

Акимова М.А.

Научный руководитель: Свистунов А.В.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264 г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
Mari-akimova06@mail.ru

### **Ссудный процент как фактор ослабления финансовой системы**

В стандартной финансовой системе домашние хозяйства предоставляют фирмам факторы производства, они же в свою очередь создают блага и реализуют их домашним хозяйствам. Государство взимает налоги с участников денежного обращения и обеспечивает тем самым экономическую деятельность.

Банковский сектор играет роль обслуживания денежного обращения в системе, но в существующей процентной модели только ослабляет оборот. Домашним хозяйствам и фирмам зачастую не хватает ликвидности для текущих расходов или развития, они вынуждены брать кредиты с высокой процентной ставкой, попадая в долговую зависимость.

Фирмы вынуждены расширять производство – быстрее добывают сырье, наращивают выпуск товара. Домохозяйства берут потребительские и ипотечные кредиты для приобретения жилья, автомобиля, бытовой техники или просто для поддержания привычного уровня жизни, но затем перед ними встает необходимость работать еще больше. Под давлением процента экономические агенты с каждым разом ускоряют движение денежного потока в кругообороте, это приводит к большим затратам ресурсов, следовательно и больше отходов, что создает дополнительную нагрузку на окружающую среду.

Банковский сектор не ограничивается выдачей кредитов и взиманием процентов. Они аккумулируют сбережения фирм и домашних хозяйств, выплачивая процент по депозитам. Проблема в том, что процент остается незначительным и в значительной степени не помогает реальному сектору. Одновременно с этим отвлекаются денежные потоки из оборота.

Процент, который получают банки, практически не возвращается в кругооборот, он уходит на собственные интересы банковского сектора в другие финансовые системы, которые несут больше выгоды и редко несут пользу для общества. Государство что бы компенсировать утечку и не допустить кризиса, запускает эмиссию новых денег. Однако денежные средства снова оседают в банках и трансформируются в новые кредиты, порождая замкнутый круг.

В итоге сектора работают в основном не для создания благ, а на обслуживание собственных долгов.

Экономика слабеет, нагрузка на окружающую среду растет, подрывается устойчивость финансовой системы, снижается её эффективность и приостанавливается экономическое развитие страны.

Единственные, кто выигрывает в этой модели - сами банки. Они гарантировано получают прибыль, вне зависимости от эффективности производства.

В современной денежной системе заложено структурное противоречие: кредитование осуществляется под процент, но денежная масса, необходимая для выплаты этого процента, при первичной эмиссии не создается. В обращение поступает только сумма основного долга, тогда как средства для обслуживания отсутствуют. Это делает практически невозможным погашение всех обязательств без привлечения новых займов, что неизбежно ведет к накоплению задолженности. В результате ссудный процент выполняет функцию механизма перераспределения денежной массы от заемщиков к кредиторам.

В здоровой финансовой системе, банки работают как посредники. Они берут сбережения у одного сектора и дают в кредит другому, которые в этом нуждаются. Полученные средства возвращаются через инвестиции в кругооборот, способствуя развитию экономики. В действующей финансовой системе денежные средства уходят, обеспечивая исключительно интересы банковского сектора.

На сегодняшний момент эта проблема становится всё важнее. Процентная система заставляет экономику работать на долги, а не на развитие. Домашние хозяйства и фирмы берут

слишком много кредитов и не могут их отдать, цены постоянно растут, а сбережения теряют ценность. Требуется постоянная эмиссия, которая разгоняет инфляцию и ослабляет хозяйственную деятельность.

Белоусова П.В.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.В. Майорова  
*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный  
университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: p.belousova@internet.ru*

### **Совершенствование системы контроля и регулирования дебиторской и кредиторской задолженности АО «Муромский ремонтно-механический завод»**

Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью остаётся одной из ключевых задач финансового менеджмента промышленных предприятий. Для АО «Муромский ремонтно-механический завод», деятельность которого сосредоточена в сфере машиностроения и металлообработки, данная проблема имеет особую актуальность: дебиторская задолженность составила 78 513 тыс. руб. на конец 2024 года, а её доля в текущих активах достигла 19,91%. Анализ действующей системы контроля расчётов с контрагентами выявил ряд структурных недостатков, устранение которых составило предмет разработанного комплекса мероприятий.

Первым направлением совершенствования является внедрение скоринговой системы оценки кредитоспособности контрагентов. В настоящее время решение о предоставлении коммерческого кредита принимается ситуативно, без единой методологической основы, что создаёт риск концентрации задолженности у ненадёжных покупателей. Разработанная скоринговая карта включает шесть критериев оценки: срок работы контрагента на рынке, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент финансовой независимости, оборачиваемость дебиторской задолженности, история расчётов с предприятием и наличие обеспечения. Каждый критерий оценивается по шкале от 1 до 5 баллов с учётом веса в итоговом балле. Итоговый взвешенный скоринговый балл рассчитывается по формуле  $S = \sum(B_i \times V_i)$ , где  $B_i$  - балл по  $i$ -му критерию,  $V_i$  - его вес. По результатам расчёта контрагент относится к одному из трёх классов: А (балл 4,0–5,0) с отсрочкой до 60 дней и лимитом до 3 000 тыс. руб., В (2,5–3,9) с отсрочкой до 30 дней и лимитом до 1 500 тыс. руб., либо С (1,0–2,4), для которого возможна только предоплата. Применение скоринговой модели позволит снизить долю потенциально проблемной дебиторской задолженности с 9% до 4%, что в абсолютном выражении составит 3 926 тыс. руб.

Вторым направлением является разработка Положения о кредитной политике предприятия. Документ формализует правила предоставления коммерческого кредита, устанавливает порядок присвоения кредитных классов, определяет стандартные условия отгрузки, регламент мониторинга и ответственность подразделений. Принципиальным новшеством является введение механизма скидок за досрочную оплату: скидка 1,5% при оплате в течение 10 дней и 0,8% при оплате до 20 дней. Экономическое обоснование скидок строится на сравнении стоимости коммерческого кредита с альтернативной стоимостью финансирования. При ставке банковского кредита 21% годовых и периоде отсрочки 60 дней стоимость предоставляемого кредита составляет 3,45%. Скидка 1,5%, позволяющая покупателю сэкономить 50 дней кредита, эквивалентна годовой ставке 10,95%, что ниже банковской - следовательно, скидка выгодна обеим сторонам. Чистый эффект от введения системы скидок, рассчитанный как разница между экономией на стоимости финансирования (482 тыс. руб.) и суммой предоставляемых скидок (252 тыс. руб.), составляет 230 тыс. руб. в год.

