

УДК 658.15**DOI: 10.34670/AR.2025.66.97.070****Стратегии самофинансирования и управление внутренними
ресурсами предприятий****Урванцев Александр Михайлович**

Аспирант,
Кафедра экономики строительства и ЖКХ,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
190005, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;
e-mail: 79127100509@yandex.ru

Аннотация

В условиях финансовой нестабильности при реализации строительных проектов, когда превышение запланированных затрат может привести к значительным потерям, предлагается методика, которая включает расчет потенциальных неожиданно возникающих расходов и создание резерва для их покрытия. Анализ проблематики показал, что успешное управление финансовыми рисками требует не только грамотной сметной документации, но и учета широкого спектра внешних и внутренних рисков-факторов. В статье отмечается значимость превентивных мер и передачи риска страховым компаниям или третьим лицам. Кроме того, обсуждаются подходы к экономически обоснованному сглаживанию будущих затрат, включая важность формирования и грамотного управления резервными фондами. Результаты проведенного исследования значимы в ряду существующих исследований по управлению рисками и позволили разработать практические рекомендации для улучшения финансовой стабильности строительных проектов.

Для цитирования в научных исследованиях

Урванцев А.М. Стратегии самофинансирования и управление внутренними ресурсами предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 673-683. DOI: 10.34670/AR.2025.66.97.070

Ключевые слова

Стоимость риска, управление риском, строительные проекты, резервный фонд, финансовая нестабильность, рисковые события, управление ресурсами, методология исследования.

Введение

Строительная отрасль традиционно относится к сферам с высоким уровнем финансовых рисков, обусловленным нестабильной рыночной конъюнктурой, волатильностью цен на материалы, возможными задержками в реализации проектов и другими факторами. В условиях экономической неопределенности даже незначительное превышение плановых затрат может привести к значительным убыткам, ставя под угрозу рентабельность и своевременное завершение строительных проектов. В этой связи особую актуальность приобретают методы управления финансовыми рисками, направленные не только на точное планирование затрат, но и на прогнозирование возможных отклонений, формирование резервов и минимизацию негативных последствий.

Цель данного исследования состоит в разработке методологии управления финансовыми рисками в строительных проектах, включающей расчет непредвиденных расходов, создание резервных фондов и обоснование механизмов передачи рисков страховым компаниям или третьим лицам.

В процессе исследования анализируются ключевые внешние и внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость проектов, и разрабатываются практические рекомендации по повышению их экономической устойчивости. Особое внимание уделяется превентивным мерам и экономически обоснованным стратегиям сглаживания будущих затрат.

Анализ стратегий самофинансирования предприятий

Формированию и функционированию счетов эскроу в тексте Федерального Закона отводится значительное место [Хейфец, 2020]. Счета эскроу – это специально созданные банковские счета, которые не позволяют застройщику получать деньги до создания объекта недвижимости и регистрации прав собственности. Застройщик открывает банковский счет, а инвестор вносит деньги, которые хранятся в кредитной организации, до тех пор, пока дом не будет введен в эксплуатацию и не будет зарегистрировано право собственности. Застройщик должен оплатить строительство за счет собственных средств или кредитов. Он получит деньги только тогда, когда проект будет завершен, это называется проектным финансированием.

Таким образом банки осуществляют *проектное финансирование*, которое можно определить как финансирование долгосрочных инвестиционно-инновационных проектов, когда в качестве залога выступают активы данного проекта, а источником возврата средств являются денежные потоки, генерируемые самим проектом, что позволяет решить задачи формирования, распределения и использования фондов денежных средств с целью создания уникального продукта за ограниченное время при минимально возможных затратах. С вводом системы эскроу-счетов девелоперы жилой недвижимости разделились во мнениях в отношении качества работы новой схемы: часть из них считают, что времени на подготовку и переход было дано достаточно, в то время как другие уверены, что перемены были слишком стремительными, а окончательные правила до сих пор не установлены, существуют разнотечения в новой редакции ФЗ и необходимость расширения реального списка банков, работающих по проектному финансированию (табл. 1).

