

УДК 658.014.1:658.15

**ОПЕРАЦИОННЫЙ ПАРТНЁР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО
СЕКТОРА**

Бабаева Ж.Р.

*старший преподаватель факультета бизнеса,
Higher Colleges of Technology (кампус Фуджейра),
ОАЭ, Фуджейра*

Касимов А.Р.

*генеральный директор ООО «Алистониз»,
магистрант Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации,
Россия, Москва*

Аннотация

Предмет. Работа операционного партнёра на производственном предприятии, где финансовая диагностика ведётся одновременно с подготовкой антикризисных решений, а качество управленческих данных и состав полномочий руководителя определяют, какие решения допустимы.

Цель. Предложить и проиллюстрировать подход, который разводит три вещи, обычно сливающиеся в проектной отчётности: диагностический результат, управленческое решение и экономический эффект.

Методология. Разведочное исследование одного случая с участием одного из авторов в управлении предприятием. Эмпирическую базу составили внутренний расчёт результатов продаж по 65 товарным позициям через один маркетплейс за март 2026 года и рабочий проект организационных мер июня 2026 года. Проведены арифметическая проверка агрегированных показателей,

сопоставление баз расчёта рентабельности и классификация документов по доказательственному статусу.

Результаты. В исследуемой модели отрицательный вклад после рекламы имеют две позиции, после распределения расходов команды электронной торговли шесть, после распределения общехозяйственных расходов двадцать девять. Итоговый процент вклада и проценты отдельных позиций рассчитаны относительно разных баз. На одной позиции сосредоточено 97,8 процента отражённых банковских процентов, и без проверки исходных формул показатель исключён из выводов. Предложен протокол перехода от сигнала к решению, связывающий качество данных с обратимостью действия и наличием полномочий.

Обсуждение. Разрыв между прямым вкладом и результатом после распределения расходов меняет основания для пересмотра ассортимента. Наличие аналитического файла подтверждает подготовку инструмента и ничего не говорит о его регулярном применении или достигнутой экономии.

Выводы. Оценка работы операционного партнёра требует отдельной фиксации разработки инструмента, изменения управленческой практики и финансового последствия. Научный вклад состоит в конкретизации доказательственных условий, при которых отдельное антикризисное действие может быть связано с работой конкретного руководителя. Границы выводов заданы единичным случаем и отсутствием серии наблюдений после вмешательства.

Ключевые слова: маржинальный вклад, качество управленческих данных, распределение затрат, полномочия руководителя, доказательства исполнения.

THE OPERATING PARTNER IN TURNAROUND MANAGEMENT OF A CONSUMER GOODS MANUFACTURER

Babaeva Zh.R.

*Senior Lecturer, Faculty of Business,
Higher Colleges of Technology (Fujairah Campus),
UAE, Fujairah*

Kasimov A.R.

*General Director, Alistonis LLC,
Master's student, Financial University under the Government of the Russian
Federation,
Russia, Moscow*

Abstract

Subject. The work of an operating partner in a manufacturing company where financial diagnosis runs in parallel with the preparation of turnaround decisions, and where the quality of management data and the scope of the manager's authority determine which decisions are admissible.

Purpose. To propose and illustrate an approach that keeps apart three things that project reporting tends to merge: a diagnostic finding, a management decision and an economic outcome.

Methods. An exploratory single case study with one of the authors involved in managing the company. The evidence comprises an internal profitability calculation for 65 product positions sold through one online marketplace in March 2026 and a draft package of organisational measures prepared in June 2026. The analysis checks aggregate arithmetic, compares the denominators used for margin percentages and classifies documents by their evidential status.

Results. In the model under study two positions show a negative contribution after advertising, six after allocation of the e-commerce team costs and twenty-nine after allocation of general overheads. The aggregate contribution percentage and the percentages of individual positions are computed against different bases. One

position carries 97.8 percent of recorded interest expense, and the indicator is excluded from conclusions until the underlying formulas are verified. A protocol for moving from a signal to a decision is proposed that links data quality to the reversibility of an action and to delegated authority.

Discussion. The gap between direct contribution and the result after cost allocation changes the grounds for revising the product mix. The existence of an analytical file confirms that a tool was prepared and says nothing about its routine use or realised savings.

Conclusions. Assessing an operating partner requires separate records of tool development, change in management practice and financial consequence. The contribution lies in specifying the evidential conditions under which a particular turnaround action can be attributed to a particular manager. The limits of the findings are set by the single case and by the absence of a series of observations after the intervention.

Keywords: contribution margin, management data quality, cost allocation, managerial authority, evidence of implementation.

ВВЕДЕНИЕ

Рост продаж производственного предприятия нередко идёт рядом с ухудшением его способности платить поставщикам. Между отгрузкой и поступлением денег стоят товарный запас, условия расчётов, расходы канала продаж и рекламные платежи. Руководителю, принявшему антикризисный мандат, сводной выручки недостаточно. Ему нужно понять, какие продажи покрывают связанные с ними затраты, какие решения увеличивают потребность в деньгах и кто вправе менять условия работы. В этой точке

финансовая функция выходит за рамки подготовки отчётности и смыкается с работой операционного партнёра.

