

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Урмановой Анастасии Игоревны

**Тема работы: «Бюджетирование как инструмент финансового
планирования в учреждениях здравоохранения»**

Научный руководитель

д.э.н., профессор кафедры

финансов и кредита _____ А. А. Фирсова

Зав. кафедрой

финансов и кредита

к.э.н., доцент _____ О. С. Балаш

Саратов 2026г.

Современная система здравоохранения Российской Федерации функционирует в условиях кардинальных преобразований, ключевым из которых является переход к преимущественно страховой модели финансирования через систему обязательного медицинского страхования (ОМС). Этот переход, закрепленный в Федеральном законе № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», требует от медицинских организаций не только повышения качества услуг, но и кардинального изменения подходов к управлению финансовыми ресурсами.

Центральное место в системе финансового планирования занимает бюджетирование. Бюджетирование выступает как наиболее детализированный и гибкий инструмент финансового планирования, позволяющий трансформировать стратегические цели организации в конкретные, измеримые финансовые показатели.

Грамотное бюджетирование позволяет организациям прогнозировать рыночные изменения и планировать свои финансовые результаты, выступая важным инструментом для оптимизации финансовых потоков и повышения конкурентоспособности. Бюджетное планирование, выходя за рамки составления смет, представляет собой комплексный процесс разработки бюджетов для подразделений на основе стратегических программ, а бюджетирование – это целостная система управления финансами, включающая постановку тактических целей, разработку планов и контроль их исполнения.

Однако специфика деятельности учреждений здравоохранения – высокая социальная значимость, непредсказуемость спроса на услуги, жесткое государственное регулирование и ограниченность ресурсов – создает серьезные препятствия для применения классических моделей бюджетирования. Многие учреждения здравоохранения продолжают использовать устаревшие, затратные методы планирования, что приводит к

неэффективному распределению ресурсов, дефициту средств на развитие и снижению финансовой устойчивости.

В современных условиях исследование в здравоохранении перестает быть лишь академической деятельностью и становится стратегическим императивом.

Проблемы финансового планирования нашли отражение в работах таких российских ученых, как М.А. Алексеева, И.Т. Балабанов, М.И. Бухалков, И.А. Бланк, Н.В. Колчина, И.П. Скобелева, О.Н. Лихачева, Н.В. Василенкова и ряда других.

Механизм формирования систем внутрифирменного бюджетирования детально проработан в трудах К.В. Щиборща, В.Е. Хруцкого, В.Н. Самочкина, А.Е. Карпова, В.М. Попова, С.И. Ляпунова, А.П. Дугельного, Н.А. Адамова, А.Ф. Кочнева, А.М. Гершуна, В.Ф. Комарова и других исследователей. Предложенные ими методические разработки, учитывая специфику российской деловой практики, могут быть успешно адаптированы для внедрения систем бюджетирования в отечественных организациях.

Однако, несмотря на существенный объем как зарубежных, так и российских публикаций по постановке систем бюджетирования, особенно в учреждениях здравоохранения, вопрос интеграции системы бюджетов со стратегическими целями организации остается недостаточно проработанным и рассматривается лишь в трудах отдельных авторов, таких как Дж. Бримсон, А.М. Гершун, И.А. Старожукова.

Следовательно, в научной литературе наблюдается явный дефицит внимания к проблемам управления финансами в организациях сферы здравоохранения, что подтверждается недостаточным количеством теоретических и прикладных исследований в данной области.

Целью исследования является разработка теоретически обоснованных и практически применимых рекомендаций по совершенствованию системы бюджетного управления в учреждениях здравоохранения с целью повышения

эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечения финансовой устойчивости и повышения качества медицинской помощи.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы и современные концепции бюджетного управления в учреждениях здравоохранения, а также сущность и содержание понятия бюджетирования, его цели и задачи, ключевые принципы и виды, а также специфические особенности применения в частных медицинских организациях.

2. Проанализировать существующую систему бюджетного управления в ООО «Медицинская клиника «Сова»».