Как видно по данным таблицы 1, система эскроу-счетов в России характеризуется высокой концентрацией в руках нескольких крупных банков с государственным участием, что обеспечивает контроль над рисками, но может ограничивать конкуренцию. Сбербанк выступает системообразующим оператором этой системы, тогда как частные и иностранные банки играют

маргинальную роль. Такая структура соответствует целям снижения рисков дольщиков, но требует мониторинга на предмет здоровой конкуренции. Однако на сегодняшний день фиксируется серьезное снижение объемов ипотечного жилищного кредитования. Рассмотрим актуальную статистику (рис. 1 по данным на конец отчетного периода [Статистика и аналитика: Ипотечное жилищное кредитование, 2025]).

Таблица 1 – Проекты с использованием счетов эскроу в разрезе кредитных организаций (по объему жилой площади и количеству домов)

Банк	Жилая площадь, тыс. кв. м	Количество домов, ед.
ПАО Сбербанк	15 344	1 626
ПАО ВТБ Банк	3 328	249
АО Банк ДОМ.РФ	2 930	247
ПАО Банк ФК Открытие	873	78
АО Банк ГПБ	688	51
АО Альфа-банк	585	56
ПАО Промсвязьбанк	554	52
АО Россельхозбанк	376	43
ПАО Банк Санкт-Петербург	304	22
АО Райффайзенбанк	274	21

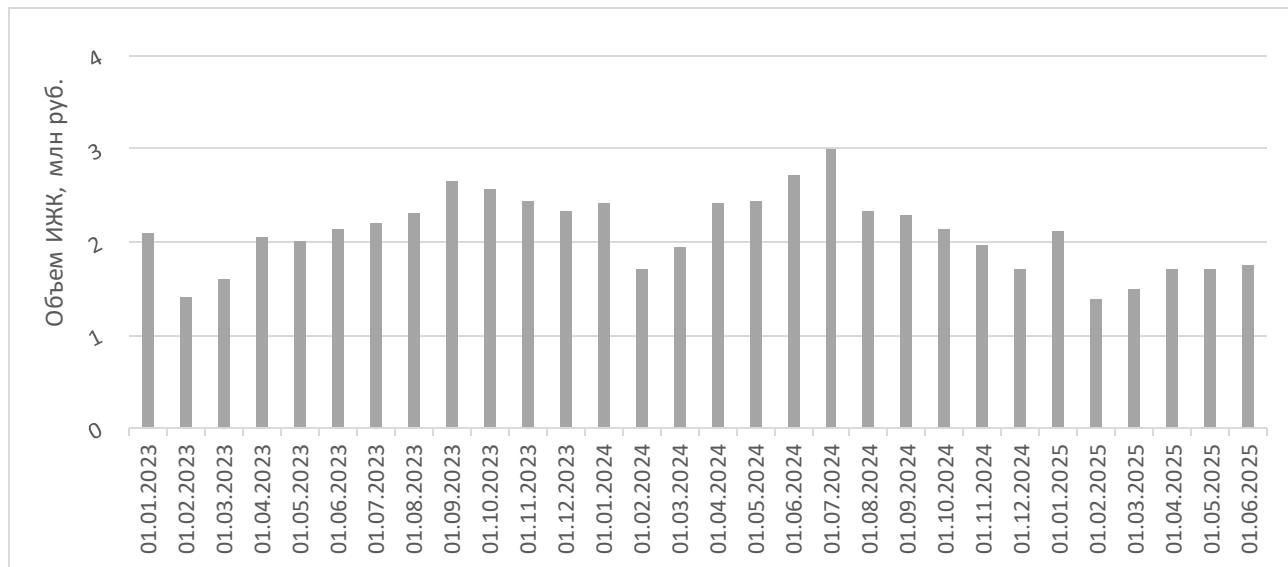


Рисунок 1 – Динамика объемов ипотечного жилищного кредитования

В соответствии с приведенной на рисунке статистикой можно видеть, что пики наблюдались в сентябре 2023 г. и июле 2024 г.. С учетом высоких ставок по ипотечным кредитам, ожидания по следующему всплеску видятся умеренными и не обещают увеличения объемов ИЖК. К тому же существенно растет задолженность по ипотечному кредитованию, что сильно сказывается на системе эскроу-счетов, которые пополняются за счет ипотечного жилищного кредитования (рис. 2 по данным [Статистика ипотечного кредитования по федеральным округам на 01.06.2025, 2025]).

В условиях повышенной неопределенности несмотря на снижение объемов ИЖК явно прослеживается рост объема задолженности по ИЖК. В связи с этим (рис. 3 по данным

[Статистика задолженности по ипотечным кредитам, 2025]]) необходимо рассмотреть различные сценарии минимизации рисков.

