

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности службы экономической безопасности нефтяной компанией // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 7. С. 2. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_7/Mamatelashvili.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_7/Mamatelashvili.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-7a-7.

УДК 338.1

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИЕЙ**

**Мамателашвили Ольга Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент,  
Уфимский государственный нефтяной технический университет,  
г. Уфа, Российская Федерация

**Лобанов Никита Алексеевич**

магистрант,  
Уфимский государственный нефтяной технический университет,  
г. Уфа, Российская Федерация;  
независимый исследователь

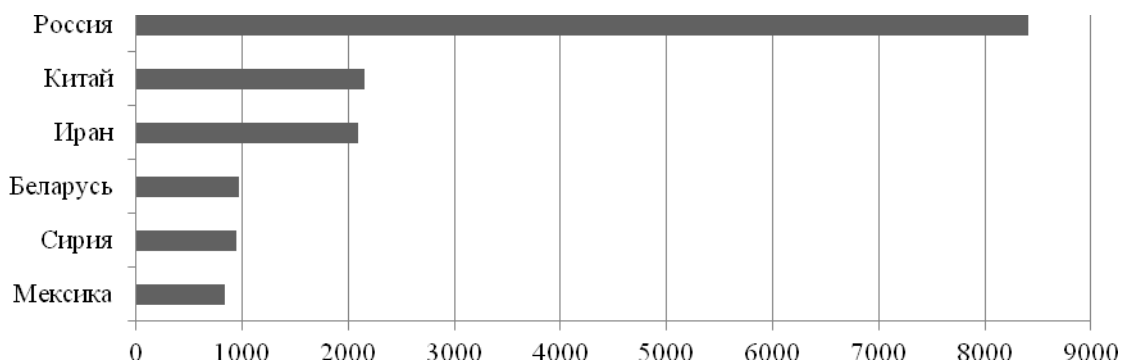
**Аннотация.** В статье рассмотрен и проанализирован процесс совершенствования системы оценки эффективности деятельности службы экономической безопасности нефтяной компанией. Обоснована актуальность исследования, связанная с тем, что эффективность функционирования службы экономической безопасности выступает одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность, финансовую устойчивость и стратегическую стабильность нефтяной компании. В статье выявлены существующие недостатки традиционных подходов, ориентированных преимущественно на количественные показатели. Проведенное методом сбалансированной системы показателей исследование позволило сделать выводы о том, что в практику российских нефтяных компаний необходимо внедрить некоторые зарубежные показатели эффективности. В четырех ключевых перспективах системы особенно важны показатели ROI, новейшие цифровые индексы (например, индекс внедрения новых технологий) и коэффициенты, показавшие статистическую эффективность во многих зарубежных исследованиях.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, нефтяная компания, служба экономической безопасности, совершенствование системы, оценка эффективности, нефтяная промышленность.

**JEL коды:** D74, E02.

## Введение

Экономическая безопасность любой организации является важнейшим элементом устойчивого развития. Экономически безопасное предприятие способно выдерживать экономические колебания, кризисы и даже неожиданные события. А таких событий в условиях нынешней экономической нестабильности много. Экономика России с февраля 2022 года (начала специальной военной операции на Украине) до наших дней столкнулась с беспрецедентным объемом ограничительных мер со стороны развитых стран. На сегодняшний день число санкций составляет более 18900, из которых 29% санкций наложены США, 17% Великобританией, 14% остальными странами Европы и 11% Канадой [4]. Россия побила рекорд по числу санкций за всю историю (рисунок).



**Рис. 1. Распределение фигурантов санкций по странам, март 2025 г.**

Противостоять подобному числу ограничений в сжатые сроки трудно, особенно ведущим отраслям промышленности с высокой капитализацией, зависящим от экспорта и импорта. Одна из таких отраслей – нефтяная промышленность.

Обращаясь к терминологии, экономическая безопасность представляет собой совокупность условий, обеспечивающих устойчивость компании перед внешними и внутренними угрозами [1]. Она включает в себя защиту от финансовых потерь, снижение рисков хищений, недобросовестную конкуренцию, коррупцию и многое другое. Однако, экономическая безопасность нефтяных компаний характеризуется рядом специфических особенностей, связанных с природой деятельности и внешней средой. Представим модель

экономической безопасности предприятий нефтяной отрасли с учетом фундаментальных рисков и практик (таблица 1).

