но и анализировать взаимосвязи между различными участниками цепочек поставок, выявлять устойчивые коррупционные схемы и группы контрагентов, систематически участвующих в потенциально рискованных операциях. Дополнительным эффектом является формирование накопленной «базы знаний» о характерных паттернах коррупционного поведения, которая может использоваться для обучения новых моделей и повышения точности выявления рисков, включая ранее не фиксировавшиеся комбинации факторов.

Реализация потенциала цифрового контроля невозможна без соответствующей кадровой и организационной подготовки, что требует системного

¹⁹⁹ Стратегия национальной безопасности Российской Федерации (действующая редакция); положения о защите информации и режимах секретности.

²⁰⁰ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

²⁰¹ Методические подходы к оценке риска в сфере государственного финансового контроля // *Журнал менеджмента и бизнеса*. 2022. № 1. С. 161–169.

развития компетенций военнослужащих и гражданского персонала в области использования цифровых финансовых инструментов и антикоррупционных решений²⁰². В программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников финансово-экономических служб, сотрудников подразделений внутреннего контроля и аудита, а также должностных лиц, участвующих в планировании и размещении заказов, должны быть включены специализированные модули, посвящённые работе с государственными информационными системами, основам блокчейн-технологий, принципам функционирования ИИ-систем мониторинга и требованиям к защите информации. Такое обучение должно сочетать теоретические знания с практическими навыками использования аналитических панелей, интерпретации результатов автоматизированного анализа и взаимодействия с цифровыми платформами при принятии управленческих и контрольных решений²⁰³.

В целях закрепления единых требований к цифровым компетенциям и обеспечению их обязательного характера представляется целесообразным нормативно установить перечень должностных лиц, для которых прохождение обучения по цифровому финансовому контролю и антикоррупционным цифровым инструментам является необходимым условием допуска к соответствующим функциям. Такой подход позволяет не только повысить качество практического применения внедряемых технологий, но и минимизировать риски формального использования информационных систем, когда решения фактически принимаются вне цифрового контура, а автоматизированные инструменты используются лишь для последующего формального оформления уже принятых решений²⁰⁴. В долгосрочной перспективе системное развитие цифровых компетенций формирует основу для устойчивого функционирования цифрового механизма обеспечения финансовой безопасности МО РФ, снижая зависимость его эффективности от индивидуальной подготовленности отдельных сотрудников и обеспечивая воспроизводимость необходимых навыков в ходе смены поколений кадрового состава²⁰⁵.

²⁰² Цифровизация государственного управления: социальные эффекты и риски. – М.: ВШЭ, 2023. С. 72–80.

²⁰³ – Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208.

²⁰⁴ Противодействие коррупции при обеспечении экономической безопасности предприятий ОПК России // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 3. С. 33–41

²⁰⁵ Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 140–148.

4.2. Правовые меры по усилению ответственности и повышению прозрачности

Совершенствование механизмов обеспечения финансовой безопасности МО РФ невозможно без дальнейшего развития правового регулирования противодействия коррупции в военной сфере и усиления ответственности за коррупционные правонарушения, связанные с распоряжением бюджетными средствами и управлением имуществом. Анализ уголовно-правовых и дисциплинарных норм, а также правоприменительной практики показывает, что существующие составы преступлений и правонарушений, хотя в целом и охватывают основные формы коррупционного поведения, не всегда обеспечивают адекватность санкций тяжести последствий и специфике оборонной деятельности, где коррупционные проявления могут непосредственно отражаться на обороноспособности государства. В этой связи в научной литературе и прикладных исследованиях обосновывается необходимость дифференциации ответственности по ряду составов с учётом признака совершения деяний в сфере оборонных закупок, управления военным имуществом и финансово-хозяйственной деятельности МО РФ, а также расширения применения дополнительных видов наказаний, связанных с ограничением доступа к должностям и конфискацией имущества коррупционного происхождения²⁰⁶.

Приоритетным направлением правовых мер является уточнение и возможное усиление санкций по статьям Уголовного кодекса Российской Федерации, предусматривающим ответственность за должностные преступления, хищения бюджетных средств, коммерческий и должностной подкуп, если они совершены при размещении, исполнении и контроле государственного оборонного заказа или иных контрактов, финансируемых за счёт средств федерального бюджета, направленных на обеспечение обороны²⁰⁷. Ряд авторов обращают внимание на целесообразность выделения квалифицирующих признаков, связанных с использованием служебного положения при доступе к сведениям, составляющим государственную тайну, а также с использованием сложных финансовых и корпоративных схем для сокрытия истинных выгодоприобретателей. Такая детализация позволяет точнее охватывать

²⁰⁶ Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. – СПб.: Стратегия будущего, 2013. С. 76–84.

²⁰⁷ Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (в ред. действ.); главы 21, 23, 30.

современные формы коррупционного поведения в оборонном комплексе и обеспечивать более высокую превентивную роль уголовно-правовых норм.

Наряду с уголовно-правовыми мерами существенное значение имеют дисциплинарная и материальная ответственность должностных лиц МО РФ за нарушения финансовой дисциплины, искажение отчётности, несоблюдение требований по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, а также за невыполнение обязанностей по противодействию коррупции. Практика оценки коррупционных рисков в государственных органах показывает, что существенная часть коррупционных проявлений связана именно с ненадлежащим исполнением должностных обязанностей, сокрытием информации, искажением служебных документов и отчётности, что требует жёсткой фиксации таких деяний как оснований для привлечения к дисциплинарной и материальной ответственности²⁰⁸. Введение чётких критериев оценки деятельности руководителей и специалистов по соблюдению антикоррупционных стандартов, а также увязка результатов такой оценки с их служебным продвижением и стимулированием усиливает мотивацию к соблюдению установленных требований.

Существенное место в комплексе правовых мер занимает развитие системы электронного документооборота и «электронной отчётности» в финансово-хозяйственной деятельности МО РФ, направленной на минимизацию рисков фальсификации документов и искажения финансовой информации. Обязательное ведение первичных учётных документов, регистров бухгалтерского учёта и отчётности в защищённых информационных системах с использованием усиленной электронной подписи и средств криптографической защиты информации существенно ограничивает возможности для последующего изменения данных, подделки подписей и создания фиктивных документов. Кроме того, электронный документооборот позволяет автоматически фиксировать маршруты прохождения документов, сроки их обработки, круг должностных лиц, участвующих в согласовании, что облегчает установление причинно-следственных связей при расследовании коррупционных правонарушений и иных финансовых нарушений²⁰⁹.

²⁰⁸ – Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков в органах государственной власти. – М.: Минтруд России, 2014.

²⁰⁹ Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208.

Развитие электронной отчётности должно сопровождаться интеграцией отчётных систем с механизмами автоматизированного контрольного анализа, включая контроль полноты заполнения форм, логико-арифметическую проверку, сопоставление данных из различных источников, а также использование алгоритмов выявления аномалий и нетипичных комбинаций показателей²¹⁰. Такая интеграция превращает электронную отчётность из «цифрового аналога бумажных форм» в активный инструмент раннего выявления коррупционных рисков и финансовых нарушений, когда система сама формирует перечень отчётов и операций, требующих внимания контрольных органов. При этом важно обеспечить нормативное закрепление требований к формату, структуре и срокам представления отчётности, а также ответственности за несвоевременное представление, искажение или умышленное сокрытие существенных сведений, в том числе посредством технических манипуляций с информационными системами.

Особое внимание в рамках правовых мер должно уделяться внутренним ведомственным актам МО РФ, регламентирующим порядок организации финансово-хозяйственной деятельности, внутреннего контроля и противодействия коррупции, включая планы антикоррупционной деятельности, приказы о мерах по предупреждению корыстных преступлений и коррупции, а также документы, устанавливающие требования к служебному поведению военнослужащих и работников²¹¹. Современные исследования правовых основ противодействия коррупции в Вооружённых Силах РФ подчёркивают, что эффективность таких актов зависит не только от полноты формулируемых запретов и ограничений, но и от их согласованности с общегосударственными нормативными правовыми актами, чёткости процедур исполнения, наличия механизмов контроля и ответственности за невыполнение²¹². Регулярное обновление ведомственных актов с учётом изменения законодательства, накопленного опыта и результатов оценки коррупционных рисков позволяет поддерживать их актуальность и адекватность реальной обстановке²¹³.

²¹⁰ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

²¹¹ Требования к военнослужащим по предупреждению корыстных правонарушений // Официальный сайт Минобороны РФ.

²¹² Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 88–96.

²¹³ План противодействия коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации на 2024–2026 годы: утв. Минобороны РФ.

Комплексное совершенствование уголовно-правовых, дисциплинарных и организационно-правовых мер, а также развитие электронного документооборота и отчётности в МО РФ создаёт предпосылки для формирования более жёсткой и одновременно более предсказуемой системы правовой ответственности за коррупционные и иные финансовые правонарушения. Такая система, будучи интегрированной с цифровыми механизмами контроля и мониторинга, повышает неизбежность выявления и пресечения нарушений, формирует у должностных лиц устойчивое понимание персональной ответственности за принимаемые финансовые решения и способствует снижению коррупционной уязвимости финансово-хозяйственной деятельности Министерства обороны Российской Федерации.

4.3. Международное сотрудничество и обмен опытом

Совершенствование механизмов обеспечения финансовой безопасности МО РФ и противодействия коррупции в оборонной сфере тесно связано с развитием международного сотрудничества, поскольку коррупционные практики нередко выходят за рамки национальных юрисдикций, а эффективные подходы к их предупреждению и пресечению вырабатываются на международном уровне. Россия является участником ключевых международных антикоррупционных инструментов, прежде всего Конвенции ООН против коррупции, ратифицированной Федеральным законом от 8 марта 2006 г. № 40-ФЗ, а также ряда конвенций Совета Европы и Организации экономического сотрудничества и развития, что формирует правовую основу для участия в глобальной антикоррупционной архитектуре. Эти документы закрепляют стандарты в части мер по предупреждению коррупции, уголовному преследованию виновных, международному сотрудничеству в расследовании и возвращении активов, а также по повышению прозрачности управления публичными финансами и имуществом, включая оборонную сферу.

В рамках реализации Конвенции ООН против коррупции Россия участвует в механизмах обзора выполнения обязательств, деятельности межправительственных рабочих групп по предупреждению коррупции и возвращению активов, а также в специализированных проектах, направленных на развитие национальных систем противодействия коррупции. По оценке экспертов ООН, российское законодательство и практика его применения в целом соответствуют базовым требованиям Конвенции, однако в отношении отдельных аспектов – в том числе прозрачности государственных закупок

и управления государственным имуществом – сохраняется потенциал для дальнейшего совершенствования. Для МО РФ это означает возможность опираться на международные рекомендации и «лучшие практики» при модернизации собственных механизмов финансового контроля, антикоррупционного комплаенса и цифровых решений, что способствует повышению их эффективности и сопоставимости с международными стандартами²¹⁴.