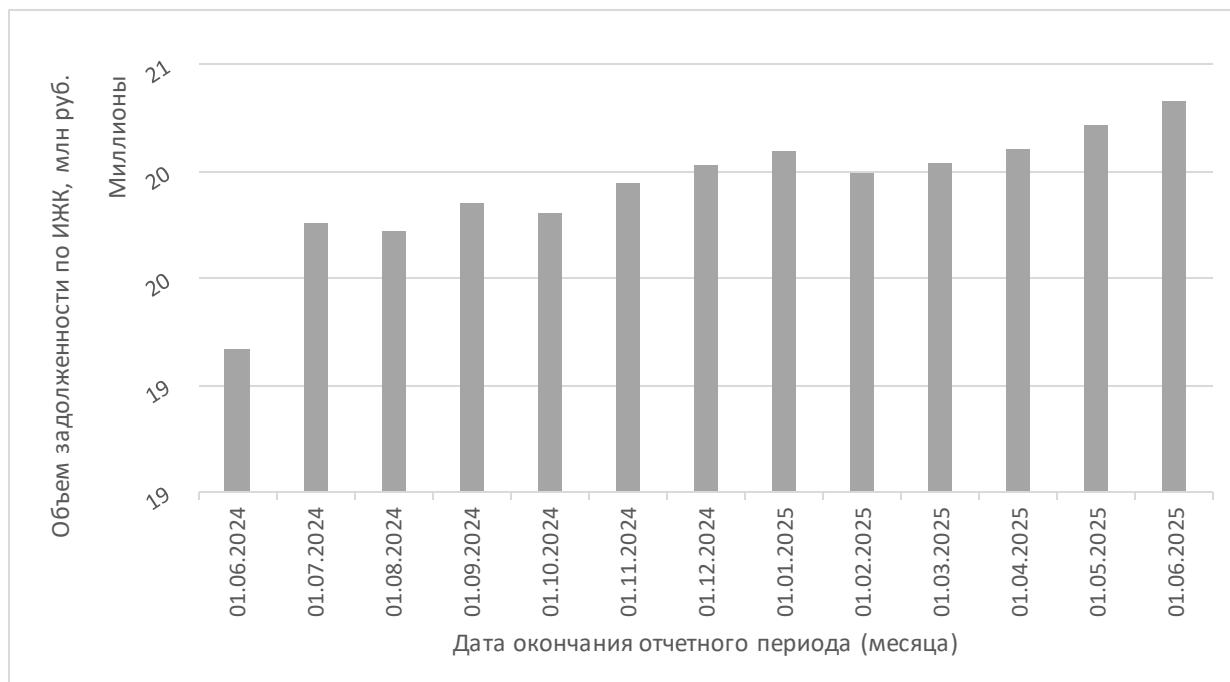


Рисунок 2 – Статистика задолженности по ипотечному жилищному кредитованию

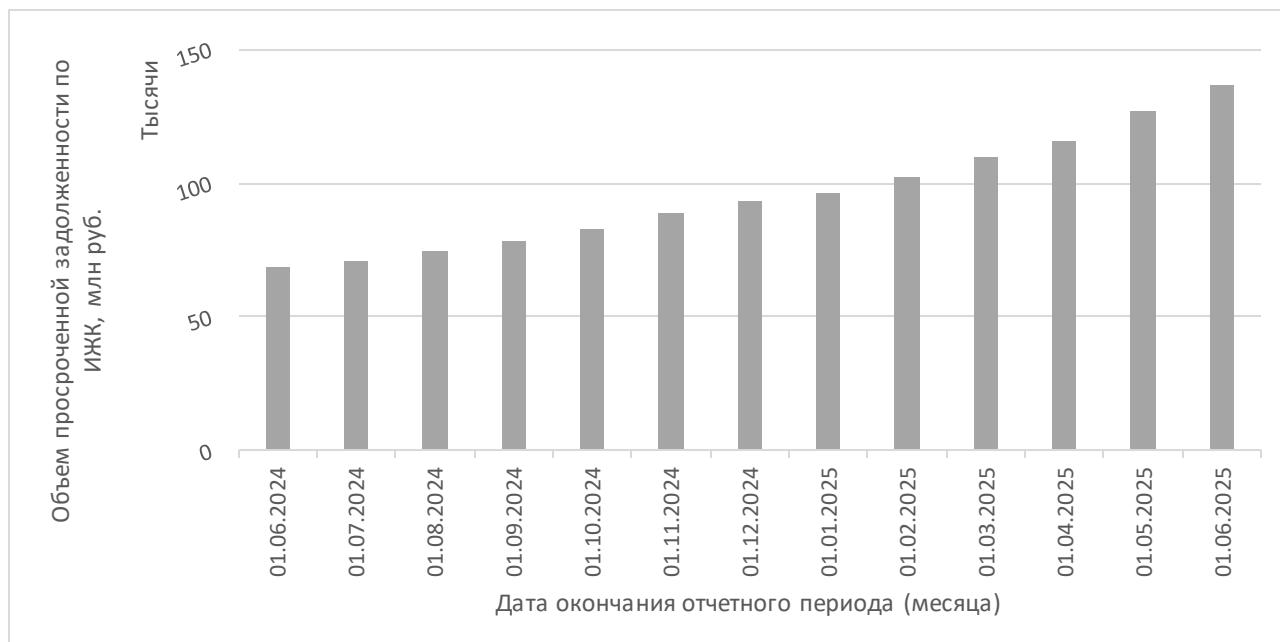


Рисунок 3 – Статистика просроченной задолженности по индивидуальному жилищному кредитованию

Согласно рис. 3 наблюдаемый рост просроченной задолженности по ИЖК – это индикатор нарастающих проблем как у населения (снижение доходов), так и у банков (кредитные риски). Несмотря на позитивные изменения, связанные с введением счетов эскроу для расчетов в

жилищном строительстве, следует отметить, что дополнительные расходы застройщиков, связанные с обслуживанием кредитов из-за невозможности расходовать средства, полученные непосредственно от дольщиков, на финансирование реализации строительных проектов, могут либо привести к снижению прибыли застройщиков, либо переместиться на плечи дольщиков путем включения объектов недвижимости в цену. Вероятность реализации представленных альтернативных сценариев зависит от двух ключевых групп факторов: рыночных факторов; регулирующих факторов [Духанина, Кулаков, Хаметова, 2022].

Привлечение капитала для предприятий имеет первостепенное значение, обеспечивая их необходимыми ресурсами выполнения стратегических планов развития, достижения плановых экономических показателей. Поддержка со стороны кредиторов и вкладчиков открывает возможности масштабирования операций, наращивания объемов выпуска продукции, удовлетворения растущего спроса, а также способствует предотвращению неплатежеспособности и укреплению финансовой надежности. Использование различных финансовых инструментов позволяет оптимизировать структуру капитала, снизить фискальное бремя и повысить общую рентабельность деятельности. Основные задачи мобилизации капитала включают пополнение рабочего капитала для обеспечения текущей операционной