**Таблица 1**

**Особенности экономической безопасности нефтяных компаний России**

Категория	Специфические особенности
Финансовые риски	Высокая капиталоемкость отрасли
	Волатильность цен на нефть
	Крупные финансовые мошенничества
Операционные риски	Высокая вероятность аварий
	Логистическая сложность
Правовые и регуляторные риски	Строгое государственное регулирование
	Санкционные ограничения
Информационная безопасность	Высокая угроза кибератак
	Защита коммерческой тайны
Корпоративная безопасность	Внутренние угрозы
	Конфликты с местным населением
Экологическая безопасность	Высокая экологическая ответственность
	Долгосрочные последствия деятельности

Как следует из таблицы 1, специалистам в области экономической защиты необходимо учитывать множество особенностей, особенно во внешней среде. Однако, такие службы не всегда должным образом отчитываются о деятельности, из-за чего оценить их эффективность и вклад в развитие предприятия становится затруднительным. Поэтому, в рамках данной научной статьи будет рассмотрен процесс совершенствования системы оценки эффективности деятельности службы экономической безопасности в специфической, но важной для экономики России отрасли.

## Методы

Теоретическую основу научной статьи составили методы анализа и синтеза, сформировав тем самым целостное представление о системе обеспечения безопасности. Помимо этого, рассмотрены научные труды отечественных авторов по данной проблематике, нормативно-правовые акты и опыт крупнейших игроков промышленности. Для обоснования совершенствования оценки эффективности службы использована сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard) – методика, учитывающая стратегические цели компании и связывающая их с оперативными показателями через четыре перспективы.

## Результаты и обсуждение

Служба экономической безопасности (СЭБ) предприятия – это подразделение или группа сотрудников, отвечающих за предотвращение, выявление и расследование экономических преступлений, угрожающих финансовому благополучию организации [6]. В целом, функционал СЭБ охватывает широкий спектр задач, начиная от контроля за соблюдением законодательства и заканчивая предотвращением мошенничества. Работу службы обеспечивают несколько нормативно-правовых актов, регулирующих обеспечение внутренней безопасности организаций. Федеральный закон «О безопасности» № 390 от 28.12.2012 – определяет основы национальной безопасности и регулирует деятельность организаций в этой сфере [5]. Другими важными документами СЭБ являются ФЗ № 273 от 25.12.2008 «О противодействии коррупции», ФЗ № 98 от 29.07.2004 «О коммерческой тайне» и Уголовный кодекс Российской Федерации (УК РФ) в целом.

Структура СЭБ также имеет различия в зависимости от специфики отрасли, размера компании и корпоративной политики. Однако, нефтяные компании, даже несмотря на капитализацию и размер, имеют порядка десяти подразделений (функций) в структуре безопасности экономики [3] (таблица 2).

Таблица 2

### Структура службы экономической безопасности нефтяных компаний

1. Руководство службы экономической безопасности		
Стратегическое управление	Политика безопасности	Координация работы остальных подразделений
2. Отдел анализа и управления рисками		
Оценка экономических рисков	Прогнозирование угроз	Разработка мер по оптимизации рисков
3. Финансовый контроль и аудит		
Анализ финансовых операций	Выявление мошеннических схем	Контроль эффективности расходования средств
4. Отдел внутренней безопасности и противодействия коррупции		
Контроль за соблюдением антикоррупционной политики	Выявление случаев злоупотреблений и конфликтов интересов	
5. Отдел защиты информации и кибербезопасности		
Защита корпоративных данных	Предотвращение утечки информации	Внедрение систем защиты
6. Отдел физической безопасности		
Организация охраны объектов	Контроль доступа на территорию	Взаимодействие с частными охранными предприятиями
7. Юридический отдел		

Анализ правовых аспектов деятельности	Защита интересов компании в суде	Взаимодействие с правоохранительными органами
8. Отдел корпоративной разведки		
Анализ рыночной ситуации	Выявление признаков недобросовестной конкуренции	Мониторинг деятельности конкурентов
9. Отдел взаимодействия с государственными органами		
Взаимодействие с регулирующими органами	Участие в расследованиях и проверках	
10. Отдел кадровой безопасности		
Проверка кандидатов при трудоустройстве	Контроль лояльности сотрудников	Предотвращение утечки конфиденциальной информации

Структура СЭБ представляет собой многоуровневую систему, охватывающую все ключевые направления. Для управления такой системой выработана отдельная система эффективности деятельности службы СЭБ (таблица 3).