3. Оценить влияние внешних факторов (изменения в законодательстве, экономической ситуации, демографических трендов) на бюджетное управление учреждениями здравоохранения.

4. Провести анализ финансового состояния ООО «Медицинская клиника «Сова»», выявить основные проблемы в области бюджетного планирования, контроля и исполнения бюджета.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетного управления в ООО «МК «Сова»», включая предложения по оптимизации бюджетного планирования, усилению контроля за расходами, внедрению современных методов бюджетирования и повышению квалификации персонала.

6. Оценить экономическую эффективность предложенных рекомендаций и их потенциальное влияние на финансовое состояние медицинского университета и качество предоставляемой медицинской помощи.

Объект исследования: процесс бюджетного управления в ООО «Медицинская клиника «Сова»».

Предмет исследования: финансово-экономические отношения, возникающие в процессе формирования, исполнения и контроля бюджета в

ООО «МК «Сова»» с точки зрения оптимизации использования ресурсов, обеспечения финансовой устойчивости и повышения качества медицинской помощи.

Практической значимостью исследования является внедрение современных методов бюджетирования, которые повышают точность планирования расходов и доходов учреждений здравоохранения за счёт использования исторических данных, прогнозирования потребностей и учёта сезонных трендов. Это позволяет оптимизировать распределение ресурсов между отделениями и видами медицинских услуг, направляя финансирование на приоритетные и наиболее эффективные направления и снижая недофинансирование ключевых подразделений.

Применение программно-целевого бюджетирования способствует сокращению необоснованных затрат, так как каждое бюджетное назначение обосновывается конкретной целью и ожидаемым результатом. Формирование резервов и механизмов оперативного перераспределения средств увеличивает финансовую гибкость при сезонных колебаниях и эпидемиологических рисках. Стандартизация бюджетных процедур и прозрачная отчётность повышают подотчётность финансовых решений перед руководством и контролирующими органами.

Внедрение показателей результативности (KPI) даёт возможность объективно оценивать клиническую и административную эффективность и связывать финансирование с достижением конкретных показателей качества. Интеграция бухгалтерских систем и клинико-статистических баз обеспечивает оперативную корректировку бюджетов на основе актуальных данных о нагрузке и расходах.

Аналитические инструменты позволяют рассчитывать ожидаемую экономию и сроки окупаемости реформ, что обосновывает управленческие решения и инвестиции. Создание типовой дорожной карты и регламентов внедрения облегчает тиражирование практик между муниципальными

учреждениями, а прогнозирование потребности в персонале и материально-технических ресурсах улучшает планирование кадровой и материально-технической обеспеченности медицинской помощи.

В ходе исследования были получены следующие основные результаты и выводы:

1. Выявлены особенности бюджетирования в учреждениях здравоохранения, обусловленные их социальной миссией, многоканальностью финансирования, необходимостью оценки качества услуг и высокой степенью внешнего регулирования. Проведено сравнение бюджетирования в государственных и частных клиниках, подчеркивающее различия в целях и акцентах. ,

2. Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МК «Сова»» за 2020-2024 гг., показавший стабильный рост выручки и прибыли, но также значительный рост затрат в 2024 году, что связано с инфляцией и развитием рынка медицинских услуг. Организация сохраняет платежеспособность и ликвидность.

3. Определены ключевые проблемы действующей системы бюджетирования в ООО «МК «Сова»»: отсутствие формализованного бюджетного регламента, недостаточная детализация бюджетов (укрупненный подход), слабая связь бюджетирования с операционной деятельностью, неэффективное управление затратами, отсутствие планирования показателей платежеспособности и низкий уровень автоматизации.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «МК «Сова»», включающие:

- Формализацию и стандартизацию бюджетного процесса путем разработки и внедрения единого Бюджетного регламента.

- Внедрение детализированного бюджетирования на основе Центров Финансовой Ответственности (ЦФО) для повышения управляемости затратами и доходностью.

- Интеграцию бюджетирования с ключевыми показателями эффективности (KPI) для перехода к проактивному управлению, включая создание дашборда для руководства и привязку KPI к системе премирования.