деятельности, осуществление вложений в капитальные проекты, такие как приобретение основных средств и нематериальных активов, включая ноу-хау, а также погашение существующих задолженностей. В конечном итоге, структурированные и целенаправленные капиталовложения способствуют качественному скачку в развитии предприятия, росту его капитализации, расширению круга вкладчиков и успешной реализации намеченных стратегических инициатив.

Самофинансирование, как метод обеспечения финансовыми ресурсами, предполагает использование исключительно внутрифирменных источников для покрытия операционных издержек и осуществления капиталовложений. К неоспоримым преимуществам данного подхода относится сохранение полной автономии от заемного капитала и внешних инвесторов. Это позволяет менеджменту удерживать контроль над операционной деятельностью и стратегическим курсом развития, а также снижение стоимости привлекаемых средств и минимизация кредитных рисков, связанных с возможным изменением условий заимствования. Однако самофинансирование сопряжено и с определенными ограничениями. Лимитированность собственных средств зачастую создает сложности при реализации крупных инвестиционных проектов или амбициозных программ развития. Дефицит внутреннего капитала может стать препятствием для расширения масштабов деятельности, своевременного внедрения инноваций и технологических новшеств, что в итоге сдерживает темпы роста предприятия и вынуждает обращаться к внешним источникам для дополнения собственных ресурсов.

Ключевыми внутрифирменными источниками финансирования выступают нераспределенный доход предприятия, фонд возмещения износа, формируемый за счет амортизационных отчислений, создаваемые фонды специального назначения (резервы), балансовая (остаточная) стоимость активов и рабочий (оборотный) капитал.