**Таблица 3**

**Система оценки эффективности деятельности службы экономической безопасности нефтяного предприятия**

Подразделение (функция)	Показатели (метрики эффективности)
Руководство службы экономической безопасности	Степень соответствия стратегии корпоративным целям (качественная оценка)
	Количество реализованных инициатив по улучшению системы
	Индекс удовлетворенности высшего руководства работой СЭБ (опрос)
Отдел анализа и управления рисками	Количество выявленных и предотвращенных экономических угроз
	Отклонение фактических потерь от прогнозируемых
	Доля внедренных мер по минимизации рисков
Финансовый контроль и аудит	Число выявленных мошеннических схем
	Объем предотвращенных финансовых потерь
	Число проведенных финансовых проверок
Отдел внутренней безопасности и противодействия коррупции	Число выявленных случаев коррупции
	Число проведенных антикоррупционных мероприятий
	Время реакции на внутренние нарушения
Отдел защиты информации и кибербезопасности	Количество предотвращенных утечек информации
	Количество отраженных кибератак
	Время реагирования на инциденты ИБ
Отдел физической безопасности	Число происшествий на объектах
	Минимальное время реагирования службы на угрозы
	Количество проведенных учений по ФБ

Юридический отдел	Оценка числа случаев успешного урегулирования споров до суда
	Среднее время рассмотрения юридических вопросов
	Число выигранных судебных дел
Отдел корпоративной разведки	Оценка проведенных рыночных анализов
	Оценка внедренных мер по конкурентной безопасности
	Факт выявленных случаев недобросовестной конкуренции
Отдел взаимодействия с государственными органами	Уровень соответствия нормативным требованиям
	Оценка реализованных расследований
Отдел кадровой безопасности	Уровень проведенных проверок кандидатов
	Факт выявления утечек информации через сотрудников

Для создания модели новой системы оценки эффективности используем методику сбалансированной системы показателей, позволяющей измерять эффективность не только по финансовым показателям, но и по нефинансовым. Для СЭБ нефтяных компаний выделим четыре ключевые перспективы, сгруппированные по функциональным задачам: 1) финансовая (отделы с номерами 3 и 4 таблицы 2), 2) клиентская (1 и 9), 3) внутренние процессы (отделы с номерами 2, 5, 6, 7), 4) обучение и рост (8 и 10). На основании статистических исследований добавим ряд показателей, не используемых в российской нефтяной практике, но имеющих высокую ценность (таблица 4).

**Таблица 4**

**Совершенствованная система оценки эффективности деятельности службы экономической безопасности нефтяного предприятия**

Перспектива	Рекомендованные показатели	Обоснование
Финансовая	Динамика снижения финансовых потерь (в % от оборота) + ROI от вложений в СЭБ	Зарубежные компании, правильно оценивающие ROI от инвестиций в защитные меры, в среднем за 5 лет снижают финансовые потери на 20% [9]
Клиентская	Индекс доверия к СЭБ и % сотрудников, удовлетворенных политикой безопасности	Компании с высоким уровнем доверия к системам безопасности на 25% реже сталкиваются с внутренними угрозами [7]
Внутренние процессы	Коэффициент предотвращенных угроз (соотношение предотвращенных и реализованных инцидентов)	Использование коэффициентов скорости реагирования на угрозы уменьшают экономические потери от инцидентов в среднем на 32% [8]
Обучение и рост	Индекс компетентности персонала, индекс внедрения новых технологий	Крупные предприятия, инвестирующие в обучение персонала СЭБ и использующие

		рассмотренные индексы, сокращают число внутренних нарушений на 24% [2]
--	--	--

## Заключение

Таким образом, совершенствованная система оценки деятельности службы экономической безопасности нефтяной компанией, основанная на сбалансированной системе показателей, позволяет повысить точность анализа и стратегическую управляемость процессами. Помимо этого, четыре ключевые перспективы, учитывающие специфические особенности выявленных моделей, способствуют возможности не только фиксировать текущие угрозы, но формировать систему предиктивного управления рисками. В дальнейшем целесообразно провести эмпирические исследования, чтобы сравнить предоставленную статистику с цифровыми данными российских нефтяных компаний.

