

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

2025, Том 17, № 2 / 2025, Vol. 17, Iss. 2 <https://esj.today/issue-2-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/90ECVN225.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Чишко, П. В. Риски бизнес-процессов закупки и сбыта: классификация и способы минимизации / П. В. Чишко, К. А. Шур, О. В. Лифановская // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/90ECVN225.pdf>.

**For citation:**

Chishko P.V., Shur K.A., Lifanovskaya O.V. Risks of business processes of purchase and sale: classification and ways of minimization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(2): 90ECVN225. Available at: <https://esj.today/PDF/90ECVN225.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

**Чишко Полина Васильевна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
E-mail: polinacisko@gmail.com

**Шур Ксения Алексеевна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
E-mail: Ks290403@yandex.ru

**Лифановская Оксана Владимировна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Экономической безопасности и управления рисками»  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: OVKonovalova@fa.ru

## **Риски бизнес-процессов закупки и сбыта: классификация и способы минимизации**

**Аннотация.** В современной действительности обеспечение экономической безопасности предприятия и его финансовой стабильности во многом зависит от нескольких факторов, в том числе и от обеспечения экономической безопасности предприятия. Как известно, не редко за внешними угрозами внутренние критические риски остаются без должного внимания и контроля со стороны компаний. Однако воздействие непосредственно внутренних факторов сказывается на развитие и функционирование бизнеса в РФ и может повлечь за собой неблагоприятные последствия. Риски бизнес-процессов «закупка» и «сбыт» являются наиболее важны для организации, так как эти процессы подвержены влиянию коррупции, коммерческого подкупа, зависимы от действий контрагентов. Авторами в рамках исследования идентифицируются риски этих процессов и предлагаются эффективные меры контроля с целью своевременного управления рисками. В рамках исследования выделены основные риски закупочной деятельности, такие как некорректное планирование, завышение стоимости закупок, монополизм поставщиков и недостоверность информации. Для их минимизации предложены меры, включающие автоматизацию процессов, внедрение систем внутреннего контроля, обучение сотрудников и разработку стратегий взаимодействия с поставщиками. Также акцент сделан на важности комплексного подхода к управлению закупками, который предполагает интеграцию всех этапов в единую цепочку, начиная с обоснования потребностей и заканчивая анализом результатов. Особое внимание уделено цифровизации и автоматизации процессов, что позволяет минимизировать человеческий фактор, повысить прозрачность

операций и оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Внедрение CRM и ERP-систем, использование технологий IoT и блокчейна, а также развитие аналитических модулей для мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) рассматриваются как ключевые направления совершенствования систем внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** риск; бизнес-процесс; закупка; сбыт; внутренний контроль; контрольная процедура; управление рисками; минимизация рисков; управление цепочками поставок; контроль качества; экономическая эффективность; информационные технологии в закупках

## Введение

Анализируя деятельность промышленных предприятий не редко из-за махинаций и хищений с материалами и готовой продукцией, а также завышения процента брака и других мошеннических действий страдает репутация надежного производителя, падает его финансовая устойчивость, сокращаются доходы ввиду невыполнения намеченного плана, доходит и до потери ключевых поставщиков и клиентов. Из-за конфликта интересов в таких бизнес-процессах как «закупка» и «сбыт» часто на предприятие поступают ресурсы и материалы, не соответствующие техническим параметрам, заявкам, что может отразиться на качестве продукции и соответствии её стандартам ГОСТ, ИСО, и стандартам экологической безопасности. Риски бизнес-процессов «закупка» и «сбыт» являются наиболее важными для организации, так как эти процессы подвержены влиянию коррупции, коммерческого подкупа, зависимы от действий контрагентов.

Поскольку в отрасли машиностроения в РФ существуют преимущественно крупные компании в связи со сложной спецификой деятельности, высокой фондоёмкостью, обязательным лицензированием деятельности, отсутствие в организации системы управления рисками и внутреннего контроля влечет за собой последствия как для нее, так и для других компаний-партнеров. Из-за этого растут риски отставания отрасли от мировых лидеров (США, Германия, Япония и др. ведущие в отрасли машиностроения страны), а также тормозит развитие политики импортозамещения, что увеличивает зависимость российских компаний, потребителей от импорта (а иностранная продукция требует значительных затрат в логистике — параллельный импорт, постоянный рост в цене ввиду колебания курсов валют).

Цель исследования — определение и разработка эффективных методов управления рисками в бизнес-процессах промышленных предприятий, включая закупочную и сбытовую деятельность.

Объект исследования — бизнес-процессы промышленных предприятий, связанные с закупочной и сбытовой деятельностью.

Предмет исследования — риски, возникающие в процессе закупочной и сбытовой деятельности промышленных предприятий.

Результаты исследования могут быть использованы для разработки и внедрения систем внутреннего контроля, адаптированных к специфике промышленных предприятий. Это позволит минимизировать риски, связанные с закупками и сбытом, повысить эффективность бизнес-процессов, улучшить финансовую устойчивость и репутацию компаний. Особое внимание уделено применению цифровых технологий, что способствует автоматизации процессов, снижению человеческого фактора и повышению прозрачности операций.