Нераспределенный доход, или чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и прочих обязательных платежей, является наиболее логичным источником для капитализации и последующего реинвестирования. Основными аргументами в пользу его использования служит отсутствие процентной нагрузки, характерной для заемных средств, и потенциальная возможность налоговой оптимизации. Существенный недостаток

заключается в возникновении конфликта интересов между необходимостью инвестирования в развитие и выплатой дивидендов акционерам, что требует взвешенной дивидендной политики. Существуют три основные модели дивидендной политики:

- остаточная – приоритет инвестициям, дивиденды не влияют на стоимость компании (модель остаточного принципа выплаты дивидендов);
- стоимостно-ориентированная – дивиденды напрямую воздействуют на цену акций (активная роль дивидендов в создании стоимости компании);
- налогово-эффективная – минимизация налога на прибыль без жесткой привязки к пропорциям распределения (модель дифференциации налогообложения).

Фонд возмещения износа, формируемый амортизационными отчислениями, является вторым по значимости внутрифирменным источником. Его преимущество заключается в гарантированном характере поступления средств, доступных предприятию вне зависимости от его текущего финансового положения. Для полного использования потенциала амортизации необходима оптимальная амортизационная политика, включающая корректное определение периода эксплуатации основных средств (ОС), выбор адекватной методики списания их стоимости, регулярную (ежегодную) переоценку стоимости основных средств, своевременное восстановление основных средств через капитальный ремонт, а также их обновление и улучшение посредством реконструкции и модернизации. В результате такой политики передовые предприятия способны возобновлять до 80% своих основных фондов за счет начислений на износ.

Управление кредиторской задолженностью является значимым инструментом финансирования текущих операционных нужд. Рост такой задолженности увеличивает доступные денежные средства, выступая экономически выгодной альтернативой банковским займам. Однако это сопряжено с потенциальными угрозами – снижением финансовой стабильности и возможным удорожанием будущих поставок вследствие эрозии доверия со стороны контрагентов. Оптимальное решение заключается в оценке рентабельности использования данного источника по каждому крупному контракту, с обязательным учетом рисков прекращения отгрузок сырья или продукции при просрочке оплаты, что может повлечь за собой штрафные санкции, предусмотренные договорными условиями или положениями Гражданского кодекса РФ, а также риск нанесения ущерба деловой репутации. Фонды на будущие затраты, известные также как резервы предстоящих расходов, формируются предприятием с целью обеспечения покрытия ожидаемых пассивов, то есть будущих обязательств. Их основная функция заключается в экономически обоснованном сглаживании расходов во времени, что позволяет более равномерно распределять финансовую нагрузку. Грамотное управление такими резервами дает возможность использовать временно свободные, не обремененные конкретными обязательствами средства для финансирования текущей деятельности. Недостатком данного источника являются существующие нормативные лимиты на суммы формируемых резервов и, как правило, усиленный надзор со стороны контролирующих органов.

Отложенные поступления, или доходы будущих периодов, представляют собой способ получения финансирования без привлечения внешних источников. Данный инструмент доступен не всем предприятиям. К распространенным видам таких поступлений относятся целевые субсидии и гранты, предоставляемые в рамках государственного или внегосударственного целевого финансирования, а также различные авансы, полученные от заказчиков, и гарантинные взносы, выступающие в качестве обеспечительных платежей.

Методы управления внутренними ресурсами для улучшения финансовой устойчивости компаний