Особое значение для оборонной сферы имеют международные инициативы и исследования, посвящённые борьбе с коррупцией в секторе безопасности и обороны, где коррупционные проявления могут непосредственно влиять на национальную и международную безопасность. В ряде зарубежных стран реализованы специальные программы повышения прозрачности оборонных закупок, внедрения антикоррупционного комплаенса в военных организациях, использования цифровых платформ для мониторинга контрактов и оценки коррупционных рисков, опыт которых представляет интерес для адаптации в российской системе военного управления. Включение МО РФ в двусторонние и многосторонние форматы обмена опытом по вопросам финансового контроля, комплаенса и цифрового мониторинга государственных расходов позволяет учитывать успешные решения и избегать ошибок, допущенных другими государствами при реформировании оборонного сектора²¹⁵.

Международное сотрудничество в сфере противодействия коррупции в оборонном комплексе включает также взаимодействие правоохранительных и контрольных органов при расследовании трансграничных коррупционных схем, связанных с поставками вооружений, оборудованием и услугами военного назначения. Конвенция ООН против коррупции и конвенции Совета Европы предусматривают механизмы взаимной правовой помощи, экстрадиции, обмена информацией и координации действий при выявлении и пресечении коррупционных преступлений, что позволяет более эффективно противодействовать схемам, в которых задействованы иностранные контрагенты и офшорные структуры. Для МО РФ и сопутствующих структур это создаёт дополнительные стимулы к развитию внутреннего финансового контроля и комплаенса: несоответствие международным стандартам может осложнять взаимодействие с зарубежными партнёрами и повышать

²¹⁴ United Nations Office on Drugs and Crime. Technical guide to the United Nations Convention against Corruption. – Vienna: UNODC, 2009.

²¹⁵ Integrity Building in Defence Sector: Guidance for Practitioners. – Geneva: DCAF, 2019.

репутационные риски²¹⁶. Изменение глобальной финансовой архитектуры, рост роли объединения БРИКС и расширение практики расчётов в национальных валютах формируют для России новые возможности по снижению зависимости от долларовой инфраструктуры и укреплению внешних контуров финансовой безопасности, включая оборонный сектор.²¹⁷

Вместе с тем развитие международного сотрудничества в оборонной сфере должно осуществляться с учётом требований защиты государственной тайны и иной охраняемой законом конфиденциальной информации, что требует применения специальных режимов обмена данными и тщательно выстроенных процедур взаимодействия²¹⁸. Практика показывает, что даже при ограниченном раскрытии информации возможно обмениваться обобщёнными данными о типичных коррупционных схемах, методиках оценки рисков, организациях внутреннего контроля и комплаенса, а также использовать международные площадки для обсуждения подходов к цифровому мониторингу финансовых потоков в оборонном секторе. Таким образом, международное сотрудничество и обмен опытом выступают не заменой, а важным дополнением к национальным усилиям по укреплению финансовой безопасности МО РФ и снижению коррупционных рисков в оборонном комплексе²¹⁹.

4.4. Прогноз эффективности предлагаемых мер (сценарии 2025–2030 гг.)

Оценка потенциальной результативности предложенных мер по совершенствованию механизмов обеспечения финансовой безопасности МО РФ требует использования сценарного подхода, позволяющего учитывать неопределённость внешних и внутренних условий, динамику нормативной среды и скорость внедрения цифровых и организационно-правовых инноваций. В работах по сценарию развития систем обеспечения правопорядка и противодействия коррупции подчёркивается, что сценарный анализ позволяет не только описать вероятные траектории развития, но и выявить клю-

²¹⁶ Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173); Additional Protocol (ETS No. 191).

²¹⁷ Роль стран БРИКС в изменении глобальной финансовой архитектуры // Сб. науч. трудов. 2024. С. 65–73

²¹⁸ OECD. Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. – Paris: OECD, 2021.

²¹⁹ OECD. Enhancing Integrity in Public Procurement: A Toolbox. – Paris: OECD, 2016.

чевые факторы, управляющие изменениями, а также «точки приложения усилий» для достижения желаемых результатов²²⁰. Для финансовой безопасности МО РФ это означает необходимость моделирования различных вариантов сочетания цифровых, правовых, организационных и международно-правовых мер, с учётом их взаимного влияния и ограничений, накладываемых ресурсами, кадровой готовностью и технологическими возможностями.

В оптимистическом сценарии на период до 2030 г. предполагается последовательная и комплексная реализация предложенных мер: широкое внедрение блокчейн-технологий в ключевые контуры финансового управления МО РФ, развёртывание полнофункциональных систем ИИ-мониторинга финансовых потоков, завершение перехода на защищённый электронный документооборот и отчётность, а также существенное укрепление уголовно-правовых и дисциплинарных механизмов ответственности за коррупционные и иные финансовые правонарушения²²¹. В этом случае ожидается значительное сокращение объёма выявляемых финансовых нарушений и ущерба, а также уменьшение числа коррупционных правонарушений, прежде всего за счёт повышения неизбежности обнаружения схем и неотвратимости ответственности, что подтверждается исследованиями о влиянии комплексных антикоррупционных программ на снижение уровня коррупции²²². Дополнительный эффект создаётся за счёт повышения доверия к финансово-хозяйственной системе МО РФ со стороны органов государственной власти, общества и международных партнёров, что способствует укреплению экономической и военной безопасности государства в целом²²³.

Базовый сценарий предполагает реализацию большей части цифровых, правовых и организационных инициатив, однако в условиях неоднородности внедрения по уровням управления, различий в подготовленности кадрового состава и ограниченности ресурсной базы. В таких условиях ожидается умеренное снижение коррупционных рисков и улучшение показателей финансовой безопасности: усиливается прозрачность ключевых операций,

²²⁰ Сценарный анализ в системе государственного управления: методические подходы и практика применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 45–56.

²²¹ Экономическая и финансовая безопасность бизнеса / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Юнити-Дана, 2017. С. 201–210.

²²² Искусственный интеллект в государственном финансовом контроле // Экономика и бизнес. 2023. № 7. С. 41–48.

²²³ United Nations Office on Drugs and Crime. Anti-Corruption Toolkit. – Vienna: UNODC, 2004.

повышается качество отчётности, улучшается координация контролирующих органов, но сохраняются отдельные «узкие места» и зоны повышенного риска, где цифровые и правовые нововведения реализованы частично или формально²²⁴. Исследования развития системы противодействия коррупции в России показывают, что при подобном сценарии эффект от реформ проявляется в виде постепенного улучшения показателей, но остаётся чувствительным к изменениям внешних условий и усилению давления со стороны коррупционных практик, адаптирующихся к новым правилам. Для МО РФ это означает необходимость постоянной «настройки» внедряемых механизмов, мониторинга их эффективности и последующей корректировки, в противном случае есть риск закрепления промежуточного состояния, не обеспечивающего требуемого уровня финансовой безопасности²²⁵.

В инерционном сценарии, при котором цифровая трансформация финансового контроля, совершенствование правовых механизмов и развитие международного сотрудничества реализуются фрагментарно и без должной координации, ожидается сохранение повышенного уровня коррупционных рисков и финансовых угроз. В этом случае отдельные цифровые решения и нормативные новеллы внедряются, но не образуют целостной системы: блокчейн-элементы используются на ограниченных участках, ИИ-мониторинг носит пилотный характер, электронный документооборот сосуществует с параллельными «теневыми» практиками оформления и согласования решений, а правоприменение уголовно-правовых норм и дисциплинарной ответственности остаётся неравномерным²²⁶. Практика показывает, что в подобных условиях коррупционные схемы адаптируются к новым требованиям, используя пробелы в регулировании, дефицит кадровых и технологических ресурсов, а также сохраняющуюся зависимость эффективности контроля от человеческого фактора, что приводит к ограниченному снижению уровня угроз финансовой безопасности²²⁷.

²²⁴ Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономика и бизнес. 2022. № 6. С. 201–208.

²²⁵ Противодействие коррупции в России: современное состояние и перспективы развития // Журнал российского права. 2021. № 5. С. 34–44.

²²⁶ Коррупция в военной сфере и её влияние на безопасность Российской Федерации // Наука и образование: экономика и право. 2018. № 3. С. 112–119.

²²⁷ Коррупция как системная угроза экономической безопасности // Научный журнал. 2024. № 2. С. 33–40.

Для количественной оценки эффективности реализуемых мер и сопоставления рассматриваемых сценариев необходима система показателей, отражающих как состояние финансовой безопасности, так и результативность антикоррупционной деятельности в МО РФ²²⁸. В методических материалах и практике оценки эффективности антикоррупционных мер предлагается использовать показатели, характеризующие динамику числа и структуры выявленных коррупционных правонарушений, объём причинённого и возмещённого ущерба, долю закупок, сопровождаемых претензионной и судебной работой, уровень соблюдения требований к конфликту интересов, а также результаты опросов персонала и внешних стейкхолдеров относительно доверия к системе противодействия коррупции. Дополнительно могут применяться индикаторы цифровой зрелости системы финансового контроля: доля операций, проходящих через защищённые цифровые контуры, полнота и своевременность электронного документооборота, степень автоматизации контрольных процедур и уровень использования ИИ-инструментов в мониторинге.

Сопоставление прогнозных значений указанных показателей по оптимистическому, базовому и инерционному сценариям до 2030 г. позволяет обосновать приоритетность комплексной реализации предложенных в монографии мер по усилению цифрового контроля, совершенствованию правового регулирования, развитию международного сотрудничества и повышению кадрового потенциала²²⁹. Встраивание сценарного анализа в систему стратегического планирования МО РФ и корректировки ведомственных планов противодействия коррупции и обеспечения финансовой безопасности обеспечивает более осознанный выбор управленческих решений и концентрацию ресурсов на тех направлениях, которые обладают наибольшим потенциалом снижения коррупционных и финансовых рисков²³⁰. В целом, при условии последовательной реализации мер, описанных в главах 3 и 4, наиболее вероятным представляется движение к базовому сценарию с возможностью перехода к оптимистическому варианту при усилении полити-

²²⁸ Управление экономической безопасностью и борьба с коррупцией в контексте военного права стран СНГ. – М.: ЮрИнфо, 2025. С. 101–109.

²²⁹ Цифровые финансовые технологии в системе государственного контроля // *Russian Journal of Management*. 2020. № 3. С. 77–84.

²³⁰ Экономическая безопасность предприятий оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации как фактор национальной безопасности // *Экономика и право*. 2025. № 2. С. 45–52.