- Внедрение системы скользящего (прогнозного) бюджетирования со сценарным анализом (базовый, оптимистичный, пессимистичный сценарии).

- Автоматизацию бюджетного цикла и интеграцию с Медицинской Информационной Системой (МИС) для минимизации ручного труда и обеспечения своевременности данных.

- Прогнозирование показателей платежеспособности для планирования финансового состояния компании.

5. Оценка эффективности предложенных рекомендаций методом экспертных оценок показала значительное повышение адекватности системы бюджетирования (с 0,58 до 0,89), что свидетельствует о росте удовлетворенности сотрудников. Экономический эффект от интеграции 1С и МИС прогнозируется в размере 5,6% роста выручки.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Нормативно-правовую базу выпускной квалификационной работы составили законодательные и нормативные акты РФ, внутренние регламенты и финансовая отчетность ООО «МЕДИЦИНСКАЯ КЛИНИКА «СОВА»», отраслевые обзоры рынка медицины, а также публикации в ведущих медицинский и экономических изданиях, и данные специализированных интернет-порталов.

Практическую базу составляют данные бухгалтерского учета по ООО «МК «СОВА»» за период 2019-2024 годы и прогноз 2025 года.

Первая глава вводит теоретико-методологическую базу исследования: даются определения бюджета и бюджетирования, рассматриваются виды бюджетов (операционный, финансовый, зависимые бюджеты и т.д.) и ключевые принципы финансового планирования. Освещается специфика бюджетирования в сфере здравоохранения: планирование на основе натуральных показателей (количество случаев, койко-дней), многоканальная структура финансирования (ОМС, бюджетные субсидии, платные услуги), нормативная привязка расходов и требования к учёту. Рассмотрены современные подходы и методы бюджетирования (бюджетирование, ориентированное на результат; Activity-Based Costing; Zero-Based Budgeting; скользящие бюджеты) и их применимость к частным и государственным медицинским организациям. В главе также проанализированы потенциальные ограничения традиционных моделей бюджетирования в клиниках и обоснована необходимость интеграции бюджетов со стратегическими целями организации.

Во второй главе описывается финансовое планирование в аспекте бюджетирования ООО «Медицинская клиника «Сова»». Глава содержит организационно-экономическую характеристику клиники: структура, источники доходов, ассортимент медицинских услуг и особенности финансовой модели (доля платных услуг, ОМС и пр.). Выполнен анализ действующей системы бюджетирования: методика составления бюджетов, процесс согласования, распределение полномочий между центрами финансовой ответственности, способы учёта и распределения общих (косвенных) затрат. Оценены текущие результаты исполнения бюджетов, выявлены отклонения фактических показателей от плановых и определены основные проблемы — неточность прогнозов объёмов услуг, слабый контроль исполнения бюджета, недостаточное применение методик калькулирования и KPI. На основе анализа сделан вывод о степени

готовности клиники к внедрению более строгой бюджетной дисциплины и современных инструментов управления затратами.

Третья глава предлагает практические рекомендации по организации и модернизации системы бюджетирования в клинике: внедрение централизованных регламентов бюджетного процесса, распределение ответственности между ЦФО, внедрение КРІ и механизмов мотивации, автоматизация учётных и плановых процедур через интеграцию бухгалтерских и клиничко-статистических систем. Проведена предварительная оценка ожидаемого экономического эффекта предлагаемых мер: сокращение необоснованных затрат, улучшение ликвидности и рентабельности, повышение точности планирования и оперативности управленческих решений. Завершающая часть главы содержит дорожную карту по внедрению рекомендаций и критерии оценки их эффективности (показатели окупаемости, снижение отклонений от бюджета, КРІ по качеству и финансовым результатам).

Таким образом, процесс бюджетирования в ООО «МК «Сова»» является поэтапным, что максимально делает каждый последующий бюджет точным и эффективным. В целом организация является стабильно развивающейся клиникой, некоторые экономические показатели не являются эффективными, что связано с изменяющейся рыночной конъюнктурой и повышением цен на материалы и оборудование. Но организация также остается платежеспособной и ликвидной.