

УДК 657.6:35.073.53

DOI: 10.25806/uu-6546

МОДЕЛЬ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК^{1,2}**М.С. Санталова, ²И.П. Гладиллина, ²С.А. Сергеева**¹ Академия управления и производства, Москва, email: santalova-m@mail.ru² Московский городской университет управления Правительства Москвы, Москва

Аннотация. Цель исследования заключается в разработке модели внутреннего контроля при осуществлении государственных и муниципальных закупок. Данное исследование основывается на системном подходе и на использование методов сопоставительного анализа, системного и структурного анализа, экспертных оценок, а также моделирования. Проведенное исследование показало, что существующая модель обладает рядом системных недостатков, наиболее существенным, из которых является недостаточный уровень интеграции между информационными системами организации (в частности, системой бухгалтерского и складского учёта на базе 1С) и процессами закупочной деятельности. Она не обеспечивает сквозного учёта фактических и заказанных остатков при планировании закупок, что существенно снижает её предупреждающие способности системы и создаёт риск финансовых потерь для организации. Предлагаемая система внутреннего контроля государственных закупок основывается на следующем принципе: интеграция двух ключевых компонентов – единого цифрового контура управления закупками (ЕИС) и внутренней учётной системы организации на базе 1С (ERP, БГУ). В такой системе предлагается реализовать двусторонний обмен данными между управленческой и бухгалтерскими системами, что позволит учитывать актуальные складские остатки и статусы заказов на всех этапах закупочного цикла.

Ключевые слова: закупочный цикл, цифровой контур управления закупками, информационные системы, модель, внутренний контроль.

MODEL OF INTERNAL CONTROL IN THE IMPLEMENTATION OF STATE PROCUREMENT^{1,2}**M.S. Santalova, ²I.P. Gladilina, ²S.A. Sergeeva**¹ Academy of Management and Production, Moscow, email: santalova-m@mail.ru² Moscow City University of Management under the Moscow Government, Moscow

Abstract. The goal of the study is to develop a model of internal control for the implementation of state and municipal procurement.. This study is based on a systematic approach and the use of comparative analysis, systemic and structural analysis, expert assessments, and modeling. The study showed that the existing model has a number of systemic shortcomings, the most significant of which is the insufficient level of integration between the organization's information systems (in particular, the accounting and warehouse management system based on 1C) and the procurement processes. It does not provide endtoend tracking of actual and ordered stock levels when planning purchases, which significantly reduces the system's preventive capabilities and creates a risk of financial losses for the organization. The proposed system of internal control for public procurement is based on the following principle: the integration of two key components – a unified digital procurement management system (EIS) and the organization's internal accounting system based on 1C (ERP, BGU). In such a system, it is proposed to implement a twoway data exchange between the management and accounting systems, which will make it possible to take into account the current stock levels and order statuses at all stages of the procurement cycle.

Keywords: procurement cycle, digital procurement management loop, information systems, model, internal control.

Дата поступления статьи в редакцию: 08.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.10.2026

Введение

Согласно ст. 99 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» контроль за закупочной деятельностью состоит из нескольких уровней.

В первую очередь, это федеральный орган исполнительной власти, который осуществляет контроль в отношении заказчиков, контрактных служб, контрактных управляющих. На него также возлагается задача по выработке: организации проверок, их форме и периодичности для достижения максимального эффекта.

В свою очередь, следующим этапом является осуществление контроля уже федерального органа исполнительной власти. Они контролируют и проверяют действия первого уровня контроля, а также вырабатывают организацию проверок: форма, сроки, периодичность, критерии проверок; кол-во должностных лиц, проводящих проверку; отнесение субъекта контроля к группе риска. Проверки могут проводиться федеральным органом исполнительной власти, исполнительным органом субъекта РФ и органом местного самоуправления как путём плановых проверок, так и внеплановых.

Федеральные органы также следят за соответствием информации об идентификационных кодах закупок и не превышением объёма финансового обеспечения, выделенных на закупочную деятельность.