ческой воли, ресурсного обеспечения и координации действий всех участников системы обеспечения финансовой безопасности МО РФ²³¹.

Проведённый анализ показал, что ключевым направлением совершенствования механизмов обеспечения финансовой безопасности МО РФ является переход к интегрированной цифровой модели контроля, основанной на использовании технологий распределённого реестра, систем искусственного интеллекта для мониторинга финансовых потоков и защищённого электронного документооборота. Эти решения позволяют обеспечить неизменяемость и прослеживаемость финансовой информации, автоматизировать выявление аномалий и типичных признаков коррупционных схем, а также существенно сократить возможности для фальсификации документов и искажения отчётности.

Обосновано, что цифровые меры должны подкрепляться развитием правового регулирования: уточнением и дифференциацией уголовно-правовой и дисциплинарной ответственности за коррупционные и иные финансовые правонарушения в оборонной сфере, закреплением обязательности использования электронного документооборота и отчётности, а также усилением требований к организации внутреннего финансового контроля и антикоррупционного комплаенса в МО РФ. Важным компонентом выступает развитие кадрового потенциала и цифровых компетенций военнослужащих и гражданского персонала, без чего внедряемые технологии рискуют остаться формальными.

Показано, что международное сотрудничество и использование потенциала антикоррупционных конвенций, а также обмен опытом по вопросам финансовой прозрачности и цифрового контроля в оборонной сфере создают дополнительные возможности для адаптации лучших практик и совершенствования национальных механизмов фин. безопасности. Сценарный анализ на период 2025–2030 гг. свидетельствует, что максимальный эффект возможен только при комплексной и согласованной реализации цифровых, правовых, организационных и международно-правовых мер; при этом инерционный вариант развития сохраняет высокие коррупционные риски и не обеспечивает требуемого уровня финансовой безопасности МО РФ.

²³¹ Стратегическое планирование и управление рисками в органах государственной власти: методическое пособие. – М.: РАНХиГС, 2022.

Вывод по главе 4

Проведённое исследование показало, что совершенствование механизма обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса требует не точечных, а системных изменений, затрагивающих одновременно нормативно-правовую базу, институциональную архитектуру контроля и практику применения цифровых технологий в финансово-хозяйственной деятельности. Усиление формальных требований к прозрачности и подотчётности, развитие внутреннего контроля и аудита, внедрение риск-ориентированных подходов и современных цифровых решений позволяет повысить выявляемость финансовых нарушений и сократить пространство для коррупционных злоупотреблений, однако не устраняет автоматически глубинные институциональные ограничения, связанные с конфликтом интересов, недостаточной независимостью субъектов контроля и устойчивостью коррупционных практик.

Цифровизация финансовых процессов и использование государственных информационных систем в сфере оборонных расходов создают предпосылки для повышения оперативности, полноты и сопоставимости данных, необходимых для мониторинга и анализа финансовых потоков. Вместе с тем практика показывает, что цифровые инструменты при отсутствии комплексного механизма управления финансовыми и коррупционными рисками нередко приобретают преимущественно формальный характер: они дублируют существующие бумажные процедуры, служат средством последующего, а не превентивного контроля и не обеспечивают реальной транспарентности для ключевых стейкхолдеров. Это подтверждает необходимость рассматривать цифровые технологии не как автономное решение, а как элемент целостной системы обеспечения финансовой безопасности, интегрированной с внутренним контролем, внутренним аудитом, антикоррупционными процедурами и кадровой политикой в организациях оборонного комплекса.

В результате в главе обосновано, что эффективный механизм обеспечения финансовой безопасности и противодействия коррупции в оборонном комплексе должен строиться на сочетании трёх взаимосвязанных компонентов: нормативно закреплённой системы требований к прозрачности финансовых процессов и ответственности должностных лиц; институционально выстроенной модели внутреннего контроля и аудита, обладающей достаточной независимостью и ресурсами; а также продуманного исполь-

зования цифровых технологий как инструмента раннего выявления и профилактики финансовых и коррупционных угроз. Только при одновременной реализации этих направлений возможно достижение устойчивого повышения уровня финансовой безопасности организаций оборонного комплекса и снижение системных коррупционных рисков, что, в свою очередь, является важным условием обеспечения экономической и национальной безопасности государства.

Заключение

Проведённое исследование позволило сформировать целостное представление о финансовой безопасности организаций оборонного комплекса и месте коррупции среди ключевых угроз, подрывающих устойчивость их финансово-хозяйственной деятельности. В первой главе были уточнены содержание и структура финансовой безопасности применительно к оборонной сфере, показано её соотношение с экономической и военной безопасностью государства и раскрыты особенности, обусловленные высокой долей бюджетного финансирования, сложностью кооперационных цепочек, режимом секретности и жёсткой регламентацией деятельности. Отмечено, что специфические условия функционирования оборонного комплекса усиливают значимость институциональных и правовых факторов, определяющих конфигурацию финансовых потоков и характер распределения финансовых ресурсов. Обосновано, что в таких условиях финансовая безопасность не сводится к показателям устойчивости и платёжеспособности, а включает институциональные, правовые и организационно-управленческие компоненты, определяющие способность организаций противостоять деструктивным воздействиям, в том числе коррупционного характера, и обеспечивать достижение целей оборонной политики.

Во второй главе акцент был сделан на анализе угроз финансовой безопасности, прежде всего коррупционных рисков, возникающих на различных стадиях бюджетного и закупочного процесса в организациях оборонного комплекса. Показано, что коррупция в данном секторе носит системный характер, тесно связана с теневой экономикой, управленческими дисфункциями, конфликтами интересов и недостатками системы внутреннего контроля, а её последствия выходят далеко за рамки прямых финансовых потерь, затрагивая реализацию оборонных программ, качество и своевременность выполнения гособоронзаказа и, как следствие, уровень военной безопасности. Были рассмотрены методические подходы к оценке финансовой безопасности и коррупционных рисков (индикаторный, интегральный, риск-ориентированный), выявлены их преимущества и ограничения в условиях оборонной специфики и подчёркнута необходимость их комбинированного применения для получения достоверной и комплексной картины угроз. Показано, что без учёта латентности коррупции, отраслевых особенностей

ценообразования и контрактных практик формальные модели оценки рисков оказываются недостаточными для принятия обоснованных управленческих решений.

В третьей главе была раскрыта система обеспечения финансовой безопасности организаций оборонного комплекса и обоснованы направления совершенствования механизма противодействия коррупции в этой системе. Установлено, что эффективное обеспечение финансовой безопасности возможно лишь при функционировании многоуровневой системы субъектов (внешних и внутренних), процедур и инструментов, основанной на принципах законности, риск-ориентированности, приоритета профилактики, непрерывности контроля, персональной ответственности и адаптивности к изменениям нормативной и технологической среды. Особое внимание было уделено укреплению института внутреннего контроля и внутреннего аудита, интеграции антикоррупционных процедур в финансовые процессы, развитию цифровых технологий контроля и межведомственного взаимодействия, а также формированию антикоррупционной организационной культуры в военной сфере. Показано, что без внутренней мотивации руководства и персонала к соблюдению требований финансовой дисциплины и противодействию коррупции даже формально выстроенные механизмы контроля демонстрируют ограниченную результативность.

Четвёртая глава была посвящена разработке конкретных предложений по совершенствованию механизмов обеспечения финансовой безопасности МО РФ в контексте цифровой трансформации, развития правового регулирования и международного сотрудничества. Обоснована перспективность внедрения технологий распределённого реестра (блокчейн) в государственные информационные системы, использования систем искусственного интеллекта для мониторинга финансовых потоков и автоматического выявления аномалий, а также перехода на защищённый электронный документооборот и отчётность как средств снижения коррупционной уязвимости и повышения прозрачности финансовых процессов. Подчёркнута необходимость увязки цифровых решений с реформой процедур планирования и исполнения бюджета, повышением требований к обоснованию расходов и усилением персональной ответственности должностных лиц. Предложены направления активизации уголовно-правовых, дисциплинарных и организационно-правовых мер противодействия коррупции в оборонной сфере, акцентирована роль специализированных антикоррупционных подразделений и межведом-

ственных форматов взаимодействия. Отмечена значимость участия России в международных антикоррупционных инициативах и обмена опытом в области обеспечения финансовой прозрачности и контроля в оборонном секторе, что позволяет учитывать лучшие практики и адаптировать их к национальным условиям. Сценарный анализ на период 2025–2030 гг. показал, что максимальный эффект возможен только при комплексной и согласованной реализации цифровых, правовых, организационных и международно-правовых мер, тогда как инерционный путь сохраняет повышенные коррупционные риски и ограничивает рост уровня финансовой безопасности МО РФ.

В совокупности результаты исследования подтверждают выдвинутую в работе гипотезу о том, что коррупция является одной из центральных угроз финансовой безопасности организаций оборонного комплекса, а эффективное противодействие этой угрозе требует перехода от фрагментарных и преимущественно репрессивных мер к комплексной, риск-ориентированной, цифровой насыщенной системе управления финансовой безопасностью. Показано, что такая система должна опираться на сочетание современных технологий контроля, развёрнутой нормативно-правовой базы, институционально укрепленного внутреннего контроля и аудита, развитых механизмов межведомственного и международного взаимодействия, а также целенаправленной работы по формированию антикоррупционной культуры. Разработанные теоретические положения, методические подходы и практические рекомендации могут быть использованы при совершенствовании нормативной и ведомственной базы МО РФ, формировании программ финансовой безопасности и антикоррупционной деятельности, а также при разработке и внедрении цифровых решений в сфере государственного финансового контроля и внутреннего аудита в оборонной сфере. Полученные результаты представляют интерес для органов военного управления, финансовых и контрольных подразделений, научного сообщества и могут служить основой для дальнейших исследований в области финансовой безопасности и противодействия коррупции в условиях углубляющейся цифровизации государственного сектора.

Список литературы

1. Нормативные правовые акты Российской Федерации

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изм. и доп.).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред. действ.).
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (в ред. действ.).
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
5. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
6. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
7. Федеральный закон от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне».
8. Федеральный закон от 08.03.2006 № 40-ФЗ «О ратификации Конвенции Организации Объединённых Наций против коррупции».
9. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».
10. Федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ «О Федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов».
11. Военная доктрина Российской Федерации: утв. Президентом РФ 25.12.2014.
12. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации (действующая редакция).
13. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208.
14. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (паспорт программы).
15. План противодействия коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации на 2024–2026 годы: утв. Министерством обороны РФ.

16. Методические рекомендации по организации внутреннего контроля в федеральных органах исполнительной власти. – М.: Минфин России, 2016.