Третье направление - оптимизация графика погашения кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность предприятия на конец 2024 года составила 74 237 тыс. руб. при среднем периоде погашения 37 дней. Выявленная проблема - отсутствие детализированного учёта в разрезе договоров и сроков - устраняется посредством внедрения еженедельного платёжного календаря с разбивкой по трём группам кредиторов: поставщики и подрядчики, авансы покупателей и прочие кредиторы. Дополнительно разработана матрица приоритизации платежей, выделяющая три уровня - критический (оплата без задержки), важный (допустимая задержка до 7 дней) и стандартный (до 14 дней). Целенаправленная работа по удлинению

периода погашения кредиторской задолженности перед поставщиками второго приоритета с 37 до 45 дней за счёт переговоров обеспечит дополнительное бесплатное финансирование в размере 14 916 тыс. руб. в обороте, что эквивалентно экономии 686 тыс. руб. в год на стоимости заёмного капитала. Рассмотрена также целесообразность использования факторинга в качестве резервного инструмента: его стоимость (498 тыс. руб. за 60-дневный период) ниже стоимости банковского кредита (514 тыс. руб.), что даёт дополнительную экономию 64 тыс. руб. в год при регулярном использовании инструмента.

Реализация мероприятий осуществляется преимущественно за счёт организационных изменений силами финансово-экономической и коммерческой служб. Совокупный экономический эффект в 7 221 тыс. руб. составляет 1,06% от выручки предприятия 2024 года (680 804 тыс. руб.), что для машиностроительного предприятия с традиционно невысокой рентабельностью является значимым результатом. Помимо прямого финансового эффекта, внедрение формализованных процедур управления задолженностью повышает предсказуемость денежных потоков, укрепляет платёжную дисциплину контрагентов и снижает зависимость качества управления от субъективных суждений отдельных сотрудников.

#### **Литература**

1. Ковалёв В.В. Управление финансовой структурой фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалёв. - Москва: Проспект, 2023. - 256 с.
2. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. - 3-е изд. - Москва: Омега-Л, 2022. - 752 с.
3. Лапуста М.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник / М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 575 с.

Васькин Е.А.

Научный руководитель: к.э.н., доцент, Терентьева И.В.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: e.vasckin@gmail.com

### **Совершенствование системы кредитования малого и среднего бизнеса в коммерческом банке (на примере ПАО «Промсвязьбанк»)**

В условиях трансформации российской экономики и ужесточения денежно-кредитной политики доступность банковского кредитования остаётся ключевым фактором развития малого и среднего предпринимательства (МСП). ПАО «Промсвязьбанк», являясь системно значимой кредитной организацией, активно наращивает присутствие в сегменте МСП, однако существующая система кредитования требует совершенствования [1, с. 12].

В ходе исследования, выполненного в рамках выпускной квалификационной работы, проведён анализ системы кредитования МСП в ПАО «Промсвязьбанк» за 2022–2024 гг. Установлено, что кредитный портфель МСП вырос на 35,1% (с 247,8 до 334,7 млрд руб.), доля портфеля МСП в общем кредитном портфеле увеличилась с 16,3% до 18,2%, а количество активных заёмщиков — на 36,4% (с 32,4 до 44,2 тыс.) Качество портфеля улучшилось: доля просроченной задолженности снизилась с 6,8% до 3,9%, стоимость риска — с 3,2% до 1,8%. Средний срок рассмотрения кредитной заявки составляет 6,8 рабочих дня по стандартным кредитам, доля одобренных заявок — 67%, что свидетельствует о наличии резервов для повышения доступности кредитования.

Выявлены следующие системные ограничения: недостаточное использование альтернативных данных (транзакционная активность, налоговые декларации) в скоринговых моделях для микропредприятий; длительный срок принятия решений по кредитам малому бизнесу (до 10 рабочих дней); низкая доля необеспеченных кредитов (14,8% портфеля) при высокой потребности в оборотном финансировании; ограниченное применение механизмов зонтичных поручительств Корпорации МСП (объём льготных кредитов — 42,8 млрд руб., или 16% новых выдач) [2, с. 178].

На основе проведённого анализа предложены следующие направления совершенствования системы кредитования МСП в ПАО «Промсвязьбанк»:

1. Внедрение гибридной скоринговой модели с интеграцией транзакционных данных по счетам и данных ФНС (налоговые декларации) для повышения точности оценки микропредприятий и сокращения доли отказов с 33% до 25%.

2. Сокращение срока рассмотрения заявок до 48 часов для кредитов до 10 млн руб. за счёт автоматизации андеррайтинга и перехода на электронный документооборот с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи.

3. Расширение необеспеченного кредитования до 25–30% портфеля путём внедрения продукта «Бизнес-овердрафт» с лимитом до 30% среднемесячных оборотов по счёту.

4. Увеличение объёмов кредитования под зонтичные поручительства Корпорации МСП до 80–100 млрд руб. ежегодно, с фокусом на обрабатывающие производства и МСП в моногородах.

5. Внедрение автоматизированной системы раннего предупреждения дефолтов на основе анализа 15 триггерных событий (снижение оборотов, налоговая нагрузка, появление исполнительных производств) с формированием планов реструктуризации на ранних стадиях (просрочка до 30 дней).

Реализация предложенных мероприятий позволит банку увеличить объём новых выдач МСП до 320–350 млрд руб. в год, снизить долю просроченной задолженности до 2,8–3,0% и повысить рентабельность сегмента за счёт роста комиссионных доходов и снижения стоимости риска.

