

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Воронежский государственный университет»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА»**

ТЕЗИСЫ ДОКЛАДОВ X МЕЖДУНАРОДНОЙ  
СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУЧНО–ПРАКТИЧЕСКОЙ  
КОНФЕРЕНЦИИ

**IV том**

**ВОРОНЕЖ**

**Редакционная коллегия:**

д.э.н., проф. Канапухин П.А.  
к.э.н., доц. Федюшина Е.А. (отв. редактор)

**Члены редколлегии:**

ст. преп. Пирогова Л.В.

**Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика:** тезисы докладов X Международной студенческой научно–практической конференции. – В 6 т. – Том IV. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2025. – 160 с.

В сборнике представлены тезисы докладов X Международной студенческой научно–практической конференции, состоявшейся 17 апреля 2025 года.

Тезисы докладов опубликованы в авторской редакции, ответственность за их содержание несут авторы и научные руководители.

Мнение редакционной коллегии не всегда совпадает с мнением авторов.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ В ТАМОЖЕННОМ ДЕЛЕ

<b>Беляев А.С., спец. 5 к.</b> Проблемы и перспективы цифровизации в таможенном деле РФ	<b>8</b>
<b>Буров Д.П., спец. 5 к.</b> Таможенные процедуры как средство таможенного регулирования	<b>10</b>
<b>Воронцова Я.А., спец. 4 к.</b> Способы совершенствования совместной работы ФТС, правоохранительных органов и государственных организаций	<b>12</b>
<b>Гайдаров К.А., спец. 5 к.</b> Система управления рисками как основа совершенствования таможенного контроля	<b>14</b>
<b>Гладько К.Ю., спец. 5 к.</b> Роль таможенного представителя в области таможенного дела	<b>16</b>
<b>Диков А.Р., спец. 5 к.</b> Проблемы, возникающие при проведении таможенной проверки	<b>18</b>
<b>Дьякова А.В., спец. 5 к.</b> Пути совершенствования направления трансграничной электронной торговли на площадке ЕАЭС	<b>20</b>
<b>Еремина Е.М., спец. 5 к.</b> Система анализа и управление рисками – действенный механизм ускорение совершения таможенных операций и повышения качества таможенного контроля	<b>22</b>
<b>Климова В.С., спец. 5 к.</b> Направления совершенствования и повышение результативности таможенного контроля после выпуска товаров	<b>24</b>
<b>Кузнецова Е.В., спец. 4 к.</b> Пути совершенствования международного сотрудничества ФТС с таможенными службами и правоохранительными органами	<b>26</b>
<b>Лотышев И.А., спец. 5 к.</b> О важности классификации кодов ТН ВЭД экспортно– импортных товаров для осуществления качественной фискальной функции таможенными органами	<b>28</b>
<b>Мусаев Г.Э., спец. 5 к.</b> Условия предоставления тарифных преференций в рамках ЕАЭС	<b>30</b>
<b>Назаров Д.А., спец. 5 к.</b> Особенности проведения таможенного контроля при перемещении объектов интеллектуальной собственности через таможенную границу	<b>32</b>
<b>Новиков А.В., спец. 5 к.</b> Порядок и особенности проведения таможенного контроля после выпуска товаров	<b>34</b>
<b>Семенова Д.О., спец. 5 к.</b> Сущность и роль системы управления рисками при таможенном контроле	<b>36</b>
<b>Степанова С.С., спец. 1 к.</b> Гармонизированная система описания и кодирования товаров	<b>38</b>

<b>Толстых Н.В., спец. 2 к.</b> Порядок осуществления таможенными органами таможенного контроля	<b>40</b>
<b>Чаплыгина С.Н., спец. 3 к.</b> Проблемы создания и развития таможенной инфраструктуры	<b>42</b>

