

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для  
обеспечения экономической безопасности организаций

Обучающийся

Н.А. Бирюкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.А. Шабанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: Бирюкова Наталья Александровна студентка группы ЭКбвд-2005бс.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организаций».

Научный руководитель: Шабанова Ольга Александровна

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организаций.

Объект исследования – ПАО «Северное управления строительства», специализирующееся на строительстве, обслуживании и ремонте зданий и сооружений.

Предмет исследования – инструменты управления ресурсным потенциалом организации, влияющие на её экономическую безопасность.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, типологизация, статистическая обработка результатов, обобщение, аналогия.

Повышение ресурсного потенциала с целью усиления экономической безопасности организации требует сбалансированного подхода к управлению ресурсами. А предложенный инструмент (1С: ERP) позволяет повысить уровень автоматизации и эффективности управления ими.

Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть использованы для проведения анализа нынешнего состояния ресурсного потенциала для реализации мер по оптимизации и систематизации с целью повышения уровня экономической безопасности организации.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений - 68 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 12.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы ресурсного потенциала и экономической безопасности организаций .....	8
1.1 Понятие и содержание экономической безопасности организации .....	8
1.2 Структура, понятие и анализ ресурсного потенциала .....	16
1.3 Влияние ресурсного потенциала на экономическую безопасность организации .....	19
2 Анализ состояния ресурсного потенциала организаций.....	24
2.1 Анализ основных технико-экономических показателей и организационной структуры ПАО «СУС» .....	24
2.2 Анализ финансового и имущественного потенциала ПАО «СУС» за 2022-2024 гг. ....	37
2.3 Мероприятия для повышения финансового и имущественного потенциала организации.....	46
3 Практическое применение результатов исследования для оптимизации ресурсного потенциала ПАО «СУС» .....	49
3.1 Внедрение программного продукта «1С:ERP Управление предприятием .....	49
3.2 Расчет экономической эффективности проекта .....	55
Заключение .....	61
Список используемой литературы .....	64
Приложение А Организационная структура ПАО «СУС» .....	71
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2022 год .....	72
Приложение В Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2023 год.....	82
Приложение Г Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2024 год .....	92

## Введение

В нынешних условиях постоянно изменяющейся внешней среды и современной экономической обстановки, которая характеризуется высокой степенью неопределенности и изменчивости, экономическая безопасность выходит на первый план в вопросах управления организацией.

Не смотря на широкое распространение и большую актуальность данного вопроса полноценного алгоритма по внедрению и эффективной деятельности по экономической безопасности организации в свободном доступе не представлено, в научных публикациях приводятся лишь способы влияния и повышения уровня данного процесса. Экономическая безопасность - это довольно обширное понятие, охватывающее функциональное взаимодействие с большинством бизнес-процессов организации, что позволяет сделать вывод о том, что нет возможности разработать универсальную методику по обеспечению экономической безопасности для любой организации, однако есть возможность рассмотреть универсальный метод влияния на одну из угроз - ресурсный потенциал.

Эффективное управление ресурсами организации является основным фактором, способствующим не только успешному функционированию и получению возможности развития, а, в связи с высокой цифровизацией бизнеса и нестабильностью макроэкономического климата, еще и оказывает наибольшее влияние на способность поддерживать конкурентоспособность.

Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности представляется особенно важной в контексте деятельности организаций, специализирующейся на промышленном и гражданском строительстве, капитальном ремонте объектов атомной энергетики, других комплексов, зданий и сооружений, таких как Публичное акционерное общество «Северное управление строительства». В условиях государственных и международных регуляторных требований, растущей конкурентной среды и затратных циклов, организациям необходимо

внедрять новые механизмы управления, которые позволяют не только сохранить, но и правильно распределить, проконтролировать и, при необходимости, утилизировать имеющиеся ресурсы, обеспечивая тем самым свою экономическую безопасность.

Данная работа направлена на исследование механизмов и инструментов управления ресурсным потенциалом организаций, оказывающим влияние на экономическую безопасность организации. Важным аспектом является применение методов факторного анализа, синтезирования, типологизации и статистической обработки.

Основным инновационным инструментом, рассматриваемым в рамках данной работы, является внедрение в организации системы 1С: ERP (англ. enterprise resource planning, планирование ресурсов предприятия), которое является решением для автоматизации крупного и среднего бизнеса на современной платформе «1С: Предприятие 8», система способствует автоматизации бизнес-процессов и повышению эффективности управления ресурсами. Внедрение такой технологии не только оптимизирует использование ресурсов, но и открывает новые возможности для укрепления экономической безопасности, так как система позволяет вести автоматизированный учет и контроль за потреблением материалов, расчетом себестоимости товаров и услуг, закупками, оплатами сторонних услуг, управление персоналов, планированием и распределением запасов и др. [6].

Данная система уже внедрена в большом количестве организаций и зарекомендовала себя как инструмент, который позволяет эффективно выполнять управление и учет на любом предприятии, вне зависимости от его рода деятельности, разветвленности структуры и численности сотрудников. Однако в ПАО «СУС» данный или подобный инструмент отсутствует и результатами данной работы будет разработка технологии внедрения и адаптации системы для использования ее специалистами Публичного акционерного общества «Северное управление строительства», что позволит

осуществить глубокий анализ текущего состояния ресурсного потенциала и реализовать меры по его оптимизации, распределению и контролю.

Таким образом, цель данной работы - разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организации, специализирующейся на промышленном и гражданском строительстве, капитальном ремонте объектов атомной энергетики, других комплексов, зданий и сооружений.

Объектом исследования является Публичное акционерное общество «Северное управления строительства», деятельность которого заключается в осуществлении полного цикла работ по строительству, обслуживанию и ремонту зданий и сооружения

Предмет исследования - механизмы и инструменты управления ресурсным потенциалом организации, оказывающие влияние на экономическую безопасность.

Методы исследования, применяемые в рамках данной работы - факторный анализ, синтез, типологизация, статистическая обработка результатов, обобщение, аналогия.

В первом разделе ВКР говорится о том, что экономическая безопасность организации основывается на финансовой устойчивости, информационной безопасности и управлении рисками. Ресурсный потенциал включает материальные, трудовые, финансовые, технологические и нематериальные активы; важно балансировать и эффективно управлять ими. Эффективный анализ ресурсов, инновации и развитие кадров усиливают устойчивость и конкурентоспособность в условиях неопределенности.

Во втором разделе приводится анализ ресурсного потенциала ПАО «СУС», который позволяет выявить рост выручки, рост себестоимости и высокую зависимость от оборотных активов. Финансовая устойчивость рискована: отрицательный капитал, слабая ликвидность и высокий долг. Предложены мероприятия по решению данных проблем, а именно:

закупочный аудит, жёсткая кредитная политика, внедрение 1С:ERP, оптимизация кадров и налогов для стабильной прибыли.

Третий раздел описывает внедрение ERP-решения 1С:ERP в ПАО «СУС» для оптимизации ресурсного потенциала: интеграцию процессов, управление финансами, проектами, складом и персоналом; этапы проекта (обследование, дизайн, миграция, тестирование, ввод в эксплуатацию); оценку экономической эффективности ( $NPV$  0,88 млн,  $PI$  1,07,  $IRR$  21,24%), риски и сроки реализации (8–12 мес.; окупаемость 3 года).

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности применения его результатов для анализа текущего состояния ресурсного потенциала ПАО «СУС». Разработанные рекомендации могут служить основой для внедрения мероприятий, направленных на оптимизацию управления ресурсами с целью повышения уровня экономической безопасности организации. Использование автоматизированной системы, такой как 1С: ERP, способствует не только повышению эффективности, но и снижению затрат, обеспечивая более высокий уровень контроля за ресурсами и позволяя принимать обоснованные управленческие решения. Таким образом, результаты исследования могут быть интегрированы в практику управления, что окажет положительное влияние на устойчивость бизнеса в условиях конкурентной среды.

С другой стороны, теоретическая значимость исследования заключается в разработке и систематизации концепции управления ресурсным потенциалом как ключевого элемента, влияющего на экономическую безопасность организаций. Использование методов факторного анализа и статистической обработки данных позволяет установить количественные и качественные зависимости, что в дальнейшем расширяет теоретическую базу для дальнейших исследований в области управления ресурсами и экономической безопасности. Это создает новые горизонты для научных изысканий и практических рекомендаций в данной области.

# **1 Теоретические основы ресурсного потенциала и экономической безопасности организаций**

## **1.1 Понятие и содержание экономической безопасности организаций**

В нынешних условиях динамичной и конкурентной среды необходимость обеспечения безопасности организации становится жизненно важной для успешного функционирования и получения возможности ее развития, а в связи с высокой цифровизацией бизнеса и нестабильностью макроэкономического климата экономическая безопасность организации выходит на первый план и оказывает наибольшее влияние на поддержание ее конкурентоспособности.

Экономическая безопасность организации – это системная концепция, которая нацелена на защиту экономических интересов данной организации, она включает в себя два основных аспекта: способность к долгосрочному развитию и устойчивость к внутренним и внешним угрозам среды.

Основными направлениями являются финансовая устойчивость, сохранение положения на рынке, информационная безопасность и управление рисками.

Финансовая устойчивость представляется как наличие возможности у организации поддерживать достаточный уровень доходов и ликвидности для выполнения своих обязательств. Основными факторами являются умение грамотно управлять ресурсами и издержками, минимизировать долговые нагрузки. Стабильная финансовая устойчивость позволяет организации развиваться, с большей легкостью реализовывать инвестиционные проекты, в том числе создавать новые продукты или выходить на новые рынки [7].

Конкурентоспособность - это способность организации выделяться на фоне остальных, превосходить конкурентов в условиях общей среды [13]. Она поддерживается за счет разработки и внедрения новшеств, дополнительных

(сопроводительных) товаров и услуг, повышения качества и снижения себестоимости товаров и услуг.

Наиболее актуальное в современном мире направление – это информационная безопасность, основной задачей которого является защита ключевых для организации данных, предотвращение их утечки или различных атак по их краже или уничтожению, защита интеллектуальной собственности организации. Важно иметь не только устойчивость к информационным атакам, а также возможность восстановить и подтвердить принадлежность данных [10].

Управление рисками также является неотделимой частью экономической безопасности, данное направление представляет собой комплекс мероприятий по постоянному мониторингу внешней и внутренней среды организации, оценке ее влияния на экономическое положение организации, выявление, анализ и минимизацию потенциальных угроз [9].

Для определения основных экономических угроз организации необходимо определить возможные источники их возникновения. Так в статье Ильиных И.С. «Экономическая безопасность предприятия» автор выделяет такие внешние источники угроз:

- неблагоприятная для организации экономическая политика государства (манипуляции последнего в целях регулирования экономики учётной ставкой, валютным курсом, ставками таможенного тарифа, налогов и т.д. могут в ряде случаев противоречить производственной, коммерческой и финансовой политике предприятия) [19, с. 184];
- действия иных хозяйствующих субъектов (прежде всего, речь идет о недобросовестности конкуренции) [19, с. 184];
- кризисные явления в мировой экономике (они «переливаются» из страны в страну через каналы внешних экономических связей) [19, с. 184].

Основными внутренними источниками угроз можно считать:

- сотрудники организации (ненадёжные или некомпетентные сотрудники могут допускать ошибки в расчетах, принятии решений, управлении и коммуникации, а также участвовать в преднамеренном мошенничестве) [15];
- недостатки организационной структуры или менеджмента (нерациональность расстановки приоритетов и принятия решений влечет за собой неравномерное распределение ресурсов, логистические или производственные задержки, замедление бизнес-процессов, а в дальнейшем снижение экономической эффективности организации) [15];
- неэффективная или устаревшая информационная система (отсутствие своевременного обслуживания, обновлений повлекут за собой технологические сбои, повышение рисков полной или частичной потери данных, утечке конфиденциальных данных, коммерческой тайны и интеллектуальной собственности) [16];
- ненадлежащий финансовый контроль (отсутствие подробной и понятной отчетности и прозрачных механизмов контроля финансовых потоков могут нарушить экономическую стабильность организации и оказать влияние на ее репутацию) [16].

Рассмотренные ранее угрозы достаточно разнообразны и обширны, что указывает на широкий спектр деятельности, необходимый для обеспечения экономической безопасности организации.

В статье «Формирование структуры экономической безопасности на предприятиях» под авторством Бондиной Е. А. и Чинаховой С. Е. выделены основные объекты организации, которые нуждаются в защите, они представлены на рисунке 1 [8, с. 253].

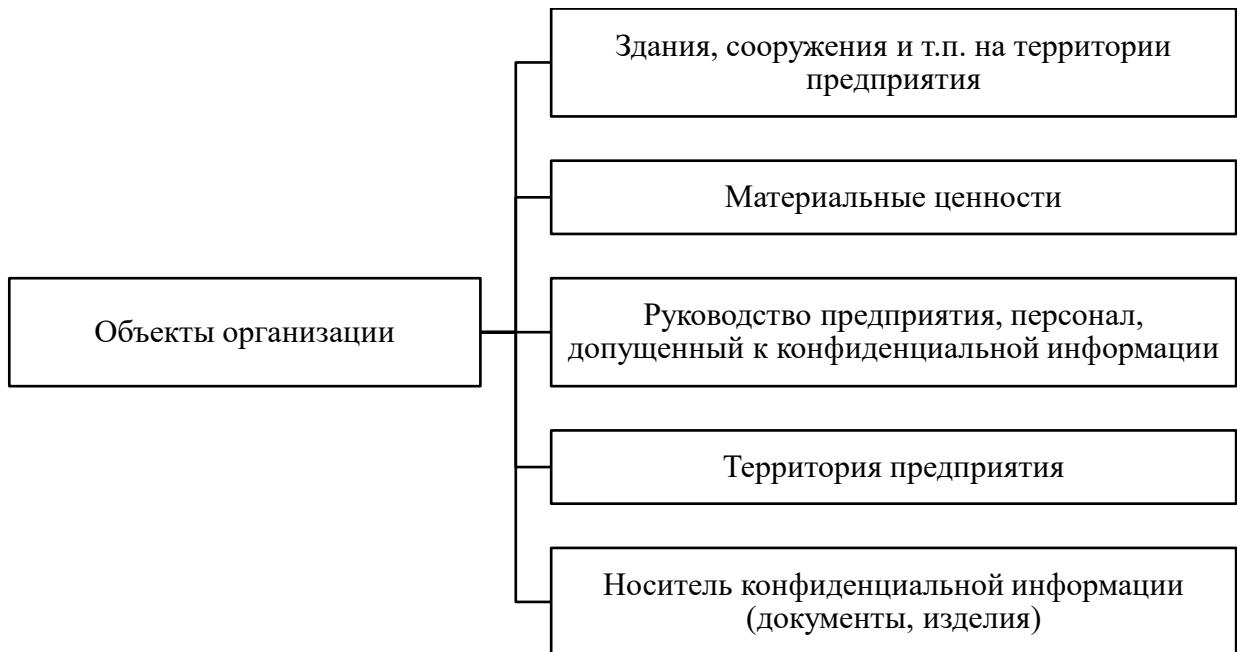


Рисунок 1 – Основные объекты организации, которые нуждаются в защите для обеспечения экономической безопасности организации

С целью комплексного обеспечения экономической безопасности организации, создается служба экономической безопасности (Далее – СЭБ, Служба). Ее целью являются выявление и уничтожение причин, которые могут нанести ущерб [8, с. 253].

В ранее рассматриваемой статье Бондиной Е. А. и Чинаховой С. Е. деятельность СЭБ организации направлена на следующий ряд факторов [8, с. 254]:

- изучение криминальных аспектов рынка, а также состояния и влияния теневой экономики на рынок [8, с. 254];
- установка фактов недобросовестной конкуренции сторонних фирм и неправомерное использование фирменного знака компании [8, с. 254];
- расследование факторов разглашения коммерческой тайны организации [8, с. 254];
- сбор информации о лицах, работающих с организацией и выявление ненадёжных деловых партнеров [8, с. 254];

- обеспечение необходимой безопасности места проведения переговоров и конфиденциального, массового мероприятия [8, с. 254];
- оперативную работу с персоналом [8, с. 254];
- консультирование и рекомендации руководству организации по обеспечению безопасности [8, с. 254].

В работе СЭБ в основном применяется 6 различных подходов к обеспечению экономической безопасности организации.

- защитный (Шашло Н.В.) направлен на организацию защиты организации от угроз внешней среды;
- системный (Грекова В.А., Тернавщенко К.О.) заключается в изучении каждого явления процесса обеспечения экономической безопасности как комплекса элементов с четкими взаимосвязями и влиянием друг на друга;
- ресурсно-функциональный (Хорев А.И., Шереметов А.Ю., Баркалова И.И.) заключается в эффективном использовании ресурсов организации с выделением их функциональных составляющих;
- инновационный (Раевская О.Г., Раевский Ю.А.) направлен на повышение экономической безопасности за счет внедрения инновационных информационно-коммуникативных технологий;
- математический (Сучков В.А., Столбикова Я.А.) заключается в использовании инструментов статистики и теории вероятности, а также анализа различных систем и баз данных.

Каждый из подходов стремится достичь такого развития организации, при котором гарантируется и обеспечивается наиболее эффективное использование и развитие всех видов ресурсов и составляющих потенциала, что способствует стабильности экономического и финансового развития, эффективности нейтрализации, предотвращения и противодействия внутренним и внешним факторам с целью достижения стратегической миссии предприятия [21, с. 418].

В связи с уникальностью деятельности, структуры, модели управления, внутренних процессов и политик, культуры корпоративного поведения и других элементов каждой конкретной организации невозможно создать универсальную систему по обеспечению ее экономической безопасности, из-за этого создание и функционирование СЭБ является крайне непростой задачей [11].

