

**Чепик Ольга Викторовна**

д-р экон. наук, доцент, профессор

Институт подготовки государственных и муниципальных служащих

ФКОУ ВО «Академия права и управления

Федеральной службы исполнения наказаний»

г. Рязань, Рязанская область

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЦЕЛЯХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

*Аннотация: в статье рассматриваются проблемные аспекты, связанные с управлением и нейтрализацией отдельных угроз экономической безопасности крупного предприятия в современных экономических условиях хозяйствования. Обосновываются мероприятия по повышению прибыли предприятия и эффективному использованию заемных финансовых ресурсов за счет выбора конкретных направлений по расширению спектра рекламных услуг, совершенствованию внутренней документации и снижению уровня дебиторской задолженности.*

*Ключевые слова: стратегия управления, внутренняя документация, кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, экономическая безопасность.*

В современных сложных экономических условиях ведения хозяйственной деятельности предприятий финансовая устойчивость и дальнейшее развитие предприятий напрямую зависит от уровня их экономической безопасности. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта представляет собой комплексное состояние защищенности предприятия от различных факторов и угроз, способных дестабилизировать его функционирование, привести к финансовым потерям, потере конкурентных преимуществ, утрате активов и даже банкротству. Формирование эффективной системы обеспечения экономической безопасности становится ключевым фактором в стратегии управления предпри-

ятием, особенно в условиях нестабильной внешнеэкономической и политической обстановки [5].

Снижение финансовых показателей являются одной из причин возникновения угроз экономической безопасности, которые в свою очередь характеризуются падением ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Дебиторская и кредиторская задолженности непосредственно влияют на финансовое состояние организации, следовательно, имеет место разработка и обоснование возможных путей решения по повышению эффективности расчетов с дебиторами и кредиторами.

По результатам анализа финансового состояния предприятия было выявлено, что к концу исследуемого периода сумма кредиторской задолженности увеличивается, показатель ее обращаемости снижается, при этом срок ее погашения растет. На рисунке 1 представлена динамика показателей дебиторской и кредиторской задолженностей.

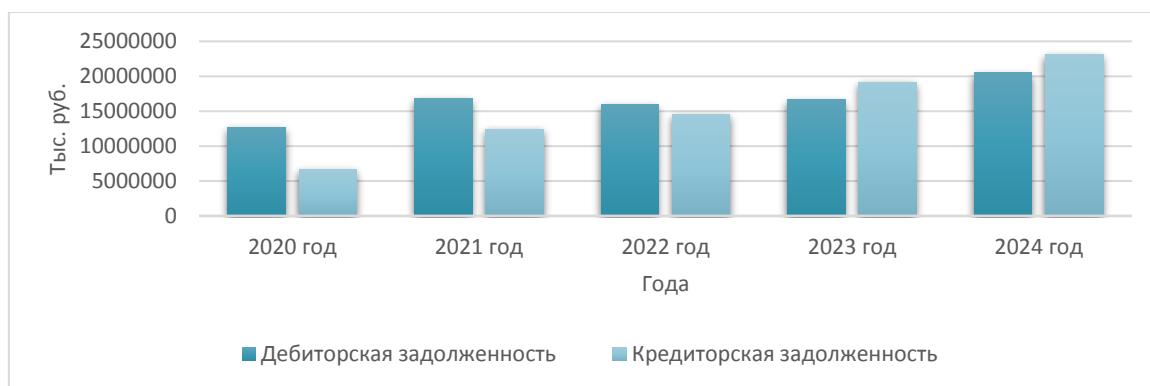


Рис. 1. Динамика показателей дебиторской и кредиторской задолженностей

Рост кредиторской задолженности указывает на увеличение долговых обязательств предприятия, возникновение проблем с платежеспособностью, а также повышение вероятности возникновения финансовых рисков. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской указывает на нехватку оборотных средств и может свидетельствовать о снижении ликвидности и финансовой устойчивости. [2] Для обоснования рекомендаций по дальнейшему управлению кредиторской задолженностью необходимо рассмотреть ее структуру (табл. 1).

Таблица 1

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

## Структура кредиторской задолженности предприятия

Показатель	2024 год	Удельный вес, %
Кредиторская задолженность, всего (тыс. руб.)	23159688	100
Поставщики и подрядчики	3258278	14,07
По оплате труда перед персоналом	266923	1,15
Перед государственными внебюджетными фондами	44831	0,19
По налогам и сборам	590160	2,55
Авансы полученные	18943656	81,80
Перед прочими кредиторами	55840	0,24

Таким образом, около 80% всей кредиторской задолженности составляют авансы полученные. Такой объем полученных авансов может привести к риску невыполнения обязательств, что в свою очередь может негативно сказаться на репутации хозяйствующего субъекта и его финансовой стабильности. Невыполнение своих обязательств по внесенным авансам приведет к утрате доверия со стороны клиентов и партнеров, а также к возможным юридическим последствиям.

Для контроля над кредиторской задолженностью, а именно над полученными авансами необходимо вести учет авансов по каждому клиенту, заказу и сроку исполнения.

В целях более детального анализа полученных авансов имеет место создание еженедельного отчета с остатками и изменениями по авансам на определенную дату.

Таким образом, документы позволяют:

- оперативно отслеживать выполнение обязательств по авансам;
- анализировать задолженности и минимизировать риск просрочки;
- планировать мероприятия по устраниению просроченных обязательств;
- оптимизировать финансовое планирование и управление ликвидностью;
- принимать обоснованные решения на основе актуальной информации о движении средств;

– улучшить финансовое состояние по средствам контроля за исполнением договорных обязательств [3].

