

УДК 339.33

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ

Мелькова Т.П.

*магистрант 2 курса направления подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика,
Российский Государственный Социальный Университет,
Москва, Россия*

Варламова Л.И.

*старший преподаватель кафедры управления, маркетинга и продаж,
Российский Государственный Социальный Университет,
Москва, Россия*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методические основы анализа и принятия управленческих решений в бюджетных учреждениях в условиях цифровой экономики. Выделены отличия подходов государственного и коммерческого управления, а также особенности работы в рамках нормативных ограничений. Обоснована необходимость комплексного внедрения цифровых инструментов для повышения эффективности и прозрачности деятельности. Исследование определяет основные барьеры данного процесса (методические, кадровые, институциональные) и предлагает направления для их преодоления с целью перехода к обоснованной модели управления.

Ключевые слова: управленческие решения, бюджетные учреждения, анализ данных, цифровая трансформация

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ANALYSIS AND DECISION-MAKING IN THE PUBLIC SECTOR

Melkova T.P.

*2nd year master's student in the field of training 38.04.05 Business Informatics,
Russian State Social University,
Moscow, Russia*

Varlamova L.I.

*Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing and Sales,
Russian State Social University,
Moscow, Russia*

Annotation. The article examines the theoretical and methodological foundations of the analysis and adoption of managerial decisions in public institutions within the digital economy. It highlights the differences between public and commercial management approaches, as well as the specificities of operating within regulatory constraints. The necessity of comprehensive implementation of digital tools to enhance efficiency and transparency is substantiated. The study identifies the main barriers to this process (methodological, personnel-related, and institutional) and proposes directions for overcoming them to transition to an evidence-based management model.

Keywords: managerial decisions, public institutions, data analysis, digital transformation.

Введение. В эпоху стремительной цифровизации государственного сектора бюджетные учреждения сталкиваются с необходимостью модернизации устаревших подходов к анализу данных и принятию управленческих решений. Ограниченность финансирования, рост объемов информации, ужесточение требований к прозрачности и подотчётности, а также запрос общества на оперативность услуг создают вызовы, которые невозможно решить традиционными методами. Рутинные процессы, такие как ручной сбор данных, фрагментированность систем учёта и отсутствие инструментов прогнозирования, приводят к задержкам, ошибкам и неэффективному использованию ресурсов. Цифровая трансформация, основанная на внедрении инновационных технологий, открывает возможности для автоматизации операций, повышения точности аналитики и обоснованности решений. Это особенно актуально для бюджетных организаций, где каждый рубль должен быть направлен на достижение социально значимых целей [1-3].

Целью исследования является выявление и анализ проблемы недостатка экономических показателей для оценки эффективности управленческих решений в бюджетной сфере в сравнении с коммерческим сектором, а также определение

направлений адаптации современных аналитических инструментов и показателей для их применения в условиях бюджетных учреждений.

К задачам исследования относятся следующие.

1. Провести сравнительный анализ систем оценки эффективности в бюджетном и коммерческом секторах, выявив ключевой дефицит экономических показателей в бюджетной сфере.

2. Исследовать потенциал адаптации инструментов экономического анализа (ROI, CBA) из коммерческой практики для формирования новых показателей социально-экономической эффективности бюджетных учреждений.

3. Определить основные барьеры (методические, кадровые, институциональные) на пути внедрения комплексной системы экономических показателей и наметить пути их минимизации.

Исследование направлено на формирование практических рекомендаций, которые помогут бюджетным учреждениям оптимизировать работу, рационально распределить ресурсы [4-6].

Материалы и методы исследования. Отличия теоретико-методических аспектов анализа управленческих решений в бюджетной сфере РФ и организациях коммерческого сектора заключаются в следующих критериях.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика бюджетного учреждения и коммерческой организации [7]

Аспект	Бюджетное учреждение	Коммерческая организация
Цель деятельности	Социальная значимость, выполнение государственных задач	Извлечение прибыли
Критерии эффективности	Социальная отдача, выполнение нормативов, освоение бюджета	Финансовая эффективность: прибыль, рентабельность, экономия ресурсов
Источник финансирования	Государственный или муниципальный бюджет	Собственные или привлеченные средства
Гибкость в управлении	Ограничена нормативными актами и регламентами	Высокая, в пределах стратегии и рыночной целесообразности

