

УДК 338.246.87

АУДИТЫ ПОСТАВЩИКОВ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ РИСКИ И СПОСОБЫ ИХ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Ирина Александровна НИКИТИНА¹, д.э.н., профессор

Антон Андреевич БОРЗУНОВ², к.э.н.

¹Кафедра экономики, управления и предпринимательства, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака», Санкт-Петербург, Россия

e-mail: nikitina@ibispb.ru

²ФГУП «Федеральный экологический оператор» (Предприятие Госкорпорации «Росатом»), Москва, Россия

e-mail: antonio-bor2@mail.ru

Аннотация

В условиях ставки на интенсивное импортозамещение во всех отраслях российской экономики для ответа на многочисленные современные вызовы требуется выстраивание кооперационных связей как внутри России, так и с компаниями, представляющими «дружественные» страны. При этом данное взаимодействие будет нерезультативным без внедрения и устойчивого функционирования надежных механизмов контроля за деятельностью контрагентов. Одним из таких механизмов может стать аудит поставщиков, положительно зарекомендовавший себя в практике организации материально-технического обеспечения крупнейших российских предприятий.

Цель: сформулировать основные риски, связанные с проведением аудитов поставщиков в контексте обеспечения экономической безопасности предприятий, и способы их регулирования.

При проведении исследования применялись общенаучные **методы** сравнения, анализа и синтеза. Информационная база исследования включает обзор нормативных документов, научных статей, докладов и отчетов.

Результаты: сформулированы основные риски, связанные с объектом, субъектами, критериями, методикой и инструментарием аудитов. Также авторами рассмотрены способы управления данными рисками с учетом практики аудитов достоверности данных, проводимых организациями Госкорпорации «Росатом»¹².

Основные выводы: проведение аудитов поставщиков с учетом представленных рекомендаций позволит повысить результативность данного инструмента управления качеством, что, в свою очередь, создаст основу для совершенствования материально-технического обеспечения российских предприятий в контексте обеспечения их экономической безопасности.

¹² Источником информации о методологии организации и проведения аудитов достоверности данных, реализуемых организациями Госкорпорации «Росатом», является официальный сайт закупок атомной отрасли - www.zakupki.rosatom.ru. Информация, представленная в настоящей статье, не содержит сведений ограниченного пользования, является открытой и общедоступной.

Ключевые слова

экономическая безопасность; материально-техническое обеспечение; аудит второй стороны; аудит поставщика; управление рисками

Для цитирования: Никитина И.А., Борзунов А.А. Аудиты поставщиков в целях обеспечения экономической безопасности компании: основные риски и способы их регулирования // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 4(54). С. 108-132.

5.2.3. Regional and sectoral economics

УДК 338.246.87

SUPPLIER AUDITS IN ORDER OF COMPANY'S ECONOMIC SECURITY PROVISION: MAIN RISKS AND WAYS OF THEIR REGULATION

Irina Aleksandrovna NIKITINA¹, Doctor of Economic Sciences, professor

Anton Adreevich BORZUNOV², Candidate of Economic Sciences

¹Department of Economics, Management and Entrepreneurship,

Autonomus Nonprofit Organization of Higher Education «International Banking Institute named after Anatoliy Sobchak», Saint Petersburg, Russia

e-mail: nikitina@ibispb.ru

²FSUE «Federal Ecological Operator» (A State Corporation «Rosatom» company), Moscow, Russia

e-mail: antonio-bor2@mail.ru

Abstract

In light of the emphasis on intensified import substitution in all sectors of the Russian economy, addressing numerous contemporary challenges necessitates the establishment of cooperative ties both domestically and with companies from «friendly» countries. However, this interaction would be ineffective without reliable mechanisms for monitoring counterparties' activities. An audit of suppliers, which has proven effective in the logistics of large Russian enterprises, could be one such mechanism.

Objective: to outline the main risks associated with supplier audits in the context of ensuring the economic security of enterprises and how to manage them.

In the research, general scientific **methods** of comparison, analysis, and synthesis were employed. The information basis for the study includes a review of regulatory documents, academic articles and reports.

Results: the main risks associated with the object, subjects, criteria, methodology, and tools of these audits have been formulated. The authors have also considered ways to manage these risks, based on the practice of data reliability audits conducted by organizations of the Rosatom State Corporation.

Conclusions: conducting supplier audits based on the recommendations provided will improve the effectiveness of this quality management tool, which, in turn, will create the basis for improving the logistical support of Russian enterprises in the context of ensuring their economic security.

Keywords

economic security; logistics; second-party audit; supplier audit; risk management

For citation: Nikitina I.A., Borzunov A.A. Supplier audits in order of company's economic security provision: main risks and ways of their regulation // Proceedings of the International Banking Institute. 2025. 4 (54). pp. 108-132. (in Russ.).

Введение

Развитие производственных и информационно-коммуникационных технологий позволило модифицировать классическую теорию о сравнительном преимуществе и вывело фрагментацию производства на принципиально новый уровень за счет разделения производственных процессов между различными компаниями и построения эффективной логистики «выходов» этих процессов для получения потребителем готовой продукции, соответствующей установленным требованиям. Интеграция все большего количества сфер социально-экономической деятельности в цифровые экосистемы и усложнение производственных цепочек способствуют кардинальным структурным изменениям и повышают значение координации связей с контрагентами для обеспечения экономической безопасности предприятий.

С учетом ставки на интенсивное импортозамещение во всех отраслях экономики для ответа на многочисленные современные вызовы [1, с. 196] и приближения российских предприятий к мировой технологической границе требуется выстраивание эффективных кооперационных связей как внутри России, так и с компаниями, представляющими «дружественные» страны, для обеспечения «включенности» отечественных компаний в глобальные цепочки создания стоимости [2, с. 63]. В условиях разрушения традиционных производственных и логистических связей и формирования новой геополитической «архитектуры» требуется переформатирование сложившейся логики кооперации для обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий, в т.ч. посредством применения надежных механизмов контроля за деятельностью контрагентов, одним из которых может стать аудит поставщиков (аудит второй стороны) [3; 4; 5; 6]. При этом «вездесущий» дуализм обуславливает наличие целого ряда рисков, связанных с

проведением данных аудитов, и, следовательно, требует их адекватного регулирования для достижения необходимого уровня устойчивости цепочки поставок.

Цель исследования

Сформулировать основные риски, связанные с проведением аудитов поставщиков в контексте обеспечения экономической безопасности российских предприятий, и способы их регулирования.

Методы исследования

При проведении исследования применялись общенаучные методы сравнения, анализа и синтеза. Информационная база исследования включает обзор нормативных документов, научных статей, докладов и отчетов.

Результаты исследования

В целом, обсуждая создание передовых отечественных производств в условиях серьезных внешних ограничений, с которыми столкнулась экономика России, усугубляемых все возрастающими темпами глобального технологического обновления, следует вспомнить закон наименьших, сформулированный в начале прошлого века основоположником тектологии Александром Богдановым – «Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью, то есть прочность цепи определяется наиболее слабым ее звеном»¹³. Создание передовой компании, использующей технологии «будущего», не принесет результата в случае, если ее поставщики прочно увязли в «прошлом», т.к. качество конечной продукции (услуг/работ) современной организации в значительной мере определяется качеством работы ее поставщиков и подрядчиков (субподрядчиков), в связи с чемкратно возрастает роль управления цепочками поставок [7, с. 43].