## 1. Методы и материалы

При написании статьи авторами использовались методы системного подхода, моделирования и прогнозирования, сравнительного анализа.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть текущую систему внутреннего контроля;
- разработать систему ключевых индикаторов риска;
- разработать рекомендации по совершенствованию внутреннего контроля;
- оценить влияние цифровизации на процесс управления рисками;
- сформировать стратегию управления рисками.

Основу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов.

## 2. Результаты и обсуждения

Закупка является неотъемлемой частью управленческого процесса в любой организации. Она включает в себя все действия, связанные с приобретением товаров и услуг. Основные риски в области закупочной деятельности включают [1]:

1. Некорректное планирование закупок: ошибки в прогнозировании индексов цен на определенные товарные группы (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения), неверные прогнозы валютных курсов, а также ошибки в оценке стоимости логистики при доставке до условия DDP и другие подобные ошибки. Некорректное планирование по количеству: заявки, не учитывающие существующие запасы; заявки с избыточной потребностью; закупка сырья и материалов для продукции, производство которой завершается, или приобретение оборудования, выводимого из эксплуатации, и т. д.

2. Закупки с условиями уровнем ниже запланированного. Речь идет о приведенной стоимости, которая охватывает все невыгодные условия закупки в целом: завышенная цена, требование предоплаты, недостаточно оптимальный для компании способ доставки. В большинстве случаев такие закупки осуществляются с участием закупщиков.

3. Срыв выполнения плана по закупкам. Может возникать по внутренним и внешним факторам. Внутренние факторы: несвоевременное начало планирования или исполнения плана закупок, избыточная бюрократия, ошибки при размещении заказов (например, «забыли» или «не успели согласовать») и другие. Внешние факторы: форс-мажорные обстоятельства у поставщика, задержки при доставке, мошенничество.

4. Возникновение монополизма поставщиков. Процесс имеет стратегический характер и развивается в течение нескольких лет. Ярким примером является Китай с редкоземельными металлами. Сначала наблюдается многолетний демпинг, в результате которого другие страны-производители покидают рынок. Затем происходит резкий рост цен и «снятие сливок», компенсирующее инвестиции, вложенные в демпинг. Привести другие примеры не могу, так как будет очевидно, о чем речь. Такой процесс может также сопровождаться ухудшением качества поставляемой продукции.

5. Недостовверная информация о процессе закупок. Ненадежная информация о процессе закупок. Например, увеличение цен (цены растут быстрее, чем ИПЦ Росстата, но для анализа используется другой ориентир); процент своевременно выполненных поставок (в общем — 99,9 %, но из-за одной позиции производство было приостановлено на 2 недели) и тому подобное.

Для управления этими рисками компания осуществляет анализ рыночных цен и контроль за формированием начальных (максимальных) цен, планирование закупок с учетом

установленных показателей по объемам закупок, отслеживание изменений в законодательстве и актуализация соответствующих документов в области закупок, обучение сотрудников, контроль за своевременностью планирования, закупок и заключения договоров, автоматизация процессов и улучшение функционала информационных систем и так далее [2].

Для выстраивания эффективной системы внутреннего контроля в закупочной деятельности важно рассматривать каждый бизнес-процесс не изолированно, а как часть единой цепочки. В начале, при планировании закупок, ключевым является обоснованность потребностей. Чтобы избежать излишних запасов и перерасхода бюджета, необходимо формализовать заявки на закупку. Каждая заявка должна четко указывать причину, требуемое количество, спецификации и сроки, подкрепляясь одобрением компетентных сотрудников, контролирующих бюджет и обоснованность потребностей. Важно регулярно сопоставлять заявки с утвержденным бюджетом, а также пересматривать сам бюджет с учетом изменений на рынке и в прогнозах продаж.

Когда дело доходит до выбора поставщика, главная цель — обеспечить выгодное сотрудничество и минимизировать риски. Ведение актуального реестра поставщиков с полной информацией, включая их рейтинг и условия работы, становится обязательным. Критерии должны быть четкими и прозрачными, основываясь не только на цене, но и на качестве, сроках поставки, надежности и финансовой устойчивости.

Проведение тендеров для крупных закупок — эффективный способ получить конкурентные предложения. Для сложных закупок стоит привлекать независимых экспертов для объективной оценки. Обязательной является проверка благонадежности поставщиков, а также внедрение антикоррупционных мер, включающих декларирование конфликта интересов и ротацию сотрудников. Договоры должны заключаться в письменной форме, содержать четкие условия и проходить юридическую экспертизу.

При размещении и исполнении заказа, автоматизация становится ключом к эффективности. Автоматизированные системы оформления заказов упрощают процесс и снижают вероятность ошибок. Важно получать от поставщика подтверждение заказа с указанием сроков и цены. Постоянный мониторинг исполнения заказа позволяет оперативно реагировать на задержки. Контроль качества при приемке товара — это гарантия соответствия спецификациям. Приемка товара должна осуществляться комиссионно, а все расхождения фиксироваться в акте и урегулироваться с поставщиком. Страхование поставок может защитить от рисков утраты или повреждения товара.

