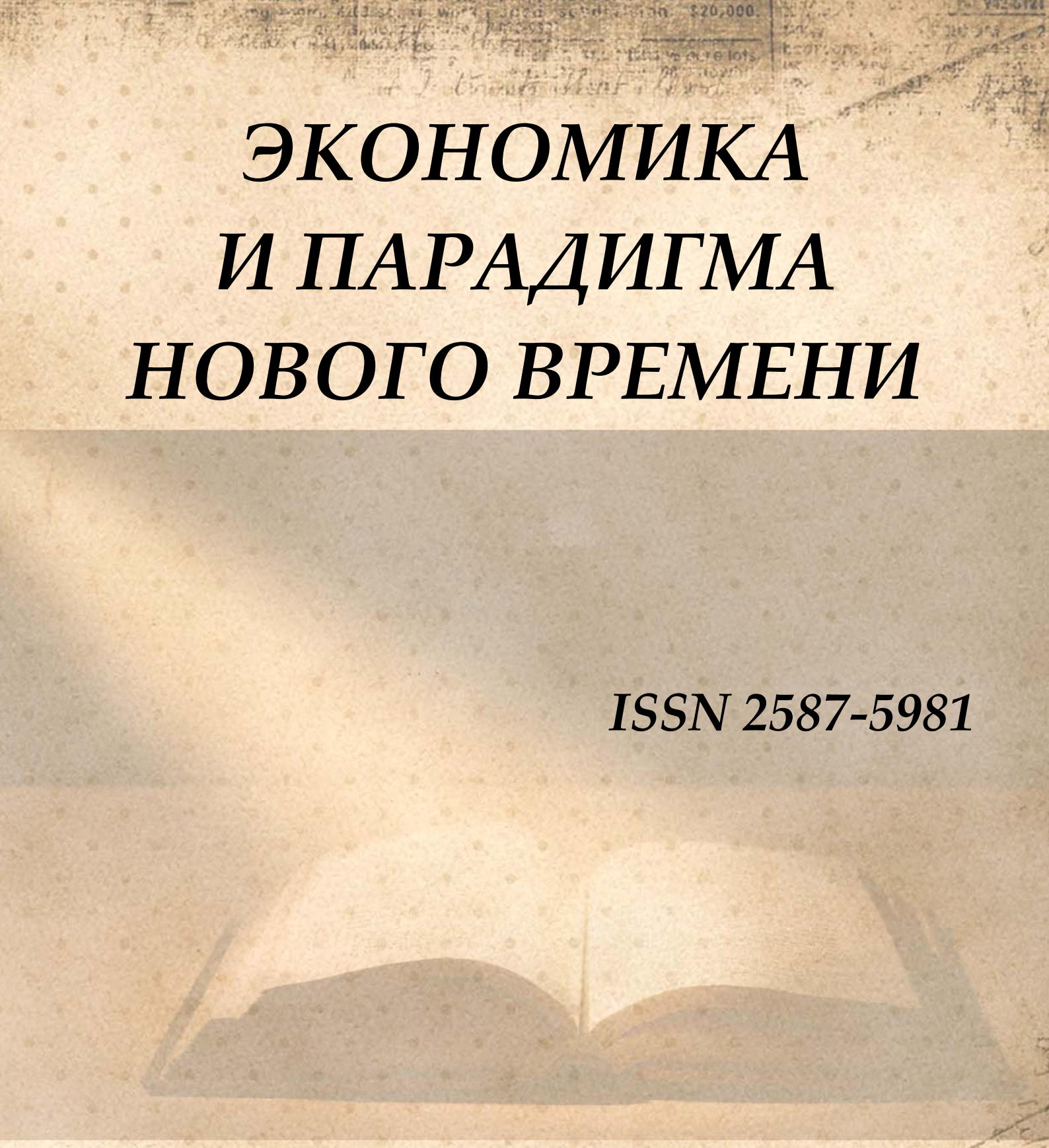
ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



Периодическое издание
Выпуск № 9
Казань, 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ"

Выпущено под редакцией Научного объединения «Вертикаль Знаний»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2026 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени
Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time
Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)
Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение «Вертикаль Знаний»
Место издания: г. Казань
Формат издания: электронный журнал в формате pdf
Периодичность выхода: 1 раз в месяц
ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королюк Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2026. – № 9 (54).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 9 / 2026

Стр. 6 Артеменко О.А.
Особенности формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах деятельности организации

Стр. 13 Андреев Б.В.
Трансформация региональной политики занятости в условиях структурного дефицита кадров (на примере Ульяновской области)

Стр. 21 Романов А.И., Заводчикова М.Г.
Трансформация банковских бизнес-процессов на основе цифровых технологий

Стр. 26 Мухаметшина Г.Р., Кузьмина Е.С.
Особенности маркетинговой деятельности мужских парикмахерских

Стр. 32 Алексина А.С.
Оценка влияния гибких режимов работы на производительность и лояльность персонала предприятия

Стр. 39 Левченко Р.Ю.
Цифровые дашборды для мониторинга финансовой устойчивости промышленного предприятия

Стр. 44 Полуяхтова Е.Р.
Оценка влияния уровня цифровой зрелости на субъекты МСП

Стр. 53 Тимошин А.А.
Цифровая взаимосвязанность производственных процессов как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия

Стр. 59 Иванова О.Г.
Развитие системы планирования оптимизации затрат на предприятии

Стр. 65 Чернышова Е.Н.
Практические инструменты повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия

Стр. 71 Солтаева А.А.
Качество данных в информационно-аналитическом обеспечении финансовой оценки предприятия

Стр. 75 Солтаева А.А.
Сценарная оценка эффективности аналитической надстройки в АО Чеченэнерго

Стр. 79 Утяшев В.И.
Демографические процессы в Пушкинском районе в 1990-е годы: тенденции и социально-экономические факторы

Стр. 86 Магомедмирзоева Д.Я., Семилетова Я.И., Ковалева М.С.
Системная организация государственной гражданской службы: модели управления и эффективность в условиях цифровой трансформации

Стр. 92 Черданцева А.Е., Попова И.Н.
Проблемы финансирования учреждений СПО

Стр. 98 Матвеева Е.В.
Цифровая трансформация рекрутмента рабочих кадров в октябрьской дирекции тяги ОАО « РЖД»: применение HR-аналитики и интеллектуального скрининга кандидатов

Стр. 106 Лизовская В.В.
От временной занятости к гиг-экономике

Стр. 111 Хашаев А.А., Касимов А.Р.
Операционный дью-дилидженс и риск неполучения денежного эффекта в сделках прямых инвестиций: модель инвестиционной реализуемости актива

УДК 33

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Артеменко Олеся Александровна,
Научный руководитель: *Краснюк Людмила Владимировна,*
Московский гуманитарно-экономический университет,
г. Минеральные Воды

E-mail: klv_2015@bk.ru

Аннотация. *Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах. Рассматриваются ключевые элементы системы учета, аналитические процедуры, этапы трансформации данных и их влияние на достоверность отчетных показателей в условиях цифровизации экономики.*

Abstract. *The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of accounting and analytical information on financial results. The key elements of the accounting system, analytical procedures, stages of data transformation and their impact on the reliability of reporting indicators in the context of digitalization of the economy are considered.*

Ключевые слова: *финансовые результаты, учетно-аналитическая информация, бухгалтерский учет, анализ, прибыль, управление организацией, отчетность.*

Key words: *financial results, accounting and analytical information, accounting, analysis, profit, organization management, reporting.*

Введение. Актуальность. В условиях рыночной нестабильности и ужесточения конкурентной борьбы качество управления организацией напрямую зависит от полноты, достоверности и оперативности информационного обеспечения. Центральное место в общей системе информационных потоков занимают данные о финансовых результатах, поскольку они являются интегральным показателем эффективности всех бизнес-процессов. Формирование такой информации имеет ярко выраженные отраслевые, организационные и методические особенности, которые требуют детального изучения. Целью настоящего исследования является выявление ключевых особенностей формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах и разработка рекомендаций по ее совершенствованию для повышения обоснованности управленческих решений.

Основная часть. 1. Теоретические основы формирования учетно-аналитической информации

В современной экономической науке учетно-аналитическая информация рассматривается как сложная динамическая система, объединяющая данные бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета. Основой для ее формирования служит система первичного наблюдения, документации и стоимостного измерения фактов хозяйственной жизни. Финансовый результат, как ключевой объект этой системы, представляет собой экономический итог деятельности организации, выраженный в форме прибыли или убытка [4, с. 212].

Важно отметить, что финансовый результат не является статичной величиной. Он формируется поэтапно: сначала определяется результат от обычных видов деятельности (разница между выручкой и себестоимостью продаж), затем он корректируется на величину прочих доходов и расходов, после чего учитываются чрезвычайные факторы и налоговые последствия. Каждый из этих этапов имеет свои учетные и аналитические особенности, которые должны быть отражены в учетной политике организации.

Согласно ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации», финансовый результат формируется на основе принципов начисления и соответствия доходов и расходов. Однако на практике применение этих принципов сопряжено с рядом методологических трудностей, в частности, с определением момента признания выручки, оценкой незавершенного производства и распределением косвенных расходов [2, с. 54].

Учетно-аналитическая информация о финансовых результатах выполняет три ключевые функции:

1. Информационную – обеспечение заинтересованных пользователей данными о прибыльности организации;

2. Контрольную – проверка полноты и своевременности поступления доходов, обоснованности расходов;

3. Аналитическую – выявление факторов, влияющих на изменение финансового результата, и оценка резервов его роста.

Эти функции реализуются через систему бухгалтерских счетов, регистров и отчетных форм, а также через аналитические процедуры, выполняемые в рамках финансового и управленческого анализа.

2. Сравнительная характеристика подходов к формированию информации о финансовых результатах

В зависимости от целей управления и требований нормативных документов, формирование учетно-аналитической информации о финансовых результатах может осуществляться в рамках различных подходов. В таблице 1 представлена сравнительная характеристика трех основных подходов: финансового учета, управленческого учета и налогового учета.

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов
к формированию информации о финансовых результатах [3, с. 89]

Критерий сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет	Налоговый учет
Цель формирования	Представление достоверной отчетности внешним пользователям	Обеспечение внутреннего управления	Исчисление налоговой базы по налогу на прибыль
Регламентация	Строго нормативная (ПБУ, МСФО)	Внутренние регламенты предприятия	Налоговый кодекс РФ
Периодичность	Квартал, год	Ежедневно, декада, месяц, квартал	Квартал, год
Пользователи	Инвесторы, кредиторы, госорганы	Менеджмент, руководители подразделений	Налоговые органы
Метод признания доходов/расходов	Метод начисления	Метод начисления или кассовый метод (по выбору)	Метод начисления или кассовый метод (ст. 271, 273 НК РФ)
Детализация	Агрегированные данные	Максимально детализированная (по видам продукции, центрам ответственности)	Агрегированные данные по правилам налогового учета

Как видно из таблицы 1, единая учетно-аналитическая система организации должна строиться таким образом, чтобы обеспечить непротиворечивость данных, формируемых в рамках разных подходов. Однако на практике между финансовым и налоговым учетом возникают разницы (постоянные и временные), которые требуют применения ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций». Это существенно усложняет процесс формирования конечного финансового результата и требует повышенного внимания со стороны бухгалтерской службы.

3. Этапы трансформации данных о финансовых результатах

Формирование учетно-аналитической информации о финансовых результатах представляет собой многостадийный процесс. В общем виде можно выделить пять последовательных этапов (рисунок 1).

Особенностью данного процесса является его необратимость: корректировки на последних этапах требуют возврата на предыдущие уровни, что увеличивает трудоемкость и может привести к искажению данных, если система внутреннего контроля ослаблена. Поэтому автоматизация учетных процессов с использованием ERP-систем становится не просто желательной, а обязательной мерой для крупных и средних организаций [5, с. 45].



Рис. 1 Этапы формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах

4. Аналитические инструменты оценки финансовых результатов

Учетно-аналитическая информация становится полноценным управленческим ресурсом только после ее аналитической обработки. Традиционно используются следующие группы показателей для оценки финансовых результатов:

1. Абсолютные показатели – валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Их динамика дает общее представление о масштабах деятельности.

2. Относительные показатели рентабельности – рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность затрат.

3. Показатели качества прибыли – соотношение операционной и неоперационной прибыли, доля прибыли, обеспеченная реальным денежным потоком.

4. Факторные модели – модель Дюпона, позволяющая разложить рентабельность капитала на составляющие (маржинальная прибыль, оборачиваемость активов и финансовый рычаг).

В таблице 2 представлены расчетные формулы основных показателей рентабельности и их нормативные значения для российской практики.

Таблица 2

Показатели рентабельности, используемые в анализе финансовых результатов

Наименование показателей	Формула расчета	Рекомендуемое значение
Рентабельность продаж (ROS)	Прибыль от продаж / Выручка × 100%	> 5% (в зависимости от отрасли)
Рентабельность активов (ROA)	Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость активов × 100%	> 8–10%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость СК × 100%	> 12–15%
Рентабельность затрат	Прибыль от продаж / Полная себестоимость × 100%	> 10%

Анализ этих показателей должен проводиться в динамике за 3–5 лет, а также в сравнении со среднеотраслевыми значениями. Особое внимание следует уделять «качеству» прибыли: если рост прибыли обеспечивается в основном за счет прочих доходов, а не основной деятельности, это свидетельствует о неустойчивости финансового положения.

5. Влияние учетной политики на формирование финансовых результатов

Одним из ключевых факторов, определяющих особенности формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах, является учетная политика организации. Методы амортизации основных средств, способы оценки материально-производственных запасов (МПЗ), порядок признания выручки, создание резервов предстоящих расходов – все эти элементы могут существенно изменить величину финансового результата.

Например, применение метода ФИФО в условиях роста цен приводит к завышению прибыли по сравнению с методом средней себестоимости. Аналогично, использование линейного метода амортизации дает более равномерное списание затрат, тогда как ускоренные методы (метод суммы чисел лет, уменьшаемого остатка) позволяют занизить прибыль в первые годы эксплуатации основных средств.

Таким образом, формируемая учетно-аналитическая информация не является абсолютно объективной – она всегда несет на себе отпечаток выбранных методических приемов. Это обстоятельство должно учитываться как внутренними, так и внешними пользователями при интерпретации отчетных данных. В этой связи важное значение приобретает раскрытие в пояснительной записке к годовой отчетности всех существенных элементов учетной политики, которые повлияли на финансовый результат [6].

6. Роль учетно-аналитической информации в системе антикризисного управления

Отдельного внимания заслуживает роль учетно-аналитической информации о финансовых результатах в системе антикризисного управления организацией. В условиях экономической нестабильности, снижения деловой активности или потери ключевых рынков сбыта именно достоверные и оперативные данные о структуре прибыли и уровнях рентабельности позволяют своевременно принять корректирующие меры.

К таким мерам относятся:

– пересмотр ассортиментной политики в пользу наиболее маржинальных продуктов;

– оптимизация постоянных и переменных затрат;

– пересмотр договорной политики с поставщиками и покупателями;

– оценка целесообразности привлечения заемных средств (эффект финансового рычага).

Формируемая на базе учетных данных аналитическая информация позволяет построить модель безубыточности, определить запас финансовой прочности и точку закрытия предприятия. Эти инструменты являются обязательными для финансовых менеджеров и директоров по экономике, так как они дают количественную оценку возможных вариантов развития событий.

7. Цифровая трансформация и современные тенденции

На современном этапе процесс формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах все больше подвергается цифровой трансформации. Внедрение интегрированных информационных систем (1С:ERP, SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics) позволяет автоматизировать не только учетные процедуры, но и саму аналитику. В режиме реального времени можно получать отчеты о маржинальной прибыли по каждому заказу, клиенту или каналу сбыта, что ранее было практически невозможно.

Кроме того, активно развиваются технологии Big Data и предиктивной аналитики, позволяющие не только констатировать текущий финансовый результат, но и прогнозировать его изменение под воздействием внешних факторов (инфляция, колебания валютных курсов, изменение ключевой ставки ЦБ). Использование таких инструментов требует от специалистов высокой квалификации и понимания не только учетных, но и экономико-математических методов.

Однако цифровизация несет и новые риски: сбои в программах, потеря данных, некорректные настройки учетных алгоритмов могут привести к формированию недостоверной информации. Поэтому параллельно с внедрением новых технологий необходимо усиливать систему внутреннего контроля и регулярно проводить аудит учетно-аналитических процессов.

Выводы. В ходе проведенного исследования были выявлены и систематизированы основные особенности формирования учетно-аналитической информации о финансовых результатах, которые можно сгруппировать по следующим направлениям:

1. Методологические особенности, обусловленные выбором элементов учетной политики, влияющих на признание доходов и расходов, оценку активов и обязательств.

2. Организационные особенности, связанные с распределением функций между учетными и аналитическими службами, а также с интеграцией финансового и управленческого учета.

3. Информационно-технологические особенности, определяемые уровнем автоматизации учетных процессов и использованием современных аналитических платформ.

4. Аналитические особенности, касающиеся выбора методов оценки рентабельности, факторного анализа и прогнозирования финансовых результатов.

Обобщая результаты исследования, можно утверждать, что учетно-аналитическая информация о финансовых результатах является фундаментом системы управления организацией. Ее качество напрямую определяет эффективность принимаемых решений, уровень инвестиционной привлекательности и конкурентоспособность бизнеса. Для повышения качества этой информации рекомендуется:

1. Детализировать учетную политику в части, касающейся признания доходов и расходов, с учетом отраслевых особенностей;
2. Внедрить автоматизированную систему управленческого учета, интегрированную с финансовым учетом;
3. Обеспечить регулярное (не реже одного раза в квартал) проведение углубленного факторного анализа прибыли с построением прогнозных моделей;
4. Создать в организации отдел внутреннего аудита или возложить функции контроля за формированием финансовых результатов на службу внутреннего контроля.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку адаптивных учетно-аналитических моделей, учитывающих отраслевую специфику и степень цифровой зрелости организации, а также на совершенствование методик оценки качества прибыли и интегрированной отчетности в соответствии с международными стандартами.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения 17.05.2026).
2. Бабаев Ю.А., Петров А.М., Мельникова И.П. Бухгалтерский учет: учебник для вузов. – Москва: Проспект. – 2023. – 432 с.
3. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. – Москва: Дело и Сервис. – 2022. – 368 с.
4. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник. – Москва: Омега-Л. – 2023. – 351 с.
5. Ковалев В.В. Учет и анализ финансовых результатов: теория и практика. – Санкт-Петербург: Питер. – 2021. – 320 с.
6. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru (дата обращения 23.05.2026).
7. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru (дата обращения 23.05.2026).
8. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» ПБУ 18/02 (утв. приказом Минфина России от 19.11.2002 № 114н) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru (дата обращения 26.05.2026).
9. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник. – Москва: ИНФРА-М. – 2023. – 415 с.

УДК 331.5.024.5

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОГО ДЕФИЦИТА КАДРОВ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Андреев Богдан Валерьевич,
Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск

E-mail: bogdanrosha@gmail.com

Аннотация. *В статье исследуются процессы трансформации региональной политики занятости в условиях структурного дефицита кадров, наблюдающегося в Ульяновской области в период 2024-2026 гг. На основе актуальных статистических данных Ульяновскстата и Агентства по развитию человеческого потенциала и трудовых ресурсов анализируется сокращение численности рабочей силы и падение уровня безработицы до 1,5-1,6%. Выявлены детерминанты кадрового голода в обрабатывающем секторе и оборонно-промышленном комплексе региона. Рассмотрен переход от классической пассивной модели поддержки безработных к проактивной политике управления человеческим капиталом. Особое внимание уделено региональным механизмам национального проекта «Кадры», легализации трудовых отношений и профориентационным программам. Предложены стратегические рекомендации по повышению эффективности региональной экосистемы занятости в условиях ресурсных ограничений.*

Abstract. *The article explores the processes of transforming regional employment policy under the conditions of a structural staff deficit observed in the Ulyanovsk region during the 2024-2026 period. Based on up-to-date statistical data from Ulyanovskstat and the Agency for Human Potential and Labor Resources Development, the author analyzes the reduction of the labor force and a drop in the unemployment rate to 1.5-1.6%. The determinants of labor shortages in the manufacturing sector and the regional military-industrial complex are identified. The transition from a classical passive model of supporting the unemployed to a proactive policy of human capital management is examined. Special attention is paid to regional mechanisms of the national project "Staff", formalization of labor relations, and career guidance programs. Strategic recommendations are proposed to increase the efficiency of the regional employment ecosystem under resource constraints.*

Ключевые слова: *региональная экономика, политика занятости, структурный дефицит кадров, рынок труда, Ульяновская область, национальный проект «Кадры», безработица.*

Key words: *regional economy, employment policy, structural staff deficit, labor market, Ulyanovsk region, manufacturing sector, unemployment.*

Введение. Актуальность. Современный этап развития региональных экономических систем Российской Федерации характеризуется сменой

парадигмы социально-трудовых отношений. Если на протяжении предыдущих десятилетий задачей региональных органов власти выступало сдерживание масштабов безработицы и социальная защита незанятого населения, то в период 2024-2026 годов ситуация изменилась на противоположную. Ограничителем экономического роста и сдерживающим фактором пространственного развития регионов является острый и структурный дефицит кадров. Данный макроэкономический феномен обусловлен наложением долгосрочных демографических трендов (прежде всего, последствий «демографической ямы» 1990-х годов), усилением пространственной мобильности населения, повышением государственного оборонного заказа и необходимостью форсированного импортозамещения в реальном секторе экономики.

В контексте экономического развития Приволжского федерального округа Ульяновская область – классический пример крупного индустриального региона, где дефицит трудовых ресурсов приобрел выраженный структурно-отраслевой характер. Машиностроение, авиастроение, автомобилестроение и оборонно-промышленный комплекс, составляющие основу региональной специализации, столкнулись с лимитом предложения рабочей силы на фоне низких показателей безработицы. В подобных условиях традиционные институты и пассивные механизмы государственной службы занятости теряют прежнюю эффективность. Актуальность данного исследования предопределена дефицитом теоретико-методологических и практических подходов к управлению локальными рынками труда в фазе устойчивого «рынка соискателя» при исчерпании свободных трудовых резервов.

Ситуация усугубляется тем, что традиционные инструменты привлечения персонала, применяемые коммерческим сектором (агрессивная ценовая конкуренция на рынке заработных плат), в долгосрочной перспективе ведут к разгону региональной инфляции расходов и истощению финансовых ресурсов предприятий, не решает проблемы отсутствия свободных специалистов.

Цель исследования – анализ направлений трансформации региональной политики занятости в условиях структурного дефицита кадров, и разработка научно-практических рекомендаций по модернизации регулирования рынка труда Ульяновской области.

Материал и методы исследования. Информационно-эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и её территориального органа по Ульяновской области (Ульяновскстат) [7], оперативные материалы, отчеты и аналитические доклады Агентства по развитию человеческого потенциала и трудовых ресурсов Ульяновской области за 2024-2026 годы [6], нормативно-правовые акты Правительства Ульяновской области, программные документы по реализации национального проекта «Кадры» в регионе [4]. В том числе, использовались материалы мониторинга потребности предприятий оборонно-промышленного комплекса Ульяновской области в квалифицированных кадрах, проводимого профильными министерствами.

Основная часть. Методологический аппарат работы основан на принципах системно-структурного, институционального и компаративного

анализа. В процессе исследования применялись методы статистической группировки, сопоставительного экономического анализа, графической визуализации данных, методы экспертных оценок ведущих специалистов в области региональной экономики и рынка труда. Теоретическую основу составили труды отечественных ученых, исследующих проблемы трансформации занятости, кадрового дефицита и пространственного развития.

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенный анализ статистических показателей свидетельствует о сжатии кадрового потенциала Ульяновской области, которое приобрело хронический характер к началу 2026 года. По данным Ульяновскстата, общая численность рабочей силы (занятых в экономике и лиц, ищущих работу) демонстрирует стабильный регрессивный тренд. Динамика базовых параметров рынка труда региона представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика показателей рынка труда Ульяновской области (2023-2026 гг.)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Первая половина 2026 г.
Численность рабочей силы, тыс. чел.	592,4	589,1	586,8	584,2
Численность занятых в экономике, тыс. чел.	573,1	574,8	577,4	575,1
Общая численность безработных (по методологии Международной организации труда), тыс. чел.	19,3	14,3	9,4	9,1
Уровень общей безработицы (по методологии Международной организации труда), %	3,3	2,4	1,6	1,5
Уровень регистрируемой безработицы, %	0,45	0,38	0,26	0,24
Количество заявленных вакансий, тыс. ед.	11,2	13,5	15,4	16,1
Коэффициент напряженности (количество вакансий на одного официального безработного)	2,1	4,2	9,6	11,5

Из данных таблицы 1 следует, что при последовательном снижении общего объема доступных трудовых ресурсов (с 592,4 тыс. человек в 2023 году до 584,2 тыс. человек в первой половине 2026 года) наблюдается рост потребности работодателей в персонале. Коэффициент напряженности на рынке труда изменился – если в 2023 году на одну вакансию условно претендовало около половины незанятого гражданина, то к 2026 году на одного зарегистрированного безработного приходится в среднем 11,5 вакансий. Данная ситуация свидетельствует о переходе рынка в состояние дефицита.

Динамика соотношения уровня безработицы и количество открытых вакансий позволяет оценить сформировавшийся дисбаланс (рис. 1).

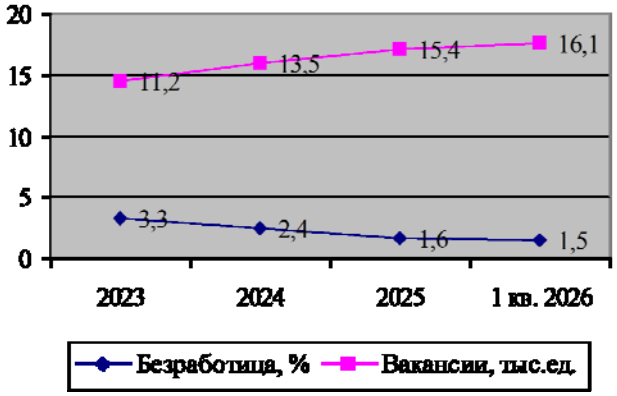


Рис. 1 Динамика уровня безработицы и потребности в кадрах в Ульяновской области в 2023-2026 гг.

Параллельно в регионе зафиксировано падение безработицы до исторических минимумов. В конце 2025 – первой половине 2026 года уровень общей безработицы по методологии Международной организации труда в Ульяновской области опустился до значения – 1,5-1,6%. Уровень официальной (регистрируемой) безработицы на середину 2026 года составил 0,24%. На учете в службах занятости стояли около 1,4 тыс. человек, большинство из которых наделены специфическими ограничениями к труду либо находятся в процессе краткосрочной фрикционной безработицы при смене мест службы.

Структурный характер дефицита подтверждается тем, что объем незаполненных вакансий сосредоточен в сфере обрабатывающих производств, транспорта и строительства. Промышленные гиганты региона (филиал публичного акционерного общества «Ил» – Авиастар, Ульяновский автомобильный завод, предприятия оборонного кластера (Акционерное общество «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения», Акционерное общество «Научно-производственное предприятие «Завод Искра» и другие)), испытывают нехватку станочников, инженеров, технологов и квалифицированных рабочих. За 2025 год на оборонные предприятия области при содействии органов власти трудоустроено свыше 9 тыс. человек, однако потребность является неутоленной вследствие естественного выбытия кадров старших возрастов и расширения производственных мощностей. Отраслевая структура дефицита вакансий по состоянию на начало 2026 года отражена в таблице 2.

Подобный дисбаланс занятости – когда при повышении объемов промышленного производства и средних заработных плат предложение труда сокращается – требует изменения вектора государственной политики. Динамика средней номинальной заработной платы в Ульяновской области, выступающая главным рыночным рычагом удержания персонала, представлена на рисунке 2.

Несмотря на выраженную позитивную динамику заработных плат (выше на 42% за двухлетний период), материальное стимулирование не является эксклюзивным фактором привлечения кадров. В условиях исчерпания

количественных резервов задача региональной политики – качественное и проактивное управление человеческими ресурсами.

Таблица 2

Структура неудовлетворенного спроса на рабочую силу по отраслям экономики Ульяновской области (на начало 2026 г.)

Отрасль экономики / Сектор	Доля в общем объеме вакансий, %	Наиболее дефицитные позиции / Профессии	Средний уровень предлагаемой заработной платы, руб.
Обрабатывающие производства (включая оборонно-промышленный комплекс, авиа– и машиностроение)	42,5	Токари, фрезеровщики, операторы числового программного управления, слесари-сборщики, инженеры-конструкторы	75 000 – 120 000
Транспорт и логистика	16,8	Водители большегрузных автомобилей, машинисты, логисты, слесари по ремонту транспортных средств	65 000 – 95 000
Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство	14,2	Каменщики, электросварщики, монтажники, инженеры производственно-технического отдела	55 000 – 85 000
Здравоохранение и социальные услуги	11,5	Врачи узкой специализации, участковые терапевты, средний медицинский персонал	48 000 – 70 000
Образование и наука	8,0	Учителя математики, физики, информационных дисциплин, мастера производственного обучения	38 000 – 55 000
Прочие отрасли	7,0	Специалисты сферы услуг, разнорабочие, специалисты начального звена	40 000 – 60 000

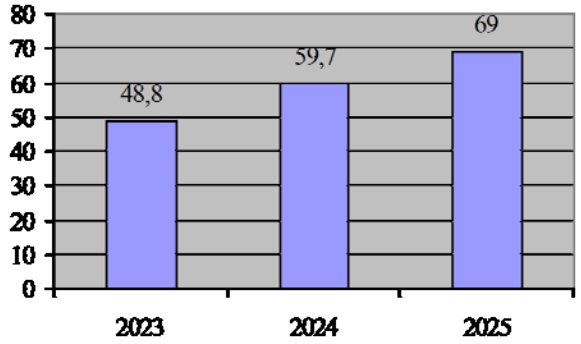


Рис. 2 Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в Ульяновской области, тыс.руб.

В научном сообществе обсуждаются контуры новой модели регулирования социально-трудовой сферы в условиях кадрового голода. Авторы отмечают, что основными причинами дефицит рабочей силы являются [2]:

– демографический кризис, выражающийся в провале рождаемости с 1987-1999 гг.;

– мобилизация, при которой львиная доля граждан направлена на непроизводительную деятельность.

По нашему мнению, дефицит рабочей силы в России обладает долговременным структурно-демографическим характером и не нейтрализуется монетарными или фискальными мерами стимулирования соискателей.

Проблема нехватки квалифицированных кадров требует подхода, который охватывает создание эффективных рабочих мест на основе новых технологий и внедрение принципов производительности труда [9]. Проблема текучести кадров в Ульяновской области, где ежегодно увольняется и принимается около шестой части всех занятых, подтверждает выводы специалистов о дестабилизации трудовых коллективов в условиях межфирменной конкуренции за работников. Предприятия вынуждены повышать условия для персонала друг у друга, которые не повышают физический объем регионального рынка труда, усугубляет трансакционные издержки бизнеса.

В ответ на данные вызовы Правительство Ульяновской области под руководством Губернатора А.Ю. Русских и Агентство по развитию человеческого потенциала и трудовых ресурсов осуществляют трансформацию региональной политики занятости. Основные векторы институциональных изменений охватывают:

1. Переход от пассивного посредничества к проактивному кадровому менеджменту. Государственная служба занятости региона завершила модернизацию и переформатирована в современные Кадровые центры под единым брендом «Работа России». Изменилась философия работы органов занятости, вместо механической регистрации безработных и выплаты пособий центры выступают полноценными государственными консультантами по подбору персонала для работодателей. За каждым крупным индустриальным предприятием закреплен персональный кадровый консультант. Организуются специализированные целевые наборы, марафоны вакансий (региональный проект «Пора работать») и межрегиональные выездные ярмарки вакансий, позволяющие привлекать сотрудников из других локаций [8].

2. Интеграция с образовательным кластером и запуск механизмов нового национального проекта «Кадры». В 2025-2026 годах Ульяновская область реализует новый национальный проект «Кадры» [1]. В регионе утверждено более 213 субсидируемых государством направлений профессионального обучения, краткосрочной переподготовки и повышения квалификации. В практику внедрен разработанный Агентством долгосрочный прогноз кадровой потребности отраслей экономики региона до 2032 года. В перспективе до 2032 года ежегодная численность занятых прогнозируется в среднем 557,85 тыс. человек. Суммарная замещающая потребность в кадрах за последующие семь лет составит 68,0 тыс. человек (при оценке замещающей потребности [5]). Документ является опорной точкой для Министерства просвещения и

воспитания Ульяновской области при формировании и корректировке цифр приема в региональные колледжи, техникумы и вузы. Развивается федеральная программа «Профессионалитет», в рамках которой созданы образовательно-производственные кластеры на базе машиностроительных и авиастроительных колледжей при финансовом и инфраструктурном участии опорных предприятий. Мера сокращает срок адаптации молодого специалиста на реальном производстве.

3. Мобилизация скрытых внутренних резервов локального рынка труда. Поскольку внешние миграционные притоки не перекрывают дефицит, фокус внимания смещен на внутренние источники. За 2025 год в Ульяновской области в рамках работы межведомственных комиссий легализованы трудовые отношения 4,6 тыс. граждан. За первую половину 2026 года показатель превысил 6,5 тыс. жителей.

Для стратегического планирования в сфере демографических процессов и для рынка труда необходимы специалисты, обладающие навыками анализа демографических процессов и ситуации рынка труда в регионе [10]. Государственные меры, в частности, переобучение, деятельность кадровых центров и развитие цифровых платформ, демонстрируют эффективность, но требуют масштабирования. Перспективы развития регионального рынка труда зависят от способности властей и бизнеса повышать производительность труда, внедрять автоматизацию и привлекать кадры посредством улучшения качества жизни в регионе, поскольку внутренние демографические резервы Ульяновской области практически исчерпаны [3].

Значимым направлением является вовлечение в трудовую деятельность ветеранов боевых действий, проходящих адаптацию, разработаны специальные программы субсидирования переобучения. Реализуются меры по стимулированию занятости молодежи, начиная со старших курсов обучения, и женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, через развитие гибких форм занятости и дистанционных рабочих мест.

Выводы. Рынок труда Ульяновской области в период 2024-2026 гг. перешел в состояние структурного дефицита кадров. Он подтверждается сокращением экономически активного населения региона (на 22,6 тыс. человек за последние четыре года) и падением уровня общей безработицы до исторического минимума в 1,5-1,6% при одновременном повышении незаполненных вакансий до 16,1 тыс. единиц. Основной удар дефицита пришелся на базовый обрабатывающий и оборонно-промышленный сектор региональной экономики.

