

УДК 330.34

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ:
УГРОЗЫ И МЕХАНИЗМЫ ЗАЩИТЫ**Чеканова В.С.¹, студент гр. БЭс-214, II курсНаучный руководитель: Зонова О.В.¹, к.э.н., доцент¹Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева, г. Кемерово

В современном мире, где непредсказуемость внешней среды имеет огромное влияние на предприятие, обеспечение финансовой безопасности становится приоритетной задачей. Финансовая безопасность, как часть экономической безопасности, подвержена влиянию как внешней, так и внутренней среды предприятия, что напрямую влияет на ее финансовую составляющую.

Существует множество подходов к пониманию сущности понятия «финансовая безопасность». Так, М.А. Воробьева определяет понятие «финансовая безопасность» как финансовое состояние, характеризующееся сбалансированностью и качеством совокупности финансовых инструментов; устойчивостью к внутренним и внешним угрозам; способностью финансовой системы компании обеспечить реализацию ее финансовых интересов и, тем самым, обеспечить развитие всей финансовой системы [1].

Главной целью финансовой безопасности предприятия является управление совокупностью финансовых рисков, направленное на ликвидацию или смягчение негативных последствий их реализации. Достижение этой цели обеспечивается решением ряда задач по созданию условий для целенаправленного развития предприятия, поддержания темпов роста операционной деятельности, стабильной конкурентоспособности, внедрения инновационных обновлений основных производственных фондов, поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости, а также ведения эффективной деятельности.

Среди факторов финансовой безопасности выделяются:

- 1) общеэкономические факторы, связанные с состоянием инфляции и безработицы, объемом национального дохода, уровнем доходов населения, налоговой системой, регулирующим законодательством;
- 2) рыночные факторы, связанные с емкостью внутреннего рынка; активностью фондового рынка; монополизмом на рынке; состоянием валютного рынка;
- 3) операционные факторы, связанные со структурой текущих затрат, уровнем использования основных средств, диверсифицированным ассортиментом продукции;

4) инвестиционные факторы, связанные со структурой текущих затрат, уровнем использования основных средств, диверсифицированным ассортиментом продукции;

5) финансовые факторы, связанные со структурой активов, соотношение собственного и заемного капитала [1].

Для создания эффективной системы защиты важно точно знать угрозы, которые способны нанести ущерб финансовым интересам организации. Угрозы делятся на внешние, которые возникают независимо от деятельности предприятия, и внутренние, вызванные ошибками в управлении, недостаточной компетенцией персонала или злоупотреблениями властью.

Среди внешних угроз для российских предприятий, в первую очередь, выделяются нестабильность курса рубля, колебания ключевой ставки ЦБ РФ, высокая инфляция и изменение реальных доходов населения. Также к внешним угрозам относят, например, нарушение логистических цепочек, санкционные ограничения. Каждый из этих факторов способен существенно повлиять на выручку от продаж, себестоимость и стоимость обслуживания долга организации.

Внутренние угрозы зачастую оказываются более опасными, поскольку они связаны с прямым управленческим воздействием и могут долгое время оставаться незамеченными. К ним относятся ошибки в финансовом планировании, приводящие к кассовым разрывам; неэффективное управление оборотным капиталом, выражающееся в росте дебиторской задолженности или затоваривании складов; неоптимальная структура капитала, создающая чрезмерную долговую нагрузку, принятие неправильных инвестиционных решений и пр.

В эру цифровизации особую угрозу представляют: утечка конфиденциальной финансовой информации, кибератаки, подделка платежных документов. Также огромную угрозу представляют хищения со стороны сотрудников, искажения бухгалтерской и налоговой отчетности, фиктивные сделки.

Для нейтрализации выявленных угроз требуется системный подход, который состоит из трех последовательных этапов: превентивные меры, оперативные действия и механизмы компенсации ущерба.

Превентивные меры направлены на то, чтобы предотвратить наступление угрозы. На этом этапе важна правильная оценка финансового прогнозирования и готовность к различным сценариям развития событий. Компании, как правило, разрабатывают несколько таких сценариев – оптимистичный, базовый и пессимистичный – и для каждого из них рассчитываются ключевые показатели: ликвидность, долговая нагрузка, запас финансовой прочности. Контроль финансовых потоков, проверка правильности расходования средств и требование подписей нескольких лиц для важных документов помогут предотвратить возможные проблемы.

Инструменты оперативного вмешательства вступают в действие, когда угроза уже появилась или вот-вот произойдет. Главное здесь – следить за финансовыми индикаторами в реальном времени. Многие компании создают

«дашборды», на которых отображаются текущая ликвидность, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, прогнозируемый кассовый разрыв, свободный денежный поток. Если какой-то из показателей имеет отклонение более десяти процентов, это служит сигналом для принятия корректирующих мер. Для компаний, которые зависят от скачков валют, важный инструмент быстрого реагирования – хеджирование. Это способ зафиксировать курс в будущем, заключая специальные контракты (форварды, опционы, свопы). Чтобы управлять денежными средствами организации на оперативном уровне, компании держат открытыми резервные кредитные линии и следят за минимальными остатками на счетах.

Механизмы компенсации ущерба применяют, когда предотвратить потери не удалось. Сюда входит страхование рисков – дебиторской задолженности, перерывов в работе, кибератак. Создание запасов (резервов) позволяет списать потери без сильного удара по финансовым результатам. А также юридическая защита – например, судебные разбирательства с контрагентами – тоже часть компенсационных мер.