Также осуществляется контроль за деятельностью операторов электронных площадок, через которые осуществляется закупочная деятельность организаций [2].

Таким образом, система осуществляет многоуровневый контроль за участниками закупочной деятельности, что снижает вероятность как сознательного, так и бессознательного нарушения действующего законодательства участниками закупочного процесса, что не только снижает коррупционные риски, но и оптимизирует процесс выявления и исправления ошибок, допущенных в результате работы участников [5].

Однако несмотря на все применяемые организационные мероприятия сфера закупок всё ещё сильно подвержена влиянию коррупционных схем [6]. Это свидетельствует о том, что существующая система организации контроля при осуществлении государственных закупок обладает рядом недостатков. И для более тщательного выполнения задач, поставленных правительством перед органами власти, необходимо провести ряд реформ в формировании системы контроля.

В силу того, что внешний и внутренний контроль имеют свои особенности внутренней работы, то наиболее эффективным будет внесение изменений в формирование системы внутреннего контроля, наиболее близкого к участникам закупочной деятельности и, вследствие этого, способного оказать предупредительное воздействие на них. Изменение системы внутреннего контроля позволит уменьшить риск возникновения нарушений и облегчит работу органов, отвечающих за проверку субъектов контроля [1,3].

Данное исследование основывается на системном подходе и на использовании методов сопоставительного анализа, системного и структурного анализа, экспертных оценок, а также моделирования.

Цель исследования

Цель исследования — разработка модели внутреннего контроля при осуществлении государственных и муниципальных закупок, основанной на интеграции закупочной и внутренней учётной информационных систем.

Результаты исследования

В настоящее время система внутреннего контроля государственных закупок в большинстве организаций представляет собой иерархическую структуру, включающую в себя несколько уровней проверки — от непосредственного исполнителя до руководителя контрактной службы и службы внутреннего контроля. Контрольно-проверочные процедуры охватывают этапы планирования, определения поставщика, заключения и исполнения контракта, а также закрытия контракта [4].

На этапе формирования потребности инициатор (человек или структурное подразделение) направляет заявку на закупку в закупочный или контрактный отдел, где начинается первичная проверка обоснованности заявки: соответствие целям деятельности организации, отсутствие дублирования с ранее выполненными закупками, соблюдение сроков подачи заявки. Затем проводится проверка плана-графика закупок, в ходе которого контрактная служба и бухгалтерия проверяют заявку на соответствие лимитам бюджетных средств и выполнения иных формальных требований. При обнаружении несоответствий заявка возвращается на доработку.

На следующем этапе — обоснования и проверки начальной максимальной цены контракта — осуществляется сбор и анализ коммерческих предложений, изучение информации о планируемой к закупке продукции в реестре российской промышленной продукции (если это применимо), а также выбор применимого метода определения начальной максимальной цены контракта. Отдел внутреннего контроля или контрактная служба проверяет достоверность использованных ценовых данных, отсутствие аффилированности с поставщиками, предоставившими коммерческие предложения, а также сопоставляет заявляемую НМЦК со среднерыночными показателями.

На третьем этапе — проверки закупочной документации и проведения контрольных процедур — отдел внутреннего контроля осуществляет анализ проекта извещения на предмет наличия избыточных требований к участникам (которые позволят победить только заранее выбранному участнику), необходимости объединения товаров в один лот, а также корректности описания объекта закупки в соответствии с законодательством. После размещения извещения в единой информационной системе отдел осуществляет мониторинг проводимых закупочных процедур: отслеживаются поступающие запросы о разъяснении положений документации, проверяются протоколы рассмотрения заявок на предмет соблюдения сроков и требований.