17. Методические рекомендации по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд. – М.: Минюст России, 2020.

18. Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков в органах государственной власти. – М.: Минтруд России, 2014.

19. Материалы Счётной палаты Российской Федерации о результатах проверок использования средств федерального бюджета в оборонном комплексе (по данным официального сайта).

20. Требования к военнослужащим по предупреждению корыстных правонарушений // Официальный сайт Министерства обороны Российской Федерации.

2. Международные документы и рекомендации

21. Конвенция Организации Объединённых Наций против коррупции (Нью-Йорк, 31 октября 2003 г.).

22. Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173).

23. Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191).

24. OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.

25. OECD. Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Paris: OECD, 2021.

26. United Nations Office on Drugs and Crime. Anti-Corruption Toolkit. Vienna: UNODC, 2004.

27. United Nations Office on Drugs and Crime. Technical Guide to the United Nations Convention against Corruption. Vienna: UNODC, 2009.

28. United Nations Office on Drugs and Crime. Preventing Corruption in Public Administration: Good Practices in Ensuring Compliance with Article 7 of UNCAC. Vienna: UNODC, 2018.

29. Mechanism for the Review of Implementation of the United Nations Convention against Corruption: Country Review Reports (Russian Federation).

30. Transparency International. Government Defence Integrity Index 2020: Global Report. Berlin: Transparency International, 2020.

31. Transparency International. War and Corruption: International Experience in Defence Sector Governance. Berlin: Transparency International, 2024.

32. Transparency International. Preventing Corruption in the Defence and Security Sector. Berlin: Transparency International, 2019.

33. Integrity Building in Defence Sector: Guidance for Practitioners. Geneva: DCAF, 2019.

34. OECD. Enhancing Integrity in Public Procurement: A Toolbox. Paris: OECD, 2016.

3. Монографии, учебники, коллективные издания

35. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2013.

36. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: НИКА-Центр, 2011.

37. Богданов И.Я. Коррупция в России: социально-экономические и правовые аспекты. М.: Юрист, 2001.

38. Бутырский Е. Ю., Матвеев А. В. Математическое моделирование систем и процессов. СПб: Информационный издательский учебно-научный центр "Стратегия будущего", 2022. 733 с. ISBN 978-5-4268-0064-9. DOI 10.37468/book_011222. EDN CCRIRT.

39. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. СПб: Питер, 2017.

40. Волженкин Б.В. Коррупция: природа, проявления, противодействие. СПб.: Юридический центр Пресс, 2004.

41. Коррупция и борьба с ней: роль гражданского общества / Под ред. М.Б. Горного. СПб.: Алетея, 2000.

42. Корякин В.М. Коррупция в Вооружённых Силах: теория и практика противодействия. М.: За права военнослужащих, 2009.

43. Матвеев А.В. Методы моделирования и прогнозирования. СПб : Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России, 2022. 230 с. ISBN 978-5-907116-73-3. EDN IMLKWS.

44. Матвеев А.В. Оценка и управление риском: Учебное пособие. СПб: Информационный издательский учебно-научный центр "Стратегия будущего", 2010. 279 с. ISBN 978-5-4268-0011-3. EDN XNZGVW.

45. Матвеев А.В., Бурлов В.Г., Матвеев В.В. Основы теории анализа и управления риском в чрезвычайных ситуациях. СПб: Информационный издательский учебно-научный центр "Стратегия будущего", 2003. 407 с. EDN ZBTTWN.

46. Матвеев В.В. Противодействие коррупции: учебно-методическое пособие. СПб.: Стратегия будущего, 2013.

47. Методы эмпирического исследования в военной социологии. М.: Воениздат, 2019.

48. Нуреев Р.М. Экономическая безопасность фирмы. М.: Норма, 2014.

49. Противодействие коррупции в Вооружённых Силах Российской Федерации: монография. М.: НИУ ВШЭ, 2018.

50. Развитие методологии оценки финансовой безопасности организации: монография. М.: Финансы и статистика, 2021.

51. Роль стран БРИКС в изменении глобальной финансовой архитектуры: сб. науч. трудов. 2024. С. 65-73.

52. Социологические методы в исследовании экономической безопасности. М.: Инфра-М, 2020.

53. Социология вооружённых сил: методология и практика исследований. М.: Юрист, 2018.

54. Сценарный анализ в системе государственного управления: методические подходы и практика применения. М.: РАНХиГС, 2020.

55. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Перспектива, 2019.

56. Стратегическое планирование и управление рисками в органах государственной власти: методическое пособие. М.: РАНХиГС, 2022.

57. Управление экономической безопасностью предприятия: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. М.: Дело, 2018.

58. Экономическая безопасность: учебник / Под ред. А.И. Илларионова. М.: Юрайт, 2019.

59. Экономическая и финансовая безопасность бизнеса / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: Юнити-Дана, 2017.

60. Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов / Под ред. Н.В. Барышниковой. М.: Юрайт, 2020.

61. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа деятельности предприятий. М.: ИНФРА-М, 2015.

62. Потрубач Н.Н., Максutow Р.К. Основы экономической безопасности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2005.

63. COSO. Internal Control -- Integrated Framework. New York: AICPA, 2013.

64. COSO Enterprise Risk Management -- Integrating with Strategy and Performance. New York: AICPA, 2017.

65. Blockchain in Public Sector: A Global Introduction. OECD, 2021.

4. Статьи

66. Barykin S. E., Sergeev S. M., Provotorov V. V. [et al.] Sustainability Analysis of Energy Resources Transport Based on A Digital N-D Logistics Network // Engineered Science. 2024. Vol. 29. P. 1093. DOI 10.30919/es1093. EDN WCZBUO.

67. Garanin D. A., Lukashevich N. S., Efimenko S. V. [et al.] Reduction of uncertainty using adaptive modeling under stochastic criteria of information content // Frontiers in Applied Mathematics and Statistics. 2023. Vol. 8. P. 1092156. DOI 10.3389/fams.2022.1092156. EDN WUXCXD.

68. Kalinina O., Kapustina I., Buniak V., Golubnichaya G. Economic features of investment nature of energy-saving projects in Russia // E3S Web of Conferences : 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018, St. Petersburg, 10-12 декабря 2018 года. Vol. 110. St. Petersburg: EDP Sciences, 2019. P. 02089. DOI 10.1051/e3sconf/201911002089. EDN AJSLZX.

69. Lukin V.N., Matveev A.V., Musienko T.V. [et al.] Modern risk management strategies: Framework platforms to minimize disaster threats in Eurasian Regions // International Journal of Engineering and Technology(UAE). 2018. Vol. 7, No. 4. P. 320-325. DOI 10.14419/ijet.v7i4.38.24493. EDN PWDIDX.

70. Matveev A.V., Shcherbakov O.V., Maximov A.V., Matveev V.V. Theoretical basis for designing integrated security systems of potentially hazardous facilities // International Journal of Applied Engineering Research. 2017. Vol. 12, No. 22. P. 12357-12361. EDN UYDMJE.

71. Matveev V.V., Matveev A.V., Serbulov A. V. Ecological and economic aspects of creating a global environmental management system // E3S Web of Conferences: IV International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development and Green Growth on the Innovation Management Platform" (SDGG 2021), Kaliningrad, 27-28 мая 2021 года. Vol. 291. Kaliningrad: EDP Sciences – Web of Conferences, 2021. P. 02003. DOI 10.1051/e3sconf/202129102003. EDN WJWRTN.

72. Naumova E., Buniak V., Golubnichaya G. [et al.] Digital transformation in regional transportation and social infrastructure // E3S Web of Conferences : Key Trends in Transportation Innovation, KTTI 2019, Khabarovsk, 24-26 октября 2019 года. Vol. 157. Khabarovsk: EDP Sciences, 2020. P. 05002. DOI 10.1051/e3sconf/202015705002. EDN ZLRQGI.

73. Nikiforova V.D., Achba L.V., Nikiforov A.A., Kovalenko A.V. Dialectics of the Processes of Digitization of the Socio-economic System // Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality, Vladimir, 17-19 апреля 2019 года. Vladimir: Springer Nature, 2020. P. 690-697. DOI 10.1007/978-3-030-29586-8_80. EDN TOPLTF.

74. Sergeev S.M., Barykin S.E., Burova A.Y. [et al.] Predictive methodology for assessing periodic market fluctuations // Global Challenges of Digital Transformation of Markets. New York : Nova Science Publishers, Inc., 2021. P. 261-272. EDN NCONTK.

75. Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L. Digital economy: Theoretical and legal enforcement issues in terms of regional aspect // E3S Web of Conferences: Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, TPACEE 2019, Moscow, 20-22 ноября 2019 года. Vol. 164. Moscow: EDP Sciences, 2020. P. 09016. DOI 10.1051/e3sconf/202016409016. EDN PUIIPD.

76. Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L. Strategic priorities for development of housing construction and renovation sector // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03-05 декабря 2018 года. Vol. 91. Moscow: EDP Sciences, 2019. P. 05010. DOI 10.1051/e3sconf/20199105010. EDN WVNZVA.

77. Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф., Графов А.В., Шахватова С.А. Финансовая оценка уровня экономической безопасности

предприятия // Аудитор. 2017. Т. 3, № 10. С. 43-52. DOI 10.12737/article_59e5b3a9e7d8b0.00620451. EDN ZQIZPF.

78. Алейникова Ю.В., Матвеев В.В. Цифровая экосистема. Анализ применения искусственного интеллекта // Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. 2020. Т. 15, № 3. С. 1480-1487. EDN QQWEAQ.

79. Ачба Л.В. Оценка влияния повышения ставки по налогу на прибыль на налоговые поступления в федеральный бюджет // Экономика устойчивого развития. 2025. № 2 (62). С. 270-274.

80. Ачба Л.В. Роль стран БРИКС в изменении глобальной финансовой архитектуры // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 4. С. 7-16.

81. Ачба Л.В., Леонов В.А. Применение искусственного интеллекта в борьбе с налоговыми правонарушениями // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 12, Т. 21 (165). С. 106.

82. Березин М.Ю. Профилактика налоговых правонарушений как новое полномочие налоговых органов в налоговом процессе // Пробелы в российском законодательстве. 2023. Т. 16. № 7. С. 32-37.

83. Бобейко Н.Р. К вопросу о налоговом контроле в условиях цифровизации // Скиф. 2023. № 4 (80).

84. Бородушко И.В., Матвеев А.В. Вопросы управления развитием ИТ-компаний как стратегически значимых организационных систем: принципы информационного обеспечения и методы обработки данных // Информационное общество. 2023. № 5. С. 22-34. DOI 10.52605/16059921_2023_05_22. EDN KIBQNY.