Для упрощения обычно всю деятельность Службы разделяют на два основных направления – предупреждение угроз (участие сотрудников СЭБ в процессах организации, которые способны оказать влияние на экономическую устойчивость в части согласования различной документации, проверки сотрудников, настройки бизнес-процессов, информационных ресурсов и других задач) и пост-контроль (контроль деятельности контрагентов, распространения документов и целевой информации, утечек и похищения данных) [44].

Также следует отметить одну из важнейших задач СЭБ - проведение служебных расследований. После обнаружения нарушения, оказывающего влияние на экономическое положение организации и создающее или создавшее угрозу ее функционирования, специалисты Службы устанавливают причины, последствия и дальнейшие риски организации, определяют причастных и их мотивы. По результатам расследования определяются виновные лица, для которых может быть назначено дисциплинарное взыскание или дальнейшее расследование с привлечением правоохранительных органов.

Структура СЭБ компании должна быть определена во внутренней документации организации, а именно в положении о службе и общей структуре организации. В зависимости от размеров организации СЭБ может быть как отдельно функционирующим подразделением, так и группой в составе более крупного. Однако стоит заметить, что Служба – это полностью функциональное подразделение, оно не может быть подчинено производственным подразделениям или подразделениям, которые имеют

отношение к созданию, хранению или разработке ключевой информации в связи с возникновением конфликтов интересов.

Так, пример структуры отдельно функционирующей СЭБ на крупном предприятии представлена на рисунке 2, а включение группы экономической безопасности в более крупное подразделение на рисунке 3.



Рисунок 2 – Типовая структура отдельно функционирующей службы экономической организации.

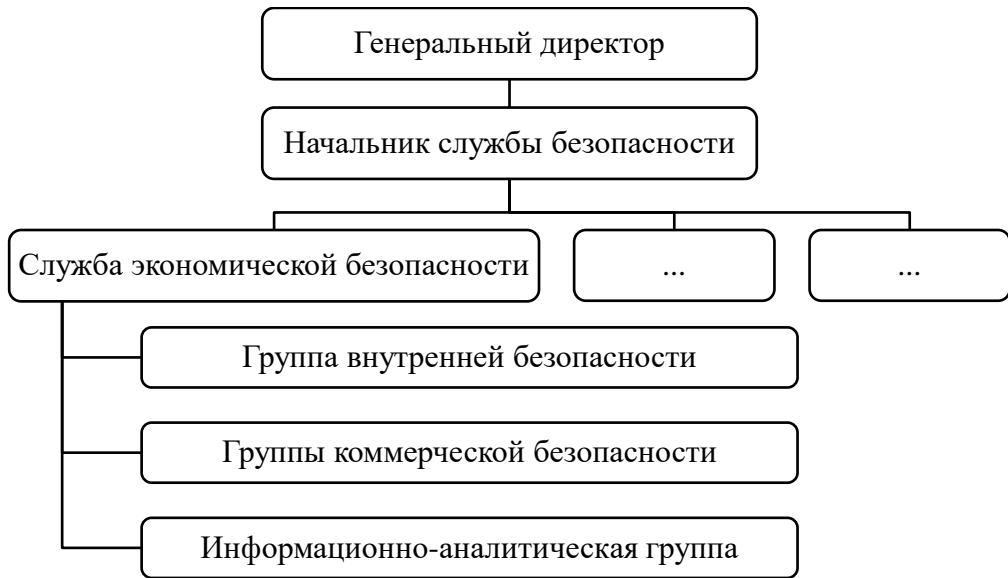


Рисунок 3 – Типовая структура службы экономической организации, включенной в состав укрупненного подразделения.

Подводя итог, в условиях динамичного и конкурентного рынка экономическая безопасность становится критически важной для стабильности и развития организаций. Цифровизация и нестабильный макроэкономический климат подчеркивают необходимость защиты экономических интересов, что включает финансовую устойчивость, информационную безопасность и управление рисками. Финансовая устойчивость обеспечивает выполнение обязательств и возможность инвестиций, в то время как информационная безопасность защищает данные от утечек и атак, а управление рисками позволяет выявлять и минимизировать угрозы [38]. Создание службы экономической безопасности, отвечающей за выявление и устранение угроз, является ключевой задачей. Процесс формирования экономической безопасности должен быть адаптирован к уникальности каждой организации, что делает его сложным, но необходимым для устойчивого развития и конкурентоспособности [42].

## 1.2 Структура, понятие и анализ ресурсного потенциала

М.В. Мельник и Е.Б. Герасимова считают, что ресурсный потенциал организации – это совокупность ресурсов организации (трудовых и производственных), обеспечивающих непрерывность и эффективность ее деятельности [26, с. 61]. В.В. Ковалев придерживается мнения, что ресурсный потенциал организации включает в себя четыре вида ресурсов, а именно землю, капитал, труд и предпринимчивость [20, с. 226].

В общем можно сделать вывод о том, что ресурсный потенциал предприятия - это совокупность всех имеющихся у организации ресурсов и возможностей, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей и обеспечения устойчивого развития [40].

В современном мире, как считают Рыжук С.Г. и Овачук Е.И. в структуру ресурсного потенциала включают семь элементов, они представлены на рисунке 4 [34, с. 118].



Рисунок 4 – Структура ресурсного потенциала организации

Рассмотрим основные из них.

- материальные ресурсы: это активы, которые характеризуются физической наличностью и возможностью количественной оценки,

например, оборудование, материалы и т.п. Данный вид ресурсов проще остальных поддается подсчету, планированию и распределению [22];

- трудовые ресурсы: человеческий капитал, который включает в себя знания, навыки и опыт работников, которые позволяют внедрять инновации, повышать продуктивность и развивать организацию. Данный вид ресурсов на первый взгляд легко измерим, однако он не является количественным, трудно планируется и управляется, но довольно легко формируется [27];
- финансовые ресурсы: это средства, необходимые для деятельности организации. К ним относятся как собственные источники капитала, так и заемные средства. Данный ресурс легко поддается подсчету и контролю, трудно распределяется (особенно при инвестировании). Оказывает прямое влияние на обеспечение устойчивости и долговременной жизни организации [24].

В условиях глобализации и быстро меняющегося спроса для достижения стратегических преимуществ отдельно необходимо выделить инновационные ресурсы. Данный вид ресурсов является нематериальным, поэтому трудно измерим, не требует распределения и подсчета, так как поддерживает свободное тиражирование. К ним относятся интеллектуальная собственность организаций, репутация, брендинг и т.п. [12].

Для качественного формирования ресурсного потенциала организации необходим четкий баланс всех видов ресурсов, так как важно не наличие самих ресурсов, а способность эффективно формировать, контролировать и управлять ими [32].

Анализ ресурсного потенциала организации представляет собой комплексную методику, включающую последовательное изучение и оценку имеющихся у организации ресурсов с целью выявления их способности обеспечивать достижение поставленных целей. В научной практике анализ ресурсного потенциала основывается на системном и ресурсном подходах,

которые рассматривают организацию как открытую систему, на которую постоянно оказывает влияние внешняя среда [25].

Методика анализа начинается с идентификации всех видов ресурсов организации. На первом этапе проводится инвентаризация и количественная оценка каждого ресурса. Применяются стандартные методы сбора и обработки информации, такие как анализ бухгалтерской отчетности, экспертные оценки компетенций персонала и другие инструменты [31, 33].

На втором этапе осуществляется качественный анализ, направленный на определение степени эффективности использования ресурсов. Особое значение приобретает расчет показателей обеспеченности и использования - коэффициентов обрачиваемости, загрузки, износа, а также анализ влияния ресурса на создание добавочной стоимости. На этом же этапе проводится сравнительный анализ с ключевыми конкурентами или отраслевыми стандартами для выявления резервов и направлений развития [46].

Для интеграционной оценки используется метод SWOT-анализа, а также матрица ресурсных компетенций, позволяющая выявить сильные и слабые стороны ресурсного потенциала организации.

Таким образом, ресурсный потенциал организации следует рассматривать как динамичную систему, которая требует комплексного подхода к формированию, контролю и управлению. Успех в управлении ресурсным потенциалом позволяет организации повышать производительность и создавать устойчивую конкурентную позицию на рынке, а также ее постоянному развитию и длительному жизненному пути [28].

Анализ ресурсного потенциала организации предполагает интеграцию количественных и качественных методов, что обеспечивает комплексное и объективное заключение о готовности организации эффективно функционировать и развиваться в условиях динамичной внешней среды.

### **1.3 Влияние ресурсного потенциала на экономическую безопасность организации**

В современном мире, где экономика характеризуется серьезной нестабильностью макроэкономической обстановки, постоянно нарастающей конкуренцией, возникновением новых рисков повышение ресурсного потенциала является одним из ключевых факторов, способствующих обеспечению экономической безопасности организаций.

Рассмотрим влияние на экономическую безопасность организации каждого из типов ресурсов, описанных ранее.

Эффективное управление материальными ресурсами, как основой производственной деятельности организации позволяет значительно сократить затраты, в том числе прямую себестоимость продукции, оптимизировать производственные процессы и минимизировать риски, связанные с дефицитом или избытком материалов и оборудования, промежуточных продуктов или продукции [37]. Минимизации затрат являются важным фактором экономической безопасности, так как влияют на повышение ликвидности организации. Также при помощи правильного управления данным видом ресурсов появляется способность адаптировать материальные ресурсы под запросы постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды [35].

Например, внедрение принципов бережливого производства (Lean Production) направлено на оптимизацию всех этапов производства товаров и услуг и минимизацию ресурсов, отходов и брака [45]. Так организация может провести анализ производственной линии, выявить места, которые замедляют производственные процессы. Устранение этих недостатков приведет к увеличению скорости производственного потока и снижению затрат [36].

Управление финансовыми ресурсами играет ключевую роль в обеспечении экономической безопасности организации, так как именно через них происходят инвестиционные процессы и финансирование текущих

операций, они служат основой для поддержки ликвидности и рентабельности [18]. При управлении стоит рассмотреть различные комбинации привлечения ресурсов данного вида, такие как стороннее инвестирование, привлечение собственного капитала владельцев организации, кредитные займы и т.п., оценить варианты как краткосрочных, так и долгосрочных форм привлечения средств [47]. Нехватка финансовых ресурсов, большие кредитные обязательства или ненадежность инвесторов могут серьезно сказаться на экономической безопасности организации, так как прямо влияют на способность организации полноценно функционировать, поддерживать конкурентоспособность, а также эффективно развиваться, разрабатывать и внедрять инновации [14].

Качество управления человеческим капиталом организации оказывает влияние в первую очередь на качество самого ресурса, развитие квалификации сотрудников, внедрение систем мотивации и поощрения, создание крепкой и доброжелательной корпоративной культуры напрямую влияет на общий интеллектуальный уровень организации, лояльность и вовлеченность сотрудников, их желание и способность на развитие организации, внедрения новых методов управления, инновационных продуктов или бизнес-процессов, увеличение уровня конкурентоспособности, поддержания репутации и способности противостоять рискам [1]. При наличии квалифицированного и заинтересованного персонала экономическая безопасность значительно возрастает, так как резко снижается влияние одной из основных угроз – ошибки или намеренное причинение вреда сотрудников. Также следует отметить, что способность организации создать условия, удерживающие сотрудников для долгосрочных отношений, позволяет экономить на поиске новых человеческих ресурсов, их первичное обучение и внедрение в коллектив [4].

Например, организация может внедрить программы профессионального обучения по тайм-менеджменту, командообразованию и другим soft-skills, что

в дальнейшем повысит самодисциплину, организованность и инновационность в командах [30].

Управление технологическими ресурсами, в том числе инновационными идеями и разработками, информационными системами и ПО оказывает сильное влияние на рост ресурсного потенциала организации, а, следовательно, и на характер экономической безопасности организации [43]. Использование в деятельности организации современных технологических решений позволяет сократить время практически любого бизнес-процесса, в том числе и производственных, существенно улучшить контроль за качеством товаров и услуг, дать возможность снизить количество необходимых человеческих ресурсов, распределить уровни доступа в рамках бизнес-процессов, упростить и наладить коммуникацию [30]. Внедрение таких технологий, как искусственный интеллект и big data, дает возможность анализировать большие объемы информации и принимать более обоснованные управленческие решения. Необходимость повсеместной цифровизации и адаптации к новым технологиям требует пересмотра подходов к управлению, способствует появлению новых бизнес-моделей и эффективно способствует экономической безопасности [17].

Например, организация может внедрить систему автоматизации рабочих процессов, такую как CRM (Customer Relationship Management). Она позволит оптимизировать управление ресурсами, улучшить координацию между подразделениями и ускорить обработку заказов [49].

Управление нематериальными активами, такими как модель управления, структура организации, интеллектуальная собственность, патенты, товарные знаки и т.п., ежегодно становится все более важной задачей для организации [32]. Данный вид ресурсов трудно исчисляется, однако серьезно влияет на репутацию организации, ее стоимость и возможность поддерживать конкурентоспособность в нынешней среде. Сильный, устоявшийся и получивший признание и узнаваемость бренд позволяет организации получать повышенную лояльность у клиентов и партнеров, легче

выходить на рынок или представлять новые товары или услуги, доверие и мощная культура такой организации позволяет привлекать и удерживать талантливых сотрудников [48]. Наличие у компании оформленных патентов и интеллектуальных идей позволяет защитить собственный продукт, повысить уровень доверия к организации со стороны потребителей, а в некоторых ситуациях получить дополнительную прибыль [32].

Повышение ресурсного потенциала с целью усиления экономической безопасности организации требует систематического, сбалансированного подхода к управлению всеми типами ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и нематериальных ресурсов) [23]. Инвестирование в развитие человеческого капитала, новые технологии, инновационные разработки, патентирование, оптимизацию материальных и финансовых ресурсов, управление рисками и контроль способны значительно повысить устойчивость организаций в условиях неопределенности [39]. Основным направлением управления становится создание гибкой и адаптивной структуры организации, которая способна противостоять различным угрозам внешней и внутренней среды, способной предотвратить наступление нежелательных ситуаций или корректно и с минимальными потерями справиться с их последствиями [41].

Подводя итог, увеличение ресурсного потенциала организаций является важным для обеспечения экономической безопасности в условиях неопределенности и конкуренции.

Эффективное управление материальными ресурсами снижает затраты и оптимизирует процессы, улучшая ликвидность и гибкость. Финансовая устойчивость необходима для привлечения инвестиций, а внимание к человеческому капиталу через мотивацию и обучение снижает риски [5].

Управление технологическими ресурсами, включая инновации, улучшает качество услуг и ускоряет процессы, тогда как нематериальные активы, такие как репутация, влияют на конкурентоспособность. Комплексное управление всеми этими ресурсами критически важно для достижения устойчивости и конкурентных преимуществ.

## **2 Анализ состояния ресурсного потенциала организаций**

### **2.1 Анализ основных технико-экономических показателей и организационной структуры ПАО «СУС»**

Публичное акционерное общество «Северное управление строительства» (ПАО «СУС») специализируется на промышленном и гражданском строительстве, а также на капитальном ремонте объектов атомной энергетики, промышленных комплексов, зданий и сооружений. Организация обладает уникальной структурой, позволяющей осуществлять полный цикл строительных работ, начиная с нулевого цикла и заканчивая вводом объекта в эксплуатацию.

Организация располагается в городе Сосновый Бор Ленинградской области, полный юридический адрес - 188540, Ленинградская обл., г. Сосновый Бор, ул. Ленинградская, д. 7

Миссией ПАО «СУС» является выполнение работ, предоставление услуг и изготовление оборудования для удовлетворения требований потребителей с гарантией высокого качества, исходя из безусловного приоритета обеспечения ядерной, радиационной, промышленной, механической, пожарной и экологической безопасности, охраны здоровья и безопасности труда над любыми другими приоритетами в своей деятельности.

Основной целью ПАО «СУС» является безусловное лидерство и обеспечение качества при выполнении работ и предоставлении услуг, повышение культуры безопасности и производства, укрепление позиций комплексного поставщика работ и услуг в том числе в строительной отрасли на территории Российской Федерации и за рубежом, освоение новых, в том числе зарубежных рынков.

ПАО «СУС» выполняет широкий спектр строительных и инженерных задач, включая:

- подготовительные и земляные работы;

- возведение зданий и сооружений;
- монтаж металлоконструкций и железобетонных изделий;
- устройство кровельных систем различных типов;
- прокладку инженерных коммуникаций;
- строительство дорог и благоустройство территорий;
- отделочные работы.

Кроме того, компания обеспечивает объекты необходимыми ресурсами, такими как электроэнергия, транспортные услуги и строительные материалы.

ПАО «СУС» активно участвует в проектах, связанных с атомной энергетикой. Компания выполняла работы по продлению срока эксплуатации энергоблоков Ленинградской АЭС (ЛАЭС), строительству комплексов для хранения радиоактивных отходов (РАО) и отработавшего ядерного топлива (ОЯТ). На площадке ЛАЭС-2 специалисты компании занимаются монолитными и отделочными работами.

Основные виды работ:

- управление генеральным подрядом;
- разработка проектов производства работ (ППР);
- общестроительные и отделочные работы;
- производство бетона и железобетонных изделий;
- обучение и повышение квалификации рабочих по следующим профессиям – арматурщик, бетонщик, монтажник стальных и железобетонных конструкций, монтажник наружных трубопроводов, дорожный рабочий, плотник, маляр, штукатур, стропальщик.

Компания ежегодно производит и использует в строительстве до 8000 тонн арматуры, что подчеркивает масштаб ее деятельности.

Северное управление строительства было основано в 1966 году Министерством среднего машиностроения СССР в качестве генерального подрядчика для строительства Ленинградской АЭС, города Сосновый Бор, Научно-исследовательского технологического института имени А.П. Александрова и других объектов атомной энергетики.

Специалисты компании участвовали в строительстве Игналинской АЭС в Литве, возведении саркофага на Чернобыльской АЭС, а также в ликвидации последствий землетрясения в Армении.

В 1992 году организация была преобразована в открытое акционерное общество, сохранив при этом свою специализацию на строительстве и модернизации объектов атомной энергетики.