### Литература

1. Отчётность ПАО «Промсвязьбанк» по МСФО за 2022–2024 гг. – М., 2025. – С. 12–45.
2. Анализ структуры и динамики кредитного портфеля малого и среднего бизнеса ПАО «Промсвязьбанк» // Финансовый менеджмент в банке. – 2024. – № 3. – С. 150–165.
3. Управление кредитными рисками в сегменте МСП: практика ПАО «Промсвязьбанк» // Банковское дело. – 2025. – № 2. – С. 280–295.
4. Организация процесса кредитования малого и среднего бизнеса в коммерческом банке / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Кнорус, 2024. – С. 230–250.
5. Продуктовая политика банков в сегменте МСП: современные тенденции // Вестник Финансового университета. – 2024. – № 4. – С. 170–185.
6. Оценка кредитоспособности заёмщиков малого и среднего бизнеса: методики и инструменты // Финансы и кредит. – 2024. – № 18. – С. 225–240.
7. Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам».
8. Работа с проблемной задолженностью в сегменте малого и среднего бизнеса / под ред. Г.Н.

Геранина Р.А.

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры ЭТиМК Свистунов А.В.  
*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный  
университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*

Адрес: г. Муром, ул. Орловская, 23  
E-mail: [geranina.renata.2018@gmail.com](mailto:geranina.renata.2018@gmail.com)

### **Партнерский подход к финансированию технического перевооружения промышленных предприятий**

Аннотация. Статья посвящена исследованию альтернативных подходов к финансированию технического перевооружения небольших промышленных предприятий. Рассматриваются ограничения традиционных инструментов и обосновывается потенциал партнерских моделей инвестирования, базирующихся на принципах разделения рисков и привязки доходности к реальному экономическому эффекту.

Ключевые слова: техническое перевооружение, партнерское инвестирование, промышленные предприятия, источники финансирования, кооперационные связи

Проблема обновления производственных мощностей промышленных предприятий сохраняет высокую актуальность для небольших производств, выступающих ключевыми звеньями в цепочках поставок крупных корпораций. Сложившаяся ситуация характеризуется разрывом между доступными источниками средств и реальными потребностями предприятий. Собственные ресурсы ограничены невысокой рентабельностью, а внешние заимствования сопряжены с требованиями, выполнение которых затруднено при неудовлетворительном состоянии основных фондов.

Опора на собственные средства не позволяет решить задачу масштабного обновления. Рентабельность в обрабатывающих производствах не превышает 7-9%, а амортизационные отчисления при устаревшем оборудовании незначительны. Доля собственных средств в структуре капиталовложений небольших предприятий достигает 60%, что отражает вынужденный характер самофинансирования при недоступности иных источников [4].

Банковские кредиты остаются недоступными из-за высоких ставок. В 2024-2025 годах стоимость кредитов для промышленных компаний составляла 15-20% годовых, что при существующей рентабельности делает обслуживание долга экономически нецелесообразным. Требования к залоговому обеспечению предприятия с высокой степенью износа фондов выполнить не в состоянии [2].

Фонд развития промышленности профинансировал более двух тысяч проектов на сумму свыше 700 млрд рублей. Условия займов привлекательны: ставки 1-5% годовых, срок до 7 лет. Однако доступ для небольших предприятий ограничен требованием софинансирования 20%, наличием залога и устойчивых финансовых показателей. Порядка 60% предприятий не могут воспользоваться программами Фонда.

Иные инструменты также малодоступны. Специальные инвестиционные контракты ориентированы на проекты от 750 млн рублей. Промышленная ипотека утратила ценовые преимущества. Программы развития поставщиков Корпорации МСП носят инфраструктурный характер и не включают прямого финансирования модернизации [3].

Выявленные ограничения актуализируют поиск альтернатив. Перспективны модели, основанные на партнерском взаимодействии участников производственных цепочек. Их логика иная: источник возврата инвестиций – не прибыль модернизируемого предприятия, а экономический эффект у его контрагента.

Исторический опыт плановой экономики содержит примеры беспроцентного финансирования через внутриотраслевое перераспределение ресурсов. В современной рыночной среде близкие принципы реализуются в партнерском (халяльном) финансировании, легализованном в экспериментальных режимах в четырех регионах РФ. Инструменты мудараба и мушарака предполагают разделение прибылей и убытков, отсутствие фиксированного

процента, зависимость дохода инвестора от успеха проекта. Объем сделок в 2024 году превысил 10 млрд рублей [5].

Принятый в 2024 году закон о синдицированном кредитовании позволяет крупным корпорациям привлекать ресурсы по ставкам 6-8% годовых, что открывает возможность использования их кредитного потенциала для финансирования поставщиков.

Целесообразно дополнить программы выращивания поставщиков инструментами прямого инвестирования по аналогии с мудараба и мушарака. Требуется разработка типовых процедур структурирования сделок, методик оценки экономического эффекта, порядка распределения рисков.

Таким образом, традиционные механизмы не отвечают потребностям небольших предприятий. Основное ограничение – ориентация на прибыль заемщика как источник возврата средств, что в условиях низкой рентабельности создает замкнутый круг. Перспективы связаны с развитием партнерских моделей, основанных на единстве интересов участников производственных цепочек.

### **Литература**

1. Полянская, С. Г. Инвестиции : учебник / С. Г. Полянская, Ю. В. Баранов. – 2-е изд. – Москва : КНОРУС, 2023. – 320 с.
2. Никулина, Е. Ю. Инвестиционное обоснование модернизации предприятий промышленности / Е. Ю. Никулина, А. В. Стрельцов, Г. И. Яковлев // Организатор производства. – 2020. – Т. 28, № 1. – С. 46-55.
3. Савицкая, Г. В. Анализ инвестиционной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 608 с.
4. Федеральная служба государственной статистики. Инвестиции в России. 2024 : стат. сб. – Москва : Росстат, 2025. – 215 с.
5. Разумовская, Е. А. Анализ исламского инвестиционного механизма «Мудараба» / Е. А. Разумовская и др. // Индустриальная экономика. – 2021. – № 5-1. – С. 6-13.

Груздев И.А.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Пугина Л.И.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
igruzdev136@gmail.com

### **Средства и способы снижения рисков инвестиционного проекта**

Любой инвестиционный проект связан с экономическими рисками. Рассмотрим понятие риска. С классической точки зрения, риск – это неопределённость, связанная с возможностью появления неблагоприятных последствий в ходе реализации проекта.

Шапиро В.Д. и Мазур И.И. определяют риск как потенциально измеряемую в численной форме вероятность нежелательных событий и характерных для них результатов в виде нежелательных трат, ущербов и финансовых потерь (предполагаемых доходов или материального имущества, а также финансов) [1].