85. Бородушко И.В., Матвеев А.В. Проблемно-ориентированное управление развитием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2022. Т. 11, № 2(58). С. 38-43. DOI 10.46548/21vek-2022-1158-0006. EDN BWQZXE.

86. Бородушко И.В., Матвеев А.В. Современные тенденции и стратегические цели развития искусственного интеллекта в Российской Федерации // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2024. № 2(46). С. 66-74. DOI 10.37468/2307-1400-2024-2-66-74. EDN EFWNYT.

87. Бородушко И.В., Матвеев А.В., Максимов А.В. Информационно-аналитическая поддержка проблемно-ориентированного управления стратегически значимыми организационными системами России // Современные наукоемкие технологии. 2022. № 7. С. 26-31. DOI 10.17513/snt.39228. EDN IOEJLZ.

88. Бурлов В.Г., Зенина Е.А., Матвеев А.В. Синтез модели и способов функционирования системы в условиях конфликта // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. 2012. № 3(150). С. 72-79. EDN PBWMOF.

89. Бюджетный процесс и финансовый менеджмент в военной сфере // Integrity and Defence. София, 2016. С. 155-164.

90. Варзин С.А., Матвеев В.В. Обеспечение информационной безопасности в системе здравоохранения // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2023. № 3(43). С. 19-56. DOI 10.37468/2307-1400-2024-2023-3-19-56. EDN ONKEFE.

91. Вартумян А.А., Федотов Д.С. Коррупция в военной сфере и ее влияние на безопасность Российской Федерации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2018. № 1(54). С. 50-54. EDN XRGIST.

92. Власенкова Т.А., Панченко Т.М., Цыпин А.П. Индикаторный метод как инструмент обеспечения финансовой безопасности хозяйствующего субъекта // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. Т. 20, № 3. С. 271-283. DOI 10.18500/1994-2540-2020-20-3-271-283. EDN TITCHF.

93. Власов Д.В. Обеспечение экономической безопасности высокотехнологичных предприятий: методические подходы к оценке эффективности универсальной комплексной системы технического обслуживания и модернизации машин и станочного оборудования // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 2. С. 48-55. DOI 10.47576/2949-1916.2024.2.2.006. EDN IXPBAE.

94. Волкова С.И. Налоговые преступления // Форум молодых учёных. 2019. № 6 (39). С. 124-128.

95. Гаджихмедова Э.М., Ячменева Г.Е., Матвеев В.В. Обеспечение экономической безопасности России в условиях глобализации и фритредерства // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2019. № 4(28). С. 56-69. EDN UALHWS.

96. Гармышева А.А. Анализ инструментов противодействия уклонению от уплаты налогов в Российской Федерации // Управленческий учёт. 2022. № 12-1. С. 38-45.

97. Головенкин А.С. Коррупция как угроза при обеспечении экономической безопасности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S5. EDN QLPJWQ.

98. Гудкова О.В. Риски и угрозы экономической безопасности России в условиях цифровизации экономики // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2022. № 1(51). С. 73- 80. DOI 10.6060/ivecofin.2022511.587. EDN QYPRZR.

99. Гунина И.А., Мирзаханов Р.Н., Журавлева К.В. Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономинфо. 2024. Т. 19, № 3. С. 5-13. EDN TGVVHN.

100. Гурнина Д.А., Тихонов Е.Е. К вопросу о состоянии налоговой преступности в Российской Федерации // Российский экономический интернет-журнал. 2024. № 4.

101. Домаков В.В., Матвеев В.В. Отечественный и зарубежный опыт обеспечения экономической безопасности в сфере правления объектами собственности // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2016. № 1(13). С. 107-112. EDN VPGALB.

102. Домаков В.В., Матвеев В.В. Характеристика социально-экономической сферы и ее отображение в теориях возникновения государства // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2014. № 2(6). С. 62-71. EDN SHOCKX.

103. Егорова Н.А. Злоупотребление служебными полномочиями при выполнении государственного оборонного заказа // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2019. № 4(48). С. 132-138. DOI 10.36511/2078-5356-2019-4-132-138. EDN KGKWRX.

104. Жилияков Д.И., Новосельский С.О., Плахутина Ю.В. Ретроспективный анализ налоговых доходов федерального бюджета // Экономические науки. 2023. № 2 (219). С. 173-181.

105. Зайцев А.К., Матвеев В.В. Экономические преступления с использованием цифровых технологий // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2022. № 1(37). С. 63-81. DOI 10.37468/2307-1400-2022-1-63-81. EDN WFNIFZ.

106. Закомолдин Р.В. Коррупция в сфере военной службы: состояние и структура // Военно-юридический журнал. 2013. № 8. С. 2-6. EDN RAPEOT.

107. Игошина Н.А., Жалнина И.В. Оценка уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2021. № 1-1. С. 383-388. DOI 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.1-pp.383. EDN CCISKP.

108. Казакова Н.А., Федченко Е.А., Белякова Э.И. Совершенствование аналитических процедур оценки налоговых рисков как инструмент повышения эффективности налогового и финансового контроля // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2012. № 3. С. 8-17. EDN PEZNOD.

109. Колесников М.С. Роль механизма противодействия налоговым правонарушениям и преступлениям в формировании экономического благополучия граждан России // Роль права в обеспечении благополучия человека: сб. докладов XI Моск. юрид. недели. М., 2022. Ч. 1. С. 123-125.

110. Коломыцева О.Ю., Плотников В.А. Специфика обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях цифровизации экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 5-1(119). С. 75-83. EDN GPYSFU.

111. Комаров М.П., Матвеев В.В. Теоретический анализ основных положений стратегий национальной безопасности российской федерации 2015 года и 2021 года // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2021. № 3(35). С. 5-24. DOI 10.37468/2307-1400-2021-3-5-24. EDN RHXQJO.

112. Левшукова О.А., Коровин Д.А., Карабаева А.С. Актуальные проблемы выявления налоговых правонарушений и пути их решения // Вестник Академии знаний. 2021. С. 279-284.

113. Леонов А.В. Совершенствование законодательного регулирования и мер по предупреждению налоговых правонарушений в экономике России // Финансовая экономика. 2025. № 12. С. 154-157.

114. Лукичев К.Е. К вопросу об использовании искусственного интеллекта при проведении государственного (муниципального) финансового контроля // Финансовое право. 2022. № 9. С. 21-25. DOI 10.18572/1813-1220-2022-9-21-25. EDN XPEMRG.

115. Максимов А.В., Матвеев А.В. Перспективы применения искусственного интеллекта в анализе больших данных социальных сетей при возникновении чрезвычайных ситуаций // Сервис безопасности в России: опыт, проблемы, перспективы. Современные методы и технологии предупреждения и профилактики возникновения чрезвычайных ситуаций : Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 27 сентября 2019 года. СПб: Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России, 2019. С. 284-286. EDN LCXMMK.

116. Манахова И.В., Левченко Е.В. Обеспечение экономической безопасности компании в условиях цифровизации экономики // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. Т. 20, № 1. С. 16-21. DOI 10.18500/1994-2540-2020-20-1-16-21. EDN XJBFQJ.

117. Матвеев А.В. Модели и методы исследования безопасности социально-экономических систем // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами: Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 20 декабря 2019 года. Том 5. М.: Институт развития дополнительного профессионального образования, 2019. С. 178-184. EDN KZLZSD.

118. Матвеев А.В. Модели и методы исследования безопасности социально-экономических систем // Наука. Промышленность. Образование. Культура. Формирование духовно-нравственного и физического здоровья нации: Материалы X съезда Петровской академии наук и искусств. Информационный издательский учебно-научный центр "Стратегия будущего", 2017. С. 49-55. EDN ZVAJEZ.

119. Матвеев А.В. Опасность - безопасность - риск: этимологический и семантико-философский анализ // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2013. № 4(4). С. 4-12. EDN RUJAUD.

120. Матвеев А.В. Системное моделирование управления риском возникновения чрезвычайных ситуаций: специальность 05.13.10 "Управление в социальных и экономических системах": диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук. СПб, 2007. 150 с. EDN NOSWVL.

121. Матвеев А. В. Факторы и угрозы устойчивости и устойчивому развитию региональных экономических систем // Российский экономический интернет-журнал. 2006. № 4. С. 173. EDN QCAQFP.

122. Матвеев А.В., Максимов А.В. Теоретические основы моделирования безопасности социально-экономических систем // Природные и техногенные риски (физико-математические и прикладные аспекты). 2014. № 4(12). С. 46-53. EDN WKVHJZ.

123. Матвеев А. В., Матвеев В. В. Концептуальные основы обеспечения национальной безопасности России // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2014. № 1(5). С. 3-20. EDN SBIGMJ.

124. Матвеев А. В., Медведев Д. В., Смирнов А. С. Возможности применения технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности управления в чрезвычайных ситуациях // Информатизация и связь. 2025. № 4. С. 98-111. DOI 10.34219/2078-8320-2025-16-4-98-111. EDN KGTJQC.

125. Матвеев А.В., Матвеев В.В. Системно-кибернетический подход к определению понятия "безопасность" // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2015. № 1(9). С. 18-25. EDN THRQRD.

126. Матвеев В.В., Зайцев А.К., Гайсина А.Р. Обеспечение экономической безопасности при утечке конфиденциальной информации // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2022. № 3 (39). С. 52-75.

127. Матвеев В.В., Окрепилов В.В. Экономические проблемы метрологии // Измерительная техника. 2016. № 2. С. 67-71. EDN VTUTFV.

128. Матвеев В.В., Филатова Т.А. Методы управления организационными системами в условиях риска и неопределенности с целью обеспечения экономической безопасности // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2021. № 2(34). С. 73-96. DOI 10.37468/2307-1400-2021-2-73-96. EDN FVOOLC.

129. Минаков А.В., Эриашвили Н.Д. Цифровизация налогового контроля России и её влияние на экономическую безопасность // Аудиторские ведомости. 2023. № 4.

130. Минаева А.С., Смирнова О.А., Шамрай А.В. Трансформация теневой экономики России в современных условиях // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 4(32). С. 52-61. DOI 10.37468/2307-1400-2021-2020-4-52-61. EDN PMWSGN.

131. Мурзагалиев Р.Т., Цельникер Г.Ф. Современные цифровые технологии в выявлении и доказывании налогового правонарушения и их законодательное регулирование // Образование и право. 2024. № 6.

132. Овсянникова А.А., Зубкова В.И. Понятие и методика оценки финансовой безопасности предприятия // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. Т. 2(68), № 3. С. 82-88. EDN ZHBKLP.

