

УДК 336.67

***ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ И  
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ (НА ПРИМЕРЕ DIY-РИТЕЙЛА)***

***Верятина А.Я.<sup>1</sup>***

*Студент 4 курса*

*Сибирский институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
Новосибирск, Россия*

**Аннотация**

В статье исследуются теоретико-методологические аспекты финансовой безопасности предприятия в контексте современных экономических вызовов и цифровой трансформации бизнеса. Обоснована недостаточность классических «защитных» трактовок экономической безопасности и предложен авторский синтезированный подход, рассматривающий финансовую безопасность как стратегический актив и динамическую систему. Особое внимание уделено адаптации системы оценочных показателей к специфике компаний интернет-торговли. Научная новизна работы заключается в разработке модернизированной системы индикаторов финансовой безопасности для e-commerce сектора и обосновании методики интегральной оценки, учитывающей отраслевые риски (на примере DIY-ритейла). Практическая значимость выводов состоит в возможности их применения для диагностики уязвимостей и разработки стратегий устойчивого развития предприятий в условиях высокой волатильности рынка.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, экономическая безопасность предприятия, интернет-торговля, DIY-ритейл, критерии оценки, цифровая экономика, управление рисками.

***FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF  
DIGITAL TRANSFORMATION: A THEORETICAL SYNTHESIS AND A  
METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT (USING THE EXAMPLE  
OF DIY RETAIL)***

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: Черепкова Т.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики и предпринимательства, СИУ РАНХиГС при Президенте РФ, Новосибирск, Россия

***Veryatina A. Ya.***

*4th year student*

*Siberian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

*Novosibirsk, Russia*

### **Annotation**

The article examines the theoretical and methodological aspects of financial security of an enterprise in the context of modern economic challenges and digital transformation of business. The insufficiency of classical "protective" interpretations of economic security is substantiated and the author's synthesized approach is proposed, considering financial security as a strategic asset and a dynamic system. Special attention is paid to the adaptation of the evaluation system to the specifics of e-commerce companies. The scientific novelty of the work is the development of an upgraded system of financial security indicators for the e-commerce sector and the justification of an integrated assessment methodology that takes into account industry risks (using the example of DIY retail). The practical significance of the findings lies in the possibility of their application to diagnose vulnerabilities and develop strategies for the sustainable development of enterprises in conditions of high market volatility.

**Keywords:** financial security, economic security of the enterprise, online commerce, DIY retail, evaluation criteria, digital economy, risk management.

В условиях геополитической нестабильности, волатильности финансовых рынков и ускоренной цифровизации экономики проблема обеспечения финансовой безопасности хозяйствующих субъектов приобретает критическое значение. Традиционные подходы к пониманию экономической безопасности предприятия (ЭБП), сформировавшиеся в относительно стабильной рыночной среде, зачастую не учитывают специфических рисков и возможностей,

порождаемых новыми бизнес-моделями, в частности, в секторе электронной коммерции.

Особый интерес представляет сегмент DIY-ритейла (Do-It-Yourself), который в последние годы демонстрирует взрывной рост благодаря развитию онлайн-каналов продаж. Однако, как показывает практика лидеров рынка (в частности, ПАО «ВсеИнструменты.ру»), высокие темпы роста могут сопровождаться формированием структурных дисбалансов в капитале и снижением уровня финансовой автономии. Это создает парадоксальную ситуацию: операционно успешная компания становится уязвимой с точки зрения долгосрочной финансовой безопасности.

Целью данной статьи является теоретическое переосмысление категории «финансовая безопасность предприятия» и разработка адаптированного методического инструментария для ее оценки применительно к компаниям интернет-торговли.

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько концептуальных подходов к определению ЭБП, эволюция которых отражает усложнение экономической реальности.

Первоначально доминировал «защитный» подход, трактующий безопасность как «*состояние защищенности от внутренних и внешних угроз*» [1; 2]. Однако данная парадигма, акцентирующая внимание на пассивной обороне, не отвечает на вопрос о том, как предприятию не просто выживать, но и развиваться.

Ресурсно-функциональный подход сместил фокус на эффективность использования потенциала. В рамках этого подхода безопасность рассматривается как «*способность компании наиболее эффективно использовать ресурсы для стабильного функционирования*» [3]. Здесь важным элементом становится качество управления, но нивелируется влияние внешней турбулентности.

С развитием теории стратегического менеджмента сформировался стратегический подход, где ЭБП позиционируется как «*стратегический приоритет, обеспечивающий конкурентоспособность в долгосрочной перспективе*» [4, с. 59]. В данной работе мы предлагаем синтезированное определение, интегрирующее сильные стороны предыдущих подходов и дополненное аспектом адаптивности.