За значительный вклад в развитие строительной отрасли и атомной энергетики Северное управление строительства было награждено орденом Октябрьской революции.

Ключевые объекты предприятия:

- Ленинградская АЭС и ЛАЭС-2;
- комплексы для хранения радиоактивных отходов и отработавшего ядерного топлива;
- объекты Государственного оптического института имени Вавилова;
- социальные объекты в городе Сосновый Бор;
- комплекс защитных сооружений Санкт-Петербурга от наводнений.

ПАО «СУС» продолжает оставаться одним из ведущих предприятий в области строительства и модернизации объектов атомной энергетики, демонстрируя высокий уровень профессионализма и технической оснащенности.

Организационная структура ПАО «СУС» (приложение А, рисунок А.1) представляет собой дивизионально-функциональную структуру. Это гибридная модель, которая сочетает элементы дивизиональной и функциональной структур. В ней выделены функциональные дирекции (например, по строительству, производству, экономике и финансам), которые отвечают за свои направления, а также дивизиональные подразделения (филиалы в Москве и Каире), которые ориентированы на географические регионы или проекты.

Функции подразделений ПАО «СУС» в соответствии с организационной структурой.

Генеральный директор:

- осуществляет общее руководство компанией;
- определяет стратегические цели и направления развития;
- контролирует выполнение ключевых проектов и показателей;
- координирует работу всех дирекций и филиалов;
- представляет компанию на внешних переговорах и в государственных органах.

Дирекция по строительству:

- организует и контролирует выполнение строительных работ на объектах;
- управляет генеральным подрядом и субподрядными организациями;
- разрабатывает и согласовывает проекты производства работ (ппр);
- обеспечивает соблюдение сроков и качества строительства;
- координирует взаимодействие с заказчиками и проектными организациями.

Дирекция по производству:

- управляет производственными мощностями компании (бетонные узлы, цеха ЖБИ, цех металлоконструкций, завод сухих смесей);
- обеспечивает производство строительных материалов (бетон, железобетонные изделия, металлоконструкции);
- контролирует качество продукции и соблюдение технологических стандартов;
- оптимизирует производственные процессы для повышения эффективности.

Дирекция главного инженера:

- отвечает за техническую политику компании;
- разрабатывает и внедряет инновационные технологии в строительстве и производстве;
- контролирует соблюдение норм и правил безопасности на объектах;

- руководит проектно-изыскательскими работами;
- обеспечивает техническую поддержку строительных и производственных подразделений.

Дирекция по экономике и финансам:

- формирует бюджет компании и контролирует его исполнение;
- проводит финансовый анализ и планирование;
- управляет затратами и оптимизирует финансовые потоки;
- обеспечивает расчеты с подрядчиками, поставщиками и заказчиками;
- готовит отчетность для акционеров и государственных органов.

Дирекция по поставкам строительных и проектных материалов:

- организует закупки строительных материалов, оборудования и техники;
- управляет логистикой и доставкой материалов на объекты;
- контролирует качество поставляемых материалов;
- взаимодействует с поставщиками и подрядчиками;
- оптимизирует складские запасы и минимизирует издержки.

Главный бухгалтер:

- руководит бухгалтерским учетом и отчетностью компании;
- обеспечивает соблюдение налогового законодательства;
- контролирует расчет заработной платы и других выплат;
- готовит финансовую отчетность для внутренних и внешних пользователей;
- взаимодействует с аудиторскими компаниями и налоговыми органами.

Филиал г. Москва:

- реализует проекты в Московском регионе;
- координирует взаимодействие с местными заказчиками и подрядчиками;
- обеспечивает логистику и поставки материалов для объектов в регионе;

- контролирует выполнение строительных работ и соблюдение сроков.

Филиал г. Каир:

- управляет международными проектами компании в Египте;
- организует строительные работы и поставки материалов;
- взаимодействует с местными органами власти и заказчиками;
- адаптирует деятельность компании к местным нормам и стандартам.

Испытательный центр строительных материалов и конструкций:

- проводит лабораторные испытания строительных материалов (бетон, металлоконструкции, ЖБИ и др.);
- контролирует качество материалов на всех этапах строительства;
- разрабатывает рекомендации по улучшению качества продукции;
- сертифицирует материалы и конструкции в соответствии с нормативными требованиями;
- взаимодействует с другими подразделениями для обеспечения технической поддержки.

Каждое подразделение выполняет свои функции в рамках общей стратегии компании, обеспечивая эффективное выполнение проектов и достижение ключевых показателей.

Преимущества дивизионально-функциональной структуры.

Специализация и професионализм:

- функциональные дирекции (например, дирекция по строительству, дирекция главного инженера) обеспечивают высокий уровень специализации в своих областях, что повышает качество выполнения задач;
- каждое подразделение фокусируется на своей зоне ответственности, что способствует эффективному использованию ресурсов.

Гибкость и адаптивность:

- наличие филиалов в Москве и Каире позволяет компании адаптироваться к местным условиям и требованиям, что особенно важно для международных проектов;
- дивизиональные подразделения могут оперативно реагировать на изменения в своих регионах.

Четкое распределение ответственности:

- каждая дирекция и филиал имеют свои четко определенные функции, что упрощает управление и контроль;
- генеральный директор может делегировать полномочия, сосредоточившись на стратегических вопросах.

Масштабируемость. Такая структура позволяет компании легко расширяться, добавляя новые филиалы или функциональные подразделения по мере роста бизнеса.

Контроль качества. Испытательный центр строительных материалов и конструкций обеспечивает независимый контроль качества, что повышает надежность и безопасность строительных объектов.

Недостатки дивизионально-функциональной структуры.

Сложность координации:

- из-за большого количества подразделений и филиалов может возникать сложность в координации их деятельности;
- возможны конфликты между функциональными дирекциями и филиалами из-за различий в приоритетах.

Дублирование функций. В некоторых случаях функции могут дублироваться между филиалами и центральными дирекциями, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

Высокие затраты на управление. Поддержание такой структуры требует значительных административных затрат, включая содержание управленческого аппарата и инфраструктуры.

Зависимость от центрального управления. Филиалы и подразделения могут быть слишком зависимы от решений, принимаемых на уровне генерального директора, что замедляет процесс принятия решений на местах.

Риск бюрократизации. Многоуровневая структура может привести к излишней бюрократии, что замедляет выполнение задач и снижает оперативность.

Особенности структуры ПАО «СУС»:

- функциональные дирекции (например, дирекция по строительству, дирекция по производству) обеспечивают специализацию и контроль за ключевыми процессами;
- дивизиональные подразделения (филиалы в Москве и Каире) позволяют компании эффективно работать в разных регионах, учитывая местные особенности;
- испытательный центр выполняет роль независимого контролера качества, что особенно важно для строительной компании, работающей с объектами атомной энергетики.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «СУС» за 2022-2024 гг. представлены в таблице 1, они получены из бухгалтерской отчетности организации за 2022 (приложение Б), 2023 (приложение В), и 2024 год (приложение Г).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО »СУС» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023 - 2022 гг.		2024 - 2023 гг.	
				абс. изм (+/-)	темп прироста %	абс. изм (+/-)	темп прироста %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т. р.	2135908	2656833	5688148	520925	24,39	3031315	53,29
Себестоимость продаж, т. р.	2190949	2547177	5499092	356228	16,26	2951915	53,68
Валовая прибыль (убыток), т. р.	-55041	109656	189056	164697	-299,23	79400	42,00
Управленческие расходы, т. р.	87302	114182	111546	26880	30,79	-2636	-2,36
Коммерческие расходы, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	-142343	-4526	77510	137817	-96,82	82036	105,84
Чистая прибыль, т. р.	-111467	-486110	-4008	-374643	336,10	482102	12028,49
Основные средства, т. р.	22809	209979	32951	187170	820,60	-177028	-537,25
Оборотные активы, т. р.	1786495	2662735	10517216	876240	49,05	7854481	74,68
Численность ППП, чел.	750	707	425	-43	-5,73	-282	-66,35
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	547737	849059	916515	301322	55,01	67456	7,36
Производительность труда работающего, т. р.	2848	3758	13384	910	31,95	9 626	71,92
Среднегодовая заработка плата работающего, т. р.	730	1201	2157	471	64,44	956	44,31
Фондоотдача	93,64	12,65	172,62	-81	-86,49	160	92,67
Оборачиваемость активов, раз	1,20	1,00	0,54	0	-16,54	0	-84,49
Рентабельность продаж, %	-6,66	-0,17	1,36	6	-97,44	2	112,50
Рентабельность производства, %	-6,25	-0,17	1,38	6	-97,28	2	112,31
Затраты на рубль выручки, коп.	106,66	100,17	98,64	-6	-6,09	-2	-1,55

Динамика ключевых показателей организации за последние три года демонстрирует неоднозначные тенденции.

Выручка выросла с 2,14 млрд. р. в 2022 г. до 5,69 млрд. р. в 2024 г., при этом темпы прироста ускорились с 24,39% в 2023 г. до 53,29% в 2024 г. (Рисунок 6). Однако себестоимость продаж увеличивалась опережающими

темпами в 2024 г. её рост составил 53,68%, что превысило прирост выручки (53,29%).

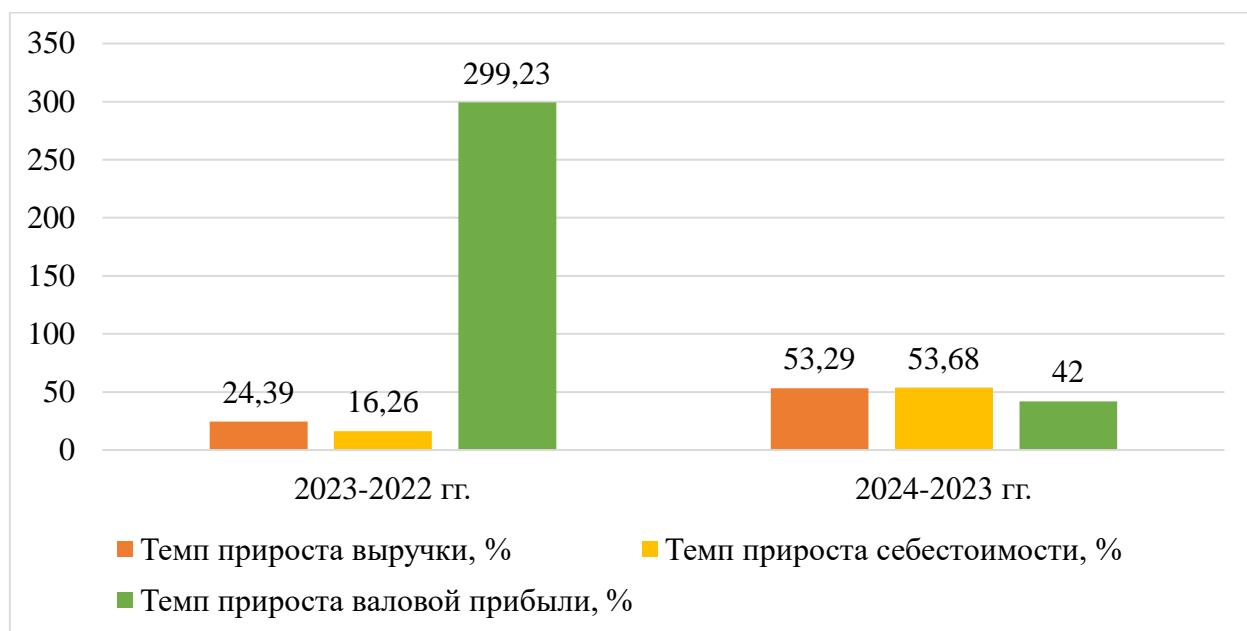


Рисунок 6 – Темпы роста выручки, себестоимости и валовой прибыли

Это привело к замедлению роста валовой прибыли с 299,23% в 2023 г. до 42% в 2024 г., несмотря на её переход из убытка (минус 55 млн. р. в 2022 г.) в прибыль (189 млн. р. в 2024 г.).

Прибыль от продаж также улучшилась, убыток в 2022–2023 гг. сменился прибылью в 77,5 млн. р. в 2024 г., но чистая прибыль осталась отрицательной (минус 4 т. р.), что указывает на высокую нагрузку внераализационных расходов (налоги, проценты) (Рисунок 7).

Имущественный потенциал организации претерпел значительные изменения. Основные средства в 2023 г. выросли на 820,6% (до 209,9 млн. р.), но в 2024 г. сократились на 537,25% (до 32,9 млн. р.), что может быть связано с переоценкой или продажей активов (Рисунок 8).

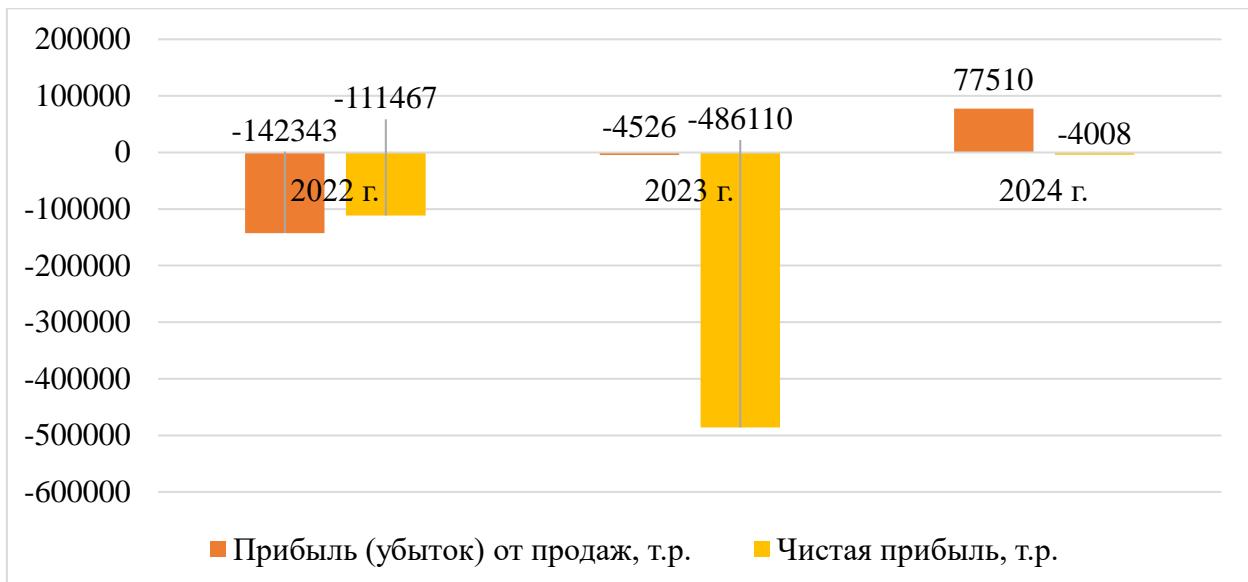


Рисунок 7 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли



Рисунок 8 – Динамика основных средств и оборотных активов

Оборотные активы увеличились на 74,68% в 2024 г. (до 10,5 млрд. р.), что свидетельствует о накоплении запасов или росте дебиторской задолженности.

При этом обрачиваемость активов снизилась с 1,20 до 0,54 раза, что указывает на неэффективное использование ресурсов (Рисунок 9).

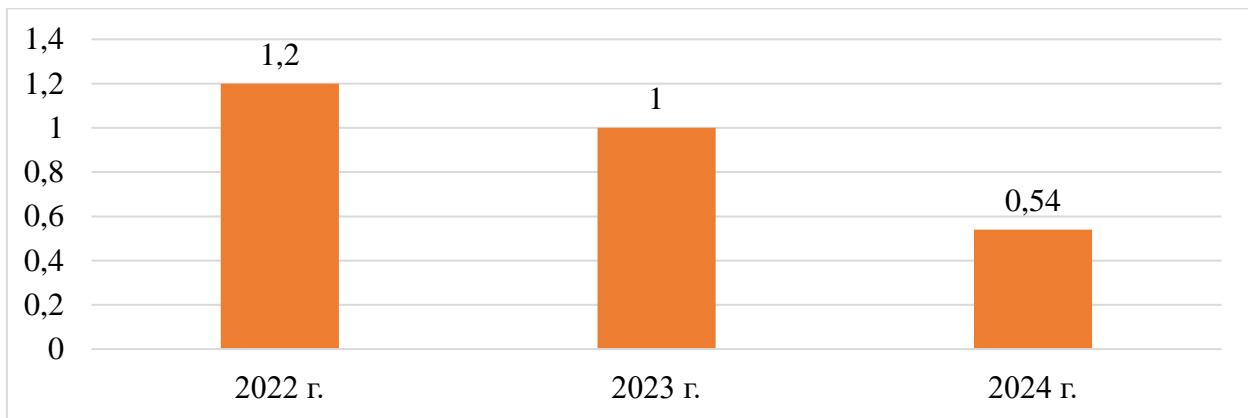


Рисунок 9 – Динамика обрачиваемости активов

Кадровые показатели отражают противоречивую ситуацию. Численность персонала сократилась на 66,35% в 2024 г. (до 425 человек), но фонд оплаты труда (ФОТ) вырос на 7,36%, а средняя зарплата - на 44,31% (до 2,15 млн. р./чел.). Это привело к резкому росту производительности труда (на 71,92% в 2024 г.), однако такой скачок может быть следствием экстенсивной нагрузки на сотрудников, что несет риски снижения качества услуг (Рисунок 10).