133. Орозонова А.А., Аманбаева Ч.Ш., Абыкеева М.А., Шаршеева А.Н. Коррупционные риски в системе устойчивых государственных закупок // Экономика Центральной Азии. 2024. Т. 8, № 1. С. 71-89. DOI 10.18334/asia.8.1.120560. EDN GZIYIN.

134. Павлюченко Г.И., Тимков Н.А., Матвеев В.В. Оценка эффективности системы противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма в РФ // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 2(30). С. 99-107. DOI 10.37468/2307-1400-2020-2-99-107. EDN OQFVAD.

135. Палазян А.С. Цифровой поворот в системе государственного финансового контроля: роль искусственного интеллекта // Экономика: теория и практика. 2024. № 1(73). С. 11-15. DOI 10.31429/2224042X_2024_73_11. EDN ММҮҮNH.

136. Панов В.В. Государственный оборонный заказ: экономико-правовые проблемы.

137. Полинская М.В., Чайльян М.А., Егиазарян А.А. Роль искусственного интеллекта в налоговом администрировании // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 2 (16).

138. Путихин Ю.Е., Буняк В.Л., Матвеев В.В. Внедрение искусственного интеллекта в экономику России // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2025. № 1(49). С. 31-46. DOI 10.37468/2307-1400-2025-1-31-46. EDN MCCNPG.

139. Розыгулыев Д. Экономические правонарушения в сфере налогообложения и мероприятия по их исправлению // Вестник науки. 2023. № 5 (62). Т. 2. С. 320-322.

140. Синельников-Мурылев С.Г., Милоголов Н.С., Берберов А.Б. Цифровизация налогового администрирования в России: возможности и риски // Экономическая политика. 2022. № 2.

141. Скобелев В.В. Экономическая безопасность организации: экспертный взгляд на классификацию рисков сотрудничества с контрагентами // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2016. № 2-1(14). С. 131-133. EDN WCJGAF.

142. Смирнова О. А., Челак С. В. Коррупция, как препятствие к экономическому росту и развитию Российской Федерации // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2021. № 1(33). С. 44-62. DOI 10.37468/2307-1400-2021-1-44-62. EDN WNQWSD.

143. Сысенков Д.А. Сущность и роль технологий искусственного интеллекта в управлении предприятиями // Молодой учёный. 2025. № 4 (555). С. 192-198.

144. Удалов Д.В., Коблова Ю.А. Роль государства в обеспечении экономической безопасности в условиях цифровизации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3(77). С. 28-31. EDN XEPWXM.

145. Федорова Л.П., Ивойлов Э.М. Методические подходы к оценке безопасности и рисков на региональном финансовом рынке // Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 1(51). С. 70-75. EDN TQHUOS.

146. Филатова А.А., Матвеев В.В. Анализ зарубежной законодательной базы по борьбе с коррупцией и практики её применения // Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики: материалы XI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 24-26 апреля 2019 года / Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. Том 5. СПб: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, 2019. С. 246-249. EDN YLWRSG.

147. Филобокова Л. Ю., Сенцов Д. Н., Шагаев Г. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как система информационного обеспечения управления экономической безопасностью // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2023. № 4(44). С. 61-67. DOI 10.37468/2307-1400-2024-2023-4-61-67. EDN IMOQAU.

148. Чеботарев С.С., Ельшин В.А. Проблемы экономической безопасности в оборонно-промышленном комплексе // На страже экономики. 2022. № 2(21). С. 79-86. DOI 10.36511/2588-0071-2022-2-79-86. EDN ZXWRXG.

149. Челак С.В. Экономическая безопасность в современных условиях трансформации социально-экономических систем // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2025. № 2(50). С. 68-79. DOI 10.37468/2307-1400-2025-2-68-79. EDN GKRJZB.

150. Чижиков Э.Н., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В. Экономическая безопасность: финансовый аспект // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2018. № 2-1(22). С. 67-76. EDN YBRUJF.

151. Шедий М.В., Соловьев И.Е., Иванов В.Г. Коррупция как угроза национальной безопасности Российской Федерации // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 1(29). С. 5-8. DOI 10.37468/2307-1400-2020-1-5-8. EDN BUEOJJ.

Приложение 1

Методика оценки коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности Министерства обороны Российской Федерации

1. Назначение и область применения методики

Настоящая методика предназначена для использования центральным аппаратом Министерства обороны Российской Федерации, органами военного управления, воинскими частями, учреждениями и организациями оборонного комплекса при проведении оценки коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности, связанной с планированием, распределением и использованием бюджетных средств, осуществлением закупок, ведением учёта и отчётности, а также осуществлением внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Цель методики – выявление коррупционно-опасных процессов, функций и должностных позиций, их ранжирование по степени значимости и формирование комплекса организационных, правовых и технических мер по минимизации или устранению соответствующих рисков.

Методика опирается на положения федерального законодательства о противодействии коррупции, методические рекомендации по оценке коррупционных рисков, разработанные федеральными органами исполнительной власти, а также на ведомственную нормативную базу МО РФ в части организации финансово-хозяйственной деятельности, внутреннего контроля и антикоррупционной работы.

2. Принципы оценки коррупционных рисков

Оценка коррупционных рисков осуществляется с соблюдением следующих принципов:

1. **Комплексность** – охват всех основных процессов финансово-хозяйственной деятельности (планирование, закупки, исполнение контрактов, учёт и отчётность, контроль и аудит) с учётом специфики деятельности МО РФ и подведомственных организаций.

2. **Системность** – увязка оценки коррупционных рисков с системой внутреннего контроля, внутреннего аудита, финансового мониторинга и планами противодействия коррупции в МО РФ.

3. **Обоснованность** – опора на документально подтверждённые данные: результаты проверок, материалы правоохранительных органов, судебную

практику, статистику выявленных нарушений, а также экспертные оценки, основанные на анализе фактических обстоятельств.

4. **Регулярность** – проведение оценки коррупционных рисков на плановой основе (как правило, не реже одного раза в год), а также при существенном изменении нормативной базы, организационной структуры или технологий осуществления финансово-хозяйственных операций.

5. **Рациональность** – сопоставление глубины анализа и применяемых процедур с масштабом, значимостью и риск-профилем оцениваемых процессов и подразделений, с учётом ограниченности кадровых и временных ресурсов.

6. **Адресность** – ориентация выявленных рисков и разрабатываемых мер на конкретные процессы, функции и должности, а не на абстрактные «направления деятельности».

3. Этапы оценки коррупционных рисков

Оценка коррупционных рисков проводится поэтапно и включает:

1. подготовительный этап;
2. идентификацию коррупционных рисков;
3. анализ и оценку коррупционных рисков;
4. ранжирование рисков и формирование карты коррупционных рисков;
5. разработку и утверждение мер по минимизации рисков;
6. мониторинг реализации мер и актуализацию карты рисков.

3.1. Подготовительный этап

На подготовительном этапе:

- формируется рабочая группа (или назначается ответственное лицо) по оценке коррупционных рисков, в которую включаются представители финансово-экономических служб, юридических подразделений, внутреннего контроля (внутреннего аудита), кадровых и антикоррупционных подразделений;

- определяется перечень оцениваемых структурных подразделений, процессов и функций (например, формирование и распределение лимитов бюджетных обязательств, планирование закупок, проведение конкурентных процедур, заключение и исполнение контрактов, учёт материальных ценностей, составление отчётности);

- собирается исходная информация: данные о результатах внешних и внутренних проверок, проверок правоохранительных органов и военной прокуратуры, сведения о привлечении должностных лиц к уголовной,

административной и дисциплинарной ответственности за коррупционные и иные финансовые правонарушения, сведения об обращениях граждан и организаций, а также информация о ранее проведённых оценках коррупционных рисков.

3.2. Идентификация коррупционных рисков

Идентификация коррупционных рисков предполагает представление деятельности органа или организации в форме процессов и подпроцессов (бизнес-процессов) с выделением на каждом из них «критических точек» – действий и решений, при осуществлении которых возникает возможность использования служебных полномочий в личных интересах (либо в интересах третьих лиц) в ущерб законным интересам государства.

Для каждого процесса (например, «Планирование закупок», «Заключение контрактов», «Приёмка результатов работ», «Списание материальных ценностей», «Проведение проверок») выявляются типовые коррупционные схемы и коррупционно-опасные ситуации, такие как: завышение потребности и стоимости, манипулирование условиями технических заданий, ограничение конкуренции, согласование заведомо невыполнимых сроков и условий, фиктивное документирование поставок, искажение отчётности, сокрытие выявленных нарушений.

Одновременно устанавливается круг должностных лиц и подразделений, чьи полномочия являются необходимыми или существенными для реализации каждой потенциальной коррупционной схемы.

3.3. Анализ и оценка коррупционных рисков

Анализ и оценка коррупционных рисков осуществляются по двум основным параметрам:

- **вероятность (частота) реализации риска** – оценивается как низкая, средняя или высокая (с возможным переходом к балльной шкале, например 1–5), с учётом истории выявленных нарушений, степени формализованности процедур, уровня автоматизации контроля, наличия «слабых мест» в регламентации;
- **степень воздействия (ущерб)** – оценивается с точки зрения возможного финансового ущерба, последствий для выполнения оборонных задач, репутационных потерь и влияния на систему управления (также в качественной или балльной шкале).

Итоговая оценка риска формируется как комбинация двух параметров (например, произведение баллов по вероятности и воздействию) и служит

основанием для отнесения риска к категории «высокий», «средний» или «низкий».

При необходимости дополнительно могут учитываться факторы контроля (наличие/отсутствие эффективных процедур, независимых проверок, цифрового мониторинга), что позволяет выделять «чистый» риск и остаточный риск с учётом действующей системы контроля.

3.4. Ранжирование рисков и формирование карты коррупционных рисков

На основании итоговой оценки рисков осуществляется их ранжирование: в первую очередь выделяются риски высокой значимости, требующие безотлагательного реагирования; затем – риски средней значимости, подлежащие мониторингу и планомерному снижению; риски низкой значимости фиксируются для контроля и могут быть учтены при совершенствовании процессов без первоочередных мер.

По результатам оценки формируется **карта коррупционных рисков**, включающая по каждому риску:

- наименование процесса и подразделения;
- описание «критической точки»;
- возможную коррупционную схему (суть, предполагаемые выгодоприобретатели);
- перечень должностей, вовлечённых в реализацию схемы;
- оценку вероятности и воздействия;
- категорию риска (высокий/средний/низкий);
- действующие меры контроля;
- дополнительные меры по минимизации риска.

Карта утверждается руководителем соответствующего органа (подразделения) или уполномоченным должностным лицом и используется как базовый инструмент планирования антикоррупционных мероприятий и внутреннего контроля.