Операционный партнёр понимается в статье функционально: это руководитель, который соединяет интересы собственника или инвестора с подготовкой и сопровождением межфункциональных изменений. Такое определение не означает, что предприятие является портфельной компанией фонда прямых инвестиций, и формальный статус представителя фонда в случае не устанавливался. Один из авторов выполнял на предприятии антикризисный мандат по поручению инвестора: месяц диагностики, затем несколько месяцев сопровождения исполнения, с совмещением функций финансового руководителя и координатора преобразований. Предметом исследования служит содержание этой работы, название должности здесь вторично.

Актуальность темы для российской практики определяется двумя обстоятельствами. Во-первых, с 2022 года предприятия реального сектора работают в условиях высокой неопределённости, и финансовое оздоровление всё чаще ведётся силами действующей команды с привлечением внешнего руководителя, без обращения к судебным процедурам; на это обращают внимание Е.И. Халилов [3] и П.А. Лопатина [2]. Во-вторых, для производителей потребительских товаров маркетплейсы стали основным каналом с собственной структурой удержаний, рекламных расходов и логистики, что меняет саму экономику продажи; особенности вывода ассортимента на такие площадки рассматривают С. Лепихин и А. Краснов [1]. В обеих линиях литературы вопрос о том, на каких данных и с какими полномочиями принимается конкретное решение, остаётся на периферии.

Литература о прямых инвестициях рассматривает сочетание финансовых, управленческих и операционных механизмов создания стоимости. S. Kaplan и P. Strömberg [17] описывают это сочетание как три рычага выкупа. V. Acharya с соавторами [4] связывают результаты сделок с корпоративным управлением

и операционными изменениями. Опрос Р. Gompers, S. Kaplan и V. Mukharlyamov [13] показывает, какие практики инвесторы называют сами, а их же работа о периоде пандемии [14] демонстрирует, что в кризис внимание фондов смещается к ликвидности и операционной поддержке портфеля. На материале выкупов частных компаний J. Cohn, E. Hotchkiss и E. Towery [8] находят источник стоимости в снятии финансовых ограничений и росте, признаков финансового инжиниринга в их выборке почти нет. С. Fracassi, A. Previtiero и A. Sheen [12] на данных о потребительских товарах показывают, что после сделки продажи растут за счёт новых продуктов и географии, тогда как цены меняются незначительно. E. Hotchkiss, D. Smith и P. Strömberg [15] фиксируют, что компании с профессиональным спонсором быстрее проходят через финансовые затруднения. Все эти работы позволяют поставить вопрос о содержании вмешательства, однако заявленная или усреднённая по выборке практика не равна наблюдаемому эффекту конкретного руководителя на конкретном предприятии.

Вторую основу дают исследования управленческих практик. N. Bloom и J. Van Reenen [7] связывают различия в управлении с неодинаковой производительностью фирм, и эта постановка помогает отделить качество практики от наличия регламента. N. Bloom, E. Brynjolfsson и соавторы [5] показывают неоднородность практик даже внутри одной организации. Полевой эксперимент на индийских текстильных предприятиях [6] даёт причинное основание существенно сильнее, чем ретроспективное описание одного случая, и такой силы доказательства в настоящей работе не предполагается. Обзор D. Scur, R. Sadun, J. Van Reenen, R. Lemos и N. Bloom [18] по итогам восемнадцати лет обследования управленческих практик подчёркивает, что измерение практики требует наблюдения за её применением, одной декларации для этого мало.

Для антикризисной ситуации важна последовательность действий. С. Trahms, H. Ndofor и D. Sirmon [20] систематизируют исследования спада и

восстановления и показывают, что исход зависит от сочетания действий менеджмента, ресурсов и среды. Исследования оборотного капитала, от работы M. Deloof [9] до недавней статьи F. Silva и S. Silva [19] о европейских малых и средних предприятиях, указывают на существование оптимального уровня вложений в оборотный капитал, причём для финансово ограниченных фирм этот уровень ниже. Доступные материалы предприятия позволяют рассмотреть более узкую проблему: что делать, когда решение требуется раньше, чем завершена проверка управленческих данных. Общего требования повысить прозрачность здесь недостаточно. Нужно установить, какая неопределённость допустима для конкретного действия и кто принимает на себя риск ошибки.

Цель статьи состоит в том, чтобы предложить и проиллюстрировать подход к разграничению диагностики, исполнения и экономического эффекта в работе операционного партнёра. Исследовательский вопрос сформулирован так: как связать качество данных и полномочия руководителя с допустимым антикризисным решением. Рабочее предположение заключается в том, что аналитическая обоснованность и возможность исполнения являются разными условиями преобразования. Надёжный расчёт не обеспечивает исполнения без полномочий, а полномочия не делают ненадёжный расчёт пригодным для необратимого решения. Для достижения цели решаются три задачи: описать состав и доказательственные границы материалов случая, выявить ограничения внутренней модели экономики канала, которые меняют содержание решений по ассортименту, и сформулировать протокол соотнесения доказательств, обратимости действия и полномочий.