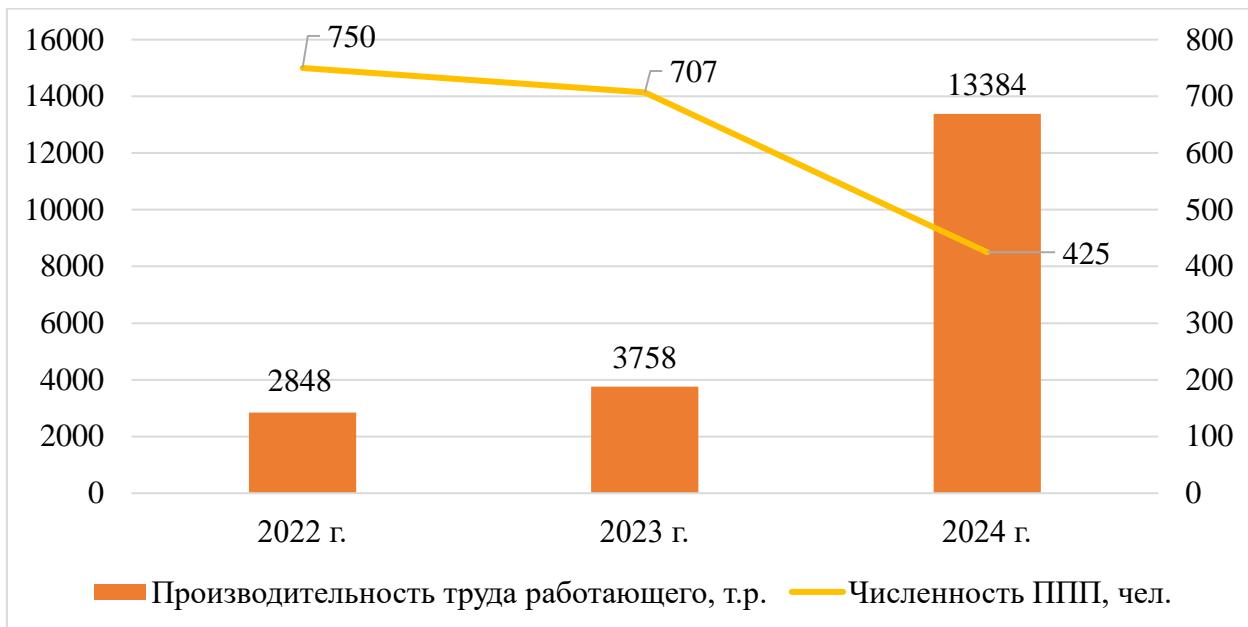


Рисунок 10 – Динамика производительности и численности ППП

Финансовая эффективность организации улучшилась, но остается низкой. Рентабельность продаж выросла с минус 6,66% в 2022 г. до 1,36% в 2024 г., а рентабельность производства - с минус 6,25% до 1,38% (Рисунок 11).

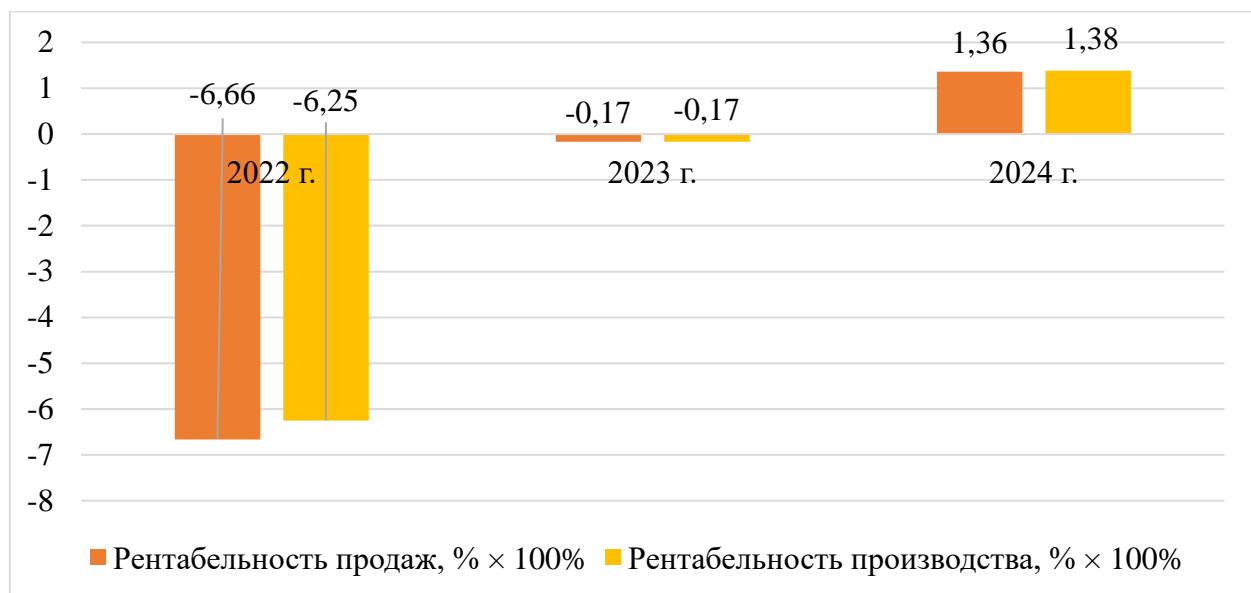


Рисунок 11 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства

Затраты на рубль выручки снизились с 106,66 коп. до 98,64 коп., что подтверждает оптимизацию издержек (Рисунок 12).

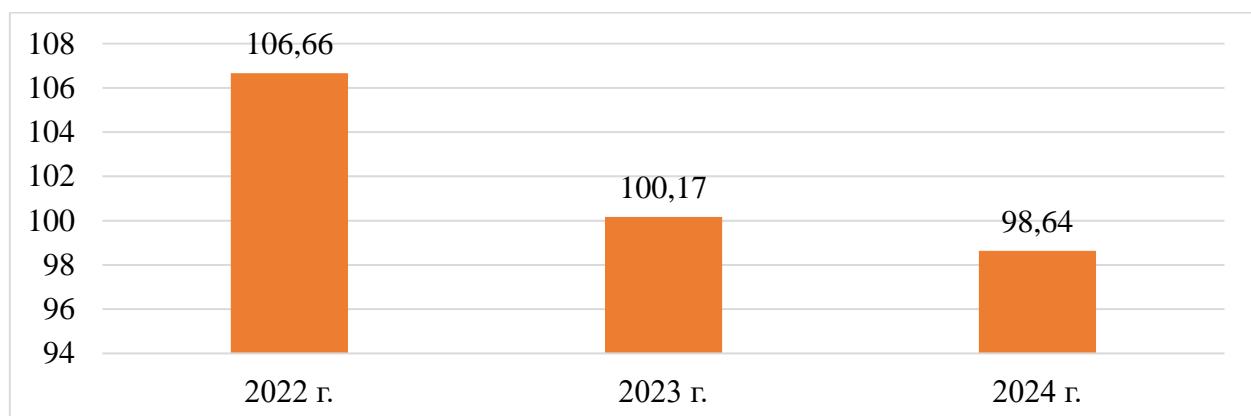


Рисунок 12 – Затраты на рубль выручки

На рисунке 13 представлена динамика фондоотдачи.

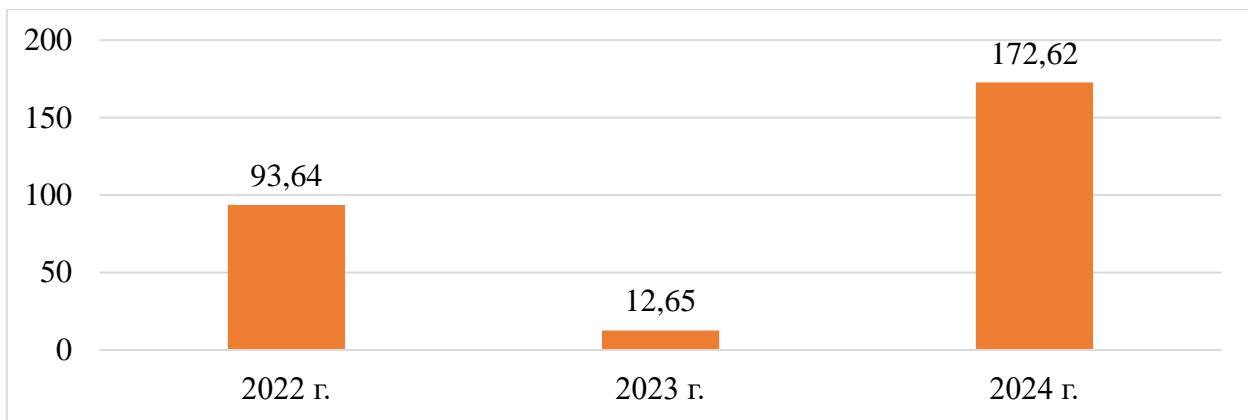


Рисунок 13 – Фондоотдача

Однако фондоотдача демонстрирует неустойчивость падение на 86,49% в 2023 г. и рост на 92,67% в 2024 г., что связано с резкими изменениями стоимости основных средств.

За анализируемый период структура активов организации претерпела значительные изменения, отражающие как позитивные тенденции роста, так и риски, требующие внимания.

## **2.2 Анализ финансового и имущественного потенциала ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.**

В таблице 2 представлена динамика актива предприятия.

Основные средства демонстрируют резкие колебания в 2023 г. их стоимость выросла на 187 170 т. р. (820,6%), но в 2024 г. сократилась на 177 028 т. р. (минус 84,3%). Это может быть связано с масштабными инвестициями в 2023 г. и последующей продажей или переоценкой активов. Доля основных средств в балансе упала с 6,43% до 0,30%, что снижает производственный потенциал.

Финансовые вложения в разделе I оставались стабильными, но их доля сократилась с 7,12% до 2,13%, что указывает на снижение долгосрочных инвестиций.

Отложенные налоговые активы сократились на 74,27% в 2023 г. (на 456 180 т. р.), вероятно, из-за уменьшения убытков или изменения налоговой политики. В 2024 г. их объём незначительно вырос (4,81%), но доля в балансе осталась низкой (1,51%).

Внеоборотные активы сократились на 30,56% в 2023 г. и на 28,36% в 2024 г., их доля в балансе упала с 32,76% до 3,95%. Это свидетельствует о смещении фокуса компании в сторону краткосрочных активов, что может ограничить долгосрочную устойчивость.

Запасы в 2024 г. выросли на 742 227 т.р. (1781,8%), что может указывать на накопление товарных остатков или подготовку к расширению продаж. Однако их доля в балансе увеличилась лишь до 7,16%, что требует анализа оборачиваемости.

Дебиторская задолженность выросла на 229,36% в 2024 г. (на 5 284 348 т. р.), достигнув 69,30% от общей структуры активов. Это создает риски ликвидности, если контрагенты задерживают платежи.

Денежные средства увеличились на 1533,14% в 2024 г. (на 686 036 т. р.), а их доля выросла с 1,37% до 6,67%. Это повышает платежеспособность, но избыток денег может говорить о неэффективном использовании ресурсов.

Прочие оборотные активы выросли на 501,56% в 2024 г., что требует детализации их состава для оценки рисков.

Оборотные активы увеличились на 294,98% в 2024 г., а их доля в балансе достигла 96,05%. Это указывает на высокую ликвидность, но также на возможное пренебрежение долгосрочными инвестициями.

Валюта баланса выросла на 235,16% в 2024 г. (на 7 683 045 т. р.), что отражает масштабное расширение деятельности.

Таблица 2 – Динамика активов ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.

Показатели	Значения, т. р.			Абсолютное изменение, т. р.		Темп прироста, %		Удельный вес, %			Изменение удельного веса, %	
	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24	2023	2024	2023	2024	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24	2023	2024
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>												
Основные средства	22809	209979	32951	187170	-177028	820,60	-84,31	0,86	6,43	0,30	5,57	-6,13
Финансовые вложения	230020	232640	233620	2620	980	1,14	0,42	8,66	7,12	2,13	-1,54	-4,99
Отложенные налоговые активы	614229	158049	165657	-456180	7608	-74,27	4,81	23,12	4,84	1,51	-18,28	-3,32
Прочие внеоборотные активы	3407	3751	755	344	-2996	10,10	-79,87	0,13	0,11	0,01	-0,01	-0,11
Итого по разделу I	870465	604419	432983	-266046	-171436	-30,56	-28,36	32,76	18,50	3,95	-14,26	-14,55
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>												
Запасы	41711	41656	783883	-55	742227	-0,13	1781,80	1,57	1,27	7,16	-0,29	5,88
НДС	-	-	181	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	1571674	2303935	7588283	732261	5284348	46,59	229,36	59,15	70,52	69,30	11,37	-1,22
Финансовые вложения	50750	50750	80750	0	30000	0,00	59,11	1,91	1,55	0,74	-0,36	-0,82
Денежные средства	4010	44747	730783	40737	686036	1015,89	1533,14	0,15	1,37	6,67	1,22	5,30
Прочие оборотные активы	118350	221647	1333336	103297	1111689	87,28	501,56	4,45	6,78	12,18	2,33	5,39
Итого по разделу II	1786495	2662735	10517216	876240	7854481	49,05	294,98	67,24	81,50	96,05	14,26	14,55
<b>БАЛАНС</b>	<b>2656960</b>	<b>3267154</b>	<b>10950199</b>	<b>610194</b>	<b>7683045</b>	<b>22,97</b>	<b>235,16</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Структурные сдвиги сокращение доли внеоборотных активов (минус 28,36%) и рост оборотных (14,55%) меняют профиль рисков компании. Высокая зависимость от дебиторской задолженности (69,30%) и запасов требует усиления контроля за их оборачиваемостью.

Рост дебиторской задолженности до 69,30% при сокращении денежных средств до 6,67% требует ужесточения кредитной политики и внедрения системы мониторинга долгов.

Неэффективность использования основных средств: Резкие колебания стоимости ОС указывают на нестабильность в управлении долгосрочными активами.

Рост запасов на 1781,8% может привести к затовариванию. Необходимо внедрить систему управления запасами.

Сокращение необоротных активов до 3,95% угрожает производственному потенциалу.

Организация демонстрирует высокие темпы роста за счет увеличения оборотных активов, но структурные дисбалансы (сокращение внеоборотных активов, рост дебиторской задолженности) создают риски для устойчивости.

Структура пассивов организации за три года претерпела значительные изменения, свидетельствующие о глубокой финансовой неустойчивости. Собственный капитал (раздел III) остается отрицательным из-за накопленного убытка, который в 2024 г. составил минус 3 166 069 т.р. (минус 28,91% в структуре пассивов). Несмотря на сокращение убытка в 2024 г. на 166 086 т. р. (минус 4,98%), его величина критически высока, что указывает на хроническую убыточность деятельности. Доля переоценки внеоборотных активов резко сократилась с 4,25% до 0,01% в 2024 г., что связано со списанием или пересмотром стоимости активов.

В таблице 3 представлена динамика пассивов предприятия.

Долгосрочные обязательства (раздел IV) в 2023 г. составили 36,76% пассивов за счет привлечения заёмных средств (1 201 012 т. р.), но к 2024 г. их объём сократился на 46,82% (до 638 680 т. р.), а доля упала до 5,83%. Это

указывает на погашение части долга, но не решает проблему недостатка стабильного финансирования.

Краткосрочные обязательства (раздел V) стали основным источником финансирования: их доля выросла до 123,02% в 2024 г. за счет роста кредиторской задолженности на 144,46% (до 12 678 420 т. р.). Это создает экстремальную нагрузку на ликвидность, так как обязательства превышают общую сумму активов (доля кредиторской задолженности - 115,78% против 100% валюты баланса). Резкий рост заёмных средств в 2024 г. (780 818 т. р.) усугубляет риски неплатежеспособности.

Организация функционирует в условиях технического банкротства, о чем свидетельствует отрицательный собственный капитал и кредиторская задолженность, превышающая активы. Зависимость от краткосрочных займов и кредиторской задолженности ставит под угрозу финансовую стабильность. Отсутствие прибыли и накопленный убыток требуют срочной реструктуризации долгов и мер по восстановлению платежеспособности.

Таблица 3 – Динамика пассивов ПАО «СУС» за 2021-2023 гг.

Показатели	Значения, т. р.			Абсолютное изменение, т. р.		Темп прироста, %		Удельный вес, %			Изменение удельного веса, %	
	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24	2023	2024	2023	2024	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24	2023	2024
<b>ПАССИВ</b>												
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>												
Уставный капитал	4038	4038	4038	0	0	0,00	0,00	0,15	0,12	0,04	-0,03	-0,09
Переоценка внеоборотных активов	3068	138770	1230	135702	-137540	4423,14	-99,11	0,12	4,25	0,01	4,13	-4,24
Резервный капитал	1009	1009	1009	0	0	0,00	0,00	0,04	0,03	0,01	-0,01	-0,02
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-2841853	-3332155	-3166069	-490302	166086	17,25	-4,98	-106,96	-101,99	-28,91	4,97	73,08
Итого по разделу III	-2833738	-3188338	-3159792	-354600	28546	12,51	-0,90	-106,65	-97,59	-28,86	9,07	68,73
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>												
Заемные средства	-	1201012	638680	-	-562332	-	-46,82	-	36,76	5,83	-	-30,93
Итого по разделу IV	0	1201012	638680	1201012	-562332	-	-46,82	0,00	36,76	5,83	36,76	-30,93
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>												
Заемные средства	1152599	-	780818	-	-	-	-	43,38	-	7,13	-	-
Кредиторская задолженность	4286361	5186347	12678420	899986	7492073	21,00	144,46	161,33	158,74	115,78	-2,58	-42,96
Оценочные обязательства	51738	68133	12073	16395	-56060	31,69	-82,28	1,95	2,09	0,11	0,14	-1,98
Итого по разделу V	5490698	5254480	13471311	-236218	8216831	-4,30	156,38	206,65	160,83	123,02	-45,83	-37,80
<b>БАЛАНС</b>	<b>2656960</b>	<b>3267154</b>	<b>10950199</b>	<b>610194</b>	<b>7683045</b>	<b>22,97</b>	<b>235,16</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

В таблице 4 представлена динамика пассивов предприятия коэффициентов ликвидности ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.

Таблица 4 – Динамика коэффициентов ликвидности ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.