Классическая пассивная модель региональной политики занятости, ориентированная на минимизацию безработицы и социальную поддержку незанятых, исчерпала экономическую эффективность. Происходящая трансформация региональной политики выражается в её переходе к модели стратегического управления человеческим капиталом, проактивного государственного партнерства с индустриальными предприятиями, опережающего переобучения граждан и синхронизации образовательных программ с долгосрочными прогнозами кадровых потребностей в рамках национального проекта «Кадры».

Преодоление кадрового голода и обеспечение экономической безопасности Ульяновской области в долгосрочной перспективе невозможны за счет экстенсивных административных методов службы занятости. Необходим переход к форсированию программ легализации скрытой занятости, снижению дестабилизирующей межфирменной текучести кадров через улучшение условий труда и технологической модернизации промышленных мощностей региона, направленной на повышение производительности труда и замещение дефицитных рабочих специальностей автоматизированными комплексами.

Список использованных источников:

1. В 2025 году Ульяновская область приступит к реализации национального проекта «Кадры». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://barysh-r73.gosweb.gosuslugi.ru/natsionalnye-proekty-all/natsionalnye-proekty-2019-2024/news/novosti-1_2742.html (дата обращения: 06.09.2026).
2. Коркмазова А.М. Дефицит рабочей силы: анализ причин и экономических последствий // Экономика и бизнес: актуальные вопросы, достижения и инновации. – Пенза. – 2026. – С. 158-160.
3. Лапин А.Е., Андреев Б.В. Структурные дисбалансы на рынке труда Ульяновской области: отраслевой и демографический аспекты // Актуальные вопросы современной экономики. – 2026. – № 2. – С. 223-235.
4. Паспорт национального проекта «Кадры» до 2030 года / Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – Москва. – 2025.
5. Прогноз баланса трудовых ресурсов Ульяновской области на 2026-2028 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zan73.gosuslugi.ru/prognoz-balansa-trudovyh-resursov-ulyanovskoj-oblasti-na-2026-2028-gg-2/ (дата обращения: 06.09.2026).
6. Региональные аспекты реализации политики занятости: аналитический сборник / Агентство по развитию человеческого потенциала и трудовых ресурсов Ульяновской области. – Ульяновск. – 2026. – 94 с.
7. Социально-экономическое положение Ульяновской области за январь-июнь 2026 года: Доклад / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ульяновской области (Ульяновскстат). – Ульяновск. – 2026. – 112 с.
8. Ульяновских выпускников приглашают принять участие в Марафоне по трудоустройству «#Пора Работать – 2026!». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ulgov.gosuslugi.ru/news/ulyanovskih-vypusknikov-priglashayut-prinyat-uchastie-v–marafone-po-trudoustrojstvu-pora-rabotat-2026/ (дата обращения: 06.09.2026).
9. Форум «Кадры»: Стратегии преодоления кадрового дефицита в российской экономике – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rspp.ru/events/news/forum-kadry-strategii-preodoleniya-kadrovogo-defitsita-v–rossiyskoy-ekonomike-67b5bb16dd8f1/ (дата обращения: 06.09.2026).
10. Чурашкина А.В., Рыбкина М.В. Демографические процессы и их влияние на рынок труда Ульяновской области: риски и возможности // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 1 (72). – С. 554-559.

УДК 33

ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Романов Алексей Игоревич,
Заводчикова Марфа Геннадиевна,
Российский государственный социальный университет, г. Москва

E-mail: aleksey-romanov-2000@bk.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются вопросы анализа и оценки реализации бизнес-процессов в банках в условиях цифровой трансформации экономики. Исследуются существующие банковские процессы, оценивается их текущее состояние, выявляются типичные недостатки и определяются направления совершенствования банковских услуг на основе применения цифровых технологий. Обосновано, что повышение эффективности банковской деятельности связано не только с автоматизацией отдельных операций, но и с комплексной интеграцией цифровых решений, развитием аналитических инструментов и усилением клиентоцентричности сервиса.*

Annotation. *The article discusses the issues of analysis and evaluation of the implementation of business processes in banks in the context of the digital transformation of the economy. The existing banking processes are examined, their current state is assessed, typical shortcomings are identified and directions for improving banking services based on the use of digital technologies are determined. It is proved that improving the efficiency of banking activities is associated not only with the automation of individual operations, but also with the integrated integration of digital solutions, the development of analytical tools and increased customer-centricity of the service.*

Ключевые слова: *банк, бизнес-процессы, цифровизация, банковский сектор, оценка эффективности, цифровая трансформация, банковские услуги, трансформация процессов*

Key words: *bank, business processes, digitalization, banking sector, efficiency assessment, digital transformation, banking services, process transformation*

Введение. Актуальность. Современный банковский сектор развивается в условиях усиления конкуренции, роста клиентских ожиданий и ускоренного распространения цифровых технологий. В этих условиях эффективность банка определяется не только ассортиментом предлагаемых продуктов, но и качеством организации внутренних и внешних бизнес-процессов, скоростью обслуживания, точностью операций и способностью банка обеспечивать удобное взаимодействие с клиентом через различные каналы.

Банковские бизнес-процессы представляют собой систему взаимосвязанных действий, направленных на создание ценности для клиента и

достижение финансового результата. Качество их реализации оказывает непосредственное влияние на производительность труда, уровень операционных затрат, устойчивость банковской инфраструктуры и конкурентоспособность кредитной организации [3-5].

Цель исследования состоит в анализе существующих банковских бизнес-процессов, оценке их сильных и слабых сторон, а также в определении тенденций совершенствования банковских услуг на основе цифровых технологий. Рассмотрение проблемы в обобщенном виде позволяет выделить типичные особенности, характерные для большинства банков, независимо от масштаба их деятельности.

Материалы и методы исследования. С позиции процессного подхода деятельность банка представлена как совокупность основных, обеспечивающих и управленческих процессов. К основным процессам относятся привлечение и консультирование клиентов, открытие и ведение счетов, кредитование, расчетно -кассовое обслуживание, проведение платежей, продажа банковских продуктов, дистанционное обслуживание и сопровождение клиентских обращений. Именно эти процессы формируют основную ценность банковской услуги и определяют качество клиентского опыта [9-11].

Основная часть. К обеспечивающим процессам относятся информационно-технологическая поддержка, внутренний документооборот, бухгалтерский учет, юридическое сопровождение, управление рисками, комплаенс-контроль и информационная безопасность. Данные процессы не создают клиентскую ценность напрямую, однако именно они обеспечивают стабильность банковской деятельности, нормативную устойчивость и возможность бесперебойного исполнения основных операций.

К управленческим процессам относятся стратегическое планирование, бюджетирование, управление проектами, контроль качества, аналитическое сопровождение решений и мониторинг эффективности. От результативности этих процессов зависит способность банка своевременно реагировать на изменения внешней среды, внедрять инновации и поддерживать конкурентные позиции на рынке [2].

Особенностью банковских бизнес-процессов является высокая информационная насыщенность. Практически каждая операция сопровождается обработкой, проверкой, передачей и хранением данных. Это создает объективные предпосылки для цифровизации, однако одновременно повышает требования к точности, скорости, безопасности и согласованности исполнения операций [1, 6].

В современных банках уже используются CRM-системы, автоматизированные банковские платформы, средства электронного документооборота, мобильные приложения, аналитические инструменты и системы удаленного обслуживания. Вместе с тем наличие цифровых решений не всегда означает комплексную трансформацию процессов. На практике многие банки характеризуются точечной автоматизацией, когда отдельные участки процесса цифровизированы, но не объединены в единую сквозную систему [12].

Оценка реализуемых банковских бизнес-процессов основывается на ряде ключевых критериев: длительности цикла процесса, степени автоматизации, интеграции информационных систем, точности выполнения операций, прозрачности контроля и влиянии процесса на клиентский опыт. Такой подход позволяет рассматривать эффективность не только с точки зрения внутренних затрат, но и с позиции итогового качества банковской услуги [7-9].

Практика показывает, что одним из главных недостатков банковских процессов остается высокая доля ручных операций. Ручной ввод данных, повторные проверки документов и использование нескольких информационных систем одновременно увеличивают трудоемкость операций, создают дополнительные риски ошибок и снижают общую производительность труда.

Другой распространенной проблемой является недостаточная интеграция цифровых платформ. При отсутствии единой информационной среды сотрудники вынуждены переносить данные между системами, дублировать информацию и использовать неформальные каналы согласования. Это снижает прозрачность исполнения процессов, затрудняет контроль сроков и увеличивает затраты времени на межфункциональное взаимодействие (таблица 1).

Для клиента недостатки банковских процессов выражаются в увеличении времени ожидания, повторном предоставлении сведений, недостаточной прозрачности статуса обращения и разрыве между дистанционными и офисными каналами обслуживания. Даже при наличии современных сервисов подобные ограничения снижают удобство взаимодействия и формируют риск потери клиента.

С экономической точки зрения недостатки процессов приводят к росту операционных издержек, недоиспользованию уже внедренных цифровых решений, снижению скорости выполнения операций и ограничению масштабируемости банковских услуг.

Таблица 1

Основные недостатки реализуемых бизнес-процессов банков

Недостаток процесса	Содержание проблемы	Последствия для банка	Воздействие на клиента
Фрагментарность цифровизации	Автоматизация отдельных операций без сквозной интеграции процесса	Низкая согласованность действий, рост затрат на сопровождение	Неоднородный сервис, увеличение срока обслуживания
Высокая доля ручного труда	Ручной ввод, проверка и дублирование данных	Рост трудоемкости, повышение вероятности ошибок	Замедление обслуживания и повторные запросы
Разрозненность информационных систем	Использование нескольких слабо связанных платформ	Сложность контроля и передачи данных между подразделениями	Нарушение бесшовности взаимодействия
Избыточные согласования	Большое количество промежуточных этапов и проверок	Увеличение цикла процесса, снижение производительности	Задержка в получении банковской услуги
Недостаточная прозрачность процессов	Ограниченные возможности мониторинга исполнения в реальном времени	Сложности анализа эффективности и контроля сроков	Неясность статуса обращения или заявки

В этой связи систематизация недостатков и их последствий позволяет более точно определить направления дальнейшего совершенствования.

Результаты исследования и их обсуждение. Современные тенденции совершенствования банковских услуг связаны с переходом от локальной автоматизации к комплексной цифровой трансформации. В банках всё большее значение приобретает платформенный подход, при котором каналы взаимодействия с клиентом, внутренние процессы и аналитические инструменты объединяются в единую цифровую среду.

Одной из ключевых тенденций является внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных. Их применение позволяет автоматизировать обработку обращений, персонализировать предложения, прогнозировать потребности клиентов и принимать более точные управленческие решения. Это обеспечивает не только рост внутренней эффективности, но и повышение качества клиентского обслуживания.

Важным направлением выступает роботизация рутинных операций (рисунок 1). Использование программных роботов и автоматизированных сценариев способствует сокращению времени обработки типовых операций, уменьшению числа ошибок и снижению зависимости от человеческого фактора.



Рис. 1 Тенденции цифрового совершенствования банковских услуг

Существенное значение имеет также развитие омниканального обслуживания, при котором клиент получает возможность бесшовного перехода между мобильным приложением, сайтом, контактным центром и отделением банка [10].

Одновременно усиливается роль кибербезопасности и цифрового доверия. Рост объема цифровых операций требует надежной защиты данных, устойчивой ИТ-инфраструктуры и прозрачных механизмов управления доступом. Наряду с этим усиливается значение клиентоцентричности, при которой эффективность совершенствования услуг оценивается по уровню удобства, скорости, доступности и персонализации банковского сервиса [11].

Выводы. Проведенный анализ показал, что эффективность банковских бизнес-процессов определяется не только степенью автоматизации отдельных операций, но и уровнем интеграции цифровых решений, согласованностью действий подразделений и качеством клиентского

взаимодействия. Для большинства банков характерны такие недостатки, как высокая доля ручного труда, разрозненность информационных систем, избыточные согласования и ограниченная прозрачность процессов.

Современные тенденции развития банковских услуг подтверждают необходимость перехода к комплексной цифровой трансформации, основанной на платформенном подходе, аналитике данных, искусственном интеллекте, роботизации, омниканальном обслуживании и усилении цифрового доверия. Реализация данных направлений позволяет банкам повышать производительность, сокращать издержки и формировать более качественную и удобную модель обслуживания клиентов.

Список использованных источников:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: Стандарты и качество. – 2021. – 272 с.
2. Брылёв В.А. Цифровая трансформация экономики. М.: Инфра-М. – 2021. – 256 с.
3. Давенпорт Т. Инновации бизнес-процессов. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 304 с.
4. Дьяков С.А. и др. Моделирование бизнес-процессов в условиях цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5. – С. 114-120.
5. Качанова Л.С., Родионова Л.Г. Повышение эффективности функционирования системы государственного здравоохранения при внедрении искусственного интеллекта // Социальная политика и социология. – 2025. – том 24 – №3(156). – С. 153-158.
6. Качанова Л.С., Ерофеева А.К. Комплексный подход к принятию управленческих решений в государственных учреждениях на основе цифровых платформ // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – №10 – С. 134-138.
7. Качанова Л.С., Заводчикова М.Г., Баранов С.Н. Теоретические аспекты управление качеством IT-продукта в условиях платформенной экономики // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №10(183). – С. 1303-1312. – doi: 10.34925/EIP.2025.183.10.217.
8. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@Scale: настольная книга по цифровизации бизнеса. М.: Интеллектуальная литература. – 2021. – 293 с.
9. Лапидус Л.В. Цифровая экономика: управление, трансформация, технологии. М.: Юрайт. – 2022. – 378 с.
10. Худякова Е.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК. Учебник для вузов. 2-е издание // Е.В. Худякова, А.М. Бондаренко, Л.С. Качанова, М.И. Горбачев, М.Н. Кушнарева. Под ред. Е.В. Худяковой. Санкт-Петербург; Москва; Краснодар: Лань. – 2022. – 172 с.
11. Хаев А.А., Качанова Л.С. Применение нейронных сетей для оптимизации бизнес-процессов в органах исполнительной власти // Годичные научные чтения. Материалы международной научно-практической конференции, 28 ноября 2024 года. Тверь. – 2024. – С. 317-322.
12. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. New York: Harper Business. – 2019. – 272 p.

УДК 339.138

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЖСКИХ ПАРИКМАХЕРСКИХ

Мухаметшина Гульнара Рафаэлевна,
Кузьмина Екатерина Сергеевна,
Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа

E-mail: kuzmina_kate02@mail.ru

Аннотация. *В статье рассмотрены особенности маркетинговой деятельности мужских парикмахерских. Показано, что продвижение такого предприятия связано не только с рекламой, но и с качеством услуг, работой мастеров, удобством записи, отзывами и повторными посещениями. Рассмотрены целевая аудитория, анализ конкурентов, позиционирование, ценовая политика, цифровые каналы продвижения, программы лояльности и способы оценки результатов. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к маркетингу мужской парикмахерской.*

Abstract. *The article considers the main features of marketing activities of men's hairdressing salons. It shows that promotion is connected not only with advertising, but also with service quality, staff, convenient booking, customer reviews and repeat visits. Target audience, competitor analysis, positioning, pricing, digital promotion channels, loyalty programs and performance evaluation are considered. A comprehensive approach to marketing is proposed.*

Ключевые слова: *мужская парикмахерская, маркетинг, маркетинговая деятельность, сфера услуг, клиенты, продвижение, реклама, качество обслуживания.*

Key words: *men's hairdressing salon, marketing, marketing activities, service sector, customers, promotion, advertising, service quality.*

Введение. Актуальность. Сфера парикмахерских услуг развивается в условиях высокой конкуренции. Клиент может выбирать между обычными салонами красоты, специализированными мужскими парикмахерскими и барбершопами. При выборе он обращает внимание не только на стоимость стрижки, но и на расположение, качество работы мастера, удобство записи, атмосферу, отзывы и общее впечатление от посещения. Поэтому маркетинговая деятельность мужской парикмахерской должна быть связана не только с рекламой, но и со всей работой с клиентом.

Основная часть. Результаты исследования. Мужская парикмахерская представляет собой предприятие сферы услуг, ориентированное преимущественно на мужскую аудиторию. Основными услугами могут быть мужские стрижки, оформление бороды и усов, укладка, бритье и уходовые процедуры. В зависимости от формата предприятия перечень услуг может быть шире или уже. Следует отметить, что с 2023 года наблюдается устойчивый рост сегмента мужского ухода [1]. «Этот процесс тесно связан с изменением социальных стереотипов и популяризацией барбершопов как нового формата

досуга» [2]. При этом главной задачей остается создание понятного предложения для клиента и формирование причин, по которым он будет выбирать конкретную парикмахерскую.

Маркетинговая деятельность предприятия начинается с понимания потребностей клиента. По мнению Котлера Ф. и Келлера К., маркетинг должен быть направлен на создание ценности для потребителя и удовлетворение его потребностей [3]. Для мужской парикмахерской это означает, что необходимо учитывать не только сам результат стрижки, но и удобство записи, время ожидания, общение с мастером, чистоту помещения и качество обслуживания.

Одной из особенностей маркетинга мужских парикмахерских является высокая роль постоянных клиентов. Стрижка относится к услугам, которыми человек пользуется регулярно. Если клиент доволен результатом, ему проще снова обратиться к тому же мастеру, чем каждый раз искать новое место. Поэтому удержание клиента для парикмахерской имеет не меньшее значение, чем привлечение нового посетителя.

Для формирования постоянной клиентской базы важно обеспечить стабильное качество услуги. Клиент ожидает, что при повторном посещении получит результат не хуже предыдущего. Если качество сильно зависит от конкретного дня или мастера, доверие к организации снижается. По этой причине маркетинг в сфере парикмахерских услуг тесно связан с организацией работы персонала.

В работе Агафоновой А.Н., Яхнеевой И.В. и Мухаметшиной Г.Р. рассматривается человекоориентированный подход к маркетингу в цифровой среде [4]. Авторы обращают внимание на то, что при развитии цифровых инструментов в центре маркетинга должен оставаться человек и его восприятие компании. Для мужской парикмахерской такой подход особенно важен: клиент оценивает не только рекламу, но и удобство записи, общение с мастером, качество услуги и отношение к нему во время посещения.

Следующей особенностью является необходимость четко определить целевую аудиторию. Мужские парикмахерские могут работать с разными группами клиентов. Это могут быть студенты, молодые специалисты, мужчины среднего возраста, предприниматели, родители с детьми и другие группы. У каждой аудитории могут отличаться требования к цене, времени обслуживания, стилю стрижки и уровню сервиса.

Например, для части клиентов главным преимуществом может быть доступная цена и быстрое обслуживание. Для другой группы важны индивидуальный подход, высокий уровень сервиса и возможность получить дополнительные услуги. Поэтому рекламное сообщение должно соответствовать той аудитории, на которую ориентируется предприятие.

Для определения целевой аудитории можно использовать данные о действующих клиентах. Полезно анализировать их возраст, частоту посещений, средний чек, наиболее популярные услуги и способы записи. Дополнительную информацию можно получить из отзывов, опросов и обычного общения с посетителями. Такой анализ помогает лучше понимать, что действительно важно клиентам.

Большое значение имеет анализ конкурентов. Мужская парикмахерская конкурирует не только с похожими специализированными заведениями.

Конкурентами также могут быть обычные парикмахерские, салоны красоты и частные мастера. Поэтому необходимо учитывать цены, перечень услуг, расположение, качество обслуживания, рекламную активность и отзывы других организаций.

Анализ конкурентов нужен не для полного повторения их действий, а для поиска собственных преимуществ. Такими преимуществами могут быть удобное расположение, опытные мастера, понятные цены, быстрая онлайн-запись, стабильное качество, комфортная атмосфера, дополнительные услуги или выгодная программа для постоянных клиентов [5].

Важным элементом маркетинговой деятельности является позиционирование. Клиент должен понимать, чем конкретная мужская парикмахерская отличается от других. Если все предприятия предлагают примерно одинаковые услуги, необходимо выделить несколько особенностей, которые будут понятны целевой аудитории. При этом обещания в рекламе должны соответствовать реальному уровню обслуживания.

Цена также влияет на восприятие предприятия. Слишком низкая стоимость может привлечь клиентов, ориентированных прежде всего на экономию, но одновременно создать сомнения в качестве. Высокая цена требует соответствующего уровня сервиса, профессионализма мастеров и общего оформления. Поэтому ценовая политика должна соответствовать выбранному формату парикмахерской.

Продвижение мужской парикмахерской сегодня во многом связано с интернетом. Потенциальный клиент часто ищет ближайшую парикмахерскую через карты, поисковые системы или социальные сети. Он смотрит фотографии работ, изучает цены, читает отзывы и проверяет возможность записаться на удобное время. По этой причине информация о предприятии в интернете должна быть актуальной и понятной.

Продвижение мужской парикмахерской сегодня во многом связано с интернетом. Однако цифровые инструменты должны не просто показывать рекламу, а делать взаимодействие с клиентом удобнее. Человекоориентированный подход предполагает, что технологии используются с учетом реальных потребностей и ожиданий потребителя [6]. Потенциальный клиент может найти парикмахерскую через карты, поисковые системы или социальные сети, посмотреть работы мастеров, узнать цены и сразу выбрать удобное время для записи.

Социальные сети позволяют показывать результаты работы мастеров и поддерживать связь с аудиторией [7]. Для мужской парикмахерской подходят фотографии до и после стрижки, короткие видео, примеры разных образов, знакомство с мастерами и информация о свободных местах. Контент должен быть простым и показывать реальную работу предприятия.

Особое значение имеет визуальная часть. Клиенту важно заранее увидеть примеры стрижек и понять уровень работы мастеров. Качественные фотографии помогают сформировать первое впечатление. При этом слишком обработанные изображения могут вызвать завышенные ожидания, поэтому лучше показывать реальные результаты.

Для привлечения новых клиентов могут использоваться акции и специальные предложения. Например, скидка на первое посещение позволяет

человеку попробовать услугу с меньшими затратами. Однако постоянное использование больших скидок может привести к тому, что клиенты будут приходить только ради низкой цены. Поэтому акции лучше применять как дополнительный инструмент, а не как основу всей маркетинговой стратегии. [8].

Для постоянных посетителей могут использоваться программы лояльности. Это могут быть бонусы, скидка после определенного количества посещений, специальные предложения на дополнительные услуги или небольшие подарки [9]. Такие меры помогают поддерживать интерес, но главным условием повторного обращения остается качество стрижки и обслуживания.

Большое влияние на выбор мужской парикмахерской оказывают отзывы. Для услуг мнение других клиентов особенно важно, потому что результат нельзя полностью оценить до посещения. Положительные отзывы снижают сомнения нового клиента. Негативные отзывы также необходимо учитывать и использовать для улучшения работы.

Ответы организации на отзывы являются частью маркетинговой коммуникации. Даже если клиент остался недоволен, спокойный и понятный ответ показывает отношение предприятия к посетителям. Игнорирование повторяющихся замечаний может негативно влиять на репутацию [10].

Отдельное место занимает работа администраторов. Администратор отвечает на звонки и сообщения, встречает посетителей, контролирует запись и помогает решать организационные вопросы. Для клиента именно общение с администратором часто становится первым контактом с парикмахерской. Поэтому скорость ответа и вежливость влияют на вероятность записи.

Удобство записи также можно рассматривать как маркетинговое преимущество. Если клиенту приходится долго ждать ответа или несколько раз уточнять свободное время, он может обратиться к конкуренту. Онлайн-запись позволяет человеку самостоятельно выбрать мастера, услугу и время. Напоминания о визите помогают уменьшить количество пропущенных записей.

Для мужской парикмахерской важно не только привлекать хороших мастеров, но и создавать условия, при которых они заинтересованы в качестве обслуживания и сохранении клиентской базы.

Еще одной особенностью является личный бренд мастера. Некоторые клиенты выбирают не столько саму парикмахерскую, сколько конкретного специалиста. Это создает для предприятия как возможности, так и риски. Известный мастер способен привлекать новых посетителей, однако при его уходе часть клиентов может уйти вместе с ним. Поэтому важно развивать одновременно и мастеров, и бренд самой организации.

Маркетинговую деятельность мужской парикмахерской можно представить как последовательность нескольких этапов: анализ рынка и конкурентов; определение целевой аудитории; выбор основных преимуществ; постановка маркетинговых целей; выбор каналов продвижения; работа с клиентским сервисом; удержание постоянных клиентов; оценка результатов и корректировка действий.

Для оценки положения предприятия можно применять SWOT-анализ. К сильным сторонам мужской парикмахерской могут относиться опытные мастера, удобное расположение, хорошая репутация и постоянная клиентская база.

Слабыми сторонами могут быть небольшая известность, зависимость от отдельных специалистов, недостаток рекламы или неудобный график.

К возможностям можно отнести рост интереса к мужскому уходу, развитие онлайн-записи, продвижение через короткие видео и сотрудничество с другими локальными компаниями. Угрозами могут быть появление новых конкурентов, рост расходов, снижение покупательной способности клиентов и уход популярных мастеров.

Маркетинговые цели должны быть конкретными и измеримыми. Например, предприятие может поставить цель увеличить количество новых клиентов на 15%, повысить долю повторных посещений или увеличить число записей через интернет. Конкретная цель позволяет оценить, дали ли выбранные действия нужный результат.

Для контроля результатов можно использовать несколько простых показателей: количество новых клиентов, число повторных посещений, средний чек, загрузку мастеров, количество записей, долю отмен, расходы на рекламу и количество обращений из каждого рекламного канала. Эти данные помогают понять, какие действия работают лучше.

Например, если реклама дает много обращений, но мало записей, необходимо проверить предложение, цены или работу администратора. Если новые клиенты приходят, но не возвращаются, следует обратить внимание на качество услуги и сервис. Если один канал стабильно приводит клиентов по приемлемой стоимости, его можно использовать активнее [11].

Важной особенностью маркетинга мужской парикмахерской является связь внешнего продвижения и внутренней работы. Реклама может привести человека только на первое посещение. Решение о повторной записи зависит уже от реального опыта клиента. Поэтому маркетинговая стратегия должна включать качество услуги, работу персонала, удобство записи, атмосферу и коммуникацию после посещения.

Для небольшого предприятия особенно важно рационально использовать рекламный бюджет. Необязательно одновременно использовать большое количество каналов. Лучше выбрать несколько способов, которые соответствуют поведению целевой аудитории, и регулярно оценивать их результат. Для локальной мужской парикмахерской это могут быть карты, социальные сети, рекомендации клиентов и реклама в интернете.

Также полезно работать с рекомендациями. Довольный клиент может привести друзей, коллег или родственников. Для стимулирования таких обращений можно использовать программу «приведи друга», но она будет эффективна только тогда, когда клиент действительно готов рекомендовать качество услуги.

Маркетинговая деятельность должна учитывать сезонность и изменение спроса. Перед праздниками или важными событиями загрузка может увеличиваться, а в отдельные периоды снижаться. Анализ записей за несколько месяцев помогает заранее планировать рекламу, график мастеров и специальные предложения.

Таким образом, маркетинг мужской парикмахерской имеет ряд особенностей, связанных с характером услуги. Большую роль играют доверие клиента, качество работы мастера, повторные посещения, отзывы и удобство

взаимодействия с предприятием. Реклама является важной частью продвижения, но она не может рассматриваться отдельно от сервиса.

Выводы. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что эффективная маркетинговая деятельность мужской парикмахерской должна строиться комплексно. Предприятию необходимо знать свою целевую аудиторию, анализировать конкурентов, формировать понятные преимущества, использовать подходящие каналы продвижения и постоянно работать с качеством обслуживания.

Особое внимание следует уделять удержанию клиентов. Для этого необходимы стабильное качество, профессиональные сотрудники, удобная запись, работа с отзывами и понятная программа лояльности. Такой подход помогает формировать постоянную клиентскую базу и снижать зависимость предприятия от постоянного привлечения новых посетителей.

Маркетинговая стратегия мужской парикмахерской должна регулярно пересматриваться. Поведение клиентов, рекламные площадки и конкурентная ситуация меняются. Поэтому предприятию важно оценивать результаты своих действий и при необходимости корректировать способы продвижения, цены, сервис и работу с клиентами.

Список использованных источников:

1. Анализ рынка средств по уходу за собой для мужчин в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://drgroup.ru/components/com_jshopping/files/demo_products/DEMO_Analiz_rynka_sredstv_po_uhodu_za_soboj_dlja_muzhchin_v_Rossii.PDF

2. Мухаметшина Г.Р., Файзрахманова А.А. Современные тенденции и бизнес-модели в российской бьюти-индустрии: анализ предпринимательских стратегий // Экономика и менеджмент систем управления. – 2025. – №2(56). – С.34-39.

3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер. – 2018. – 848 с.

4. Agafonova A.N., Yakhneeva I.V., Mukhametshina G.R. Human-Centric Marketing in the Digital Era // Economic Systems in the New Era: Stable Systems in an Unstable World. Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – Vol. 160. – P. 10-17. – DOI: 10.1007/978-3-030-60929-0_2.

5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер. – 2017. – 720 с.

6. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М.: Юрайт. – 2023. – 474 с.

7. Акулич М.В. Интернет-маркетинг: учебник. – М.: Дашков и К. – 2023. – 352 с.

8. Реброва Н.П. Стратегический маркетинг. – М.: Юрайт. – 2024. – 186 с.

9. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник. – М.: Омега-Л. – 2019. – 656 с.

10. Ромат Е.В., Сендеров Д.В. Маркетинговые коммуникации. – СПб.: Питер. – 2018. – 496 с.

11. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за умы. – СПб.: Питер. – 2021. – 320 с.

УДК 331.108.2

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ГИБКИХ РЕЖИМОВ РАБОТЫ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Алексина Анна Сергеевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kafpp@mail.ru

***Аннотация**. В статье рассматривается влияние гибких режимов работы на производительность труда и лояльность персонала промышленного предприятия. Раскрыты особенности применения различных форм гибкой занятости с учетом технологической специфики промышленного производства. Обоснована необходимость дифференцированного подхода к выбору режима рабочего времени для отдельных категорий персонала. Показано, что результативность гибких режимов определяется не только изменением производственных показателей, но и их воздействием на удовлетворенность трудом, вовлеченность и готовность работников сохранять занятость на предприятии. Сделан вывод о целесообразности комплексной оценки гибких режимов, учитывающей одновременно экономические и кадровые результаты.*

***Abstract.** The article examines the impact of flexible work arrangements on labour productivity and staff loyalty at an industrial enterprise. The specific features of applying various forms of flexible employment, taking into account the technological specifics of industrial production, are revealed. The necessity of a differentiated approach to selecting a working time regime for certain categories of personnel is substantiated. It is shown that the effectiveness of flexible arrangements is determined not only by changes in production indicators but also by their impact on job satisfaction, engagement, and employees' willingness to retain their jobs at the enterprise. The conclusion is drawn that it is advisable to carry out a comprehensive assessment of flexible arrangements, taking into account both economic and personnel results.*

***Ключевые слова**: гибкие режимы работы, промышленное предприятие, производительность труда, лояльность персонала, организация труда.*

***Key words:** flexible work arrangements, industrial enterprise, labor productivity, staff loyalty, labor organization.*

Введение. Актуальность. Современное промышленное предприятие функционирует в условиях, когда требования к результативности труда все чаще вступают в противоречие с традиционными подходами к организации рабочего времени. Жестко фиксированный режим занятости, долгое время воспринимавшийся как необходимое условие производственной дисциплины, постепенно утрачивает универсальный характер. Особенно это заметно в

отношении инженерно-технического, административного и вспомогательного персонала, для которого часть трудовых функций может выполняться при более гибком распределении рабочего времени. Вместе с тем для промышленного предприятия подобные изменения нельзя оценивать только с позиции удобства работников. Существенное значение приобретает их влияние на производительность труда, устойчивость производственных процессов, удовлетворенность работой и готовность персонала сохранять длительные трудовые отношения с организацией.

Гибкий режим работы следует рассматривать не как самостоятельную социальную льготу, а как инструмент организации труда, эффективность которого определяется тем, насколько он согласован с характером производственных операций и системой управления персоналом конкретного предприятия.

Целью исследования является анализ вариантов влияния гибких режимов работы на производительность и лояльность персонала промышленного предприятия.

Основная часть.

1. Теоретические основы применения гибких режимов работы на промышленном предприятии

Гибкие режимы работы в современных условиях постепенно перестают восприниматься исключительно как элемент социальной политики предприятия и все чаще рассматриваются в качестве самостоятельного инструмента организации труда. Их распространение связано не только с изменением ожиданий работников, но и с необходимостью более рационального использования рабочего времени, сокращения непроизводительных потерь, повышения управляемости трудовых процессов. Для промышленного предприятия данный вопрос имеет особую специфику. Производственные операции обычно жестко связаны технологической последовательностью, режимом работы оборудования и установленными сменами, поэтому возможность изменения рабочего времени здесь существенно ниже, чем, например, в сфере услуг. Именно по этой причине гибкость в промышленности должна иметь избирательный, а не универсальный характер.

Автор Н.В. Чаплашкин рассматривает гибкие формы занятости применительно к промышленности и непрерывным секторам экономики через соотношение возникающих возможностей и сопутствующих рисков. Он фактически подчеркивает, что применение подобных режимов не может быть одинаковым для всех категорий работников, поскольку технологическая зависимость рабочих мест существенно различается [10]. На производственном участке, где труд непосредственно связан с оборудованием, непрерывностью технологического цикла и сменностью, возможности гибкости объективно ограничены. В то же время для инженерно-технического, аналитического, экономического и части административного персонала пространство для ее использования значительно шире.

Несколько иной ракурс предлагает тот же автор, связывая переход от традиционной пятидневной рабочей недели к более гибким формам занятости с

необходимостью учитывать предпочтения работников [9]. В данном случае гибкость рассматривается уже не только как организационная характеристика, но и как способ согласования интересов предприятия и персонала. Для промышленного предприятия такой подход может быть результативным только тогда, когда предпочтения работников сопоставляются с требованиями производственного процесса. Само по себе желание сотрудника изменить начало рабочего дня или часть времени выполнять функции вне предприятия еще не свидетельствует об экономической целесообразности подобного решения.

Некоторые авторы анализируют гибридную модель работы и отмечают внимание как на ее положительные стороны, так и на ограничения, возникающие в процессе управления персоналом [4]. С одной стороны, работник получает большую самостоятельность в организации собственного времени, с другой – предприятие сталкивается с необходимостью перестраивать контроль, коммуникации и оценку результата. Отмечено, что Ф.И. Мирзабалаева и А.С. Кузьмина также связывают перспективы развития гибридной занятости с происходящими изменениями на рынке труда и трансформацией требований к организации трудовой деятельности [5]. В результате гибкость постепенно превращается из исключения в один из факторов конкурентоспособности работодателя, особенно в отношении квалифицированных специалистов.