1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА

Работа выполнена как разведочное исследование одного случая с документальным анализом. Логика построения объяснений на материале

отдельных случаев опирается на К. Eisenhardt [10], а её позднейшее уточнение [11] прямо оговаривает, что единичный случай годится для выявления проблем измерения и формулирования проверяемых положений и не годится для оценки среднего эффекта. Именно в таком качестве случай используется здесь: он показывает, где ломается привычная логика проектной отчётности, и не измеряет результативность операционного партнёрства как класса практик.

Объект исследования составляет российское производственное предприятие потребительского сектора, выпускающее продукцию с ограниченным сроком хранения. Для целей рукописи оно обозначено как предприятие К. Основной количественный документ описывает продажи через один маркетплейс за март 2026 года. В названии рабочей версии файла стоит дата 4 июня 2026 года. Эти даты имеют разный смысл: март является периодом продаж, июнь датой версии аналитического файла. Использовать мартовские результаты как эффект работы руководителя, начавшейся позднее, методологически неверно, и в статье этого не делается.

Единица количественного анализа представляет собой товарную позицию в модели. Документ содержит 65 позиций, включая разные фасовки и отдельную уценённую позицию. Они не отождествляются с 65 независимыми продуктами и не рассматриваются как случайная выборка. Единица организационного анализа представляет собой предложенное управленческое действие. Для него различаются подготовка, утверждение, фактическое исполнение и сохранение практики после первоначального запуска (табл. 1).

Таблица 1. Состав и доказательственные границы материалов случая
Table 1. Composition and evidential limits of the case materials

Материал	Что устанавливает	Чего не устанавливает
Модель по товарным позициям за март 2026 года, версия от 4 июня	Состав показателей, значения ячеек, расчётные зависимости	Достоверность первичных операций, внедрение модели, эффект после вмешательства

Материал	Что устанавливает	Чего не устанавливает
Рабочий проект организационных мер июня 2026 года	Предложенные процедуры и распределение задач	Подписание распоряжений, исполнение поручений, результат проверки
Описание ситуации участником управления	Контекст задач и предполагаемая логика действий	Независимое подтверждение событий и причинная связь с итогами

Источник: составлено авторами. Source: compiled by the authors.

Количественная процедура включает пересчёт итоговых долей, подсчёт позиций с отрицательным результатом на разных уровнях модели и проверку концентрации отдельных статей расходов. Проверяется внутренняя согласованность представленного расчёта, аудит бухгалтерских регистров не проводился. Суммы в источнике округлены до рубля, поэтому сумма позиций может отличаться от итога на несколько рублей. Такие расхождения отделяются от методологических несоответствий, которые меняют интерпретацию показателя.

Организационный документ используется как проект. Свидетельством исполнения он служить не может. Он содержит предложения о контроле платежей, обязательств, доступов и полномочий. Формулировки о рисках не превращаются в установленные нарушения. Имена сотрудников, предположения о конфликтах интересов и неподтверждённые оценки ущерба из научного анализа исключены: для ответа на исследовательский вопрос они не нужны.

Участие автора в управлении открывает доступ к контексту и одновременно создаёт риск односторонней интерпретации. Поэтому каждое число привязано к конкретному документу, а причинные объяснения сформулированы как положения для последующей проверки. Данные о последующих периодах, подписанные решения и независимые интервью в массив не вошли. По имеющимся материалам нельзя сказать, сохранились ли разработанные практики после завершения участия руководителя. Отличительные признаки предлагаемого подхода по сравнению с обычной

оценкой антикризисной программы по достигнутому финансовому результату состоят в трёх вещах: решение рассматривается как единица анализа, доказательственный статус документа фиксируется до интерпретации, а допустимость действия ставится в зависимость от его обратимости и от прав инициатора.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Экономика канала и границы сводного показателя

В модели показаны валовые продажи 11,658 млн руб. После строки возвратов и дополнительных услуг остаётся 11,596 млн руб. Вознаграждение площадки, доставка и размещение, а также эквайринг в совокупности составляют 4,632 млн руб. Остаток после этих удержаний равен 6,964 млн руб., в источнике он назван чистыми продажами. Здесь показатель используется только как промежуточная величина управленческого расчёта.

Одна из строк файла обозначена как выручка по международным стандартам. Название строки соответствия стандартам не подтверждает. Данных для проверки признания выручки, налоговой базы и характера отношений с площадкой недостаточно, поэтому все суммы ниже приведены в базе исходной модели и не объявляются ни аудированной выручкой, ни денежными поступлениями. Удержание комиссии также не означает, что оставшаяся сумма уже перечислена предприятию (табл. 2).