Некачественная продукция (сырье или товар), закупленная компанией у поставщиков, равно как и некачественные услуги (работы), оказанные ей субподрядчиками, приводят к дополнительным затратам на действия по устранению несоответствий - доработку/ремонт или замену продукции, несоответствующей требованиям конечного потребителя. Формула зависимости экономической безопасности (ES) предприятия от деятельности поставщиков может быть выражена следующим образом:

$$ES = ES_0 - \sum_{i=1}^n k_i \times M[C_i^{NC}], \quad (1)$$

где:

¹³Из письма А.А. Богданова А.В. Луначарскому. URL: <https://his95.narod.ru/doc15/d39.htm>

ES_0 – базовый уровень экономической безопасности предприятия;

n – количество поставщиков (подрядчиков), участвующих в цепочке создания ценности;

$k_i \in (0,1]$ – коэффициент значимости i -го поставщика, отражающий степень его влияния на цепочку создания ценности;

$M[C_i^{NC}]$ – ожидаемые затраты на устранение несоответствий, связанные с поставками i -го поставщика, включая прямые и косвенные издержки (математическое ожидание, основанное на исторических данных предприятия и/или данных отраслевых исследований и бенчмаркинга и/или экспертных оценок и/или скорингового моделирования).

Организация управляемой цепочки поставок, напротив, позволяет компании повысить свою конкурентоспособность за счет совместного управления рисками, что в современных условиях фрагментации производства оказывает существенное влияние на уровень экономической безопасности компании. Речь идет о достижении синергетического эффекта за счет объединения производственных мощностей, трудовых ресурсов, объектов интеллектуальной собственности и других ресурсов, требуемых для поставки конкретной продукции (выполнения работ/ оказания услуг).

Вместе с тем, наряду с активным участием институтов развития [8, с. 10] и масштабной поддержкой субсидиями сегментов экономики, где сконцентрированы главные зоны роста, одним из самых действенных механизмов является «закупочный протекционизм», реализуемый в рамках предоставления преференций отечественным компаниям при осуществлении государственных закупок. Ряд постановлений Правительства РФ устанавливает запрет или ограничивает допуск продукции из иностранных государств на внутренние рынки, устанавливает приоритет товаров российского происхождения и работ (услуг), выполняемых (оказываемых) российскими организациями, и минимальную обязательную долю закупок отечественной продукции. При этом «верховенство» цены и существенные ограничения при установлении требований по качеству для компаний, прошедших барьер «национальной принадлежности», с учетом обязательного соблюдения принципов защиты конкуренции, нередко приводят к тому, что поставщиками (подрядчиками, исполнителями) становятся организации, которые не в состоянии надлежащим образом выполнить договорные обязательства [6, с. 39].

Следует отметить, что набор механизмов обеспечения качества в сфере материально-технического обеспечения (таблица 1), применяемый различными компаниями, вне зависимости от их организационно-правовой формы,

отраслевой принадлежности, размера или специфики производимой продукции довольно стандартен [9, с. 11]. К числу общепринятых методов обеспечения качества относятся: разработка детализированных требований по качеству, предварительный отбор и аудит заказчика (рисунок 2), контроль за процессом разработки и подготовки к производству (одобрение начала производства), контроль хода изготовления продукции/ оказания услуги (в т.ч. входной контроль и управление несоответствиями) [9, с. 11; 10, с. 17] и довольно редкие партнерские модели управления качеством¹⁴.

Таблица 1 – Механизмы обеспечения качества закупаемой продукции

Разработка требований по качеству	<ul style="list-style-type: none"> – Детальные требования к характеристикам, параметрам и свойствам продукции в ТЗ. – Требования к сопроводительной документации, упаковке и комплектности в договоре. – Требования к порядку приемки, проведению контрольных (и др.) мероприятий, инвентаризация в договоре. – Положение по претензионно-исковой работе и урегулированию несоответствий в договоре.
Предварительный отбор и оценка поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> – Предварительная оценка по критериям (опыт работы, устойчивость, репутация). – Документальная проверка (наличие разрешительной документации, отзывы о поставках и др.). – Внешняя (оценка) уровня технологичности моделей и оборудования поставщика. – Аудит систем менеджмента, уровень зрелости, безопасности и др. (в т.ч. независимый аудит).
Контроль разработки и подготовки к производству	<ul style="list-style-type: none"> – Экспертиза и согласование разрабатываемой поставщиком технологической документации. – Контроль осуществления технологической подготовки производства. – Мониторинг организации процесса производства прототипов, испытания образцов, доработка. – Пробные поставки для тестирования качества обработки и их валидация.
Контроль хода изготовления продукции и входной контроль	<ul style="list-style-type: none"> – Исследование аудита для контроля соблюдения технологических дисциплин – Входной контроль готовой продукции и статистический контроль качества

¹⁴ Зарубежные компании, напротив, все чаще используют аудиты второй стороны не только для проверки соответствия требованиям, но и как инструмент сотрудничества для развития поставщиков [11, с. 620-625].

	<ul style="list-style-type: none"> – Проверка качества продукции по результатам испытаний (в т.ч. в лабораториях) – Автоматизированный мониторинг процессов производства (видеокамеры, датчики IoT и др.).
Партнерские модели управления качеством	<ul style="list-style-type: none"> – Совместные программы улучшения (внедрение TQM, Kaizen, Lean Production и др.). – Интеграция партнерских данных для обмена данными по продукции (в т.ч. по дефектам). – Совместный дизайн продукции – разработка/доработка новых продуктов. – Программы лояльности, бонусные системы, подведение KPI в договорах/контрактах.

Источник: составлено авторами

Несмотря на кажущуюся всеохватность представленных в таблице 1 механизмов, на практике, как правило, предприятиями применяется определенная комбинация механизмов, которая позволяет «закрыть» только часть рисков в сфере материально-технического обеспечения. В контексте рассматриваемого вопроса существенным является и побочное следствие этой избирательности: отсутствие единых правил, измеряемых критериев, а также должного контроля со стороны регуляторов и ключевых стейкхолдеров при наличии, например, в закупочной документации обязательного требования о сертификации в отраслевой системе сертификации открывает простор для различных мошеннических схем, коррупции и других злоупотреблений. Особенно рискогенной является стадия предварительного отбора и аудита соответствия поставщика требованиям заказчика. В таблице 2 представлены типы аудитов, их достоинства и недостатки: внутренний аудит, аудит второй стороны (внешнего поставщика или другой внешней заинтересованной стороны) и аудит третьей стороны (проводится для целей сертификации или проверки соблюдения нормативных требований).