В процессе оплаты и учета важна точность и своевременность. Счета поставщиков необходимо тщательно проверять на соответствие заказам, актам приемки и условиям договора. Установить процедуру одобрения счетов с разделением полномочий. Оплачивать счета следует в установленные сроки, чтобы избежать штрафов и поддержать хорошие отношения с поставщиками. Разделение обязанностей между сотрудниками, отвечающими за заказ, приемку и оплату, снижает риск злоупотреблений.

Наконец, анализ результатов и улучшение процессов — это заключительный, но не менее важный этап. Определите ключевые показатели эффективности (KPI), такие как экономия средств, своевременность поставок, качество материалов и удовлетворенность заказчиков. Анализируйте данные закупок для выявления тенденций, проблем и возможностей для улучшения. Собирайте обратную связь от внутренних заказчиков.

Эффективно функционирующая система внутреннего контроля в закупочной деятельности — это не просто набор отдельных мер, а комплексный подход, охватывающий все этапы закупочного процесса и обеспечивающий его прозрачность, эффективность и соответствие целям компании.

Таблица 1

**Риски закупочной деятельности и проблемы внутреннего контроля в организации**

Риск	Последствия	Типовые недостатки системы внутреннего контроля
Некорректное планирование закупок	Недостижение запланированных показателей по прибыли. Несоблюдение графика выполнения производственной программы. Экстренные закупки. Появление неликвидной продукции	Недостаток принципа «четырёх глаз» в процессе планирования (например, когда производственные подразделения самостоятельно планируют обеспечение производства). Отсутствие утвержденных стандартов по минимально необходимым запасам (сырья, материалов, готовой продукции). Недостаток контрольной процедуры для проверки наличия заявленной потребности на складе. Несвоевременное начало планирования (как преждевременно, так и с задержкой).
Закупки с условиями уровнем ниже запланированного	Потеря денежных средств	— частичный охват списка потенциальных поставщиков; — непрозрачный процесс выбора поставщика во время конкурсного отбора (в частности, использование оценочной системы); — недостаток полной информации у лиц, принимающих решения (включая тендерные комитеты), о специфике проводимого конкурса; — неудача в заключении договора с поставщиком, который предложил лучшие условия; — неудача в заключении договора с поставщиком, который предложил лучшие условия
Срыв выполнения плана по закупкам	Срыв исполнения производственной программы. Необходимость экстренных закупок. Увеличение себестоимости в результате использования сырья и материалов более низкого качества	«Закольцованность» процедуры выбора поставщика, что позволяет затягивать закупочные процессы. Недостаток анализа причин несостоявшихся планов (например, возникновения экстренных закупок, смены поставщика и т. д.) за прошлые периоды. Отсутствие предварительной проверки контрагента
Возникновение монополизма поставщиков	Ухудшение качества производимой продукции. Необоснованный рост цен на товары со стороны поставщиков-монополистов	Наличие ключевых поставщиков для бизнеса и отсутствие стратегии сотрудничества с ними (включая неиспользование возможностей для их развития)
Недостоверная информация о процессе закупок	Запоздалое обновление процедур закупок. Выплата ненадлежащих бонусов закупщикам	Аналитика не включает в себя оценку воздействия внешних факторов на процесс закупок (сравнение с рыночными данными и данными Росстата) и влияние самого процесса на внутренние аспекты (например, сбои в производстве и подобные последствия)

*Разработано авторами на основе [2–4]*

**Бизнес-процесс «сбытовая деятельность»**

Риски реализации представляют собой сложные риски, которые можно отнести как к производственным, так и к самостоятельной категории. Их выделение в отдельную группу становится актуальным в условиях развитой рыночной экономики, где действует институт посредников, обладающих значительной независимостью от производителей продукции. Для таких специализированных посреднических компаний производственные риски не совпадают с рисками реализации, выступая лишь одной из причин их возникновения.

Особое место в структуре хозяйственных рисков занимают риски сбыта. Сбыт продукции является ключевым аспектом для предпринимательских организаций, поскольку объемы реализации напрямую влияют на ключевые показатели деятельности предприятия: доходы, прибыль и уровень рентабельности. Кроме того, сбыт определяет объемы

производства и потребности в материально-техническом обеспечении. Таким образом, именно на этапе сбыта окончательно формируется результат деятельности компании, что способствует увеличению масштабов работы и получению максимальной прибыли. Однако, несмотря на важность этого процесса, единого мнения о значимости рисков сбыта пока не сформировалось.

Сбытовая деятельность сопряжена с комплексом рисков, которые могут существенно повлиять на эффективность бизнеса. Рыночные риски включают в себя колебания спроса, обусловленные изменениями потребительских предпочтений, макроэкономической нестабильностью или сезонными факторами, а также агрессивные действия конкурентов, такие как демпинг, усиление маркетинговой активности или выход на рынок новых игроков. Операционные риски связаны с прерываниями в цепочке поставок, приводящими к дефициту товара, или ошибками в логистике и отгрузке, что ведет к задержкам и дополнительным издержкам. Не менее значимы финансовые риски, среди которых ключевыми являются неплатежи со стороны контрагентов, увеличивающие кассовые разрывы, и неэффективное управление логистическими расходами, снижающее рентабельность продаж. Правовые риски возникают при несоблюдении договорных обязательств, влекущем штрафные санкции, судебные иски или расторжение контрактов. Кроме того, репутационные риски, такие как рост недовольства клиентов из-за низкого качества обслуживания или задержек поставок, способны подорвать доверие к компании и привести к потере рыночной доли. Минимизация этих рисков требует комплексного подхода, включающего анализ рынка, оптимизацию операционных процессов, жесткий контроль финансовых потоков и соблюдение правовых норм.