Таблица 2. Последовательность формирования результата канала

Table 2. Sequence of channel result formation

Показатель модели	Сумма, руб.	Доля валовых продаж
Валовые продажи	11 658 035	100,00 %
Продажи после возвратов и дополнительных услуг	11 596 071	99,47 %
Комиссия, доставка и размещение, эквайринг	4 632 285	39,73 %
Остаток после удержаний площадки	6 963 786	59,73 %

Показатель модели	Сумма, руб.	Доля валовых продаж
Себестоимость продукции	2 305 696	19,78 %
Реклама	925 030	7,93 %
Вклад после рекламы (СМ1 источника)	3 733 059	32,02 %
Расходы команды электронной торговли	988 560	8,48 %
Результат после расходов команды (СМ2 источника)	2 744 499	23,54 %
Распределённые общехозяйственные расходы	2 936 465	25,19 %
Результат после распределения (EBITDA источника)	-191 966	-1,65 %

Источник: расчёты авторов по внутренней модели предприятия К за март 2026 года; итоги воспроизведены в округлении источника. Названия СМ1, СМ2 и EBITDA сохранены для сопоставления с файлом и состав затрат не подтверждают. Source: authors' calculations based on the internal model of company K for March 2026.

Положительный вклад после рекламы в 3,733 млн руб. означает, что в пределах представленного расчёта канал покрывает отражённую себестоимость, расходы площадки и рекламу. Прибыльность предприятия в целом он не доказывает. После расходов команды остаётся 2,744 млн руб., а после отнесённой доли общехозяйственных расходов получается отрицательная величина около 192 тыс. руб. Вывод зависит от продаж в той же мере, что и от состава распределяемых расходов и выбранной базы распределения.

2.2. Разные уровни результата дают разные решения по ассортименту

На уровне вклада после рекламы отрицательный результат имеют 2 из 65 позиций, после расходов команды 6, после общехозяйственных расходов 29 (табл. 3). Этот переход нельзя читать как обнаружение 29 товаров, снятие которых автоматически улучшит результат. Распределённая сумма характеризует способ отнесения общих затрат и ничего не говорит о том, какая их часть исчезнет вместе с товаром.

Таблица 3. Число позиций с отрицательным результатом по уровням модели*Table 3. Number of positions with a negative result by model level*

Уровень модели	Позиций	Доля из 65	Предмет решения
После рекламы	2	3,1 %	Проверка цены, рекламы и прямо связанных затрат
После расходов команды	6	9,2 %	Проверка нагрузки на канал и устранимости его расходов
После общих расходов	29	44,6 %	Проверка базы распределения и устойчивости общей структуры затрат

Источник: расчёты авторов по внутренней модели предприятия К. Source: authors' calculations based on the internal model of company K.

Показателен пример позиции с валовыми продажами 800 954 руб. Её вклад после рекламы составляет 11 343 руб., после расходов команды минус 43 327 руб., после общих расходов минус 205 721 руб. Последняя цифра выглядит достаточным основанием для немедленного вывода товара. При сохранении команды и общехозяйственных расходов такое действие не высвободит отнесённые на товар суммы, зато предприятие потеряет небольшой положительный вклад. Окончательное решение требует проверки рекламной зависимости спроса, устранимых расходов, замещения продаж и загрузки производства.

У другой позиции отрицательный результат возникает уже после расходов площадки и себестоимости, в модели он равен минус 1 153 руб., а после рекламы отрицательный вклад увеличивается до 7 293 руб. Здесь основание для пересмотра условий продаж сильнее. И всё же стоит проверить комплектность позиции, период отражения расходов и возможную ошибку себестоимости. Приостановка рекламного бюджета и снятие продукта с производства имеют разную обратимость, и это различие важнее знака в отчёте.

В управленческом расчёте эффект отказа от позиции предлагается определять как изменение доходов и затрат, вызванное самим отказом:

$$\Delta\Pi = \text{УЗ} - \text{ПВ} - \text{ЗП} + \text{ЗВ}, \quad (1)$$

где УЗ обозначает устранимые затраты, ПВ потерянную выручку, ЗП затраты перехода, ЗВ вклад замещающих продаж. Все компоненты рассчитываются за один горизонт в согласованной базе. Формула задаёт правило постановки расчёта и не является оценкой эффекта для рассмотренных товаров. Распределённые постоянные расходы попадают в УЗ лишь при наличии основания ожидать их фактического прекращения.

Такое разграничение меняет содержание работы операционного партнёра. Финансовый анализ выделяет проблемную позицию, коммерческая функция проверяет цену и рекламу, производство оценивает последствия изменения партии, собственник или уполномоченный руководитель принимает решение. Когда участники обсуждают разные уровни результата, спор об ассортименте может длиться при полном согласии относительно исходных продаж. Авторам доводилось наблюдать такие споры, и чаще всего они заканчивались усталостью участников, решение так и оставалось непринятым.