Вопрос привлекательности таких условий труда раскрывается в исследовании Н.В. Тонких, А.В. Бабинцевой, В.И. Джумы и Т.Л. Марковой. Авторы акцентируют внимание на отношении работников цифрового поколения к гибким и цифровым формам занятости [8]. Здесь проявляется уже кадровый эффект: предприятие получает возможность использовать организацию рабочего времени как дополнительный фактор привлечения и удержания персонала.

Некоторые исследователи рассматривают труд в условиях удаленной и гибридной занятости и отмечают, что изменение формата работы затрагивает саму организацию трудовой деятельности, характер коммуникаций и взаимодействие работника с организацией [1]. В свою очередь, другие авторы, такие как В.Ю. Пронин выявляют значимость на управленческих проблемах удаленной работы, которые проявляются в оценках самих работников [7]. В итоге можно сказать, что гибкий режим работы нельзя сводить только к изменению графика. Одновременно меняются механизмы постановки задач, контроля, обмена информацией и ответственности за результат. Если предприятие сохраняет прежнюю систему управления при изменившемся режиме занятости, ожидаемый эффект может не возникнуть.

Связь гибкости с индивидуальной организацией времени прослеживается в работе Н.Н. Иноземцевой, исследующей влияние удаленной формы работы на тайм-менеджмент сотрудников [3]. Возможность самостоятельно распределять часть рабочего времени способна повысить концентрацию на отдельных задачах и сократить потери времени, однако такой результат зависит от способности работника к самоорганизации. Поэтому производительность при гибком режиме не следует заранее считать более высокой. Для одних работников самостоятельность становится фактором результативности, для других – причиной размывания границ рабочего времени и снижения дисциплины.

Рассматривая благополучие работников как многоаспектное состояние, включающее различные характеристики их отношения к труду и организации, можно определить, что лояльность персонала формируется не только под воздействием оплаты труда или карьерных возможностей. Возможность влиять на собственный режим работы также способна изменять отношение сотрудника к предприятию, воспринимаемую степень доверия и готовность продолжать работу в организации [2].

Можно сделать вывод, что наибольший эффект может быть получен от режима работы, при котором интересы работника не нарушают технологическую связанность производственных процессов и одновременно создают предпосылки для роста результативности труда и укрепления организационной лояльности.

2. Оценка влияния гибких режимов работы на производительность и лояльность персонала промышленного предприятия

Практическая оценка влияния гибких режимов работы на деятельность промышленного предприятия должна исходить из того, что изменение графика само по себе не является результатом управленческого решения. Существенным является то, каким образом новый порядок организации рабочего времени отражается на выпуске продукции, соблюдении сроков выполнения производственных заданий, использовании рабочего времени и отношении сотрудников к предприятию. В промышленной среде данная оценка осложняется различной степенью зависимости отдельных категорий персонала от технологического процесса.

Для основных производственных рабочих гибкость чаще ограничивается вариативностью смен, временем начала и окончания работы либо возможностью обмена сменами, тогда как для инженерно-технического и административного персонала возможно более широкое применение гибкого начала рабочего дня, частично дистанционного режима и самостоятельного распределения времени между отдельными задачами.

Оценку целесообразно начинать с анализа существующей системы организации рабочего времени и выделения тех групп персонала, для которых изменение режима не нарушает технологическую связанность операций. Принципиальное значение имеет не формальное разделение работников на производственный и непроизводственный персонал, а характер выполняемых функций. Даже внутри одного подразделения отдельные сотрудники могут быть жестко привязаны к технологическому циклу, тогда как деятельность других допускает временную автономность. По мнению автора, именно на данном этапе возникает одна из наиболее распространенных управленческих ошибок – гибкий режим распространяется на подразделение в целом, хотя реальная возможность его применения определяется конкретным рабочим местом.

При гибком режиме особую значимость приобретает и качество координации. Если сотрудники имеют различные временные интервалы присутствия, даже незначительное несовпадение графиков способно создавать задержки в согласовании решений [6].

Влияние гибкости на производительность труда обычно проявляется в разной степени. Для работника, занятого преимущественно аналитической, проектной или расчетной деятельностью, возможность выбирать наиболее продуктивное время может сокращать непроизводительные потери и повышать концентрацию. На производственном участке ситуация иная. Здесь индивидуальная свобода работника ограничивается необходимостью синхронизации действий с другими сотрудниками. Отсюда следует, что эффект гибкого режима не может быть универсальным и должен оцениваться дифференцированно. Автор полагает, что наиболее рациональным вариантом для промышленного предприятия является ограниченная гибкость, когда работнику предоставляется определенный диапазон выбора, но одновременно сохраняются обязательные временные интервалы совместной работы.

Особого внимания требует сопоставление субъективных и объективных результатов. Работники могут положительно оценивать гибкий режим, в то время как предприятие фиксирует ухудшение производственных показателей. Возможна и обратная ситуация, когда производительность возрастает, но одновременно повышается эмоциональная нагрузка и снижается готовность персонала длительно сохранять занятость в организации. Поэтому оценка должна соединять две стороны результата.

Более лояльный работник чаще заинтересован в сохранении качества работы и соблюдении интересов предприятия, однако чрезмерная нагрузка может временно поддерживать высокий уровень производительности при одновременном снижении удовлетворенности. Наиболее показательным является среднесрочный вариант режима работы, при котором производительность сохраняется или повышается, а текучесть персонала не растет и число конфликтов по вопросам организации рабочего времени умеренно.

Можно сделать вывод, что гибкие режимы работы на промышленном предприятии целесообразно оценивать как изменение организационного механизма труда. Его эффективность определяется тем, насколько новый режим соответствует технологическим ограничениям, структуре взаимодействия работников и содержанию выполняемых функций. Гибкость наиболее результативна там, где она уменьшает непроизводительные потери времени и одновременно усиливает ощущение самостоятельности сотрудника, не разрушая при этом координацию производственного процесса. Именно баланс этих условий должен становиться главным критерием при принятии решения о дальнейшем распространении гибких режимов работы на промышленном предприятии.

Выводы. На основании вышесказанного можно заключить, что гибкие режимы работы в условиях промышленного предприятия следует рассматривать как особую форму организации труда, эффективность которой определяется не самим фактом предоставления работнику большей свободы в использовании рабочего времени, а соответствием выбранного режима технологическим, организационным и кадровым условиям предприятия.

Полученные выводы позволяют утверждать, что универсального гибкого режима для промышленного предприятия не существует. Для работников, непосредственно включенных в непрерывный производственный процесс, диапазон возможных изменений объективно ограничен требованиями технологии и синхронизацией операций. Для инженерно-технического, административного и части вспомогательного персонала возможности значительно шире. Именно дифференциация режимов по характеру трудовых функций должна рассматриваться в качестве основного условия их результативного внедрения. В противном случае повышение комфорта одной группы сотрудников может сопровождаться ухудшением координации и возникновением дополнительных потерь в смежных подразделениях.

Оценка эффективности гибких режимов должна основываться на совместном рассмотрении производственных и кадровых результатов. Рост выработки при увеличении нагрузки, снижении удовлетворенности и повышении намерений работников покинуть предприятие нельзя считать устойчивым положительным эффектом. Равным образом высокая субъективная удовлетворенность персонала при ухудшении сроков выполнения заданий и производственной дисциплины не свидетельствует об эффективности нового режима.

Рациональная модель гибкого режима работы формируется только в той ситуации, когда изменение организации рабочего времени обеспечивает сохранение или рост производительности и одновременно способствует укреплению лояльности персонала. В этом случае гибкий режим становится не социальной льготой, а полноценным инструментом повышения качества организации труда на промышленном предприятии.

Список использованных источников:

1. Балабанова Е.С., Молчанова Д.А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников IT-компаний) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2022. – Т. 15. – №. 1. – С. 3-25.

2. Еланева Д.М., Федорова А.Э. «Колесо благополучия работников»: результаты апробации концептуальной модели // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13. – №. 4. – С. 11-18.

3. Иноземцева Н.Н. Влияние удаленной формы работы на тайм-менеджмент сотрудников // Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – №. 2 (49). – С. 108-117.

4. Коновалова В.Г. Гибридная модель работы: pro et contra // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13. – №. 3. – С. 24-30.

5. Мирзабалаева Ф.И., Кузьмина А.С. Перспективы развития гибридной занятости на современном рынке труда // Экономика труда. – 2024. – Т. 11. – №. 9. – С. 1357-1374.

6. Полуяхтова Е.Р. Противоречия интересов стейкхолдеров: отечественный и зарубежный опыт // Экономика и парадигма нового времени. – 2018. – № 5(7). – С. 19-21.

7. Пронин В.Ю. Управленческие проблемы удаленной работы в российских организациях в оценках удаленных работников // Вестник университета. – 2022. – №. 9. – С. 28-36.

8. Тонких Н.В. и др. Привлекательность гибких и цифровых форм занятости для Digital поколения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2023. – №. 4. – С. 36-45.

9. Чаплашкин Н.В. От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников // Финансы и управление. – 2025. – №. 2. – С. 204-223.

10. Чаплашкин Н.В., Григорович Е.В. Гибкие формы занятости в промышленности и непрерывных секторах экономики: возможности и риски // Государственная служба. – 2025. – Т. 27. – №. 1 (153). – С. 19-28.

УДК 33

ЦИФРОВЫЕ ДАШБОРДЫ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Левченко Роман Юрьевич,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kafpp@mail.ru

***Аннотация**. В статье рассматривается применение цифровых дашбордов для мониторинга финансовой устойчивости промышленного предприятия. Обоснована необходимость объединения финансовых и отдельных производственных показателей в единой аналитической панели с учетом нормативных значений, динамики и сигнальных отклонений. Показано, что цифровой дашборд позволяет сократить временной разрыв между возникновением финансового риска и управленческой реакцией, а также повысить прозрачность причин изменения ликвидности, долговой нагрузки, рентабельности и устойчивости денежных потоков. Сделан вывод о том, что эффективность дашборда определяется качеством взаимосвязи показателей, актуальностью данных и возможностью перехода от фиксации отклонения к корректирующему решению.*

***Abstract.** The article examines the use of digital dashboards for monitoring the financial stability of an industrial enterprise. The necessity of combining financial and individual production indicators in a single analytical panel, taking into account standard values, dynamics, and warning deviations, is substantiated. It is shown that a digital dashboard helps reduce the time gap between the emergence of a financial risk and the management response, as well as increase the transparency of the reasons for changes in liquidity, debt burden, profitability, and the stability of cash flows. It is concluded that the effectiveness of a dashboard is determined by the quality of the interrelation between indicators, the relevance of the data, and the ability to move from detecting a deviation to implementing corrective measures.*

***Ключевые слова:** дашборд, финансовая устойчивость, промышленное предприятие, финансовый мониторинг, цифровая аналитика.*

***Key words:** dashboard, financial stability, industrial enterprise, financial monitoring, digital analytics.*

Введение. Актуальность. Финансовая устойчивость промышленного предприятия зависит от способности своевременно выявлять ухудшение структуры капитала, рост долговой нагрузки, снижение ликвидности и нестабильность денежных потоков. Традиционная отчетность фиксирует эти изменения с временным лагом, поэтому управленческое решение нередко принимается уже после того, как отклонение стало существенным.

Цифровые дашборды позволяют изменить саму организацию финансового мониторинга. За счет объединения данных в единой аналитической панели

руководство получает возможность отслеживать состояние ключевых показателей практически в режиме текущего управления, видеть отклонения от нормативных значений и быстрее оценивать формирующиеся риски.

Ценность такого инструмента определяется не визуальной формой представления информации, а тем, насколько точно дашборд отражает взаимосвязь финансовых показателей и помогает перейти от наблюдения к управленческому воздействию. Цель исследования состоит в обосновании подхода к формированию цифрового дашборда, позволяющего повысить оперативность и качество мониторинга финансовой устойчивости промышленного предприятия.

Основная часть.

1. Теоретико-методические основы применения цифровых дашбордов в системе мониторинга финансовой устойчивости промышленного предприятия

Финансовая устойчивость промышленного предприятия определяется не одним коэффициентом, а сочетанием структуры капитала, ликвидности, долговой нагрузки, способности формировать положительный денежный поток и сохранять приемлемую рентабельность. Поэтому ее мониторинг требует одновременного наблюдения за несколькими взаимосвязанными параметрами. В традиционной отчетности такая информация чаще представлена раздельно, что усложняет быструю оценку изменений и увеличивает время между возникновением отклонения и управленческой реакцией.

В исследованиях дашборды часто рассматриваются как инструмент аналитики, позволяющий концентрировать значимые показатели в едином информационном пространстве [1]. Хотя авторы исследуют применение подобных решений в HR-аналитике, сам принцип агрегирования данных применим и к финансовому управлению. Значимость дашборда заключается именно в сокращении аналитического разрыва между исходными данными и решением: руководитель получает не набор отдельных отчетов, а целостную картину состояния предприятия.

Особое внимание визуальной составляющей уделяется в работе В. В. Акиндинова, где дашборд трактуется как современный инструмент представления данных [2]. Методически основу такого дашборда должны составлять показатели автономии, финансового рычага, текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, рентабельности, долговой нагрузки и покрытия обязательств денежными потоками. При этом важны не только их текущие значения, но и направление изменения. Например, формально допустимый коэффициент ликвидности при устойчивом снижении в течение нескольких периодов уже может выступать ранним сигналом финансового риска.

Более широкий контекст цифровизации представлен Н. В. Апатовой и О. Л. Королевым, рассматривающими технологии цифровой трансформации бизнеса как средство перестройки информационных и управленческих процессов [5]. Это положение имеет прямое отношение к финансовому мониторингу. Цифровой дашборд становится действительно полезным лишь тогда, когда данные автоматически поступают из бухгалтерских, управленческих

и производственных систем, а не переносятся вручную после завершения отчетного периода. В противном случае теряется главное преимущество инструмента – оперативность.

Для промышленного предприятия важно, чтобы финансовая устойчивость формировалась не только в финансовом подразделении [8]. На нее непосредственно влияют производственные запасы, загрузка мощностей, продолжительность операционного цикла, незавершенное производство и эффективность использования ресурсов. Следовательно, финансовый дашборд должен учитывать не только бухгалтерские коэффициенты, но и отдельные операционные индикаторы, объясняющие причины их изменения [7].

Наиболее рациональна архитектура, при которой каждый показатель в дашборде связан с нормативом, допустимым диапазоном и направлением динамики. Выход за установленную границу должен формировать сигнал для дополнительного анализа, а не просто менять визуальное оформление панели. Именно это превращает дашборд из средства демонстрации данных в инструмент текущего контроля.

В итоге цифровой дашборд для мониторинга финансовой устойчивости следует рассматривать как аналитический контур, объединяющий финансовые и отдельные операционные данные, их нормативные значения и динамику. Его методическая ценность состоит в возможности раньше обнаружить ухудшение состояния предприятия и локализовать источник отклонения. При этом количество показателей не должно быть максимальным: более важна их содержательная связь с финансовыми рисками и конкретными управленческими решениями.

2. Формирование и применение цифрового дашборда для оперативной оценки финансовой устойчивости промышленного предприятия

Практическая ценность цифрового дашборда возникает только тогда, когда он не просто отражает текущие значения показателей, а позволяет быстро понять характер отклонения и его возможные последствия.

В исследованиях аналитические онлайн-табло часто рассматриваются как инструмент поддержки управленческих решений, позволяющий объединять данные и представлять их в форме, удобной для оперативной интерпретации [3]. Для промышленного предприятия это особенно важно, поскольку финансовая устойчивость формируется под воздействием большого числа взаимосвязанных процессов. Дашборд должен показывать не только отдельные коэффициенты, но и их сочетание. Ухудшение ликвидности при росте долговой нагрузки представляет иной уровень риска, чем изменение одного показателя при стабильности остальных.

При формировании панели целесообразно выделять несколько зон состояния. Нормальная зона отражает устойчивое положение предприятия, предупредительная – нарастающее отклонение, критическая – необходимость немедленного управленческого вмешательства. Однако сами пороговые значения не должны восприниматься как универсальные.

Иное значение приобретает скорость обновления данных. В работе П. А. Фурманова цифровая аналитика рассматривается как основа формирования управленческих решений на базе постоянно обновляемой информации [4].

Перенос данного подхода в финансовый контур промышленного предприятия позволяет сократить разрыв между изменением хозяйственной ситуации и реакцией на нее. Если данные о дебиторской задолженности, платежах, запасах или долговой нагрузке обновляются с существенным лагом, даже визуально качественный дашборд теряет значительную часть своей управленческой ценности. Особое место следует отвести связи финансовых и производственных параметров. Рост себестоимости, снижение загрузки мощностей, увеличение незавершенного производства или замедление оборачиваемости запасов должны отражаться в дашборде до того, как их последствия в полной мере проявятся в итоговых финансовых коэффициентах. Именно такая связка позволяет использовать дашборд как инструмент раннего предупреждения, а не как цифровую форму уже завершенной отчетности.

В контексте управления промышленной эффективностью В. Ж. Дубровский, Р. Ю. Левченко и Э. Р. Зинатуллина акцентируют внимание на необходимости увязывать цифровые инструменты с реальными параметрами деятельности предприятия [6]. Это положение напрямую относится и к финансовому мониторингу. Если дашборд не связан с факторами, которые формируют себестоимость, производительность, загрузку ресурсов и денежные потоки, то он остается ограниченным финансовым экраном без полноценной аналитической функции.

Важным элементом является и распределение информационных представлений по уровням управления. Финансовому директору требуется видеть структуру капитала, ликвидность, долговую нагрузку и движение денежных средств; производственному блоку – те операционные параметры, которые способны ухудшать устойчивость; руководству предприятия – агрегированную картину с выделением наиболее опасных отклонений. Один универсальный экран для всех пользователей менее эффективен, чем иерархическая система связанных дашбордов.

Эффективность цифрового дашборда определяется не количеством визуализированных коэффициентов, а тем, насколько быстро он позволяет связать финансовое отклонение с его источником и выбрать корректирующее действие.

Поэтому его применение должно быть встроено в регулярный управленческий цикл: данные обновляются, отклонения фиксируются, риск интерпретируется, после чего принимается решение и отслеживается его результат. Именно такая конструкция делает мониторинг финансовой устойчивости действительно оперативным.

Выводы. Проведенное исследование показывает, что цифровой дашборд способен повысить оперативность мониторинга финансовой устойчивости промышленного предприятия за счет объединения ключевых финансовых и отдельных производственных показателей в едином информационном контуре. Его основная ценность состоит в раннем выявлении отклонений, которые при традиционной отчетности становятся заметны уже после ухудшения итоговых результатов.

Эффективность такого инструмента определяется не числом визуализированных коэффициентов, а качеством их взаимосвязи, частотой

обновления и наличием понятной логики управленческой реакции. Дашборд должен не просто отображать состояние предприятия, а показывать направление изменения риска и его возможный источник.

Именно при такой организации мониторинга цифровая панель превращается из средства визуализации в рабочий элемент финансового управления, позволяющий быстрее реагировать на снижение ликвидности, рост долговой нагрузки и ухудшение устойчивости денежных потоков.

Список использованных источников:

1. Колесницына А.В Дашборды как инструменты эффективной HR-аналитики // Вектор экономики. – 2022. – №. 6. – С. 72.
2. Акиндинов В.В. и др. Дашборд современный инструмент визуализации данных // Наука и Образование. – 2024. – Т. 7. – №. 2.
3. Горюнова Г.В. и др. Аналитические онлайн табло ("дашборды") как эффективный инструмент принятия управленческих решений // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2024. – №. 3. – С. 598-614.
4. Фурманов П.А. Цифровая маркетинговая аналитика данных как основа формирования стратегии цифрового маркетинга // Вестник науки. – 2022. – Т. 4. – №. 6 (51). – С. 79-85.
5. Апатова Н.В., Королев О.Л. Технологии и инструменты цифровой трансформации бизнеса // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2023. – №. 6-2. – С. 34-37.
6. Дубровский В.Ж., Левченко Р.Ю., Зинатуллина Э.Р. Управление производственной эффективностью промышленного предприятия в условиях цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 7-1. – С. 335-341.
7. Левченко Р.Ю., Уйгур А. Дашборд как метод комплексной оценки результативности // BI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической очно-заочной конференции, Екатеринбург, 01 декабря 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. – 2024. – С. 162-164. – EDN IIYWFN.
8. Цифровое предприятие: производственный и операционный менеджмент // Силин Я.П., Головина А.Н., Быстров А.В. [и др.]. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "ТРИКС". – 2021. – 336 с. – ISBN 978-5-6046523-2-9. – EDN LLLODZ.

УДК 33

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ НА СУБЪЕКТЫ МСП

Полуяхтова Евгения Рамилевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kafpp@mail.ru

***Аннотация**. В статье исследуется влияние уровня цифровой зрелости на рыночную позицию субъектов малого и среднего предпринимательства. Уточнены содержательные характеристики цифровой зрелости, предложена ее оценка через состояние процессов, технологий, данных, персонала и управления. Показано, что рыночный эффект цифровизации проявляется через устойчивость клиентской базы, развитие цифровых продаж, повышение скорости обслуживания и адаптивности предприятия. Обоснована необходимость оценивать цифровую зрелость не по числу внедренных решений, а по степени их интеграции в деятельность и влиянию на фактические рыночные результаты.*

***Abstract.** The article examines the impact of the level of digital maturity on the market position of small and medium-sized businesses. The substantive characteristics of digital maturity are clarified, and its assessment is proposed through the state of processes, technologies, data, personnel, and management. It is shown that the market effect of digitalization manifests itself through the stability of the customer base, the development of digital sales, and an increase in the speed of service and the adaptability of the enterprise. The necessity of assessing digital maturity not by the number of implemented solutions, but by the degree of their integration into operations and their impact on actual market results, is substantiated.*

***Ключевые слова:** цифровая зрелость, малое и среднее предпринимательство, цифровизация, цифровая трансформация, цифровые технологии.*

***Key words:** digital maturity, small and medium-sized enterprises, digitalization, digital transformation, digital technologies.*

Введение. Актуальность. Цифровая зрелость субъектов малого и среднего предпринимательства все в большей степени определяет их способность работать с клиентами, использовать данные, перестраивать внутренние процессы и быстрее реагировать на изменения рыночной среды. При этом сам факт внедрения отдельных цифровых решений еще не свидетельствует о качественной трансформации бизнеса, поскольку результат зависит от степени их интеграции в управление, компетенций персонала и готовности предприятия использовать цифровые инструменты системно.

Наиболее существенным является вопрос не о количестве применяемых технологий, а о том, насколько сформированный уровень цифровой зрелости отражается на положении предприятия на рынке. Два субъекта МСП могут использовать сопоставимый набор цифровых сервисов, но получать различный эффект из-за отличий в организации процессов, структуре спроса, качестве управленческих решений и способности превращать цифровые возможности в конкурентные преимущества.

В связи с этим целесообразно провести теоретический обзор цифровизации в работе субъектов МСП.

Основная часть. В исследовании Р. А. Булата цифровизация малых и средних предприятий рассматривается через проблему выбора оценочных методов, поскольку существующие подходы различаются составом показателей и возможностями их практического использования. Автор обращает внимание на отсутствие полностью унифицированного инструментария, который позволял бы комплексно характеризовать происходящие в МСП цифровые изменения [1].

Несколько иной ракурс представлен В. И. Зарубиным, Н. Г. Маськовой и Г. В. Карамушко, которые связывают цифровую трансформацию предприятия с процессно-проектным подходом. В такой трактовке преобразования выходят за границы внедрения отдельных технологий и затрагивают организацию процессов, управление изменениями и последовательность реализации цифровых проектов. Следовательно, уровень цифровой зрелости определяется уже не наличием программного обеспечения как такового, а способностью предприятия встроить цифровые решения в существующую систему деятельности [2].

Связь цифрового развития с более широкими характеристиками хозяйственной деятельности просматривается в позиции А. Е. Кузнецова, исследующего устойчивость предпринимательских структур через совокупность критериев, факторов и механизмов ее обеспечения. Устойчивость при таком подходе не сводится к одному финансовому результату и зависит от способности бизнеса приспосабливаться к изменению условий деятельности. Для рассматриваемой темы это положение существенно, поскольку цифровая зрелость может выступать одним из внутренних ресурсов подобной адаптации. Однако ее влияние проявляется лишь тогда, когда технологические изменения затрагивают реальные механизмы функционирования предпринимательской структуры [4].

Особое место в методическом понимании цифровой зрелости занимает вопрос ее измерения. В работе Е. К. Кузнецовой и Т. В. Ивашкевич категория цифровой зрелости исследуется в контексте организации государственного мониторинга процессов цифровой трансформации. Авторы уделяют внимание составу показателей, посредством которых может фиксироваться продвижение предприятий к установленным ориентирам цифрового развития. При этом система наблюдения должна отражать не только распространение технологий, но и изменения, происходящие в деятельности организаций. Сложность возникает из-за неоднородности предприятий и различий в исходном уровне их цифрового развития. Универсальный показатель в подобных условиях способен скрывать

существенные внутренние различия. Поэтому методический инструментарий нуждается в сочетании нескольких характеристик цифровых преобразований. Отдельно поднимается вопрос применимости показателей мониторинга к субъектам малого и среднего предпринимательства [5].

Межотраслевые различия хорошо прослеживаются в исследовании И. Ю. Чекановой, где сопоставляется уровень цифровой зрелости различных сфер экономики. Такой подход показывает, что одинаковая шкала оценки требует осторожного применения, поскольку структура деятельности и значимость отдельных направлений цифровизации заметно различаются в зависимости от сферы функционирования [8].

Цифровую зрелость МСП следует отделять как от простой компьютеризации, так и от более широкого понятия цифровой трансформации. Компьютеризация отражает наличие технических средств, трансформация характеризует процесс качественных изменений, тогда как зрелость показывает достигнутое состояние предприятия и способность устойчиво воспроизводить цифровые практики. Для исследования рыночной позиции это разграничение принципиально. Само приобретение CRM-системы, подключение электронной торговли или внедрение аналитического сервиса еще не означает, что субъект МСП получил конкурентное преимущество. Значение имеет то, насколько последовательно технологии используются при принятии решений и обслуживании рынка.

Для субъектов МСП целесообразно оценивать зрелость через взаимосвязанное состояние технологического и организационного контуров предприятия. Уровень автоматизации характеризует степень переноса повторяющихся операций в цифровую среду, интеграция показывает связанность данных между функциями бизнеса, использование аналитики отражает способность извлекать управленческую информацию из накопленных данных. Существенны также цифровые каналы работы с рынком и фактические компетенции персонала. Управленческая готовность замыкает эту систему, поскольку именно она определяет, превращаются ли отдельные цифровые инициативы в устойчивую практику.

Небольшое предприятие может эксплуатировать несколько разрозненных сервисов и при этом постоянно переносить информацию между ними вручную, тогда как другой субъект МСП использует меньше инструментов, но объединяет продажи, клиентские данные, учет и аналитику в согласованный контур. Во втором случае фактическая зрелость будет выше. Поэтому оценка должна отражать не технологическую насыщенность, а глубину использования цифровых возможностей.

На этой основе представляется возможным разграничить низкий, средний и высокий уровни цифровой зрелости без построения чрезмерно сложной оценочной модели. Низкому уровню соответствует фрагментарное использование технологий при сохранении значительной доли ручных операций и несвязанных массивов информации. Средний уровень предполагает автоматизацию основных функций и постепенную интеграцию цифровых решений, хотя часть данных и управленческих процедур остается разделенной.

Высокая зрелость возникает тогда, когда цифровые инструменты встроены в основные процессы, информация перемещается между ними без существенных разрывов, а данные используются при принятии текущих и перспективных решений. Граница между уровнями при этом не должна определяться единственным техническим параметром. Для МСП важнее устойчивость сложившейся цифровой практики.

Оценивать зрелость следует через совокупность состояния процессов, технологий, данных, персонала и управления, причем значимость отдельных компонентов необходимо корректировать с учетом специфики предприятия. Такой подход не требует от малого бизнеса достижения технологического уровня крупной корпорации и одновременно позволяет отличить реальную цифровую зрелость от формального наличия современных сервисов. Полученная группировка создает основу для дальнейшего сопоставления уровня цифрового развития с рыночными результатами субъектов МСП, поскольку позволяет проверять уже не сам факт цифровизации, а различия в степени ее освоения.

Рыночная позиция в данном случае должна рассматриваться шире текущего объема продаж. Она включает устойчивость клиентской базы, динамику выручки, долю цифровых каналов реализации, скорость обслуживания и способность предприятия удерживать спрос при изменении конкурентной среды. Совокупность этих характеристик позволяет проследить, каким образом цифровая зрелость превращается в фактический рыночный результат.

Наличие цифровых инструментов оказывает влияние на положение предприятия только в том случае, если они встроены в основные процессы и используются при принятии решений, что соответствует процессно-проектной логике цифровой трансформации [2].

При низком уровне цифровой зрелости предприятие обычно использует отдельные сервисы, не объединенные общими данными и последовательностью операций. Это ограничивает скорость реакции на рынок и повышает зависимость от ручного труда. Одновременно цифровые каналы продаж могут существовать формально, не обеспечивая предприятия достаточной информацией о поведении клиентов. Подобная ситуация создает видимость цифровизации, но практически не изменяет конкурентную позицию бизнеса.

Средний уровень зрелости характеризуется уже не просто наличием технологий, а автоматизацией части основных процессов и формированием устойчивых цифровых каналов взаимодействия с рынком. Предприятие получает возможность быстрее обрабатывать обращения, анализировать продажи и координировать отдельные функции. Однако разрыв между информационными системами еще сохраняется. Данные могут использоваться локально и не всегда превращаться в основу управленческих решений. В этих условиях рыночный эффект цифровизации проявляется неравномерно. Для малого бизнеса дополнительно существенны финансовые ограничения, дефицит компетенций и различия в доступности технологической инфраструктуры, которые способны замедлять переход к более зрелому состоянию [3]. На среднем уровне чаще всего возникает разрыв между техническими возможностями предприятия и его способностью использовать их для укрепления рыночной позиции. Поэтому

дальнейшее развитие должно быть связано не столько с приобретением новых решений, сколько с повышением связанности уже внедренных инструментов.

Высокий уровень цифровой зрелости предполагает, что технологии обслуживают не отдельные функции, а значительную часть цепочки создания ценности. Информация о продажах, клиентах, ресурсах и результатах деятельности становится доступной для сопоставления, что сокращает время принятия решений. В исследованиях устойчивости предпринимательских структур подчеркивается значение адаптационных возможностей бизнеса и способности сохранять результативность при изменении внешних условий [4]. В цифровом контексте такая способность усиливается за счет более раннего обнаружения изменений спроса и быстрого изменения операционных решений. При этом высокая цифровая зрелость не гарантирует автоматического роста выручки, если предложение предприятия не соответствует требованиям рынка.

Особенно заметным является влияние зрелости на клиентский контур МСП. Цифровые каналы позволяют фиксировать обращения, историю покупок, частоту взаимодействия и реакцию клиента на изменение предложения. При интеграции этих данных предприятие получает возможность точнее управлять повторными продажами и сегментировать спрос. Способность объединять клиентские данные с операционной информацией является одним из наиболее прямых каналов воздействия цифровой зрелости на рыночную позицию.

Измерение результата целесообразно строить не вокруг одного показателя, а через сопоставление нескольких характеристик деятельности. Практика мониторинга цифровой зрелости показывает, что комплексные системы оценки позволяют лучше учитывать различия между предприятиями и секторами, чем единичные показатели технологического оснащения [5]. Поэтому рыночный эффект зрелости следует оценивать одновременно через динамику выручки, долю цифровых продаж, изменение клиентской базы и скорость обслуживания. Дополнительно имеет смысл учитывать устойчивость повторного спроса, поскольку именно он отражает способность предприятия удерживать уже сформированную рыночную позицию.

Различия между предприятиями с одинаковым набором технологий объясняются также зрелостью управленческих процессов. Если цифровое решение существует отдельно от системы планирования и контроля, его влияние ограничивается локальным улучшением операции. Исследования малых ИТ-компаний показывают, что зрелость процессов управления может существенно различаться даже в технологически насыщенной среде [6]. Поэтому сопоставление субъектов МСП целесообразно проводить не только по используемым инструментам, но и по способности управленческой системы воспроизводить цифровые практики без постоянного ручного вмешательства.

Отдельный канал влияния связан с персоналом. Цифровая трансформация кадровых процессов способна ускорять поиск сотрудников, учет, коммуникацию и другие процедуры, тем самым высвобождая управленческий ресурс и повышая устойчивость внутренних процессов [7]. Для МСП это имеет непосредственное рыночное значение, поскольку ограниченная численность персонала делает потери рабочего времени особенно чувствительными.

Отраслевая принадлежность существенно изменяет силу рассматриваемой зависимости. В торговле высокий уровень цифровой зрелости быстрее отражается на работе с ассортиментом, ценами и каналами продаж, в услугах – на скорости клиентского взаимодействия, в производстве – на согласованности снабжения, выпуска и реализации. Сравнительные исследования цифровой зрелости различных сфер экономики показывают заметную неоднородность уровней и темпов цифрового развития. Следовательно, прямое сопоставление субъектов МСП из разных отраслей без корректировки на специфику деятельности способно исказить результат.

На практике связь между цифровой зрелостью и рыночной позицией не является линейной. На начальных этапах цифровизации даже простое сокращение ручных операций может дать заметный эффект, тогда как на более высоком уровне каждая следующая технология требует уже большего объема организационных изменений. Кроме того, рыночный результат зависит от качества продукта, структуры спроса и конкурентной среды, которые находятся за пределами самой цифровой зрелости. Поэтому цифровизацию нельзя рассматривать как автономный источник преимущества.

Методически оценку влияния целесообразно проводить через сопоставление предприятий, отнесенных к низкому, среднему и высокому уровням зрелости, с последующим сравнением динамики их рыночных показателей. Наиболее значимым следует считать не разовое преимущество предприятия, а устойчивость положительного изменения в течение нескольких периодов. Если повышение зрелости сопровождается ростом цифровых продаж, сокращением времени обслуживания, увеличением повторных покупок и более устойчивой клиентской базой, можно говорить о формировании рыночного эффекта. В противном случае технологические изменения остаются преимущественно внутренним организационным улучшением.