Таблица 2 – Типы аудитов и их достоинства и недостатки

Вид аудита	Достоинства	Недостатки
Аудит 1 стороны (Внутренний аудит)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конфиденциальность. 2. Гибкость в адаптации. 3. Бюджетность. 4. Поддержка PDCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Субъективность оценок. 2. Формализм. 3. Недостаток квалификации. 4. Конфликт интересов.
Аудит 2 стороны (Аудит внешнего поставщика или другой внешней)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фокус на требования заказчика. 2. Снижение рисков в цепочке поставок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная экспертиза. 2. Высокая стоимость. 3. Риски злоупотреблений и

Вид аудита	Достоинства	Недостатки
заинтересованной стороны)	3. Адаптация к отрасли. 4. Укрепление партнерства.	коррупции. 4. Конфликт интересов.
Аудит 3 стороны (Аудит для целей сертификации (аккредитации) или соблюдения нормативных требований)	1. Независимость и беспристрастность. 2. Компетентность аудиторов. 3. Признание результатов. 4. Стандартизация процессов.	1. Зависимость от репутации органа по сертификации. 2. Отсутствие гибкости. 3. Финансовые затраты. 4. Общий подход (без специфики).

Источник: составлено авторами с использованием таблицы 1 ГОСТ Р ИСО 19011-2021¹⁵

Проведение «аудита второй стороны» способствует формированию объективного представления об участнике закупки и о его способности исполнить договор (контракт), что позволяет заказчику выбрать оптимальную стратегию при установлении требований по качеству и проработке договорных условий и/или составить реестр одобренных производителей (квалифицированных поставщиков/подрядчиков). В отличие от аудитов третьей стороны, проводимых на соответствие требованиям общих стандартов и по правилам, установленным в рамках систем добровольной сертификации, заказчик самостоятельно разрабатывает методику проведения аудитов второй стороны и правила функционирования агентов при ее реализации, а также осуществляет надзор за функционированием методики и оперативно ее корректирует при изменении внешних и внутренних факторов. При этом объективность аудита достигается за счет того, что для аудит оплачивается заказчиком, т.е. аудиторы финансово не зависят от проверяемых компаний.

Компании группы «Газпром» проводят технический аудит – проверку соответствия сведений, указанных участником в заявке, фактическим данным на производственной базе участника и/или месте проведения участником работ (оказания услуг), являющихся предметом предквалификации, а также проверку состояния материально-технической базы и компетентности персонала участника¹⁶. Компании АО «РУСАЛ» проводят аудит поставщиков, в ходе которого проверяются все производственные передель, складские и вспомогательные подразделения, а в случае выявления несоответствий, связанных с качеством поставляемой продукции, поставщик также обязан

¹⁵ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

¹⁶ Порядок проведения предквалификации // Официальный сайт закупок Группы «Газпром» URL: <https://tenders.gazprom.ru/book/informatsiya-dlya-postavshchikov/index/predkvalifikatsiya/poryadok-provedeniya-predkvalifikatsii/3726/>.

обеспечить возможность проведения аудитов на предприятиях его субпоставщиков¹⁷. Дочерние зависимые общества ОАО «РЖД» проводят технические аудиты предприятий-изготовителей продукции железнодорожного назначения – сбор данных, касающихся функционирования системы менеджмента качества (бизнеса) изготовителя, в том числе производственных процессов, и их анализ с целью подтверждения стабильности функционирования производственных систем¹⁸.

Предприятия госкорпорации «Росатом» проводят аудиты достоверности данных – оценку степени соответствия производителя (предприятия-подрядчика/сервисного предприятия) критически важной продукции установленным требованиям¹⁹ [9; 12]. Целесообразность проведения аудитов достоверности данных подтверждается показателем исполнительской дисциплины - «там, где аудит проводился на стадии закупки, показатель по исполнению договоров достигает 90%» [13, с. 5]. При этом аудиты поставщиков, как и все сущее, имеют и обратную сторону, которая характеризуется наличием целого ряда рисков, основные источники которых можно классифицировать по следующим категориям:

- 1) объект аудита – что проверяют;
- 2) субъекты аудита – аудиторы (кто проверяет) и аудируемые (кого проверяют);
- 3) критерии аудита – на соответствие чему проверяют;
- 4) методика аудита – как проверяют и оценивают полученный результат;
- 5) инструментарий аудита – какие технические средства используют при проведении аудита и оформлении результатов.

Из теории ограничений однозначно следует нецелесообразность проверки всех потенциальных поставщиков²⁰, т.к. затраты на аудит сведут на нет все усилия по снижению потерь из-за действий недобросовестных контрагентов. Седьмой принцип стандарта ГОСТ Р ИСО 19011-2021 предписывает реализацию риск-ориентированного подхода²¹ к проведению аудитов, который предполагает дифференциацию применяемых методов обеспечения качества закупаемой

¹⁷ Качество закупок // Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <https://rusal.ru/suppliers/purchasing-quality>.

¹⁸ Центр технического аудита (ЦТА) // Официальный сайт АО «Русал». URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?accessible=true&id=158#536>.

¹⁹ Единые отраслевые методические указания по аудиту достоверности данных // Официальный сайт закупок Госкорпорации «Росатом». URL: https://zakupki.rosatom.ru/?link=qua_doc&obj_id=Z0qaApwkEe%2BE0%2FoWpSk%2BNA%3D.

²⁰ Аудит второй стороны целесообразно проводить только у непосредственных производителей/подрядчиков, а не просто у продавцов: посредников, перекупщиков, импортеров или дилеров.

²¹ ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

продукции в зависимости от ее важности для производственного процесса. Довольно часто таким определяющим критерием компании выбирают стоимость, что не совсем корректно, т.к. значимость последствий можеткратно превосходить стоимость продукции. Так, выход из строя простого датчика температуры в системе охлаждения автомобиля может привести к перегреву двигателя и стать причиной возникновения аварийной ситуации на дороге, а сбой в недорогом датчике давления может привести к отключению системы управления самолетом и соответствующему авиационному инциденту и многочисленным человеческим жертвам.

В атомной отрасли высоко значение даже относительно недорогих деталей и комплектующих, т.к. они способны оказать влияние на безопасность и целостность более сложных механизмов в системах, поэтому назначение классов безопасности «основано не на оценке вероятности возникновения несоответствия указанной продукции, а на оценке вероятности нарушения нормальной эксплуатации АЭС вследствие ее отказа» [12]. Аудиты достоверности данных проводятся предприятиями Госкорпорации «Росатом» в отношении критически важной продукции, определяемой на основании ее влияния на безопасность (оборудование 1, 2, 3 классов безопасности для АЭС) и охрану труда или на остановку основного производственного процесса или задержку исполнения доходного договора. Принципиальным моментом является то, что в рамках аудита достоверности данных проверяется контрагент исключительно в части выполнения обязательств, интересующих заказчика.

«Доверие к результатам любого аудита в первую очередь зависит от компетентности аудиторов и руководителей групп по аудиту» [14, с. 207], поэтому риски, связанные с аудитором как носителем и источником пресловутого «человеческого фактора», раскрывающегося в процессе проведения аудита, являются самыми значимыми, т.к. напрямую влияют на результаты проверки. Стандартом ГОСТ Р ИСО 19011-2021 введено понятие «профессиональное суждение», под которым понимается субъективное мнение аудитора, основанное на его знаниях и опыте работы, которое служит основанием для принятия решений в обстоятельствах, когда степень подтверждения информации (наличие свидетельств аудита) является недостаточной²².