На этапе контроля исполнения контракта осуществляется приёмка товаров, работ, услуг с проверкой на их соответствие условиям контракта по количеству, качеству и срокам. Процедура контроля исполнения контракта также включает четыре ключевых этапа: подготовку и планирование контрольно-проверочных мероприятий, мониторинг текущего исполнения с регулярной сверкой плановых и фактических показателей, приёмку и экспертизу результатов с оформлением актов и отчётов, а также финальное документирование и размещение отчёта в ЕИС. Важной составляющей этого этапа является проведение экспертизы результатов контракта (как силами заказчика, так и с привлечением независимых экспертов) [7].

Однако при видимой завершённости существующая модель обладает рядом системных недостатков, наиболее существенным из которых, является недостаточный уровень интеграции между информационными системами организации (в частности, системой бухгалтерского и складского учёта на базе 1С) и процессами закупочной деятельности (рис.1).

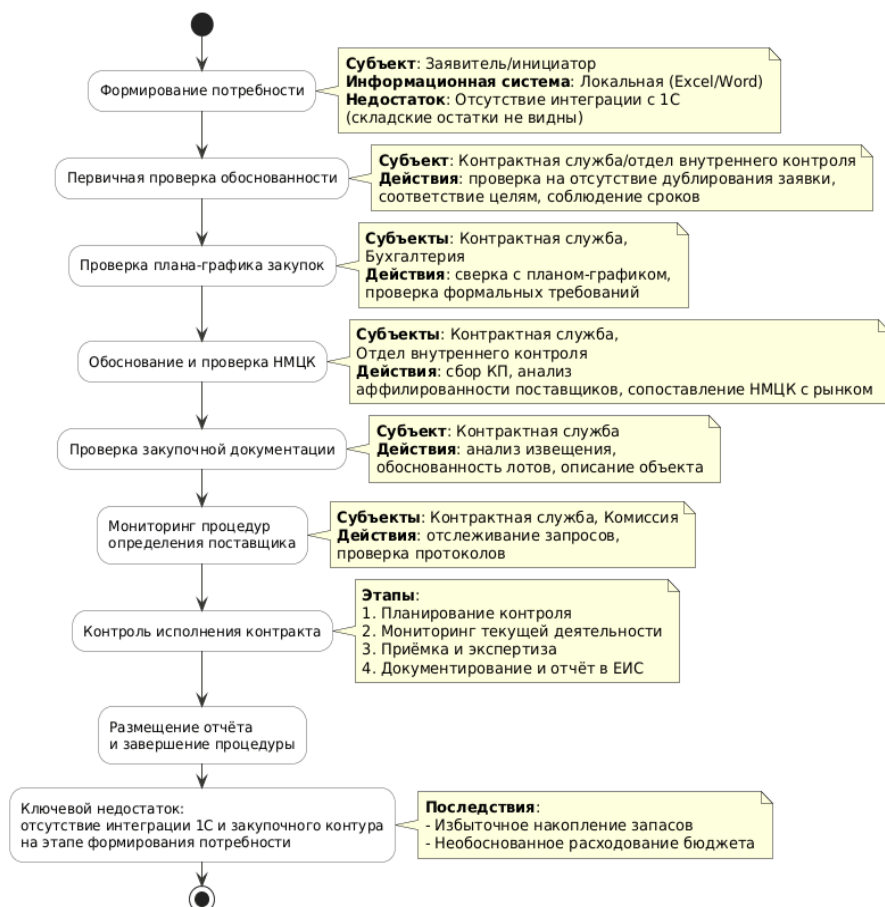


Рис. 1. Текущая система внутреннего контроля организации

Данная проблема наиболее остро проявляется на стадии формирования потребности в товарах, работах и услугах. На практике заявитель (сотрудник или подразделение, формирующее потребность) при обосновании потребности руководствуется исключительно текущими (или ближайшей перспективы) потребностями, не имея доступа к актуальным данным о наличии данного или аналогичного товара на складе организации, отражённого в системе 1С. Равным образом и сотрудник, осуществляющий внутренний контроль на этапе согласования заявки, не видит в единой информационной системе (ЕИС) или внутренних информационных системах сведений о том, какие запасы уже имеются в наличии, а какие находятся в стадии заказа, но ещё не поставлены.