2.3. Проверка показателей как часть управленческого вмешательства

В строке процентов вклада отдельных позиций проценты соотнесены с валовыми продажами. Так, 164 364 руб. вклада при продажах 852 377 руб. дают около 19,3 %, что совпадает с отображением источника. Итоговая величина 54 % рассчитана иначе: 3 733 059 руб. поделены на остаток после удержаний площадки 6 963 786 руб., что даёт около 53,61 %. При единой базе валовых продаж итог составляет 32,02 %. Разница между двумя корректно вычисленными отношениями равна 21,59 процентного пункта, и проблема состоит в их объединении под одним названием.

Это несоответствие не меняет абсолютного вклада, зато меняет сравнение с целевой маржой. Если порог задан относительно выручки, показатель относительно остатка после комиссии нельзя использовать для подтверждения его выполнения. До обсуждения целевого уровня следует зафиксировать

числитель, знаменатель, налоговую базу и состав расходов. Для управленческого регламента такое определение полезнее, чем дополнительный знак после запятой.

Вторая аномалия обнаружена в строке банковских процентов. Из общего значения 4 728 820 руб. на одну позицию с валовыми продажами 1 336 руб. приходится 4 623 006 руб., то есть 97,76 % суммы. В той же колонке отражено 19 086 дней запаса. Сочетание значений требует проверки исходной формулы и входных данных. Возможны неверная ссылка, несовместимые единицы, особенности распределения либо реальный, но не объяснённый расчёт. Выбрать причину по выгрузке в формате PDF невозможно.

Поэтому итоговый убыток после процентов, отражённый в файле, не используется как доказанный результат канала. Исключить аномальную сумму и объявить остаток правильным тоже нельзя. Корректная процедура состоит в восстановлении связи с исходной таблицей и банковским начислением, выяснении периода и базы распределения и пересчёте всего ряда. До этого допустим лишь вывод о непригодности показателя для решения (табл. 4).

Таблица 4. Выявленные ограничения модели
Table 4. Identified limitations of the model

Наблюдение	Риск интерпретации	Необходимая проверка
Проценты по позициям и итоговый процент используют разные знаменатели	Ошибочное сравнение с порогом маржи	Единая база процентов и подпись показателя
97,76 % банковских процентов отражено на одной позиции	Ложный вывод о причинах убытка	Формулы, банковское начисление, период и единицы
Общие расходы распределены на товары	Распределённый убыток принят за устранимый	Поведение затрат при изменении объёма
Расчёт за март подготовлен в июне	Диагностика принята за результат вмешательства	Разделение периода данных и даты подготовки

Источник: составлено авторами. Source: compiled by the authors.

Наконец, в пояснении под моделью названия уровней вклада не вполне совпадают с расположением затрат в строках: реклама вычитается до первого

уровня, а расходы команды отражены отдельно ниже. Это ещё одна причина опираться на фактический состав показателя. В настоящем анализе вместо универсального толкования аббревиатур используются описания «после рекламы» и «после расходов команды».

2.4. Полномочия и доказательства исполнения

Рабочий проект организационных мер предусматривает письменное согласование отдельных обязательств, контроль платежей и уточнение доступа к корпоративным данным. Его содержание показывает, что обсуждаемые изменения выходили за пределы расчёта себестоимости. Документ при этом остаётся проектом. По нему нельзя установить, какие положения подписаны, с какой даты применялись и кто обладал правом приостановить операцию.

Для описания роли операционного партнёра предлагается различать право запросить информацию, право инициировать решение и право разрешить либо остановить действие. Первое необходимо для диагностики, второе для вынесения проблемы на рассмотрение, третье для исполнения согласованной политики. Они могут принадлежать разным лицам. Название должности такое разделение не устраняет и распоряжения о полномочиях не заменяет.

Теория агентских отношений M. Jensen и W. Meckling [16] рассматривает несовпадение интересов и информационные ограничения как самостоятельную проблему управления. Для случая это теоретическая рамка, из которой не следует вывод о недобросовестности кого-либо из сотрудников. Практический предмет анализа звучит проще: кто располагает информацией, кто несёт последствия решения и каким документом установлено право действовать.

В оценке преобразований предлагается фиксировать три самостоятельных результата. Диагностический результат означает, что расчёт

подготовлен и проверен. Организационный результат означает, что изменён порядок принятия решения и есть след его применения. Экономический результат означает, что последствие измерено за согласованный период. Наличие первого не доказывает второго, второе не гарантирует третьего. Это разграничение позволяет содержательно описать работу руководителя даже при неполной реализации программы (табл. 5).

Таблица 5. Соответствие доказательств и управленческого действия

Table 5. Matching evidence to managerial action

Состояние основания	Допустимый шаг	Что фиксируется
Есть сигнал, расчёт не проверен	Запрос расшифровки, обратимое ограничение в пределах полномочий	Источник, срок проверки, основание срочности
Расчёт проверен, последствия не оценены	Сравнение вариантов и короткий пилот	Устранимые затраты, риск потери продаж, критерий остановки
Последствия оценены, полномочия установлены	Утверждение и исполнение решения	Подписант, исполнитель, дата, ресурсы
Решение исполнено	Проверка изменения практики и эффекта	Сопоставимый период, источник результата, побочные последствия

Источник: разработано авторами. Source: developed by the authors.