Потребность в дополнительном финансировании строительства (НДФС), интерпретируемая как стоимость риска, возникает, когда фактические затраты на выполнение проекта превышают запланированные (сметные) показатели или контрактную цену, закрепленную в договоре подряда. При нехватке собственных или заемных ресурсов для компенсации этого превышения компания может столкнуться с прямыми финансовыми потерями. Минимизация данного риска требует инициативы на этапе проектирования, включая расчет затрат и разработку сметной документации [Дохолян, Петросянц, 2008]. Стоимость риска НДФС трактуется как совокупность потенциальных внеплановых работ и расходов, обусловленных наступлением рискового события. Важно подчеркнуть, что эта стоимость охватывает сумму невозмещенных потерь (например, по страховым договорам или соглашениям о передаче риска), затраты на страховые услуги (величину премии) и расходы на альтернативные методы управления рисками (профилактические меры, передача третьим сторонам). Признавая НДФС страхуемым риском, его стоимость становится ключевым финансовым параметром для строительных проектов, реализуемых в условиях нестабильности. Уровень риска НДФС количественно соответствует расчетной вероятности возникновения такой потребности [Дохолян, Петросянц, 2008]. Цель определения стоимости риска – обосновать выбор стратегий управления риском, тогда как уровень риска демонстрирует точность расчетов стоимости проекта и надежность решений, принятых при ее определении. Таким образом, стоимость и уровень риска служат объективными критериями для оценки НДФС на этапе формирования смет. Предлагаемая новаторская методика расчета стоимости строительства с учетом рисков включает: определение стоимости риска при заданной надежности оценок; создание резервного фонда для непредвиденных расходов в сводной смете. Алгоритм обоснования резерва средств (рис. 4) базируется на разрешительной документации на проектирование и строительство; данных технической экспертизы и инженерных изысканий; проекте организации строительства (ПОС) и сметах, включая пояснительные записки; тендерной документации (конкурсной/аукционной). При необходимости привлекаются дополнительные материалы из других разделов проектной документации.

Анализ риск-факторов подразумевает выявление внешних и внутренних элементов, способных исказить точность сметных расчетов. Ключевой особенностью метода расчета резервного фонда (рис. 4) выступает учет расширенного спектра источников и факторов риска, выявленных на этапе анализа. Качественная идентификация рисков определяет точность последующих оценок [Дохолян, Петросянц, 2008; Загорский, 2004]. Этап оценки риска предполагает выбор качественного или количественного подхода, влияющего на точность расчета стоимости риска и объема резерва [Дохолян, Петросянц, 2008; Котов, 2007]. Если рассчитанная стоимость риска не превышает нормативов (2% для непроизводственных и 3% для производственных объектов), резерв формируется в полном объеме выявленной цены. При превышении лимитов предусмотрены корректирующие меры: оптимизация рисков или использование альтернативных методов управления (страхование, гарантии и т.д.) [Дохолян, Петросянц, 2008]. Согласование стоимости риска с проектными целями позволяет окончательно определить размер резервного фонда. Итогом оценки выступают: функция распределения риска, стоимость риска, объем резерва и рекомендации по управлению. Результаты фиксируются в отчете и профиле риска [Дохолян, Петросянц, 2008; Духанина, Кулаков,

Хаметова, 2022; Загорский, 2004; Котов, 2007].