Вследствие такой раздробленности обмена информации между участниками закупочной процедуры и контрольных органов формируются избыточные запасы — закупаются товары и материалы, которые уже есть на складе в достаточном количестве либо уже заказаны по ранее заключённым контрактам. Излишние запасы, в свою очередь, влекут за собой необоснованное увеличение расходов бюджетных средств (средства тратятся на товары, которые не требуются в текущий момент), рост затрат на хранение, а в случае, если закупались товары, имеющие ограниченный срок годности, — риск их последующего списания без фактического использования. Кроме того, избыточные закупки создают иллюзию освоения бюджета при отсутствии реальной потребности, что противоречит принципу эффективного использования бюджетных средств.

Таким образом, текущая система внутреннего контроля, при всех её достоинствах, не обеспечивает сквозного учёта фактических и заказанных остатков при планировании закупок, что существенно снижает её предупреждающие способности системы и создаёт риск финансовых потерь для организации.

Предлагаемая система внутреннего контроля государственных закупок основывается на следующем принципе: интеграция двух ключевых компонентов — единого цифрового контура управления закупками (ЕИС) и внутренней учётной системы организации на базе 1С (ERP, БГУ). В такой системе предлагается реализовать двусторонний обмен данными между управленческой и бухгалтерскими системами, что позволит учитывать актуальные складские остатки и статусы заказов на всех этапах закупочного цикла.

Предполагается, что основу составит автоматизированное сопоставление заявленной потребности с данными о фактических остатках в системе 1С. Благодаря этому, при формировании заявки на закупку заявитель в личном кабинете внутренней информационной системы видит не только поле для ввода количества, но и актуальную информацию о наличии аналогичных товаров на складе (с разбивкой по партиям, срокам годности и местам хранения), а также о товарах, которые уже заказаны, но ещё не поставлены. В случае, если заявляемое количество превышает рассчитанную потребность (которая будет учитывать средние данные о потреблении за предыдущие годы) с учётом уже находящихся в поставке позиций, система автоматически сформирует предупреждение и предложит скорректировать объём закупки в сторону уменьшения либо представить обоснование необходимости закупки сверх остатков (в таком случае потребуется ручное одобрение со стороны руководства).

Дополнительным элементом предлагаемой модели будет выступать автоматический расчёт оптимального объёма закупки на основе прогнозирования (с учётом сезонности и типа спроса), а также автоматическая сверка цен заявляемой позиции с ценами по ранее заключённым контрактам и среднерыночными индикаторами (которые будут автоматически подтягиваться из интернета), что позволит предотвращать завышение начальной максимальной цены контракта на ранних стадиях.

Помимо решения проблемы избыточного накопления запасов и необоснованных бюджетных трат, данная модель позволяет обеспечить непрерывный мониторинг исполнения контрактов в режиме реального времени с автоматической сверкой плановых и фактических сроков поставки.

Таким образом, предлагаемая система внутреннего контроля позволяет снизить риски и затраты бюджетных средств, а также оптимизировать процесс проверки, что благоприятно скажется на деятельности организации (так как более быстрый цикл проверки позволит быстрее проводить закупочные процедуры, а значит и быстрее удовлетворить потребности организации) (рис.2).