Анализ рисков	Минимизация правовых и бюджетных рисков	Учет рыночных и финансовых рисков, допускается управляемый риск ради выгоды
Методы анализа	Традиционные, нормативно ориентированные методы	Финансовые, эконометрические, стратегические
Мотивация персонала	Преимущественно нематериальная, стабильная	Прямая связь с результатами, часто финансовая мотивация
Скорость принятия решений	Низкая, из-за многоуровневого согласования и регламентов	Высокая, при наличии автономии и гибких внутренних процедур
Приоритеты анализа решений	Соответствие законам и инструкциям, эффективность выполнения госзаданий	Рентабельность, конкурентоспособность, инвестиционная отдача

Бюджетная сфера акцентирует свое внимание на решении социальных проблем и государственных задач. К ним относятся обеспечение доступности и качества образования, здравоохранения и т.д. Действия строго регламентируются законодательством РФ, что в некоторой степени ограничивает действия и требует строгой отчетности. Ключевой проблемой является отсутствие единой системы количественных показателей, позволяющих оценить реальную социально-экономическую эффективность деятельности. Методология принятия решений лежит ближе к классическим и стандартизированным методам оценки. Решения принимаются с целью обеспечения общественного блага.

В то время как организации коммерческого сектора ориентируются на различные экономические показатели, например, повышение рентабельности, увеличение прибыли, снижение издержек, расширение рыночной доли. Они действуют в условиях рыночной конкуренции. Ключевой фактор которого выступает спрос и предложение. Коммерческие организации более гибко адаптируются к изменениям. Используются адаптивные методы и подходы к анализу, например, ROI, показатель убыточности или доходности организации. А решения нацелены удовлетворить акционеров, сотрудников и клиентов [8-9].

Для преодоления методологического разрыва в бюджетной сфере предлагается рассмотреть возможность адаптации ряда инструментов из Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

коммерческой практики при условии их трансформации под общественные цели. Например, может быть применен модифицированный подход к анализу рентабельности, где вместо прибыли будет рассматриваться соотношение достигнутого социального эффекта (количественно измеренного) к понесенным затратам. Для оценки эффективности отдельных программ может использоваться методология Cost-Benefit Analysis (анализ "затраты-выгоды"), где выгоды выражаются в социальных, экологических и экономических outcome-показателях.

Результаты исследования и их обсуждение. Переход к цифровой экономике требует от бюджетных учреждений пересмотра устоявшихся подходов к управлению и адаптации к новым условиям, где приоритетом становится обоснованность и оперативность решений, основанных на данных. В ходе анализа выявлено, что современные требования к публичному сектору предполагают не только формальное соответствие нормативам, но и стремление к эффективному использованию ресурсов, прозрачности и социальной отдаче. При этом основным препятствием остается отсутствие унифицированной системы показателей, переводящей качественные социальные цели в измеримые количественные параметры.

Теоретико-методические основы анализа и принятия управленческих решений в бюджетной сфере существенно отличаются от аналогичных подходов в коммерческом секторе. Это объясняется спецификой целей, источниками финансирования, нормативной регламентацией и системой оценки результатов. Однако цифровизация создает условия для сближения управленческих практик: внедрение аналитических платформ, автоматизация процедур и доступ к облачным решениям способствуют развитию гибких и адаптивных моделей принятия решений даже в условиях жёсткой регламентации [10].

Особое значение в рамках цифровой трансформации приобретает вопрос информационного обеспечения. Использование облачных хранилищ данных и структурированных форм хранения информации позволяет не только организовать безопасный и централизованный доступ к необходимым сведениям, но и значительно повысить оперативность аналитической работы. Электронные архивы, систематизированные базы данных и интеграция с ведомственными платформами закладывают основу для более взвешенных и доказательных управленческих решений. Важнейшим направлением становится разработка и внедрение автоматизированных систем сбора и верификации данных, которые могут служить достоверной основой для расчета новых экономических показателей эффективности.