### **СЕКЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

<b>Анисимова К.М., бак. 4 к.</b> Совершенствование системы управления рисками в организации в условиях цифровой экономики	<b>44</b>
<b>Антипова М.С., бак. 4 к.</b> Факторы конкурентоспособности на рынке сельскохозяйственной продукции	<b>46</b>
<b>Бабушкин Н.В., бак. 3 к.</b> Мотивация как стратегический ресурс современной организации	<b>48</b>
<b>Болгов А.Ю., маг. 2 к.</b> Анализ рисков научно–технологического развития на примере субъектов ЦЧР	<b>50</b>
<b>Золотарев Н.Н., маг. 1 к.</b> Проблемы стратегического развития ООО «АПР» в условиях цифровой трансформации	<b>52</b>
<b>Иванова А.Н., бак. 5 к.</b> Стратегия развития предприятия	<b>54</b>
<b>Кашперский Я.Э., маг. 1 к.</b> Тенденции планирования маркетинговой деятельности компании	<b>56</b>
<b>Кузнецова Н.Н., бак. 5 к.</b> Оценка конкурентоспособности компании	<b>58</b>
<b>Кулалагашвили Р.Л., бак. 4 к.</b> Процесс разработки организационной структуры проекта	<b>60</b>
<b>Лаврик Ю.С., бак. 3 к.</b> Особенности современной системы управления предприятием	<b>62</b>
<b>Леженин А.Д., бак. 3 к.</b> Внедрение принципов бережливого производства	<b>64</b>
<b>Леженин С.Д., бак. 3 к.</b> Оптимизация закупок на предприятии	<b>66</b>
<b>Молодцова Д.Э., бак. 4 к.</b> Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	<b>68</b>
<b>Никулина С.В., бак. 4 к.</b> Нефинансовая отчётность нефтегазовых организаций	<b>70</b>
<b>Полетун Е.С., бак. 4 к.</b> Эффективные стратегии антикризисного управления: анализ и применение в современных условиях	<b>72</b>
<b>Полукарова Ю.В., маг. 2 к.</b> Влияние искусственного интеллекта на принятие управленческих решений	<b>74</b>
<b>Пучков И.Р., бак. 3 к.</b> Стратегическое планирование маркетинговой деятельности организации (на примере ПАО «Сбербанк»)	<b>76</b>
<b>Роднин М.Н., маг. 1 к.</b> Кризисы и их роль в развитии социально–экономической системы	<b>78</b>

<b>Романенко А.С., бак. 5 к.</b> Корпоративная социальная ответственность бизнеса как важный фактор развития современного общества	<b>80</b>
<b>Терновских С.А., бак. 4 к.</b> Стратегическая оценка перспектив развития коммерческой организации	<b>82</b>
<b>Толочко С.Г., маг. 1 к.</b> Риск–менеджмент в процессе стратегического планирования	<b>84</b>
<b>Тучкова А.Н., маг. 1 к.</b> Современные тенденции в управлении проектами в строительных организациях	<b>86</b>
<b>Шульгин Н.С., бак. 3 к.</b> Современные подходы к управлению персоналом в удалённом формате	<b>88</b>

### **СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

<b>Антонян Д.Г., Величко В.В., бак. 3 к.</b> Особенности инновационного менеджмента в деятельности современных российских компаний	<b>90</b>
<b>Грезина О.В., бак. 5 к.</b> Оценка стратегического положения предприятия	<b>92</b>
<b>Григорян В.К., бак. 5 к.</b> Управление проектами	<b>94</b>
<b>Дорохова А.Л., Демах Д.С., бак. 5 к.</b> Особенности оценки эффективности инновационного проекта	<b>96</b>
<b>Киселёва Д.А., Шувалова А.С., бак. 4 к.</b> Организационное обеспечение проектного управления	<b>98</b>
<b>Коняева Д.О., бак. 5 к.</b> Рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников автосалона	<b>100</b>
<b>Коротких В.В., бак. 4 к.</b> Формирование деловой стратегии предприятия	<b>102</b>
<b>Крючков П.В., спец. 1 к.</b> Информационные ресурсы в предпринимательской деятельности: правовой аспект	<b>104</b>
<b>Курило Т.С., бак. 4 к.</b> Влияние санкций на автомобильный рынок России	<b>106</b>
<b>Кучина К.Д., бак. 4 к.</b> Особенности организации и функционирования малых предприятий	<b>108</b>
<b>Попова В.С., бак. 4 к.</b> Реклама и PR как инструменты маркетинговой деятельности	<b>110</b>
<b>Рудман Ю.А., бак. 4 к.</b> Управление ценообразованием организации	<b>112</b>
<b>Самодурова М.С., бак. 4 к.</b> Современные тенденции развития рынка онлайн–образования	<b>114</b>
<b>Степанов А.А., бак. 4 к.</b> Влияние дебиторской задолженности на ликвидность активов организации	<b>116</b>

**Татарина А.И., бак. 4 к.** Основные подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность организации» **118**

### **СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

**Астанина М.А., маг. 2 к.** Оптимизация диспансерного наблюдения пациентов с артериальной гипертензией путем внедрения технологий удаленного мониторинга в БУЗ ВО "Воронежская городская клиническая поликлиника №3" **120**

**Белокопытова О.Н., маг. 1 к.** Управленческие и организационно-экономические предпосылки модернизации стационаров, оказывающих скорую медицинскую помощь **122**

**Благая Н.Е., маг. 1 к.** Совершенствование управления диспансеризацией взрослого населения в муниципальном районе: факторы и основные направления **124**

**Болдинов И.А., маг. 1 к.** Сущность и классификация рисков в медицинских организациях **126**

**Вульф Т.А., маг. 2 к.** Основные методы стимулирования труда медицинского персонала в современных условиях **128**

**Голобурдин А.В., маг. 1 к.** Особенности нормирования труда судебно-медицинских экспертов **130**

**Горчакова Л.П., маг. 1 к.** Направления совершенствования системы трудовой мотивации и стимулирования в АУ ВО ОЦРДП «Парус надежды» **132**