При этом можно некоторые риск-менеджеры выделяют самостоятельно сбытовые риски. Сбытовые риски — это риски, возникающие на этапе реализации произведенных или приобретенных ранее товаров, или услуг [4].

Оценить сбытовые риски эффективнее всего через оценку вероятности и опасности, что в совокупности позволяет выразить уровень важности для предприятия. Безусловно риски есть внешние и внутренние факторы (табл. 2).

Таблица 2

### Внешние и внутренние факторы

Внешние факторы	Внутренние факторы
Изменение законодательства	Низкий уровень маркетинговых исследований
Несовершенство законодательства в области регулирования	Отсутствие прогрессивных технологий
Политическая нестабильность	Низкий уровень коммуникации подразделений
Рост инфляции	Отсутствие системы стратегического планирования
Низкий уровень жизни населения	Отсутствие практики повышения квалификации персонала
Рост числа конкурентов	Отсутствие стратегического планирования
Высокие требования к качеству товара	Неэффективное использование производственных мощностей
Недостаточный уровень информированности потребителей	

Составлено авторами на основе [4; 5]

Безусловно множество на первый взгляд не связанных рисков влияют друг на друга, тем самым составляя целую цепочку взаимосвязей. На основе проведенного анализа производственных компаний сформирована матрица рисков (табл. 3). Наиболее критичными являются риск просрочки платежа и сбой в поставках. Эти факторы способны существенно снизить доходность бизнеса: неплатежи контрагентов — к кассовым разрывам и нарушению финансовой устойчивости и парализовать производственный цикл и сорвать выполнение обязательств перед клиентами.

Таблица 3

Матрица рисков

Вероятность	5	Действия конкурентов		Просрочка платежа	
	4				Сбои в поставках
	3		Ошибки в отгрузках		
	2		Нарушения договорных обязательств	Падение спроса	Неоптимизированные затраты на логистику
	1	Штрафы		Недовольство клиентов	Потеря доверия
	1	2	3	4	5
Влияние					

Составлено авторами на основе [5; 6]

Риски «желтой» зоны, такие как ошибки в отгрузках и угрозы со стороны действий конкурентов, могут привести к дополнительным расходам на перевозку и компенсациям клиентам, но их влияние ограничено при наличии эффективной системы контроля, а агрессивная ценовая политика конкурентов может привести к потере рыночной доли.

Риски «зеленой» зоны низковероятные, но высоковлиятельные, например, падение спроса или потеря доверия, требуют мониторинга, так как их реализация способна нанести долгосрочный ущерб репутации компании. Для минимизации выявленных угроз необходимо внедрение превентивных мер: диверсификация поставщиков, строгий кредитный контроль контрагентов, автоматизация логистики и разработка антикризисных маркетинговых стратегий.

Правовое регулирование бытовых рисков направлено на минимизацию юридических последствий, возникающих в процессе реализации товаров и услуг. Основой такого регулирования служит договорное право, которое определяет условия поставки, ответственность сторон за неисполнение обязательств, а также механизмы разрешения споров.

Для снижения правовых рисков компании используют превентивные меры, включая юридический аудит договоров, страхование ответственности и включение арбитражных оговорок. Особое внимание уделяется соответствию международным нормам, определяющим распределение рисков между продавцом и покупателем при транспортировке товаров. В случае нарушения обязательств применяются досудебные урегулирования, медиация или судебные разбирательства, что требует четкой фиксации всех условий сделки и документального подтверждения выполнения обязательств. Таким образом, эффективное правовое регулирование позволяет не только минимизировать бытовые риски, но и обеспечить устойчивость бизнеса в условиях правовой неопределенности.

Несмотря на все инициированные мероприятия ключевой проблемой остаются сбои в цепочках поставок: 33 % компаний столкнулись с задержками поставок в 2023 году, а количество жалоб в сфере госзакупок, связанных с нарушениями поставок, увеличилось на 14,3 %, что указывает на системные сложности в логистике и необходимость диверсификации поставщиков. Одновременно растет киберриск: 60 % атак на ERP/CRM-системы нацелены на цепочки поставок, что требует усиления защиты цифровой инфраструктуры. Финансовые риски также усиливаются: повышение ставок по кредитам для юрлиц (+1,3 % в 2025 году) увеличивает стоимость заемного финансирования, что особенно критично на фоне снижения объемов производства (-0,4 % в 2024 году) в отдельных сегментах. Такая динамика сокращает маржинальность бизнеса и ограничивает инвестиционные возможности. Для снижения рисков компаниям необходимо внедрять стресс-тестирование цепочек поставок, развивать кибербезопасность и оптимизировать долговую нагрузку, чтобы сохранить устойчивость в условиях растущей нестабильности.