4. Разработка и реализация мер по минимизации коррупционных рисков

По каждому коррупционному риску высокой и, при необходимости, средней значимости разрабатывается комплекс мер, направленных на его устранение или снижение до приемлемого уровня.

К таким мерам могут относиться:

- уточнение и детализация административных регламентов и внутренних инструкций;

- перераспределение полномочий (исключение совмещения функций инициирования, согласования и контроля);
- введение дополнительных процедур согласования и «второго глаза» в ключевых точках принимаемых решений;
- усиление предварительного и текущего финансового контроля, увеличение доли выборочных и тематических проверок;
- ротация кадров на коррупционно-опасных участках, запрет длительного пребывания на одних и тех же должностях, связанных с высоким уровнем рисков;
- внедрение цифровых решений: электронные закупки, автоматизированные проверки цен, блокчейн-реестры, ИИ-мониторинг аномалий;
- повышение прозрачности процедур в допустимых законом пределах, в том числе публикация обобщённой информации о типичных нарушениях и принятых мерах.

Меры по снижению коррупционных рисков включаются в планы противодействия коррупции МО РФ и подлежат обязательному исполнению в установленные сроки с указанием ответственных исполнителей и целевых индикаторов результативности.

5. Мониторинг и актуализация оценки коррупционных рисков

Методика предусматривает регулярный мониторинг состояния коррупционных рисков и обновление карты рисков с учётом:

- результатов внешних и внутренних проверок;
- данных о выявленных коррупционных и иных финансовых правонарушениях;
- изменений в организации процессов, внедрения новых информационных систем и технологий;
- изменений нормативной правовой и ведомственной базы;
- результатов реализации ранее принятых мер по снижению рисков.

Повторная оценка коррупционных рисков проводится не реже одного раза в год, а также при существенных изменениях условий деятельности.

Результаты мониторинга используются при корректировке планов антикоррупционной деятельности, планов внутреннего контроля и внутреннего аудита, а также при оценке эффективности работы руководителей и подразделений по обеспечению финансовой безопасности и противодействию коррупции.

Приложение 2

Система показателей мониторинга финансовой безопасности организаций оборонного комплекса

1. Общие положения

Система показателей мониторинга финансовой безопасности организаций оборонного комплекса предназначена для регулярной оценки состояния финансовой устойчивости, эффективности использования бюджетных средств, качества организации внутреннего контроля и внутреннего аудита, а также уровня коррупционных и иных финансовых нарушений.

Показатели используются на уровне отдельных организаций, видов и родов войск, органов военного управления и Министерства обороны Российской Федерации в целом и служат основой для принятия управленческих решений, планирования контрольных мероприятий и корректировки антикоррупционной и финансовой политики.

2. Блок 1. Показатели финансового состояния и устойчивости

К блоку финансового состояния и устойчивости относятся:

- **коэффициент текущей ликвидности** (отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам);
- **коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;**
- **доля собственных средств (государственного имущества) в источниках формирования активов;**
- **оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности;**
- **оборачиваемость запасов;**
- **показатели рентабельности по основным видам деятельности (при применимости).**

Пороговые (нормативные) значения определяются с учётом характерных особенностей оборонных организаций и требований бюджетного законодательства. Систематическое отклонение фактических значений от пороговых трактуется как признак снижения уровня финансовой безопасности и является основанием для углублённого анализа.

3. Блок 2. Показатели эффективности использования финансовых ресурсов

К показателям эффективности относятся:

- доля расходов, признанных неэффективными по результатам внешнего и внутреннего финансового контроля (в процентах от общего объёма проверенных расходов);
- доля контрактов, по которым применялись штрафные санкции, неустойки, пени;
- доля контрактов, расторгнутых в связи с ненадлежащим исполнением обязательств контрагентами;
- доля закупок, по которым выявлены нарушения процедур конкурентного отбора, несоответствия требованиям законодательства о контрактной системе;
- отклонение фактических расходов от плановых по ключевым статьям и программам.

Анализ данных показателей позволяет выявлять системные проблемы в планировании, выборе контрагентов, сопровождении контрактов и оценивать эффективность управления финансовыми ресурсами в разрезе программ и организационных структур.

4. Блок 3. Показатели состояния системы внутреннего контроля и антикоррупционной деятельности

К данному блоку предлагается отнести:

- долю процессов финансово-хозяйственной деятельности, формализованных в виде регламентов и описаний бизнес-процессов;
- долю процессов, по которым разработаны и утверждены карты финансовых и коррупционных рисков;
- число проведённых внутренних проверок и аудитов за отчётный период, долю проверок с выявленными существенными нарушениями;
- процент выполнения мероприятий планов противодействия коррупции и планов по развитию внутреннего контроля;
- долю работников финансово-экономических служб, внутренних контролёров, аудиторов и руководителей, прошедших обучение по вопросам финансовой безопасности и противодействия коррупции.

Динамика этих показателей отражает степень институционализации внутреннего контроля и антикоррупционной деятельности, уровень их интеграции в повседневную практику управления и готовность системы к выявлению и предотвращению нарушений.

5. Блок 4. Показатели коррупционных и финансовых нарушений

Ключевыми индикаторами этого блока являются:

- количество выявленных коррупционных преступлений и правонарушений, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью, в том числе в расчёте на 1 тыс. сотрудников;
- объём причинённого ущерба по выявленным коррупционным и иным финансовым правонарушениям и доля фактически возмещённого ущерба;
- количество должностных лиц, привлечённых к дисциплинарной, административной и уголовной ответственности за нарушения финансовой дисциплины и антикоррупционных требований;
- доля закупок и контрактов, по которым установлены признаки аффилированности, завышения цен, ограничения конкуренции и иных коррупционных рисков;
- распределение выявленных нарушений по источникам выявления (внутренний контроль, внешний контроль, правоохранительные органы, обращения граждан и организаций).

Анализ этих показателей позволяет оценивать не только масштаб коррупции и финансовых нарушений, но и эффективность механизмов их выявления и пресечения, роль различных субъектов контроля и степень вовлечённости персонала и общества в противодействие коррупции.

6. Порядок использования системы показателей

Система показателей мониторинга финансовой безопасности подлежит интеграции в ведомственные информационно-аналитические системы МО РФ, обеспечивающие автоматизированный сбор, обработку и визуализацию данных.

На основе комплекса показателей:

- формируются регулярные доклады руководству МО РФ о состоянии финансовой безопасности и коррупционных рисков;

- разрабатываются и корректируются планы внутреннего контроля, внутреннего аудита и антикоррупционной деятельности;
- ранжируются организации и подразделения по уровню финансовых и коррупционных рисков (формируются профили/рейтинги риска);
- определяются приоритетные объекты для проведения проверок и внедрения цифровых решений контроля.

Использование системы показателей в сочетании с методикой оценки коррупционных рисков, изложенной в Приложении 1, обеспечивает формирование в МО РФ устойчивой, ориентированной на риск и цифрово опосредованной системы мониторинга финансовой безопасности, соответствующей требованиям стратегических документов Российской Федерации в области экономической и национальной безопасности.

Приложение 3

Пример карты коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности МО РФ

Карта коррупционных рисков представляет собой табличный документ, в котором систематизированы коррупционно-опасные функции, типовые ситуации, должности, степень риска и меры по его минимизации.

При необходимости карта дополняется столбцами «Источник информации о риске», «Остаточный риск после применения мер», «Планируемый срок снижения риска», что облегчает последующий мониторинг.

Таблица 1. Пример карты коррупционных рисков в финансово-хозяйственной деятельности МО РФ

Коррупционно-опасная функция	Типовая ситуация (коррупционно-опасное условие)	Должности (категории должностных лиц)	Степень риска (низкая/средняя/высокая)	Меры по управлению коррупционным риском
Формирование потребности в материальных средствах и вооружении	Завышение объёмов и стоимости потребности в ходе подготовки заявок, включение избыточных позиций	Начальник финансово-экономического органа, начальник службы ракетно-артиллерийского вооружения (иные службы), ответственные исполнители	Высокая	Формализация процедур обоснования потребности, обязательное документирование расчётов, сопоставление с фактическим расходом за предыдущие периоды, выборочные проверки заявок вышестоящими органами, применение ИИ-алгоритмов для выявления аномальных отклонений.
Планирование и формирование план-графика закупок	Включение в план-график закупок под заранее определённого поставщика, дробление закупок для ухода от конкурентных процедур	Руководители контрактной службы, специалисты по закупкам, члены комиссий	Высокая	Введение автоматизированного контроля за дроблением лотов, типовые требования к описанию объекта закупки, контроль документации со стороны юридической службы и подразделений внутреннего контроля, ротация состава комиссий, публикация обобщённой информации о нарушениях.
Подготовка и согласование конкурсной документации	Формирование дискриминационных требований к участникам, заведомо ориентированных на одного поставщика	Руководители структурных подразделений-заказчиков, контрактная служба, эксперты	Высокая	Типизация требований, обязательное антикоррупционное и антимонопольное согласование документации, использование внешних экспертных заключений по крупным закупкам, применение чек-листов и цифровых шаблонов.
Оценка заявок и определение победителя закупки	Предвзятая оценка заявок, игнорирование более выгодных предложений, получение незаконного вознаграждения членами комиссии	Члены конкурсной/ аукционной комиссии, председатель комиссии	Высокая	Жёсткая регламентация критериев оценки, видеопотоколирование заседаний комиссий, ротация членов комиссий, анализ ценовых предложений с использованием сопоставимых данных, декларирование конфликта интересов, проверка связей членов комиссии и участников.