В основе методологии аудита достоверности данных – принцип взаимного признания предприятиями Госкорпорации «Росатом» результатов проведенных

²² Там же.

аудитов²³. В целях регулирования рисков, связанных с «атакующими» субъектами аудита, установлены требования к аудиторам и реализован механизм их обучения, аттестации и перееаттестации каждые 3 года в АНО «Корпоративная Академия Росатома» для обеспечения требуемого уровня компетентности. В программу обучения включено большое количество обезличенных кейсов из ранее проведенных аудитов и практических упражнений для отработки специфических аспектов методики. После успешного прохождения аттестации аудитор вносится в отраслевой реестр аудиторов, из которого он будет исключен при непрохождении перееаттестации или появлении обоснованной жалобы в контролирующий орган [12].

Аудиторы берут на себя обязательства давать правдивую и точную оценку соответствия проверяемого предприятия установленным требованиям на основе свидетельств аудита и несут персональную ответственность за результаты своей работы и ее выполнение в полном объеме и в установленные сроки. В случае возникновения конфликта интересов, который влияет (или может повлиять) на надлежащее и объективное исполнение возложенных задач аудитор достоверности данных должен заявить об этом руководителю группы и взять самоотвод. Также возможно участие технического эксперта для получения группой по аудиту специальных знаний по процессам, деятельности, продукции, языку, культуре и другим компетенциям, востребованным в ходе проведения конкретного аудита, и представителя службы безопасности (в статусе наблюдателя) для предотвращения воздействия коррупциогенных факторов со стороны «проверяемых» и контроля беспристрастности и объективности со стороны «проверяющих» [9, с. 13]. Также для руководителей, ответственных за организацию и проведение аудитов достоверности данных, устанавливается корпоративный (отраслевой) KPI, «определяющий ответственность за влияние результата предконтрактной оценки на факт исполнение договора компанией, прошедшей аудит» [10, с. 18], что обеспечивает высокую степень заинтересованности группы по аудиту в объективной оценке производственных мощностей, кадровых ресурсов, организации процессов производства, верификации и валидации продукции и многих других аспектов, т.к. в случае неисполнения договорных обязательств со стороны производителя, которого аудиторы «напроверяли» на 90-100 баллов, расплачиваться предстоит собственной годовой премией.

²³ Единые отраслевые методические указания по аудиту достоверности данных // Официальный сайт закупок Госкорпорации «Росатом». URL: https://zakupki.rosatom.ru/?link=qua_doc&obj_id=Z0qaApwkEe%2BE0%2FoWpSk%2BHA%3D.

По другую сторону баррикад – представители проверяемых предприятий, которые выступают «защищающимися» субъектами аудита. Результаты аудитов второй стороны оказывают на них как прямое воздействие – наличие или отсутствие заказов и, соответственно, загрузка или простой персонала и оборудования, так и косвенное – формирование соответствующего имиджа, выход на новые рынки и даже стоимость привлечения новых работников. Абсолютно ожидаемо, что многие компании, которые не смогли преодолеть установленный «барьер благонадежности», будут несогласны и сделают все возможное, чтобы обжаловать результаты аудита. Контрмерой в части аудитов достоверности данных является полная открытость методологии организации и проведения аудитов, включая перечень требований и методику расчета балльной оценки – вся информация размещена в открытом доступе на официальном сайте закупок атомной отрасли (<https://zakupki.rosatom.ru>) [9, с. 11]. Также разработан и доступен для ознакомления механизм обжалования результатов - в случае несогласия проверяемая организация может направить жалобу в Центральный арбитражный комитет Госкорпорации «Росатом» (ЦАК)²⁴.

Следует отметить, что для обеспечения однозначности и воспроизводимости аудита достоверности данных каждая проверяемая организация предварительно дает согласие на прием группы по аудиту, проведение аудита в соответствии с установленными требованиями и, что особенно важно, на фото-, аудио- и видеофиксацию выявляемых в ходе аудита несоответствий (при отсутствии обоснованных ограничений) и получает всю информацию по методике аудита на вступительном совещании. По мнению авторов, для того чтобы аудит поставщиков был не просто «фильтром», позволяющим «отсеять» недобросовестных участников рынка, а нес в себе созидательную функцию по выстраиванию взаимовыгодных отношений с поставщиками, аудит должен создавать добавленную ценность и для проверяемой стороны. Прежде всего – компетентный «взгляд со стороны» и возможность получить объективную оценку соответствия отраслевым требованиям, но не менее важным для добросовестных участников рынка является и «оздоровление» конкуренции за счет отклонения по результатам аудита предприятий формата «стол и два стула» без производственных мощностей и персонала, которые демпингуют при проведении закупочных процедур и выходят победителями, оставляя без заказов предприятия с реальным

²⁴ Там же.

производством, которые вынуждены уходить в простой или ввязываться в редуцированную гонку на тендере, по итогу выполняя заказ себе в минус.

Также в рамках аудита достоверности данных может проводиться оценка производственной системы (система 5С, производственный анализ, картирование продуктового потока) и оценка технологических возможностей производителя (человеческие ресурсы конструкторских, технологических и производственных подразделений, конструирование и технология производства, технологическое, испытательное оборудование, оснастка, материально-техническое обеспечение) на предмет наличия мощностей для выполнения заказа. В случае, если производитель в ходе оценки производственной системы набирает менее 80%, совместно с организацией атомной отрасли проводится развитие системы контрагента в соответствии с правилами развития производственной системы поставщиков. Производителю, у которого не подтвердилось выполнение требований к технологическим возможностям, требуется разработать план технологического развития с указанием ответственных за выполнение мероприятий и сроков их реализации²⁵.

Следующим источником значительных рисков при проведении аудитов поставщиков являются критерии аудита, которые представляют собой требования заказчика, оформленные в виде опросников (чек-листов). На практике часто бывает, что у организации отсутствует разработанный перечень требований к поставщикам и аудиторы сами определяют критерии для каждого конкретного аудита и формируют вопросы в процессе, ориентируясь по ситуации, что делает практически невозможной их статистическую обработку и классификацию, а также затрудняет реализацию принципа взаимного признания ввиду субъективности и отсутствия единой системы оценивания. Другой крайностью является «дословное» использование методик, разработанных сторонними организациями или международными группами, например, всевозможные «Модели оценки возможностей» (Capability Assessment Models), которые позволяют оценить уровень зрелости процессов и определить направления для развития.

Использование данных методик без предварительной (весьма трудоемкой) адаптации приводит к тому, что аудиторы тратят свои ограниченные ресурсы – на проведение аудита редко отводится более 2-3 дней – на вопросы, которые зачастую даже не влияют на жизненный цикл продукции, интересующей заказчика, при этом игнорируют те процессы, которые действительно важны для

²⁵ Там же.

