

Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования

Горбунова Т.П., Саатова Н.К.

Статья посвящена разработке инструментария финансового управления с элементами бюджетного финансирования для коммерческих предприятий, осуществляющих свою деятельность с привлечением бюджетных средств. В рамках исследования рассматривается понятие финансового управления как совокупности методов и приемов, направленных на повышение доходности, минимизацию рисков, оптимизацию структуры капитала и обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Особое внимание уделено задачам финансового управления, таким как планирование, бюджетирование, управление рисками и максимизация прибыли, а также разработке индикаторов, которые могут оценить эффективность их выполнения и достижения целей компании.

Разработка индикаторов включает как количественные, так и качественные параметры, характеризующие эффективность финансового управления, привлечения и использования бюджетных средств, эффективность организационных процессов, таких как наличие бюджетирования, планирования, управления рисками, обеспечение финансовой устойчивости и т.п. В статье представлены общие, вспомогательные и специфические индикаторы, отражающие уровень достижения целей финансового управления, на основе которых разработана система оценки эффективности финансового управления, позволяющая проводить мероприятия, направленные на повышение финансовой устойчивости предприятия.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Горбунова Т.П., Саатова Н.К. Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 162–170.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовое управление, бюджетное финансирование, индикаторы эффективности, управление рисками, финансовая устойчивость, планирование, бюджетирование, оценка эффективности, коммерческое предприятие, бюджетные средства.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-162-170

Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement

Gorbunova T.P., Saatova N.K.

The article is devoted to the development of financial management tools incorporating elements of budgetary funding for commercial enterprises operating with the involvement of public funds. The study examines the concept of financial management as a set of methods and techniques aimed at increasing profitability, minimizing risks, optimizing capital structure, and ensuring the financial stability of an enterprise. Particular attention is paid to the key tasks of financial management, such as planning, budgeting, risk management, and profit maximization, as well as to the development of indicators that can assess the effectiveness of their implementation and the achievement of corporate goals.

The development of these indicators includes both quantitative and qualitative parameters that characterize the efficiency of financial management, the attraction and use of budgetary resources, and the effectiveness of organizational processes such as the presence of budgeting, planning, risk management, and financial sustainability. The article presents general, auxiliary, and specific indicators reflecting the level of achievement of financial management objectives, based on which a system for evaluating financial management efficiency has been developed. This system enables the formation of measures aimed at enhancing the financial stability of an enterprise.

FOR CITATION

Gorbunova T.P., Saatova N.K. Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 162–170.

APA

KEYWORDS

Financial management, budgetary funding, performance indicators, risk management, financial stability, planning, budgeting, performance evaluation, commercial enterprise, budgetary resources.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях динамично развивающейся экономики, когда коммерческие предприятия сталкиваются с многочисленными вызовами и рисками, финансовое управление становится ключевым элементом успешной деятельности. Одной из важных задач финансового управления является обеспечение эффективного распределения ресурсов, повышение доходности, оптимиза-

ция структуры капитала и минимизация рисков неплатежеспособности. Особенно это актуально для тех предприятий, которые осуществляют свою деятельность с привлечением как собственных, так и заемных средств, а также с использованием бюджетных ресурсов.

Включение бюджетных средств в корпоративный оборот требует специальных показателей финансового менеджмента, поскольку это суще-

ственno влияет на процесс контроля организации планирование учёта. Управление финансовыми потоками на предприятиях переходит на новый уровень управления финансовыми потоками, что определённо сказывается на финансовом благополучии предприятия.

Таким образом, целью настоящего исследования является разработка инструментария финансового управления – индикаторов, как маркеров своевременного выявления пробелов в финансовом управлении деятельности предприятия, осуществляющих деятельность с привлечением бюджетных средств и предложение типовых, алгоритмичных мероприятий, направленных на повышение эффективности финансового управления.

Разработка показателей требует сочетания количественных и качественных компонентов измерения. Финансовые и бюджетные показатели будут отслеживаться количественно с помощью установленных показателей, в то время как организационные процессы на предприятии будут оцениваться с помощью установленных качественных показателей, таких как планирование бюджета и доступность управления рисками. Эта методология позволяет нам получить полное представление об эффективности финансового менеджмента как для внутренних корпоративных целей, так и для целей внешних инвесторов, кредитных учреждений и государственных органов.