Управление сбытовыми рисками заключается в обеспечении оптимального баланса между экономическими результатами и сопутствующими рисками. Это требует системного подхода к сбору, анализу и обработке информации о внешней и внутренней среде предприятия в соответствии с его стратегией и целями. Реализация механизма контроля в системе управления сбытовой деятельностью с использованием методов риск-менеджмента позволяет прогнозировать неблагоприятные события на ранних стадиях и своевременно разрабатывать меры по их нейтрализации.

Специфика российских предприятий затрудняет использование зарубежных подходов к контролю рисков в промышленности. Учет особенностей информационных систем, планирования и контроля требует адаптации и разработки научно обоснованных методов риск-контроля, что определило цели и задачи данного исследования.

Сбыт, как завершающий этап деятельности промышленного предприятия, играет ключевую роль в условиях современной экономики. На его эффективность влияют многочисленные внешние факторы, способные негативно сказаться на экономических показателях. Сбыт можно трактовать узко — как процесс непосредственной реализации продукции конечному потребителю — или широко — как совокупность организационно-управленческих решений, направленных на формирование спроса и удовлетворение потребностей клиентов в условиях неопределенности.

Одним из инструментов управления сбытовыми рисками являются ключевые индикаторы риска (КИР). Формирование и использование КИР связано с высокими затратами на создание информационной базы и привлечение квалифицированных специалистов для работы с аналитическими системами. Хотя КИРы доказали свою эффективность в банковской сфере, их применение на промышленных предприятиях пока находится на начальном этапе, что делает эту тему актуальной.

**Таблица 4**

**Система ключевых индикаторов риска**

Показатель	Формула расчета	Ответственный
Доля безнадежных долгов	$(\text{Списания} / \text{Общая дебиторка}) \times 100 \%$	Юрист
Маржинальность продаж	$(\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100 \%$	Коммерческий директор
Потери от неконтролируемых скидок	$\Sigma \text{Несогласованные скидки} \times \text{Объем продаж}$	Менеджер по ценообразованию
Точность отгрузок	$(\text{Кол-во безошибочных отгрузок} / \text{Общее кол-во}) \times 100 \%$	Отдел логистики
Срок обработки заказа	Среднее время от заявки до отгрузки	Отдел продаж
Соблюдение сроков доставки	$(\text{Кол-во вовремя доставленных заказов} / \text{Общее кол-во}) \times 100 \%$	Отдел логистики
Количество возвратов	$(\text{Кол-во возвратов} / \text{Общее кол-во отгрузок}) \times 100 \%$	Менеджер по качеству
Индекс удовлетворенности	$(\text{Оценка клиентов по опросам} / \text{Макс. балл}) \times 100 \%$	Отдел маркетинга
Количество жалоб/обращений	$\Sigma \text{Жалоб за период}$	Служба поддержки
Уровень лояльности	$(\% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Критиков})$	Продакт-менеджер
Скорость реакции на инциденты	Среднее время устранения риска	Начальник отдела/управления
Эффективность обучения сотрудников	$(\text{Кол-во прошедших тест} / \text{Общее кол-во}) \times 100 \%$	HR-отдел

*Составлено авторами на основе [79]*

Представленная система ключевых показателей риска (КИР) (табл. 4) представляет собой сбалансированный набор метрик, охватывающих все критические аспекты сбытовой деятельности предприятия. Финансовые риски контролируются через показатели доли безнадежных долгов ( $\leq 3\%$ ) и маржинальности продаж ( $\geq 22\%$ ), что позволяет отслеживать как платежную дисциплину контрагентов, так и рентабельность операций. Операционные риски отражены в индикаторах точности отгрузок ( $\geq 98\%$ ) и соблюдения сроков обработки заказов ( $\leq 3$  дней), которые минимизируют логистические ошибки и задержки. Особое внимание уделяется ценообразованию — показатель потерь от неконтролируемых скидок ( $\leq 1,5\%$  от выручки) предотвращает снижение прибыльности из-за несанкционированных уступок клиентам.

Клиентоориентированные индикаторы служат ранними маркерами репутационных рисков. Показатели количества возвратов и жалоб позволяют выявить проблемы качества продукции или сервиса. Для обеспечения устойчивости системы предусмотрены процессные метрики: скорость реакции на инциденты ( $\leq 24$  часа) и эффективность обучения сотрудников ( $\geq 90\%$ ), которые гарантируют оперативное устранение сбоев и поддержание компетенций персонала. Четкое закрепление ответственности за каждым показателем (от коммерческого директора до HR-отдела) формирует сквозную систему подотчетности, превращая КИРы в действенный инструмент превентивного управления рисками.