выполнения договора. Существенным недостатком является и то, что иностранная методика не учитывает требования российского законодательства и особенности нормативно-технической базы, что особенно критично в высокотехнологичных отраслях. Другим примером «худших практик»²⁶ является использование типовых вопросов для проведения сертификационных аудитов на соответствие требованиям международных стандартов или их российских аналогов, применимость которых ограничена как структурно, так и концептуально, т.к. не способствует достижению целей заказчика по совершенствованию материально-технического обеспечения и управления рисками цепочки поставок.

Деструктивным следует признать и фокусировку исключительно на оценке технологических процессов проверяемой организации, т.к. это не позволяет сформировать о ней комплексное представление и сделать вывод о ее способности исполнить договор. Другую крайность представляет собой уход в «изобилие» вопросов, при котором проводится детальный анализ факторов правового, финансового, административного, социального или этического характера без привязки к работам/услугам, предусмотренным условиями договора. Включение в чек-лист вопросов по антикоррупционным практикам, соблюдению прав человека и наличию «недискриминирующего» кодекса этики, экологическому воздействию и выбросам в атмосферу (и не только), энергоэффективности, сохранению биоразнообразия и проч. приводит к отклонению от первоначальных целей аудита и не позволяет заказчику проактивно управлять рисками, связанными с поставщиком, при выполнении конкретного заказа. При принятии решения о целесообразности включения вопроса в чек-лист для аудита поставщиков необходимо исходить из простой позиции – а позволит ли данный вопрос оценить состояние значимых для заказчика производственных факторов и релевантен ли он продукции, предусмотренной условиями договора.

Другим фактором риска, связанным с критериями аудита, является догматизм в отношении однажды разработанного чек-листа, свойственный многим представителям служб качества и управления материально-техническим обеспечением, который противоречит всем базовым законам теории организации и является нежизнеспособным в условиях стремительно изменяющегося контекста [14, с. 209]. Как известно, «равновесие в системе

²⁶ В противовес широко распространенному в бизнес-среде термину «Лучшие практики» («Best practices»), восходящему еще к основателю научного менеджмента Фредерику Тейлору, под которым обычно понимается формализация успешного управленческого опыта.

устанавливается между хаосом и порядком» [15, с. 90] и для того, чтобы аудит поставщиков был результативен, необходима гибкость и адаптивность, побуждающая постоянно дорабатывать чек-листы на основе регулярного пересмотра требований (при этом важно, чтобы доработка не ограничивалась «косметическими» изменениями). Методология аудитов достоверности данных, проводимых организациями атомной отрасли, впервые была определена в 2017 году во «Временном едином отраслевом порядке по типизации технических требований и аудиту достоверности данных», который описывал основания проведения аудита и исключения, особенности проведения аудита на различных стадиях, требования к группе по аудиту, особенности формирования опросного листа в зависимости от специфики закупаемой продукции, методику расчета оценки, требования к оформлению результатов аудита и выявленных несоответствий [12].

Порядок был внедрен в пилотных организациях отрасли, проведена апробация²⁷ и собрана статистика по применимости/не применимости вопросов чек-листа, а также сформированы предложения и рекомендации от аудиторов, создана отраслевая рабочая группа и по результатам анализа практики проведения аудитов проведена корректировка опросного листа и методики аудитов достоверности данных, в частности, введены понятия системности и применимости требований²⁸. Далее порядок ежегодно совершенствовался и в 2019 году положения об аудите достоверности данных были включены в «Единый отраслевой стандарт закупок (положение о закупках) Госкорпорации «Росатом» и были изданы «Единые отраслевые методические указания по аудиту достоверности данных», распространившие свое действие на все организации атомной отрасли²⁹. Методические указания также регулярно пересматриваются и актуализируются, вносятся изменения в перечень вопросов и методику оценки, ужесточаются требования к аудиторам, добавляются и расширяются направления проверки, что и обеспечивает репрезентативность аудитов достоверности данных и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, например, в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 в 2020 году была добавлена возможность проведения дистанционных аудитов³⁰.

²⁷ Проведено более 400-х аудитов достоверности данных, при этом не прошли аудит (набрали менее 65-ти баллов) примерно 8% проверенных организаций [13, с. 47].

²⁸ Единые отраслевые методические указания по аудиту достоверности данных. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/medialibrary/f57/02.03.01.pdf>

²⁹ Там же.

³⁰ Там же.

Другим источником существенных рисков является реализуемая методика оценки, т.к. на основе нее и делается вывод, возможно ли сотрудничество с данным поставщиком или нет. В модели расчета итоговой оценки по результатам аудита достоверности данных вопросам присвоены различные весовые коэффициенты в зависимости от их значимости для заказчика и влияния на ключевые характеристики продукции: «1» – для некритических и «2» – для критических требований [16, с. 47]. Таким образом, устанавливается приоритет технологических и контрольных операций, обслуживания производственного оборудования, обеспеченности кадровым составом требуемой квалификации и другим первоочередным параметрам. Более того, с целью исключения возможности одобрения поставщика с низким уровнем зрелости по конкретному разделу опросника, разделам также присвоены весовые коэффициенты и в случае, если проверяемая организация получает менее 40% баллов по разделу, итоговая оценка умножается на понижающий коэффициент по данному разделу [16, с. 47].

В целях снижения рисков субъективности при проведении аудита достоверности данных оценка соответствия поставщика требованиям, представленным в сформированном опросном листе, осуществляется в строгой бинарной системе³¹: «1» – соответствие, обусловленное полным выполнением требований, «0» – несоответствие, обусловленное полным или частичным невыполнением требований³². Радикальность данной позиции создает другие риски (например, что таким образом будет отклонен вполне добросовестный поставщик, который несколько халатно относится к организации охраны труда или метрологическому обеспечению), но значительно повышает объективность подхода, однозначность трактования, а также последовательность и воспроизводимость результатов аудита.³³

Однако, при работе на высокомонополизированном рынке или при низком уровне зрелости существующих на нем производителей можно добавить троичную логику, где «2» – соответствие, обусловленное полным выполнением требований, а «1» – частичное соответствие, обусловленное наличием замечаний по выполнению процессов, деятельности и/или не полным соответствием документов требованиям, а «0» – несоответствие, которое обусловлено полным невыполнением требований.

³¹ Также существует возможность оценки «н/п» в случае, если требование исключается из расчета, т.к. оно не применимо к конкретному предприятию в силу его специфических особенностей.

³² Там же.

³³ Там же.

Таким образом, формула расчета итоговой оценки по результатам аудита поставщика ($EstScore_A$) может выглядеть следующим образом:

$$EstScore_A = \left(\frac{\sum P_{\text{fact}} \times k}{\sum P_{\text{max}} \times k} \right) \times k_d \times 100\% , \quad (2)$$

а в случае применения троичной логики:

$$EstScore_A = \left(\frac{\sum P_{\text{fact}} \times k}{\sum P_{\text{max}} \times 2 \times k} \right) \times k_d \times 100\% , \quad (3)$$

где:

$\sum P_{\text{fact}}$ – суммарное значение фактически полученных баллов по вопросам опросного листа (установленным требованиям);

$\sum P_{\text{max}}$ – суммарное максимальное количество баллов по применимым вопросам опросного листа (установленным требованиям);

k – коэффициент весомости применимых требований;

k_d – коэффициент, понижающий итоговый балл, если оценка по разделу опросного листа не превысила установленный порог.