В ходе исследования рассмотрены теоретические основы финансового управления, в которых используются элементы бюджетного финансирования, с последующей разработкой критериев оценки и практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности коммерческого предприятия.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Финансовое управление является важнейшей частью общей системы управления коммерческими предприятиями. Оно охватывает весь процесс планирования, организации и контроля финансовых ресурсов, обеспечивая их эффективное использование с целью достижения устойчивого финансового положения предприятия и повышения его доходности. Основной задачей финансового управления является оптимизация финансовых потоков, что способствует не только достижению максимальной прибыли, но и минимизации финансовых рисков, улучшению ликвидности и обеспечению устойчивости бизнеса [3].

При использовании бюджетного финансирования финансовое управление обладает рядом очевидных преимуществ. Среди них – стабиль-

ность и предсказуемость поступления средств, что позволяет организациям планировать свою деятельность и долгосрочные проекты с уверенностью в наличии необходимых ресурсов. Также важным достоинством является гарантия доступности финансов для реализации социально значимых программ, что способствует справедливому распределению ресурсов между секторами экономики и социальными группами, поддерживая социальную стабильность. Строгий контроль за целевым использованием бюджетных средств снижает риски коррупции и неэффективного расходования, обеспечивая прозрачность финансовых процессов [7]. Вместе с тем, имеются и существенные недостатки. В условиях экономического кризиса или сокращения доходов возможны урезания финансирования, что увеличивает зависимость от государственного бюджета и негативно сказывается на деятельности организаций. Бюрократические процедуры и задержки повышают административную нагрузку и замедляют реализацию важных проектов. Кроме того, жесткие ограничения на использование бюджетных средств снижают гибкость финансового управления, затрудняя адаптацию к изменениям в потребностях или внешнеэкономической ситуации.

Важным аспектом финансового управления при использовании бюджетного финансирования является соблюдение принципов бюджетного финансирования, которые делятся на общие и частные.

К общим относятся:

- соблюдение законности (выделение средств только на основе утвержденного бюджета и бюджетной росписи);
- целевой характер предоставления средств;
- ограничение объемов выделения в рамках утвержденных лимитов бюджетных обязательств.

К частным принципам относят, например, зависимость объема финансирования от достигнутых показателей (по контингенту, штату), что особенно актуально для бюджетных учреждений.

Финансовое управление включает в себя множество элементов, включая планирование бюджета и принятие решений об оптимальной структуре капитала, а также управление рисками, анализ финансовых результатов и мониторинг планов по внедрению финансовых показателей. В повседневной реализации успешного финансового менеджмента используется множество инструментов и методов, которые работают на достижение целей организации.

Финансовый менеджмент уделяет центральное место анализу эффективности использования бюджетных средств. Бюджетное финансирование предприятий, реализующих проекты из государственных фондов, осуществляется в соответствии с конкретными процедурами, включая соблюдение бюджетных стандартов и требований государственного надзора. Для оценки исполнения бюджета требуются конкретные показатели, которые помогают организациям проверять эффективность своего финансирования наряду с выполнением финансовых обязательств.

Основные принципы разработки индикаторов эффективности финансового управления включают объективность, динамическую сопоставимость, универсальность и прозрачность. Объективность и верифицируемость предполагают использование достоверных, проверяемых данных, исключающих субъективные искажения, а также стандартизованные и прозрачные методики измерения, что обеспечивает точность и воспроизводимость оценки. Принцип динамической сопоставимости означает, что индикаторы должны позволять анализ в динамике – сравнение результатов за разные периоды, выявление тенденций, прогнозирование рисков и корректировку стратегий управления. Универсальность и адаптируемость предполагают возможность применения индикаторов в различных организациях и сферах с учётом их специфики, при сохранении методологической строгости [11]. Наконец, прозрачность и отчётность требуют открытости в формировании и использовании данных, доступности информации о бюджетных расходах и строгого контроля за целевым использованием средств. Высокий уровень прозрачности снижает риски коррупции, способствует общественному контролю и повышает доверие к финансовым процессам.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Авторы применили комплексный исследовательский подход к изучению показателей эффективности финансового менеджмента с использованием элементов бюджетного финансирования посредством теоретического анализа и эмпирических исследований, а также количественных и качественных методов оценки. В данном исследовании были проанализированы организации, которые осуществляют свою деятельность, используя сочетание собственных и заемных средств, а также финансовых ресурсов из бюджета. Процесс исследования включал в себя подготовку данных с последующей разработкой показателей и созданием системы оценки.