Для практической оценки влияния цифровой зрелости на рыночную позицию субъектов МСП целесообразно сопоставить качественные характеристики трех уровней зрелости с наиболее заметными проявлениями рыночного поведения предприятия. Такая группировка не предполагает жесткой зависимости между цифровизацией и результатами бизнеса, однако позволяет определить, какие изменения в работе с клиентами, продажами и рыночной информацией наиболее вероятны по мере углубления цифровой трансформации (таблица 1).

Представленное в таблице 1 сопоставление показывает, что по мере повышения цифровой зрелости меняется не только количество используемых технологий, но и характер их влияния на рынок. На низком уровне цифровые решения преимущественно обслуживают отдельные операции, на среднем начинают связывать процессы между собой, тогда как высокий уровень предполагает регулярное использование объединенных данных в клиентской и рыночной работе.

Таблица 1

Влияние уровня цифровой зрелости на отдельные характеристики рыночной позиции субъектов МСП

Параметр оценки	Низкий уровень цифровой зрелости	Средний уровень цифровой зрелости	Высокий уровень цифровой зрелости
Использование цифровых каналов продаж	Эпизодическое, отдельные каналы не связаны между собой	Несколько устойчиво используемых каналов, частичная интеграция	Единый цифровой контур продаж с распределением информации между системами
Работа с клиентскими данными	Разрозненный учет, значительная доля ручной обработки	Формирование общей клиентской базы, частичная аналитика	Интегрированная клиентская база и регулярное использование данных при принятии решений
Скорость реакции на изменение спроса	Низкая, решения принимаются преимущественно после проявления изменений	Средняя, отдельные показатели отслеживаются регулярно	Высокая, изменения спроса выявляются на основе текущих данных
Уровень автоматизации взаимодействия с клиентами	Отдельные цифровые операции	Автоматизированы основные повторяющиеся действия	Автоматизирована значительная часть клиентского пути при сохранении персонального взаимодействия
Повторные продажи и удержание клиентов	Преимущественно зависят от действий отдельных сотрудников	Поддерживаются CRM и программами взаимодействия	Управляются на основе клиентской аналитики и сегментации
Использование аналитики	Ограничивается базовой отчетностью	Применяется для отдельных управленческих задач	Интегрирована в процессы планирования и корректировки рыночных решений
Устойчивость рыночной позиции	Сильно зависит от внешних изменений и оперативных решений руководителя	Повышается за счет большей прозрачности процессов и клиентской базы	Поддерживается более высокой скоростью адаптации и обоснованностью управленческих решений
Основное ограничение	Фрагментарность цифровизации	Недостаточная связанность систем	Необходимость поддержания качества данных и постоянного развития цифровых компетенций

Наиболее существенное изменение происходит при переходе от среднего к высокому уровню зрелости. Именно здесь цифровые технологии перестают выполнять преимущественно обслуживающую функцию и начинают использоваться для корректировки продаж, управления клиентской базой и ускорения реакции предприятия на изменения спроса. Поэтому оценивать влияние цифровой зрелости целесообразно не по количеству внедренных сервисов, а по тому, насколько они меняют фактическое рыночное поведение субъекта МСП.

Для субъектов МСП приоритетными должны быть те направления повышения цифровой зрелости, которые прямо связаны с рыночным контуром предприятия. В первую очередь это интеграция клиентских данных, автоматизация продаж, аналитика спроса и сокращение времени реакции на

изменение поведения потребителей. Более сложные цифровые решения оправданы только тогда, когда они усиливают эти базовые эффекты и не создают чрезмерной нагрузки на финансовые и кадровые ресурсы малого бизнеса.

В итоге уровень цифровой зрелости целесообразно рассматривать как фактор, способный укреплять рыночную позицию МСП через повышение скорости, связанности и обоснованности управленческих действий. Однако эффект возникает не из самого факта цифровизации, а из способности предприятия превратить технологические возможности в устойчивые изменения клиентского поведения и экономических результатов. Именно поэтому оценка рыночного влияния должна фиксировать не количество внедренных решений, а изменения в конкурентном положении предприятия после их фактического освоения.

Выводы. Можно заключить, что цифровая зрелость субъектов МСП определяется не количеством внедренных технологий, а глубиной их включения в основные процессы, связанностью данных, уровнем автоматизации и способностью персонала использовать цифровые решения в текущем управлении. Именно поэтому формальная технологическая оснащенность еще не свидетельствует о зрелом цифровом состоянии предприятия. Влияние цифровой зрелости на рыночную позицию проявляется через ускорение реакции на изменение спроса, повышение качества клиентского взаимодействия, более точное использование данных и снижение операционных разрывов. При этом результат зависит от отраслевой специфики и исходного состояния бизнеса. Наиболее значимым является не сам переход к более высокому уровню цифровизации, а появление устойчивого рыночного эффекта в виде укрепления клиентской базы, роста цифровых продаж и повышения адаптивности предприятия.

Установлено также, что связь между цифровой зрелостью и рыночными результатами нельзя считать автоматической. Без организационной перестройки, достаточных компетенций и интеграции цифровых инструментов технологии способны давать лишь локальный эффект. Оценка цифровой зрелости МСП должна быть тесно связана с анализом рыночных последствий цифровых изменений. Такой подход позволяет отличить реальную трансформацию бизнеса от формального внедрения технологий и точнее определить те направления цифрового развития, которые действительно способны усиливать конкурентное положение предприятия.

Список использованных источников:

1. Булат Р.А. Анализ оценочных методов цифровизации в малых и средних предприятиях // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 1. – С. 89-97.

2. Зарубин В.И., Маськова Н.Г., Карамушко Г.В. Цифровая трансформация предприятий на основе процессно-проектного подхода // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – № 11. – С. 1439-1450.

3. Ибрагимов М.Н. Цифровизация малого предпринимательства в республике Дагестан: современное состояние и сдерживающие факторы // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2026. – №. 2 (184). – С. 270-279.

4. Кузнецов А.Е. Теоретические подходы к понятию устойчивости предпринимательских структур: критерии, факторы и механизмы обеспечения // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2025. – №. 3. – С. 138-143.

5. Кузнецова Е.К., Ивашкевич Т.В. Организация и развитие системы государственного мониторинга достижения «цифровой зрелости» промышленности в России // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – №. 4. – С. 1993-2004.

6. Малышев М.О., Чулюков Н.В. Оценка зрелости процессов управления инновационными проектами в малых ИТ-компаниях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – №. 5-2 (104). – С. 358-364.

7. Попов Р.О. Цифровая трансформация HR-процессов как фактор повышения эффективности управления персоналом в малом и среднем предпринимательстве // Прогрессивная экономика. – 2025. – №. 11. – С. 128-140.

8. Чеканова И.Ю. Сравнительный анализ уровня государственной цифровой зрелости разных сфер экономики //Финансовый менеджмент. – 2024. – №. 3. – С. 236-241.

УДК 33

ЦИФРОВАЯ ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Тимошин Александр Антонович
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: sas-timosh@ya.ru

Аннотация. *В статье рассматривается цифровая взаимосвязанность производственной деятельности как фактор повышения эффективности промышленного предприятия. Раскрыто ее значение для согласования данных между подразделениями, снижения информационных задержек и сокращения ручных операций. Показано влияние цифровой связанности на простои оборудования, длительность выполнения заказов, объем незавершенного производства, загрузку мощностей и себестоимость. Обоснована необходимость оценивать цифровую взаимосвязанность через изменение производственных и финансовых показателей, а не по числу интегрированных информационных систем.*

Abstract. *The article examines the digital interconnectivity of production activities as a factor in improving the efficiency of an industrial enterprise. Its significance for coordinating data between departments, reducing information delays, and minimizing manual operations is revealed. The impact of digital interconnectivity on equipment downtime, order completion time, the volume of work-in-progress, capacity utilization, and production costs is demonstrated. The necessity of assessing digital interconnectivity through changes in production and financial indicators, rather than by the number of integrated information systems, is substantiated.*

Ключевые слова: *промышленное предприятие, цифровизация, эффективность, производство.*

Key words: *industrial enterprise, digitalization, efficiency, production.*

Введение. Актуальность. Цифровая взаимосвязанность производственной деятельности становится одним из условий устойчивой работы промышленного предприятия, поскольку разрозненные информационные системы затрудняют согласование загрузки оборудования, снабжения, складского учета и выполнения производственных заданий. При слабой цифровой связанности возрастает число ручных операций, замедляется обмен данными и увеличивается вероятность расхождений между фактическими и учетными показателями.

Экономическая значимость цифровой взаимосвязанности проявляется в способности предприятия быстрее получать достоверные сведения о состоянии производства и использовать их при текущем управлении. Согласованность данных сокращает время ожидания, облегчает контроль отклонений и позволяет точнее распределять ресурсы между отдельными участками.

Цифровую взаимосвязанность следует оценивать не по числу интегрированных программных продуктов, а по тому, насколько их совместная работа снижает производственные потери и повышает результативность предприятия. Технологическая связанность имеет хозяйственный смысл лишь тогда, когда ее использование отражается на производительности, длительности выполнения заказов, загрузке оборудования и себестоимости.

Основная часть.

1. Теоретические основы цифровой взаимосвязанности производственной деятельности промышленного предприятия

Цифровая взаимосвязанность характеризует способность отдельных производственных участков, информационных систем и управленческих функций обмениваться актуальными данными без длительных задержек и повторного ручного ввода. Для промышленного предприятия ее экономическое значение определяется тем, насколько согласованность цифровых средств способствует сокращению простоев, повышению точности планирования, улучшению использования оборудования и снижению издержек. В этой связи цифровую связанность целесообразно рассматривать как самостоятельную характеристику организации современной производственной деятельности.

По мнению М. И. Бояринцевой и В. В. Рыжкова, повышение эффективности предприятий авиакосмической и машиностроительной отраслей связано с применением инновационных подходов к организации производства и более рациональным использованием технических возможностей. Авторы обращают внимание на необходимость согласования технологических нововведений с реальными производственными задачами предприятия [1].

В исследовании А. С. Ваулина цифровая интеграция рассматривается на примере машиностроительного предприятия с позиции получаемого экономического эффекта. Существенное значение придается сокращению информационной разобщенности между функциональными участками и более оперативному использованию данных. Результативность цифровой интеграции в таком случае определяется изменением хозяйственных показателей, а не самим фактом соединения информационных систем [2].

Уровень цифровой взаимосвязанности следует оценивать по фактической способности предприятия поддерживать непрерывный и достоверный обмен производственной информацией. Для этого могут использоваться такие характеристики, как доля автоматически передаваемых данных, количество повторных вводов одной и той же информации, время обновления производственных показателей, число расхождений между информационными системами и продолжительность согласования заданий между подразделениями. Чем меньше ручных промежуточных действий требуется для получения актуальных сведений, тем выше практическая ценность цифровой связанности.

В работе Г. А. Клейменова и Н. П. Матыциной цифровые двойники рассматриваются как инструмент цифрового представления оборудования и производственных объектов. Их применение позволяет сопоставлять фактические характеристики работы с цифровой моделью и своевременно выявлять отклонения. Ценность данной технологии определяется доступностью достоверных сведений из смежных информационных систем. Поэтому

эффективность цифрового двойника возрастает при высокой степени связанности данных о состоянии оборудования, загрузке и выполнении производственных заданий [4].

Отдельного внимания заслуживает позиция Р. А. Гедыгушева, связывающего интеграцию цифровых технологий с повышением согласованности производственной деятельности и расширением возможностей использования оперативной информации [3].

Автор К. И. Прохоров рассматривает управление деятельностью холдинговых структур в условиях цифровизации через необходимость координации большого количества взаимосвязанных функций. Информационная разобщенность усложняет согласование действий подразделений. Единые цифровые средства позволяют сократить время получения необходимых сведений. При этом особое значение приобретает качество исходных данных. Различия в форматах учета и правилах формирования показателей способны снижать ценность автоматизированного обмена. Управленческая эффективность зависит от того, насколько согласованно используются сведения из различных функциональных областей. Цифровизация тем самым требует не только технической совместимости программных продуктов, но и единых требований к данным. Для промышленных объединений подобная согласованность становится важным условием оперативного управления [5].

Причины цифровой разобщенности чаще всего связаны с постепенным внедрением информационных систем в разные периоды. Каждое подразделение может использовать собственное программное обеспечение, собственные правила учета и отдельные базы данных. Пока объем производства невелик, подобная схема сохраняет работоспособность, однако при росте предприятия количество ручных согласований быстро увеличивается. Экономические потери начинают проявляться в дополнительных трудозатратах, задержках выполнения заказов и ошибках планирования.

В трактовке П. С. Сингаевского цифровая трансформация промышленного предприятия связана с совокупностью организационных, технологических и управленческих затруднений. Автор выделяет необходимость учитывать исходное состояние предприятия, характер его деятельности и ограничения, способные препятствовать использованию цифровых инструментов. Цифровая взаимосвязанность при таком подходе формируется постепенно и требует согласования технических возможностей с внутренней организацией предприятия [6].

Цифровая взаимосвязанность на промышленном предприятии формируется вокруг нескольких базовых элементов. К ним относятся единые справочники данных, совместимость используемых информационных систем, автоматизированная передача сведений между подразделениями, синхронизация производственных заданий и регулярное обновление информации о загрузке ресурсов. Нарушение хотя бы одного из этих элементов увеличивает вероятность расхождения учетных и фактических данных. В результате руководитель получает информацию с запаздыванием, а производственные участки начинают использовать разные версии одного показателя.

Исследование Е. А. Старожук и М. В. Яковлевой показывает, что внедрение цифровых двойников может сопровождаться рисками снижения эффективности, если автоматизированная система управления жизненным циклом продукции функционирует при недостаточной согласованности данных. Авторы связывают риски с техническими, организационными и информационными ограничениями, которые способны снизить ожидаемую отдачу от цифровых технологий. Особое значение приобретает достоверность информации, используемой цифровой моделью. При недостаточном качестве данных цифровая копия объекта может давать искаженное представление о фактическом состоянии производства. Поэтому эффективность цифровых двойников напрямую зависит от качества информационной связанности предприятия [7].

Цифровая взаимосвязанность приобретает экономическое значение только при наличии измеримого эффекта для предприятия. Если согласование цифровых систем сокращает простои, уменьшает время выполнения заказа, повышает загрузку оборудования и снижает себестоимость, такую цифровую связанность можно считать результативной. В противном случае техническая интеграция остается инфраструктурным изменением без заметного вклада в эффективность промышленной деятельности.

2. Оценка влияния цифровой взаимосвязанности на эффективность деятельности промышленного предприятия

Эффективность цифровой взаимосвязанности проявляется через изменение производительности, длительности выполнения заказов, простоев, загрузки оборудования и себестоимости. Ее оценка должна опираться прежде всего на те показатели, которые чувствительны к скорости и достоверности передачи производственных данных.

При фрагментарной цифровизации подразделения получают сведения из разных информационных систем и вынуждены вручную сопоставлять их между собой. Такая организация увеличивает продолжительность согласований и повышает вероятность использования устаревших данных. В результате часть рабочего времени расходуется не на выпуск продукции, а на уточнение уже имеющейся информации.

Наиболее заметный экономический эффект появляется там, где автоматизированный обмен данными сокращает ожидание между взаимосвязанными производственными операциями.

Согласованность сведений о заказах, запасах и загрузке оборудования позволяет точнее распределять производственные задания. Если информация об остатках материалов обновляется без задержки, уменьшается риск остановки изготовления продукции из-за недостатка ресурсов. Своевременная передача сведений о загрузке оборудования облегчает корректировку очередности работ. Именно сокращение таких временных потерь следует считать одним из базовых признаков эффективной цифровой взаимосвязанности.

Особого внимания требует длительность выполнения заказа. Информационная задержка на одном участке способна увеличить ожидание на нескольких последующих стадиях. В результате календарный срок изготовления возрастает даже при неизменной продолжительности отдельных операций.

Автоматизированный обмен данными уменьшает подобные паузы. Одновременно повышается точность оценки фактической загрузки производственных мощностей. Предприятие получает возможность раньше фиксировать отклонения от графика. Это снижает вероятность накопления незавершенного производства. Сокращение общей длительности изготовления продукции является более показательным результатом цифровой связанности, чем формальное увеличение числа объединенных информационных систем.

Простои оборудования позволяют увидеть влияние цифровой разобщенности в наиболее конкретной форме. Часть остановок может быть связана не с технической неисправностью, а с отсутствием своевременного задания, материала или подтвержденной информации о следующей операции. Цифровая взаимосвязанность снижает долю таких организационных пауз и тем самым повышает фактическое использование оборудования.

Рост загрузки производственных мощностей при этом нельзя оценивать отдельно от выпуска и качества продукции. Слишком высокая загрузка способна сопровождаться увеличением брака либо перегрузкой отдельных участков. Поэтому положительный результат следует фиксировать тогда, когда повышение использования оборудования сочетается с сокращением простоев, стабильным качеством и приемлемой себестоимостью. Только совокупная динамика нескольких характеристик позволяет обоснованно судить об эффективности цифровой связанности.

Еще один значимый показатель – объем незавершенного производства. При несогласованной передаче данных полуфабрикаты могут накапливаться между отдельными участками, поскольку следующий этап не получает своевременной информации о готовности предыдущего. Автоматизированная передача сведений позволяет выравнивать загрузку и уменьшать избыточные запасы внутри производства. Экономический результат проявляется в сокращении связанных оборотных средств и более точном соблюдении сроков изготовления продукции.

Цифровая взаимосвязанность отражается и на себестоимости. Повторный ввод сведений, ручные сверки, простои и избыточные запасы создают дополнительные трудовые и административные затраты. Их сокращение не всегда заметно сразу, однако при высокой частоте повторения операций накопленный эффект становится существенным. Поэтому оценка должна охватывать не единичный период, а устойчивую динамику затрат.

Для практического анализа целесообразно сопоставлять состояние предприятия до усиления цифровой связанности и после стабилизации автоматизированного обмена данными. Если при сопоставимом объеме выпуска сокращаются простои, время ожидания, незавершенное производство и себестоимость, а загрузка оборудования и производительность возрастают, можно говорить о положительном хозяйственном результате. При отсутствии таких изменений сама техническая интеграция не подтверждает повышения эффективности.

Приоритет следует отдавать тем участкам, где информационные задержки одновременно затрагивают несколько показателей. Например, несогласованность между снабжением и производством способна увеличивать простои, продлевать

срок выполнения заказа и повышать себестоимость. Устранение именно таких узких мест дает более выраженный результат, чем соединение информационных систем, между которыми отсутствует существенная производственная зависимость.

Выводы. Проведенное исследование показало, что цифровая взаимосвязанность производственной деятельности позволяет сократить задержки передачи данных, уменьшить объем ручных согласований и повысить согласованность работы отдельных подразделений. Экономический эффект проявляется через снижение простоев, сокращение длительности выполнения заказов, более полную загрузку оборудования и уменьшение избыточного незавершенного производства.

При этом сама техническая интеграция информационных систем не гарантирует повышения эффективности предприятия. Существенное значение имеют качество данных, их своевременное обновление и способность работников использовать цифровую информацию в повседневной деятельности.

Цифровую взаимосвязанность следует оценивать по ее вкладу в производственные и финансовые результаты. Если согласованный обмен сведениями приводит к устойчивому снижению потерь, улучшению использования ресурсов и уменьшению себестоимости, цифровая связанность приобретает реальное экономическое содержание.

Список использованных источников:

1. Бояринцева М.И., Рыжков В.В. Инновационные подходы к повышению эффективности производственных процессов на предприятиях авиакосмической и машиностроительной отраслей // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2025. – №. 7 (89). – С. 11-18.

2. Ваулин А.С. Экономический эффект цифровой интеграции: кейс предприятия машиностроения // Journal of new economy. – 2023. – Т. 24. – №. 3. – С. 136-154.

3. Гедыгушев Р.А. Интеграция цифровых технологий в производственные процессы // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №. 3. – С. 126-129.

4. Клейменов Г.А., Матыцина Н.П. Направления внедрения цифровых двойников // Символ науки. – 2024. – С. 69.

5. Прохоров К.И. Управление бизнес-процессами холдинга в условиях цифровизации // Вестник Волжского университета им. ВН Татищева. – 2024. – Т. 2. – №. 1 (53). – С. 162-170.

6. Сингаевский П.С. Проблемное поле и фреймворк цифровой трансформации промышленных предприятий // Московский экономический журнал. – 2022. – №. 5. – С. 716-729.

7. Старожук Е.А., Яковлева М.В. Анализ основных рисков снижения эффективности деятельности промышленных предприятий при внедрении цифровых двойников в автоматизированную систему управления жизненным циклом продукции //Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – №. 3. – С. 1381-1392.

УДК 33

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Иванова Ольга Геннадьевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kafpp@mail.ru

***Аннотация**. В статье рассматривается развитие системы планирования оптимизации затрат на предприятии. Раскрыта необходимость увязки расходов с производственной программой, загрузкой оборудования и фактическим использованием ресурсов. Обосновано значение сопоставления плановых и фактических затрат, выявления причин отклонений и корректировки нормативов при изменении цен и условий хозяйственной деятельности. Показано, что снижение затрат должно обеспечивать экономию ресурсов без ухудшения качества продукции и финансовых результатов предприятия.*

***Abstract.** The article examines the development of a cost optimization planning system at a company. It highlights the need to link expenses with the production program, equipment utilization, and the actual use of resources. The importance of comparing planned and actual costs, identifying the causes of deviations, and adjusting standards when prices and business conditions change is substantiated. It is shown that cost reduction should ensure resource savings without compromising the quality of the product and the company's financial results.*

***Ключевые слова:** планирование затрат, оптимизация затрат, себестоимость, бюджетирование.*

***Key words:** cost planning, cost optimization, cost price, budgeting.*

Введение. Актуальность. Рост производственных затрат, изменение стоимости сырья и энергии, колебания спроса и необходимость поддерживать рентабельность усиливают требования к качеству планирования расходов на предприятии. При этом простое сокращение отдельных статей не гарантирует улучшения финансового результата, если оно нарушает производственные нормативы или снижает качество продукции.

Система планирования затрат должна обеспечивать сопоставление нормативных и фактических расходов, выявление причин отклонений и определение резервов экономии по отдельным подразделениям и видам продукции. Наибольший эффект дает такой подход, при котором снижение затрат увязано с объемом выпуска, загрузкой оборудования и фактическим потреблением ресурсов.

Особое значение приобретает оперативность пересмотра плановых параметров при изменении внешних и внутренних условий. Жестко

закрепленные нормативы быстро теряют практическую пригодность при росте цен, изменении производственной программы или нарушении поставок.

Основная часть. Планирование затрат следует рассматривать как основу согласования производственной программы, ресурсных ограничений и требуемого финансового результата. Его развитие должно быть направлено не на механическое сокращение расходов, а на повышение обоснованности нормативов и своевременное выявление отклонений.

По мнению С. И. Боридько и С. А. Клятецкого, единая автоматизированная система управления позволяет объединять данные по различным стадиям жизненного цикла предприятия. Такая организация учета повышает согласованность сведений о ресурсах, затратах и техническом состоянии объектов. Для планирования расходов это создает более надежную информационную основу [1].

Отдельного внимания заслуживает подход В. Л. Попова и А. Г. Ташкинова, связывающих совершенствование управления промышленным предприятием с повышением согласованности его функциональных элементов. Планирование затрат в такой системе не может быть изолировано от производственной программы, снабжения, использования оборудования и финансовых целей. Согласование этих направлений повышает точность оценки потребности в ресурсах и снижает риск необоснованного роста расходов [6].

Особое внимание А. А. Гобанова и А. Ю. Мудревский уделяют производственному риску, способному изменять затраты, сроки выполнения работ и финансовые показатели предприятия, что требует учета неопределенности при формировании плановых величин [2].

С точки зрения Д. А. Куцевалова, ресурсная база промышленного развития определяет возможности предприятий по обеспечению производства сырьем, энергией, оборудованием и трудовыми ресурсами. Изменение доступности ресурсов непосредственно отражается на себестоимости. Плановые расчеты поэтому должны учитывать не только внутренние нормативы, но и состояние ресурсного обеспечения. Особенно существенным становится учет тех ресурсов, доля которых в затратах предприятия наиболее высока [3].

В условиях неопределенности устойчивость предприятия во многом зависит от способности своевременно корректировать внутренние параметры деятельности. О. Е. Пирогова связывает устойчивое развитие предприятия с формированием такого механизма управления, который позволяет учитывать изменения хозяйственной среды и сохранять финансовую устойчивость. Для системы планирования затрат это означает необходимость регулярного обновления нормативов и бюджетных параметров [5].

Практическую значимость снижения отдельных видов затрат показывают Р. А. Фролов и А. А. Грибанов на примере повышения энергоэффективности электрических сетей. Оптимизация технических параметров позволяет уменьшать потери энергии и связанные с ними расходы. Для промышленных предприятий это особенно существенно при высокой энергоемкости выпуска, поскольку энергетические затраты непосредственно входят в себестоимость продукции [9].

Методические положения Т. А. Порядченко и С. М. Шакировой позволяют рассматривать оптимизацию затрат как сочетание планирования, нормирования и контроля отдельных статей расходов. Авторы уделяют внимание сопоставлению плановых и фактических значений, поскольку именно отклонения показывают участки, где предприятие несет избыточные расходы. Такой подход особенно полезен при высокой доле материальных затрат в себестоимости продукции [7].

Иной акцент делают М. А. Суслова и С. Б. Сборщиков, связывая управление промышленным предприятием с оценкой его стоимости. При таком подходе сокращение расходов оправдано только тогда, когда оно укрепляет финансовые характеристики предприятия и не ухудшает его производственные возможности. Управление затратами тем самым должно учитывать не краткосрочную экономию, а итоговую отдачу используемых ресурсов [8].

Как отмечает Ю. Лунжан, ограничения международного рынка требуют от российских промышленных компаний корректировки снабжения, структуры затрат и организации хозяйственной деятельности. Изменение условий поставок способно увеличивать закупочные цены. Возрастают транспортные расходы. Меняются сроки получения оборудования и комплектующих. Предприятия вынуждены искать альтернативных поставщиков. Это увеличивает требования к гибкости плановых расчетов. Фиксированные нормативы при нестабильных закупочных условиях быстро утрачивают точность. Планирование затрат должно учитывать несколько вариантов ресурсного обеспечения и возможное изменение ключевых статей расходов [4].

Система планирования должна строиться на разделении затрат по характеру их формирования и управляемости. Постоянные расходы требуют оценки через загрузку мощностей, переменные – через нормы потребления ресурсов и объем выпуска, а условно регулируемые статьи – через фактическую отдачу от произведенных расходов. Такое разграничение позволяет точнее определять источники отклонений.

Особенно важна связь затрат с производственными показателями. Снижение расходов нельзя считать положительным результатом, если оно сопровождается ростом брака, увеличением простоев или ухудшением качества продукции. Более обоснованной является такая система, при которой экономия оценивается одновременно с изменением выпуска, загрузки оборудования и рентабельности.

Современное планирование затрат должно сочетать нормативный расчет, учет рисков, анализ ресурсной обеспеченности и регулярную корректировку плановых величин. Именно такое сочетание позволяет выявлять реальные резервы снижения себестоимости без ослабления производственной устойчивости предприятия.

Развитие системы планирования затрат должно обеспечивать более точное согласование расходов с производственной программой и финансовыми целями предприятия. Основное внимание следует сосредоточить на нормативной обоснованности затрат, контроле отклонений и своевременном выявлении резервов экономии.

Плановые нормативы целесообразно формировать по основным статьям расходов с учетом объемов выпуска и фактической загрузки оборудования. Для материальных и энергетических ресурсов требуется учитывать нормы потребления, закупочные цены и потери при использовании. Такой подход повышает точность расчета себестоимости и снижает вероятность необоснованного завышения бюджетов.

Особое значение имеет регулярное сопоставление плановых и фактических затрат по подразделениям, видам продукции и центрам ответственности.

Выявленное отклонение должно рассматриваться вместе с причиной его возникновения. Рост материальных расходов может быть связан с изменением закупочных цен, повышенным браком либо превышением нормативного расхода. Увеличение затрат на обслуживание оборудования может указывать на недостаточную техническую надежность основных средств. Такое разграничение позволяет выбирать меры, соответствующие конкретному источнику перерасхода.

Приоритет оптимизации должен определяться размером потенциального экономического эффекта. Сокращение незначительных статей не всегда оправдывает управленческие затраты. Основное внимание следует уделять расходам, формирующим существенную долю себестоимости. Для промышленного предприятия это часто материальные, энергетические и ремонтные затраты. Их необходимо сопоставлять с объемом выпуска и уровнем загрузки мощностей. При снижении загрузки постоянные расходы распределяются на меньшее количество продукции. В результате себестоимость единицы выпуска возрастает даже без роста общей суммы затрат. Поэтому планирование должно учитывать изменение производственной программы и фактическую степень использования оборудования.

Бюджетирование целесообразно дополнять более частым контролем отклонений. Годовой план не всегда сохраняет точность при заметном изменении цен на сырье, энергию или комплектующие, поэтому отдельные параметры необходимо корректировать в течение периода.

Сценарные расчеты позволяют заранее оценить возможное изменение затрат при разных условиях снабжения, загрузки мощностей и стоимости ресурсов. Для предприятия полезно иметь базовый, напряженный и благоприятный варианты бюджета, поскольку это снижает риск резкого ухудшения финансового результата при изменении исходных параметров. При этом сценарии должны опираться на конкретные статьи расходов, а не на общее процентное изменение себестоимости.

Оценка мероприятий по снижению затрат должна учитывать не только размер экономии. Сокращение расходов оправдано, если оно не сопровождается увеличением брака, простоев, сроков изготовления продукции или снижением ее качества.

Контроль результативности оптимизации целесообразно вести через изменение себестоимости, материалоемкости, энергоемкости, затрат на единицу

продукции и величины отклонений от бюджета. Для отдельных подразделений полезно учитывать долю необоснованных расходов и частоту превышения установленных нормативов. Такой набор показателей позволяет оценивать не только общий размер затрат, но и качество их планирования.

Развитие системы планирования должно привести к более тесной связи между бюджетами, производственными заданиями и фактическим использованием ресурсов. Оптимизация в данном случае означает устранение расходов, не обеспечивающих требуемого производственного и финансового результата, а не равномерное сокращение всех статей затрат.

Выводы. Развитие системы планирования оптимизации затрат требует более точной увязки расходов с производственной программой, загрузкой оборудования и фактическим потреблением ресурсов. Формальное сокращение бюджета без учета этих факторов способно ухудшить себестоимость и финансовый результат предприятия. Наибольшее значение имеет регулярное сопоставление плановых и фактических затрат с последующим выявлением причин отклонений. Это позволяет отделять объективный рост расходов от внутренних резервов экономии и точнее определять направления снижения затрат.

Особого внимания требуют материальные, энергетические и ремонтные расходы, поскольку их изменение непосредственно отражается на себестоимости продукции. Плановые нормативы по таким статьям необходимо пересматривать при заметном изменении цен, объемов выпуска и степени загрузки мощностей.

Эффективная система планирования затрат должна обеспечивать не механическое урезание расходов, а повышение отдачи используемых ресурсов. Такой подход способствует снижению необоснованных издержек, сохранению качества продукции и укреплению финансовой устойчивости предприятия.

Список использованных источников:

1. Боридько С.И., Клятецкий С.А. Предпосылки создания единой автоматизированной системы управления предприятием (АЭС) на всех стадиях жизненного цикла: от строительства до вывода из эксплуатации // International Journal of Open Information Technologies. – 2025. – Т. 13. – №. 6. – С. 100-106.

2. Гобанова А.А., Мудревский А.Ю. Функции производственного риска в финансово-хозяйственной деятельности предприятий дорожно-строительной отрасли // Экономика и социум. – 2014. – №. 1-3 (10). – С. 464-466.

3. Куцевалов Д.А. Ресурсная база промышленного развития России // Региональная и отраслевая экономика. – 2026. – №. 1. – С. 155-159.

4. Лунжан Ю. Механизмы адаптации российских промышленных компаний к ограничениям международного рынка // Теория и практика современной науки. – 2025. – №. 5 (119). – С. 215-221.

5. Пирогова О.Е. Формирование механизма устойчивого развития предприятий торговли в условиях неопределенности // Экономика и управление. – 2012. – №. 11 (85). – С. 101-103.

6. Попов В.Л., Ташкинов А.Г. Совершенствование механизма управления промышленным предприятием // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – №. 2. – С. 172-180.

7. Порядченко Т.А., Шакирова С.М. Методические аспекты планирования и оптимизации затрат на предприятиях пищевой промышленности // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2012. – №. 2 (12). – С. 36-38.

8. Суслова М.А., Сборщиков С.Б. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 2 (58). – С. 795-799.

9. Фролов Р.А., Грибанов А.А. Методы оптимизации электрических сетей для повышения энергоэффективности и снижения затрат // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – №. 12 (81). – С. 1977-1981.

УДК 33

ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Чернышова Елена Николаевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kafpp@mail.ru

Аннотация. *В статье раскрыты практические инструменты повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрены направления снижения затрат, использования внутренних резервов, повышения загрузки оборудования, ускорения оборачиваемости запасов и улучшения производственных показателей. Обоснована необходимость оценки каждого мероприятия по его влиянию на себестоимость, прибыль, производительность и отдачу ресурсов. Показана целесообразность сочетания управленческого учета, бюджетирования, цифрового мониторинга и контроля отклонений.*

Abstract. *The article reveals practical tools for improving the efficiency of a company's economic activities. It examines ways to reduce costs, use internal reserves, increase equipment utilization, accelerate inventory turnover, and improve production indicators. The necessity of assessing each measure based on its impact on the cost price, profit, productivity, and resource efficiency is substantiated. The feasibility of combining management accounting, budgeting, digital monitoring, and deviation control is demonstrated.*

Ключевые слова*: эффективность, предприятие, себестоимость, производительность.*

Key words: *efficiency, company, cost price, productivity.*

Введение. Актуальность. Эффективность хозяйственной деятельности предприятия определяется тем, насколько рационально используются имеющиеся ресурсы и какой финансовый результат формируется при сложившемся уровне затрат. Рост себестоимости, избыточные запасы, простои оборудования и снижение производительности быстро ограничивают рентабельность даже при сохранении объемов выпуска.

Практическая проблема заключается в том, что улучшение отдельных показателей не всегда приводит к общему росту эффективности. Сокращение затрат может ухудшить качество продукции, чрезмерное снижение запасов – увеличить риск перебоев, а расширение производственных мощностей – повысить нагрузку на капитал. Инструменты повышения эффективности должны оцениваться не изолированно, а по их совокупному влиянию на затраты, выручку, прибыль и использование ресурсов.