При необходимости в формулу оценки результатов аудита могут быть введены дополнительные компоненты, например процент приемки продукции с первого предъявления (N):

$$EstScore_A = \left(\frac{\sum P_{\text{fact}} \times k}{\sum P_{\text{max}} \times k} \right) \times k_d \times 100\% - (100\% - N) \quad (4)$$

Далее требуется установить планку (проходной балл), по достижении которой мы считаем возможным сотрудничество с проверенным поставщиком. Например, в отношении аудитов достоверности данных оценка для успешного прохождения аудита в 2017 году была установлена на уровне 65 баллов, в 2019 году повышена до 75 баллов, а на текущий момент составляет 80 баллов³⁴, что позволяет сохранить конкуренцию, но при этом планомерно снижает вероятность заключения договора с поставщиками, которые не в состоянии надлежащим образом исполнить данный договор.

Последним рассматриваемым источником существенных рисков при проведении аудитов поставщиков являются технические средства, применяемые аудитором при организации и проведении проверки, а также для осуществления действий с результатами аудитов (хранение, сортировка и анализ статистических данных). Использование современных информационно-коммуникационных технологий позволяет значительно снизить трудоемкость генерации чек-листов и формирования документов в ходе проведения аудитов, обеспечить интеграцию с корпоративными системами и оперативное взаимодействие группы по аудиту. При этом, применение, например, облачных технологий для хранения и передачи

³⁴ Там же.

данных в ERP-системы организации или мобильных приложений в качестве средств труда аудитора (тем более в качестве AI-ассистентов аудитора) генерирует целый спектр рисков информационной безопасности [17, с. 69-73], которые не являются предметом рассмотрения настоящей статьи, однако, должны быть учтены при цифровизации процессов организации и проведения аудитов, а также обращения с результатами аудитов.

Процессы управления качеством и, в том числе аудиты достоверности данных, реализуются предприятиями атомной отрасли в Единой отраслевой системе управления качеством Госкорпорации «Росатом» («ЕОС-Качество»). В системе осуществляется направление заявки на аудит, проверка наличия исключений, формирование группы по аудиту и выдача поручений аудиторам, формирование опросного листа, загрузка результатов аудита и обработка выявленных несоответствий. При этом управление несоответствиями в «ЕОС-Качество» осуществляется на базе методологии решения проблем 8D [18, с. 26], в рамках которой основной акцент сделан на определение и устранение коренных причин несоответствий с целью предупреждения их повторного возникновения и снижения риска возникновения других нежелательных ситуаций.

Например, при выявлении дефектов оборудования (при поставке) было определено, что коренной причиной несоответствия явилась упаковка, которая была стандартной и при транспортировке не в полной мере обеспечивала сохранность потребительских свойств оборудования, изготовленного по чертежам заказчика. Помимо коррекции, которая заключалась в ремонте изделия и восстановлении его технических свойств, были реализованы корректирующие действия: внедрена процедура по разработке упаковки для нестандартного оборудования и анализу ее достаточности для сохранения требуемых характеристик с привлечением специалистов технологических и конструкторских подразделений изготовителя. Внедрение данного улучшения в процесс позволило избежать появления дефектов, и, следовательно, возврата с претензиями и вынужденных доработок при поставке оборудования, причем, не только в организацию, проводившую аудит, но и другие организации, с которыми сотрудничает данный поставщик [19, с. 26, с. 1880; 20, с. 413]. Таким образом, реализован любимый многими представителями бизнес-сообщества принцип «WIN-WIN» – заказчики получили качественную продукцию в установленные сроки, а изготовитель выполнил заказы и получил оплату в полном объеме без дополнительных затрат на исправление несоответствий и подтвердил репутацию надежного и ответственного поставщика.

Следовательно, результативность аудита поставщика в контексте обеспечения экономической безопасности может быть выражена через снижение затрат на устранение несоответствий (например, затрат на исправление брака, доработку/переделку, возвраты, а также связанные с ними штрафы за срывы сроков, потери из-за простоя производства, репутационные издержки и др.):

$$\Delta ES_i^{Audit} = k_i \times (M[C_i^{NC}] - M[C_i^{NC} | A_i]) - C_i^{Audit}, \quad (5)$$

где:

ΔES_i^{Audit} – изменение (прирост) уровня экономической безопасности предприятия, связанное с проведенным аудитом i -го поставщика;

$k_i \in (0,1]$ – коэффициент значимости поставщика, отражающий степень его влияния на цепочку создания ценности, т.е. результативность аудита в контексте экономической безопасности масштабируется в зависимости от важности поставляемой им продукции (оказываемых услуг/выполняемых работ);

$M[C_i^{NC}]$ – ожидаемые затраты на устранение несоответствий, связанные с поставками i -го поставщика до проведения аудита (эмпирически или аналитически обоснованное математическое ожидание);

$M[C_i^{NC} | A_i]$ – ожидаемые затраты на устранение несоответствий, связанные с поставками i -го поставщика после проведения аудита A_i (математическое ожидание величины C_i^{NC} при условии, что событие A_i произошло);

C_i^{Audit} – полные издержки предприятия на проведение аудита поставщика (административные накладные расходы, заработная плата аудиторов, командировочные расходы и др.).

Все обозначенные в статье риски, связанные с объектом (1), субъектами (2), критериями (3), методикой (4), и инструментарием (5) аудитов поставщиков, а также рекомендуемые авторами подходы к управлению данными рисками, представлены в таблице 3.

В современных дискуссиях о росте и преодолении «проклятия ресурсов» [21, с. 88] эксперты подчеркивают, что для нашей страны одним из перспективных направлений взаимодействия является реализация модели «безфабричных производств», в рамках которой «российские компании используют накопленный в России человеческий капитал и специализируются на этапах цепочки, которые связаны с более высокой добавленной стоимостью, – разработке, продаже и постпродажном обслуживании конечного продукта, в то время как производство размещено в других странах ЕАЭС» [2, с. 64].