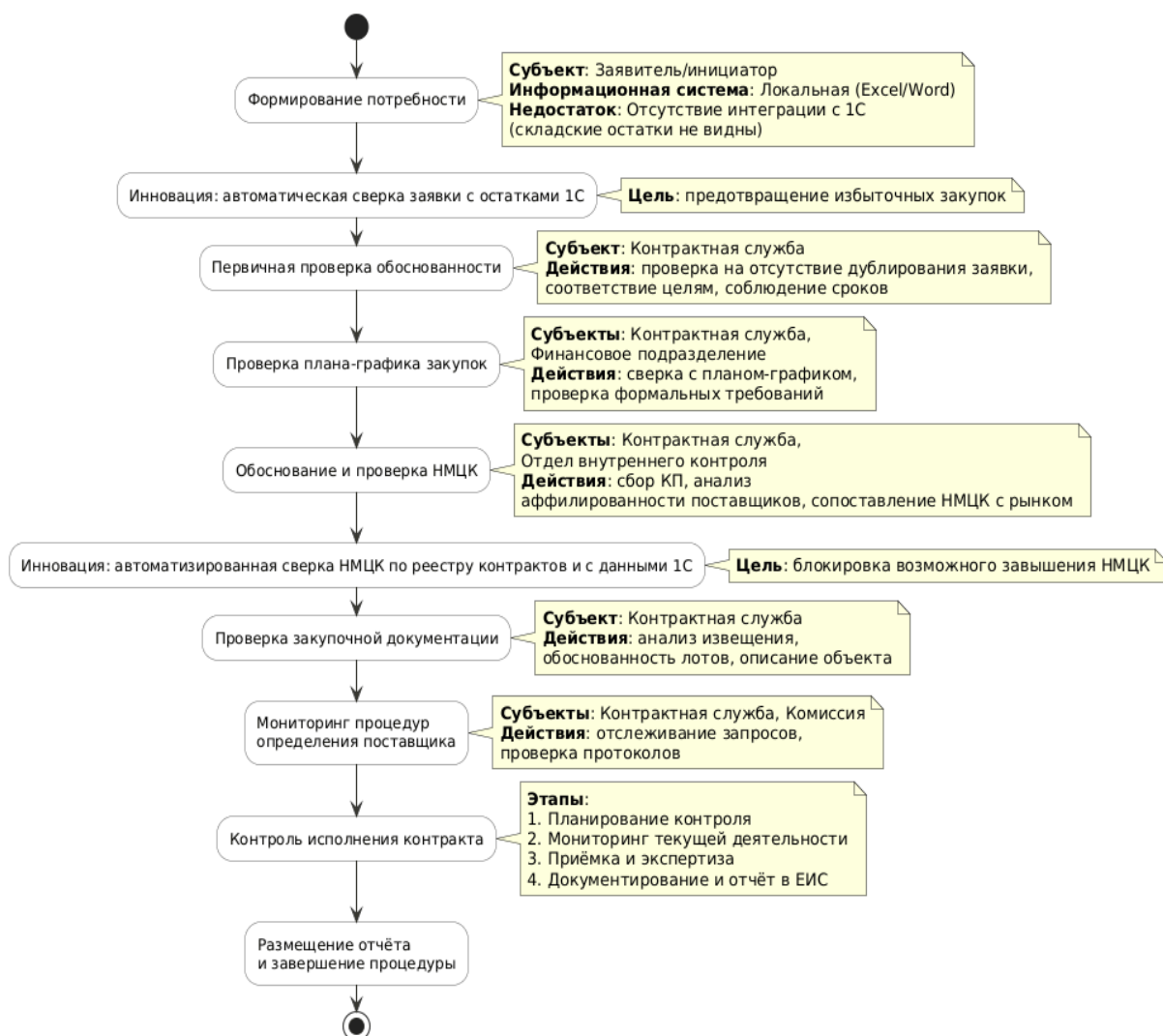


Рис. 2. Предлагаемая система внутреннего контроля организации

Внедрение такой системы внутреннего контроля обеспечивает достижение следующих эффектов:

- устранение избыточного накопления запасов и оптимизация бюджетных расходов: благодаря взаимной интеграции систем 1С и внутренней информационной платформы, используемой в процессе планирования закупок, исключаются ситуации, когда товар закупается повторно при наличии достаточного остатка на складе или уже оформленного заказа. Точную экономическую эффективность от внедрения оценить сложно, так как объём экономии зависит от конкретного предприятия и от тех товаров, которые он закупает для своей деятельности;
- снижение трудозатрат и ускорение процессов согласования закупок: автоматизация формирования заявок, расчёта потребности и проверки соответствия цены позволяет значительно сократить время оформления закупочной документации благодаря компьютерной обработке информации и автоматической выгрузке данных в информационные системы. Это, в свою очередь, сокращает общее время проведения закупки (от заявки до заключения контракта), что снижает нагрузку на сотрудников контрактных служб;
- повышение точности и обоснованности закупок: сопоставление требуемых по заявке товаров и тех, которые действительно отсутствуют на складе, позволяет с большой эффективностью удовлетворять потребности организации с помощью закупочных процедур;
- снижение нарушений, выявляемых внешними контрольными органами: автоматизация внутреннего контроля (включая проверку обоснованности начально-максимальной цены и потребности организации) позволяет снизить количество потенциальных нарушений,

что положительно скажется на результатах проверки контрактной службы от внешних органов;

- повышение прозрачности и подотчётности закупочной деятельности: цифровая платформа, применяемая при проведении закупочных процедур, обеспечивает полную прослеживаемость каждого закупочного цикла: от момента возникновения потребности до фактического поступления товара на склад. Благодаря этому, сотрудники отдела внутреннего контроля смогут в любой момент получить информацию о том, какие товары и в каком объёме заказаны, поставлены или находятся в остатке.

Заключение

Проведённый анализ показал, что действующая система внутреннего контроля в сфере государственных закупок не всегда позволяет учитывать всю информацию, необходимую для обоснованного планирования закупок. Наиболее заметная проблема связана с разобщённостью закупочного процесса и внутреннего учёта: сведения о фактических остатках, уже заказанных товарах и текущем состоянии исполнения контрактов используются не в полной мере.

Предлагаемая модель предполагает объединение закупочного и учётного контуров за счёт обмена данными между ЕИС и внутренней информационной системой организации. Такой подход позволяет учитывать складские остатки и уже оформленные заказы ещё на этапе формирования потребности, а также использовать данные о предыдущих закупках и фактическом потреблении при определении необходимого объёма.

Практическая значимость модели состоит в том, что её применение может снизить вероятность избыточных закупок, сократить объём ручных контрольных процедур и сделать движение информации в закупочном цикле более прозрачным. Вместе с тем точный экономический эффект будет зависеть от особенностей конкретной организации, структуры её закупок и качества интеграции используемых информационных систем.

В дальнейшем целесообразно провести апробацию предложенной модели на базе конкретной организации и сопоставить показатели до и после её внедрения. Это позволит оценить влияние предложенных решений на сроки согласования закупок, объём избыточных запасов, трудозатраты сотрудников и общую эффективность внутреннего контроля.

Литература

1. Коваленко С.Н., Данчиков Е.А., Коваленко Ю.Н. Контроль целесообразности и обоснованности расходов на госзакупки // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 16, № 12(153). С. 197-206. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.16.024 EDN: OMIOXG.
2. Байрашев В.Р. Каталогизация объектов закупки как основное условие успешного перехода к цифровым государственным контрактам // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 137-161. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-137-161 EDN: MQHOBN.
3. Корецкий А.С. Стратегические приоритеты развития системы государственных закупок в условиях цифровизации экономики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 1. С. 172-192. DOI: 10.38050/01300105202219 EDN: XUZJEZ.
4. Косачева А.И. Тенденции развития управления государственными закупками в условиях цифровизации // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 4(73). С. 66-70. EDN: RYEBHE.
5. Ворона А.А., Егоров В.С. Направления совершенствования внутреннего финансового аудита и процедур финансового контроля государственных закупок ФТС России // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 2(74). С. 27-32. EDN: KZKEVT.
6. Герасимов А.С., Проданова Н.А. Контроль в сфере государственных закупок: проблемы и пути решения // Бухучет в строительных организациях. 2022. № 5. С. 22-31. EDN: GVLDTA.
7. Лазаретов А.П., Санталова М.С. Организационная модель закупочной деятельности // Вестник академии управления и производства, 2025. №3. С.143-150. EDN: ATCCVA.