Наименование коэффициента	Нормативное значение	Значение			Изменение	
		на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24	2023	2024
Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ)	0,2-0,7	0,01	0,02	0,06	0,01	0,04
Коэффициент срочной ликвидности (КСЛ)	1,5	0,30	0,46	0,62	0,16	0,17
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	2	0,33	0,51	0,78	0,18	0,27

Анализ коэффициентов ликвидности организации за 2022–2024 гг. показывает постепенное улучшение, однако все показатели остаются ниже нормативных значений. Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ) вырос с 0,01 до 0,06, но не достиг минимального порога (0,2), что свидетельствует о хроническом дефиците денежных средств для покрытия срочных обязательств. Коэффициент срочной ликвидности (КСЛ) увеличился с 0,30 до 0,62, однако его значение в 2024 г. составляет лишь 41% от нормы (1,5), что указывает на недостаток высоколиквидных активов для быстрого погашения текущих долгов. Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) демонстрирует положительную динамику (с 0,33 до 0,78), но также не достигает нормы (2), что говорит о рисках несбалансированности оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Несмотря на рост всех коэффициентов, организация остается уязвимой к кассовым разрывам и неплатежеспособности. Для стабилизации ситуации требуется увеличение доли денежных средств, оптимизация управления дебиторской задолженностью и сокращение краткосрочных обязательств.

В таблице 5 представлена динамика финансовой устойчивости ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.

Таблица 5 – Динамика коэффициентов ликвидности ПАО «СУС» за 2022-2024 гг.

Показатели	Значение		
	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
Запасы	41711	41656	783883
Собственные оборотные средства	-3 704 203	-3 792 757	-3 592 775
Капитал, функционирующий	-3704203	-2591745	-2954095
Общая величина источников	-2551604	-2591745	-2173277
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств	-3745914	-3834413	-4376658
Излишек (недостаток) капитала, функционирующего	-3745914	-2633401	-3737978
Излишек (недостаток) общей величины источников	-2593315	-2633401	-2957160
Тип финансового состояния	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}

Как видно из таблицы у предприятия кризисный тип финансового состояния. И ситуация усугубляется.

Анализ финансового состояния ПАО «СУС» на основе представленных данных за 2022-2024 годы позволяет более подробно рассмотреть три ключевых аспекта: платежеспособность, деловую активность и рентабельность. Эти параметры критически важны для оценки общего финансового положения компании и выявления возможных путей ее улучшения.

Платежеспособность компании определяется её способностью выполнять обязательства перед кредиторами. Анализ собственных оборотных средств показывает отрицательное значение всех годов, что указывает на вечный недостаток свободных средств для покрытия краткосрочных обязательств.

Однако, с учетом данных о собственных оборотных средствах, которые остаются отрицательными на протяжении всех лет, можно констатировать, что компания испытывает явные трудности с ликвидностью. Кроме того, значительный отрицательный итог по излишку (недостатку) собственных оборотных средств подтверждает постоянные трудности в поддержании финансовой устойчивости.

Деловая активность компании может быть оценена через динамику активов и их эффективность. Наличие высоких значений запасов указывает на возможно негибкое управление запасами, что может негативно сказаться на оборачиваемости активов. Также важно отметить, что, несмотря на увеличение запасов, уровень собственных оборотных средств уверенно остается отрицательным, что указывает на отсутствие ресурсов для оборачиваемости и ведения активной деятельности.

Анализ финансового и имущественного потенциала ПАО «СУС» за период 2022-2024 гг. демонстрирует существенные структурные изменения, свидетельствующие о финансовой неустойчивости компании. Резкие колебания в стоимости основных средств в 2023 году, сопровождающиеся их значительным снижением в 2024 году, указывают на нестабильность в управлении долгосрочными активами. Одновременно рост дебиторской задолженности до 69,30% от структуры активов создает риски ликвидности и подчеркивает необходимость ужесточения кредитной политики. Хотя оборотные активы демонстрируют значительное увеличение, их высокая доля в балансе не компенсирует резкое сокращение внеоборотных активов и отрицательный собственный капитал, что подтверждает хроническую убыточность компании и финансовую зависимость от краткосрочных обязательств. В условиях текущего кризисного финансового состояния компании требуется неотложная реструктуризация долгов и оптимизация ресурсного управления для восстановления платежеспособности и достижения устойчивого развития.

## **2.3 Мероприятия для повышения финансового и имущественного потенциала организации**

Оценка изменений величины и темповых показателей выявила ключевые проблемы:

- дисбаланс между ростом выручки и себестоимости, особенно в 2024 г., что ограничивает маржинальность;
- неэффективное управление активами: резкие колебания стоимости основных средств, рост оборотных активов при снижении их оборачиваемости;
- риски кадровой политики: сокращение штата при росте фот может привести к перегрузке сотрудников и снижению лояльности;
- низкая чистая рентабельность из-за высокой доли внереализационных расходов.

Организация демонстрирует потенциал роста за счет увеличения выручки и оптимизации затрат, но требует системных изменений в управлении активами, себестоимостью и персоналом. Ключевой задачей является переход к устойчивой прибыльности через балансировку операционной эффективности и финансовой дисциплины.

Основными мероприятия для повышения эффективности с целью обеспечения экономической безопасности являются:

- оптимизация себестоимости продукции;

Для снижения удельных затрат планируется внедрить систему закупочного аудита, которая позволит контролировать обоснованность цен поставщиков, выявлять и ликвидировать факты переплат на всех этапах снабжения. Параллельно будут проведены переговоры с ключевыми контрагентами о долгосрочных скидках и бонусах, что создаст устойчивую базу для снижения закупочных цен.

- управление оборотными активами;

Чтобы минимизировать рост дебиторской задолженности и ускорить оборачиваемость запасов, будет ужесточена кредитная политика по оплате отгрузок: введение более чётких сроков расчётов, штрафных санкций за просрочку и автоматизированный мониторинг. Одновременно внедряется система контроля запасов на основе ABC/XYZ-анализа, позволяющая фокусировать ресурсы на наиболее оборотных позициях и снизить избыточные складские запасы [2].

- повышение фондоотдачи основных средств;

Ключевым мероприятием станет поэтапная модернизация устаревшего оборудования с учётом рентабельности его использования. Непрофильные или малоэффективные активы будут переданы в аренду или реализованы. Это не только высвободит оборотные средства, но и снизит расходы на содержание и амортизацию. Одновременно вводится ежеквартальный мониторинг коэффициента фондоотдачи, что позволит оперативно корректировать планы технического переоснащения [2].

- внедрение программного продукта «1С:ERP Управление предприятием»;

Внедрение «1С:ERP Управление предприятием» направлено на создание единой информационной среды для учёта финансовых, производственных и кадровых процессов. Это позволит автоматизировать бюджетирование и контролировать фактические затраты в режиме реального времени, интегрировать управление закупками, запасами и производством для оптимизации оборотных активов и настроить гибкую систему расчёта заработной платы и KPI-отчётности, сокращающую операционные риски.

- ревизия кадровой политики и системы мотивации;

Переход на KPI-ориентированную систему оплаты труда обеспечит прямую зависимость вознаграждения сотрудников от качества и объёма выполненных работ. Будут разработаны ключевые показатели эффективности для каждой должности, введены регулярные аттестации и программы повышения квалификации. Это позволит удержать ценные кадры, повысить

лояльность персонала и сократить риски перегрузки при стабильном уровне Фонда оплаты труда [3].

- снижение налоговой нагрузки.

Для оптимизации налоговых выплат проводится комплексное налоговое планирование с использованием легальных льготных режимов и специальных инвестиционных вычетов. Планируется перераспределение части операций в регионы с более благоприятными ставками налога на прибыль и применение ускоренной амортизации по отдельным видам основных средств [3].

Комплекс мероприятий позволит:

- восстановить баланс между выручкой и себестоимостью за счёт эффективного закупочного менеджмента и автоматизации процессов;
- увеличить оборачиваемость активов и фондоотдачу через модернизацию и внедрение ERP-системы;
- снизить операционные и внереализационные расходы при одновременном повышении мотивации персонала;
- оптимизировать налоговые платежи без увеличения рисков налоговых санкций.

Проведённый анализ выявил структурные диспропорции: ускорение себестоимости относительно выручки, неэффективность использования активов и кадровые риски, что совместно удерживает рентабельность на низком уровне. Предложенный комплекс мер - закупочный аудит, жёсткая кредитная политика, внедрение 1С:ERP и легальное налоговое планирование - адресно снижает удельные затраты, повышает оборачиваемость и фондоотдачу, усиливает бюджетный контроль и дисциплину затрат. Ожидаемый эффект: стабилизация маржинальности, сокращение внереализационных издержек и переход к устойчивой прибыли за счёт синергии операционной эффективности и финансовой дисциплины. Критический фактор успеха - фазовое внедрение с метриками и регулярным пересмотром гипотез.

### **3 Практическое применение результатов исследования для оптимизации ресурсного потенциала ПАО «СУС»**

#### **3.1 Внедрение программного продукта «1С:ERP Управление предприятием**

В современных условиях цифровой трансформации экономики особое значение приобретает построение комплексных информационных систем управления, обеспечивающих интеграцию всех бизнес-процессов предприятия. Данный аспект особенно актуален для ПАО «Северное управление строительства», специализирующегося на строительстве, обслуживании и ремонте зданий и сооружений, где высокие требования предъявляются к эффективности организации строительных процессов, управлению ресурсами, контролю качества и взаимодействию с контрагентами. В современных условиях возрастающих рисков и необходимости обеспечения стабильности функционирования предприятий особую актуальность приобретает развитие ресурсного потенциала как стратегического актива, непосредственно влияющего на уровень экономической безопасности организации. Развитие и рациональное использование всех видов ресурсов - материальных, финансовых, трудовых, информационных позволяет формировать устойчивую конкурентную позицию и минимизировать потенциальные угрозы внешней и внутренней среды.

Программный продукт «1С:ERP Управление предприятием» представляет собой современное инновационное решение, предназначенное для управления деятельностью организаций различных масштабов и отраслевой принадлежности, в том числе для предприятий строительной отрасли с учетом ее специфики. 1С:ERP основана на интеграции передовых международных методик с проверенной отечественной практикой управления, что обеспечивает гибкость настройки, адаптивность к

специфическим операционным задачам строительных компаний и высокую эффективность функционирования.

Система охватывает широкий спектр задач управления: от финансового планирования и учета до управления производственными процессами, логистикой, персоналом, материально-техническим обеспечением и отношениями с заказчиками и подрядчиками. Одной из ключевых особенностей внедрения ERP-решений на предприятиях строительного сектора является необходимость учета сложной структуры проектов, многозадачности процессов и строго регламентированной отчетности. Применение комплексной ERP-системы предоставляет дополнительные возможности для развития ресурсного потенциала: централизуется управление материальными и финансовыми потоками, ускоряется анализ и принятие управленческих решений, повышается прозрачность процессов, что способствует не только оптимизации хозяйственной деятельности, но и существенному усилению экономической безопасности предприятия.

На сегодняшний день автоматизация на базе ERP-решений «1С» охватывает более 1 000 000 рабочих мест, а число пользователей продукта превышает 9 000 предприятий с общей численностью персонала клиентов более 20 миллионов человек. Высокая востребованность данного программного комплекса подтверждает его эффективность и адаптивность к самым различным условиям хозяйствования, в том числе и к отраслевым особенностям строительных организаций.

Таким образом, внедрение «1С:ERP Управление предприятием» в информационную систему ПАО «СУС» рассматривается как стратегически значимый шаг, ориентированный не только на повышение эффективности управления, автоматизацию ключевых бизнес-процессов строительной деятельности и обеспечение устойчивого развития предприятия за счет современных цифровых инструментов, но и на комплексное развитие ресурсного потенциала как базиса для укрепления экономической безопасности.

Внедрение 1C:ERP ориентировано на построение единого информационного пространства для поддержки ключевых бизнес-процессов: планирование и учет строительства объектов, управление проектами, снабжение материалами и оборудованием, контроль исполнения работ, финансы и бюджетирование, кадровый учет и расчеты с подрядчиками. Особое внимание уделяется интеграции модулей системы с учетом отраслевой специфики: формированию смет и калькуляций, мониторингу хода работ по объектам, управлению парком спецтехники и оборудованием, анализу затрат по конкретным проектам и участкам строительства. Система обеспечивает многопользовательский доступ, поддерживает безопасный обмен данными между подразделениями, а также эффективную коммуникацию с внешними контрагентами.

Процесс внедрения системы 1C:ERP в ПАО «Северное управление строительства» представляет собой сложный многоэтапный проект, направленный на цифровизацию управления организацией, повышение эффективности использования ресурсного потенциала и укрепление экономической безопасности предприятия. Внедрение 1C:ERP призвано создать интегрированную информационную платформу, обеспечивающую прозрачность, управляемость и адаптивность ключевых бизнес-процессов строительной компании в условиях динамично изменяющегося внешнего окружения.

Процесс условно подразделяется на несколько взаимосвязанных этапов, каждый из которых имеет свою специфику и направленность:

- предпроектное обследование и формализация требований.

На данном этапе проводится детальный анализ действующих бизнес-процессов, структуры, видов ресурсов и управлеченческих проблем предприятия. Оценивается существующая инфраструктура, уровень автоматизации и зрелость управленческих технологий. Завершается этап формализацией бизнес-требований с учетом стратегических задач развития предприятия, акцентируя внимание на необходимости усиления контроля за

материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами для обеспечения экономической безопасности.

- проектирование и адаптация функциональных моделей.

Разрабатывается структурная и функциональная модель будущей системы с учетом отраслевой специфики строительной деятельности и организационной структуры ПАО «СУС». Определяются модули и подсистемы, отвечающие за управление ресурсами (материальные потоки, склад, оборудование, кадры, финансы), планирование производства и исполнения проектов. Особое внимание уделяется организации ролевых и правовых ограничений для исключения несанкционированного доступа, что способствует минимизации рисков экономических нарушений.

- интеграция и миграция данных.

На данном этапе осуществляется перенос данных из существующих и разрозненных учетных систем в единую базу 1С:ERP с последующей проверкой целостности и корректности информации. Рассматриваются вопросы интеграции с внешними и внутренними информационными потоками: бухгалтерией, кадровой службой, снабжением и подрядными организациями. Данная работа существенна для формирования единого информационного пространства, что значительно снижает вероятность потерь, ошибок и недобросовестных действий.

- тестирование, опытная эксплуатация и обучение персонала.

Осуществляется апробация внедренных решений в условиях, максимально приближённых к реальным. В ходе опытной эксплуатации выявляются и устраняются недочёты, дорабатываются регламенты и алгоритмы обработки информации. Параллельно организуется обучение сотрудников с акцентом на формирование компетенций работы в новой системе и освоения принципов безопасного и эффективного управления ресурсами.

- ввод в промышленную эксплуатацию и сопровождение.

Завершающий этап включает полномасштабный запуск системы, ее интеграцию в ежедневную деятельность предприятия с последующим сопровождением и технической поддержкой. Разрабатываются процедуры аудита и мониторинга функционирования ERP-системы, что позволяет своевременно выявлять и предотвращать угрозы экономической безопасности, а также обеспечивать непрерывное развитие ресурсного потенциала предприятия.

Внедрение ERP-системы 1С обеспечивает более высокий уровень контроля за финансовыми и производственными потоками, способствует сокращению издержек и предотвращению экономических потерь, благодаря своевременной идентификации и минимизации рисков.

Однако процесс внедрения ERP-системы связан с определёнными проблемами. К числу наиболее существенных рисков относятся:

- возможное сопротивление персонала изменениям (особенно среди сотрудников, длительное время работавших по привычным технологиям);
- недостаточная квалификация пользователей системы;
- неполная или некорректная миграция данных из старых систем;
- потенциальное несоответствие типового функционала ERP специфическим требованиям компании.

Кроме того, необходимо учитывать вероятность сбоев в работе ИТ-инфраструктуры, ошибки в интеграции новых модулей с уже существующими программными решениями и значительные трудозатраты на переобучение сотрудников и адаптацию бизнес-процессов.

Что касается сроков, опыт внедрения подобных систем на предприятиях строительного сектора показывает, что минимальный срок реализации всех этапов (от старта аналитических работ до завершения гарантийной поддержки после запуска) составляет не менее 8-12 месяцев. Фактические сроки могут варьироваться в зависимости от числа автоматизируемых бизнес-

направлений, степени необходимости индивидуальной доработки системы, а также уровня вовлеченности сотрудников компании.

Внедрение системы 1С ERP в организации ПАО «Северное управление строительства» представляет собой сложный и многоэтапный процесс, требующий комплексного привлечения различных ресурсов. Необходимые ресурсы для реализации такого проекта можно классифицировать на следующие основные группы:

- человеческие (включают в себя формирование рабочей группы проекта, в которую входят руководитель проекта, аналитики, специалисты по бизнес-процессам, технические эксперты (в том числе программисты и разработчики 1С), а также представители ключевых подразделений предприятия - бухгалтерии, отдела электронного документооборота, планово-экономического отдела, службы снабжения и кадровой службы);
- технологические (включают в себя модернизацию или приобретение серверного и пользовательского оборудования, обеспечение надежной сетевой инфраструктуры, а также лицензирование программного обеспечения: платформы 1С:Предприятие, специализированных модулей и дополнений, обеспечивающих интеграцию с отраслевыми и государственными системами (например, с системами электронной отчетности, электронного документооборота, банковского и складского учета));
- финансовые (затраты на приобретение и обновление оборудования, закупку и сопровождение лицензионного программного обеспечения, оплату труда внутренних сотрудников, привлечение внешних консультантов и подрядчиков, а также расходы на обучение персонала);
- временные (подразумевают выделение необходимого количества рабочего времени сотрудников, задействованных в проекте, для проведения предпроектной аналитики, аудита действующих

процессов, участия во всех этапах внедрения (от проектирования до тестирования и опытной эксплуатации), обучения пользователей и последующего сопровождения системы).