Таблица 5

Матрица контрольных процедур бизнес-процесса «Сбыт»

№	Риск	Действия (операции)	Контрольная процедура (КП)	Результат КП (доказательства)
1	Нарушение сроков выполнения работ	Включение штрафных санкций в договор	Еженедельные отчеты подрядчика	1. Отчеты подрядчика 2. Уведомления системы
			Автоматический контроль сроков через ERP	
2	Недобросовестное исполнение обязательств	Предоплата поэтапная	Проверка репутации подрядчика	1. Отчет службы безопасности 2. Подписанные промежуточные акты
3	Ошибки в отгрузках	1. Внедрение штрихкодирования 2. Двойная проверка	Автоматизированная сверка штрих кодов	Акт проверки
			Выборочная проверка 5% отгрузок	
4	Неконтролируемые скидки	Автоматический расчет маржи	Ежемесячный аудит скидок	1. Отчет по отклонениям 2. Подписанные доп. соглашения
			Визирование документов директором	
5	Низкое качество услуг/товаров	1. Входной контроль качества 2. Этапные проверки	Обязательная сертификация	1. Сертификаты качества 2. Результаты опросов
			Опрос клиентов	
6	Просрочка платежей	1. Предоплата 2. Страхование	Анализ платежеспособности	1. Кредитные отчеты 2. Графики погашения
			Мониторинг задолженности	
7	Нарушение сроков доставки	1. Резервные перевозчики 2. GPS-мониторинг	Ежедневный контроль движения	1. Трекинг-отчеты 2. Протоколы разбора
			Анализ причин задержек	
8	Низкая удовлетворенность клиентов	Программы лояльности	Анкетирование клиентов	1. Результаты опросов 2. Отчеты проверок
9	Неэффективное обучение	1. Практические кейсы 2. Тестирование	Контрольные срезы знаний	1. Результаты тестов 2. Динамика КРІ

Составлено авторами на основе [911]

Также сформирован перечень необходимых контрольных процедур (табл. 5), реализация которых способствует не только снижению финансовых потерь, но и укреплению репутации компании как надежного партнера, что в долгосрочной перспективе положительно влияет на ее конкурентоспособность и устойчивость.

В условиях растущей волатильности рынков и ужесточения конкуренции производственные организации сталкиваются с необходимостью пересмотра подходов к управлению рисками. Последние статистические данные свидетельствуют о значительном росте операционных, финансовых и репутационных угроз, требующих внедрения комплексных мер контроля. Среди основных направлений совершенствования внутреннего контроля для минимизации рисков являются:

1. Цифровизация и автоматизация процессов. Ключевым трендом является внедрение CRM и ERP-систем для автоматизации документооборота, что минимизирует человеческий фактор и снижает риски ошибок и фальсификаций. Особое внимание уделяется интеграции аналитических модулей для мониторинга KPI (объем продаж, конверсия, средний чек), что позволяет оперативно выявлять отклонения и корректировать стратегию. Дополнительно, автоматизация проверки условий договоров (скидки, отсрочки платежа) помогает исключить заключение невыгодных сделок.

2. Усиление контроля финансовых потоков. Для управления дебиторской задолженностью внедряются лимиты кредитования клиентов и регулярная сверка расчетов, что снижает риски неплатежей. Претензионная работа и резервирование средств на безнадежные долги становятся стандартными процедурами. Эти меры дополняются анализом платёжной дисциплины контрагентов и использованием скоринговых моделей для оценки их надёжности.

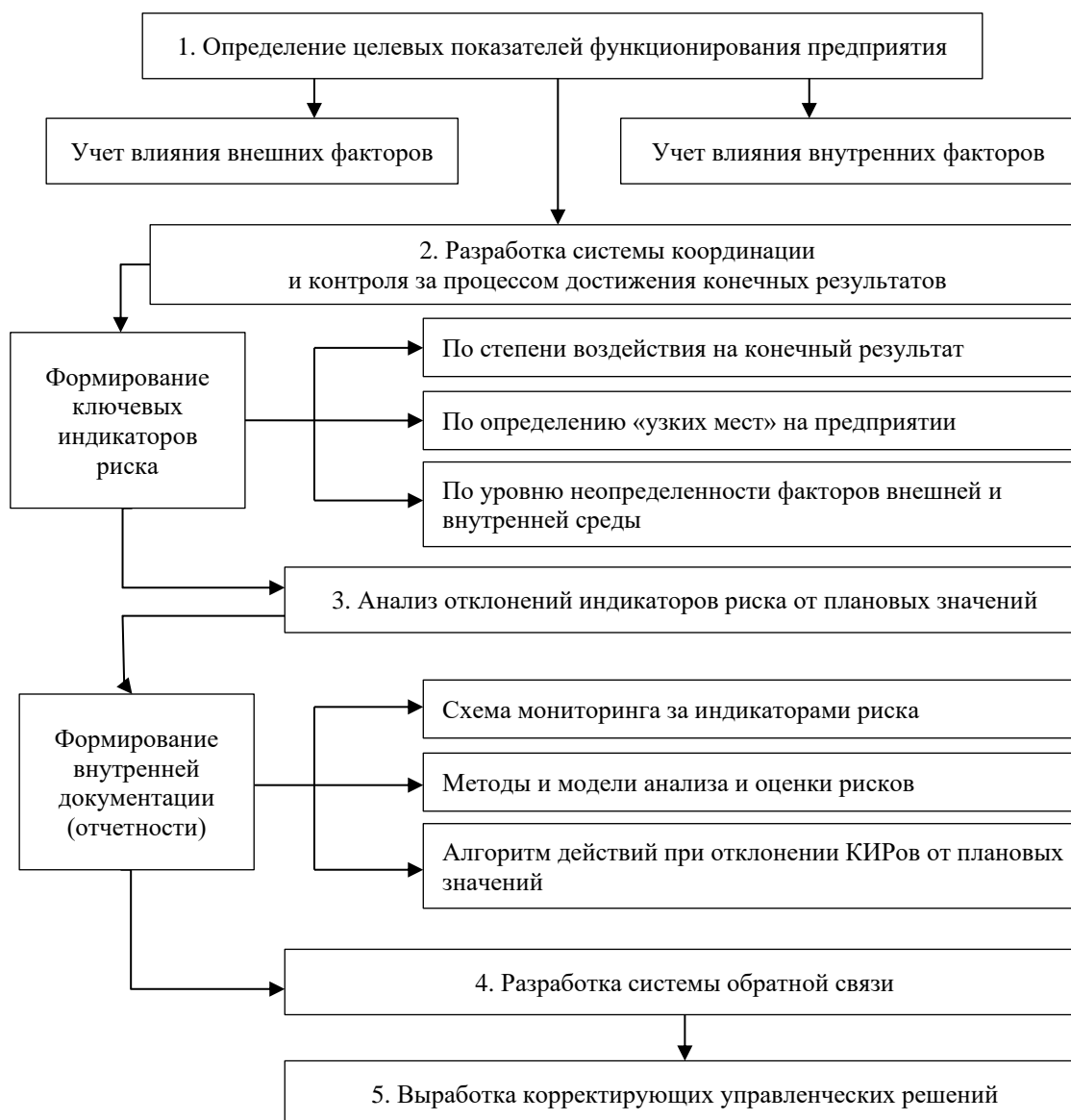
3. Оптимизация логистики и управления запасами. Контроль логистических процессов включает сверку отгрузок с заказами для исключения ошибок, а также анализ сроков доставки для сокращения затрат. Внедрение систем инвентаризации в реальном времени позволяет предотвращать как дефицит, так и излишки запасов. Использование технологий IoT и блокчейна для отслеживания грузов повышает прозрачность цепочек поставок.