Авторское определение: Финансово-экономическая безопасность предприятия представляет собой стратегически ориентированную, динамическую систему, обеспечивающую не только защиту жизненно важных интересов от угроз, но и формирование адаптивного механизма использования ресурсного потенциала. Данный механизм направлен на достижение стратегических целей и создание долгосрочной стоимости в условиях неопределенности и цифровой трансформации. В этом контексте безопасность перестает быть функцией затрат и становится стратегическим активом, обеспечивающим устойчивость и инвестиционную привлекательность бизнеса.

Систематизация факторов, влияющих на ЭБП, традиционно делится на внешние и внутренние [5]. Однако специфика интернет-торговли вносит коррективы в эту классификацию, требуя выделения новых групп риска.

К специфическим внешним факторам для e-commerce следует отнести:

1. Цифровые и технологические риски: высокая зависимость от IT-инфраструктуры, киберугрозы, быстрое моральное устаревание программного обеспечения и платформ.

2. Изменение потребительского поведения: высокая эластичность спроса, зависимость от цифрового маркетинга и «сарафанного радио» в соцсетях.

3. Регуляторные риски: ужесточение законодательства в сфере оборота персональных данных (ФЗ-152), онлайн-касс, маркировки товаров.

Внутренние факторы в цифровой среде также трансформируются. Ключевым становится информационно-аналитический фактор — способность

компании собирать, обрабатывать и монетизировать большие данные (Big Data) для управления запасами, ценообразованием и логистикой.

Условием эффективного функционирования системы безопасности выступает не просто наличие службы безопасности, а интеграция риск-ориентированного мышления в корпоративную культуру. В интернет-компаниях, где текучесть IT-кадров высока, а ценность интеллектуальной собственности колоссальна, кадровая безопасность и защита коммерческой тайны выходят на первый план наравне с финансовой устойчивостью.

Анализ существующих методик оценки ЭБП (индикаторный, ресурсно-функциональный, интегральный подходы) [6; 7] показывает их высокую значимость, но и выявляет ограничения при применении к компаниям интернет-торговли.

В российской практике акцент делается на сравнении фактических показателей с нормативными (пороговыми) значениями. Зарубежные модели (ERM — Enterprise Risk Management) *«ориентированы на управление рисками в целях максимизации стоимости и часто включают нефинансовые метрики» (ESG)* [8].

Основная проблема для e-commerce заключается в том, что классические нормативы финансовой устойчивости могут быть заведомо недостижимы для быстрорастущих компаний, использующих агрессивную модель финансирования (высокая доля заемного капитала). Оценка таких компаний по стандартным лекалам (например, коэффициент автономии  $< 0,5$ ) всегда будет показывать критический уровень безопасности, что не отражает реальной операционной эффективности.

Для преодоления этого противоречия предлагается модернизированная система индикаторов, адаптированная под специфику интернет-ритейла (табл. 1).

Таблица 1. Адаптированная система показателей финансовой безопасности для компаний интернет-торговли

Традиционная группа	Классический показатель	Адаптированный показатель / Методика расчета	Экономический смысл для e-commerce
Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент срочной ликвидности с учетом отрицательного цикла оборотного капитала	Оценка способности быстро погашать долги за счет «живых» денег, так как запасы часто финансируются поставщиками.
Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии	Коэффициент долговой нагрузки (Net Debt / EBITDA) и коэффициент покрытия процентов (ICR)	Оценка способности обслуживать долг за счет операционной прибыли, а не доли собственных средств в пассивах.
Деловая активность	Оборачиваемость запасов	Оборачиваемость запасов в днях с учетом кросс-докинга и дропшиппинга	Оценка эффективности логистики и работы с поставщиками, минимизация «замороженных» средств в товаре.
Рентабельность	Рентабельность продаж (ROS)	Contribution Margin 2 (Валовая прибыль за вычетом затрат на маркетинг и логистику)	Оценка эффективности привлечения клиента (CAC) и стоимости выполнения заказа (COGS).

Научная новизна предлагаемого подхода заключается в переходе от статичной оценки структуры баланса к динамической оценке способности бизнеса генерировать денежный поток, достаточный для обслуживания долга и финансирования роста. Для интернет-компаний приемлема более высокая долговая нагрузка, если она сопровождается высокой оборачиваемостью и положительным операционным денежным потоком.