Основными методами исследования были:

1. Анализ понятийного аппарата – на начальном этапе работы была проведена работа по уточнению понятий, связанных с финансовым управлением и бюджетным финансированием. Это включало исследование существующих определений и подходов в литературе, а также выделение ключевых аспектов, которые были бы применимы к коммерческим предприятиям, использующим бюджетные средства.

2. Метод сравнительного анализа – для разработки индикаторов эффективности финансового управления использовался сравнительный анализ различных подходов и индикаторов, предложенных в научных трудах, а также методических рекомендациях. Этот метод позволил определить наиболее подходящие параметры для оценки финансового управления и бюджетного финансирования на коммерческих предприятиях.

3. Метод расчета финансовых коэффициентов – был использован для анализа финансовых результатов предприятий. Оценка финансового состояния предприятий проводилась с использованием таких коэффициентов, как коэффициент ликвидности, коэффициент оборачиваемости, коэффициент рентабельности, а также специализированных коэффициентов для оценки эффективности использования бюджетных средств. Эти коэффициенты позволили проводить количественную оценку эффективности финансового управления.

4. Метод анкетирования и опросов – для оценки качественной стороны финансового управления, а именно наличия процессов планирования, бюджетирования и управления рисками, было проведено анкетирование и опросы среди сотрудников бухгалтерии и финансовых департаментов предприятий. Вопросы касались наличия процедур бюджетирования, планирования, системы контроля рисков и обеспечения финансовой устойчивости, таких как наличие кассовых разрывов.

5. Метод разработки индикаторов – с учётом специфики исследуемых предприятий был разработан набор индикаторов, которые оценивают как финансовую сторону, так и организационные процессы. В рамках индикаторов эффективности были выделены такие категории, как количественные (коэффициенты ликвидности, оборачиваемости и т.д.) и качественные (наличие процессов бюджетирования, управления рисками) показатели.

6. Метод балльной оценки – для оценки эффективности финансового управления и использования бюджетных средств была разработана система балльной оценки. Каждому индикатору было присвоено количество баллов в зависимости от его значимости и выполнения на предприятии. Для количественных показателей (например, коэффициентов ликвидности) в случае их нахождения в норме присваивался определенный балл, если же показатель был отклонен от нормативного значения – 0 баллов. Для качественных показателей (например, наличие системы бюджетирования) также был предложен бинарный подход: наличие процесса – присваивается балл, отсутствие – 0 баллов.

7. Метод обработки и интерпретации данных – собранные данные были обработаны с использованием статистических и аналитических методов. Результаты эмпирического анализа, а также данные анкетирования и опросов были интерпретированы и представлены в виде таблиц и графиков, что позволило наглядно оценить эффективность финансового управления на предприятиях.

Разработка комплексной системы оценки эффективности управления финансовыми бюджетными средствами на коммерческих предприятиях стала возможной благодаря сочетанию теоретических и эмпирических методов исследования, включающих сравнительный анализ, расчеты финансовых коэффициентов, эмпирические исследования и заполнение анкет. Благодаря этой методологии появилась возможность измерять финансовую эффективность, а также проводить качественную оценку организационных процессов, что служит важным фактором повышения финансовых показателей предприятия.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

В рамках экспериментальной части исследования была составлена и апробирована система балльной оценки, направленная на количественную и качественную оценку эффективности финансового управления с элементами бюджетного финансирования (таблица 1). На основе разработанных индикаторов была построена сводная таблица, включающая ключевые группы показателей: организацию управления финансами предприятия, финансовое положение, эффективность управления бюджетными ресурсами и результативность деятельности компании. Каждому индикатору было присвоено определенное значение в балльной шкале в зависимости от его значимости [4]. Для количественных показателей использовались

нормативные (рекомендуемые) значения: при соответствии норме индикатору присваивался максимальный 1 балл, при отклонении – минимально 0 баллов. Для качественных показателей применялся бинарный подход: наличие того или иного управленческого процесса (например, контроля за целевым использованием средств) оценивалось в 1 балл, его отсутствие – в 0 баллов. Итоговая оценка формировалась по сумме баллов в каждой из четырёх групп, что позволило объективно проанализировать текущее состояние системы финансового управления и определить направления для её совершенствования.