Основная часть. Эффективность хозяйственной деятельности отражает способность предприятия получать требуемый экономический

результат при заданном объеме используемых ресурсов. Ее оценка не должна ограничиваться прибылью или рентабельностью, поскольку одинаковый финансовый результат может достигаться при различной загрузке мощностей, производительности труда, оборачиваемости капитала и величине текущих затрат. Поэтому исходной задачей становится выявление внутренних причин, формирующих изменение итоговых показателей.

Эффективность деятельности предлагается определять через совокупность критериев, характеризующих соотношение полученного результата и ресурсов, затраченных для его достижения. Такая трактовка позволяет отказаться от оценки предприятия только по одному итоговому показателю и учитывать взаимосвязь экономических характеристик [8].

Управление эффективностью производственно-хозяйственной деятельности целесообразно строить с учетом нескольких критериев одновременно. Односторонняя ориентация на прибыль способна скрывать ухудшение ресурсоотдачи, рост затрат либо снижение производительности. Многокритериальный подход позволяет согласовать несколько экономических параметров и учитывать ограничения, возникающие при их одновременном улучшении [6].

Сложные производственные системы способны формировать мультипликативные эффекты, при которых изменение характеристик одного элемента отражается на результатах смежных участков и итоговой экономической отдаче предприятия [3].

Резервы повышения эффективности не всегда находятся в увеличении объема используемых ресурсов. Существенная их часть может быть скрыта в действующей технологической базе и проявляться при внедрении новых технологий. Оценка таких резервов дает возможность установить, насколько существующий технологический потенциал используется фактически. Это позволяет связать техническое обновление не только с ростом мощности, но и с повышением экономической отдачи имеющихся производственных ресурсов [5].

Механизм управления промышленным предприятием должен учитывать взаимосвязь его функциональных элементов и изменяться вместе с условиями хозяйственной деятельности. Недостаточная согласованность управленческих функций приводит к тому, что локальное улучшение одного показателя не обеспечивает повышения общей эффективности. Управление приобретает прикладной характер только при наличии измеримых ориентиров и контроля фактических результатов. При этом экономические показатели должны быть связаны с производственными параметрами предприятия. Несогласованность между ними затрудняет выявление реальных причин снижения результативности. Увеличение выпуска, например, не подтверждает рост эффективности, если одновременно возрастает удельная себестоимость. Аналогичная ситуация возникает при сокращении затрат, сопровождаемом снижением качества продукции или загрузки оборудования. Совершенствование механизма управления поэтому связывается с согласованием отдельных функций и показателей предприятия [7].

Проектная деятельность способна выступать самостоятельным инструментом развития промышленного предприятия, если отдельные

инициативы увязаны с общими целями хозяйственной деятельности. Ее результативность зависит от качества отбора проектов, распределения ресурсов и контроля достигнутых параметров. Проектный формат позволяет сосредоточить ресурсы на конкретных направлениях повышения эффективности и отделить фактический экономический эффект от текущих изменений деятельности предприятия [1].

Конкурентоспособность промышленного предприятия формируется под влиянием большого числа взаимосвязанных внутренних и внешних факторов. Применение имитационного моделирования позволяет оценивать изменение состояния предприятия при различных комбинациях параметров и прослеживать взаимосвязи между производственными, ресурсными и рыночными характеристиками. Такой подход расширяет возможности предварительной оценки последствий управленческих действий. Он становится особенно полезным при наличии нескольких вариантов использования ограниченных ресурсов. Модельная оценка дает возможность сопоставить предполагаемые результаты до фактического изменения хозяйственной деятельности [4].

Инвестиционные мероприятия не следует оценивать исключительно по ожидаемому приросту дохода. Их экономическая обоснованность определяется сочетанием ожидаемой эффективности и сопутствующего риска, поскольку одинаковая доходность может сопровождаться различной вероятностью финансовых потерь [2].

Отдельным резервом повышения хозяйственной эффективности выступает сокращение энергетических затрат. Оптимизация электрических сетей позволяет уменьшать потери энергии и связанные с ними расходы, что отражается на себестоимости выпускаемой продукции. Экономический эффект подобных мероприятий проявляется без обязательного увеличения объема производства. Поэтому энергоэффективность может рассматриваться как один из частных показателей качества использования производственной инфраструктуры [9].

Оценка хозяйственной эффективности должна строиться от причин, а не от уже полученного финансового результата. Рост прибыли сам по себе не показывает, за счет какого ресурса он достигнут и насколько устойчиво предприятие сможет сохранять такую динамику. Более информативным является сопоставление прибыли с производительностью, ресурсоотдачей, загрузкой оборудования, оборачиваемостью запасов и уровнем затрат. При таком подходе становится возможным отделить кратковременное улучшение отчетных показателей от реального повышения качества хозяйственной деятельности. Именно выявление конкретного источника отклонения создает основу для выбора практических инструментов, рассматриваемых далее.

Повышение эффективности хозяйственной деятельности требует не общего сокращения расходов, а точного определения участков, где предприятие теряет ресурсы, время и финансовый результат. Практические меры должны быть связаны с конкретным отклонением и оцениваться по изменению себестоимости, производительности, оборачиваемости, прибыли и загрузки производственной базы.

Проектная форма организации мероприятий позволяет закрепить сроки, ресурсы, ответственных исполнителей и ожидаемый экономический результат за

конкретным направлением развития предприятия. На промышленном предприятии такой подход повышает управляемость изменений и облегчает сопоставление затраченных ресурсов с достигнутым эффектом.

Инвестиционные мероприятия необходимо отбирать не только по ожидаемой доходности, но и с учетом вероятности неблагоприятного финансового результата. Сопоставление эффективности и риска позволяет отказаться от проектов, привлекательных по расчетной прибыли, но создающих чрезмерную нагрузку на ресурсы предприятия. Для практики это означает необходимость оценки нескольких вариантов вложений до выделения финансирования.

Цифровое и имитационное моделирование позволяет заранее сопоставлять различные варианты загрузки ресурсов и изменения производственных параметров. Такой инструмент полезен при выборе режима использования мощностей, численности персонала или объема выпуска. Модель дает возможность увидеть вероятное изменение конкурентоспособности до фактической перестройки хозяйственной деятельности. Это снижает вероятность затрат на мероприятия, экономический результат которых заранее остается сомнительным.

Скрытые технологические резервы целесообразно искать внутри уже действующей производственной базы, а не только посредством приобретения нового оборудования. Их выявление позволяет определить участки, где технические возможности используются ниже доступного уровня [5]. На практике такой анализ следует начинать с простоев, времени переналадки, производительности оборудования и доли брака. Затем выявленные потери необходимо переводить в денежные показатели. Только после этого становится понятным, какое направление требует первоочередного финансирования. Иногда небольшой организационный пересмотр дает больший эффект, чем капиталоемкая модернизация. Сопоставление стоимости мероприятия с величиной устраняемых потерь должно определять очередность изменений. Это позволяет избежать ситуации, когда предприятие увеличивает основные средства, сохраняя прежние причины низкой отдачи. В результате технологический резерв превращается в измеримый источник снижения себестоимости и роста выпуска.

Практическое повышение эффективности требует многокритериальной оценки, поскольку улучшение одного показателя способно сопровождаться ухудшением другого. Снижение запасов, например, ускоряет оборачиваемость капитала, но чрезмерное их сокращение создает перебои в снабжении и простои оборудования. Управление эффективностью поэтому должно учитывать одновременно затраты, выпуск, рентабельность, производительность и ресурсные ограничения [6]. Для каждого мероприятия необходимо заранее устанавливать не один плановый показатель, а несколько взаимосвязанных контрольных параметров.

Существенный резерв связан с совершенствованием механизма управления промышленным предприятием, когда плановые показатели подразделений увязываются с общим результатом хозяйственной деятельности. Если служба снабжения ориентирована только на минимальную закупочную

цену, производство – на максимальный выпуск, а финансовое подразделение – на сокращение текущих расходов, локальные цели могут противоречить друг другу. Поэтому показатели подразделений целесообразно связывать с себестоимостью конечной продукции, длительностью производственного цикла и финансовым результатом. Несогласованность локальных целей часто скрывает резервы, которые невозможно обнаружить обычным анализом отчетности.

Управление запасами требует отдельного внимания, поскольку избыточные материальные остатки замедляют оборачиваемость оборотного капитала и увеличивают складские расходы. Чрезмерно низкий запас, напротив, повышает вероятность остановки производства. Практически оправданным является установление нормативов по группам материалов с учетом частоты потребления, срока поставки и критичности для выпуска продукции. Такой подход позволяет сокращать капитал, отвлеченный в запасы, без ухудшения ритмичности деятельности.

Бюджетирование и анализ отклонений целесообразно использовать не только для фиксации перерасхода, но и для поиска его конкретной причины. Если фактическая себестоимость превышает плановую, необходимо разделять влияние цены ресурсов, норм расхода, объема выпуска, простоев и брака. Тогда корректирующие меры будут направлены на источник потерь, а не на формальное сокращение общего бюджета.

Цифровой мониторинг усиливает практическую управляемость показателей, когда данные по затратам, выпуску, загрузке оборудования и запасам обновляются с достаточной частотой. Эффективность такой системы определяется не количеством отображаемых показателей, а тем, насколько быстро отклонение приводит к конкретному управленческому действию. Перегруженная отчетность без установленных контрольных границ только увеличивает объем информации.

Итоговая оценка любого инструмента должна проводиться после его внедрения по фактически достигнутому экономическому эффекту. Если затраты снизились, но одновременно уменьшился выпуск или вырос брак, мероприятие нельзя признать эффективным. Поэтому предприятие должно сопоставлять исходное состояние, затраты на изменение и результат после его реализации. Такой порядок позволяет постепенно формировать набор действительно работающих инструментов, а не расширять число формальных управленческих мероприятий.

Выводы. Проведенный анализ показывает, что повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия связано прежде всего с использованием внутренних резервов. К ним относятся снижение избыточных затрат, сокращение простоев, повышение отдачи оборудования, ускорение оборачиваемости запасов и более точная увязка расходов с получаемым результатом.

Практическая результативность применяемых инструментов зависит от их адресности. Универсальное сокращение затрат или механическое увеличение загрузки мощностей способно ухудшить другие показатели, поэтому каждое мероприятие должно оцениваться по совокупному изменению себестоимости, производительности, прибыли и ресурсоотдачи.

Наибольший эффект возникает тогда, когда предприятие не ограничивается фиксацией итоговых финансовых показателей, а выявляет конкретные причины их изменения и устраняет источники потерь. Такой подход позволяет формировать устойчивое повышение эффективности без необоснованного расширения ресурсной базы и избыточных расходов.

Список использованных источников:

1. Гаврилов Д.Е., Левченко Р.Ю., Юрченко К.П. Стратегия развития проектной деятельности на промышленном предприятии // Инновации и инвестиции. – 2021. – №. 4. – С. 105-108.
2. Гайдук В.И., Кондрашова А.В., Дрампов С.Г. Оценка эффективности и рискованности инвестиций при организации внутрихозяйственной промышленной переработки молока // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №. 114. – С. 298-312.
3. Головина А.Н., Ковалев В.Е., Малек Т.И. К вопросу исследования мультипликативных эффектов сложных производственных систем // Journal of new economy. – 2024. – Т. 25. – №. 4. – С. 127-147.
4. Кислицын Е.В. Разработка архитектуры агентной имитационной модели конкурентоспособности промышленного предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – №. 10 (444). – С. 129-136.
5. Коркин М.А. Оценка скрытых резервов технологического потенциала промышленных предприятий при внедрении новых технологий // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2022. – №. 1 (41). – С. 55-62.
6. Малярец Л.М., Сенкевич Б.В., Жуков А.В. Многокритериальная оптимизационная задача управления эффективностью производственно-хозяйственной деятельности предприятия // Проблемы экономики. – 2013. – №. 4. – С. 392-400.
7. Попов В.Л., Ташкинов А.Г. Совершенствование механизма управления промышленным предприятием // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – №. 2. – С. 172-180.
8. Толстых Т.О., Дударева О.В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7. – №. 11-3. – С. 98-102.
9. Фролов Р.А., Грибанов А.А. Методы оптимизации электрических сетей для повышения энергоэффективности и снижения затрат // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – №. 12 (81). – С. 1977-1981.

УДК 658.15:004.6

КАЧЕСТВО ДАННЫХ В ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Солтаева Алина Алашевна,
Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М.Д. Миллионщикова, г. Грозный

E-mail: soltaevaaa88@mail.ru

Аннотация. *Предложена процедура допуска данных к финансовому анализу, связывающая проверку источников с расчетом показателей и управленческой реакцией. Показано, как согласование периодов, периметров и ответственности повышает проверяемость выводов об экономическом состоянии предприятия. Раскрыты правила ведения паспорта показателя, сверки задолженности и документирования исключений. Предложены критерии, позволяющие оценивать прослеживаемость и воспроизводимость финансовой диагностики.*

Abstract. *The article proposes a procedure for approving data for financial analysis that links source checks to indicator calculation and management response. It shows how aligning reporting periods, scope and responsibilities makes conclusions about an enterprise's financial condition more verifiable. The procedure specifies an indicator record, a receivables reconciliation and a log of exceptions. It also proposes criteria for evaluating the traceability and reproducibility of financial diagnostics.*

Ключевые слова: *финансовое состояние, качество данных, информационно-аналитическое обеспечение, сопоставимость, управленческий контроль.*

Key words: *financial condition, data quality, information and analytical support, comparability, management control.*

Введение. Комплексная оценка финансового состояния требует согласования бухгалтерских показателей с информацией о хозяйственных процессах. Расчет коэффициентов по формально заполненным таблицам недостаточен: различия в периодах, единицах и составе операций способны изменить экономический смысл результата. Цель статьи – определить условия допуска данных к финансовой диагностике и порядок их преобразования в проверяемое управленческое заключение. Использованы систематизация требований к информации и моделирование контрольных процедур. В качестве отраслевого примера рассматривается АО «Чеченэнерго», для которого опубликован кейс автоматизации технологического присоединения [1].

Актуальность. Качество информации зависит от задачи ее использования. Р. Ванг и Д. Стронг рассматривают наряду с точностью контекстные характеристики, доступность и представление данных [2]. Для

финансовой оценки это означает необходимость проверять не только арифметику, но и соответствие выбранного массива конкретному вопросу: платежеспособности, оборотности или сохранению капитала. Достоверный годовой показатель может оказаться недостаточным для решения о платежах ближайшей недели.

Основная часть. Предлагается включать в аналитическую запись источник, дату формирования, отчетный период, единицу измерения, периметр операций и версию расчета. Периметр определяет, какие подразделения, договоры и виды деятельности охватывает значение. Ответственный за источник подтверждает полноту выгрузки, экономист – сопоставимость и формулу, руководитель – принятое по результатам анализа действие. Разделение этих функций делает исправления прослеживаемыми.

Процедура допуска включает последовательную проверку обязательных реквизитов, дублей, контрольных сумм и совместимости периодов. Существенный дефект блокирует интерпретацию показателя до исправления источника. При допустимой задержке значение сохраняется с указанием даты актуальности. Отсутствующее наблюдение нельзя заменять нулем: такая подмена искусственно улучшает или ухудшает коэффициент и искажает динамику. Современные подходы к измерению и мониторингу качества данных систематизируют контроль полноты, согласованности и иных характеристик на уровне инструментов и процедур [3].

Например, период погашения дебиторской задолженности рассчитывается по ее среднему остатку и сопоставимому потоку продаж. Если задолженность относится к одному составу договоров, а выручка – ко всей деятельности, полученная длительность оборота не характеризует выбранную группу. В паспорте показателя следует закрепить состав требований, порядок усреднения, число дней периода и учет налога на добавленную стоимость. Изменение методики требует пересчета сравнительного ряда.

Для электроэнергетического предприятия особенно значимо разграничение сетевого и сбытового периметров. Финансовые расчеты, полезный отпуск и потери энергии имеют различные основания формирования. Поэтому их связь сначала проверяется по границам учета и периодам, затем используется для объяснения отклонений. Проектирование аналитических наборов с заранее определенной детализацией соответствует подходу к моделированию хранилищ данных [4]. Для задач электроэнергетики применимость специализированного модуля контроля качества данных в системах поддержки решений показана также на материалах временных рядов smart grid [5].

Практический контекст показывает, что развитие аналитики должно учитывать существующую автоматизацию. В опубликованном описании проекта АО «Чеченэнерго» подтверждены система технологического присоединения на базе «1С:Бухгалтерия» и ее обмен с корпоративной платформой и системой управления производственными активами [1]. Наличие этих связей само по себе не подтверждает готовность всех данных для финансового анализа; требуется проверка состава доступных регистров.

В предлагаемой модели дефекты разделяются по влиянию на решение. Критическими считаются ошибки, меняющие знак финансового результата, состав обязательств либо вывод о платежном дефиците. Методические расхождения возникают при несовместимых формулах и границах учета. Технические ошибки включают дубли, незаполненные реквизиты и нарушение формата. Это проектная классификация: окончательные критерии существенности следует закреплять в регламенте предприятия с учетом назначения отчета.

Примером контрольной процедуры служит сверка задолженности: начальный остаток плюс начисления минус погашения с учетом корректировок должен соответствовать конечному остатку. Расхождение означает необходимость проверить состав операций и даты их отражения. Платеж без установленного договора нельзя автоматически относить к погашению конкретного требования. До идентификации он учитывается отдельно, иначе отчет может скрыть просроченную задолженность и завысить собираемость.

Для воспроизводимости сверки сохраняются исходный пакет, правила преобразования и журнал исключений. Повторная загрузка одного пакета не должна удваивать операции. После исправления источника формируется новая версия аналитического набора, связанная с предыдущей. Пользователь получает возможность установить, изменилось ли хозяйственное состояние или только исправлена ошибка учета. Такой порядок дополняет моделирование хранилища [4] прикладными условиями использования финансовых показателей.

Отдельного контроля требует момент закрытия периода. Оперативный отчет может содержать предварительные начисления, а бухгалтерская отчетность – уже уточненные суммы. Их сопоставление без отметки о статусе создаст ложное отклонение. Предлагается показывать дату среза и признак завершенности периода рядом с результатом расчета. Для ретроспективного анализа используется согласованная версия; предварительные данные применяются для оперативных решений с указанием их статуса.

Для применения процедуры целесообразно вести паспорт показателя. Помимо формулы и источника он содержит контрольную дату, владельца набора, правила отбора договоров, допустимые корректировки и признак закрытия периода. Для просроченной дебиторской задолженности отдельно фиксируются даты возникновения требования, платежа и его разнесения: их смешение меняет возраст долга даже при неизменном остатке. Если поступление подтверждено банком, но не сопоставлено с договором, аналитическая запись показывает сумму как неидентифицированную, не списывая ее с просроченного остатка.

Контрольные правила дополняются порядком обработки исключений. Реестр связывает код ошибки с записью источника, причиной, ответственным, временем обнаружения и решением об исправлении. Одна ошибка может затрагивать несколько показателей, поэтому количество некорректных строк и число искаженных выводов считаются раздельно. Для критических отклонений вводится запрет на публикацию результата; для остальных – предупреждение и срок устранения. Существенность определяется экономическим последствием: меняется ли вывод о дефиците платежных средств или направлении динамики.

Сверка сохраняет уровень детализации, на котором возникает различие. Совпадение общей суммы начислений не подтверждает правильность распределения по договорам: компенсирующиеся ошибки дают нулевое итоговое расхождение. Поэтому после агрегированной проверки исследуются группы риска – просроченные требования, ручные корректировки и записи после закрытия периода. Итоги выборки позволяют отличить разовый сбой от системной проблемы обмена. При повторном расчете контроль охватывает не только исправленную строку, но и связанные показатели: долю просрочки, собираемость и длительность оборота.

Проверка полезности процедуры строится на сопоставлении одного и того же набора отчетных задач. Доля прослеживаемых показателей определяется как отношение показателей с подтвержденным источником, формулой и версией к общему числу проверяемых показателей. Ошибки сопоставляются на одинаковое количество записей или пакетов. Рост числа найденных дефектов после запуска контроля следует анализировать отдельно от роста их фактической частоты: усиление выявления не означает ухудшения исходных данных.

Выводы. Результатом предложенной процедуры становится связка «источник – проверка – показатель – объяснение – действие». К каждому отклонению прикрепляются расчет и ответственное лицо; повторное измерение показывает, устранена ли причина. Прикладной вклад состоит в определении условий допуска информации к расчету. Оценивать работоспособность подхода следует по доле прослеживаемых показателей, частоте ошибок и времени подготовки сопоставимого отчета, а не по количеству построенных диаграмм.

Список использованных источников:

1. 1С. В «Чеченэнерго» разработали автоматизированную систему управления технологическими присоединениями // 1С:Консалтинг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://consulting.1c.ru/cases/309696.html (дата обращения: 11.09.2026). – Текст : электронный.

2. Wang R.Y., Strong D.M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers // Journal of Management Information Systems. – 1996. – Vol. 12, No. 4. – P. 5-33. – DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099.

3. Ehrlinger L., Wöß W. A Survey of Data Quality Measurement and Monitoring Tools // Frontiers in Big Data. – 2022. – Vol. 5. – Art. 850611. – DOI: https://doi.org/10.3389/fdata.2022.850611.

4. Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling. – 3rd ed. – Indianapolis : Wiley. – 2013. – 608 p.

5. Rinaldi G., Crema Garcia F., Agudelo O.M., Becker T., Vanthournout K., Mestdagh W., De Moor B.A Framework for a Data Quality Module in Decision Support Systems: An Application with Smart Grid Time Series // Proceedings of the 25th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2023). – 2023. – Vol. 1. – P. 443-452. – DOI: https://doi.org/10.5220/0011749700003467.

УДК 658.15:004.94

СЦЕНАРНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ НАДСТРОЙКИ В АО ЧЕЧЕНЭНЕРГО

Солтаева Алина Алашевна,
Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М.Д. Миллионщикова, г. Грозный

E-mail: soltaevaaa88@mail.ru

Аннотация. *Рассмотрены условия экономической приемлемости аналитической надстройки для АО «Чеченэнерго». На проектных допущениях рассчитана чистая приведенная стоимость и проверена чувствительность результата к затратам, снижению потерь и доле эффекта, относимой к аналитике. Определены пороги безубыточности и порядок проверки результата пилота. Показано, какие данные необходимы, чтобы отделить расчетный сценарий от подтвержденной денежной экономии до расширения проекта.*

Abstract. *The article examines the conditions under which an analytics layer for JSC Chechenenergo would be economically feasible. Net present value is calculated under project assumptions, with sensitivity tests for costs, loss reduction and the share of benefit attributable to analytics. Break-even thresholds and a pilot verification procedure are presented. The article specifies the evidence needed to distinguish a modeled scenario from verified monetary savings before project expansion.*

Ключевые слова: *АО «Чеченэнерго», BI, финансовый риск, сценарный анализ, экономический эффект, NPV.*

Key words: *JSC Chechenenergo, business intelligence (BI), financial risk, scenario analysis, economic benefit, NPV.*

Введение. Совершенствование информационно-аналитического обеспечения требует выбора соразмерного по затратам решения. Для АО «Чеченэнерго» отправной точкой служит существующая автоматизация: открытый кейс 1С описывает систему технологического присоединения и ее интеграции [1]. Цель статьи - определить экономические условия внедрения ограниченной аналитической надстройки. Метод исследования - моделирование денежных потоков и анализ чувствительности на материалах авторской магистерской работы [2].

Актуальность. Предлагаемая процедура связывает финансовый риск, дефицит данных, паспорт ключевого показателя, BI-контроль, управленческую реакцию и подтверждение эффекта. BI понимается как аналитическая обработка и визуализация данных для принятия решений. Надстройка использует согласованные выгрузки, проверяет их и показывает отклонения. Ее отличие от

обычного отчета состоит в закреплении формулы, источника, ответственного и порядка обработки сигнала. Оценка эффективности BI-систем в современной литературе связывается не только с техническими характеристиками, но и с качеством информации, использованием аналитики и ее влиянием на управленческие и организационные результаты [3; 4].

Основная часть. Проектная стоимость определяется ресурсным способом: 750 человеко-часов по 2 000 руб. и резерв 10% дают первоначальные вложения 1,650 млн руб. Сопровождение по 20 часов ежемесячно оценивается в 0,480 млн руб. в год. Расчет предполагает достаточность существующих лицензий и оборудования. Это авторский бюджет, который подлежит уточнению при обследовании и не является утвержденной сметой предприятия.

Для сопоставления затрат с потенциальным результатом использован сценарий снижения сетевых потерь. Годовой эффект задан формулой $E = Q \times (\delta / 100) \times c \times a$, где Q - поступление энергии, млн кВт·ч; δ - снижение потерь, процентные пункты; c - стоимостный ориентир, руб./кВт·ч; a - доля эффекта, относимая к аналитике. Приняты параметры исходной работы [2]: $Q = 3\,800{,}308708$; $\delta = 0{,}10$; $c = 1{,}67395$; $a = 0{,}20$. Получено $E = 1{,}272$ млн руб. в год.

Снижение потерь и доля атрибуции являются допущениями. Аналитическая система помогает выявлять отклонения, но устранение их причин требует организационных и технических действий. Поэтому расчетный эквивалент энергии становится денежной выгодой только при подтвержденном уменьшении соответствующих выплат. Автоматически относить весь результат снижения потерь к внедрению BI некорректно.

Расчет выполнен на пять лет при ставке дисконтирования 20%. В первом году учитывается половина годового эффекта и сопровождения, в последующие четыре - полный поток. Денежные потоки относятся на конец года; вложения - на начало проекта. Суммы заданы в постоянных ценах, без НДС, до налога на прибыль и без остаточной стоимости. При коэффициенте дисконтированных потоков $A = 0{,}5 / 1{,}2 + \Sigma_{t=2}^{5}(1{,}2)^{-t} = 2{,}57395$ получаем $NPV = -1{,}650 + (E - 0{,}480) \times A = 0{,}389$ млн руб.

При снижении потерь на 0,05 п.п. NPV составляет −1,248 млн руб., при 0,15 п.п. - 2,027 млн руб. Совместный рост вложений и сопровождения на 20% снижает базовый результат до −0,188 млн руб. Граница безубыточности соответствует годовому эффекту около 1,121 млн руб. Таким образом, положительный базовый результат чувствителен к стоимости и фактическому вкладу аналитики.

Состав надстройки ограничивается выгрузками для приоритетных показателей, контролем загрузки и двумя аналитическими экранами. Первый связывает ликвидность и расчеты, второй - отраслевые отклонения и качество информации. Детализация наборов должна быть определена до построения визуализаций, что соответствует принципам проектирования хранилищ данных [5]. Порог предупреждения задается в паспорте показателя вместе с источником и основанием выбора; универсальным нормативом для предприятия он не объявляется.

Сигнал должен сопровождаться проверкой первичных данных и назначением ответственного за действие. Например, рост просрочки сначала проверяется на неразнесенные платежи и изменение состава договоров. Только после сверки формируется перечень требований для работы с должниками. Закрытие сигнала предполагает повторный расчет и запись о выполненном действии. Поэтому результат пилота оценивается по завершенным контрольным процедурам, а не только по наличию панели показателей.

Для независимого воспроизведения базового NPV можно представить поток по годам: первоначальный отток составляет 1,650 млн руб.; поток первого года - около 0,396 млн руб.; каждого из следующих четырех лет - около 0,792 млн руб. Расчет ведется по неокругленным значениям эффекта. Простая окупаемость с учетом полугодового запуска равна приблизительно 2,58 года. Она не учитывает стоимость денег во времени и потому рассматривается как дополнительная характеристика к NPV.

Предельный первоначальный бюджет при базовом эффекте определяется как произведение чистого годового потока на коэффициент A и составляет около 2,039 млн руб. Это условие действует при неизменных расходах сопровождения и графике запуска. Если доля результата, относимая к аналитике, снижается с 20 до 15%, NPV становится отрицательным: приблизительно −0,429 млн руб. Следовательно, обоснование атрибуции имеет такое же значение, как и уточнение цены разработки.

Подтверждение косвенного эффекта требует фиксировать технические мероприятия, изменения нагрузки и границ учета, происходившие одновременно с пилотом. Сравнение только двух годовых значений потерь не позволяет отделить их влияние от вклада аналитики. На доступном уровне детализации следует сопоставлять одинаковые периоды и периметры, документировать причины изменений и исключать повторный учет одной выгоды. До такой проверки расчет остается сценарием для обсуждения бюджета, а не доказательством достигнутой экономии.

Помимо заданных значений снижения потерь, полезно оценить минимальный вклад аналитики в результат. При прежних Q, c и снижении потерь на 0,10 п.п. пороговый годовой эффект 1,121 млн руб. соответствует доле атрибуции около 17,6%. Если фактически подтвержденная доля окажется ниже, NPV станет отрицательным даже при неизменном уменьшении потерь. При сохранении доли 20% эквивалентная граница снижения потерь составляет около 0,088 п.п. Разница между базовым значением 0,10 п.п. и порогом мала, поэтому решение о вложениях нельзя принимать, опираясь только на точечный прогноз. Эти пороги рассчитаны для принятого пятилетнего горизонта и ставки 20% [2].

Чтобы проверить долю результата, относимую к аналитике, до запуска пилота фиксируются перечень участков, период наблюдения, исходные потери, состав учетных точек и уже запланированные мероприятия. В ходе пилота каждый сигнал BI связывается с актом проверки и последующим действием: уточнением схемы учета, устранением технического дефекта либо сверкой начислений. Эффект можно связать с аналитикой, если прослеживается путь от сигнала к действию и затем к измеренному результату при сопоставимых

границах учета. Изменение нагрузки или учетного периметра описывается отдельно; без такой сверки доля атрибуции остается сценарным допущением, а не эмпирически установленной величиной.

Отдельно подтверждается переход от физического показателя к денежному потоку. Сокращение потерь на заданное число киловатт-часов не равнозначно поступлению денег: требуется показать, какая оплачиваемая закупка или иной расход действительно снизились и в каком периоде это отражено. Выгоду, уже учтенную в мероприятиях по снижению потерь, повторно относить на BI нельзя. В итоговой карточке пилота сопоставляются подтвержденный годовой эффект, стоимость сопровождения, дополнительные расходы и NPV по исходной формуле. Если порог 1,121 млн руб. не достигнут, масштабирование откладывается до уточнения затрат или подтверждения большего эффекта.

Выводы. До расширения проекта необходимо сравнить сопоставимые отчеты до и после пилота: трудозатраты, долю ошибочных пакетов, задержки обновления и прослеживаемость показателей. Высвобождение времени признается денежной экономией только при сокращении оплачиваемых затрат. Итог исследования - проверяемое условие запуска: подтвержденный эффект должен покрывать сопровождение и дисконтированное возмещение вложений. Предложенная процедура ограничивает риск завышения выгод цифровизации; рассчитанный NPV не является результатом состоявшегося внедрения.

Список использованных источников:

1. 1С. В «Чеченэнерго» разработали автоматизированную систему управления технологическими присоединениями // 1С:Консалтинг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://consulting.1c.ru/cases/309696.html (дата обращения: 11.09.2026). – Текст : электронный.

2. Солтаева А.А. Информационно-аналитическое обеспечение комплексной оценки финансового состояния промышленного предприятия : материалы магистерской диссертации. – Грозный. – 2026. – Гл. 3, п. 3.3. – Неопубликованная рукопись.

3. Al-Okaily A., Teoh A.P., Al-Okaily M., Iranmanesh M., Al-Betar M.A. The Efficiency Measurement of Business Intelligence Systems in the Big Data-Driven Economy: A Multidimensional Model // Information Discovery and Delivery. – 2023. – Vol. 51, No. 4. – P. 404–416. – DOI: https://doi.org/10.1108/IDD-01-2022-0008.

4. Mudau T.N., Cohen J., Papageorgiou E. Tracing the Effects of Business Intelligence on Management Controls and Organisational Performance // Journal of Enterprise Information Management. – 2026. – Advance online publication. – DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2024-0581.

5. Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling. – 3rd ed. – Indianapolis : Wiley. – 2013. – 608 p.

УДК 33

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ПУШКИНСКОМ РАЙОНЕ В 1990-Е ГОДЫ: ТЕНДЕНЦИИ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Утяшев Владислав Иванович,
Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, г. Санкт-Петербург

E-mail: utyashev2016vlad@yandex.ru

Аннотация. *В статье анализируется демографическое положение Пушкинского района Санкт-Петербурга в 1990-е годы, а также социально-экономические факторы, определившие динамику демографических процессов. На основе анализа архивных документов, материалов местной периодической печати воссоздается картина демографической ситуации в Пушкинском районе. Рассмотрены демографические тенденции: рост смертности, снижение рождаемости, старение коренного населения, а также некоторые социально-экономические факторы, формирующие демографическую ситуацию в Пушкинском районе.*

Abstract. *The article analyzes the demographic situation in the Pushkin District of St. Petersburg in the 1990s, as well as the socio-economic factors that determined the dynamics of demographic processes. Based on an analysis of archival documents and materials from the local periodical press, a picture of the demographic situation in the Pushkin District is reconstructed. The article examines demographic trends: rising mortality, declining birth rates, aging of the native population, as well as certain socio-economic factors shaping the demographic situation in the Pushkin District.*

Ключевые слова: *безработица, брак, демография, заболеваемость, здравоохранение, миграция, Пушкинский район в 1990-е годы, рождаемость, семья, смертность, социальная помощь, старение населения.*

Key words: *unemployment, marriage, demographics, morbidity, healthcare, migration, the Pushkin District in the 1990s, birth rate, family, mortality, social assistance, population ageing.*

Введение. Актуальность. Период социально-экономической трансформации, проходивший в Российской Федерации в 1990-е годы, радикально отразился на экономической и политической системе, что непосредственно влияло на количество и состав населения. Экономический кризис, охватывающий все регионы страны, вызванный разрывом прежних хозяйственных и экономических связей отразился на процессах естественного движения населения вызвав «демографический шок» 1990-х, который выражался в резком падении рождаемости, росте смертности и естественной убыли населения. Если число родившихся сокращалось монотонно, то смертность резко

возросла – в 1990 году 1,65 млн человек, в 1993 году 2,1 млн человек, а в 1994 году 2,3 млн. Сокращение числа родившихся происходило параллельно со снижением величины суммарного коэффициента рождаемости, так в 1990 году он составлял 1,892, а к концу десятилетия в 1999 году 1,157 [1, с. 815].

Основная часть. Пушкинский район Санкт-Петербурга, представляющий собой сеть населенных пунктов, прилегающих к Санкт-Петербургу, не стал исключением и является уникальным объектом для изучения. Исторически сложившаяся специфика района, не располагавшего промышленным потенциалом, но развитой социальной и научно-исследовательской инфраструктурой предопределило особую уязвимость его социальной сферы и экономики перед рыночными преобразованиями первой половины 1990-х годов, что оказало непосредственное влияние на демографические тенденции Пушкинского района.