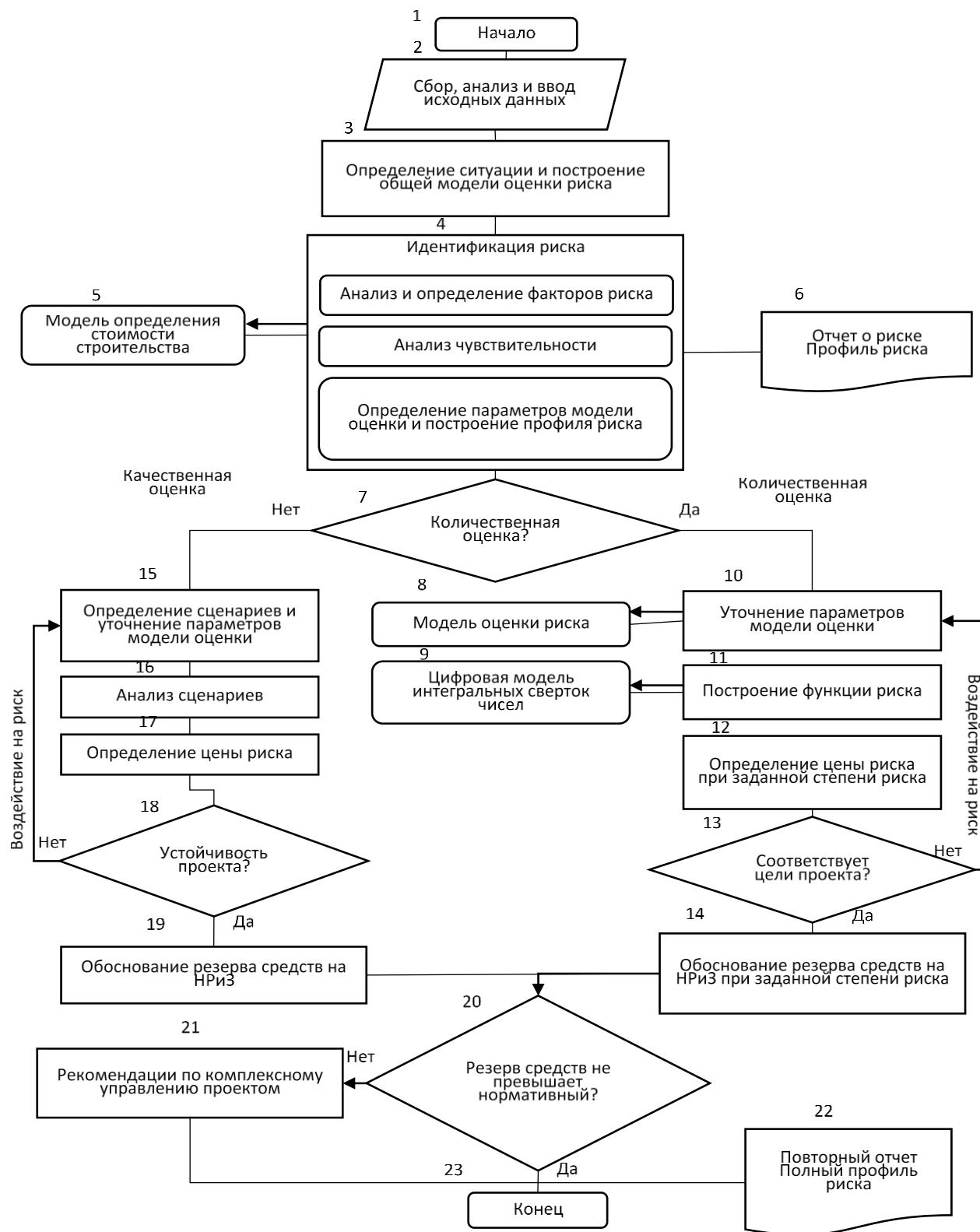


Рисунок 4 – Блок-схема алгоритма обоснования резерва средств на непредвиденные работы и затраты (НРиЗ)

Таким образом, уделив особое внимание методам экономически обоснованного сглаживания будущих расходов и важности создания резервных фондов для покрытия возможных убытков, достигается значимый вклад в повышение устойчивости финансового состояния проектов.

Заключение

Проведенное исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления рисками в строительстве, предлагая инструменты снижения финансовой неопределенности и повышения эффективности реализации проектов. Результаты исследования подтверждают, что эффективное управление финансовыми рисками в строительных проектах требует комплексного подхода, выходящего за рамки традиционного планирования, основанного на затратах.

Научная новизна работы заключается в разработке методологии, которая не только систематизирует процесс прогнозирования непредвиденных расходов, но и предлагает экономически обоснованные механизмы формирования резервных фондов и передачи рисков страховым компаниям или третьим лицам. Особое внимание уделяется учету как внешних (колебания рынка, изменения законодательства, форс-мажорные обстоятельства), так и внутренних (ошибки проектирования, неэффективное управление ресурсами) факторов, способных повлиять на финансовую устойчивость проекта, а также использованию качественного и количественного подхода к формированию перечня факторов для оценки.

Практические рекомендации включают:

- регулярный мониторинг и актуализацию факторов риска на всех этапах реализации строительного проекта;
- создание гибкой системы резервирования средств, позволяющей оперативно реагировать на любые отклонения;
- использование инструментов хеджирования и страхования для минимизации потенциальных потерь;
- оптимизацию управления ресурсами за счет внедрения превентивных мер и сценарного анализа возможных финансовых потерь.

Реализация предлагаемых мер позволит повысить финансовую устойчивость строительных проектов, снизить вероятность существенного перерасхода бюджетных средств и обеспечить более устойчивое развитие строительной отрасли в условиях экономической неопределенности. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку цифровых моделей прогнозирования рисков и автоматизацию процессов управления резервными фондами. Полученные результаты могут быть полезны руководителям строительных организаций, сметчикам, риск-менеджерам и другим специалистам, заинтересованным в минимизации финансовых потерь и обеспечении устойчивости проектов.