Таким образом шкала составляет от 0 до 4 баллов

0 – 1,33 балла – низкий уровень эффективности финансового управления. Это указывает на наличие значительных проблем в управлении финансовыми и бюджетными ресурсами, необходимость пересмотра стратегий и процедур.

1,34 – 2,66 балла – средний уровень эффективности. Присутствуют определённые элементы эффективного управления, но имеются и слабые места, требующие корректировки и улучшений.

2,66 – 4 балла – высокий уровень эффективности. Финансовое управление организовано системно и соответствует большинству нормативных и рекомендованных значений, включая высокую степень освоения бюджетных средств, рентабельности и внутреннего контроля.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В ходе экспериментальной части исследования была внедрена система балльной оценки, позволяющая комплексно оценить эффективность финансового управления на предприятиях, использующих бюджетное финансирование. Оценка проводилась по четырем основным группам показателей: организация управления финансами предприятия, финансовое положение, эффективность управления бюджетными ресурсами и результативность деятельности компании. Каждой группе соответствовал набор количественных и качественных индикаторов, каждому из которых было присвоено определенное значение в общей шкале оценки. Применение данной системы позволило получить количественно выраженные итоги, демонстрирующие текущее состояние финансового управления на предприятиях.

Для улучшения значений данных показателей были разработаны и предложены конкретные управленческие и организационные меры (таблица 2), направленные на повышение прозрачности финансовых процессов, рациональное

Таблица 1

*Сводный показатель оценки эффективности финансового управления
с элементами бюджетного финансирования*

Группа показателей	Индикаторы	Нормативные (рекомендуемые) значения	Оценка выполнения показателя	Максимальный балл по группе
1. Оценка организации управления финансами предприятия	1.1 Наличие процесса бюджетирования доходов и расходов	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	1
	1.2 Планирование деятельности и анализ достижения плановых показателей	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	
	1.3 Контроль за использованием достижения ключевых показателей	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	
2. Показатели, характеризующие финансово-овое положение предприятия	2.1 Коэффициент автономии	Рекомендуется, чтобы коэффициент автономии составлял не менее 0,5, что означает, что не менее 50% активов компании должны финансироваться за счет собственного капитала	0,2	1
	2.2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Желательно, чтобы коэффициент обеспеченности собственными средствами был не ниже 0,7, что указывает на достаточность собственных средств для покрытия внеоборотных активов.	0,2	
	2.3 Коэффициент текущей ликвидности	Оптимальное значение находится в диапазоне от 1 до 2,5, что свидетельствует о способности компании погашать свои краткосрочные обязательства.	0,2	
	2.4 Коэффициент быстрой ликвидности	Рекомендуется значение от 0,7 до 1,0, что указывает на способность компании быстро погашать свои краткосрочные обязательства.	0,2	
	2.5 Коэффициент абсолютной ликвидности	Оптимальное значение составляет не менее 0,2, что означает, что компания может погасить 20% своих краткосрочных обязательств немедленно.	0,2	
3. Показатели эффективности управления бюджетными ресурсами	3.1 % освоения бюджетных средств	Рекомендуемое значение – 100%	0,25	1
	3.2 Коэффициент отклонения исполнения бюджета	Коэффициент должен стремиться к нулю, что указывает на точное соответствие между планируемыми и фактическими данными.	0,25	
	3.3 Доля неосвоенных бюджетных средств	Рекомендуемое значения – минимально, либо приближенное к нулю	0,25	
	3.4 % нарушения использования бюджетных средств и исполнения гос. программ	Рекомендуемое значения – минимально, либо приближенное к нулю	0,25	
4. Показатели, характеризующие эффективность деятельности компании	4.1 Рентабельность собственного капитала	Рекомендуемое значения – не менее 15%	0,25	1
	4.2 Рентабельность активов	Рекомендуемое значения –	0,25	
	4.3 Рентабельность продаж	Рекомендуемое значения – не менее 20%	0,25	
	4.4 Динамика выручки	Положительный рост по сравнению с предыдущим периодом (не менее 5%)	0,25	
Максимальный балл				4