Согласно Латышевой Л.А. риск – это экономическая категория, представляющая собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три экономических результата: отрицательный (ущерб, убыток), нулевой и положительный (выгода, прибыль) [2].

В экономике выделяют разные способы классификации рисков. Риски разделяют по следующим признакам.

По сфере возникновения или по характеру учета риски делятся на внешние и внутренние. По уровню принятия решения выделяют глобальные и локальные риски. По продолжительности действия во времени риски подразделяются на кратковременные и постоянные. По степени правомерности: оправданный и неоправданный риск. В зависимости от степени воздействия существует допустимый или минимальный риск (потери меньше ожидаемой прибыли), критический риск I степени (потери равны ожидаемой прибыли) и критический риск II степени (при данном уровне потерь затраты на производство продукции не окупаются), а также катастрофический риск (угроза банкротства). В зависимости от возможности страхования риски разделяют на страхуемые и нестрахуемые [3].

Необходимо помнить, что уменьшение рисков всегда приводит к увеличению затрат по проекту, но при этом способствует увеличению прибыли от данного проекта [4].

Ципес Г.Л. и Товб А.С. выделяют следующие средства снижения рисков.

Во-первых, перенос риска (избежание) – принятие такого решения по проекту из числа возможных, способствующего избеганию нежелательных рисков.

Во-вторых, принятие риска – согласие с наличием риска и избежание процедур по борьбе с ним, по причине их нерентабельности и неосуществимости [5].

Рассмотрим также стратегии минимизации риска.

Во-первых, уменьшение вероятности – это работы, нацеленные на минимизацию наступления рисков.

Во-вторых, снижение влияния – это деятельность, направленная на снижение количества негативных исходов от возникновения риска. Данные процедуры представляют собой обеспечение необходимых запасов (финансов, ресурсов, времени), создание других планов по организации труда, предполагающих выполнения задач с учётом возможных результатов рискованного случая и так далее [5].

Согласно Разу М.Л. главными способами по сокращению рисков являются: страхование, резервирование средств, распределение рисков или же их диверсификация.

Страхование рисков следует выполнять, если участвующие в проекте лица не могут реализовать проект при возникновении риска самостоятельно. Получается так, что страхование рисков представляет собой перенос некоторых рисков событий компании, занимающейся страхованием.

Резервирование средств для оплаты внеплановых затрат является одним из методов противодействия риску. Оно представляет собой отношение между возможными рисками,

изменяющими цену всей работы над проектом, и количеством затрат, требующихся для разрешения проблем при выполнении проекта.

Рассмотрим распределение рисков, или диверсификацию. Она представляет упорядочивание нагрузок фирмы или предприятия между типами работы, итоги которых не имеют взаимосвязи, между представителями проекта. Этот результативный метод позволяет уменьшить риски путём их распределения между представителями проекта. Диверсификация происходит в ходе разработки замысла проекта и необходимых контрактов. Необходимо помнить, что рост рисков у одного представителя сопутствует нормальным преобразованиям при распределении доходов от проекта [4].

Кроме главных, в некоторых случаях используют вспомогательные методы сокращения рисков: залог, лимитирование, гарантии, хеджирование и метод частных рисков [4].

В залоге продукция проекта может быть представлена как залог при взятии денег в долг.

Лимитирование рассматривается как процесс утверждения определённого предела общих затрат, торговли, долга и пр.

Гарантии представлены реализацией больших проектов, в основном запрашивающих вовлечения заёмных средств, из-за чего владелец проекта вынужден отправить в финансовое учреждение соглашение в письменной форме о погашении задолженности при отклонении заёмщика от погашения.

Хеджирование зачастую применяется в качестве возмещения ценового риска и представлено как принятие неотложных договорённостей и соглашений при возможном корректировании цен (курсов) для предпринимателей.

Метод частных рисков базируется на анализе рисков экспертами, но допускает присутствие точных данных о проекте [4].

Таким образом, работа с рисками представляет собой неотъемлемую часть продуктивной работы управления и принятия правильных решений в большинстве сфер деятельности. В современном мире работа с рисками чаще всего проводится на базе так называемой неоклассической теории риска. Экономисты выделяют разные методы оценки рисков, а также средства и способы борьбы с ними. Каждая организация или предприятие должны сами определить актуальные для них средства и способы снижения рисков, учитывая причины и условия их появления, а также выбранный вид деятельности.

### Литература

1. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6 е изд., стер. — М. : Издательство «Омега Л», 2010. — 960 с.
2. Финансовый риск-менеджмент : учебник / под общ. ред. Л. А. Латышевой ; Л. А. Латышева, Ю. М. Складорова, И. Ю. Складоров. – Ставрополь, 2021. – 376 с.
3. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 248 с.
4. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. ; под ред. проф. М.Л. Разу. - М. : КНОРУС, 2006. - 768 с.
5. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 240 с.: ил.

Доценко В.Д.  
Научный руководитель: к.э.н., доцент Терентьева И.В.  
*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный  
университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: vikulya\_sorokina\_99@mail.ru*

### **Основные направления расширения и диверсификации источников финансирования деятельности сельских домов культуры**

Финансирование культурных объектов, включая сельские дома культуры, является важным аспектом государственной культурной политики. В работе Жарковой Л.С. отмечается, что «эффективное финансирование культуры должно учитывать специфику разных её отраслей и поддерживать как традиционные формы, так и новые подходы, способствующие развитию культурной среды в сельской местности» [1].

Кириллова Н.Б. в своём исследовании подчёркивает, что «система финансирования культурных учреждений в сельской местности должна быть гибкой и учитывать экономические реалии, среди которых выделяются ограниченность местных бюджетов и зависимость от дотаций с уровней власти выше местного» [2].

Финансирование культуры представляет собой важный элемент государственной и частной политики, обеспечивающий развитие культурных и творческих отраслей [3].

В настоящее время сельские дома культуры сталкиваются с рядом трудностей из-за ограниченного финансирования и необходимости поиска новых путей развития. Традиционное государственное обеспечение зачастую не удовлетворяет все потребности этих учреждений, что вынуждает их искать новые подходы к управлению и способы привлечения дополнительных средств. Одним из эффективных решений становится проектное управление, которое позволяет не только справляться с текущими вызовами, но и создавать стабильные механизмы для получения дополнительного финансирования.