### **3.2 Расчет экономической эффективности проекта**

Экономическая эффективность внедрения информационной системы оценивается с помощью сопоставления затрат на проект и денежных выгод (экономии и/или дополнительной прибыли), полученных в результате автоматизации. Основные методы оценки - это расчет интегральных показателей: чистого приведенного дохода (NPV), срока окупаемости (Payback period), внутренней нормы доходности (IRR) и индекса рентабельности (PI). Приведем поэтапный расчет, основанный на типовых параметрах для строительной организации крупного масштаба.

Исходные данные.

Численность предприятия - 787 сотрудников;

Внедряемая функциональность:

- управление финансами,
- бюджетирование,
- склад/закупки,
- договора,
- заработка плата,
- управление проектами,
- отчётность.

Инвестиции на внедрение ERP:

- стоимость лицензий 1С (корпоративная, 100 одновременных пользователей) – 3,12 млн. руб.;
- внедрение (работа подрядчиков, адаптация, обучение, интеграция, въездные расходы) – 5,2 млн. руб.;
- ИТ-инфраструктура (серверы, оборудование, ПО) – 3,5 млн. руб.

Эксплуатационные расходы (ежегодные):

- обслуживание, поддержка, обновления – 2,32 млн. руб.;
- аренда серверов / облака – 2,1 млн. руб.;
- расходы на ИТ-персонал (дополнительные ставки) – 3,15 млн. руб.

Экономический эффект:

- экономия за счет оптимизации численности персонала (сокращение 5 бухгалтеров, техников, специалистов, средняя заработка плата каждого по 70 тыс. руб./мес, средняя стоимость оплаты труда и социальных/страховых выплат для работодателя 105,5 тыс. руб./мес.) - 6,33 млн. руб./год;
- снижение складских потерь, ошибок при закупках, улучшение управления – 2,5 млн. руб./год;
- повышение скорости выпуска документов, исполнения работ (ускорение цикла – дополнительный маржинальный доход) – 1,5 млн. руб./год;
- снижение прочих административных затрат – 1,3 млн. руб./год.

Срок рассмотрения проекта – 5 лет;

Ставка дисконтирования (учётная) – 18% годовых (с учётом отраслевого риска).

Капитальные затраты по внедрению программного продукта (формула 1):

$$E = C_{лиц} + C_{внед} + C_{инфр}, \quad (1)$$

где  $C_{лиц}$  – стоимость лицензии, млн. руб.;

$C_{внед}$  – стоимость внедрения продукта, млн. руб.;

$C_{инфр}$  – стоимость ИТ-инфраструктуры, млн. руб.

Тогда:

$$E = 3,12 + 5,2 + 3,5 = 11,82 \text{ млн. руб.}$$

Эксплуатационные затраты по ежегодному обслуживанию программного продукта (формула 2):

$$D = C_{\text{обсл}} + C_{\text{серв}} + C_{\text{перс}}, \quad (2)$$

где  $C_{\text{обсл}}$  – расходы на обслуживание, поддержку и обновление, млн. руб./год;

$C_{\text{серв}}$  – стоимость аренды серверного оборудования, млн. руб./год;

$C_{\text{перс}}$  – расходы на ИТ-персонал, млн. руб./год

Тогда:

$$D = 2,32 + 2,1 + 3,15 = 7,57 \text{ млн. руб./год}$$

Суммарный экономический эффект от внедрения и эксплуатации программного продукта (формула 3):

$$R = F_{\text{сотр}} + F_{\text{пот}} + F_{\text{скор}} + F_{\text{админ}}, \quad (3)$$

где  $F_{\text{сотр}}$  – эффект от оптимизации численности персонала, млн. руб./год;

$F_{\text{пот}}$  – эффект от снижения складских потерь и ошибок, млн. руб./год;

$F_{\text{скор}}$  – эффект от повышения скорости выполнения работ, млн. руб./год;

$F_{\text{админ}}$  – эффект от снижения административных затрат, млн. руб./год.

Тогда:

$$R = 6,33 + 2,5 + 1,5 + 1,3 = 11,63 \text{ млн. руб./год}$$

В таком случае денежные потоки будут выглядеть как представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Денежные потоки проекта за 5 лет

Период	Затраты, млн. руб.	Экономический эффект, млн. руб.	Денежный поток, млн. руб.	Денежный баланс, млн. руб.
0 год	-11,82	-	-11,82	-11,82
1 год	-7,57	11,63	4,06	-7,76
2 год	-7,57	11,63	4,06	-3,7
3 год	-7,57	11,63	4,06	0,36
4 год	-7,57	11,63	4,06	4,42
5 год	-7,57	11,63	4,06	8,48

По данным таблицы 6 видно, что денежный баланс становится положительным на 3-м году и составляет 0,36 млн. руб., что говорит о том, что срок окупаемости проекта – 3 года. К концу 5-го года реализации проекта экономический эффект от внедрения достигает 8,48 млн. руб.

Для оценки эффективности внедрения рассчитаем чистый дисконтированный доход проекта - NPV. Стандартная формула NPV выглядит следующим образом (формула 4):

$$NPV = \sum_1^n \frac{Pk}{(1 + i)^n} - IC, \quad (4)$$

где  $n$  – период расчета, лет;

$Pk$  – денежные потоки за выбранный период времени, млн. руб.;

$i$  – ставка дисконтирования;

$IC$  – размер первоначальных вложений, млн. руб.

Тогда при расчете проекта на 5 лет:

$$NPV = \frac{4,06}{(1 + 0,18)^1} + \frac{4,06}{(1 + 0,18)^2} + \frac{4,06}{(1 + 0,18)^3} + \frac{4,06}{(1 + 0,18)^4} + \frac{4,06}{(1 + 0,18)^5} - 11,82 = 0,88 \text{ млн. руб.}$$

NPV проекта за 5 лет составляет 0,88 млн руб., что свидетельствует о его экономической эффективности. Проект приносит доход, превышающий

первоначальные инвестиции с учетом дисконтирования, и может быть рекомендован к реализации.

Рассмотрим индекс прибыли (PI) - показатель отношения дисконтированных денежных потоков от инвестиций к сумме инвестиций. Его также называют индекс рентабельности или прибыльности, который определяется следующим образом (формула 5):

$$PI = \frac{NPV}{I_0} + 1, \quad (5)$$

где  $NPV$  - чистый дисконтированный доход, млн. руб.;

$I_0$  – начальные инвестиции, млн. руб.

Тогда:

$$PI = \frac{0,88}{11,82} + 1 = 1,07$$

Индекс прибыльности проекта за 5 лет составляет 1,07, что свидетельствует о его инвестиционной привлекательности. Проект генерирует экономический эффект, превышающий вложенные средства, и может быть рекомендован к реализации.

Дополнительно рассмотрим показатель внутренней нормы доходности (IRR), который отражает доходность проекта за определенный период. Для вычисления данного параметра необходимо решить уравнение (формула 6):

$$0 = \sum_1^n \frac{Pk}{(1 + IRR)^n} - IC, \quad (6)$$

где  $n$  – период расчета, лет;

$Pk$  – денежные потоки за выбранный период времени, млн. руб.;

$IC$  – размер первоначальных вложений, млн. руб.

Тогда:

$$0 = \frac{4,06}{(1 + IRR)^1} + \frac{4,06}{(1 + IRR)^2} + \frac{4,06}{(1 + IRR)^3} + \frac{4,06}{(1 + IRR)^4} + \frac{4,06}{(1 + IRR)^5} - 11,82$$

Откуда получается, что внутренняя норма доходности (IRR) проекта за 5 лет составляет 21,24%, что превышает среднерыночные ставки дисконтирования. Это говорит о высокой эффективности проекта и целесообразности его реализации.

Проведённые расчёты демонстрируют положительную экономическую эффективность внедрения 1С ERP в ПАО «Северное управление строительства». Чистый приведённый доход (NPV) за 5 лет составляет 0,88 млн руб., индекс рентабельности инвестиций (PI = 1,07) превышает пороговое значение, а внутренняя норма доходности (IRR = 21,24%) свидетельствует о доходности проекта, существенно превышающей среднерыночные показатели. Эти параметры указывают на инвестиционную привлекательность и устойчивую окупаемость проекта. С учётом полученных данных, внедрение ERP-системы является целесообразным и может быть рекомендовано к реализации.

## **Заключение**

В условиях постоянных изменений внешней среды и усиливающейся неопределенности, экономическая безопасность организаций становится ключевым аспектом стратегического управления. В ходе проведенного исследования было продемонстрировано, что эффективное управление ресурсным потенциалом является необходимым условием для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций, особенно в сфере промышленного и гражданского строительства, как это актуально для Публичного акционерного общества «Северное управление строительства».

По итогам анализа установлено, что ресурсный потенциал ПАО «СУС» в 2022–2024 гг. претерпел структурные и качественные изменения, оказывающие разнонаправленное влияние на экономическую безопасность. Драйвером динамики выступил резкий рост масштаба операционной деятельности в 2024 г.: выручка увеличилась на 114% к 2023 г., валовая прибыль - на 72%, прибыль от продаж стала положительной. Одновременно отмечено существенное расширение оборотных активов за счет дебиторской задолженности, запасов и денежных средств, что частично улучшило ликвидность (рост КАЛ до 0,06; КТЛ до 0,78), но не обеспечило достижения нормативных значений и не сняло рисков кассовых разрывов.

Структура баланса характеризуется высокой зависимостью от краткосрочных обязательств и устойчивым отрицательным уровнем чистых активов, что указывает на уязвимость финансовой устойчивости и ограниченность внутренних источников развития. Сокращение численности персонала при одновременном росте производительности труда и фонда оплаты труда свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов, однако сохраняет риск кадровых дефицитов при дальнейшем масштабировании. Снижение доли внеоборотных активов и волатильность переоценки указывают на необходимость балансировки инвестиционного и оборотного контуров.

Анализ состояния ресурсного потенциала ПАО «СУС» показал наличие определенных проблем в управлении ресурсами, что, в свою очередь, негативно сказывается на уровне экономической безопасности компании. В результате работы выявлены ключевые факторы, влияющие на ресурсообеспечение, а также предложены рекомендации по их оптимизации. Использование автоматизированной системы 1С: ERP, рассмотренной в данном исследовании, является важным шагом к повышению эффективности управления ресурсами. Автоматизация бизнес-процессов позволяет значительно сократить затраты на управление, улучшить учет и контроль ресурсов, что способствует принятию более обоснованных и целенаправленных управленческих решений.

В заключение следует подчеркнуть, что проведённые расчёты демонстрируют положительную экономическую эффективность внедрения 1С ERP в ПАО «Северное управление строительства». Чистый приведённый доход (NPV) за 5 лет составляет 0,88 млн руб., индекс рентабельности инвестиций (PI = 1,07) превышает пороговое значение, а внутренняя норма доходности (IRR = 21,24%) свидетельствует о доходности проекта, существенно превышающей среднерыночные показатели. Эти параметры указывают на инвестиционную привлекательность и устойчивую окупаемость проекта, что создаёт уверенность в том, что предприятие сможет извлечь значительные выгоды от данного внедрения.

С учётом полученных данных, внедрение ERP-системы в ПАО «СУС» является целесообразным и может быть рекомендовано к реализации. Проект не только улучшит управление ресурсами компании, повысив их эффективность и контроль, но и станет стратегическим шагом к модернизации всех бизнес-процессов. Это, в свою очередь, не только укрепит позиции компании на рынке, но и создаст предпосылки для её будущего роста и развития. Внедрение 1С ERP поможет компании адаптироваться к современным вызовам, повысив её устойчивость и конкурентоспособность в условиях динамичного делового окружения.

Результаты работы имеют практическое значение и могут быть использованы для реализации мероприятий по повышению ресурсного потенциала ПАО «СУС». Предложенные меры направлены на оптимизацию распределения ресурсов, что в свою очередь будет способствовать укреплению экономической безопасности компании. Внедрение указанных рекомендаций позволит не только повысить уровень контроля за ресурсами, но и улучшить общее управление организацией, что является необходимым для успешного функционирования в условиях современного рынка.

Теоретическая значимость данной работы заключается в систематизации подходов к управлению ресурсным потенциалом как ключевому элементу, влияющему на экономическую безопасность организаций. Использованные методы факторного анализа и статистической обработки предоставляют возможность более глубоко понять количественные и качественные зависимости, что создает основу для дальнейших исследований в данной области. Это, в свою очередь, открывает перспективы для новых научных изысканий и практических рекомендаций, что может стать значительным вкладом в развитие теории и практики управления ресурсами и обеспечением экономической безопасности.

Таким образом, выполненное исследование обосновывает целесообразность внедрения систем управления ресурсами в контексте обеспечения экономической безопасности организаций. Рекомендации, представленные в данной работе, помогут ПАО «СУС» не только оптимизировать свои процессы, но и обеспечить устойчивое развитие в условиях высококонкурентной и изменчивой бизнес-среды.

## **Список используемой литературы**

1. Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2007. - 672 с.;
2. Алябьева, М. В. Диагностика и оценка уровня обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий Белгородской области / М. В. Алябьева, И. Н. Самойлов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 6(103). – С. 37-46;
3. Анисимова, Е. П. Современная оценка уровня экономической безопасности предприятия / Е. П. Анисимова, О. А. Палагина // Ученые заметки ТОГУ. – 2022. – Т. 13, № 1. – С. 125-132;
4. Асканова О.В. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов экономических направлений всех форм обучения / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2020 – 84 с.;
5. Афанасьев А. Система управления рисками компании / А. Афанасьев // Финансовый директор - практический журнал по управлению финансами компании. - 2015. [Электронный ресурс]. / (дата обращения: 21.04.2025);
6. Бендиков М.Л., Хрусталев Е.Ю. Методологические основы исследования механизма инновационного развития в современной экономике. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. №2;
7. Бескоровайная Н. Н. Финансовый анализ: учебное пособие / Н. Н. Бескоровайная, Ш. Н. Гатиятулин, Т. Н. Егорушкина, С. А. Карабинцева, Е. Н. Кравченко, Е. А. Радионова. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2023. – 104 с.;
8. Бондина Е. А., Чинахова С. Е. Формирование структуры экономической безопасности на предприятиях // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 253-257;

9. Боровкова, В. А. Актуальные концептуальные основы оценки уровня обеспечения экономической безопасности организации / В. А. Боровкова, И. А. Круглова // Ученые записки Международного банковского института. – 2021. – № 2(36). – С. 35-62;

10. Гаврилова, Л. М. Оценка современного уровня экономической безопасности ООО «Олекан» Нерчинского района Забайкальского края / Л. М. Гаврилова // Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти Александра Александровича Ежевского, п. Молодежный, 16–17 ноября 2023 года. – п. Молодежный: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, 2023. – С. 393-399;

11. Гладышев, Д. А. Методология оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д. А. Гладышев, В. Н. Хомяков // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 34. – С. 2400-2406;

12. Горбач, Ю. Е. Экспресс-оценка уровня экономической и информационной безопасности субъекта хозяйствования / Ю. Е. Горбач // Вестник Прикамского социального института. – 2023. – № 1(94). – С. 113-120;

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.10.2021) // СЗ РФ. - 05.12.1994. - N 32. - ст. 3301. – Текст: непосредственный;

14. Давлетшина С. М., Мендель О. П. Оценка финансового состояния организации (предприятия): учебное пособие [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа: УГАТУ, 2021. – URL: [https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/E1\\_izd/2021-153.pdf](https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/E1_izd/2021-153.pdf) (дата обращения: 21.04.2025);

15. Дьячковская, В. А. Методы и подходы к оценке уровня экономической безопасности организации / В. А. Дьячковская, Д. А.

Кулаченков // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 2-3. – С. 139-146;

16. Зимарин, Д. С. Зарубежные и отечественные методики оценки уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта / Д. С. Зимарин, А. А. Курашова // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 2-5. – С. 213-228;

17. Ивашина Н.С. Финансовый менеджмент и корпоративные финансы (продвинутый уровень) [Электронный ресурс]: учебное пособие / Наталья Станиславовна Ивашина; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». - Электрон. текстовые дан. (1,32 Мб). Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. - 1 CD-ROM;

18. Игошина, Н. А. Оценка уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Н. А. Игошина, И. В. Жалнина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2021. – № 1-1. – С. 383-388;

19. Ильиных И.С. Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т. 7. №1. – С. 183-186;

20. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 560 с;

21. Королюк Е.В. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия // Проблемы социально-экономического развития России. Материалы IX ежегодной Всероссийской научно-практической конференции (заочной) с международным участием: в 2 частях. – 2016. – С. 415-419;

22. Лебедева, О. В. Методики оценки уровня экономической безопасности предприятия / О. В. Лебедева, М. А. О. Махмудов // Техника и технологии строительства. – 2023. – № 4(36). – С. 50-55. – EDN IEKYMM. Лебедева, О. В. Методики оценки уровня экономической безопасности

предприятия / О. В. Лебедева, М. А. О. Махмудов // Техника и технологии строительства. – 2023. – № 4(36). – С. 50-55;

23. Левчаев П.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / П.А. Левчаев. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 247 с.;

24. Логинова Т.В. Финансовый анализ: теория, методика, практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Логинова. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. – 128 с.;

25. Малышкина, А. С. Экономический анализ как инструмент оценки уровня финансовой безопасности предприятия / А. С. Малышкина, Д. А. Большакова // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2022. – № 2(27). – С. 35-43;

26. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2007. - 192 с.;

27. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д. А. Коробейников, О. М. Коробейникова, Т. А. Дугина, Е. С. Шемет // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 73-85;

28. Морозова, М. К. Оценка уровня экономической безопасности предприятия строительной отрасли / М. К. Морозова // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2023. – № 30. – С. 92-97;

29. Мухаева, К. В. Организация системы обучения персонала как важный фактор обеспечения экономической безопасности организации / К. В. Мухаева // Studium. – 2016. – № 4-2(41). – С. 21. – EDN YIEAQH;

30. Петренко, С. Н. Программно-целевая модель исследования современных методов обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности и интегральной оценки ее уровня / С. Н. Петренко, В. О. Бессарабов // Торговля и рынок. – 2021. – № 2(58). – С. 72-78;

31. Положение по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации» (ПБУ 4/99), утв. приказом Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (в ред. от 29.01.2018). – Текст: электронный. – КонсультантПлюс: Информ. - правовой портал. – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 21.04.2025). – Режим доступа: по подписке;

32. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. - М.: Экономика, 2002. - 559 с.;

33. Приказ Минфина России от 29.07.1998 «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации» N 34н (в ред. от 11.04.2018). – Текст: электронный. – КонсультантПлюс: Информ. - правовой портал. – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 21.04.2025). – Режим доступа: по подписке;

34. Рыжук Светлана Георгиевна, Овачук Евгений Ильич Ресурсный потенциал организации // Вестник АГАУ. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-potentsial-organizatsii> (дата обращения: 15.07.2025).

35. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2023. 378 с.;

36. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: Инфра-М, 2024. - 607 с.;

37. Система оценки уровня экономической безопасности организации / Л. О. Овчаренко, А. А. Седнева, А. Е. Лактионова, К. А. Карташов // Форум молодых ученых. – 2021. – № 2(54). – С. 116-126;

38. Томпсон-мл. Артур. А., Стриклэнд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. - 12-е изд. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. - 928 с.;

39. Фаскиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - № 4. - С. 53-68;

40. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 30.12.2021). – Текст: электронный. – КонсультантПлюс: Информ. - правовой портал. – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 21.04.2025). – Режим доступа: по подписке;

41. Худяков, Д. С. Оценка уровня экономической безопасности организации, как основа процесса управления рисками / Д. С. Худяков // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2021. – № 2. – С. 96-100;

42. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник, - 2-е изд., доп. - М.: ИНФРА-М, 2005, - 366 с.;

43. Экономическая безопасность предприятия // [birank.com](http://birank.com) / Электронный ресурс // <https://birank.com/ru-ru/blog/ekonomiceskaya-bezopasnost-predpriyatiya/> – (дата обращения 19.03.2025);

44. Berdiyev A.H. PRIORITY TASKS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT AND THEIR IMPLEMENTATION MECHANISMS // Экономика и социум. 2024. №3-1 (118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priority-tasks-of-agricultural-development-and-their-implementation-mechanisms> (дата обращения: 24.09.2025).

45. Murvatova S., Ibrahimli G. MODERN REQUIREMENTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR // Sciences of Europe. 2024. №142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-requirements-in-the-agricultural-sector> (дата обращения: 24.09.2025).

46. Musabekov Sh.N. UNIQUE FEATURES OF THE DIGITAL FINANCIAL ECOSYSTEM'S GROWTH // Экономика и социум. 2023. №6-1 (109). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/unique-features-of-the-digital-financial-ecosystems-growth> (дата обращения: 24.09.2025).

47. Professor Alimjon Kulmatov, Ulugmurod Raykhanov PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC INNOVATION CLUSTER IN UZBEKISTAN // CARJIS. 2023. №7 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-of-development-of-scientific-innovation-cluster-in-uzbekistan-1> (дата обращения: 24.09.2025).

48. Svetlana Tokaeva, Marina Dubrova, Salih Akh. Bayzulaev, Maria Tokaeva, David Tabolov ECONOMIC RISKS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION // RT&A. 2024. №SI 6 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/economic-risks-in-the-conditions-of-digital-transformation> (дата обращения: 24.09.2025).

49. Yuzbashiyeva Gulshen Zahid Qizi, Abasova Samira Huseyn Qizi, Yuzbashiyev Israfil Habib Oglu «GREEN ECONOMY» AND STRUCTURAL PROBLEMS OF ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT IN AZERBAIJAN // ELS. 2025. №20 марта ЛНС. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/green-economy-and-structural-problems-of-economic-growth-and-development-in-azerbaijan> (дата обращения: 24.09.2025).

## Приложение А

## Организационная структура ПАО «СУС»

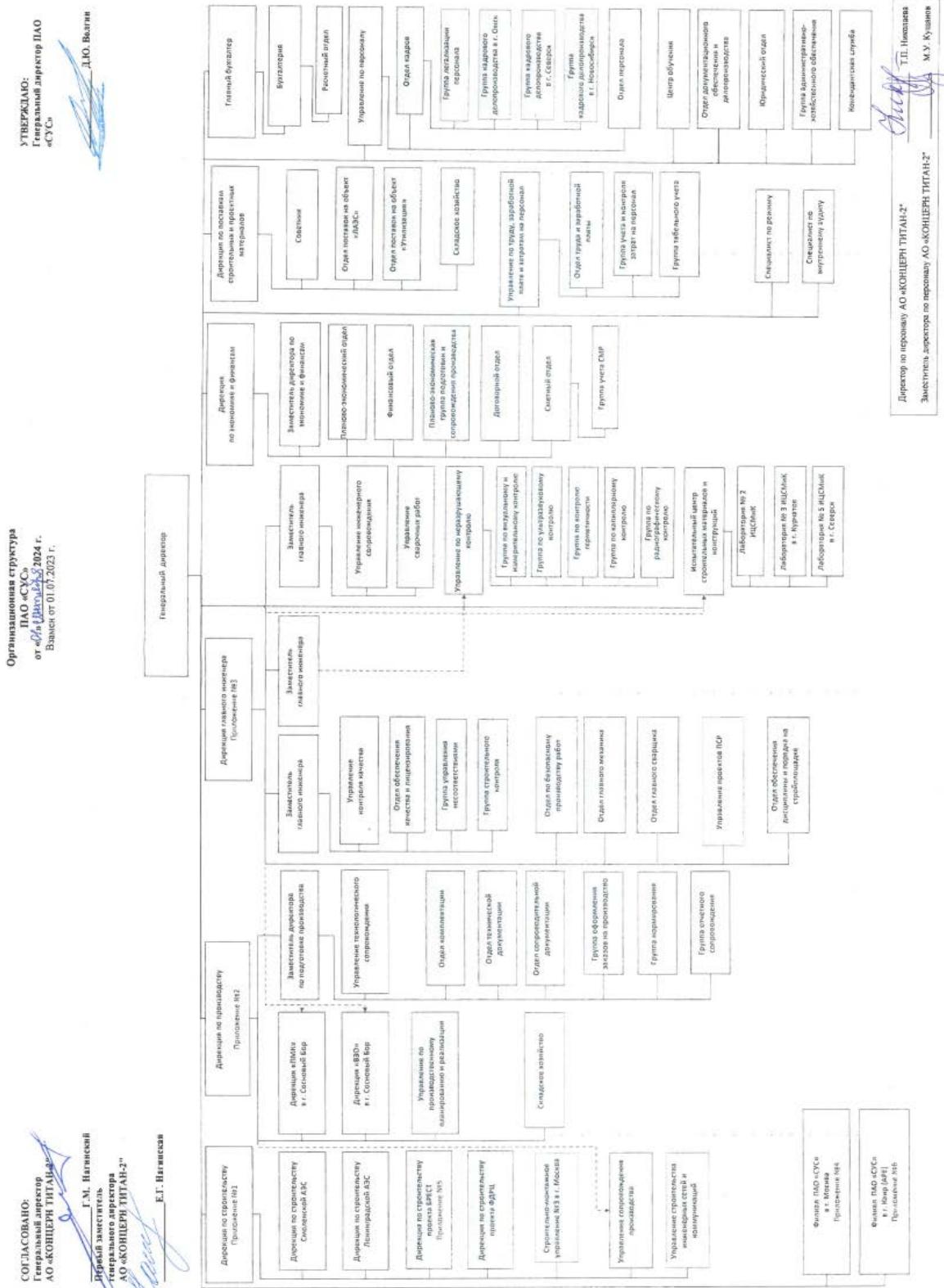


Рисунок А.1 – Организационная структура ПАО «СУС»

## Приложение Б

### Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2022 год

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)	
Дата формирования информации	22.01.2025
Номер выгрузки информации	№ 0710099_4714000211_2021_000_20250122
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СЕВЕРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.01.2025	
ИНН	4714000211
КПП	472601001
Код по ОКПО	07627127
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12247
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.2
Местонахождение (адрес)	188540, Ленинградская обл, г Сосновый Бор, ул Ленинградская, 7
Единица измерения	Т.р.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО «Центр Налогового Аудита»
ИНН	7816445173
ОГРН/ОГРНИП	1089847256311

Продолжение Приложения Б

**Бухгалтерский баланс**  
На 31 декабря 2022 г.

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	22 809	15 607	20 146
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	230 020	232 291	234 161
	Отложенные налоговые активы	1180	614 229	138 580	152 636
	Прочие внеоборотные активы	1190	3 407	-	-
	Итого по разделу I	1100	870 465	386 478	406 943
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	41 711	44 717	96 626
	Товары		0	-	-
	Материалы		41 711	44 717	96 624
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	2 072	2 110
	Дебиторская задолженность	1230	1 571 674	1 643 901	1 564 415
	Выполненные этапы по незавершенным работам		0	578 534	632 089
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		851 632	255 535	228 959
	Расчеты с покупателями и заказчиками		679 138	767 135	594 484
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		40 904	42 697	108 883
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	50 750	51 815	2 266
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 010	14 688	8 183
	Прочие оборотные активы	1260	118 350	21 651	28 750
	Итого по разделу II	1200	1 786 495	1 778 844	1 702 350
	<b>БАЛАНС</b>	1600	2 656 960	2 165 322	2 109 293

## Продолжение Приложения Б

<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 038	4 038	4 038
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	3 068	3 083	3 083
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	1 009	1 009	1 009
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(2 841 853)	(3 188 080)	(3 104 411)
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>(2 833 738)</b>	<b>(3 179 950)</b>	<b>(3 096 281)</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	1 152 599	1 171 397	1 197 712
	Кредиторская задолженность	1520	4 286 361	4 124 937	3 961 357
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		2 259 838	2 256 047	2 270 626
	Расчеты с персоналом по оплате труда		30 235	14 130	14 627
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		12 903	14 423	13 132
	Расчеты по налогам и сборам		58 137	49 487	36 366
	Расчеты с покупателями и заказчиками		638 505	561 625	615 135
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		1 286 743	1 229 225	1 011 472
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	51 738	48 938	46 505
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>5 490 698</b>	<b>5 345 272</b>	<b>5 205 574</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>2 656 960</b>	<b>2 165 322</b>	<b>2 109 293</b>

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения Б

<b>Отчет о финансовых результатах</b>				
За 2022 г.				
Пояснени я <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	2 135 908	1 852 181
	Себестоимость продаж	2120	(2 190 949)	(1 792 988)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(55 041)	59 193
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(87 302)	(65 147)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(142 343)	(5 954)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	3 514	1 679
	Проценты к уплате	2330	(64 532)	(106 403)
	Прочие доходы	2340	338 446	373 231
	Прочие расходы	2350	(264 522)	(332 131)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	(129 437)	(69 578)
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	17 970	(14 091)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(0)	(35)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	17 970	(14 056)
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(111 467)	(83 669)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>	2500	(111 467)	(83 669)

### Примечания

3 Указывается номер соответствующего пояснения.

4 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

5 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

6 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

7 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

## Продолжение Приложения Б

### Отчет о целевом использовании средств За 2022 г.

Пояснени я <sup>9</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	6100	0	-
<b>Поступило средств</b>				
	Вступительные взносы	6210	-	-
	Членские взносы	6215	-	-
	Целевые взносы	6220	-	-
	Добровольные имущественные взносы и пожертвования	6230	-	-
	Прибыль от приносящей доход деятельности организации	6240	-	-
	Прочие	6250	-	-
	Всего поступило средств	6200	-	-
<b>Использовано средств</b>				
	Расходы на целевые мероприятия	6310	(-)	(-)
	в том числе: социальная и благотворительная помощь	6311	(-)	(-)
	проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	6312	(-)	(-)
	иные мероприятия	6313	(-)	(-)
	Расходы на содержание аппарата управления	6320	(-)	(-)
	в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	6321	(-)	(-)
	выплаты, не связанные с оплатой труда	6322	(-)	(-)
	расходы на служебные командировки и деловые поездки	6323	(-)	(-)
	содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	6324	(-)	(-)
	ремонт основных средств и иного имущества	6325	(-)	(-)
	прочие	6326	(-)	(-)
	Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	6330	(-)	(-)
	Прочие	6350	(-)	(-)
	Всего использовано средств	6300	(-)	(-)
	<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	-

#### Примечания

9 Указывается номер соответствующего пояснения. При этом информация о доходах и расходах, движении денежных средств раскрывается с учетом существенности применительно к составу показателей отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств соответственно, согласно форме по ОКУД 0710002 и 0710005.

## Продолжение Приложения Б

### Отчет об изменениях капитала

За 2022 г.

<b>1. Движение капитала</b>							
Наименование показателя	Код строеки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Величина капитала на 31 декабря 2020 г.</b>	3100	4 038	(-)	3 083	1 009	(3 104 411)	(3 096 281)
<b>За 2021 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3210	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3212	X	X	-	X	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3220	(0)	-	(-)	(-)	(83 669)	(83 669)
в том числе:							
убыток	3221	X	X	X	X	(83 669)	(83 669)
переоценка имущества	3222	X	X	(-)	X	(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	X	X	(-)	X	(-)	(-)
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	(-)	-	-	X	-	(-)
уменьшение количества акций	3225	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3227	X	X	X	X	(-)	(-)

## Продолжение Приложения Б

Наименование показателя	Код стро ки	Уставной капитал	Собственны е акции, выкупленн ые у акционеров	Добавочны й капитал	Резервный капитал	Нераспреде ленная прибыль (непокрыты й убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Изменение добавочного капитала	3230	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3240	X	X	X	-	-	X
<b>1. Движение капитала</b>							
<b>Величина капитала на 31 декабря 2021 г.</b>	3200	4 038	(-)	3 083	1 009	(3 188 080)	(3 179 950)
<b>За 2022 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3310	0	-	-	-	457 694	457 694
в том числе: чистая прибыль	3311	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3312	X	X	-	X	15	15
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	X	X	-	X	457 679	457 679
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	(0)	-	(15)	(-)	(111 467)	(111 482)
в том числе: убыток	3321	X	X	X	X	(111 467)	(111 467)
переоценка имущества	3322	X	X	(15)	X	(-)	(15)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	X	X	(-)	X	(-)	(-)
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	(-)	-	-	X	-	(-)

## Продолжение Приложения Б

Наименование показателя	Код строки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
уменьшение количества акций	3325	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3327	X	X	X	X	(-)	(-)
Изменение добавочного капитала	3330	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3340	X	X	X	-	-	X
<b>Величина капитала на 31 декабря 2022 г.</b>	3300	4 038	(-)	3 068	1 009	(2 841 853)	(2 833 738)
<b>2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок</b>							
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	Изменение капитала за 2021 г.			На 31 декабря 2021 г.	
			За счет чистой прибыли (убытка)	За счет иных факторов			
1	2	3	4	5	6		
<b>Капитал - всего:</b>							
до корректировок	3400	(3 096 281)	(83 669)	0	(3 179 950)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3410	-	0	0	0		
исправлением ошибок	3420	-	0	0	0		
после корректировок	3500	(3 096 281)	(83 669)	0	(3 179 950)		
<b>в том числе</b>							
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):							
до корректировок	3401	(3 104 411)	(83 669)	0	(3 188 080)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3411	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3421	-	0	0	0		
после корректировок	3501	(3 104 411)	(83 669)	0	(3 188 080)		
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки (по статьям):							
до корректировок	3402	8 130	0	0	8 130		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3412	-	0	0	0		
исправлением ошибок	3422	-	0	0	0		
после корректировок	3502	8 130	0	0	8 130		
<b>3. Чистые активы</b>							
Наименование показателя	Код строк	На 31 декабря 2022 г.		На 31 декабря 2021 г.		На 31 декабря 2020 г.	
Чистые активы	3600	(2 833 738)		(3 179 950)		(3 096 281)	

## Продолжение Приложения Б

### Отчет о движении денежных средств За 2022 г.

Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	2 499 132	2 245 639
в том числе:			
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	2 400 937	2 066 256
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	1 513	5 978
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	96 682	173 405
Платежи - всего	4120	(2 488 150)	(2 178 662)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(1 715 016)	(1 298 165)
в связи с оплатой труда работников	4122	(758 067)	(743 365)
процентов по долговым обязательствам	4123	(-)	(-)
налог на прибыль организаций	4124	(0)	(6 983)
прочие платежи	4129	(15 067)	(130 149)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	10 982	66 977
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	17 147	52 665
в том числе			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	1 483	716
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	15 488	40 869
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	176	11 080
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(8 807)	(56 131)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(8 047)	(3 201)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(-)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(760)	(52 930)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	8 340	(3 466)

## Продолжение Приложения Б

Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления - всего	4310	0	1
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	0	1
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(30 000)	(57 007)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(0)	(7)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(30 000)	(57 000)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(30 000)	(57 006)
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	4400	(10 678)	6 505
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>	4450	14 688	8 183
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>	4500	4 010	14 688
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	-	-

**Приложение В**  
**Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2023 год**

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)	
Дата формирования информации	22.01.2025
Номер выгрузки информации	№ 0710099_4714000211_2022_000_20250122
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СЕВЕРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.01.2025	
ИНН	4714000211
КПП	472601001
Код по ОКПО	07627127
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12247
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.2
Местонахождение (адрес)	188540, Ленинградская обл, г Сосновый Бор, ул Ленинградская, 7
Единица измерения	Т.р.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО «Центр Налогового Аудита»
ИНН	7816445173
ОГРН/ОГРНИП	1089847256311

Продолжение Приложения В

**Бухгалтерский баланс**  
На 31 декабря 2023 г.

Пояснен ия <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	209 979	22 809	15 607
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	22 120	-	-
	Финансовые вложения	1170	187 858	22 809	15 607
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	232 640	230 020	232 291
	Итого по разделу I	1100	158 049	614 229	138 580
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	41 656	41 711	44 717
	Товары		41 656	41 711	44 717
	Материалы		0	-	2 072
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 303 935	1 571 674	1 643 901
	Дебиторская задолженность	1230	43 744	-	578 534
	Выполненные этапы по незавершенным работам		930 610	851 632	255 535
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		745 677	679 138	767 135
	Расчеты с покупателями и заказчиками		583 904	40 904	42 697
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		41 656	41 711	44 717
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	50 750	50 750	51 815
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	44 747	4 010	14 688
	Прочие оборотные активы	1260	221 647	118 350	21 651
	Итого по разделу II	1200	2 662 735	1 786 495	1 778 844
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>3 267 154</b>	<b>2 656 960</b>	<b>2 165 322</b>

## Продолжение Приложения В

<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 038	4 038	4 038
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	138 770	3 068	3 083
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	1 009	1 009	1 009
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(3 332 155)	(2 841 853)	(3 188 080)
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	(3 188 338)	(2 833 738)	(3 179 950)
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	1 201 012	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	1 201 012	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	0	1 152 599	1 171 397
	Кредиторская задолженность	1520	5 186 347	4 286 361	4 124 937
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		2 696 466	2 259 838	2 256 047
	Расчеты с персоналом по оплате труда		32 973	30 235	14 130
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		15 367	12 903	14 423
	Расчеты по налогам и сборам		98 389	58 137	49 487
	Расчеты с покупателями и заказчиками		1 242 123	638 505	561 625
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		1 101 029	1 286 743	1 229 225
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	68 133	51 738	48 938
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	5 254 480	5 490 698	5 345 272
	<b>БАЛАНС</b>	1700	3 267 154	2 656 960	2 165 322

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения В

<b>Отчет о финансовых результатах</b>				
За 2023 г.				
Пояснени я <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	2 656 833	2 135 908
	Себестоимость продаж	2120	(2 547 177)	(2 190 949)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	109 656	(55 041)
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(114 182)	(87 302)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(4 526)	(142 343)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	7 366	3 514
	Проценты к уплате	2330	(87 091)	(64 532)
	Прочие доходы	2340	160 833	353 589
	Прочие расходы	2350	(139 605)	(279 665)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	(63 023)	(129 437)
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(423 087)	17 970
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(423 087)	17 970
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(486 110)	(111 467)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	169 628	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(5 023)	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	(33 095)	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>	2500	(354 600)	(111 467)

### Примечания

3 Указывается номер соответствующего пояснения.