Таблица 3 – Основные риски, связанные с проведением аудитов поставщиков, и рекомендации по управлению данными рисками

Объект аудита	Субъекты аудита	Критерии аудита	Методика аудита	Инструментарий аудита
ОСНОВНЫЕ РИСКИ				
<p>Некорректное определение объекта аудита</p> <p>обширный перечень продукции, подлежащей аудиту, выбор такой продукции исключительно на основании стоимости, отсутствие пересмотра перечня, проверка не производителей, а посредников (продавцов/дилеров)</p>	<p>1. Аудиторы</p> <p>Низкий уровень компетентности группы по аудиту</p> <p>отсутствие экспертизы и опыта, субъективность, подверженность рискам коррупции, ошибки и некорректные выводы</p> <p>2. Аудируемые:</p> <p>Конфликты и/или обжалование результатов аудита</p> <p>саботаж, срыв аудита, непризнание результатов, обращения в инстанции</p>	<p>Нерелевантные и/или неактуальные критерии (требования)</p> <p>использование неадаптированных методик, общие вопросы по системам менеджмента, моделям зрелости и устойчивому развитию, не относящиеся к предмету закупки</p> <p>вопросы по этике и социальной политике, «превращение» аудита в контрольно-ревизионную проверку или инвентаризацию, отсутствие периодического пересмотра требований</p>	<p>Субъективность и непоследовательность подхода к оцениванию, невозпроизводимость результатов аудита</p> <p>отсутствие структурированных требований и методики оценки соответствия, различные подходы к оценке для каждого аудита, сложная градация степени соответствия, закрытость методики для проверяемых, отсутствие возможности проверить и верифицировать полученную оценку</p>	<p>Нарушение сроков и ошибки при организации и проведении аудита</p> <p>большой объем проверяемых критериев аудита при ограниченности процесса во времени, недостаточность свидетельств аудита, длительность сбора и структурирования информации по результатам аудита для расчета итоговой оценки, необходимость заполнения множества отчетных документов</p>
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ				
<p>Применение риск-ориентированного подхода</p> <p>дифференциация закупаемой продукции</p>	<p>1. Аудиторы</p> <p>Обучение и аттестация аудиторов, возложение ответственности</p>	<p>Экспертная разработка перечня критериев, апробация, регулярный</p>	<p>Разработка математически обоснованной модели расчета оценки по результатам аудита</p>	<p>Использование современных информационно-коммуникационных технологий</p> <p>автоматизация генерации чек-</p>

<p>(работ/услуг) в зависимости от ее важности для производственного процесса, влияния на безопасность, сроки выполнения доходных договоров и т.д., установление требований к идентификации критически важной продукции, периодический пересмотр критически важной продукции, проверка исключительно непосредственных производителей/подрядчиков</p>	<p>и за результат аудита ведение реестра аудиторов, обучение, аттестация и периодическая переаттестация, включение в КРІ оценки исполнения договоров с проведенным аудитом</p> <p>2. Аудируемые: Открытость и доступность методологии аудита, создание ценности для проверяемых прозрачность методики оценки, наличие процедуры обжалования и проверки результатов, реализация совместных программ улучшения</p>	<p>пересмотр и актуализация включаются только критерии, которые позволяют оценить состояние значимых для заказчика производственных факторов и релеванты продукции, опросный лист формируется непосредственно перед проведением аудита исходя из применимости вопросов в зависимости от специфики продукции, критерии регулярно актуализируются</p>	<p>присвоение вопросам различных весовых коэффициентов в зависимости от их значимости для заказчика и влияния на ключевые характеристики продукции (услуги/работы), применение понижающего коэффициента при невыполнении большинства требований, оценка в строгой бинарной системе (соответствие / несоответствие)</p>	<p>листов и формирования документов в ходе проведения аудита, интеграция с корпоративными системами (ERP) и облачными сервисами, в т.ч. для оперативного взаимодействия группы по аудиту и управления выявленными несоответствиями</p>
---	---	--	--	--

Источник: составлено авторами

Воплощение данной концепции в жизнь невозможно без внедрения и устойчивого функционирования надежных механизмов контроля за деятельностью контрагентов, одним из которых может стать аудит поставщиков, но только при условии результативного регулирования генерируемых им рисков. Проведение аудитов поставщиков с учетом представленных в таблице 3 рекомендаций по управлению рисками позволит повысить результативность данного инструмента управления качеством.

Выводы

В соответствии с положениями самого популярного³⁵ стандарта ISO 9001:2015 менеджмент взаимоотношений с соответствующими заинтересованными сторонами, включая поставщиков, является одним из основополагающих принципов менеджмента качества³⁶. Результаты аудитов поставщиков позволяют выбрать компетентных производителей (поставщиков/подрядчиков) и закупить качественную продукцию, снижая тем самым зависимость от рисков, связанных с другими участниками производственных цепочек [22, с. 1185]. Так, в атомной отрасли дисциплина исполнения договоров по результатам закупок «с применением аудита достоверности данных примерно на 15-20% выше, чем для процедур, где по решению заказчика данный критерий отбора участников не применялся» [16, с. 48]. Таким образом, проведение аудитов поставщиков является результативным инструментом управления качеством при осуществлении государственных и корпоративных закупок и создает основу для совершенствования материально-технического обеспечения российских предприятий в контексте обеспечения их экономической безопасности.

Список источников

1. **Юдина О.Н.** Обеспечение финансовой безопасности предприятия как составляющей экономической безопасности в реализации политики импортозамещения // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 1 (51). С. 195-216.
2. **Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Кузык М.Г.** Новые контуры промышленной политики: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2022. 73 с.
3. **Ibanez M.R., Palmarozzo A., Short J.L., Toffel M.W.** Second- versus Third-party Audit Quality: Evidence from Global Supply Chain Monitoring // Harvard Business School Working Paper. 2024. No. 24-089.
4. **LeBaron G., Lister J.** Benchmarking Global Supply Chains: The Power of the 'Ethical' Compliance Audit Regime // Review of International Studies. 2015. Vol. 41, № 5. P. 905–924.

³⁵ По данным официального отчета «The ISO Survey» за 2023 год выдано 837 978 сертификатов соответствия ISO 9001:2015, общее количество сертифицированных объектов - 1 250 243 (для сравнения – у ISO 14001:2015: 300 410 сертификатов, 526 046 объектов, а у ISO 45001:2018: 185 166 сертификатов, 309 056 объектов) // Официальный сайт Международной организации по стандартизации (ИСО). URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>.