Президентский фонд культурных инициатив расширяет возможности поддержки сельских культурных учреждений. Некоммерческие, коммерческие организации и индивидуальные предприниматели могут претендовать на гранты от 500 тыс. до 10 млн. руб. для реализации проектов в области культуры, искусства и креативных индустрий. Приоритетное внимание уделяется инициативам, направленным на восстановление традиционных ремесел и создание многофункциональных культурных пространств.

Мероприятие «Создание межпоселенческого центра традиционных ремёсел» в Муромском районе демонстрирует эффективное использование проектного подхода. Центр объединяет три сельских дома культуры: Панфиловский, Борисоглебский и Ковардицкий. Согласно данному проекту, Панфиловский специализируется на лозоплетении, Борисоглебский – на текстильных ремёслах и вышивке, а Ковардицкий – на гончарном искусстве. На оборудование мастерских должно быть выделено 1603000 руб. 75% этих средств привлекается в виде гранта, 20% предоставляются из местного бюджета, а оставшиеся 5% поступают от спонсоров.

Инициатива включает проведение платных мастер-классов, которые обеспечат стабильное финансирование из внебюджетных средств. Согласно предварительным расчетам, в первый год проект может принести учреждениям культуры дополнительный доход в размере 949824 руб. Кроме того, проект окажет значительное социальное влияние: сохранение традиционных ремесел, создание новых возможностей для самореализации людей разных возрастов, укрепление связей между поколениями и развитие культурного туризма.

Ещё один успешный пример – проект «Сельский сувенир: возрождение местных традиций». Его цель – создать устойчивый источник дополнительных доходов через производство и продажу изделий с местной символикой. Начальные инвестиции в размере 160 тыс. руб. окупаются за 1,35 года и ежегодно приносят учреждению культуры около 118,8 тыс. руб. прибыли. Проект демонстрирует, как культурная деятельность может быть экономически успешной при умелом планировании и привлечении спонсорской поддержки на первом этапе.

Не менее важны и разовые проектные мероприятия, такие как празднование «Широкой Масленицы», организованное на базе Борисоглебского ДК. При минимальном бюджете в 20000 руб. (90% – спонсорские средства) такое мероприятие способно сформировать положительный имидж учреждения и привлечь новые источники финансирования. При проведении шести подобных праздников в год дополнительный доход учреждения может достигать 138000 руб.

Социально-экономическая эффективность проектного подхода подтверждается конкретными показателями. Внедрение предложенных мероприятий в работу сельских ДК Муромского района позволяет увеличить доходы от платных услуг на 2945 тыс. руб., повысить общую рентабельность операционной деятельности и улучшить рентабельность платных работ.

Проектное управление выступает мощным катализатором преобразования сельских домов культуры, переводя их деятельность из режима выживания в режим развития. Применение проектного метода требует от руководителей новых компетенций, но при этом способствует открытости в работе, объективному анализу результатов и привлечению дополнительных ресурсов. Сельские дома культуры, использующие этот метод, перестают быть второстепенными учреждениями и превращаются в значимые центры общественной жизни, способные эффективно отвечать на современные вызовы и играть ключевую роль в комплексном развитии сельских территорий.

Таким образом, переход на проектное финансирование и управление становится ключевым аспектом для развития сельских культурных объектов, объединяя их социальную значимость с экономической устойчивостью.

#### **Литература**

1. Жаркова Л.С. Организация деятельности учреждений культуры: учебник. – М.: Моск. гос. ун-т культуры и искусств, 2021. – 394 с.
2. Кириллова Н.Б. Менеджмент социокультурной сферы: учебное пособие. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2022. – 186 с.
3. Шекова Е.Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях: учебное пособие. – СПб.: Планета музыки, 2024. – 416 с.

Кальскова Д.А.

Научный руководитель: к.э.н. Орлова А.Л.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
dianakalskova@mail.ru

## **Оценка уровня задолженности предприятий и организаций в Российской Федерации**

В рыночной экономике учет величины дебиторской и кредиторской задолженности важен для обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, так как они напрямую влияют на способность своевременно исполнять обязательства. Необходимость контроля дебиторской задолженности обусловлена такими ключевыми факторами, как иммобилизация средств из оборота, кредитные риски, рост потерь от безнадежных долгов, влияние на финансовую устойчивость. Наряду с этим основными причинами важности контроля кредиторской задолженности являются: просроченная задолженность перед бюджетом и контрагентами, зависимость от кредитов, угроза банкротства, риск потери финансовой устойчивости.

При этом ключевое значение имеет не просто контроль каждого вида задолженности в отдельности, а поддержание их сбалансированности. Как отмечают Ковалев В.В. и Савицкая Г.В., именно несбалансированность дебиторской и кредиторской задолженностей чаще всего становится причиной ухудшения ликвидности и кассовых разрывов [2, 3].

По данным Росстата [1] в 2022 году дебиторская задолженность организаций в Российской Федерации составила 436,6 млрд. руб., в 2023 году - 431,5 млрд. руб., что на 5,1 млрд. руб. меньше. Данное снижение было вынужденной мерой и рациональной реакцией бизнеса. Оно произошло, прежде всего, за счет массового перехода предприятий на работу по предоплате, а также из-за ужесточения кредитной политики (сокращение отсрочек платежа покупателям и заказчикам). В 2024 году относительно 2023 года наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности на 74,8 млрд. руб. (на 17%). С одной стороны, это указывает на рост деловой активности и расширение бизнесов, что связано с уходом иностранных предприятий с российского рынка. С другой стороны, данная динамика несет в себе серьезные риски, связанные с платежеспособностью клиентов и управлением оборотным капиталом.

Кредиторская задолженность организаций в Российской Федерации в 2022 году по данным Росстата [1] составила 434,8 млрд. руб., в 2023 году - 370,0 млрд. руб., что на 64,8 млрд. руб. меньше. Данное снижение было вызвано прекращением кредитования российских предприятий западными банками, а также внедрением Единого налогового счета. Первый фактор снизил задолженность за счет невозможности получения новых кредитов от западных банков при сохранении обязанности погашать ранее выданные. Второй фактор - за счет улучшения налоговой дисциплины, ускорения расчетов с бюджетом и сокращения просроченной задолженности. В 2024 году по сравнению с 2023 годом произошел рост кредиторской задолженности на 4,3 млрд. руб. Данное увеличение было вызвано ростом ключевой ставки, вследствие чего предприятия переориентировались с банковских кредитов на кредиторскую задолженность (перед поставщиками и подрядчиками) как на основной инструмент пополнения оборотного капитала.