С целью контроля и более полного представления о составе дебиторской и кредиторской задолженности рекомендуется детализировать данные строк 1230 «Дебиторская задолженность» и 1520 «Кредиторская задолженность» в бухгалтерском балансе. Данные фрагменты позволяют внутренним пользователям бухгалтерской отчетности получить полное представление о суммах дебиторской и кредиторской задолженности по элементам, а также проследить их изменения за период. Такая информация необходима для быстрого принятия решений по взысканию средств и покрытию имеющихся задолженностей.

Осуществим оценку эффективности предложенных нами ранее рекомендаций, которые необходимы для устранения и нейтрализации угроз и укрепление экономической безопасности предприятия. Для этого в таблице 2 рассмотрим перечень предложенных мероприятий и ожидаемый эффект от их применения [1].

Таблица 2

Рекомендации, направленные на нейтрализацию угроз экономической безопасности предприятия

Мероприятие	Характеристика	Ожидаемый эффект
Организация рекламной компании	Применение контекстной рекламы с помощью сервиса «ЯндексДирект» для увеличения объемов продаж продукции гражданского назначения	Увеличение прибыли за счет привлечения новых покупателей гражданской продукции
Внедрение внутренних форм документов и отчетности	Применение внутренних форм документов для контроля над уровнем дебиторской и кредиторской задолженностью с целью оптимизации бизнес-процессов и принятия верных управленческих решений	Оперативное выявление просроченных платежей и быстрое принятие мер по их устранению, повышение уровня контроля над ресурсами, а также минимизация финансовых потерь
Факторинг дебиторской задолженности	Заключение договора факторинга дебиторской задолженности с целью повышения ликвидности и списание части имеющихся обязательств	Увеличение оборотного капитала, сокращение объема кредиторской задолженности, а также улучшение финансового положения

Далее с целью предотвращения и нейтрализации угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта представим оценку экономической эффективности от применения предложенных рекомендаций.

В результате осуществления рекламной компании по средствам контекстной рекламы «ЯндексДирект» общие затраты на которую составили 100 тыс. руб. рассмотрим динамику показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия до и после применения мероприятия (табл. 3).

Таблица 3

Динамика результативных показателей деятельности организации  
после внедрения маркетинговых мероприятий

Наименование показателя	За 2023 год	За 2024 год	Значение после применения мероприятия	Отклонение (+/-)
Выручка, тыс. руб.	16994729	19965900	20365218	399318
Себестоимость продаж, тыс. руб.	18509032	15465563	15774974	410312
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(3082936)	2684024	4590244	1906220

Далее рассмотрим, как заключение договора факторинга отразится на финансовых показателях и деятельности предприятия. В рамках реализации данного мероприятия предусмотрено списание части кредиторской задолженности за счет поступивших в оборот средств. Это позволит не только улучшить финансовое состояние компании, но и оптимизировать управление обязательствами. В первую очередь планируется погасить те долги, на которые могут быть наложены штрафные санкции, пени и неустойки. Такой подход позволит избежать дополнительных финансовых потерь и снизить риски, связанные с возможными правовыми последствиями. Проведем оценку эффективности данного мероприятия (табл. 4, 5).

Таблица 4

Динамика показателей отражающие экономический эффект  
от использования факторинга

Наименование показателя	Значение показателя до внедрения мероприятия	Планируемое значение после внедрения мероприятия	Отклонение (+,-)
Оборотные активы, тыс. руб.	43083879	42583879	-495000
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,51	0,52	0,01
Период оборачиваемости оборотных активов, дн.	704,94	700,31	-4,6
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	20494059	19994059	-495000
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,07	1,09	0,02
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	340,56	335,97	-4,59
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	23159688	22734688	-420750
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,94	0,95	0,01
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	387,79	383,89	-3,90

Для оценки экономической эффективности предложенного мероприятия рассмотрим динамику изменения показателей платежеспособности предприятия.

Таблица 5  
Динамика показателей платежеспособности  
после заключения договора факторинга

Наименование показателя	Пороговое значение	2024 год	Значение после внедрения мероприятия	Отклонение (+/-)
Коэффициент текущей	1–2	1,81	1,83	0,02

(общей) ликвидности				
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,8–1	1,08	1,07	-0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,5	0,22	0,22	0

Таким образом, после заключения договора факторинга сумма дебиторской задолженности сократится, увеличится уровень ее оборачиваемости, а соответственно появятся средства, необходимые для покрытия текущих расходов. Тенденция показателей оборачиваемости оборотных активов, дебиторской и кредиторской задолженностей повышается, и в тоже время период их оборота снижается, что говорит об эффективности данного мероприятия, а также повышении платежеспособности и соответственно уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

### ***Список литературы***

1. Москвин В.А. Механизмы нейтрализации финансовых рисков / В.А. Москвин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/inside\\_neutralization.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/inside_neutralization.shtml) (дата обращения: 01.12.2025).
2. Игонина Л.Л. Управление региональными и муниципальными финансами: учебник для вузов / Л.Л. Игонина, А.С. Чулков; под ред. Л.Л. Игониной. – перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 134 с. – ISBN 978-5-534-16507-4 // Образовательная платформа Юрайт: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/531186> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Прогнозирование перспектив инновационного развития региональных и внутрифирменных экономических систем на основе программно-целевого метода планирования и управления: монография / О.В. Чепик, А.П. Соколов, И.В. Рыжов [и др.]. – Курск: Университетская книга, 2023. – 157 с. EDN OXSVHW

4. Чепик С.Г. Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия в системе экономической безопасности: монография / С.Г. Чепик, О.В. Чепик. – Курск: Университетская книга, 2022. – С. 170.
5. Чепик С.Г. Система внутреннего контроля для предупреждения банкротства организаций / С.Г. Чепик, О.В. Чепик // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – №11 (137). – С. 61. EDN CHBJVN