Протокол в табл. 5 применим к решениям по ассортименту, закупкам, рекламным расходам и оборотному капиталу. Сначала фиксируется наблюдение в том виде, в каком оно существует: отрицательная строка вклада, просроченный платёж, превышение запаса, с указанием периода, источника и ответственного за расшифровку. Затем определяется решение, которое предполагается принять на основе наблюдения. Это ограничивает проверку теми данными, ошибка в которых действительно способна изменить выбор. Следующий шаг соотносит надёжность данных с обратимостью действия. При предварительном сигнале возможна кратковременная мера в установленных полномочиях: дополнительное согласование закупки или ограничение нового рекламного расхода. Окончательный вывод товара и разрыв значимого договора требуют более сильного подтверждения. Исключения допустимы

при прямой угрозе непрерывности деятельности, и тогда фиксируются основание срочности и лицо, принимающее риск.

В решении по запасам одновременно учитываются срок хранения продукции, прогноз спроса, минимальная партия и условия поставки. Простое сокращение дней запаса высвобождает деньги и способно увеличить частоту дефицита. Из работ M. Deloof [9] и F. Silva и S. Silva [19] для предприятия следует необходимость проверять компромисс между вложением денег в запас и потерями от отсутствия товара вместо установления одного норматива для всего ассортимента. Горизонт проверки выбирается по механизму решения: для рекламного расхода короткий цикл с поправкой на отложенные продажи, для условий оплаты поставщику хотя бы полный расчётный цикл, для пересмотра ассортимента период до реализации или списания переходящего запаса. Сравнение произвольно выбранных соседних месяцев не устраняет влияния сезонности и цен сырья.

Экономический эффект по возможности разделяется на изменение операционного результата и высвобождение оборотного капитала. Сокращение запаса высвобождает деньги и не образует прибыль в той же сумме. Уменьшение банковских процентов относится к стоимости финансирования. Перевод поставщика на отсрочку меняет момент платежа и может сопровождаться ростом закупочной цены. Смешение этих последствий в одной сумме «экономии» делает оценку работы руководителя непроверяемой. Для сравнения периодов предлагается мост изменения результата с отдельным влиянием объёма, цены, структуры ассортимента, закупочной стоимости, расходов площадки, рекламы и правил распределения. На имеющихся данных такой мост не построен: последующих периодов в единой базе нет. Завершение действия тоже требует критерия. Разовая подготовка таблицы является завершённым аналитическим заданием, а регулярной практикой становится после повторяемого обновления, сверки и

использования при принятии решений, причём число циклов проверки задаётся заранее с учётом частоты процесса.

3. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты характеризуют прежде всего качество основания для решений. Наиболее существенен разрыв между числом позиций с отрицательным прямым вкладом и числом позиций с убытком после распределения расходов. На предприятии, где требуется быстро сократить потери, этот разрыв способен привести к противоположным действиям: к пересмотру отдельных коммерческих условий либо к широкому сокращению ассортимента. Выбор должен опираться на изменение будущих денежных потоков и устранимость затрат. Этот вывод согласуется с логикой маржинального анализа, которую С. Лепихин и А. Краснов [1] применяют к выводу ассортимента на площадки, и дополняет её требованием к доказательственному статусу исходных данных.

Положительный вклад при этом не является основанием сохранять товар бессрочно. Продукт может занимать дефицитное производственное время, усложнять закупки и вытеснять более выгодную позицию. Тогда релевантным становится вклад на единицу ограничивающего ресурса. Рассмотренная модель не содержит данных о производственных ограничениях, поэтому ранжирование по этому критерию здесь не выполнено. Отсутствующий показатель обозначает границу анализа, о нулевой стоимости сложности он не говорит.

Опыт исследований прямых инвестиций полезен для постановки вопросов и не даёт основания автоматически приписывать эффект участию операционного партнёра. J. Cohn, E. Hotchkiss и E. Towery [8] и C. Fracassi, A. Previtero и A. Sheen [12] работают с сопоставимыми выборками компаний и продуктов, а E. Hotchkiss, D. Smith и P. Strömberg [15] с исходами

реструктуризаций. Их уровни анализа отличаются от изучения действий отдельного руководителя. Материал настоящей статьи позволяет проверить расчётную логику и пока не содержит сопоставимого наблюдения за итогами преобразования. Речь поэтому идёт о механизме подготовки решений, доказанной результативности конкретного мандата в статье нет. В этом смысле подход статьи близок к позиции D. Scur и соавторов [18]: практика подтверждается наблюдением за её применением, наличие документа такого подтверждения не даёт.