## Список литературы

1. Васильева Л.П. Экономическая безопасность: определения и сущность // Журнал прикладных исследований. 2020. № 3.
2. Как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232> (дата обращения: 27.03.2025).
3. Shaykhutdinova G.F., Gaynullina E.V., Bayburin R.R. Development of the country's innovative potential as a factor in attracting foreign investment 486, 1-7 (2024).
4. Санкции против России - актуальная статистика. URL: <https://x-compliance.ru/statistics?ysclid=m8рmаmоg2а492416014> (дата обращения: 26.03.2025).
5. Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/32417> (дата обращения: 26.03.2025).
6. Габитова З.Р., Нигматуллина Р.А., Байбури Р.Р. Инновационная среда России на современном этапе развития экономики // Экономика. Право. Инновации. 2024. № 1. С. 17–23. <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2024-1-17-23>.
7. 2023 Insider Threat Report Finds Three-Quarters of Organizations are Vulnerable to Insider Threats. URL: <https://www.cybersecurity-insiders.com/2023-insider-threat-report-finds-three-quarters-of-organizations-are-vulnerable-to-insider-threats/> (дата обращения: 27.03.2025).
8. KATAKEDR business benefits. URL: [https://media.kaspersky.com/ru/business-security/KATA\\_KEDR\\_business\\_benefits.pdf](https://media.kaspersky.com/ru/business-security/KATA_KEDR_business_benefits.pdf) (дата обращения: 27.03.2025).

9. Security Return on Investment: Business Protection and ROI: Leveraging Security Investments.

URL: <https://fastercapital.com/content/Security-Return-on-Investment--Business-Protection-and-ROI--Leveraging-Security-Investments.html> (дата обращения: 27.03.2025).

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE ECONOMIC SECURITY SERVICE ECONOMIC SECURITY BY AN OIL COMPANY**

**Mamatelashvili Olga Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Ufa State Petroleum Technological University  
Ufa, Russian Federation

**Lobanov Nikita Alekseevich**

Master's student,  
Ufa State Petroleum Technological University  
Ufa, Russian Federation;  
independent researcher

**Abstract.** The article examines and analyses the process of improving the system for evaluating the effectiveness of an oil company's economic security service. The relevance of the study is justified by the fact that the effectiveness of the economic security service is one of the key factors determining the competitiveness, financial stability and strategic stability of an oil company. The article identifies the existing shortcomings of traditional approaches, which are mainly focused on quantitative indicators. The study, conducted using the balanced scorecard method, led to the conclusion that some foreign performance indicators need to be introduced into the practice of Russian oil companies. In four key perspectives of the system, ROI indicators, the latest digital indices (e.g., the index of new technology adoption) and ratios that have shown statistical effectiveness in many foreign studies are particularly important.

**Key words:** economic security, oil company, economic security service, system improvement, efficiency assessment, oil industry.

**JEL Code:** D74, E02.

### **References**

1. Vasilyeva, L.P. "Economic Security: Definitions and Essence." *Journal of Applied Research*. 2020. No. 3.
2. How Companies Will Train Their Employees in 2024. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232> (Accessed: March 27, 2025).
3. Shaykhutdinova, G.F., Gaynullina, E.V., Bayburin, R.R. "Development of the Country's Innovative Potential as a Factor in Attracting Foreign Investment." 486, 1-7 (2024).
4. Sanctions against Russia - Current Statistics. URL: <https://x-compliance.ru/statistics?ysclid=m8pamog2a492416014> (access date: 03.26.2025).
5. Federal Law of December 28, 2010 No. 390-FZ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/32417> (date of access: 03/26/2025).
6. Gabitova Z.R., Nigmatullina R.A., Bayburin R.R. Innovative environment of Russia at the current stage of economic development // *Economics. Right. Innovation*. 2024. No. 1. pp. 17–23. <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2024-1-17-23>.

7. 2023 Insider Threat Report Finds Three-Quarters of Organizations are Vulnerable to Insider Threats. URL: <https://www.cybersecurity-insiders.com/2023-insider-threat-report-finds-three-quarters-of-organizations-are-vulnerable-to-insider-threats/> (accessed March 27, 2025).
8. KATAKEDR business benefits. URL: [https://media.kaspersky.com/ru/business-security/KATA\\_KEDR\\_business\\_benefits.pdf](https://media.kaspersky.com/ru/business-security/KATA_KEDR_business_benefits.pdf) (access date: 03/27/2025).
9. Security Return on Investment: Business Protection and ROI: Leveraging Security Investments. URL: <https://fastercapital.com/content/Security-Return-on-Investment--Business-Protection-and-ROI--Leveraging-Security-Investments.html> (accessed: 27.03.2025).