Таблица 2

Направления повышения эффективности финансового управления

Показатель	Направления анализа при отрицательной динамике данного показателя
1.1 Наличие процесса бюджетирования доходов и расходов	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрить цифровые инструменты бюджетирования - Повысить точность прогнозирования доходов и расходов - Разработать и утвердить регламент бюджетного процесса - Организовать регулярный мониторинг и анализ исполнения бюджета
1.2 Планирование деятельности и анализ достижения плановых показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI) - Установить взаимосвязь между планированием и бюджетированием - Автоматизировать процесс сбора и анализа данных о выполнении планов
1.3 Контроль за использованием достижения ключевых показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Создать электронную панель мониторинга показателей - Назначить ответственных за каждый показатель
2.1 Коэффициент автономии	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить объём собственных средств - Снизить зависимость от заемных и краткосрочных обязательств - Оптимизировать структуру финансирования новых проектов - Повысить прозрачность и учёт внебюджетной деятельности
2.2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить долю внеоборотных активов в структуре баланса - Эффективно управлять оборотными активами - Минимизировать привлечение заемных средств
2.3 Коэффициент текущей ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить объём оборотных активов - Сократить краткосрочные обязательства - Улучшить платёжную дисциплину - Вести более точный и оперативный учёт ликвидных активов
2.4 Коэффициент быстрой ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить дебиторскую задолженность за счёт усиления контроля за расчётами - Увеличить долю денежных средств и краткосрочных финансовых вложений - Сократить объём краткосрочных обязательств – особенно просроченных
2.5 Коэффициент абсолютной ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить остатки денежных средств на расчетных счетах за счёт эффективного бюджетного планирования - Сократить срочные выплаты, договариваясь об отсрочке платежей при необходимости - Обеспечить своевременное поступление доходов (например, по договорам)
3.1 Процент освоения бюджетных средств	<ul style="list-style-type: none"> - Планировать мероприятия с разбивкой по кварталам, чтобы равномерно осваивать средства - Сократить бюрократические задержки – ускорить процедуры согласований и закупок - Назначить ответственных за контроль исполнения по каждой статье бюджета
3.2 Коэффициент отклонения исполнения бюджета	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшить качество планирования – реалистичные и обоснованные сметы - Проводить ежемесячный анализ исполнения бюджета и при необходимости корректировать планы
3.3 Доля неосвоенных бюджетных средств	<ul style="list-style-type: none"> - Установить контрольные сроки по освоению по каждой статье - Подключить руководителей подразделений к планированию и исполнению бюджета - Упростить процедуры закупок и заключения договоров (в рамках закона)
3.4 Процент нарушения использования бюджетных средств и исполнения гос. программ	<ul style="list-style-type: none"> - Ужесточить предварительный и текущий контроль за целевым использованием средств - Обеспечить повышение квалификации сотрудников в части бюджетного законодательства - Проводить внутренние аудиты до начала внешних проверок
4.1 Рентабельность собственного капитала	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить чистую прибыль (через повышение эффективности или увеличение доходов) - Сократить неэффективные расходы, снижающие итоговую прибыль - Эффективнее использовать внебюджетные средства, повышая их отдачу
4.2 Рентабельность активов	<ul style="list-style-type: none"> - Повысить доходность используемых активов (например, сдача помещений в аренду) - Избавиться от неиспользуемого или низкоэффективного имущества - Улучшить оборачиваемость активов за счёт цифровизации процессов
4.3 Рентабельность продаж	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить себестоимость предоставляемых услуг - Оптимизировать административные расходы - Повысить цену на платные услуги (если это допускается законодательством)
4.3 Динамика выручки	<ul style="list-style-type: none"> - Расширить перечень оказываемых платных услуг - Привлекать дополнительных клиентов (население, организации) и гранты - Повысить качество услуг для удержания и расширения клиентской базы

использование бюджетных ресурсов, укрепление внутреннего контроля, а также совершенствование системы планирования и оценки эффективности [8]. В числе приоритетных направлений – оптимизация структуры и регламентов финансового управления, внедрение цифровых инструментов мониторинга, регулярный анализ финансовых результатов и повышение квалификации специалистов в области государственного финансирования. Реализация указанных мер способствует укреплению финансовой устойчивости организаций и повышению результативности их деятельности в рамках бюджетного финансирования.

Таким образом, результаты эксперимента подтвердили эффективность предложенной методики [1]. Балльная система оценки позволила не только выявить текущее финансовое состояние предприятия, но и провести сравнительный анализ между различными структурами, определить проблемные зоны и выработать предложения по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило разработать и апробировать систему оценки эффективности финансового управления с элементами бюджетного финансирования, адаптированную к условиям коммерческих предприятий.