Для получения целостной картины предлагается использовать расчет интегрального коэффициента финансовой безопасности ( $I_{fs}$ ), который агрегирует три ключевых блока показателей с учетом весовых коэффициентов, определяемых отраслевой спецификой:

$$I_{fs} = 0,3 \times L' + 0,4 \times S' + 0,3 \times P'$$

где:

$L'$  — стандартизированная оценка блока ликвидности и платежеспособности;

$S'$  — стандартизированная оценка блока финансовой устойчивости (адаптированного под долговую нагрузку);

$P'$  — стандартизированная оценка блока рентабельности и деловой активности.

Стандартизация (приведение к единой шкале, например, от 0 до 1) производится путем сравнения фактических значений с целевыми (или среднеотраслевыми) показателями. Весовые коэффициенты (0,3; 0,4; 0,3) подчеркивают приоритет финансовой устойчивости и способности обслуживать долг для компаний в фазе активного роста.

Интерпретация результата:

0,8–1,0 — высокий уровень;

0,6–0,8 — средний;

0,4–0,6 — низкий;

<0,4 — критический.

Практическая значимость данной методики заключается в том, что она позволяет не только диагностировать текущее состояние, но и выявлять "узкие места". Апробация предложенного подхода на данных ПАО «ВсеИнструменты.ру» (лидера российского DIY-рынка) за 2023-2025 гг. демонстрирует его диагностическую ценность.

Компания, показывая высокие темпы роста (блок  $P'$  близок к эталону), имеет низкие значения по блоку  $S'$  из-за экстремальной долговой нагрузки. Интегральный показатель попадает в зону «низкого» уровня безопасности, сигнализируя о структурном дисбалансе,

требуемом стратегической корректировке (рефинансирование, докапитализация).

Финансовая безопасность современного предприятия, особенно функционирующего в сфере интернет-торговли, не может оцениваться исключительно через призму традиционных коэффициентов, разработанных для индустриальной эпохи. Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Произошла эволюция понятия ЭБП от сугубо защитной функции к комплексной стратегической категории, интегрированной в процесс создания стоимости.

2. Специфика бизнес-моделей e-commerce требует адаптации системы критериев оценки, смещения акцента с анализа структуры пассивов на анализ способности генерировать денежный поток и обслуживать долг.

3. Предложенный методический подход, включающий модернизированную систему показателей и расчет интегрального коэффициента, позволяет более точно диагностировать уровень финансовой безопасности, разделяя операционную эффективность и структурные риски финансирования.

4. Для компаний типа ПАО «ВсеИнструменты.ру» ключевой стратегической задачей является не снижение темпов роста, а трансформация структуры капитала — переход от модели «гиперроста на заемных средствах» к модели «сбалансированного устойчивого развития», что требует активного использования инструментов фондового рынка и долгового рефинансирования.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку отраслевых нормативов (бенчмарков) для ключевых показателей финансовой безопасности интернет-ритейла, а также на интеграцию в модель оценки нефинансовых факторов (качество IT-инфраструктуры, уровень кибербезопасности).

### Библиографический список

1. Нигматуллева, Г. Роль и значение экономической безопасности на промышленных предприятиях / Г. Нигматуллева // Экономика и образование. — 2020. — Т. 1, № 1. — С. 147–151.
2. Тушко И. Экономическая безопасность предприятия / И. Тушко // Secuteck.ru. — URL: <https://www.secuteck.ru> (дата обращения: 12.11.2025).
3. Широ, Л. М. К вопросу о сущности экономической безопасности предприятия / Л. М. Широ // Экономические отношения. — 2020. — Т. 10, № 4. — С. 1555-1564.
4. Britchenko I. Enterprise Economic Security Policy in Politically Volatile Environments / И. Бритченко // Economics, Finance and Management Review. — 2025. — № 2 (22). — С. 57–68.
5. Зайцев, И. Д. Финансовая безопасность предприятия / И. Д. Зайцев, В. Н. Загвоздина // Актуальные проблемы науки и практики. — Екатеринбург, 2022. — С. 200–207.
6. Агишев, А. Р. Финансовая безопасность предприятия и система показателей для ее оценки / А. Р. Агишев, А. А. Курашова // Russian Journal of Management. — 2021. — Т. 9, № 1. — С. 66–70.
7. Кузнецова, А. Ю. Анализ и оценка состояния экономической безопасности предприятия / А. Ю. Кузнецова // Вестник науки. — 2022. — № 3(48). — С. 93–99.
8. Smirnova, Z.V. System Factor and Analysis of Economic Security of Organizations / Z.V. Smirnova, V.P. Kuznetsov, A.V. Bogatyrev // Big Data in Information Society and Digital Economy. — Springer, 2023. — Vol. 124.