Таким образом, если 2023 год характеризовался вынужденным снижением обоих видов задолженности из-за санкционных ограничений, то 2024 год продемонстрировал их рост, обусловленный адаптацией российских предприятий к новым условиям.

### **Литература**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: URL: <https://www.rosstat.gov.ru/>
2. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2021. – 1104 с. – ISBN: 978-5-392-34249-5

3. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. – 15-е изд., испр. и доп. – Москва: Инфра-М, 2025. – 587 с. – ISBN 978-5-16-020083-5

Косоногова А.С.

Научный руководитель: к.э.н. Орлова А.Л.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: kostonogovaanastasiya@yandex.ru

### Диагностика инвестиционного имиджа АО «МРМЗ» и факторов его формирования

Инвестиционный имидж предприятия – явление неоднозначное: он не сводится ни к финансовой отчётности, ни к репутации в профессиональной среде, а представляет собой целостный образ, складывающийся у потенциального инвестора из множества разрозненных сигналов [2]. Для промышленного предприятия, ориентированного на узкий круг корпоративных заказчиков и работающего в консервативной отраслевой среде, вопрос о том, каким этот образ является в действительности и насколько он соответствует реальному потенциалу компании, приобретает особую практическую значимость [1]. Именно в этой логике проводилась диагностика инвестиционного имиджа АО «Муромский ремонтно-механический завод».

В части инвестиционной деятельности предприятие придерживалось модели самофинансирования: в 2021-2023 годах собственные источники формировали 93-97% инвестиционного потенциала. В 2024 году произошёл качественный сдвиг – объём вложений в основные средства увеличился в 3,6 раза до 47 860 тыс. руб., а норма инвестирования в основные средства достигла 45,5% против 16,7% годом ранее. Одновременно было привлечено долгосрочное заёмное финансирование в размере 57 421 тыс. руб. – первый подобный прецедент за анализируемый период. Бенчмаркинг ключевых показателей относительно отраслевых данных по виду деятельности «Производство готовых металлических изделий» показывает, что предприятие превосходит среднеотраслевой уровень по коэффициенту автономии и темпу роста выручки, однако уступает по доле инвестиций во внеоборотные активы к совокупным активам (9,23% при отраслевом ориентире 12-18%).

Рейтинговая оценка инвестиционного имиджа проводилась по четырём блокам с различными весовыми коэффициентами. Ниже представлены сводные результаты оценки.

Таблица 1 - Сводная рейтинговая оценка инвестиционного имиджа АО «МРМЗ»

Блок оценки	Вес блока, %	Балл блока (1-5)	Взвешенный балл	Уровень
Финансово-экономический	40	4,29	1,716	Высокий
Производственно-технологический	25	4,60	1,150	Высокий
Управленческий и репутационный	20	4,20	0,840	Высокий
Информационно-коммуникационный	15	1,80	0,270	Критический
ИТОГО - интегральный рейтинг инвестиционного имиджа	100	–	3,976	Удовлетвор.

Финансово-экономический блок (вес 40%) получил оценку 4,29 балла. Высокие значения коэффициента автономии, ликвидности и темпа роста выручки обеспечивают уверенную оценку, однако рентабельность продаж в 6,25% при ориентире 8% и ROE в 9,29% при нормативе 10% не позволяют достичь максимума.

Производственно-технологический блок (вес 25%) оказался сильнейшим – 4,60 балла. Определяющую роль сыграли: резкое наращивание капитальных вложений, снижение коэффициента накопления амортизации с 57,9% до 48,3% (свидетельство обновления фондов), наличие сертификата ISO 9001 и диверсифицированная продуктовая линейка, охватывающая одновременно железнодорожную и дорожно-строительную отрасли. Совокупность этих факторов создаёт образ технологически дееспособного предприятия, способного к расширенному воспроизводству.

Управленческий и репутационный блок (вес 20%) получил оценку 4,20 балла. История предприятия с 1936 года и долгосрочное партнёрство с АО «РЖД» и ВНИИЖТ обеспечивают исключительно высокий репутационный капитал в профессиональной среде. Выплата дивидендов в размере 9 580 тыс. руб. ежегодно подтверждает соблюдение интересов акционеров. Снижение оценки связано с базовым уровнем корпоративного управления: для непубличного АО это формальная норма, однако отсутствие совета директоров с независимыми членами и аудиторского комитета может отпугнуть инвесторов, рассматривающих вхождение в капитал.

Критическим слабым местом оказался информационно-коммуникационный блок – всего 1,80 балла при весе 15%. Предприятие фактически не присутствует в публичном пространстве как объект инвестирования: IR-функция отсутствует, финансовая отчётность предоставляется только по запросу, нефинансовая и ESG-отчётность не формируется, медиаприсутствие носит эпизодический характер. Корпоративный сайт ориентирован на клиентов, а не на инвесторов. Именно этот провал не позволяет интегральному рейтингу преодолеть отметку 4,0: без него индекс составил бы около 4,17.

SWOT-анализ факторов инвестиционного имиджа позволяет выделить ряд принципиальных наблюдений. Сильные стороны предприятия носят труднокопируемый, институциональный характер – многолетняя история, системообразующие контракты, патентный портфель. Слабые стороны, напротив, сосредоточены в управляемых параметрах. К ним относятся:

- снижение рентабельности продаж (с 8,46% до 6,25% за три года);
- отсутствие IR-функции и публичной финансовой отчётности;
- слабое медиаприсутствие и ограниченный корпоративный сайт;
- базовый уровень корпоративного управления (нет независимых членов в совете директоров);
- отсутствие нефинансовой отчётности;
- избыточный уровень ликвидности как признак неэффективного использования свободных средств.

Принципиальная устранимость этих слабостей и есть главный вывод SWOT-диагностики: перечисленные ограничения – не структурная проблема, а следствие управленческой консервативности, которая поддается изменению без кардинальной перестройки бизнес-модели.