4. Противодействие мошенничеству и повышение прозрачности. Разделение обязанностей между менеджерами по продажам и финансовыми службами снижает риски злоупотреблений. Аудит сделок с подозрительными контрагентами и мониторинг аномалий (например, необоснованный рост продаж) становятся обязательными элементами контроля. Внедрение систем предиктивной аналитики позволяет заранее выявлять потенциальные угрозы.

5. Развитие системы внутреннего аудита и адаптивности. Стандартизация процессов через чек-листы и регламенты дополняется регулярным внутренним аудитом для независимой оценки эффективности контроля. Аналитика данных (например, выявление сегментов с высокой долей возвратов) помогает корректировать стратегию. Важным трендом является внедрение гибких систем вознаграждений и санкций, а также обучение сотрудников, чтобы контроль воспринимался как часть бизнес-процессов, а не бюрократия. Постоянный мониторинг рыночных изменений и адаптация процедур завершают цикл управления рисками, обеспечивая устойчивость сбытовой деятельности.

Представленная схема (рис. 1) описывает комплексную систему управления рисками предприятия, основанную на процессном подходе. На первом этапе происходит определение целевых показателей деятельности с обязательным учетом внешних (рыночная конъюнктура, нормативное регулирование) и внутренних (ресурсная база, организационная структура) факторов влияния. Это создает основу для разработки системы координации, включающей формирование ключевых индикаторов риска (КИР), которые классифицируются по степени

воздействия на результат, выявлению «узких мест» и уровню неопределенности факторов среды.



**Рисунок 1.** Схема внутреннего контроля за проявлением риска на предприятии (составлено авторами на основе [11–13])

Последующие этапы системы предполагают непрерывный мониторинг отклонений КИР от плановых значений с использованием специализированных методов анализа (вероятностные модели, сценарное прогнозирование). Полученные данные формализуются во внутренней отчетности, что позволяет оперативно разрабатывать корректирующие меры. Завершающим элементом является создание механизма обратной связи, обеспечивающего адаптивность системы управления через своевременную выработку управленческих решений. Такой подход обеспечивает не только контроль текущих рисков, но и формирует основу для стратегического антикризисного управления.

## Выводы

Таким образом, для промышленности в качестве наиболее характерных проблем выделяются: недостаточность инноваций и технологий средств контроля, отсутствие

прозрачности и нехватка кадров и квалифицированных специалистов, что, в частности, является проблемой машиностроительной отрасли, которая считается непривлекательной среди потенциальных работников.

Снижение вероятности возникновения вышеупомянутых рисков и нивелирование их последствий, повышение эффективности деятельности предприятия, а также обеспечение легитимности и прозрачности бизнеса — выделяются в качестве причин, почему важна современная, своевременно реагирующая на угрозы система внутреннего контроля. Для промышленности, важны обеспечение безопасности на производстве, соответствие продукции заданным технологическим стандартам и заданиям, и нормам экологического права. Актуальным направлением развития внутреннего контроля в организациях в современных реалиях является цифровизация и автоматизация средств контроля, поэтому предлагаемые меры по совершенствованию тесно связаны с инновационными информационными технологиями.