В ходе теоретического анализа были выделены ключевые аспекты финансового менеджмента, включая его цели, функции и принципы, а также особенности применения бюджетных ресурсов в деятельности частных организаций. Особое внимание было уделено разработке количественных и качественных индикаторов, отражающих как финансовые результаты, так и организационные процессы.

Предложенная система оценки, основанная на балльной методике, позволила комплексно подойти к анализу финансового управления и объективно зафиксировать текущее состояние предприятий. Расчеты по четырем группам показателей – от оценки организационного уровня управления до рентабельности и освоения бюджетных средств – показали, что применение такой системы повышает прозрачность, управляемость и финансовую устойчивость организаций.

Таким образом, предложенные индикаторы и метод балльной оценки могут быть рекомендованы к использованию в практике финансового контроля и внутреннего аудита коммерческих организаций, привлекающих бюджетное финансирование. Система может быть использована для регулярного мониторинга, сравнительного анализа и повышения эффективности распределения и использования финансовых ресурсов.

Список литературы

1. Алексеева, Л. Н. Бюджетное финансирование в современных условиях. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 220 с.
2. Баранов, Ю. А. Финансовая отчетность и оценка эффективности финансового управления. – Москва: Финансы и статистика, 2019. – 320 с.
3. Бондарев, М. А. Методы бюджетирования в современных условиях. – Москва: Городец, 2020. – 150 с.
4. Ковалева, Н. А., & Андреева, О. А. Финансовое управление: теория и практика. – Москва: Инфра-М, 2017. – 350 с.
5. Козлов, А. Ю. Современные индикаторы оценки финансового состояния предприятия. – Москва: Бизнес-образование, 2021. – 180 с.
6. Мартынова, Л. М. Управление рисками и финансовая устойчивость предприятия. – Екатеринбург: Уральский университет, 2018. – 250 с.
7. Никифоров, В. В., & Козлова, А. Н. Стратегическое финансово управление. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2021. – 280 с.
8. Селезнева, И. В. Бюджетное финансирование и управление государственными расходами. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 300 с.
9. Финансовые индикаторы для оценки эффективности финансового управления на предприятиях / Под ред. Л. М. Мартыновой. – Москва: Юрайт, 2019. – 400 с.
10. Фролова, Т. Г. Основы финансового управления на предприятиях. – Москва: Экономист, 2020. – 270 с.
11. Черников, М. И. Оценка эффективности финансового управления на предприятиях. – Казань: Казанский университет, 2018. – 230 с.

References

1. Alekseeva, L. N. Budget financing in modern conditions. – St. Petersburg: Peter, 2020. – 220 p.
2. Baranov, Yu. A. Financial reporting and assessment of the effectiveness of financial management. – Moscow: Finance and Statistics, 2019. – 320 p.
3. Bondarev, M. A. Budgeting methods in modern conditions. – Moscow: Gorodets Publ., 2020. – 150 p.
4. Kovaleva, N. A., & Andreeva, O. A. Financial management: theory and practice. – Moscow: Infra-M, 2017. – 350 p.
5. Kozlov, A. Y. Modern indicators for assessing the financial condition of an enterprise. – Moscow: Business Education, 2021. – 180 p.
6. Martynova, L. M. Risk management and financial stability of the enterprise. – Yekaterinburg: Ural University, 2018. – 250 p.
7. Nikiforov, V. V., & Kozlova, A. N. Strategic financial management. – St. Petersburg: Economic School, 2021. – 280 p.
8. Selezneva, I. V. Budget financing and public expenditure management. – St. Petersburg: Peter, 2019. – 300 p.

9. *Financial indicators for assessing the effectiveness of financial management at enterprises / Ed. by L. M. Martynova. – Moscow: Yurait, 2019. – 400 p.*
10. *Frolova, T. G. Fundamentals of financial management at enter-*
- prises. Moscow: Ekonomist Publ., 2020. – 270 p.
11. *Chernikov, M. I. Evaluation of the effectiveness of financial management at the enterprise. – Kazan: Kazan University, 2018. – 230 p.*

Информация об авторах

Горбунова Т.П., кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративные финансы и учетные технологии Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Саатова Н.К., магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Горбунова Т.П., Саатова Н.К., 2025.

Information about the authors

Gorbunova T.P., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Saatova N.K., magister student at the Ufa State Petroleum Technological University, independent researcher (Ufa, Russian Federation).

© Gorbunova T.P., Saatova N.K., 2025.