Важное ограничение относится к причинной интерпретации полномочий. Проект совместного согласования платежей может отражать намерение усилить контроль. Он не доказывает, что прежний порядок был единственной причиной проблем или что предложенный порядок оказался эффективнее. Избыточное согласование способно замедлить закупки. Для проверки нужно измерять не только число остановленных операций, но и срок решения, случаи дефицита и стоимость отсрочки. Здесь уместна осторожность, с которой N. Bloom и J. Van Reenen [7] относятся к формальному наличию практики: регламент без применения производительности не прибавляет.

Из анализа следуют два положения для последующего исследования. Первое: при одинаковой финансовой диагностике вероятность исполнения решения зависит от определённости полномочий и порядка разрешения разногласий. Второе: вероятность ошибочного сокращения ассортимента растёт, когда распределённый результат используется вместо оценки устранимых затрат. Оба положения требуют проверки, одно предприятие и один расчётный период не позволяют оценить силу зависимостей.

Технологические изменения составляют отдельное направление. Наличие учётной системы или переход на новую платформу коммуникаций в показатели достигнутого оздоровления не включаются, хотя П.А. Лопатина [2] справедливо относит цифровые инструменты к ресурсам финансового оздоровления. В рамках статьи информационная система важна как источник

воспроизводимых данных и следов исполнения. Эффект ИТ-проекта следовало бы проверять по отдельной программе с собственными сроками и критериями, чтобы не смешивать его с экономикой ассортиментных и платёжных решений.

Предлагаемый подход применим прежде всего к предприятиям, где управленческая отчётность ещё формируется, а полномочия инициатора изменений пересекаются с функциями действующей команды. Его перенос на крупную диверсифицированную группу требует учёта уровней делегирования и неодинаковых систем затрат. Представленный случай основан на позиции участника преобразований, поэтому последующее исследование следует дополнить объяснениями других участников и наблюдением за сохранением практик.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование материалов производственного предприятия показывает, что оценка работы операционного партнёра начинается с проверки того, какой именно результат подтверждён. В доступном массиве установлен факт подготовки расчёта экономики продаж и проекта управленческих мер. Итоговое финансовое оздоровление и причинный вклад руководителя этими документами не доказаны, и авторы считают важным сказать об этом прямо, вместо того чтобы упаковывать намерения в отчёт о достижениях.

Повторный анализ модели выявил три существенных ограничения для решений: зависимость числа убыточных позиций от уровня распределения затрат, несопоставимость баз расчёта отдельных и итогового процентов маржи, а также аномальную концентрацию банковских процентов на одной позиции. Каждое ограничение связано с конкретным риском: необоснованным выводом товара, ошибочным подтверждением целевой маржи, неверным объяснением убытка. Проверка модели поэтому входит в содержание

операционной работы и не сводится к технической подготовке отчёта. Практический смысл этого вывода для руководителя прост: прежде чем спорить о том, какие товары убыточны, стоит договориться, что именно и относительно чего считается.

Методический результат состоит в разграничении диагностического, организационного и экономического результатов и в протоколе соотнесения доказательств с обратимостью действия и полномочиями. Новизна подхода заключается в том, что единицей оценки становится отдельное решение вместо программы в целом, а допустимость действия определяется совместно качеством данных, обратимостью последствий и правом инициатора действовать. Такой подход позволяет описывать незавершённые преобразования без завышения достигнутых эффектов и, что не менее важно, без обесценивания проделанной аналитической работы только потому, что денежный результат ещё не наступил.

Границы применимости выводов определяются единичным случаем, одним расчётным периодом, включённой позицией одного из авторов и отсутствием данных о последующих периодах. Представленные числа характеризуют внутреннюю согласованность конкретной модели и не могут переноситься на другие предприятия или каналы. Протокол из таблицы 5 является методическим предложением, его эффективность на предприятии К не подтверждена и подлежит проверке в условиях, где есть подписанные решения, журнал исполнения и сопоставимые периоды.

Практическая значимость результатов касается трёх участников антикризисной работы. Инвестору или собственнику разграничение трёх результатов даёт основание для промежуточной оценки внешнего руководителя до наступления финансового эффекта: подготовленный и проверенный расчёт, подписанный порядок согласования платежей и первое задокументированное применение этого порядка являются самостоятельными и проверяемыми вехами. Финансовой функции предприятия протокол задаёт

обязательный минимум к любому аналитическому файлу: числитель, знаменатель, период, состав затрат и база распределения должны быть названы до того, как показатель попадёт в обсуждение. Самому операционному партнёру различение права запросить, права инициировать и права остановить помогает заранее понять, какие из предлагаемых им мер исполнимы в рамках мандата, а какие требуют отдельного решения собственника, и не тратить первые недели на действия, которые заведомо не могут быть доведены до исполнения.