Тем не менее, на пути цифрового переоснащения стоят определённые барьеры. Среди них — ограниченность технических и финансовых ресурсов, дефицит кадров с цифровыми компетенциями, а также институциональные барьеры и культурное сопротивление изменениям. Эти вызовы требуют комплексного подхода к управлению изменениями и системной подготовки персонала. Ключевым барьером является именно методические проблемы: даже при наличии данных и технологий отсутствуют утвержденные методики их анализа и преобразования в управленческие решения, что тормозит весь процесс трансформации.

Выводы. В условиях стремительного развития цифровых технологий и формирования цифровой экономики система государственного и муниципального управления претерпевает фундаментальные изменения. Особое значение в этом процессе приобретает вопрос анализа и принятия управленческих решений в бюджетных учреждениях. Повышение требований к эффективности, транспарентности и обоснованности решений требует от

управленцев перехода к новым моделям принятия решений, основанным на использовании цифровых инструментов, данных и автоматизированных систем.

Проведенное исследование позволяет заключить, что ****центральной проблемой является дефицит экономических показателей оценивания,**** адекватных специфике бюджетной сферы. Бюджетное учреждение, как субъект публичного управления, действует в условиях нормативной строгости, ресурсных ограничений и социальной ответственности. Управленческие решения в такой среде ориентированы не на получение прибыли, а на достижение общественно значимых результатов. В традиционном подходе такие решения формировались преимущественно на основе экспертных суждений, опыта и административной интуиции. Однако в эпоху цифровизации приоритет получает аналитическая обоснованность, основанная на обработке большого массива данных и применении интеллектуальных инструментов.

В качестве перспективного направления дальнейших исследований предлагается разработка методического аппарата для формирования системы сбалансированных показателей для бюджетных учреждений, включающей как традиционные отчетные параметры, так и новые, основанные на данных показатели социально-экономической эффективности. Это позволит преодолеть существующий разрыв между процессным и результативным подходами к управлению и создать основу для принятия обоснованных управленческих решений.

Библиографический список

1. Кочаева А., Аннабаев К., Атаев Р. Инновации в управлении предприятием: от теории к практике/ А. Кочаева, К. Аннабаев, Р. Атаев //Наука и мировоззрение. 2024. №28.

2. Язбердиев М. Инновации в области управления организацией/ М. Язбердиев //Вестник науки. 2023. №6 (63). №46.
3. Залашков И.О., Акулич В.Г. Проблемы функционирования бюджетных организаций в РФ и направления их решения на основе международного опыта/И О. Залашков, В Г. Акулич //Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. Том. 3. С. 528-530.
4. Волк С.А., Сулейманова Д.А. Управленческий анализ и обоснование управленческих решений/ С.А. Волк, Д.А. Сулейманова //Журнал прикладных исследований. 2024. №3. С. 46-49.
5. Качанова Л.С. Экологическая и информационная безопасность как стратегические составляющие обеспечения национальной безопасности государства /Л.С. Качанова // Московский экономический журнал. 2024. Т.9 №1. 36. DOI: 10.55186/2413046X_2023_9_1_48
6. Качанова Л.С. Инновационно-инвестиционная политика в контексте развития реального сектора экономики/ Л.С. Качанова// International agricultural journal. 2023. №3 Том 66. DOI: 10.55186/25876740_2023_7_3_7.
7. Иванова И. Г., Савина В. А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты//Деловой вестник предпринимателя. 2023. №1 (11). С.53-56.
8. Бахтигозин Р.Р. Оптимизация бизнес-процессов предприятия посредством внедрения системы ERP/Р.Р. Бахтигозин, Л.С. Качанова// Годичные научные чтения. Материалы международной научно-практической конференции, 28 ноября 2024 года. Тверь, 2024. – С. 290-294.
9. Хаев А.А. Применение нейронных сетей для оптимизации бизнес-процессов в органах исполнительной власти/А.А. Хаев, Л.С. Качанова/ /

Годичные научные чтения. Материалы международной научно-практической конференции, 28 ноября 2024 года. Тверь, 2024. – С. 317-322.

10. Шишкин А.А. Совершенствование бизнес-процессов компании при внедрении ВРМ-системы/А.А. Шишкин, Л.С. Качанова// Годичные научные чтения. Материалы международной научно-практической конференции, 28 ноября 2024 года. Тверь, 2024. – С. 323-330.

Оригинальность 75%