Для оценки финансовой безопасности используются индикаторы, каждый из которых отражает определенные аспекты финансового состояния организации: ликвидность баланса, финансовая устойчивость, рентабельность и др. [2].

В качестве объекта анализа финансовой безопасности организации автором выбран ПАО «Магнит» – одна из ведущих российских розничных сетей, которая на протяжении последних лет демонстрирует высокую устойчивость к внешним шокам и последовательно развивает систему управления финансовыми рисками. Динамика ключевых показателей представлена в Таблице 1 [3].

Таблица 1 – Динамика основных показателей ПАО «Магнит» за 2022-2024 гг.

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Выручка, млрд.руб	2352	2545	3043	193	498	691
Рентабельность по EBITDA, %	6,8	6,5	5,6	-0,3	-0,9	-1,2
Рентабельность по чистой прибыли, %	1,4	2,6	1,6	1,2	-1	0,2
Чистый долг/EBITDA, долей ед.	0,7	1	1,5	0,3	0,5	0,8

На основе представленных данных можно сделать следующий вывод о динамике ключевых показателей финансовой безопасности ПАО «Магнит» за период 2022-2024 гг.

Выручка компании демонстрирует устойчивый рост: за этот период она увеличилась на 691 млрд руб., или на 29,4%. Такая динамика свидетельствует об увеличении масштабов бизнеса и сохранении позиций на рынке. При этом

рентабельность по EBITDA снизилась с 6,8% до 5,6% или на 1,2 п.п., что означает повышение операционных расходов, даже при условии увеличения выручки. Рентабельность по чистой прибыли, не смотря на положительную динамику в 2023 году с 1,4% до 2,6%, в 2024 году 1,6%, что лишь на 0,2 п.п. превышает значение 2022 года. Показатель «Чистый долг/EBITDA» в 2024 году равен 1,5 долей ед., что более чем в два раза превышает показатель 2022 года (0,7 долей ед.), что свидетельствует об увеличении долговой нагрузки.

В условиях нестабильной экономической обстановки в мире ПАО «Магнит» сталкивается с рядом угроз финансовой безопасности.

Первая угроза – это высокая доля импортируемых товаров, особенно в сфере овощей, фруктов и непродовольственных товаров, что создает как валютные риски, так и зависимость от мировых логистических сетей. Для устранения этой угрозы ПАО «Магнит» создал сеть региональных хабов, обеспечивающих децентрализацию поставок, внедрил принцип «multi-sourcing» (несколько поставщиков для каждой категории), каждый логистический узел стал иметь автономный запас ключевых товаров и резервные маршруты доставки. Также ПАО «Магнит» расширило сотрудничество с локальными поставщиками, тем самым осуществив поддержку отечественных производителей. Кроме того в рамках управления рисками, организацией введена индексация стоимости поставок в соответствии с индексом инфляции Росстата и плавающая маржа, зависящая от категории товара [4].

Вторая угроза характеризуется тем, что розничная торговля требует постоянного притока оборотных средств и гибкости в ответ на колебания потребительского спроса. Из-за чего в компании действует программа цифровой трансформации, которая направлена на формирование оптимального ценностного предложения, ориентированного на покупателей. Также организация стала адаптировать промопредложения для каждого покупателя путем использования искусственного интеллекта и развивать локальные товарные категории в регионах страны.

Третья угроза – это риск роста кредиторской задолженности и падения ликвидности компании. Благодаря большому операционному потоку денежных средств компания покрывает потребности в капитальных расходах и выплатах по долгу, что отражает показатель «Чистый долг/EBITDA».

Четвертая угроза заключается в том, что чем больше штат сотрудников компании, тем выше вероятность злоупотреблений властью и операционных ошибок. Для борьбы с этой угрозой ПАО «Магнит» использует сочетание законодательных мер, внедрение новых политик и документов таких как, например, кодекс деловой этики и антикоррупционная оговорка. Еще одной мерой борьбы является разделение обязанностей между сотрудниками, чтобы предотвратить конфликт интересов.

Благодаря быстрой адаптируемости к быстро меняющимся условиям рынка, стратегии и эффективному управлению, а также фокусе на оптимизации ассортимента товаров, развитии цифровых технологий и четкому распределению обязанностей между сотрудниками холдинг сохраняет высокий уро-

вень финансовой безопасности, не смотря на воздействие внешне-экономической ситуации.

Финансовая безопасность – это результат последовательной работы по идентификации, оценке и устранению угроз. Для достижения этого результата необходима не только продуманная стратегия, цифровизация и внедрение новых технологий в бизнес, но и развитие человеческого капитала, что в комплексе и создает устойчивую основу для обеспечения финансовой безопасности организации.

Список литературы

1. Аркатов, О.В. Финансовая безопасность организации: понятие, факторы и угрозы // Экономика и социум. – 2023. – № 11 (114)-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-organizatsii-ponyatie-factory-i-ugrozy> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Щапов, А.Н. Система показателей экономической безопасности предприятия и их пороговые значения // Вестник МФЮА. – 2022. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-pokazateley-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-i-ih-porogovye-znacheniya> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Операционные и финансовые результаты ПАО «Магнит» за 2024 г. URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/?ysclid=mn8xid2lw7213394426> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Как выстроены поставки для 32000 магазинов «Магнита»: кейс дистрибьюции в условиях санкций // Деловой мир. URL: <https://delovoymir.biz/kak-vystroeny-postavki-dlya-32-000-magazinov-magnita-keys-distribyucii-v-usloviyah-sankciy.html> (дата обращения: 20.03.2026).