Возможности, открывающиеся перед предприятием, хорошо корреспондируют с его сильными сторонами. Рост государственных инвестиций в железнодорожную инфраструктуру - в сегменте производства металлических изделий капвложения выросли со 139 до 343,2 млрд руб. за 2021-2024 годы (+147%) – создаёт благоприятный спросовый контекст. Механизм инвестиционного налогового вычета (ст. 286.1, 286.2 НК РФ) позволяет снизить налоговую нагрузку при наращивании вложений в ОС, что уже началось в 2024 году. Добровольное расширение раскрытия информации представляет собой наиболее доступный и наименее затратный инструмент повышения инвестиционного имиджа.

Таким образом, АО «МРМЗ» – предприятие с высоким потенциалом и слабой видимостью. Интегральный рейтинг в 3,976 балла отражает именно этот парадокс: три из четырёх блоков оценки находятся на уровне 4,2-4,6, тогда как информационно-коммуникационный блок тянет совокупный индекс вниз. Разрыв между объективной инвестиционной привлекательностью и её восприятием внешними аудиториями – это и есть тот имиджевый дефицит, устранение которого не требует значительных финансовых вложений, но может кардинально изменить позицию предприятия в глазах потенциальных партнёров по капиталу.

### Литература

1. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. – Киев: Ника-Центр, 2023. – 480 с.
2. Пупенцова С.В. Управление стоимостью и инвестиционным имиджем предприятия. – СПб.: Изд-во политехн. ун-та, 2020. – 198 с.

Луценко Д.В.

Научный руководитель: старший преподаватель Бессарабова Н.В.  
*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
dima6791@yandex.ru

### **Анализ и оценка финансовых результатов деятельности предприятия (на примере НАО «Красная поляна»)**

В условиях рыночной экономики прибыль является главным индикатором эффективности хозяйственной деятельности, источником самофинансирования и основой инвестиционной привлекательности предприятия. Для капиталоемких отраслей, таких как туризм и гостеприимство, системный анализ финансовых результатов приобретает особое значение в силу высокой доли постоянных затрат, сезонности и зависимости от внешних факторов. Цель настоящего исследования — проведение комплексного анализа финансовых результатов и разработка рекомендаций по повышению их эффективности на примере НАО «Красная поляна» — всесезонного горного курорта в г. Сочи.

Финансовый результат представляет собой разницу между доходами и расходами организации. В российской практике выделяют несколько уровней его формирования: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Каждый из этих показателей выполняет оценочную, стимулирующую, воспроизводственную и фискальную функции.

Основными методами анализа выступают:

- горизонтальный (временной) анализ — оценка динамики показателей; вертикальный (структурный) анализ — определение удельного веса статей в выручке; факторный анализ — количественная оценка влияния факторов на изменение прибыли (метод цепных подстановок);

- анализ рентабельности — расчет и интерпретация относительных показателей эффективности (рентабельность продаж, активов, собственного капитала, модель Дюпона).

НАО «Красная поляна» — крупный курортный комплекс, созданный в 2001 г. и получивший развитие в рамках подготовки к Олимпиаде 2014 г. Основной вид деятельности — гостиничный бизнес; компания также оказывает услуги горнолыжного катания, питания, развлечений и организации мероприятий. Организационная структура дивизиональная (по продуктово-территориальному принципу).

Анализ бухгалтерской отчетности за 2022–2024 гг. выявил устойчивую положительную динамику ключевых показателей. Выручка компании увеличилась с 8 815 млн руб. в 2022 г. до 13 673 млн руб. в 2024 г. (рост на 55,1%). Прибыль от продаж, имевшая отрицательное значение в 2022 г. (–1 151 млн руб.), в 2024 г. достигла 754,7 млн руб. Чистая прибыль также изменила знак: с убытка в 2 997 млн руб. в 2022 г. до прибыли 986,9 млн руб. в 2024 г.

Структурный анализ показал радикальное снижение доли себестоимости в выручке — с 92,8% в 2022 г. до 74,7% в 2024 г., что привело к росту валовой маржи с 7,2% до 25,3%. Доля управленческих и коммерческих расходов относительно выручки сократилась благодаря эффекту масштаба. Существенное улучшение финансового результата также связано с реструктуризацией долга: проценты к уплате снизились с 1 438 млн руб. в 2022 г. до 54 млн руб. в 2024 г.

Применение метода цепных подстановок за период 2023–2024 гг. позволило установить, что прирост прибыли от продаж на 1 062 млн руб. на 106,8% обеспечен ростом рентабельности продаж (на 8,3 процентных пункта). Влияние изменения выручки при базовой убыточности оказалось незначительным и отрицательным. Таким образом, ключевым драйвером стало повышение операционной эффективности, прежде всего за счет снижения себестоимости.

Рентабельность продаж в 2024 г. достигла 5,5% (против отрицательных значений в предшествующие годы), однако остается ниже целевого отраслевого уровня (8–12%). Рентабельность собственного капитала, рассчитанная по модели Дюпона, составила 2,02%, что

обусловлено низкой оборачиваемостью активов (0,243), характерной для капиталоемких курортных предприятий.

На основе проведенного анализа предложен комплекс мероприятий, направленных на дальнейшее улучшение финансовых результатов.

Оптимизация структуры затрат. Проведение аудита административных процессов, внедрение ERP-системы для снижения управленческих расходов на 5%. Прогнозируемая экономия — 99 млн руб. в год.

Повышение маржинальности услуг. Развитие высокомаржинальных направлений (спа, премиум-питание, МТСЕ-туризм) с увеличением их доли в выручке с 15% до 20%. Ожидаемый прирост валовой прибыли — 66 млн руб.

Внедрение динамического ценообразования. Использование систем гибкого ценообразования на основе анализа спроса и поведения конкурентов позволит увеличить выручку на 3%. Дополнительная прибыль — 22,6 млн руб.

Цифровая трансформация и развитие клиентоориентированности. Внедрение CRM-системы (например, «Битрикс24») и мобильного приложения для повышения лояльности и повторных продаж.

Экономическая оценка трех ключевых мероприятий (динамическое ценообразование, снижение управленческих расходов, развитие премиум-направлений) показала, что общие затраты составят около 50 млн руб., а совокупный годовой эффект — 138 млн руб., что обеспечивает срок окупаемости менее полугода.