Библиография

1. Дохолян С.В., Петросянц В.З. Региональные интегрированные корпоративные структуры. М.: Наука, 2008. 289 с.
2. Духанина Е.В., Кулаков К.Ю., Хаметова А.Т. Анализ подходов к трактовке понятия риска, его содержания и методов управления // Вестник Евразийской науки. 2022. №1. URL: <https://esj.today/PDF/26ECVN122.pdf>
3. Загорский А.Л. Конкурентоспособность интегрированных бизнес-групп. СПб.: Изд-во НПК «РОСТ», 2004. 340 с.
4. Котов В.И. Анализ рисков инвестиционных проектов на основе функций чувствительности и теории нечетких множеств: монография. СПб.: Судостроение, 2007. 131 с.

5. Статистика задолженности по ипотечным кредитам // Официальный сайт Банка России.
URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_14_Debt_mortgage.xlsx
6. Статистика и аналитика: Ипотечное жилищное кредитование // Официальный сайт Банка России.
URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_01_Housing.xlsx
7. Статистика ипотечного кредитования по федеральным округам на 01.06.2025 // Официальный сайт Банка России.
URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_12_Mortgage_by_fed_distr_20250601.xlsx
8. Хейфец Е.Е. Анализ источников и механизмов финансирования девелоперских проектов жилищного строительства // Российский экономический интернет-журнал. 2020. №4. С. 56–70.

Self-Financing Strategies and Management of Internal Resources of Enterprises

Aleksandr M. Urvantsev

Postgraduate Student,

Department of Construction Economics and Housing and Communal Services,
Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,
190005, 4, 2-ya Krasnoarmeyskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: 79127100509@yandex.ru

Abstract

In conditions of financial instability during the implementation of construction projects, where exceeding planned costs can lead to significant losses, a methodology is proposed that includes the calculation of potential unexpected expenses and the creation of a reserve to cover them. The analysis of the problematics has shown that successful management of financial risks requires not only competent estimate documentation but also the consideration of a wide range of external and internal risk factors. The article notes the importance of preventive measures and the transfer of risk to insurance companies or third parties. Furthermore, approaches to economically justified smoothing of future costs are discussed, including the importance of forming and competently managing reserve funds. The results of the conducted research are significant among existing studies on risk management and have allowed for the development of practical recommendations to improve the financial stability of construction projects.

For citation

Urvantsev A.M. (2025) Strategii samofinansirovaniya i upravleniye vnutrennimi resursami predpriyatiy [Self-Financing Strategies and Management of Internal Resources of Enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 673-683. DOI: 10.34670/AR.2025.66.97.070

Keywords

Cost of risk, risk management, construction projects, reserve fund, financial instability, risk events, resource management, research methodology.

References

1. Dokholian S.V., Petrosiants V.Z. (2008). *Regionalnye integriruvannye korporativnye struktury* [Regional Integrated Corporate Structures]. Nauka.

Urvantsev A.M.

2. Dukhanina E.V., Kulakov K.Y., Khametova A.T. (2022). Analiz podkhodov k traktovke понятия риска, его содержания и методов управлений [Analysis of Approaches to the Interpretation of the Concept of Risk, Its Content and Management Methods]. *Vestnik Evraziiiskoi Nauki*, (1). <https://esj.today/PDF/26ECVN122.pdf>
3. Kheifets E.E. (2020). Analiz istochnikov i mekhanizmov finansirovaniia developerskikh proektov zhilishchnogo stroitelstva [Analysis of Sources and Mechanisms of Financing Developer Projects in Housing Construction]. *Rossiiskii Ekonomicheskii Internet-Zhurnal*, (4), 56–70.
4. Kotov V.I. (2007). *Analiz riskov investitsionnykh proektov na osnove funktsii chuvstvitelnosti i teorii nechetkikh mnozhestv* [Risk Analysis of Investment Projects Based on Sensitivity Functions and Fuzzy Set Theory: Monograph]. Sudostroenie.
5. Statistics of mortgage lending by federal districts as of 01.06.2025. (2025). Bank of Russia. https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_12_Mortgage_by_fed_distr_20250601.xlsx
6. Statistics and analytics: Mortgage housing lending. (2025). Bank of Russia. https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_01_Housing.xlsx
7. Statistics of debt on mortgage loans. (2025). Bank of Russia. https://cbr.ru/vfs/statistics/BankSector/Mortgage/02_14_Debt_mortgage.xlsx
8. Zagorskii A.L. (2004). *Konkurentosposobnost integrirovannykh biznes-grupp* [Competitiveness of Integrated Business Groups]. Izd-vo NPK "ROST".