Подводя итог, отметим, что предложенные в ходе исследования мероприятия повышают эффективность систем внутреннего контроля предприятия путем интеграции цифровых технологий для средств контроля. Таким образом, данные рекомендации способны повысить качество процесса управления рисками, что оказывает значительное влияние для усиления финансовой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Костаков, А.В. Проблемы организации складской логистики в компании / А.В. Костаков, М.С. Санталова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. — 2025. — № 2. — С. 10–13. — EDN RWHIKV.
2. Кулинская, И.И. Организация логистических процессов на предприятии ВЭД и риски, связанные с ними / И.И. Кулинская // Наука Красноярья. — 2021. — Т. 10, № 6-1. — С. 123–127. — EDN TPYXBQ.
3. Маколова, Л.В. Прогнозирование логистических рисков в цепях поставок на основе моделирования процессов / Л.В. Маколова, О.И. Веревкина // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. — 2022. — № 4(33). — С. 41–47. — EDN TXQNGN.
4. Маколова, Л.В. Формирование метаграфовой модели воздействия рисков на транспортно-логистические процессы / Л.В. Маколова, Е.А. Чеботарева, И.А. Солоп // Логистика. — 2024. — № 6(211). — С. 47–51. — EDN HFZGNR.
5. Головцов, Д.Л. Инструменты эффективного управления цепями поставок в условиях неопределенности / Д.Л. Головцов — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.02.02.008. // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 3, № 2(134). — С. 49–54 — EDN ASGLOI.
6. Дмитриева, А.Д. Системный анализ рисков в логистических цепях / А.Д. Дмитриева, Е.С. Палкина — DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_122. // Современные проблемы инновационной экономики. — 2023. — № 10. — С. 122–128 — EDN WCXDGU.
7. Реутов, Е.В. Значение рисков в логистической системе и возможность их предупреждения / Е.В. Реутов, В.В. Линник — DOI 10.52375/20728689\_2023\_1\_133. // Транспортное дело России. — 2023. — № 1. — С. 133–135 — EDN QHSAPM.

8. Левкина, А.А. Оценка факторов риска управления в логистических системах / А.А. Левкина // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 1. — С. 36–40. — EDN NWWYPB.
9. Ермакова, Е.В. Международные цепи поставок: комплексный подход к анализу рисков / Е.В. Ермакова // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2021. — Т. 12, № 4(51). — С. 85–94. — EDN PFSWFG.
10. Маймакова, Л.В. Влияние логистических рисков на эффективность деятельности предприятий / Л.В. Маймакова, А.А. Гумирова // Уральский научный вестник. — 2022. — Т. 10, № 1. — С. 29–32. — EDN PABMOA.
11. Мустафин, Т.А. Логистика 4.0 как инструмент минимизации рисков / Т.А. Мустафин — DOI 10.34925/EIP.2024.172.11.183. // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 11(172). — С. 1041–1045 — EDN NIWPPS.
12. Гизатуллина, О.М. Моделирование оптимальной логистической системы / О.М. Гизатуллина — DOI 10.14451/1.221.120. // Экономические науки. — 2023. — № 221. — С. 120–125 — EDN IVQFKI.
13. Вернер, Д. Повышение устойчивости цепочек поставок с помощью современных веб технологий / Д. Вернер — DOI 10.15863/TAS.2024.09.137.15. // Theoretical & Applied Science. — 2024. — № 9(137). — С. 87–94 — EDN AXSCLM.

**Chishko Polina Vasilyevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: polinacisko@gmail.com

**Shur Kseniya Alekseevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: Ks290403@yandex.ru

**Lifanovskaya Oksana Vladimirovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: OVKonovalova@fa.ru

**Risks of business processes of purchase and sale: classification and ways of minimization**

**Abstract.** In modern reality, ensuring the economic security of an enterprise and its financial stability largely depends on several factors, including ensuring the economic security of the enterprise. As you know, it is not uncommon for external threats to leave internal critical risks without proper attention and control from companies. However, the impact of internal factors directly affects the development and functioning of business in the Russian Federation and may have adverse consequences. The risks of the «purchase» and «sale» business processes are the most important for the organization, since these processes are susceptible to corruption, commercial bribery, and depend on the actions of counterparties. As part of the study, the authors identify the risks of these processes and propose effective control measures for timely risk management. The study highlights the main risks of procurement activities, such as incorrect planning, overestimation of the cost of purchases, monopolism of suppliers and unreliability of information. To minimize them, measures have been proposed, including process automation, the introduction of internal control systems, employee training, and the development of strategies for interacting with suppliers. The emphasis is also placed on the importance of an integrated approach to procurement management, which involves the integration of all stages into a single chain, starting with the justification of needs and ending with the analysis of results. Special attention is paid to digitalization and automation of processes, which allows minimizing the human factor, increasing transparency of operations and responding promptly to changes in the external and internal environment. The introduction of CRM and ERP systems, the use of IoT and blockchain technologies, as well as the development of analytical modules for monitoring key performance indicators (KPIs) are considered as key areas for improving internal control systems.

**Keywords:** risk; business process; procurement; sales; internal control; control procedure; risk management; risk minimization; supply chain management; quality control; economic efficiency; information technology in procurement