4 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

5 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

6 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

7 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

## Продолжение Приложения В

### Отчет о целевом использовании средств За 2023 г.

Пояснени я <sup>9</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	6100	0	-
<b>Поступило средств</b>				
	Вступительные взносы	6210	-	-
	Членские взносы	6215	-	-
	Целевые взносы	6220	-	-
	Добровольные имущественные взносы и пожертвования	6230	-	-
	Прибыль от приносящей доход деятельности организации	6240	-	-
	Прочие	6250	-	-
	<b>Всего поступило средств</b>	6200	-	-
<b>Использовано средств</b>				
	Расходы на целевые мероприятия	6310	(-)	(-)
	в том числе: социальная и благотворительная помощь	6311	(-)	(-)
	проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	6312	(-)	(-)
	иные мероприятия	6313	(-)	(-)
	Расходы на содержание аппарата управления	6320	(-)	(-)
	в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	6321	(-)	(-)
	выплаты, не связанные с оплатой труда	6322	(-)	(-)
	расходы на служебные командировки и деловые поездки	6323	(-)	(-)
	содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	6324	(-)	(-)
	ремонт основных средств и иного имущества	6325	(-)	(-)
	прочие	6326	(-)	(-)
	Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	6330	(-)	(-)
	Прочие	6350	(-)	(-)
	<b>Всего использовано средств</b>	6300	(-)	(-)
	<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	-

#### Примечания

9 Указывается номер соответствующего пояснения. При этом информация о доходах и расходах, движении денежных средств раскрывается с учетом существенности применительно к составу показателей отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств соответственно, согласно форме по ОКУД 0710002 и 0710005.

## Продолжение Приложения В

### Отчет об изменениях капитала

За 2022 г.

<b>1. Движение капитала</b>							
Наименование показателя	Код строеки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Величина капитала на 31 декабря 2021 г.</b>	3100	4 038	(-)	3 083	1 009	(3 188 080)	(3 179 950)
<b>За 2022 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3210	0	-	-	-	457 694	457 694
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3212	X	X	-	X	15	15
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	457 679	457 679
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3220	(0)	-	(15)	(-)	(111 467)	(111 482)
в том числе:							
убыток	3221	X	X	X	X	(111 467)	(111 467)
переоценка имущества	3222	X	X	(15)	X	(-)	(15)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	X	X	(-)	X	(-)	(-)
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	(-)	-	-	X	-	(-)
уменьшение количества акций	3225	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3227	X	X	X	X	(-)	(-)

## Продолжение Приложения В

Наименование показателя	Код стро ки	Уставной капитал	Собственны е акции, выкупленн ые у акционеров	Добавочны й капитал	Резервный капитал	Нераспреде ленная прибыль (непокрыты й убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Изменение добавочного капитала	3230	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3240	X	X	X	-	-	X
<b>1. Движение капитала</b>							
<b>Величина капитала на 31 декабря 2022 г.</b>	3200	4 038	(-)	3 068	1 009	(2 841 853)	(2 833 738)
<b>За 2023 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3310	0	-	135 702	-	-	135 702
в том числе: чистая прибыль	3311	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3312	X	X	135 702	X	-	135 702
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	(0)	-	(-)	(-)	(490 302)	(490 302)
в том числе: убыток	3321	X	X	X	X	(486 110)	(486 110)
переоценка имущества	3322	X	X	(-)	X	(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	X	X	(-)	X	(4 192)	(4 192)
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	(-)	-	-	X	-	(-)

## Продолжение Приложения В

Наименование показателя	Код строки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
уменьшение количества акций	3325	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3327	X	X	X	X	(-)	(-)
Изменение добавочного капитала	3330	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3340	X	X	X	-	-	X
<b>Величина капитала на 31 декабря 2023 г.</b>	3300	4 038	(-)	138 770	1 009	(3 332 155)	(3 188 338)
<b>2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок</b>							
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	Изменение капитала за 2022 г.		На 31 декабря 2022 г.		
			За счет чистой прибыли (убытка)	За счет иных факторов			
1	2	3	4	5	6		
<b>Капитал - всего:</b>							
до корректировок	3400	(3 179 950)	(111 467)	457 679	(2 833 738)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3410	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-		
после корректировок	3500	(3 179 950)	(111 467)	457 679	(2 833 738)		
<b>в том числе</b>							
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):							
до корректировок	3401	(3 188 080)	(111 467)	457 694	(2 841 853)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3411	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-		
после корректировок	3501	(3 188 080)	(111 467)	457 694	(2 841 853)		
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки (по статьям):							
до корректировок	3402	8 130	0	0	8 130		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3412	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-		
после корректировок	3502	8 130	0	0	8 130		
<b>3. Чистые активы</b>							
Наименование показателя	Код строк	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.			
Чистые активы	3600	(3 188 338)	(2 833 738)	(3 179 950)			

## Продолжение Приложения В

### Отчет о движении денежных средств

За 2023 г.

Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	3 144 300	2 499 132
в том числе:			
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	2 971 134	2 400 937
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	2 918	1 513
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	170 248	96 682
Платежи - всего	4120	(3 101 779)	(2 488 150)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(2 234 029)	(1 715 016)
в связи с оплатой труда работников	4122	(841 493)	(758 067)
процентов по долговым обязательствам	4123	(-)	(-)
налог на прибыль организаций	4124	(-)	(-)
прочие платежи	4129	(26 257)	(15 067)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	42 521	10 982
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	2 679	17 147
в том числе			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	1 721	1 483
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	854	15 488
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	104	176
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(4 460)	(8 807)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(2 810)	(8 047)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(-)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(1 650)	(760)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(1 781)	8 340

## Продолжение Приложения В

Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления - всего	4310	-	-
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	-	-
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(3)	(30 000)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(3)	(-)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(0)	(30 000)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(3)	(30 000)
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	4400	40 737	(10 678)
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>	4450	4 010	14 688
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>	4500	-	-
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	-	-

Приложение Г

**Бухгалтерская отчетность ПАО «СУС» за 2024 год**

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)	
Дата формирования информации	22.01.2025
Номер выгрузки информации	№ 0710099_4714000211_2023_001_20250122
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СЕВЕРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.01.2025	
ИНН	4714000211
КПП	472601001
Код по ОКПО	07627127
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12247
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.2
Местонахождение (адрес)	188540, Ленинградская обл, Сосновый Бор г, Ленинградская ул, дом № 7
Единица измерения	Т.р.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО «ЦНА»
ИНН	7816445173
ОГРН/ОГРНИП	1089847256311

Продолжение Приложения Г

**Бухгалтерский баланс**  
На 31 декабря 2024 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	32 951	209 979	22 809
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 188	22 120	-
	Финансовые вложения	1170	31 763	188 858	22 809
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	233 620	232 640	230 020
	Итого по разделу I	1100	165 657	158 049	614 229
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	783 883	41 656	41 711
	Товары		654 621	41 656	41 711
	Материалы		181	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 588 283	2 303 935	1 571 674
	Дебиторская задолженность	1230	662 265	43 744	-
	Выполненные этапы по незавершенным работам		281 834	930 610	851 632
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		938 066	745 677	679 138
	Расчеты с покупателями и заказчиками		5 706 118	583 904	40 904
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		783 883	41 656	41 711
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	80 750	50 750	50 750
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	730 783	44 747	4 010
	Прочие оборотные активы	1260	1 333 336	221 647	118 350
	Итого по разделу II	1200	10 517 216	2 662 735	1 786 495
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>10 950 199</b>	<b>3 267 154</b>	<b>2 656 960</b>

## Продолжение Приложения Г

<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 038	4 038	4 038
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	1 230	138 770	3 068
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	1 009	1 009	1 009
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(3 166 069)	(3 332 155)	(2 841 853)
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	(3 159 792)	(3 188 338)	(2 833 738)
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	638 680	1 201 012	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	638 680	1 201 012	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	780 818	-	1 152 599
	Кредиторская задолженность	1520	12 678 420	5 186 347	4 286 361
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		178 323	-	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда		3 156 879	2 696 466	2 259 838
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		16 577	32 973	30 235
	Расчеты по налогам и сборам		8 513	15 367	12 903
	Расчеты с покупателями и заказчиками		93 088	98 389	58 137
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		7 973 640	1 242 123	638 505
	Доходы будущих периодов	1530	1 251 400	1 101 029	1 286 743
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	12 073	68 133	51 738
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	13 471 311	5 254 480	5 490 698

### Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения Г

<b>Отчет о финансовых результатах</b>				
За 2024 г.				
Пояснени я <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	5 688 148	2 656 833
	Себестоимость продаж	2120	(5 499 092)	(2 547 177)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	189 056	109 656
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(111 546)	(114 182)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	77 510	(4 526)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	17 175	7 366
	Проценты к уплате	2330	(91 355)	(87 091)
	Прочие доходы	2340	135 534	160 833
	Прочие расходы	2350	(117 893)	(139 605)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	20 971	(63 023)
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(24 979)	(423 087)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(34)	(-)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(24 946)	(423 087)
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(4 008)	(486 110)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	137 540	169 628
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	(5 023)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	32 554	(33 095)
	Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>	2500	166 086	(354 600)

### Примечания

3 Указывается номер соответствующего пояснения.

4 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

5 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

6 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

7 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

## Продолжение Приложения Г

### Отчет о целевом использовании средств За 2024 г.

Пояснени я <sup>9</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	6100	0	-
<b>Поступило средств</b>				
	Вступительные взносы	6210	-	-
	Членские взносы	6215	-	-
	Целевые взносы	6220	-	-
	Добровольные имущественные взносы и пожертвования	6230	-	-
	Прибыль от приносящей доход деятельности организации	6240	-	-
	Прочие	6250	-	-
	Всего поступило средств	6200	-	-
<b>Использовано средств</b>				
	Расходы на целевые мероприятия	6310	(-)	(-)
	в том числе: социальная и благотворительная помощь	6311	(-)	(-)
	проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	6312	(-)	(-)
	иные мероприятия	6313	(-)	(-)
	Расходы на содержание аппарата управления	6320	(-)	(-)
	в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	6321	(-)	(-)
	выплаты, не связанные с оплатой труда	6322	(-)	(-)
	расходы на служебные командировки и деловые поездки	6323	(-)	(-)
	содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	6324	(-)	(-)
	ремонт основных средств и иного имущества	6325	(-)	(-)
	прочие	6326	(-)	(-)
	Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	6330	(-)	(-)
	Прочие	6350	(-)	(-)
	Всего использовано средств	6300	(-)	(-)
	<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	-

### Примечания

9 Указывается номер соответствующего пояснения. При этом информация о доходах и расходах, движении денежных средств раскрывается с учетом существенности применительно к составу показателей отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств соответственно, согласно форме по ОКУД 0710002 и 0710005.

## Продолжение Приложения Г

### Отчет об изменениях капитала

За 2024 г.

<b>1. Движение капитала</b>							
Наименование показателя	Код строеки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Величина капитала на 31 декабря 2022 г.</b>	3100	4 038	(-)	3 068	1 009	(2 841 853)	(2 833 738)
<b>За 2023 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3210	0	-	135 702	-	-	135 702
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3212	X	X	135 702	X	-	135 702
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3220	(0)	-	(-)	(-)	(490 302)	(490 302)
в том числе:							
убыток	3221	X	X	X	X	(486 110)	(486 110)
переоценка имущества	3222	X	X	(-)	X	(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	X	X	(-)	X	(4 192)	(4 192)
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	(-)	-	-	X	-	(-)
уменьшение количества акций	3225	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3227	X	X	X	X	(-)	(-)

## Продолжение Приложения Г

Наименование показателя	Код стро ки	Уставной капитал	Собственны е акции, выкупленн ые у акционеров	Добавочны й капитал	Резервный капитал	Нераспреде ленная прибыль (непокрыты й убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Изменение добавочного капитала	3230	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3240	X	X	X	-	-	X
<b>1. Движение капитала</b>							
<b>Величина капитала на 31 декабря 2023 г.</b>	3200	4 038	(-)	138 770	1 009	(3 332 155)	(3 188 338)
<b>За 2024 г.</b>							
Увеличение капитала - всего:	3310	0	-	-	-	170 094	170 094
в том числе: чистая прибыль	3311	X	X	X	X	-	-
переоценка имущества	3312	X	X	-	X	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3316	0	-	-	-	170 094	170 094
Уменьшение капитала - всего:	3320	(0)	-	(137 540)	(-)	(4 008)	(141 548)
в том числе: убыток	3321	X	X	X	X	(4 008)	(4 008)
переоценка имущества	3322	X	X	(137 540)	X	(-)	(137 540)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	X	X	(-)	X	(-)	(-)
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	(-)	-	-	X	-	(-)
уменьшение количества акций	3325	(-)	-	-	X	-	(-)

## Продолжение Приложения Г

Наименование показателя	Код строки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3327	X	X	X	X	(-)	(-)
Изменение добавочного капитала	3330	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3340	X	X	X	-	-	X
<b>Величина капитала на 31 декабря 2024 г.</b>	3300	4 038	(-)	1 230	1 009	(3 166 069)	(3 159 792)
<b>2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок</b>							
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	Изменение капитала за 2023 г.			На 31 декабря 2023 г.	
			За счет чистой прибыли (убытка)	За счет иных факторов			
1	2	3	4	5	6		
<b>Капитал - всего:</b>							
до корректировок	3400	(2 833 738)	(486 111)	131 512	(3 188 337)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3410	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-		
после корректировок	3500	(2 833 738)	(486 111)	131 512	(3 188 337)		
<b>в том числе</b>							
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):							
до корректировок	3401	(2 841 854)	(486 111)	(4 190)	(3 332 155)		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3411	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-		
после корректировок	3501	(2 841 854)	(486 111)	(4 190)	(3 332 155)		
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки (по статьям):							
до корректировок	3402	8 116	0	135 702	143 818		
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3412	-	-	-	-		
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-		
после корректировок	3502	8 116	0	135 702	143 818		
<b>3. Чистые активы</b>							
Наименование показателя	Код строк	На 31 декабря 2024 г.		На 31 декабря 2023 г.		На 31 декабря 2022 г.	
		(3 159 792)		(3 188 338)		(2 833 738)	

## Продолжение Приложения Г

### Отчет о движении денежных средств

За 2024 г.

Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	11 613 474	3 144 300
в том числе:			
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	10 737 119	2 971 134
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0	2 918
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	876 355	170 248
Платежи - всего	4120	(11 063 222)	(3 101 779)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(9 504 105)	(2 234 029)
в связи с оплатой труда работников	4122	(696 137)	(841 493)
процентов по долговым обязательствам	4123	(-)	(-)
налог на прибыль организаций	4124	(7 940)	(-)
прочие платежи	4129	(855 040)	(26 257)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	550 252	42 521
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	8 869	2 679
в том числе			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	2 431	1 721
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0	854
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	6 438	104
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(46 392)	(4 460)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(15 644)	(2 810)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(192)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(30 000)	(1 650)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(556)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(37 523)	(1 781)

## Продолжение Приложения Г

Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления - всего	4310	175 800	-
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	175 800	-
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(5 812)	(3)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(2)	(3)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(5 810)	(-)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	169 988	(3)
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	4400	682 717	40 737
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>	4450	44 747	4 010
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>	4500	730 783	44 747
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	3 319	-