Численность населения Пушкинского района в 1990-е годы колебалась в пределах 102-109 тысяч человек (рис. 1). По состоянию на декабрь 1995 года в гендерной структуре населения мужчины составили 48%, а женщины 52%. Средний возраст составлял 39 лет, численность трудоспособного населения 47,8% от общего числа населения, численность жителей пенсионного возраста 23% от общей численности населения [2, л. 11].

По состоянию на декабрь 1996 года в гендерной структуре населения мужчины составили 46%, женщины 54%; численность трудоспособного населения составляла 49,7% от общей численности, а численность лиц пенсионного возраста – 24,2% [2, л. 140]. По состоянию на декабрь 1998 года численность трудоспособного населения составляет 51,1 %, а численность лиц пенсионного возраста – 23,2% [2. л, 198]. Данные колебания демографических показателей показывают тенденцию изменения гендерного баланса населения в пользу женщин, а также количественное увеличение лиц пенсионного возраста, что говорит о старении населения.



Рис.1 Численность населения Пушкинского района тыс. человек с 1992-1999гг.
Источник: составлено автором по данным [2; 3]

Ключевым проявлением демографического кризиса в Пушкинском районе Санкт-Петербурга является соотношение рождаемости и смертности. По имеющимся данным за период с 1991 по 1996 гг. смертность населения значительно превышала рождаемость (рис. 2). В начале 1990-х годов разрыв между этими показателями был значительным, а к середине десятилетия он кратно увеличился, что соответствует общероссийской тенденции «демографического шока» [4, с. 5-7]. Лишь к 1996 году наметилась слабая перспектива к сокращению этого разрыва, однако смертность по-прежнему существенно превышала рождаемость, что свидетельствовало о сохранении низких демографических показателей среди коренного населения Пушкинского района Санкт-Петербурга.



Рис.2 Показатели рождаемости и смертности
в Пушкинском района на 1000 жителей (1990-1996 гг.)
Источник: составлено автором по данным [5]

Общероссийский контекст подкрепляет данную тенденцию, так в 1994 году общий коэффициент рождаемости в стране снизился до 9,6%, а уровень смертности повысился до 15,7%, в результате чего естественная убыль населения достигла максимального значения – 6,1% (893,2 тыс. человек в год) [7, с. 5].

Данные о работе родильного дома в городе Пушкин подтверждают резкое падение рождаемости. Если в 1987 году в роддоме родилось 3024 ребенка, то к концу 1990-х годов этот показатель сократился примерно до 900 детей

в год, то есть более, чем в три раза. Главный врач роддома Никаноров А.А. связывал данный фактор с социальными условиями: моральным климатом, неустроенностью людей на бытовом уровне, проблемами с приобретением товаров первой необходимости [8.с.1.]. Никаноров А.А. также отмечал резкий рост патологий среди беременных женщин, вызванных плохой экологией, низким уровнем жизни, алкоголизмом и наркоманией [9. с.2].

Выявленные тенденции демографического развития Пушкинского района Санкт-Петербурга в 1990-е годы, такие как: падение рождаемости, рост смертности и старение коренного населения, которые сопровождались определенными социально-экономическими факторами.

Изменения в перспективах института брака и семьи так с 1989 по 1993 г. число вновь заключенных браков сократилось почти на четверть (число же разводов при этом увеличилось на 14%). Минимальной отметки показатель регистрации браков в России достиг в 1998 г. [10. с.80]. Брака-разводные процессы в Пушкинском районе в 1990-е годы также характеризовались высоким количеством разводов. В 1996 году отдел ЗАГС Пушкинского района зарегистрировал 695 браков и 490 разводов на каждые 100 браков приходилось около 70 разводов [11.с.1]. В 1998 году соотношение несколько улучшилось, так на 806 браков приходилось 455 разводов [12.с.1]. Однако количество разводов все равно оставалось высоким.

Развал СССР в 1991 г. сопровождался кардинальной трансформацией экономики (падение производства, закрытие предприятий, рост безработицы). Доля безработных в составе экономически активного населения в 1992 г. составила 4,7%, а в 1993 г. достигла 5,5% [1.с.815]. Специфика Пушкинского района отличалась высокой долей бюджетных учреждений образования, здравоохранения, культуры и научно-исследовательских центров делала его особенно уязвимым. Сокращение финансирования бюджетной сферы привело к массовым увольнениям и падению уровня жизни [13.с.58].

Экономические преобразования первой половины 1990-х привели к стремительному обесцениванию доходов населения. Индекс потребительских цен в 1992 году составил 2608,8%, что стало беспрецедентным для мирного времени показателем [14.с.8]. Реальная начисленная заработная плата к 1999 году снизилась до 32,8% от уровня 1990 года, а реальный размер месячных пенсий только за один 1992 год упал почти наполовину [15.с.3]. Стремительно росли цены на продукты питания, больше всего дорожали: масло, хлебобулочные изделия, мясо. Так основные затраты большей части населения составляли продукты питания – около 70 процентов трат от ежемесячного дохода. [16.с.1]. Режимом ухудшением структуры, недостатком белков и витаминов характеризуется питание значительной части населения страны, что сказывается на здоровье нации. Потребление самых необходимых продуктов, необходимых для поддержания здорового состояния организма, упало до крайне низкого уровня, при котором начинаются физиологические изменения в организме и деградация здоровья [19.с.8].

Наблюдается сокращение финансирования учреждений здравоохранения, в которых и так ощущалась нехватка лекарств и оборудования, что стало следствием роста заболеваемости в Пушкинском районе. В середине 1090-х гг.

в Россию вернулись многие болезни, с которым и было покончено в советское время, например, некоторые инфекционные заболевания такие как туберкулез, сифилис [19.с.16]. Количество заболевших сифилисом в Пушкинском районе за период с 1985 по 1995 год выросла в 28 раз [17.с.1]. Вырос показатель заболеваемости туберкулезом и смертности от заболевания [17.с.1]. В 1995 году в районе было зарегистрировано 2355 больных диабетом [18.с.2].

Больница № 38 имени Н.А. Семашко, оставалась главным медицинским учреждением города, сотрудники которой были вынуждены функционировать в условиях жесточайшего дефицита ресурсов. Число коек сократилось с 910 до 650, палаты были переполнены, не хватало донорской крови и медикаментов. Врачи и медсестры получали зарплату в 2-3 раза меньшую, чем грузчики в коммерческих структурах, что вело к оттоку кадров [20.с.2].

В условиях социально-экономического кризиса 1990-х годов немаловажным фактором в рамках демографической политики являлась социальная поддержка населения. Ключевой проблемой 1990-х годов была очень высокая бедность, которая на пике достигала трети населения страны. Советская система социальной защиты в первые годы перехода к рынку не претерпела существенных изменений и не была рассчитана на высокий уровень неравенства [22.с.9]. Руководство администрации Пушкинского района осознавало остроту ситуации и пыталась смягчить последствия кризисных явлений, которые в том числе влияли на демографическую ситуацию. Так в 1992 году было создано Управление социальной защиты населения Пушкинского района, открылись центры социальной помощи. В 1995 году Центр социального обслуживания населения оказал необходимую поддержку более 12 тысячам жителей Пушкинского района [21.с.1].

В отличие от многих других регионов России Пушкинский район Санкт-Петербурга не испытал массового оттока населения. Более того, численность жителей района формально росла за счет внутренней миграции в рамках Санкт-Петербурга и прибытия населения из других населенных пунктов России, а также внешней миграции из бывших союзных республик. Так в 1994 году было принято решение о строительстве 100-квартирного дома для военных пенсионеров из стран мигрировавших Прибалтийских стран на Павловском шоссе [23.с.1].

Общероссийский контекст вынужденной миграции был масштабным. Регистрация вынужденных мигрантов началась в России с середины 1992 года. Их число достигло максимума в начале 1998 года, составив 1 191 939 человек. Подавляющее большинство вынужденных мигрантов имели статус вынужденного переселенца. Наибольшее их число до 1995 года было из Таджикистана, Азербайджана и Грузии; в 1994-1996 годах половина новых беженцев прибыла из Казахстана и Узбекистана [24]. Приток мигрантов в Пушкинский район компенсировал естественную убыль и давал формальный рост, однако тенденция к сокращению коренного населения Пушкинского района продолжала усиливаться. Кроме того, мигранты (особенно вынужденные переселенцы) нередко оказывались в наиболее уязвимом положении, усиливая нагрузку на социальную инфраструктуру.

Выводы. Демографические процессы в Пушкинском районе в 1990-е годы приобретали кризисных характер, основные черты которого совпадали с общероссийскими тенденциями. Рождаемость сократилась почти в 2 раза, смертность выросла, превысив рождаемость в среднем в 2,1 раза, а в пике доходила до 2,8 раз, происходило старение населения. Наблюдается сокращение числа зарегистрированных браков, а значительная доля уже созданных семей откладывала рождение детей из-за материального положения. Стоит отметить, что по общему показателю количества населения кризисные тенденции демографического положения Пушкинского района оставались скрытыми. На протяжении всего рассматриваемого периода происходил формальный рост численности населения за счет мигрантов из бывших союзных республик, других регионов России, а также за счет миграции между районами Санкт-Петербурга, параллельно с этим коренное население сокращалось и старело, а рождаемость среди жителей Пушкинского района падала. Социально-экономические факторы, определившие эти тенденции, носили комплексный характер. Ключевую роль сыграли: безработица, рост цен на товары первой необходимости, падение реальных доходов населения, деградация системы здравоохранения.

Таким образом, за формальным ростом численности населения скрывался демографический кризис, концентрировавший в себе общероссийские тенденции, но проявившийся в Пушкинском районе достаточно в специфической форме.

Список использованных источников:

1. Рязанцев С.В., Рыбаковский Л.Л. Демографическое развитие России в XX-XXI веках: историческое и геополитическое измерения // Вестник Российской академии наук. – 2021. – Т. 91, № 9. – С. 810-819.

2. ЦГА СПб Ф. Р-10065 Оп. 6-1. Д. 1. – 217 л.

3. ЦГА СПб. Ф. Р-8969. Оп. 2. Д. 177. – 214 л.

4. Рыбаковский Л.Л., Кожевникова Н.И. Депопуляция в России, ее этапы и их особенности // Народонаселение. – 2018. – Т. 21. № 2. – С. 4-17

5. ЦГА СПб. Ф. Р-8969. Оп. 2. Д. 178. – 56 л.

7. Короленко А.В. Об исследовании современного демографического кризиса в России: подходы и оценки // Вопросы территориального развития. – 2014. – №10 (20). – 14 с.

8. Девочек родилось больше // «Царскосельская газета». – 1997. – № 1 (6 января) – 4 с.

9. Дом с которого начинается жизнь // «Царскосельская газета». – 1999. – № 112 (2 октября) – 4 с.

10. Пушкарева Н.Л., Казьмина О.Е. Брак в России XX века: традиционные установки и инновационные эксперименты // Этнографическое обозрение. – 2003. – № 4. – С. 67-89.

11. Разводы догоняют браки // «Царскосельская газета». – 1997. – № 1 (6 января) – 4 с.

12. От рождения до смерти // «Царскосельская газета». – 1999. – № 53 (15 мая) – 4 с.

13. Утяшев В.И. рынок труда в городе Пушкин: проблемы и особенности 1991-1999 годы // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – №4 (37). – С. 54-58.

14. Назарчук М.И. Особенности рыночных преобразований в экономике российской Федерации в 90-х годах XX века // Экономика промышленности. – 2009. – №1 (44). – 11с.

15. Подешевели только овощи // «Царскосельская газета». – 1994. – № 119 (8 октября) – 4 с.

16. Неудержимый рост сифилиса // «Царскосельская газета». – 1995. – № 67 (17 июня) – 4 с.

17. Туберкулез перешел в наступление // «Царскосельская газета». – 1995. – № 64 (8 июня) – 4 с.

18. Симонян Р.Х. О некоторых социально-демографических результатах экономических реформ 1990-х годов в России // Социология власти. – 2010. – №5. – С. 6-17.

19. «Семашка» – больница для бедных // «Царскосельская газета». – 1994. – № 51 (30 апреля) – 4 с.

20. Кто должен помогать людям // «Царскосельская газета». – 1995. – № 28 (11 марта) – 4 с.

21. Дмитриев М.Э. Ход реализации и итоги реформ социальной сферы начала 2000-х гг. в России: переосмысление в ретроспективе // ВТЭ. – 2024. – №3. – С. 7-30.

22. Дом для военных в Пушкине – первый, дальше будут другие // «Царскосельская газета». – 1994. – № 61 (26 мая) – 4 с.

23. Национальный атлас России. В 4 т. Т. 3. Население. Экономика // гл. ред. В.С. Тикунов. – М.: Роскартография. – 2008. – 495 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nationalatlas.ru/tom3/76-77.html (дата обращения: 02.09.2026)

УДК 33

СИСТЕМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Магомедмирзоева Джамиля Ярметовна,
Семилетова Яна Игоревна,
Ковалева Мария Сергеевна,
Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: 2440204@gmail.com

Аннотация. *В статье разбираются теоретические и практические стороны системной организации государственной гражданской службы Российской Федерации. Автор смотрит, как сейчас выстроены управление и координация работы государственных органов в сфере госслужбы, и показывает слабые места: полномочия разбросаны между разными органами, из-за этого в правовой базе появляются противоречия, а ответственность, по сути, размывается. Отдельно поднимается непростой вопрос о том, нужен ли единый централизованный орган управления государственной службой. Если взглянуть на сегодняшние процессы цифровой трансформации государственного управления, включая проект «Гильотина отчетности», внедрение электронного документооборота и развитие ФГИС «Госкадры», становится понятнее, почему нужен переход от разрозненной модели управления к более собранной системе, где стратегическое руководство будет централизованным, а координация – опираться на цифровые инструменты. В итоге вывод такой: качество кадровой политики и работа государственной службы в целом зависят от того, удастся ли преодолеть ведомственную разобщенность и выстроить единую систему управления на базе современных информационно-коммуникационных технологий.*

Abstract. *The article examines the theoretical and practical aspects of the systemic organization of the state civil service in the Russian Federation. The author looks at how the management and coordination of the work of state bodies in the sphere of civil service are currently structured and identifies weak points: powers are distributed among different bodies, which leads to contradictions in the legal framework, and responsibility, in essence, becomes blurred. In addition, the article raises the challenging question of whether a single centralized body for managing the civil service is needed. If we look at the current processes of digital transformation in public administration, including the "Report Guillotine" project, the introduction of electronic document management, and the development of the Federal State Information System "Goskadry," it becomes clearer why a transition is needed from a fragmented management model to a more cohesive system in which strategic leadership will be centralized and coordination will rely on digital tools. Ultimately,*

the conclusion is this: the quality of personnel policy and the overall performance of the civil service depend on whether it is possible to overcome departmental fragmentation and build a unified management system based on modern information and communication technologies.

Ключевые слова: *государственная гражданская служба, системная организация, модели управления, координация государственных органов, кадровая политика, цифровая трансформация, единый орган управления, эффективность государственного управления.*

Key words: *civil service, systemic organization, management models, coordination of government bodies, personnel policy, digital transformation, unified management body, effectiveness of public administration.*

Введение. Актуальность. Системная организация государственной гражданской службы во многом и решает, насколько вообще работает публичное управление в современном государстве. В России вопрос о том, как выстроить нормальную модель управления государственной службой, уже много лет остается острым. В исследовательской литературе пишут, что административно бюрократическая модель, которую внедряют в стране, в последние годы проходит цифровую трансформацию [14; 13]. Но одна замена старых инструментов на цифровые сама по себе системные сбои не убирает: по прежнему остаются проблемы с распределением полномочий между множеством органов, с противоречиями в правовой базе и с размыванием ответственности [2; 6; 8].

Тема важна еще и потому, что нужно понять, как именно системная организация государственной гражданской службы влияет на кадровую политику и на государственное управление в целом. Особенно это видно на фоне цифровой трансформации, которая открывает новые возможности для координации и объединения управленческих процессов, но при этом заставляет пересматривать привычные организационные модели [15].

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы проанализировать существующие модели организации и координации государственных органов в сфере управления государственной службой Российской Федерации, выявить их недостатки и обосновать направления совершенствования системной организации государственной гражданской службы с учетом современных вызовов и технологических возможностей.

Основная часть. Теоретические основы системной организации государственной службы.

Теоретическое осмысление системной организации государственной службы опирается на несколько фундаментальных подходов, разработанных в рамках современной теории государственного управления.В работах российских исследователей прямо сказано: от того, насколько четко распределены полномочия, как выстроена иерархия и насколько формализованы процедуры, зависит и сама эффективность государственной службы [11; 13]. И все же, если смотреть на современные концепции публичного управления, видно, что у традиционной бюрократической модели есть вполне ощутимые пределы,

особенно когда социальные процессы становятся сложнее и запутаннее. В научной литературе обычно выделяют три основные модели публичного управления: бюрократию, Новое государственное управление и сетевую модель. У каждой свой способ решать вопрос системной организации, но ни одна не подходит для всех случаев [14; 15]. В российской практике системная организация государственной гражданской службы имеет свои особенности. В исследовательских работах отмечается проблема неэффективности нынешней модели управления, где полномочия распределены между множеством органов, из за чего появляются противоречия в правовой базе и размывается ответственность [12]. Открытым остается и вопрос о том, нужен ли единый централизованный орган управления государственной службой, как это было в исторических прецедентах [8; 15]. Современные авторы связывают решение этой проблемы с внедрением цифровых платформ и унификацией кадровых процессов [13].

Современное состояние системной организации государственной гражданской службы РФ.

Анализ действующей системы управления государственной гражданской службой Российской Федерации позволяет выделить несколько ключевых проблем. Прежде всего, это фрагментарность полномочий: функции по управлению государственной службой распределены между Президентом Российской Федерации [1; 4], Правительством Российской Федерации [3; 5], федеральными государственными органами и органами государственной власти субъектов Российской Федерации.С одной стороны, такое распределение дает определенную гибкость и позволяет учитывать региональную специфику, с другой стороны, оно создает почву для дублирования функций, противоречий в нормативно правовом регулировании и размытой ответственности за конечные результаты кадровой политики [2; 6; 7]. Особенно остро эта проблема встает в условиях цифровой трансформации государственного управления. Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления, утвержденное Правительством Российской Федерации, нацелено на то, чтобы обеспечить свободное, устойчивое и безопасное информационное взаимодействие между органами государственной власти, гражданами и бизнесом. Но добиться этого непросто, когда система управления остается фрагментированной и каждый орган власти развивает свои информационные системы и свои подходы к цифровизации [14; 15].

Серьезным шагом к решению этих проблем стало внедрение электронного документооборота. Как говорит вице премьер, руководитель Аппарата Правительства России Дмитрий Григоренко, сегодня на площадке Аппарата правительства доля электронного документооборота превышает 90%, а среднее время согласования документов сократилось с четырех дней до 1,4 дня [13]. Эти цифры показывают заметный рост операционной эффективности, но речь идет в основном об аппаратных процедурах, и сами по себе они общую систему управления не меняют [5; 15].

Цифровые инструменты как фактор интеграции управления государственной службой

Цифровая трансформация открывает новые возможности, чтобы преодолеть фрагментарность управления государственной службой. В этом процессе ключевыми инструментами выступают: Проект «Гильотина отчетности». Запущенный с 1 июля 2026 года Постановлением Правительства Российской Федерации от 8 июня 2026 года № 710 [9], этот проект направлен на сокращение избыточной региональной отчетности, устранение дублирующих запросов и внедрение единого цифрового механизма обмена данными.

Проблемы и перспективы создания единого органа управления государственной службой

Как пишут в официальных сообщениях, ведомства часто запрашивают у субъектов РФ одни и те же сведения, только в разных формах и еще в разные сроки. Из за этого нагрузка на регионы заметно растет, и это, мягко говоря, лишняя бюрократия [10]. В рамках проекта сделали Единую систему отчетности на базе ГАС «Управление». Она задает общие требования к составу и форматам отчетных данных и дает возможность передавать информацию автоматически. В проекте участвуют 46 федеральных органов исполнительной власти и 89 субъектов Российской Федерации [10].

ФГИС «Госкадры». Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы уже ведет кадровую работу в 49 министерствах и ведомствах, а также более чем в 2,5 тыс. органов власти 64 субъектов России [9]. В 2025 году Минцифры представило проект, по которому ФГИС «Госкадры» хотят превратить в единую цифровую платформу для подбора, обучения и ротации госслужащих [16]. Уже в 2025 году планируется создать цифровые профили госслужащих в личных кабинетах и оцифровать оргструктуру госорганов. В 2026 2028 годах система поиска и отбора соискателей должна быть полностью автоматизирована с применением технологий искусственного интеллекта [17]. Все эти цифровые инструменты дают технологическую базу для объединения управления государственной службой. За счет этого можно ослабить ведомственную разобщенность и ввести единые стандарты кадровой работы [16; 17]. Споры о том, нужен ли единый централизованный орган управления государственной службой, идут уже давно. Сторонники централизации говорят о единой кадровой политике, об унификации требований к госслужащим, о координации программ обучения и профессионального развития [12; 15]. Противники предупреждают, что тут легко уйти в лишнюю бюрократизацию и потерять гибкость [14].

Выводы. Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Системная организация государственной гражданской службы Российской Федерации в настоящее время характеризуется фрагментарностью полномочий, распределенных между множеством органов, что порождает противоречия в правовой базе и размывает ответственность за результаты кадровой политики [2; 6; 7].

Цифровая трансформация государственного управления, проявляющаяся во внедрении электронного документооборота [5; 13], проекта «Гильотина

отчетности» [9; 10] и развитии ФГИС «Госкадры» [16; 17], создает технологические предпосылки для преодоления указанных проблем. Однако технологические решения сами по себе не решают проблему системной организации – необходимы институциональные изменения, направленные на формирование единой системы управления государственной службой [11; 12].

Дискуссия о создании единого централизованного органа управления государственной службой должна учитывать современные технологические возможности. Оптимальной представляется гибридная модель, сочетающая централизованное стратегическое руководство с децентрализованной оперативной реализацией на базе единой цифровой платформы. Такая модель позволяет обеспечить единство кадровой политики при сохранении необходимой гибкости и учете специфики различных органов государственной власти [13; 14; 16].

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой конкретных механизмов реализации гибридной модели управления государственной службой, включая нормативно-правовое обеспечение, организационные процедуры и технологические решения [8; 12; 17].

Список использованных источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 22 января 2024 г. № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 4. – Ст. 523.

2. Федеральный закон от 22 апреля 2024 г. № 87-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации"» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 17. – Ст. 2145.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2024 г. № 785 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 3 марта 2017 г. № 256» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 25. – Ст. 3642.

4. Указ Президента Российской Федерации от 29 октября 2024 г. № 922 «О дополнительных мерах по совершенствованию оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих территориальных органов (органов) федеральных государственных органов, аппаратов федеральных судов общей юрисдикции и федеральных арбитражных судов, управлений Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации в субъектах Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 44. – Ст. 6831.

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2025 г. № 218 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 9. – Ст. 1257.

6. Федеральный закон от 23 июля 2025 г. № 243-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 30. – Ст. 4512.

7. Федеральный закон от 28 декабря 2025 г. № 505-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 52. – Ст. 7894.

8. Федеральный закон от 28 декабря 2025 г. № 505-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации"» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 52. – Ст. 7894.

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 июня 2026 г. № 710 «О проведении эксперимента по оптимизации и повышению качества отчетности, представляемой в федеральные органы исполнительной власти, государственные внебюджетные фонды и государственные корпорации» // Собрание законодательства РФ. – 2026. – № 24. – Ст. 3561.

10. В России запущена Единая система отчетности госорганов на базе ГАС «Управление» // Tadviser. – 2026. – 16 июля.

11. Свиренков Н.А. Пути совершенствования системы государственной гражданской службы // Молодой ученый. – 2024. – № 49 (444). – С. 67-71.

12. Овчинников С.С. Технология формирования цифровых компетенций государственных служащих // Социодинамика. – 2024. – № 2. – С. 58-66.

13. Григоренко Д.Ю. Цифровизация – лучший инструмент борьбы с бюрократией // Ведомости. – 2026. – 10 февраля.

14. Салин К.Г. Влияние цифровых технологий на процессы государственного управления // Молодой ученый. – 2024. – № 50 (549). – С. 116-117.

15. Цифровая трансформация системы управления кадровым составом государственной гражданской службы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 4. – С. 112-128.

16. Минцифры РФ создает единую ГИС по подбору, развитию и ротации госслужащих // Tadviser. – 2025. – 8 июля.

17. Информсистему «Госкадры» превратят в цифровую платформу с ИИ // CNews. – 2025. – 8 июля.

УДК 33

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ СПО

Черданцева Анна Евгеньевна,
Попова Ирина Николаевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: vozmilovaanna@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются актуальные вопросы финансирования учреждений среднего профессионального образования (СПО) в Российской Федерации. Анализируются основные источники финансирования, выявляются ключевые проблемы и предлагаются пути их решения. Особое внимание уделяется роли государственно-частного партнёрства, цифровизации и внедрению результативных моделей финансирования.*

Abstract. *The article examines current issues related to the financing of institutions of secondary vocational education (SVE) in the Russian Federation. The main sources of funding are analysed, key problems are identified, and ways to address them are proposed. Special attention is paid to the role of public-private partnerships, digitalisation, and the implementation of effective financing models.*

Ключевые слова: *среднее профессиональное образование (СПО), финансирование СПО, нормативно-подушевое финансирование, государственно-частное партнёрство, цифровизация образования.*

Key words: *secondary vocational education, financing of SVE, normative per capita funding, public-private partnership, digitalisation of education.*

Введение. Актуальность. Среднее профессиональное образование (СПО) играет ключевую роль в подготовке квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, обеспечивая потребности рынка труда и способствуя экономическому развитию страны. Эффективное финансирование учреждений СПО является необходимым условием их устойчивого развития и повышения качества образовательных услуг.

Актуальность темы обусловлена возрастающей потребностью экономики в квалифицированных кадрах, необходимостью модернизации материально-технической базы учреждений СПО, переходом к многоканальной системе финансирования образования, а также внедрением новых образовательных стандартов и технологий обучения. По данным Минпросвещения РФ, в 2025 году в системе СПО обучалось свыше 3,7 млн студентов, а потребность экономики в кадрах среднего звена оценивается на уровне 1,2-1,5 млн человек ежегодно. При этом доля выпускников СПО, трудоустроенных по специальности в первый год после выпуска, по итогам 2024 года составила порядка 67%, что подчёркивает значимость инвестиций в инфраструктуру и практико-ориентированные программы [12].

Цель исследования заключается в анализе современного состояния финансирования учреждений СПО в РФ, выявлении основных проблем и предложении путей их решения. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить нормативно-правовую базу финансирования СПО, проанализировать структуру финансирования учреждений СПО с учётом количественных показателей, выявить основные проблемы финансирования и предложить направления совершенствования системы финансирования.

Объектом исследования выступает система финансирования учреждений СПО в Российской Федерации, а предметом – экономические отношения, возникающие в процессе финансирования учреждений СПО.

Основная часть. Финансирование учреждений СПО базируется на нескольких теоретических концепциях. Теория человеческого капитала, разработанная Г. Беккером и Т. Шульцем, рассматривает образование как инвестицию, способствующую экономическому росту. С этой точки зрения финансирование СПО напрямую влияет на подготовку квалифицированных кадров, что критически важно для развития экономики [7; 15].

Теория государственного финансирования подчёркивает роль бюджета как основного источника финансирования образования. В России применяется нормативно-подушевое финансирование, при котором объём выделяемых средств зависит от количества обучающихся и установленных нормативов затрат (А.Л. Арефьев, И.М. Ильинский) [5; 11]. По данным за 2024-2025 годы, средний норматив финансирования на одного студента СПО в регионах варьируется от 120 тыс. до 350 тыс. рублей в год в зависимости от профиля подготовки: для технических и инженерных специальностей нормативы, как правило, выше из-за необходимости дорогостоящего оборудования.

Теория смешанного финансирования (Д.И. Фалько, Е.Н. Богачёва) предполагает диверсификацию источников финансирования: помимо бюджетных средств, учреждения могут привлекать внебюджетные источники, такие как платные услуги, гранты и пожертвования [14; 9]. По статистике, в 2024 году доля внебюджетных доходов в общем объёме финансирования учреждений СПО составила в среднем 12-18% по стране, при этом в отдельных регионах с развитой промышленностью этот показатель достигал 25% за счёт партнёрств с предприятиями.

Теория управления ресурсами (П. Друкер, А.А. Аузан) фокусируется на эффективном использовании финансовых ресурсов через оптимизацию расходов и внедрение проектного управления [10; 6]. Наконец, теория государственно-частного партнёрства (ГЧП), развиваемая В.А. Садовничим и С.Г. Струмилиным, подчёркивает важность взаимодействия государства, образовательных учреждений и бизнеса для повышения эффективности финансирования и качества подготовки специалистов [13].

Финансирование СПО в РФ регулируется рядом ключевых нормативных актов, среди которых Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ, Бюджетный кодекс РФ, методические рекомендации по обеспечению финансовых и кадровых условий реализации

образовательных программ СПО, а также приказы и постановления Минпросвещения России, устанавливающие методики расчёта нормативных затрат [1; 2; 3]. Ключевым механизмом финансирования выступает государственное задание, формируемое учредителем – федеральным или региональным органом власти, и определяющее объём бюджетных средств на реализацию образовательных программ.

Структура финансирования учреждений СПО включает бюджетные средства (федеральный, региональный и местный бюджеты) и внебюджетные источники (платные образовательные услуги, гранты, спонсорская помощь, доходы от предпринимательской деятельности). В последние годы наблюдаются позитивные тенденции: рост общего объёма финансирования СПО в рамках национальных проектов, увеличение доли региональных расходов после передачи полномочий на региональный уровень, развитие программ целевого обучения и взаимодействия с работодателями, а также внедрение цифровых инструментов управления финансами.

По данным Минпросвещения РФ и отчётов по национальным проектам, в 2023-2025 годах на обновление материально-технической базы СПО было выделено более 45 млрд рублей в рамках проекта «Профессионалитет» и смежных мероприятий [4; 5]. В частности, в 2025 году создано свыше 700 современных мастерских и лабораторий, оснащённых оборудованием, соответствующим стандартам WorldSkills и требованиям работодателей [16]. Кроме того, в рамках подпроекта «Профессионалитет», включенного в проект «Молодежь и дети» к концу 2026 года планируется охватить более 1 млн студентов и вовлечь свыше 1500 предприятий в партнёрские программы [5].

Вместе с тем анализ современного состояния финансирования СПО позволяет выделить ряд существенных проблем. Прежде всего, несмотря на рост объёмов финансирования, бюджетные средства часто не покрывают реальные потребности учреждений, особенно в части обновления материально-технической базы. Инерция нормативно-подушевого финансирования приводит к тому, что нормативы могут не учитывать специфику отдельных профессий и специальностей, требующих дорогостоящего оборудования, региональные особенности и качество образования [3; 5].

Кроме того, доля средств на капитальные расходы, такие как закупка оборудования, ремонт и развитие инфраструктуры, зачастую минимальна. По оценкам экспертов, в структуре расходов учреждений СПО на капитальные вложения приходится лишь 8-12% от общего объёма средств, что недостаточно для системной модернизации. Зависимость от регионального бюджета также создаёт сложности: после передачи полномочий многие субъекты РФ сократили расходы на образование из-за дефицита средств. Так, в ряде регионов доля финансирования СПО из регионального бюджета снизилась на 5-15% в реальном выражении за последние 3 года [12].

Слабое привлечение внебюджетных источников, низкая доля доходов от платных услуг, грантов и пожертвований дополнительно ограничивают финансовые возможности учреждений. В среднем по стране доля доходов от платных образовательных услуг в структуре внебюджетных поступлений

составляет около 40-50%, тогда как доходы от грантов, спонсорской помощи и целевых проектов – не более 20-30% [9].

К числу проблем относится и неэффективное использование средств ввиду недостаточной прозрачности расходования бюджета, отсутствия систем проектного управления и цифровизации процессов. Несовершенство системы отчётности отвлекает ресурсы от основной деятельности, а недостаток квалифицированных специалистов по финансовому менеджменту в образовательных учреждениях усугубляет ситуацию.

Для преодоления выявленных проблем можно предложить ряд направлений совершенствования системы финансирования. Во-первых, целесообразно дифференцировать нормативы финансирования с учётом сложности и капиталоёмкости профессий, качества образования и региональных особенностей: например, для специальностей, требующих дорогостоящего оборудования, нормативы должны быть выше. Практика пилотных регионов показывает, что увеличение норматива на 20-40% для технических специальностей позволяет существенно повысить долю обновлённого оборудования и уровень практической подготовки студентов [3].

Во-вторых, перспективно внедрение финансирования на основе результатов (KPI), при котором часть бюджетных ассигнований привязывается к показателям эффективности: трудоустройству выпускников, удовлетворённости работодателей, участию в региональных и федеральных проектах, а также качеству материально-технической базы. В ряде пилотных проектов доля «результативного» финансирования достигает 15-20% от общего объёма бюджетных средств учреждения.

Развитие внебюджетных источников предполагает расширение платных образовательных услуг, привлечение грантов (федеральных, региональных, корпоративных), создание эндаумент-фондов и сотрудничество с предприятиями в рамках целевой подготовки и софинансирования проектов [9]. Внедрение проектного управления и цифровизации включает использование систем для планирования бюджета, автоматизацию контроля расходов, аналитику данных (например, ФГИС «Моя школа») и внедрение электронного документооборота [6].

Развитие ГЧП может осуществляться через создание учебно-производственных центров и технопарков, привлечение частных инвестиций в инфраструктуру и реализацию совместных образовательных программ с предприятиями [13]. Повышение прозрачности и контроля достигается внедрением систем общественного контроля, публикацией финансовых отчётов, созданием наблюдательных советов с участием работодателей и общественности, а также аудитом эффективности расходования средств. Наконец, важно организовать программы повышения квалификации для бухгалтеров и экономистов образовательных учреждений, чтобы обеспечить профессиональное развитие финансовых кадров.

Реализация предложенных мер уже осуществляется в рамках федеральных проектов. Так, подпроект «Профессионалитет» направлен на создание образовательно-производственных кластеров, объединяющих колледжи и

предприятия: работодатели участвуют в финансировании и оснащении учебных заведений, а также в разработке образовательных программ [5]. Национальные проекты «Образование» предусматривают выделение средств на обновление материально-технической базы и создание мастерских, соответствующих стандартам WorldSkills [4]. Региональные программы развития СПО также предусматривают софинансирование из региональных бюджетов и средств предприятий.