Дальнейшие исследования видятся в трёх направлениях. Первое касается сбора сопоставимых данных нескольких периодов в единой базе, что позволит построить мост изменения результата и отделить влияние решений от сезонности и цен сырья. Второе относится к подтверждённой хронологии решений: дате подписания, дате первого применения и дате проверки, без которых оценка организационного результата остаётся предположением. Третье направление связано с наблюдением за устойчивостью практик после передачи ответственности от внешнего руководителя действующей команде, поскольку именно на этом этапе разработанные инструменты чаще всего превращаются в архив. Два сформулированных положения о связи полномочий с исполнимостью решений и о связи распределённого результата с риском ошибочного сокращения ассортимента могут быть проверены на серии случаев с однородным доказательственным протоколом.

ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ

Исследование выполнено без внешнего финансирования. Публикация статьи осуществляется на безвозмездной основе.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

А.Р. Касимов участвовал в управлении исследуемым предприятием, что раскрыто в разделе методов и учтено при формулировании выводов. Иных условий и фактов, способных повлиять на результаты исследования, авторы не имеют.

ИНФОРМАЦИЯ О ВКЛАДЕ АВТОРОВ

Ж.Р. Бабаева: постановка исследовательского вопроса, методология исследования случая, обзор литературы, редактирование текста. А.Р. Касимов: сбор и обезличивание материалов, количественный анализ модели, разработка протокола, подготовка разделов результатов и обсуждения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Лепихин С., Краснов А. Разработка стратегии вывода ассортимента на маркетплейсы: особенности и перспективы // Техноэкономика. 2025. Т. 4, № 3 (14). С. 55–63, doi:10.57809/2025.4.3.14.6.
2. Лопатина П.А. Цифровые технологии как один из инструментов финансового оздоровления компании // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2024. Т. 26, № 1. С. 27–36, doi:10.24866/1813-3274/2024-1/27-36.
3. Халилов Е.И. Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса // Стратегии бизнеса. 2023. Т. 11, № 1. С. 28–31, doi:10.17747/2311-7184-2023-1-28-31.
4. 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, № 2. P. 368–402, doi:10.1093/rfs/hhs117.

5. Bloom N., Brynjolfsson E., Foster L., Jarmin R., Patnaik M., Saporta-Eksten I., Van Reenen J. What drives differences in management practices? // *American Economic Review*. 2019. Vol. 109, № 5. P. 1648–1683, doi:10.1257/aer.20170491.
6. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Does management matter? Evidence from India // *The Quarterly Journal of Economics*. 2013. Vol. 128, № 1. P. 1–51, doi:10.1093/qje/qjs044.
7. Bloom N., Van Reenen J. Why do management practices differ across firms and countries? // *Journal of Economic Perspectives*. 2010. Vol. 24, № 1. P. 203–224, doi:10.1257/jep.24.1.203.
8. Cohn J.B., Hotchkiss E.S., Towery E.M. Sources of value creation in private equity buyouts of private firms // *Review of Finance*. 2022. Vol. 26, № 2. P. 257–285, doi:10.1093/rof/rfac005.
9. Deloof M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? // *Journal of Business Finance & Accounting*. 2003. Vol. 30, № 3–4. P. 573–588, doi:10.1111/1468-5957.00008.
10. Eisenhardt K.M. Building theories from case study research // *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, № 4. P. 532–550, doi:10.5465/amr.1989.4308385.
11. Eisenhardt K.M. What is the Eisenhardt Method, really? // *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19, № 1. P. 147–160, doi:10.1177/1476127020982866.
12. Fracassi C., Previtiero A., Sheen A. Barbarians at the store? Private equity, products, and consumers // *The Journal of Finance*. 2022. Vol. 77, № 3. P. 1439–1488, doi:10.1111/jofi.13134.
13. Gompers P., Kaplan S.N., Mukharlyamov V. What do private equity firms say they do? // *Journal of Financial Economics*. 2016. Vol. 121, № 3. P. 449–476, doi:10.1016/j.jfineco.2016.06.003.
14. Gompers P., 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.

15. 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, № 4. P. 694–747, doi:10.1093/rcfs/cfab015.
16. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, № 4. P. 305–360, doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X.
17. Kaplan S.N., Strömberg P. Leveraged buyouts and private equity // *Journal of Economic Perspectives*. 2009. Vol. 23, № 1. P. 121–146, doi:10.1257/jep.23.1.121.
18. Scur D., Sadun R., Van Reenen J., Lemos R., Bloom N. The World Management Survey at 18: lessons and the way forward // *Oxford Review of Economic Policy*. 2021. Vol. 37, № 2. P. 231–258, doi:10.1093/oxrep/grab009.
19. Silva F., Silva S. Working capital management and corporate performance: The role of financial constraints // *International Review of Economics & Finance*. 2026. Vol. 106. Art. 104926, doi:10.1016/j.iref.2026.104926.
20. Trahms C.A., Ndofor H.A., Sirmon D.G. Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research // *Journal of Management*. 2013. Vol. 39, № 5. P. 1277–1307, doi:10.1177/0149206312471390.