³⁶ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

5. **Toffel M.W., Short J.L.** Making Suppliers Comply: The Role of Auditing in Global Supply Chains // Harvard Business School Working Paper. 2013. No. 14-032.
6. **Борзунов А.А.** Целесообразность проведения аудитов второй стороны при осуществлении государственных закупок // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 1. С. 38-43.
7. **Чуракова Е.Ю., Куприков М.Ю.** Тенденции в управлении цепочками поставок // Компетентность. Competency (Russia). 2022. № 5. С. 43-45.
8. **Цехомский Н.В.** Проектное финансирование развития городов: монография / Н.В. Цехомский. – СПб.: Изд-во МБИ имени Анатолия Собчака, 2024. – 237 с.
9. **Токарев В.В.** Обеспечение качества покупной продукции на основе аудита поставщиков. Часть 1 / В.В. Токарев, Л.Н. Летчфорд, Н.В. Дорошенко // Методы менеджмента качества. - 2019. - № 7. С. 10-14.
10. **Летчфорд Л.Н.** Эффективные взаимоотношения с заинтересованными сторонами / Л.Н. Летчфорд, А.Ю. Рогаткин // Методы менеджмента качества. 2021. № 7. С. 16-21.
11. **Marano V., Tashman P.** The Role of Institutional Pressures in Shaping Supplier Audits // Journal of International Business Studies. 2021. Vol. 52, № 4. P. 612–635.
12. **Токарев В.В., Денискина А.Р.** Оценки зрелости поставщиков на основе лучших мировых практик // Качество и жизнь. 2020. №1 (25). С. 66–75.
13. **Зайцева С.** Работа по контрактам // Страна Росатом. 2018. №47 (367). С. 5.
14. **Борзунов А.А.** Аудиты второй стороны при проведении государственных и корпоративных закупок: основные риски и способы управления ими // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 1-1. С. 208-214.
15. **Ключников И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И.** Нейрофинансы в цифровой онлайн-экосистеме // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 2(52). С. 78-94.
16. **Токарев В.В.** Обеспечение качества покупной продукции на основе аудита поставщиков. Ч. 2 / В.В. Токарев, Л.Н. Летчфорд, Н.В. Дорошенко // Методы менеджмента качества. 2019. № 8. С. 42-49.
17. **Енина К.М.** Угрозы экономической безопасности высокотехнологичных организаций в Российской Федерации // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 2(52). С. 63-77.
18. **Петренко Д.С.** Качество в цифре: опыт внедрения отраслевой ИТ-системы управления. Часть 1 / Д.С. Петренко, Л.Н. Летчфорд, Ю.Б. Алексеева // Методы менеджмента качества. 2019. № 12. С. 20-27.
19. **Short J.L., Toffel M.W., Hugill A.R.** Monitoring Global Supply Chains // Strategic Management Journal. 2016. Vol. 37, № 9. P. 1878–1897.

20. **Short J.L., Toffel M.W.** Supply Chain Audits and Corporate Accountability // Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / Ed. by A. Crane et al. – Oxford: Oxford University Press, 2020. P. 412–430.
21. **Ключников О.И.** На пути к устойчивым финансам: взаимодействия цифрации, финтеха, финансиализации, зеленого финансирования и устойчивого развития // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 1 (51). С. 85-101.
22. **Reinecke J., Donaghey J., Spiegel S.** Ethical Auditing and the Limits of Compliance in Global Supply Chains // Cambridge Journal of Economics. 2019. Vol. 43, № 5. P. 1183–1218.

References

1. **Yudina O.N.** Obespecheniye finansovoy bezopasnosti predpriyatiya kak sostavlyayushchey ekonomicheskoy bezopasnosti v realizatsii politiki importozameshcheniya // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2025. № 1 (51). S. 195-216.
2. **Simachov Yu.V., Fedyunina A.A., Kuzyk M.G.** Novyye kontury promyshlennoy politiki: dokl. k XXIII Yasinskoy (Aprel'skoy) mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 2022 g. / Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki», 2022. 73 s.
3. **Ibanez M.R., Palmarozzo A., Short J.L., Toffel M.W.** Second- versus Third-party Audit Quality: Evidence from Global Supply Chain Monitoring // Harvard Business School Working Paper. 2024. No. 24-089.
4. **LeBaron G., Lister J.** Benchmarking Global Supply Chains: The Power of the ‘Ethical’ Compliance Audit Regime // Review of International Studies. 2015. Vol. 41, № 5. P. 905–924.
5. **Toffel M.W., Short J.L.** Making Suppliers Comply: The Role of Auditing in Global Supply Chains // Harvard Business School Working Paper. 2013. No. 14-032.
6. **Borzunov A.A.** Tselesoobraznost' provedeniya auditov vtoroy storony pri osushchestvlenii gosudarstvennykh zakupok // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2019. № 1. S. 38-43.
7. **Churakova Ye.Yu., Kuprikov M.Yu.** Tendentsii v upravlenii tsepochkami postavok // Kompetentnost'. Competency (Russia). 2022. № 5. S. 43-45.
8. **Tsekhomskiy N.V.** Proyektnoye finansirovaniye razvitiya gorodov: monografiya / N.V. Tsekhomskiy. – SPb.: Izd-vo MBI imeni Anatoliya Sobchaka, 2024. – 237 s.
9. **Tokarev V.V.** Obespecheniye kachestva pokupnoy produktsii na osnove audita postavshchikov. Chast' 1 / V.V. Tokarev, L.N. Letchford, N.V. Doroshenko // Metody menedzhmenta kachestva. 2019. № 7. S. 10-14.
10. **Letchford L.N.** Effektivnyye vzaimootnosheniya s zainteresovannymi storonami / L.N. Letchford, A.YU. Rogatkin // Metody menedzhmenta kachestva. 2021. № 7. S. 16-21.

11. **Marano V., Tashman P.** The Role of Institutional Pressures in Shaping Supplier Audits // *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52, № 4. P. 612–635.
12. **Tokarev V.V., Deniskina A.R.** Otsenki zrelosti postavshchikov na osnove luchshikh mirovykh praktik // *Kachestvo i zhizn'*. 2020. №1 (25). S. 66–75.
13. **Zaytseva S.** Rabota po kontraktam // *Strana Rosatom*. 2018. №47 (367). S. 5.
14. **Borzunov A.A.** Audit vtoroy storony pri provedenii gosudarstvennykh i korporativnykh zakupok: osnovnyye riski i sposoby upravleniya imi // *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2019. № 1-1. S. 208-214.
15. **Klyuchnikov I.K., Molchanova O.A., Klyuchnikov O.I.** Neyrofinansy v tsifrovoy onlaynovoy ekosisteme // *Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta*. 2025. № 2(52). S. 78-94.
16. **Tokarev V.V.** Obespecheniye kachestva pokupnoy produktsii na osnove audita postavshchikov. CH. 2 / V.V. Tokarev, L.N. Letchford, N.V. Doroshenko // *Metody menedzhmenta kachestva*. 2019. № 8. S. 42-49.
17. **Yenina K.M.** Ugrozy ekonomicheskoy bezopasnosti vysokotekhnologichnykh organizatsiy v Rossiyskoy Federatsii // *Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta*. 2025. № 2(52). S. 63-77.
18. **Petrenko D.S.** Kachestvo v tsifre: opyt vnedreniya otraslevoy IT-sistemy upravleniya. Chast' 1 / D.S. Petrenko, L.N. Letchford, Yu.B. Alekseyeva // *Metody menedzhmenta kachestva*. 2019. № 12. S. 20-27.
19. **Short J.L., Toffel M.W., Hugill A.R.** Monitoring Global Supply Chains // *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37, № 9. P. 1878–1897.
20. **Short J.L., Toffel M.W.** Supply Chain Audits and Corporate Accountability // *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* / Ed. by A. Crane et al. – Oxford: Oxford University Press, 2020. P. 412–430.
21. **Klyuchnikov O.I.** Na puti k ustoychivym finansam: vzaimodeystviya tsifratsii, fintekha, finansializatsii, zelenogo finansirovaniya i ustoychivogo razvitiya // *Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta*. 2025. № 1 (51). S. 85-101.
22. **Reinecke J., Donaghey J., Spiegel S.** Ethical Auditing and the Limits of Compliance in Global Supply Chains // *Cambridge Journal of Economics*. 2019. Vol. 43, № 5. P. 1183–1218.