Проведенное исследование подтвердило, что НАО «Красная поляна» успешно преодолело период убыточности и вышло на траекторию устойчивого роста благодаря повышению операционной эффективности и реструктуризации долгов. Вместе с тем резервы для дальнейшего улучшения финансовых результатов сохраняются. Реализация предложенных мероприятий позволит увеличить чистую прибыль, повысить рентабельность и укрепить конкурентные позиции курорта. Представленная методика анализа и набор инструментов могут быть применены на других предприятиях сферы гостеприимства.

### Литература

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. — 8-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 330 с.
2. Ефимова О.В., Мельник М.В. (ред.). Анализ финансовой отчетности: учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2022. — 451 с.
3. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 208 с.
4. Официальный сайт НАО «Красная поляна» [Электронный ресурс]. — URL: <https://krasnayapolyanaresort.ru> (дата обращения: 15.03.2026).  
Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности ФНС России [Электронный ресурс]. — URL: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 14.02.2026).

Решетняк А.Д.

Научный руководитель: к.э.н., доцент И.В. Терентьева

*Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*

602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23

E-mail: reshaucheba@yandex.ru

### **Анализ системы финансового планирования и контроля в государственном учреждении здравоохранения**

Вопросы организации финансового планирования и контроля в государственных учреждениях здравоохранения сохраняют устойчивую актуальность в условиях последовательного курса на повышение эффективности расходования бюджетных средств. Для казённых учреждений, финансируемых из регионального бюджета, задача грамотного распределения ресурсов приобретает особое значение: ограниченность финансирования при обширном перечне социальных обязательств требует от менеджмента не только точного исполнения утверждённых плановых показателей, но и способности своевременно выявлять отклонения и реагировать на них.

Расходы ГКУЗ ВО «Муромский дом ребёнка специализированный» в 2024 году достигли 62 413 тыс. руб., превысив уровень 2023 года на 5 353 тыс. руб. (9,38%). Доминирующую позицию в структуре затрат занимают расходы на оплату труда и начисления на неё - в совокупности 85,5% от общего объёма расходов, что полностью соответствует специфике медицинского учреждения. Динамика по прочим статьям относительно ровная: расходы на коммунальные услуги выросли незначительно, тогда как расходование материальных запасов, напротив, сократилось на 449 тыс. руб., что может свидетельствовать об оптимизации закупок.

Таблица 1 - Исполнение бюджетной сметы расходов учреждения в 2023–2024 гг., тыс. руб.

Статья расходов	План 2023	Факт 2023	План 2024	Факт 2024
Заработная плата	36800	36482	41200	40695
Начисления на оплату труда	11600	11479	13100	12827
Закупка энергетических ресурсов	7000	6776	6500	6363
Прочая закупка товаров, работ и услуг	2300	2229	2450	2481
Итого	57800	57060	63300	62413

Исполнение бюджетной сметы по итогам обоих лет укладывается в допустимые пределы: в 2023 году фактические расходы оказались ниже плановых на 740 тыс. руб. (-1,28%), в 2024 году - на 887 тыс. руб. ниже плана (-1,42%). Максимальное отклонение по отдельным статьям не превысило 6%, что свидетельствует о достаточной точности применяемой методики планирования. Государственное задание в части обеспечения плановых койко-дней выполнялось в диапазоне 99,94–100,86%, то есть фактически без отклонений.

Система финансового контроля в учреждении включает три уровня: внешний государственный контроль (Министерство здравоохранения и Министерство финансов Владимирской области, Счётная палата области), административный контроль со стороны главного врача и ежедневный финансовый контроль главного бухгалтера. Функционирует комиссия по внутреннему контролю, проводящая ежеквартальный анализ исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности. По результатам всех внешних проверок за 2022–2024 годы нарушений нецелевого использования бюджетных средств выявлено не было; замечания носили технический характер и были устранены в установленные сроки.

Вместе с тем проведённый анализ позволяет зафиксировать существенные слабые места действующей системы. К их числу относятся:

а) инерционный характер планирования - плановые значения бюджетной сметы формируются преимущественно путём индексации расходов предшествующих периодов без привязки к нормативам затрат и целевым показателям эффективности;

б) отсутствие формализованной системы управления финансовыми рисками: риски не классифицированы, не ранжированы по степени критичности, ответственность за их мониторинг не закреплена;

в) отсутствие утверждённого регламента работы комиссии по внутреннему контролю с чёткими критериями оценки выявленных отклонений и порядком реагирования на них;

г) структурный дефицит ликвидных активов при полном отсутствии денежных средств на балансе, что создаёт риски нарушения кассовой дисциплины при неравномерном доведении лимитов бюджетных обязательств.

Обозначенные недостатки определяют конкретные направления совершенствования системы. Прежде всего, переход от затратного к нормативному методу планирования позволит установить более обоснованную плановую базу: расчёт потребности в ресурсах на основе норм потребления медикаментов, питания и коммунальных услуг в расчёте на одного воспитанника в день даёт возможность связать плановые показатели с реальными параметрами деятельности учреждения, а не просто индексировать предшествующие расходы.

Формализация управления рисками не требует значительных ресурсов, однако существенно повышает качество внутреннего контроля. Разработка реестра рисков финансово-хозяйственной деятельности с разграничением ответственности и установленными периодами мониторинга превращает контрольную деятельность из реактивной в проактивную. В сочетании с утверждённым регламентом комиссии по внутреннему контролю - где прописаны конкретные критерии существенности отклонений - это формирует замкнутый контур управления финансовыми рисками.

Отдельного внимания заслуживает совершенствование кассового планирования. Практика еженедельного мониторинга исполнения и сигнальный порог в 80% освоения по статьям - хороший задел, однако введение детализированного кассового плана с разбивкой по месяцам и механизмом скользящего пересмотра позволит более точно управлять денежными потоками в условиях неравномерного финансирования.

Проведённый анализ показывает, что ГКУЗ ВО «Муромский дом ребёнка специализированный» в целом справляется с исполнением бюджетных обязательств: государственное задание выполняется в полном объёме, отклонения от сметы минимальны, грубых нарушений при внешних проверках не зафиксировано. Однако функционирующая система носит преимущественно регистрационный, а не аналитический характер - она фиксирует свершившиеся факты, но не ориентирована на предупреждение отклонений.

### **Литература**

1. Ахинов Г.А. Экономика общественного сектора: учебник / Г.А. Ахинов, Е.Н. Жильцов. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 345 с.
2. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система: учебник / А.М. Годин, В.П. Горегляд, И.В.