Ярким примером успешного внедрения ГЧП является создание учебно-производственных комплексов при крупных предприятиях, где студенты проходят обучение и практику на современном оборудовании, а предприятия получают готовых специалистов. Такой подход не только повышает качество подготовки кадров, но и укрепляет связь между образованием и реальным сектором экономики. Например, в отдельных кластерах доля трудоустройства выпускников по направлению подготовки достигает 85-90%, а уровень удовлетворённости работодателей – более 80% [12; 16].

Выводы. Финансирование учреждений СПО представляет собой сложную и многогранную проблему, требующую комплексного подхода. Сочетание нормативного анализа, статистических данных, сравнительных исследований и моделирования позволяет выявить ключевые барьеры и разработать действенные механизмы их преодоления. Предложенные направления совершенствования системы финансирования способны повысить качество подготовки кадров, обеспечить соответствие образовательных программ потребностям рынка труда, улучшить материально-техническую базу учреждений СПО, усилить взаимодействие с работодателями и повысить прозрачность и эффективность использования бюджетных средств.

Решение проблемы финансирования СПО напрямую влияет на качество подготовки кадров, технологическое развитие экономики и социальную стабильность.

Список использованных источников:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.
3. Об утверждении методик расчёта нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ СПО : Приказ Минпросвещения России (актуальная редакция на 2024 год). – М., 2020 (с последующими изменениями).
4. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). – М., 2020-2025.
5. Паспорт федерального проекта «Профессионалитет». – Минпросвещения России. – 2023-2025.

6. Арефьев А.Л. Финансирование образования в современной России: тенденции и перспективы // Образование и наука. – 2017. – № 8. – С. 45-62.

7. Аузан А.А. Институциональная экономика : учебник. – 3-е изд. – М. : Инфра-М. – 2023. – 464 с. – ISBN 978-5-16-018543-2.

8. Беккер Г.С. Человеческий капитал : теоретический и эмпирический анализ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Изд-во Института Гайдара. – 2021. – 336 с. – ISBN 978-5-93255-601-8.

9. Богачёва Е.Н. Диверсификация финансирования образовательных организаций: стратегии и механизмы // Экономика образования. – 2023. – № 2. – С. 18-31.

10. Друкер П.Ф. Эффективные решения для организаций : избранные работы; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер. – 2022. – 320 с. – ISBN 978-5-00195-112-3.

11. Ильинский И.М. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. – 2-е изд., доп. – СПб. : СПбГЭУ. – 2022. – 302 с.

12. Минпросвещения России. Статистический сборник «Система среднего профессионального образования в Российской Федерации: итоги 2025 года». – М., 2024.

13. Садовничий В.А. Образование как инструмент развития: опыт государственно-частного партнёрства // Высшее образование в России. – 2025. – № 5. – С. 3-12.

14. Фалько Д.И. Экономика образования: современные модели финансирования. – СПб. : Питер. – 2023. – 352 с. – ISBN 978-5-4461-2103-3.

15. Шульц Т.У. Инвестиции в человеческий капитал : теория и её применение на практике; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Экономика. – 2022. – 240 с. – ISBN 978-5-282-03892-7.

16. WorldSkills Russia. Отчёт о результатах мониторинга оснащения мастерских в учреждениях СПО (2023-2025 гг.). – М., 2025.

УДК 33

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕКРУТМЕНТА РАБОЧИХ КАДРОВ В ОКТЯБРЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ТЯГИ ОАО «РЖД»: ПРИМЕНЕНИЕ HR-АНАЛИТИКИ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО СКРИНИНГА КАНДИДАТОВ

Матвеева Екатерина Владимировна,
Российский университет транспорта (РУТ МИИТ), г. Москва

E-mail: matveevaKV@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматривается подбор рабочих кадров на железнодорожном транспорте на примере Октябрьской дирекции тяги ОАО «РЖД», где дефицит машинистов достиг 2,5 тысячи человек при укомплектованности 97,4%. Показано, что многоступенчатая система подбора – профессиональный отбор, медицинская комиссия, обучение и стажировка, растянутые на девять-десять лет, – плохо решается вручную и требует цифровой трансформации рекрутмента. Проанализированы возможности HR-аналитики, интеллектуального скрининга и чат-ботов первичного контакта для ускорения закрытия вакансий и сокращения нагрузки на службу персонала. Установлено, что цифровые инструменты эффективны на формальных, повторяющихся этапах отбора, но не заменяют оценку стрессоустойчивости, скорости реакции и медицинское освидетельствование кандидатов. Автор приходит к выводу, что цифровая трансформация подбора кадров способна ускорить наём, но сама по себе не решает дефицит кадров, который остаётся задачей повышения зарплат, подъёмных выплат и системы обучения «под ключ».*

Abstract. *The article examines the selection of workforce in the railway transport sector, using the Oktyabrskaya Directorate of Traction of JSC "RZD" as an example, where the shortage of train drivers has reached 2,500 people, with a staffing level of 97.4%. It is shown that the multi-stage selection system – professional selection, medical examination, training and internship, which take nine to ten years – is poorly handled manually and requires a digital transformation of recruitment. The possibilities of HR analytics, intelligent screening and primary contact chatbots to accelerate the filling of vacancies and reduce the workload on the personnel service are analysed. It has been established that digital tools are effective at formal, repetitive stages of the selection process, but they do not replace the assessment of candidates' stress resistance, reaction speed, and medical examination. The author concludes that the digital transformation of recruitment can speed up hiring, but on its own it does not solve the staff shortage, which remains a challenge that requires increasing salaries, providing relocation payments, and implementing a turnkey training system.*

Ключевые слова: *подбор кадров; железнодорожный транспорт; дефицит машинистов; цифровая трансформация рекрутмента; HR-аналитика; интеллектуальный скрининг; локомотивные бригады.*

Key words: *recruitment; railway transport; shortage of train drivers; digital transformation of recruitment; HR analytics; intelligent screening; locomotive. crews.*

Введение. Актуальность. Подбор рабочих кадров на железнодорожном транспорте – область, где кадровая служба десятилетиями действовала по накатанной колее, и колея эта до недавнего времени вполне справлялась с задачей. Сегодня же положение изменилось: применительно к Октябрьской дирекции тяги ОАО «РЖД» вопрос найма машинистов и помощников машинистов перестал быть рутинной функцией отдела кадров и превратился в предмет, требующий отдельного анализа. Подбор кадров здесь понимается не узко, как заполнение вакансий, а как многоступенчатая система – профессиональный отбор, медицинская комиссия, обучение и стажировка, растянутая на годы траектория от кандидата до машиниста первого класса. Именно эта многоступенчатость делает подбор кадров на транспорте задачей, плохо решаемой вручную. Отсюда и вырастает интерес к цифровой трансформации рекрутмента – теме, которая ещё недавно казалась факультативной.

Основная часть. Острота проблемы обусловлена совпадением нескольких процессов, каждый из которых по отдельности не выглядел бы тревожным. К концу 2024 года ОАО «РЖД» испытывает дефицит порядка 2,5 тысячи машинистов при общей численности этой профессиональной группы около 118 тысяч человек и укомплектованности 97,4% [2][6]. Штатная потребность при этом составляет 120,5 тысячи человек, и соотношение этих величин удобно представить в таблице 1, где кадровая обеспеченность сведена по двум периодам – концу 2024 года и середине 2025 года – в цифрах, а не в общих словах. К середине 2025 года компания отчиталась об укомплектованности кадрами 99,2% при численности свыше 850 тысяч работников, что отвечает некомплекту около 6,8 тысячи человек по холдингу в целом, однако острая нехватка сохранилась в Приволжском и Уральском федеральных округах, а подъёмные при приёме машинистов и помощников остались на уровне 150 тысяч рублей [8]. Основной некомплект приходится на Восточный полигон, где рост грузопотоков опережает возможности кадрового обеспечения [2]. Проблема не нова: острая нехватка персонала обозначилась ещё в 2018 году, а пандемия, начало СВО и обострившаяся конкуренция на рынке труда лишь усугубили её.

Таблица 1

Кадровая обеспеченность ОАО «РЖД» в 2024-2025 годах

Показатель	Значение	Период
Штатная потребность в машинистах, тыс. чел.	120,5	конец 2024 г.
Фактическая численность машинистов, тыс. чел.	около 118	конец 2024 г.
Некомплект машинистов, тыс. чел.	около 2,5	конец 2024 г.
Укомплектованность локомотивных бригад, %	97,4	конец 2024 г.
Численность работников холдинга, тыс. чел.	свыше 850	середина 2025 г.
Укомплектованность кадрами по холдингу, %	99,2	середина 2025 г.
Некомплект по холдингу, тыс. чел.	около 6,8	середина 2025 г.

Составлено автором по данным [2], [6], [8]

Насколько устойчив этот разрыв, легче увидеть, чем прочитать в таблице цифр, и потому уместно сослаться на рисунок 1, где слева сопоставлены штатная потребность, фактическая численность и некомплект машинистов, а справа – укомплектованность кадрами в конце 2024 года и в середине 2025 года. Сопоставление показывает то, что текстовое описание может смазать: формально высокие 97,4 и 99,2% оставляют за собой некомплект в 2,5 и 6,8 тысячи человек, и именно эти доли процента оборачиваются несостоявшимися поездками [2][6][8]. К этому добавляется длительность самого пути становления машиниста – работа помощником машиниста не менее полутора лет, а на практике до семи с половиной, плюс годы для получения квалификационных классов. Из-за этого дефицит нельзя закрыть быстро, и задача оптимизации отбора кандидатов приобретает не тактический, а стратегический характер.

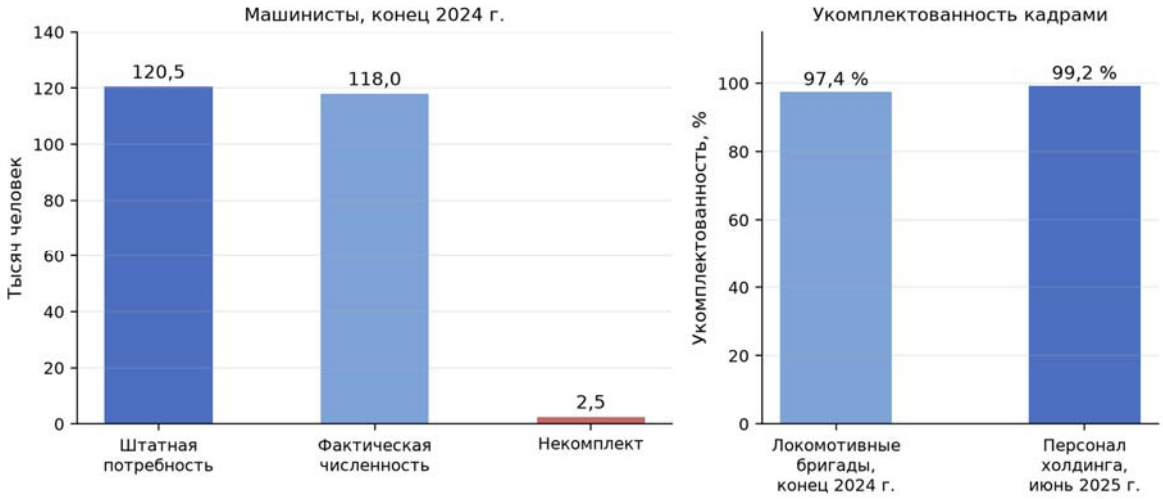


Рис. 1 Кадровая обеспеченность ОАО «РЖД»: некомплект машинистов на конец 2024 года и укомплектованность кадрами в 2024-2025 годах
Составлено автором по данным [2], [6], [8]; показатели укомплектованности рассчитаны по разному кругу работников

Дирекция тяги – структурное подразделение ОАО «РЖД», созданное в ходе реформирования отрасли, когда локомотивные депо были разделены на эксплуатационные и ремонтные. Октябрьская дирекция тяги, одна из шестнадцати региональных дирекций такого рода, действует в границах Октябрьской железной дороги и объединяет эксплуатационные локомотивные депо, от Московского и Ржевского до Санкт-Петербург-Финляндского [1]. Набирает дирекция прежде всего локомотивные бригады, и именно эта категория работников формирует ядро её кадровой потребности. Показательно, что в масштабах всей Дирекции тяги на середину 2024 года из 136 121 работника 120 149 человек составляют именно локомотивные бригады, включая 68 417 машинистов и 51 732 помощника машиниста. Цифра эта обозначает, насколько узко специализирован и насколько многочислен сегмент рынка труда, ради которого выстраивается вся система найма.

Подбор машиниста устроен принципиально иначе, чем подбор офисного сотрудника, и разница здесь не количественная, а качественная. Кандидат обязан пройти предварительный медицинский осмотр и психиатрическое освидетельствование ещё на входе, а затем регулярные периодические, предрейсовые и послерейсовые осмотры на протяжении всей карьеры, включая измерение давления, пульса и алкотестирование, порой до четырёх раз за смену. Далее следует не собеседование, а обучение: колледж или техникум по специальности «Техническая эксплуатация подвижного состава», производственная практика, обязательная стажировка помощником машиниста и лишь затем – курсы и аттестация на право управления поездом. Путь от новичка до машиниста с правом вождения пассажирских составов растягивается на девять-десять лет. При такой длине цикла любая ошибка отбора стоит отрасли не недель, а лет.

Причины дефицита накапливались годами и не сводятся к одному фактору. Непрогнозируемый график работы, недостаточная оплата в периоды ожидания смены, тяжёлые условия труда и высокая ответственность отталкивают часть кандидатов ещё на этапе выбора профессии [6]. Отток молодёжи в металлургию и химическую промышленность, предлагающие более конкурентные условия, а также структурные сокращения линейного персонала довершают картину. Последствия для перевозок очевидны: некомплект локомотивных бригад напрямую ограничивает пропускную способность именно на тех направлениях, где грузопоток растёт быстрее всего [2]. Дополнительное давление создала экономика самой компании: 2025 год ОАО «РЖД» завершило падением погрузки на 5,6% и отправкой 1,16 миллиарда тонн грузов, а осенью того же года приступило к сокращению управленческого персонала, отмене премий и введению неоплачиваемых дней [7]. Задача ускорения и удешевления найма перестаёт быть внутренним делом кадровой службы.

HR-аналитика описывает подбор персонала через набор метрик, каждая из которых отвечает на свой узкий вопрос, и применительно к дирекции тяги набор этих метрик уместно свести в таблицу 2. Время найма фиксирует срок от первого контакта с кандидатом до принятия им предложения, а время закрытия вакансии добавляет к этому внутренние этапы – согласование заявки, подготовку описания вакансии, поиск источников привлечения [4]. Стоимость найма суммирует все расходы на привлечение сотрудника, от размещения объявления до работы рекрутера и адаптации новичка [4]. Отдельно считается доля отсева на каждом этапе воронки и текучесть в первый год службы, логически продолжающая качество найма, оцениваемое по производительности и успешности адаптации новых сотрудников [3]. Для рабочих специальностей, где ошибка отбора обходится годами обучения, каждая из этих метрик получает практический смысл, не сводимый к отчётности ради отчётности.

Собранные вместе, эти показатели превращают подбор персонала из череды разрозненных решений в процесс, поддающийся измерению, но само по себе измерение ещё не есть управление. Отчётность фиксирует прошлое: сколько дней ушло на закрытие вакансии в прошлом квартале, сколько стоил один найм, какой процент кандидатов отсеялся на этапе собеседования. Переход

к прогнозу означает нечто иное – использование накопленных данных для предсказания того, где воронка подбора даст сбой в следующем цикле и сколько сотрудников понадобится через полгода при заданной динамике текучести. Именно это отличает аналитику от статистики: аналитика ищет закономерность там, где статистика лишь регистрирует факт [3].

Таблица 2

Метрики подбора персонала, применимые к дирекции тяги

Метрика	Что показывает	Значение для рабочих специальностей
Срок закрытия вакансии	Время от заявки до выхода работника	Определяет, успевает ли депо восполнять убыль бригад
Стоимость найма	Все расходы на привлечение и адаптацию одного работника	Учитывает медкомиссию, обучение и стажировку
Доля отсева по этапам	Где именно кандидаты покидают воронку	Показывает, отсеивает ли медкомиссия то, что можно отсеять раньше
Текучесть первого года	Доля ушедших в течение года после найма	Оценивает качество отбора, а не только его скорость

Составлено автором на основе [3], [4]

Российские компании уже накопили данные, показывающие цену промедления в подборе, и наглядно эти данные представлены на рисунке 2, где сроки закрытия вакансии разбиты на три группы – до одного месяца, от одного до двух месяцев и более двух месяцев. Треть работодателей тратит от одного до двух месяцев на закрытие вакансии, а четверть – более двух месяцев [4], и это при том, что долгий срок найма способен привести к потере до 40% кандидатов, которые за время ожидания находят другое предложение [4]. Показателен пример одной производственной компании, где в декабре 2025 года срок закрытия вакансии составлял 55 дней, но после внедрения AI-платформы для рекрутинга сократился до 23 дней [4]. Для подбора машинистов, где цикл подготовки и без того растянут на годы, точность измерения входного этапа – не техническая деталь, а вопрос, определяющий динамику дефицита.

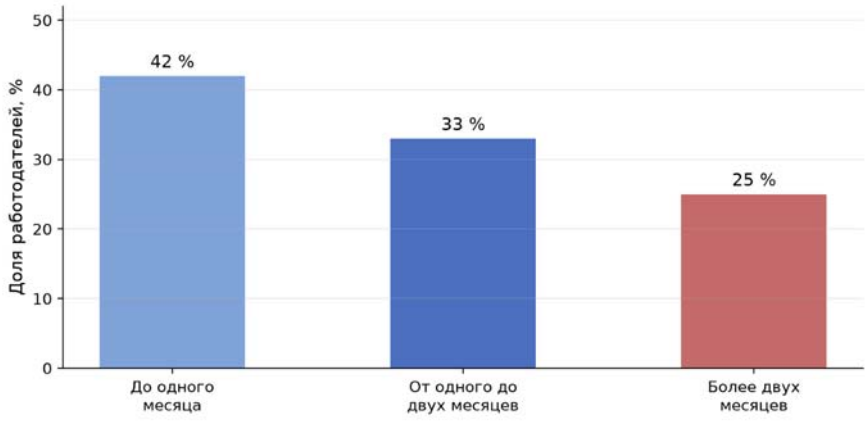


Рис. 2 Сроки закрытия вакансии у работодателей, % от числа опрошенных
Составлено автором по данным [4], [4]; доля «до одного месяца» – расчёт автора

Интеллектуальный скрининг решает вполне конкретную задачу – убрать из воронки подбора тех кандидатов, которые заведомо не пройдут дальнейшие этапы, ещё до того, как на них потрачено время рекрутёра, медицинской комиссии и учебного центра. Система разбирает анкету, извлекает формальные признаки – возраст, образование, наличие военного билета, стаж – и сопоставляет их с требованиями к должности помощника машиниста, изложенными в профессиональном стандарте «Работник по управлению и обслуживанию локомотива» [5]. Ранжирование кандидатов по степени соответствия этим критериям происходит автоматически, и рекрутёр получает уже упорядоченный список, где выше стоят те, кто соответствует минимальному набору требований, включая допустимый возраст не моложе 18 лет. Чат-бот первичного контакта берёт на себя рутинную часть диалога и передаёт живому специалисту только тех, кто прошёл этот формальный фильтр [2].

Ускорение достигается именно за счёт переноса самой трудоёмкой, но наименее содержательной части отбора на автоматизированный этап: там, где раньше рекрутёр вручную читал десятки анкет, теперь система за секунды отсекает кандидатов без нужного образования или с явными противопоказаниями по возрасту. Пример производственной компании, сократившей срок найма с 55 до 23 дней после внедрения AI-платформы, показывает порядок величины этого эффекта [4]. Для профессии машиниста, где путь от найма до допуска к самостоятельному управлению поездом растянут на годы – от полутора лет работы помощником до получения классов квалификации, – сокращение именно входного этапа отбора приобретает особый смысл. Каждая неделя, выигранная на скрининге резюме, снимает часть нагрузки с рекрутёров там, где раньше терялось время впустую.

Однако скрининг по формальным признакам работает лишь до определённой границы, и переступать эту границу опасно. Отбор по анкете способен установить наличие диплома или соответствие возрасту, но не может оценить стрессоустойчивость, скорость реакции или способность удерживать концентрацию в течение длинной смены – качества, которые определяют профессиональную пригодность машиниста в неменьшей степени, чем формальное образование [2]. Более того, ни одна анкетная система не заменяет предварительный медицинский осмотр и психиатрическое освидетельствование, обязательные при приёме на работу [6], равно как и последующие предрейсовые проверки, включающие измерение давления, пульса и алкотестирование [6]. Поэтому интеллектуальный скрининг разумно понимать не как замену профессионального отбора, а как его первый рубеж.

Всё сказанное о скрининге и HR-аналитике остаётся умозрительной схемой до тех пор, пока Октябрьская дирекция тяги не решит вопрос качества исходных данных. Анкеты, разбросанные между локомотивными депо – от Московского и Ржевского до Санкт-Петербург-Финляндского [2], – должны сойтись в едином формате, иначе система ранжирования будет сопоставлять несопоставимое. Интеграция с существующими кадровыми системами дирекции – задача не менее содержательная, чем сам алгоритм отбора, поскольку без единой базы ни расчёт сроков найма, ни автоматический скрининг резюме

попросту не с чем сопоставлять [4]. Обучение сотрудников службы персонала работе с новым инструментом – условие столь же обязательное: рекрутёр должен понимать логику ранжирования кандидатов, чтобы не превращать рекомендацию алгоритма в слепое доверие.

Риск здесь двоякий. С одной стороны, чрезмерное доверие к алгоритму способно привести к ошибочному отсеву кандидатов, чьи формальные данные выглядят слабее, чем реальная профессиональная пригодность, – а ведь именно стрессоустойчивость, скорость реакции и умение концентрироваться, а не только диплом, определяют годность к работе машинистом [2]. С другой стороны, любая автоматизированная обработка персональных данных кандидатов – возраста, состояния здоровья, результатов медицинских осмотров, включая химико-токсикологические исследования [6] – требует соблюдения требований охраны труда и профессионального стандарта «Работник по управлению и обслуживанию локомотива» [5]. Речь идёт не о рядовой вакансии, а о допуске к управлению локомотивом, где ошибка отбора оборачивается угрозой безопасности движения.

Выводы. Собранные наблюдения складываются в один итог, не слишком эффектный, но проверяемый. Цифровые инструменты HR-аналитики и интеллектуального скрининга дают эффект там, где отбор носит формальный, повторяющийся характер: отсечение кандидатов без нужного образования, без соответствия возрастным требованиям или без готовности к сменному графику на Восточном полигоне – задача, которую алгоритм решает быстрее и без утомления, а выигрыш во времени, показанный на примере производственной компании, сократившей срок найма с 55 до 23 дней, подтверждает масштаб этой экономии [4]. Предел столь же очевиден: ни один алгоритм не оценит стрессоустойчивость и умение держать концентрацию [2], и ни один скрининг не заменит медицинскую комиссию с её психиатрическим освидетельствованием [6].

Эффект в Октябрьской дирекции тяги, где дефицит машинистов складывается из общего некомплекта по сети РЖД в 2,5 тысячи человек [2][6] и усугубляется тяжестью условий труда и высокой текучестью кадров [2], возможен лишь при выполнении трёх условий: единый формат анкетных данных по всем депо дирекции, интеграция цифровых инструментов с существующими кадровыми системами и обучение рекрутёров работе с алгоритмом без слепого доверия к его рекомендациям [4]. При соблюдении этих условий цифровая трансформация рекрутмента способна ускорить закрытие вакансий и снизить нагрузку на службу персонала, но не решить дефицит кадров сама по себе. Эта задача остаётся за повышением зарплат, подъёмными выплатами и системой обучения «под ключ», которые дирекция и компания в целом уже используют как основной инструмент восполнения нехватки локомотивных бригад [6].

Список использованных источников:

1. Вакансии от Октябрьская дирекция тяги –структурное подразделение Дирекции тяги – филиала ОАО РЖД, ИНН 7708503727 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trudvsem.ru/company/478bc5b0-4060-11e7-9f39-4376a32b3f45 (дата обращения: 01.09.2026).

2. Из-за отсутствия локомотивных бригад растёт простой // Коммерсантъ. – 2024. – 28 нояб. (№ 220). – С. 7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/7329418 (дата обращения: 02.09.2026).

3. Исследования HR-рынка: ключевые цифры 2025 года // StartExam. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.startexam.ru/journal/aktualnoe/issledovaniya-hr-rynka/ (дата обращения: 02.09.2026).

4. Новый сервис упростит планирование работы локомотивных бригад // Цифровая трансформация ОАО «РЖД». – 2023. – 14 июня. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rzddigital.ru/projects/sistema-plan-lb-3–uprostit-planirovanie-raboty-lokomotivnykh-brigad/ (дата обращения: 02.09.2026).

5. Об утверждении профессионального стандарта «Работник по управлению и обслуживанию локомотива»: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 02.04.2024 № 168н (зарегистрирован в Минюсте России 14.05.2024 № 78134). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408918680/ (дата обращения: 02.09.2026).

6. РЖД не хватает около 3 тыс. работников локомотивных бригад // РЖД-Партнёр. – 2024. – 5 дек. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/rzhd-na-khvataet-okolo-3–tys-rabotnikov-lokomotivnykh-brigad/ (дата обращения: 02.09.2026).

7. РЖД столкнулись с финансовыми проблемами. Как крупнейшая компания будет их решать? // Lenta.ru. – 2026. – 13 янв. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lenta.ru/articles/2026/01/13/rzd/ (дата обращения: 02.09.2026).

8. «Эти деньги – не подарок»: в РЖД заявили о низком дефиците кадров, что за этим стоит и кто нужен на железную дорогу // 164.ру. – 2025. – 16 июня. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://164.ru/text/job/2025/06/16/75582320/ (дата обращения: 02.09.2026).

УДК 331

ОТ ВРЕМЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ К ГИГ-ЭКОНОМИКЕ

Лизовская Вероника Владимировна, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Аннотация. *В статье рассматривается концепт «гиг-экономики»: анализируется история становления гиг-экономики и история самого термина, исследуются различные подходы к пониманию гиг-экономики, ее основные участники и сама модель гиг-экономики. Автором представлены нормативные акты в разных странах, которые в той или иной степени затрагивают вопросы гиг-экономики. На основе статистики показан современный масштаб гиг-экономики, ее масштабы в развитых и развивающихся странах, основные сферы, где она получила наибольшее развитие.*

Abstract. *The article examines the concept of the "gig economy": the history of the formation of the gig-economy and the history of the term itself are analyzed, various approaches to understanding the gig-economy, it's main participants and the gig-economy model itself are explored. The author presents the regulations in different countries, which to varying degrees affect the issues of the gig-economy. Based on statistics, the modern scale of the gig-economy is shown, it's scale in developed and developing countries, and the main areas where it got the biggest influence on the market.*

Ключевые слова: *гиг-экономика, временная занятость, платформенная экономика, цифровые платформы, фриланс.*

Key words: *gig economy, temporary employment, platform economy, digital platforms, freelancing*

Цифровая экономика формирует совершенно иные условия на рынке труда в сравнении с традиционной экономикой: в цифровой экономике нет географических барьеров, сотрудники могут выполнять задачи и быть на связи 24 часа 7 дней в неделю, и, независимо от места проживания, люди могут использовать онлайн-платформы и приложения для поиска подработок, краткосрочных заказов или фриланса. По разным оценкам от 154 до 435 миллионов из 3,63 миллиарда работников во всем мире (от 4 до 12% трудящихся) выбирают именно такой формат занятости, а объем рынка по состоянию на 2025 год составляет 557 миллиардов долларов США, и он продолжает расти [7].

Идея временной занятости не нова, она зародилась в Великобритании в 1650 году, но получила признание и распространение только в конце XIX века благодаря агентствам по временному трудоустройству [7]. Как пример, после землетрясения в Сан-Франциско в 1906 году было создано агентство по временному трудоустройству, которое предоставляло рабочую силу для

восстановления города и компенсировало потери в занятости, вызванные стихийным бедствием. Это можно считать первыми этапами развития гиг-экономики, так как появилась необходимость в выполнении конкретных ограниченных во времени задач, для которых нет нужды в постоянных сотрудниках, а целесообразно привлекать именно временный труд.

Далее послевоенный бум стал следующим важным этапом в развитии гиг-экономики: для восстановления хозяйства многих стран требовались рабочие руки не для выполнения постоянных задач, а для реализации ограниченных во времени проектов. Ситуация, противоположная периоду послевоенного бума, повторилась в 1970-х годах, когда из-за экономических трудностей и ограничений в распределении рабочих мест возникли проблемы с трудоустройством из-за остановки производств. То есть сохранилась потребность во "временных работниках", но уже по причине того, что не было столько постоянных задач, и было гораздо рациональнее нанимать сотрудников именно на определенный срок для выполнения единичных задач, что в свою очередь снижало затраты компаний и в результате позволило выжить в этот кризисный период. Стали распространены полупостоянные сотрудники, которые при необходимости заполняли пробелы, например, во время отпусков или декретного отпуска, в то время как бизнес продолжал работать.

Далее, 1990-е годы и последующее распространение Интернета сделали более доступной как неофициальную, так и официальную временную занятость. И в конце 2000-х годов сформировалась уже модель гиг-экономики практически в том виде, как она существует и по сей день.

С концептуальной точки зрения эта ситуация показывает, что гиг-экономика важна, поскольку в обществе всегда существовала возможность выполнять небольшие оплачиваемые работы для всех категорий работников и бенефициаров.

Сам термин «гиг» появился в мире искусства в 1900-х годах, когда джазовым музыкантам платили за отдельные выступления, которые назывались «гигами» [12]. Позже термин «гиг» стал применяться ко всем видам краткосрочных работ и проектов. Так как в центре внимания исследований может быть работник, посредническая платформа, работодатели или система совместного использования, это побуждает ученых разрабатывать различные термины для более узкого определения гиг-экономики [6]. Кроме того, в разных странах гиг-экономика имеет свои особенности, обусловленные местной культурой, пониманием этого явления, а также специфическими проблемами и потребностями.

Сегодня термин «гиг-экономик» можно встретить все чаще, однако в ряде источников ее также называют четвёртой промышленной революцией или экономикой 1099 (так как в США заполняют налоговую форму 1099-MISK (miscellaneous incomes – прочие доходы), когда необходимо заявить доходы, которые не связаны с заработной платой), экономикой по требованию, экономикой приложений, платформенным капитализмом или платформенной занятостью.

В целом, гиг-экономика представляет собой отношения между работниками и работодателями, где работники выступают со стороны предложения труда, а работодатели (бенефициары) – со стороны спроса на труд для выполнения отдельных краткосрочных проектов и работ. Работников в гиг-экономике часто называют фрилансерами. Они сами выбирают, какую работу выполнять: от разовых задач для децентрализованных бенефициаров, таких как доставка еды и уборка, до профессиональных онлайн-консультаций или совместного использования активов, например сдачи квартиры в аренду.

В гиг-экономике работники, как правило, являются самозанятыми или независимыми подрядчиками, а не сотрудниками компании. В отличие от традиционной занятости, они сами находят клиентов и проекты через онлайн-платформы и приложения, и получают оплату не за регулярную работу, а за выполнение ряда задач или целого проекта. Например, курьеры служб доставки получают доход в зависимости от того, сколько доставок они выполнили; онлайн -репетиторы получают оплату за урок или за определенное количество учебных часов, а не фиксированную зарплату от школы.

В гиг-экономике в качестве важной инфраструктурной составляющей выступают платформы или приложения, которые анализируют спрос и предложение труда с применением специальных алгоритмов, и во многом способствуют поиску вакансий и сотрудников в кротчайшие сроки для поддержания работы рынка. Интересно, что некоторые участники гиг-экономики могут быть зарегистрированы и как фрилансеры, и как клиенты, то есть могут попеременно выступать в обеих ролях, что в некотором смысле делает их просьюмерами [3].

Лишь недавно гиг-экономика стала объектом серьезного анализа, а её последствия, проблемы и влияние стали учитываться в обществе, в том числе в контексте динамики власти, связанной с взаимодействием экономики, технологий, регулирования и сообществ.

Достаточно полное определение гиг-экономики можно найти в Кембриджском словаре (2020) [2], где под гиг-экономикой понимается «способ организации труда, при котором люди выполняют временную работу или отдельные задания, оплачиваемые по факту, а не работают на работодателя».

Некоторые исследователи считают, что гиг-экономика – это следующий этап капиталистического процесса и капиталистический способ производства, основанный на финансиализации больших данных, с новыми технологиями, бизнес-моделями, организационными формами, управлением, рабочими местами, навыками и способами накопления капитала.

Согласно другим исследователям, гиг-экономику можно рассматривать как шаг вперёд в неолиберальной капиталистической повестке, а платформенная занятость – это часть гиг-экономики, хотя связь между ними не так однозначна [10]. В научной литературе эти термины часто используются как взаимозаменяемые, но с некоторыми различиями в отношении характеристик работы, управления трудовыми процессами и мотивации.

Например, Европейский союз (Директива 2024/2831) [4; 11] предлагает следующую характеристику, касающуюся платформенной занятости (а не гиг-

экономики): «работа, организованная через цифровую трудовую платформу и выполняемая на территории ЕС физическим лицом на основании договорных отношений между цифровой платформой или посредником и физическим лицом, независимо от того, существуют ли договорные отношения между физическим лицом или посредником и получателем услуги». В США законодательство в отношении гиг-экономики носит довольно общий характер и затрагивает такие вопросы, как классификация работников, льготы и алгоритмическая прозрачность. В Российской Федерации с 31.07.25 действует Федеральный закон №289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики», где дается определение платформенной экономики – это «совокупность организационных и имущественных отношений, складывающихся в результате взаимодействия неограниченного круга лиц посредством цифровых платформ для осуществления предпринимательской деятельности или в иных целях, в том числе не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности» [1]. Таким образом, в законе в большей степени делается акцент на принципах ведения предпринимательской деятельности с участием цифровых платформ, а не на вопросах занятости, как при рассмотрении вопросов именно гиг-экономики. Таким образом, развитие законодательства в отношении платформенной экономики только частично охватывает вопросы занятости и характерно в большей степени для развитых стран, в то время как подавляющее большинство работников на платформах – из стран с низким уровнем дохода (согласно исследованиям Грэма, Хьорта и Лехдонвирта [5]). Действительно, доля Индии составляет 0,28 % (или 1,54 миллиарда долларов) от мирового масштаба гиг-экономики, в то время, как на Германию, Францию и Нидерланды совместно приходится порядка 0,35%. В целом же по состоянию на 2025 год на Северную Америку и Европу приходилось около 400 миллиардов долларов дохода от гиг-экономики (71,8%) [8,9].