Обеспечение финансовой безопасности организаций с применением цифровых технологий (на примере МО РФ)

Коррупционно-опасная функция	Типовая ситуация (коррупционно-опасное условие)	Должности (категории должностных лиц)	Степень риска (низкая/средняя/высокая)	Меры по управлению коррупционным риском
Ведение исполнения контрактов	Изменение условий контрактов в интересах поставщика (цены, объёмы, сроки), необоснованные дополнительные соглашения	Руководители и специалисты, уполномоченные на сопровождение контрактов	Средняя/высокая	Установление закрытого перечня оснований для изменения условий, обязательное согласование изменений с финансовым органом и юридической службой, блокчейн-фиксация ключевых событий исполнения, выборочные проверки изменений.
Приёмка результатов работ, товаров, услуг	Подписание актов приёмки при фактическом неполном объёме, несоответствии качества, завышение объёмов	Члены приёмочных комиссий, материально ответственные лица	Высокая	Видеофиксация приёмки критичных поставок, подключение независимых экспертов, сопоставление объёмов с фактическими потребностями и предыдущими периодами, персонализация ответственности, контроль выборочных партий вышестоящими органами.
Учёт и списание материальных ценностей	Необоснованное списание пригодного имущества, создание излишков/недостач, фиктивные акты порчи	Начальники складов, материально ответственные лица, работники учётных служб	Средняя/высокая	Укрепление складского учёта, регулярные инвентаризации, электронные системы учёта и идентификации, разделение функций учёта и хранения, анализ аномалий по списанию.
Проводки и отражение операций в учёте и отчётности	Искажение учётных данных, сокрытие сумм ущерба, «перекрытие» недостач фиктивными операциями	Главные бухгалтеры, бухгалтеры, финансовые специалисты	Средняя	Введение автоматизированных контрольных соотношений, сопоставление данных из разных систем, обязательный внутренний аудит ключевых разделов отчётности, персональная ответственность за достоверность.
Проведение внутренних проверок и ревизий	Формальное проведение проверок, сокрытие или смягчение выявленных нарушений, «компромиссные» акты	Руководители и сотрудники подразделений внутреннего контроля, ревизоры	Средняя	Нормативное закрепление независимости внутреннего контроля, контроль качества работы проверяющих вышестоящими органами, ротация проверяющих, использование цифровых следов и перекрёстных проверок.
Рассмотрение обращений граждан и сообщений о коррупции	Неполная проверка обращений, давление на заявителей, отсутствие реакции	Руководители, ответственные за рассмотрение обращений, антикоррупционные подразделения	Средняя	Регламентация порядка рассмотрения, защита информаторов, отчётность о результатах рассмотрения обращений, контроль со стороны военной прокуратуры и вышестоящих органов.

Приложение 4

Пример карты финансовых рисков организаций оборонного комплекса

Карта финансовых рисков позволяет в концентрированном виде представить основные финансовые риски (ликвидности, устойчивости, бюджетного недофинансирования, неэффективного использования средств и др.), оценить их вероятность и последствия, а также увязать с механизмами управления.

Карта может дополняться полями «Ответственный за управление риском», «Текущее состояние/тренд», «План мероприятий» и использоваться совместно с системой показателей мониторинга (Приложение 2).

Таблица 2. Пример карты финансовых рисков организации оборонного комплекса

Вид финансового риска	Описание риска	Причины возникновения	Вероятность (низкая/средняя/высокая)	Последствия (низкие/средние/значительные/критические)	Итоговая оценка (уровень риска)	Меры управления риском
Риск недофинансирования (бюджетный риск)	Недостаточность доведённых лимитов и ассигнований для выполнения принятых обязательств и планов боевой подготовки	Изменение бюджетных приоритетов, задержки в принятии/корректировке бюджета, ошибки при планировании потребности	Средняя	Значительные (срыв отдельных мероприятий, перераспределение нагрузок, рост кредиторской задолженности)	Средний/высокий	Повышение качества планирования, сценарное бюджетирование, резервирование средств, выстраивание механизма приоритизации расходов, мониторинг исполнения бюджета.
Риск неэффективного использования средств	Направление средств на мероприятия с низкой отдачей, дублирование закупок, неоптимальный выбор решений	Недостатки планирования, слабый анализ эффективности, формальный контроль	Высокая	Значительные (снижение результативности программ, рост претензий контрольных органов)	Высокий	Введение оценки эффективности расходов, расширение внутреннего аудита, применение программно-целевых методов, анализ затрат и результатов, претензионно-исковая работа с контрагентами.
Риск нарушения платёжной дисциплины	Просрочка платежей, кассовые разрывы, накопление кредиторской задолженности	Несбалансированность планов, задержки доведения лимитов, ошибки управления ликвидностью	Средняя	Средние/значительные (штрафы, пени, ухудшение условий работы с контрагентами)	Средний	Совершенствование казначейского планирования, прогнозирование денежных потоков, согласование графиков поставок и платежей, автоматизация платёжного календаря.
Риск ошибок и искажений в учёте и отчётности	Неверное отражение операций, искажение показателей отчётности, ошибки в классификации расходов	Низкая квалификация, недостаточный внутренний контроль, сложность нормативной базы	Средняя	Средние (искажение базы для принятия решений, претензии проверяющих органов)	Средний	Обучение персонала, автоматизация учёта, внедрение двойного контроля, регламентирование операций, внутренний аудит отчётности.
Риск злоупотреблений и мошенничества (коррупционный финансовый риск)	Хищения, завышение стоимости закупок, фиктивные сделки, аффилированность контрагентов	Коррупция, недостатки контроля, непрозрачность процедур	Высокая	Критические (существенный ущерб, подрыв финансовой устойчивости, риски для обороноспособности)	Высокий/критический	Реализация антикоррупционных программ, внедрение ИИ-мониторинга и блокчейн-реестров, ротация кадров, усиление ответственности, взаимодействие с правоохранительными органами.
Риск несоответствия требованиям законодательства и ведомственных актов	Применение устаревших норм, ошибки в применении законодательства, несоблюдение регламентов	Неполное информирование, отсутствие системного контроля изменений законодательства	Средняя	Средние (штрафы, предписания, необходимость переделки документов и процедур)	Средний	Организация мониторинга изменений законодательства, методическое сопровождение, обучение, регламент обновления внутренних документов.
Валютный и ценовой риск (для внешних контрактов и закупок импортной продукции)	Неожиданные изменения курсов валют и цен на импортные компоненты, влияющие на стоимость контрактов	Волатильность рынков, санкционные ограничения, изменение условий поставок	Средняя	Значительные (увеличение стоимости контрактов, необходимость дополнительного финансирования или пересмотра обязательств)	Средний/высокий	Оценка и хеджирование валютных рисков, включение в контракты механизмов корректировки цен, диверсификация поставщиков.

Приложение 5

Проект ведомственного приказа
«Об утверждении Положения о системе обеспечения финансовой
безопасности Министерства обороны Российской Федерации»
(укрупнённая модель, подлежащая адаптации под реальные реквизиты
и структуру МО РФ)

ПРИКАЗ

Министра обороны Российской Федерации

«Об утверждении Положения о системе обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации»

В целях повышения эффективности использования бюджетных средств, укрепления финансовой дисциплины, обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации и снижения коррупционных рисков при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности, приказываю:

1. Утвердить прилагаемое **Положение о системе обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации.**

2. Заместителям Министра обороны Российской Федерации, начальникам главных и центральных управлений, командующим видами и родами войск Вооружённых Сил Российской Федерации, руководителям подведомственных организаций обеспечить:

- внедрение и функционирование системы обеспечения финансовой безопасности в соответствии с требованиями Положения;
- разработку и утверждение локальных актов, регламентирующих финансово-хозяйственные процессы, систему внутреннего контроля и оценки финансовых и коррупционных рисков;
- интеграцию мероприятий по обеспечению финансовой безопасности и противодействию коррупции в планы деятельности органов военного управления и подведомственных организаций.

3. Главному финансово-экономическому управлению Министерства обороны Российской Федерации:

- организовать методическое сопровождение внедрения системы обеспечения финансовой безопасности;

- обеспечить разработку и актуализацию методик оценки финансовой безопасности и коррупционных рисков, системы показателей мониторинга финансовой безопасности;

- координировать деятельность органов военного управления по вопросам финансовой безопасности и взаимодействовать с внешними контрольными, правоохранительными и надзорными органами.

4. Управлению внутреннего контроля (внутреннего аудита) Министерства обороны Российской Федерации:

- осуществлять оценку эффективности системы обеспечения финансовой безопасности и внутреннего контроля в органах военного управления и подведомственных организациях;

- формировать предложения по совершенствованию системы финансовой безопасности и снижению финансовых и коррупционных рисков;

- ежегодно представлять Министру обороны Российской Федерации доклад о состоянии финансовой безопасности и результатах внутреннего контроля.

5. Управлению кадров и Департаменту по противодействию коррупции Министерства обороны Российской Федерации:

- обеспечить включение вопросов финансовой безопасности и противодействия коррупции в программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации военнослужащих и гражданского персонала;

- организовать обучение должностных лиц, участвующих в финансово-хозяйственной деятельности, вопросам внутреннего контроля, оценки рисков и использования цифровых инструментов мониторинга.

6. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя Министра обороны Российской Федерации.

**Приложение к приказу Министра обороны Российской Федерации
«Об утверждении Положения о системе обеспечения финансовой безопасности Министерства обороны Российской Федерации»**

**Положение о системе обеспечения финансовой безопасности
Министерства обороны Российской Федерации**

1. Общие положения

1.1. Определение целей, задач и принципов системы обеспечения финансовой безопасности МО РФ (законность, риск-ориентированность, комплексность, непрерывность, приоритет профилактики, персональная ответственность, цифровизация контроля).

1.2. Сфера действия Положения, круг охватываемых органов и организаций.

2. Субъекты системы обеспечения финансовой безопасности

2.1. Полномочия Министра обороны РФ и заместителей.

2.2. Роль главных и центральных управлений, финансово-экономических органов, органов внутренних проверок, военной прокуратуры.

2.3. Полномочия подведомственных организаций, руководителей, финансовых служб, внутренних контролёров и аудиторов.

3. Основные элементы системы обеспечения финансовой безопасности

3.1. Система внутреннего финансового контроля (на всех уровнях).

3.2. Система внутреннего аудита и оценки эффективности контроля.

3.3. Система управления финансовыми и коррупционными рисками (карты рисков, процедуры оценки и пересмотра).

3.4. Система показателей мониторинга финансовой безопасности (по Приложению 2).

4. Организация цифрового контроля и учёта

4.1. Использование государственных информационных систем, блокчейн-реестров и систем ИИ-мониторинга.

4.2. Требования к электронному документообороту и отчётности.

5. Антикоррупционная составляющая системы финансовой безопасности

5.1. Интеграция антикоррупционных мероприятий в финансовые процессы.

5.2. Порядок оценки коррупционных рисков (с учётом Приложения 1).

6. Мониторинг, оценка и совершенствование системы

6.1. Периодическая оценка эффективности системы финансовой безопасности (внутренними и внешними субъектами контроля).

6.2. Порядок подготовки ежегодных докладов о состоянии финансовой безопасности.

Леонов Вячеслав Алексеевич

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

(на примере МО РФ)

Подписано в печать 17.12.2025 г.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. гарнитура "Таймс".

Печать цифровая. Усл. печ. л. 5,7.

Тираж 500 экз. Заказ № 961

Информационный издательский учебно-научный центр
«Стратегия будущего»

195427 г. Санкт-Петербург, вн.тер.г. Муниципальный округ
АКАДЕМИЧЕСКОЕ, ул. Веденеева, д. 2 Литера А

Отпечатано в типографии ОМЛ

195197, Санкт-Петербург, Полюстровский пр., д. 61, Л