Наиболее активное развитие гиг-экономика получила в четырех секторах:

– услуги по совместному использованию активов, такие как посуточная аренда жилья и каршеринг, с использованием таких платформ, как Airbnb;

– транспортные услуги, представленные, например, такими платформами, как Uber и Blabla Car;

– профессиональные услуги, такие как ведение бизнеса, услуги копирайтинга и фрилансинг (платформы для фрилансеров, такие как freelance.ru, fl.ru, kwork.ru);

– ручной труд для изготовления товаров и оказания бытовых услуг, такие как присмотр за детьми, репетиторство (profi.ru, avito.ru).

Таким образом, современные условиях ведения бизнеса способствуют развитию гиг-экономики, которая приобретает все большие масштабы во всем мире. Развитие гиг-экономики отличается в разных странах и различных секторах экономики. Но гибкость, заложенная в подобном подходе к труду и занятости, является привлекательной, как для сотрудников, так и для работодателей, что определяет выявленные тенденции и дальнейшую трансформацию рынка труда.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 31.07.2025 №289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики»

2. Cambridge Dictionary [Электронный ресурс] URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gig (дата обращения: 05.10.2026)

3. Ertz, M.; Maravilla, J.; Cao, X. Prosumer: A new approach to conceptualisation [Электронный ресурс] URL% https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25000046 (дата обращения: 27.09.2026)

4. European Council. The EU's Platform Economy [Электронный ресурс] URL: https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/platform-economy/ (дата обращения: 28.09.2026)

5. Graham, M.; Hjorth, I.; Lehdonvirta, V. Digital labour and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/315321461_Digital_labour_and_development_impacts_of_global_digital_labour_platforms_and_the_gig_economy_on_worker_livelihoods (дата обращения: 26.09.2026)

6. Gussek, L.; Wiesche, M. The gig economy: Workers, work and platform perspective [Электронный ресурс] URL: https://aisel.aisnet.org/wi2022/digital_markets/digital_markets/1/ (дата обращения: 10.10.2026)

7. Hoinaru R. GIG-Economy [Электронный ресурс] URL: https://www.mdpi.com/2673-8392/5/4/204 (дата обращения: 26.09.2026)

8. Kandhari, V. Analyzing the Gig Economy [Электронный ресурс] URL: https://www.ijfmr.com/papers/2025/4/50486.pdf (дата обращения: 05.10.2026)

9. Sharma A., Sharma R. The gig economy and the evolving nature of work in India: Employment, policy, and platform realities in the age of convenience URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000366 (дата обращения: 29.09.2026)

10. Srnicek N. Platform capitalism [Электронный ресурс] URL: https://books.google.ru/books?hl=en&lr=&id=2HdNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=ntMALrWn4f&sig=HU6KcRU9asQe6KIzNl-F57xITfg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата обращения: 30.09.2026)

11. The European Union (Directive 2024/2831). Directive on improving working conditions in platform work [Электронный ресурс] URL: https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a–directive-on-improving-working-conditions-in-platform-work/ (дата обращения: 26.09.2026)

12. U.S. News. What to Know About the Gig Economy. Available [Электронный ресурс] URL: https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-the-gig-economy (дата обращения: 30.09.2026)

УДК 33

ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЬЮ-ДИЛИДЖЕНС И РИСК НЕПОЛУЧЕНИЯ ДЕНЕЖНОГО ЭФФЕКТА В СДЕЛКАХ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ РЕАЛИЗУЕМОСТИ АКТИВА

Хашаев Альви Адланович,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: aakhashaev@fa.ru

Касимов Азат Ренадович,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: azat@kasimov.com

Аннотация. *Инвестор, покупающий компанию, обычно хорошо представляет её операционный потенциал и заметно хуже понимает, удастся ли этот потенциал реализовать после перехода контроля. Разрыв между выявленным потенциалом и подтверждённым денежным эффектом рассматривается в статье как самостоятельный финансовый риск сделки прямых инвестиций. Цель работы состоит в разработке модели предсделочного операционного дью-дилидженса, которая связывает три элемента: экономическую квалификацию инициатив создания стоимости, готовность операционного контроля к моменту юридического перехода актива и последующую проверку денежного эффекта. Исследование выполнено как объяснительное встроенное кейс-исследование. Публичная хронология кризиса и смены контроля в розничной сети «Эльдорадо» в 2008-2009 годах изучена методом отслеживания причинного процесса с проверкой конкурирующих объяснений, два синтетических проектных массива использованы для иллюстрации диагностики полноты проектной документации. Выделены три режима разрыва доказательной цепочки: программа без финансовой трассировки, инвестиционный расчёт без подтверждённого исполнения и наблюдаемый результат без причинной декомпозиции. Предложены трёхконтурная модель, некомпенсационное правило допуска инициатив в базовый инвестиционный сценарий и правило агрегирования на уровне актива. Инвестиционная реализуемость определена как проверяемое промежуточное состояние между обнаруженным потенциалом и подтверждённой стоимостью, а инициативы создания стоимости разграничены с обеспечивающими их воротами операционного контроля.*

Abstract. *An investor purchasing a company usually has a good understanding of its operational potential and is significantly less aware of whether this potential can be realized after the transfer of control. The gap between the identified potential and the confirmed monetary effect is considered in the article as an*

independent financial risk of a private equity transaction. The aim of the work is to develop a model for pre-deal operational due diligence that links three elements: the economic qualification of value-creation initiatives, the readiness of operational control at the time of the legal transfer of the asset, and the subsequent verification of the monetary effect. The study was conducted as an explanatory embedded case study. The public chronology of the crisis and the change of control in the Eldorado retail chain in 2008-2009 was examined using the method of tracing the causal process with the verification of competing explanations; two synthetic project arrays were used to illustrate the diagnostics of the completeness of the project documentation. Three modes of breaking the evidence chain were identified: a program without financial tracing, an investment calculation without confirmed execution, and an observable result without causal decomposition. A three-circuit model, a non-compensatory rule for admitting initiatives into the basic investment scenario, and an asset-level aggregation rule are proposed. Investment feasibility is defined as a verifiable intermediate state between the identified potential and the confirmed value, and value creation initiatives are delimited from the operational control gates that support them.

Ключевые слова: *операционный дью-дилидженс, прямые инвестиции, создание стоимости, операционный контроль, инвестиционная реализуемость, верификация денежного эффекта, портфельная компания.*

Key words: *operational due diligence, private equity, value creation, operational control, investment executability, cash effect verification, portfolio company.*

Введение

Исследования доходности сделок прямых инвестиций давно вышли за пределы финансового рычага и изменения мультипликатора. Активное корпоративное управление, перестройка операционной модели и мотивация менеджмента вместе получили название операционной инженерии [10]. Опрос фондов, управлявших активами на сотни миллиардов долларов, показал, что инвесторы системно используют операционные инициативы, замены руководителей и программы роста наряду с финансовым структурированием [6], а на уровне отдельных сделок рост продаж и операционной маржи связан с положительной аномальной доходностью [1].

Вклад операционного воздействия этими работами подтверждён. Нас занимает другой вопрос: как потенциал, рассчитанный до сделки, превращается в исполнимую инициативу и затем в денежный эффект, который можно предъявить инвестиционному комитету. Юридическое закрытие сделки само по себе не даёт фактического контроля над платежами, данными, договорами, ценами, запасами и людьми. Практикам картина знакома: акции куплены, а банковский ключ, пароль администратора учётной системы и человек, который знает, где лежат договоры, находятся в трёх разных местах. Пока передача этих элементов не подготовлена, первые недели после закрытия уходят на восстановление управляемости, и часть расчётного потенциала теряется. С позиции управления рисками это риск неполучения денежного эффекта, заложенного в цену сделки, и в типовом реестре рисков сделки он обычно отсутствует.

Исследования предынвестиционной проверки связывают её качество с результативностью инвестиций и приобретений [4; 19]. На практике выводы проверки нередко остаются перечнем рисков и возможностей, и доказательной конструкции по каждой инициативе из них не складывается. Между тремя суждениями возникает управленческий разрыв: инициатива экономически привлекательна; организация способна её исполнить; полученный результат относится именно к ней. Каждое из них доказывается отдельно, и ни одно не заменяет другое.

Цель работы заключается в разработке и аналитическом обосновании модели предсделочного операционного дью-дилидженса, которая позволяет оценить инвестиционную реализуемость актива до сделки, подготовить передачу критических элементов контроля в день юридического перехода актива (далее день 0) и установить порядок последующей проверки денежного эффекта. Объектом исследования служит предсделочный операционный дью-дилидженс и переход от его результатов к исполнению программы создания стоимости, предметом критерии экономической квалификации инициатив, ворота операционного контроля и процедуры верификации.

Доказательная база работы статистической проверки гипотез не допускает, поэтому вместо гипотез сформулированы четыре рабочих положения. Первое: финансовой квалификации инициативы недостаточно для признания её исполнимой, пока не подтверждена готовность критических ворот операционного контроля. Второе: сквозная карточка инициативы позволяет отличить инвестиционно допустимую инициативу от операционной гипотезы. Третье: чем быстрее после перехода контроля фактически закрываются критические ворота, тем короче срок до первого подтверждённого эффекта. Четвёртое: в кризисном активе финансовая непрерывность и операционная трансформация выступают взаимодополняющими условиями реализуемости. Первые два положения проверяются на уровне полноты проектного дизайна, четвёртое отслеживанием причинного процесса в хронологии «Эльдорадо». Для третьего нужны фактические даты, которых в открытых источниках нет, поэтому оно только поставлено.

Новизна работы складывается из трёх связанных положений. Вводится понятие инвестиционной реализуемости актива как состояния, при котором экономически квалифицированные инициативы обеспечены ресурсами, владельцами, готовностью критических элементов контроля и заранее установленной процедурой подтверждения результата. Инициативы создания стоимости отделяются от ворот операционного контроля: первые меняют выручку, затраты, оборотный капитал или инвестиции, вторые обеспечивают саму возможность исполнения, и включать их в мост прибыли или денежного потока самостоятельно нельзя. Предлагается некомпенсационное правило допуска: отсутствие критического элемента доказательной цепочки не возмещается высоким расчётным эффектом по другим параметрам.

Обзор литературы

S. Kaplan и P. Strömberg выделяют три группы инструментов инвестора: финансовое, управленческое и операционное воздействие, относя к последнему

отраслевой опыт, разработку планов создания стоимости и участие в их исполнении [10]. При отборе и сопровождении активов фонды уделяют внимание росту выручки, снижению затрат, корпоративному управлению и команде менеджмента [6], в кризис партнёры фондов активно участвуют в операционной деятельности и финансировании портфельных компаний [7]. Проблемному активу одной программы улучшений мало, нужна ещё способность инвестора поддержать компанию капиталом: спонсоры прямых инвестиций чаще сохраняют контроль после реструктуризации и быстрее разрешают финансовые затруднения [9]. Операционный компонент создания стоимости, таким образом, показан убедительно, но результат в этих работах измеряется агрегированно, через продажи, маржу, доходность сделки или исход реструктуризации. Механизм, по которому отдельная инициатива допускается в инвестиционную модель и затем получает денежную атрибуцию, раскрыт слабее.

Предынвестиционная проверка снижает информационную асимметрию и позволяет скорректировать цену или условия сделки: более интенсивная проверка связана с лучшей результативностью инвестиций [4], а меньший её объём при слияниях сопровождается более низкой прибыльностью после приобретения и большей вероятностью обесценения гудвила [19]. Работы собственно об операционном дью-дилидженсе выделяют три задачи: рано выявить операционные риски, проверить достижимость синергий и оценить требуемые вложения [11]. Исследование серийных покупателей показывает, что успешная предсделочная фаза держится одновременно на экспертизе и на организационных рутинах, а операционная проверка хуже других сводится к стандартному чек-листу из-за разнообразия объектов [8]. Литература о первых ста днях подчёркивает значение темпа интеграции, однако универсального правила «чем быстрее, тем лучше» данные не подтверждают: скорость оценивается с учётом типа изменений и цены ошибки [2].

Управление реализацией выгод переносит внимание с выпуска проектных результатов на фактическое получение выгод. C. Serra и M. Kunc связывают практики управления выгодами с исполнением стратегии [18], A. Badewi показывает, что соблюдение сроков и бюджета ещё не означает инвестиционного успеха, если не определены выгоды, ответственность и порядок управления их достижением [3]. Практическое руководство Института управления проектами выстраивает жизненный цикл выгоды от стратегии до измерения и сохранения эффекта [14]. При этом ни процессная модель, ни бенчмарк, ни бизнес-кейс получения денег не подтверждают: карта процесса выявляет разрыв, банковские полномочия по ней не проверишь, панель показателей фиксирует изменение, внешние причины и двойной счёт она не исключает. Ни один из инструментов не заменяет выписку с расчётного счёта.

Рассмотренные направления дополняют друг друга, и всё же процедуры уровня отдельной инициативы, которая задавала бы минимальную полноту её экономической квалификации, проверяла готовность критических элементов контроля к передаче в день 0, разделяла создание стоимости и обеспечивающие мероприятия и определяла способ последующей атрибуции чистого денежного

результата, в них не нашлось. Обзор целевой, систематическим он не является. Чтобы заполнить разрыв, инвестиционная реализуемость рассматривается далее как проверяемое промежуточное состояние между обнаруженным потенциалом и реализованной стоимостью.

Материалы и методы

Исследование построено как объяснительное встроенное кейс-исследование: такой дизайн подходит для изучения механизма, оценка средней величины эффекта в задачи работы не входит. Построение теоретических положений через сопоставление кейсов опирается на K. Eisenhardt [5], разграничение кейса и встроенных единиц анализа следует R. Yin [20]. Основной продольный кейс, розничная сеть «Эльдорадо» в 2008-2009 годах, выбран из-за редкого сочетания обстоятельств: кризис ликвидности, внешнее финансирование, публично сообщённые операционные изменения и последующий переход контроля. Дополнительно используются два синтетических проектных массива, P01 и P03, реконструированные одним из авторов на основе опыта участия в программах трансформации без воспроизведения конфиденциальных документов. P01 моделирует организационную программу с проработанной целевой моделью и слабо прослеживаемым переходом от действий к деньгам, P03 более развитый предварительный дизайн сделки и дня 0 без подтверждения фактического закрытия ворот. Оба массива иллюстрируют диагностическое применение протокола, доказательством созданной стоимости они не являются. Встроенные единицы анализа: инициатива создания стоимости, ворота операционного контроля, контрольная точка исполнения и подтверждённый эффект.

Для каждой инициативы проверяются семь обязательных полей: исходная база с датой, периметром и источником; причинный механизм изменения; операционный показатель и формула расчёта; денежный эффект и его тип (EBITDA, свободный денежный поток, оборотный капитал, чистая приведённая стоимость); срок до первого подтверждённого эффекта; владелец результата, ресурсы и критические зависимости; заранее установленный способ проверки и исключения двойного счёта. Качество подтверждения каждого поля оценивается по шкале таблицы 1.

Таблица 1

Шкала качества подтверждения поля карточки инициативы

Код	Критерий	Интерпретация
0	Подтверждение отсутствует либо утверждение невозможно проверить	Эффект не включается в базовый сценарий
1	Имеется косвенное, неполное или замещающее подтверждение	Требуется запрос данных, условие сделки, сценарий или пилот
2	Имеется прямое, датированное и современное событию подтверждение	Поле проходит минимальный доказатель-ный порог

Источник: составлено авторами.

Средний балл не используется, и это принципиально. Нулевое значение критического поля не компенсируется высокими баллами по остальным:

инициатива с блестящим расчётом эффекта и без датированной исходной базы остаётся гипотезой. Условный пример: инициатива «сокращение неликвидных запасов». Исходная база – стоимость запасов со сроком оборота свыше 180 дней на дату среза по учётной системе; механизм – уценка и распродажа с изменением правил закупки; показатель – доля запасов старше 180 дней; тип эффекта – высвобождение оборотного капитала с разовым отрицательным влиянием уценки на EBITDA; срок – первый эффект в течение двух месяцев после получения контроля над закупками; владелец – коммерческий директор; проверка – сверка динамики запасов с планом без инициативы и исключение сезонного фактора. Если любого критического поля нет, инициатива переводится в статус операционной гипотезы.

Готовность к исполнению оценивается по пяти группам ворот операционного контроля: деньги (денежная позиция, обязательства, источники ликвидности, тринадцатинедельный прогноз), платежи (банковские полномочия, подписанты, лимиты, экстренная эскалация), данные (доступ к учётным системам, договорам, запасам, расчётам с контрагентами), люди (назначения, удержание критических специалистов, владельцы инициатив, план коммуникации), права принятия решений (решения органов управления, доверенности, договорные полномочия). До юридического закрытия готовность ворот означает, что согласован механизм передачи, подготовлены документы, назначены ответственные и описана процедура теста. Досрочного фактического контроля она не означает, объём подготовки ограничен корпоративным, договорным и антимонопольным регулированием. Зелёный статус присваивается только после юридического перехода и фактического теста в день 0.

Границы допустимого вывода задаёт иерархия доказательств: аудированная отчётность и официальные документы устанавливают даты, суммы и юридические факты; независимое деловое СМИ, современное событию, подтверждает сообщённое событие; управленческие показатели и заявления компании фиксируют факт сообщения без независимой проверки; ретроспективное свидетельство автора даёт только гипотезу или направление поиска. Отслеживание причинного процесса применяется для проверки связи между наблюдаемым результатом и предполагаемым механизмом, метод требует заранее определить теоретические ожидания и свидетельства за и против конкурирующих объяснений [17]. Для «Эльдорадо» рассматриваются пять альтернативных объяснений: внешнее финансирование, сокращение масштаба, динамика рынка, учётные и периметральные эффекты, смена руководства или собственника.

Результаты

Открытые источники подтверждают четыре обстоятельства: кризис, предоставление финансирования до перехода контроля, отдельные операционные изменения до закрытия и приобретение компании с отрицательной величиной чистых идентифицируемых активов (таблица 2). Полный мост от инициатив к денежному результату по ним восстановить нельзя.

Таблица 2

Публичная хронология кейса «Эльдорадо», 2008-2009 годы

Дата	Установленный факт	Источник	Граница вывода
17.09.2008	PPF объявила о займе для погашения просроченных платежей поставщикам, условия допускали приобретение вплоть до контрольной доли	[16]	Размер финансирования и полный набор условий не сообщены
31.12.2008, апрель 2009	Задолженность «Эльдорадо» перед PPF составляла 348 млн евро, в апреле 2009 года заключён договор о переводе займа в долю	[12, с. 71]	Порядок операционного управления до закрытия не раскрыт
I полугодие 2009	Сообщено о закрытии 32 магазинов, прекращении товарного кредита франчайзи, снижении выручки на 29,4 % и изменении EBITDA с −1,939 до +2,709 млрд руб.	[15]	Управленческая отчётность, аудит и причинная декомпозиция отсутствуют
09.10.2009	PPF и Generali получили 50 % плюс одну акцию конвертацией долга на 300 млн долл. США, справедливая стоимость активов 777 млн евро, обязательств 924 млн евро	[13, с. 23-24]	Факт перехода контроля не доказывает вклад отдельных инициатив

Источник: составлено авторами по указанным в таблице публичным источникам.

Хронология подтверждает три последовательности: финансирование предшествовало юридическому переходу контроля; о части операционных решений сообщено до закрытия; контроль перешёл до полного финансового восстановления, поскольку справедливая стоимость принятых обязательств превышала стоимость идентифицируемых активов. Эти факты совместимы с параллельным механизмом: финансирование поддерживало непрерывность деятельности, операционные изменения могли повышать управляемость и экономический результат. Дальше доступные данные не ведут: они не доказывают, что без трансформационной программы сделка была бы невозможна, и не позволяют отнести изменение EBITDA к отдельным инициативам.

В массиве P01 семиполевая карточка локализует типовые разрывы: нет стоимостной исходной базы, однозначного типа эффекта, затрат на реализацию, персонального владельца выгоды и заранее установленной проверки. По такой документации понятно, что предполагается изменить, отличить денежный эффект от организационной гипотезы по ней нельзя. Массив P03 устроен иначе: портфельные решения квалифицированы полнее операционных инициатив, а для инициатив неполно раскрыты временной профиль, затраты, владелец результата и правило атрибуции. Анализ ворот P03 показывает разницу между планом передачи и фактическим контролем: финансирование приобретения ещё не подтверждает возможности провести платёж, коммерческая стратегия передачи ценовых полномочий, дорожная карта ИТ получения административных доступов. Тестов дня 0 и план-факта в конструкции нет.

Сопоставление трёх кейсов выявляет три режима разрыва. У «Эльдорадо» публично подтверждены кризис, переход контроля и отдельные изменения до

закрытия, но полного моста инициатив и причинной декомпозиции результата нет: это наблюдаемый результат без восстановленного механизма. В P01 имеются план и целевая модель при неполной экономической квалификации большинства инициатив: это программа без финансовой трассировки. В P03 имеются план, зависимости и контрольные точки, готовность дня 0 спроектирована, но фактическое закрытие ворот не подтверждено: это расчёт и план контроля без подтверждённого исполнения. Ни один кейс в отдельности не подтверждает всю цепочку от операционного дью-дилидженса через день 0 к денежному эффекту.

По рабочим положениям итог такой. Первое поддержано логикой модели и проиллюстрировано на синтетическом материале: P03 показывает, что инвестиционный расчёт может сосуществовать с неподтверждёнными платёжными, коммерческими и информационными полномочиями. Второе получило методическую поддержку: единая карточка локализовала разрывы в P01 и P03, её прогностическая способность не проверена. Третье не проверено за отсутствием фактических дат. Четвёртое согласуется с хронологией «Эльдорадо», необходимая причинность при этом не доказана: финансирование, сокращение масштаба, рыночная динамика, учётные изменения и решения руководства остаются конкурирующими объяснениями.

Обсуждение

Результаты позволяют разграничить три контура модели: экономическую квалификацию инициативы (как она создаёт денежный эффект), готовность операционного контроля (сможет ли инвестор запустить её после закрытия) и верификацию результата (какая часть изменения действительно создана инициативой). Модель переносит единицу анализа со сделки или программы в целом на отдельную инициативу и тем самым соединяет представление об операционной инженерии [10; 1] с управлением выгодами на протяжении жизненного цикла [18; 14]. Матрица допуска (таблица 3) связывает первые два контура. Правило некомпенсационно на двух уровнях: сначала инициатива должна пройти минимальный порог по семи полям, затем проверяется готовность всех ворот, от которых зависит её исполнение. Высокий потенциальный эффект не заменяет исходную базу, детальная модель не возмещает отсутствия доступа, владельца или полномочий.

Таблица 3

Матрица допуска инициатив в инвестиционный сценарий

Экономическая квалификация	Готовность критических ворот	Решение
Подтверждена	Подтверждена	Включение в базовый сценарий и план первых 90 дней
Подтверждена	Подтверждена не полностью	Условный потенциал, требуется условие сделки или план устранения разрыва
Не подтверждена	Подтверждена	Операционный эксперимент, эффект исключён из базы до проверки
Не подтверждена	Не подтверждена	Исключение из инвестиционной модели

Источник: составлено авторами.

До закрытия статус «готово» означает способность передать и проверить контроль в день 0. После закрытия зелёный статус присваивается только по фактическому тесту: пробный платёж в пределах утверждённой процедуры, воспроизводимый отчёт из исходной системы, подтверждённое право изменить цену или заказ, действующие назначения и доверенности. Слайд с надписью «доступы переданы» тестом не считается. На уровне актива правило допуска дополняется правилом агрегирования: актив признаётся инвестиционно реализуемым, если инициативы базового сценария покрывают установленную комитетом долю планового денежного эффекта (ориентир не менее 80 %), все ворота, критические для сохранения стоимости, имеют подтверждённую готовность, а для условного потенциала определены условия перевода в базовый сценарий. Порог представляет собой управленческий параметр и калибруется по типу сделки.

Модель строится на последовательности проверяемых результатов. До подписания проверяются исходная база, механизм эффекта, инвестиции, зависимости и двойной счёт, разделяются базовый сценарий и условный потенциал. Между подписанием и закрытием готовится передача полномочий, доступов, данных и процедур в пределах применимого права. В день 0 критические элементы контроля юридически передаются и фактически тестируются, открывается официальная коммуникация: представление операционной команды инвестора, порядок принятия решений, приоритеты первых недель. В дни 1-30 стабилизируются ликвидность, поставки, платежи, данные и управленческий ритм, в дни 31-60 запускаются приоритетные инициативы и измерение драйверов, в дни 61-90 проводится первая денежная верификация, после которой инициативы корректируются, останавливаются или исключаются из моста. Полный эффект за 90 дней возникать не обязан: период нужен, чтобы подтвердить управляемость и получить первые проверяемые результаты, что согласуется с критикой универсальной ориентации на скорость интеграции [2].

Верификация замыкает третий контур. Изменение EBITDA полезно как промежуточный показатель, но созданной стоимости оно не равно: рост прибыли может сопровождаться увеличением запасов, дебиторской задолженности, капитальных вложений или разовых затрат. Финансовому директору сюжет знаком: прибыль в отчёте выросла, денег на счёте стало меньше. Поэтому до запуска для каждой инициативы фиксируются дата и источник базы, формула показателя, перевод в денежный результат, временной профиль, налоги, оборотный капитал, инвестиции, разовые затраты, пересечения с другими инициативами и независимый проверяющий. Подтверждённый денежный эффект инициативы равен атрибутируемому чистому изменению свободного денежного потока после исключения двойного счёта и внешних изменений: инкрементальная EBITDA корректируется на налог на прибыль, вычитаются связанные с инициативой капитальные затраты, изменение чистого оборотного капитала и разовые денежные затраты, эффекты структуры финансирования не включаются. Независимость проверяющего определяется функционально: он не подчинён владельцу выгоды и не участвует в исполнении,

внутренний финансовый контролёр с закреплёнными полномочиями подходит. Атрибуция требует заранее зафиксированного контрфактического ориентира: плана без инициативы, контрольной группы или нормализованной исторической базы. Если базу выбирают после получения результата, эффект почти наверняка окажется завышенным, задним числом подходящая база находится всегда.

Для кейса «Эльдорадо» у каждого из пяти конкурирующих объяснений есть наблюдаемые следствия: восстановление поставок сразу после транша, концентрация улучшения в эффекте закрытия убыточных магазинов, синхронное улучшение у конкурентов, расхождение управленческой и аудированной EBITDA, совпадение улучшений с назначениями. Публично доступны лишь даты и суммы финансирования, сообщение о закрытии магазинов и отдельные решения, объявленные до закрытия. Ценность механизма в том, что он указывает, какие именно свидетельства искать, без них он остаётся правдоподобным объяснением.

Для инвестиционного комитета результатом операционного дью-дилиджденса должны стать два раздельных реестра: реестр инициатив создания стоимости (исходная база, механизм, показатель, тип эффекта, инвестиции, срок, владелец, проверка, статус допуска) и реестр готовности контроля (ворота, документы передачи, ответственные, тест дня 0, фактический статус). Команда сделки использует второй реестр для условий закрытия, операционная команда связывает допущенные инициативы с планом первых 90 дней, финансовая функция ведёт единый мост EBITDA, оборотного капитала, капитальных и разовых затрат, проектный офис контролирует владельцев и доказательства, а признавать эффект без независимой финансовой проверки он не вправе.

Из модели следуют пять ожидаемых барьеров применения, частоту и силу которых авторы не измеряли: конфликт календарей команды сделки и подготовки ворот, дефицит персональных владельцев выгод к моменту подписания, ограниченный доступ к данным продавца до закрытия, сопротивление некомпенсационному правилу и двойная отчётность проектного плана и финансового моста. Влияние барьеров снижается процедурно: подготовка ворот закрепляется в условиях сделки, назначаются временные владельцы с датой замены, базы фиксируются повторно в день 0.

Ограничения работы следующие. Отчётность PPF надёжно подтверждает финансирование и параметры перехода контроля, публикации деловых СМИ сообщённые события, полного реестра инициатив и план-факта в открытом доступе нет, контрфактический сценарий отсутствует. Массивы P01 и P03 синтетические: они показывают работу протокола и эмпирическим свидетельством не являются. Выборка небольшая и целевая, результаты представляют собой аналитическое обобщение механизма. Некомпенсационное правило не прошло проспективной проверки: показана его способность обнаруживать разрывы в документации, а то, что допущенные инициативы чаще достигают запланированного эффекта, остаётся недоказанным. Поведенческие и культурные факторы исполнения модель не рассматривает.

Заключение

Обнаруженный потенциал, экономически квалифицированная инициатива, исполнимая инициатива и подтверждённый денежный эффект представляют собой четыре разных состояния, и риск неполучения эффекта возникает на

каждом переходе между ними. Финансовая непрерывность сохраняет возможность деятельности, созданной стоимости она не равна. Ворота операционного контроля обеспечивают исполнение, самостоятельно в мост EBITDA или денежного потока они не включаются. Инициатива входит в базовый сценарий только после некомпенсационного допуска и подтверждения готовности зависимых ворот. План верификации формируется одновременно с расчётом инициативы, план, составленный после появления результата, создаёт риск ретроспективной подгонки.

Теоретический вклад работы состоит в определении инвестиционной реализуемости как промежуточного состояния между потенциалом и подтверждённой стоимостью и в трёхконтурной модели, объединяющей экономическую квалификацию, готовность контроля и верификацию. Практический вклад адресован участникам сделки: инвестиционному комитету следует утверждать два раздельных перечня, базовый сценарий и условный потенциал, команде сделки документировать передачу критических полномочий и тесты дня 0, операционной команде связывать план первых 90 дней только с допущенными инициативами, финансовой функции строить мост от показателя к свободному денежному потоку и независимо подтверждать эффект.

Дальнейшая работа предполагает проспективную апробацию на серии сделок: фиксацию карточек и ворот до закрытия, наблюдение дат фактического контроля, измерение срока до первого подтверждённого эффекта и сопоставление первоначального расчёта с подтверждённым денежным потоком. Итог формулируется коротко. Результатом предсделочного операционного дью-дилиджденса должна стать доказательная конструкция, показывающая, какая часть потенциальной стоимости экономически квалифицирована, обеспечена готовностью к передаче контроля, может быть запущена после закрытия и подтверждена деньгами. Непрерывность этой цепочки значит для инвестора больше, чем величина расчётного потенциала.

Список использованных источников:

1. Acharya V.V., Gottschalg O.F., Hahn M., Kehoe C. Corporate governance and value creation: Evidence from private equity // The Review of Financial Studies. 2013. Vol. 26, No. 2. P. 368-402. DOI 10.1093/rfs/hhs117.

2. Angwin D. Speed in M&A integration: The first 100 days // European Management Journal. 2004. Vol. 22, No. 4. P. 418-430. DOI 10.1016/j.emj.2004.06.005.

3. Badewi A. The impact of project management and benefits management practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework // International Journal of Project Management. 2016. Vol. 34, No. 4. P. 761-778. DOI 10.1016/j.ijproman.2015.05.005.

4. Cumming D., Zambelli S. Due diligence and investee performance // European Financial Management. 2017. Vol. 23, No. 2. P. 211-253. DOI 10.1111/eufm.12100.

5. Eisenhardt K.M. Building theories from case study research // Academy of Management Review. 1989. Vol. 14, No. 4. P. 532-550. DOI 10.5465/amr.1989.4308385.

6. Gompers P., Kaplan S.N., Mukharlyamov V. What do private equity firms say they do? // Journal of Financial Economics. 2016. Vol. 121, No. 3. P. 449-476. DOI 10.1016/j.jfineco.2016.06.003.

7. Gompers P.A., Kaplan S.N., Mukharlyamov V. Private equity and Covid-19 // Journal of Financial Intermediation. 2022. Vol. 51. Art. 100968. DOI 10.1016/j.jfi.2022.100968.

8. Grant M., Nilsson F., Nordvall A.-C. Pre-merger acquisition capabilities: A study of two successful serial acquirers // European Management Journal. 2022. Vol. 40, No. 6. P. 932-942. DOI 10.1016/j.emj.2022.10.006.

9. Hotchkiss E.S., Smith D.C., Strömberg P. Private equity and the resolution of financial distress // The Review of Corporate Finance Studies. 2021. Vol. 10, No. 4. P. 694-747. DOI 10.1093/rcfs/cfab015.

10. Kaplan S.N., Strömberg P. Leveraged buyouts and private equity // Journal of Economic Perspectives. 2009. Vol. 23, No. 1. P. 121-146. DOI 10.1257/jep.23.1.121.

11. Morrison N.J., Kinley G., Ficery K.L. Merger deal breakers: When operational due diligence exposes risk // Journal of Business Strategy. 2008. Vol. 29, No. 3. P. 23-28. DOI 10.1108/02756660810873182.

12. PPF Group N.V. Annual accounts 2008. URL: https://www.datocms-assets.com/40359/1612967917-65-annual-accounts-2008.pdf (дата обращения: 15.10.2026).

13. PPF Group N.V. Annual accounts 2009. URL: https://www.datocms-assets.com/40359/1612967926-66-annual-accounts-2009.pdf (дата обращения: 15.10.2026).

14. Project Management Institute. Benefits realization management: A practice guide. Newtown Square: PMI, 2019. 100 p.

15. Retail.ru. «Эльдорадо» уступило первое место по продажам «М.Видео». 24.07.2009. URL: https://www.retail.ru/news/eldorado-ustupilo-pervoe-mesto-po-prodazham-m–video/ (дата обращения: 15.10.2026).

16. Reuters. Russia’s Eldorado could be sold to Czech PPF. 17.09.2008. URL: https://www.reuters.com/article/amp/idINLH61033720080917/ (дата обращения: 15.10.2026).

17. Ricks J.I., Liu A.H. Process-tracing research designs: A practical guide // PS: Political Science & Politics. 2018. Vol. 51, No. 4. P. 842-846. DOI 10.1017/S1049096518000975.

18. Serra C.E.M., Kunc M. Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies // International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, No. 1. P. 53-66. DOI 10.1016/j.ijproman.2014.03.011.

19. Wangerin D. M&A due diligence, post-acquisition performance, and financial reporting for business combinations // Contemporary Accounting Research. 2019. Vol. 36, No. 4. P. 2344-2378. DOI 10.1111/1911-3846.12520.

20. Yin R.K. Case study research and applications: Design and methods. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018. 352 p.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 9 / 2026

Подписано в печать 27.09.2026

Рабочая группа по выпуску журнала
Главный редактор: Барышов Д.А.
Верстка: Сятынова А.В.
Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»
Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56
E-mail: nauka@znanie-kzn.ru
Сайт: https://znanie-kazan.ru/