**Енина А.П., маг. 2 к.** Мотивация медицинского персонала стоматологических клиник **134**

**Жданова И. Ю., маг. 1 к.** Организация деятельности медицинских учреждений на основе бережливых технологий **136**

**Исрафилов Э. Ш. о., маг. 1 к.** Методические аспекты совершенствования неотложной медицинской помощи на основе инструментов менеджмента качества **138**

**Казакова А.В., маг. 2 к.** Практические аспекты развития пациентоориентированности в медицинской организации **140**

**Калашников П.И., маг. 1 к.** Экономическая значимость пациенто-ориентированного подхода в системе ОАО "РЖД-Медицина" **142**

**Коржова Н.В., маг. 1 к.** Основные вопросы межсекторального взаимодействия системы здравоохранения и СО НКО **144**

**Лыскина М.В., маг. 1 к.** Оптимизация деятельности фельдшерско-акушерских пунктов в Репьевском муниципальном районе **146**

**Машкова В.Ю., маг. 2 к.** Возможные препятствия для внедрения СМК в медицинских организациях **148**

<b>Погорелов В.А., маг. 1 к.</b> Конфликты при производстве судебно– медицинских экспертиз и способы их разрешения	<b>150</b>
<b>Разгоняев С.В., маг. 2 к.</b> Пациентоцентричный подход в амбула- торно–поликлинических учреждениях здравоохранения	<b>152</b>
<b>Смирнова Я.В., маг. 2 к.</b> Механизмы формирования профессио- нальных компетенций работников сферы здравоохранения	<b>154</b>
<b>Сорокина Н.А., маг. 2 к.</b> Планирование развития инфекционной службы в медицинских организациях	<b>156</b>
<b>Степенко Ю.А., маг. 2 к.</b> Автоматизация рутинных задач в меди- цинской организации с помощью роботизированных процессов (RPA)	<b>158</b>

## СЕКЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ В ТАМОЖЕННОМ ДЕЛЕ

Беляев А.С., спец. 5 к.

Воронежский государственный университет

### Проблемы и перспективы цифровизации в таможенном деле РФ

Цифровизация является важным и необходимым процессом в развитии любого современного государства, включая Россию. В последние годы Россия активно внедряет цифровые технологии в различные сферы экономики и государственной деятельности. Одной из ключевых областей, где цифровизация способна значительно улучшить процессы и повысить эффективность, является таможенное дело.

Цифровизация в таможенной сфере Российской Федерации представляет собой процесс внедрения информационных технологий, автоматизированных систем и платформ для оптимизации процедур, связанных с международной торговлей, транспортировкой товаров и обеспечением безопасности.

Процесс цифровизации таможенной системы Российской Федерации начался в начале 2000-х годов с внедрения электронного декларирования. Первый значимый шаг был сделан в 2002 году, когда вступил в силу закон «Об электронной цифровой подписи». В том же году, в ноябре, на таможенном посту «Каширский» Московской южной таможни была оформлена первая электронная декларация.

В 2008 году Федеральная таможенная служба (ФТС) России выпустила приказ, разрешающий использование интернета для передачи данных в ведомственную сеть таможни, что значительно упростило процесс электронного декларирования. Осенью 2008 года были выпущены первые таможенные декларации по схеме интернет-декларирования.

Глобальное внедрение технологии электронного декларирования второго поколения (ЭД-2) в системе ФТС России началось в сентябре 2009 года. Эта технология позволила передавать данные таможенной декларации из любой точки и обеспечила взаимодействие таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности через интернет.

Одной из главных проблем является недостаточная степень интеграции различных информационных систем между собой. На данный момент в России существуют разрозненные платформы и программы, которые не всегда эффективно взаимодействуют друг с другом. Например, системы, обеспечивающие работу таможни, не всегда синхронизированы с системами контроля на границе, что может привести к задержкам в процессе оформления товаров и повышению административной нагрузки.

Кроме того, существует проблема безопасности данных. Таможенные операции требуют обработки большого объема конфиденциальной информации о товарных потоках и лицах, что делает их объектом для кибератак. С начала Специальной Военной Операции Федеральная таможенная служба ФТС России отразила более 1200 кибератак. Недостаточный уровень защиты данных может привести к утечке информации, что, в свою очередь, может повлиять на безопасность страны и экономику в целом.

Еще одной значимой проблемой является недостаточная квалификация работников, которая препятствует успешной цифровизации. В связи с быстрым развитием технологий многие сотрудники таможенных органов не успевают адаптироваться к новым инструментам и системам, что приводит к трудностям в использовании цифровых платформ и затрудняет процесс их внедрения.

Несмотря на существующие проблемы, цифровизация в таможенной сфере России имеет огромный потенциал. Одной из важнейших перспектив является создание единой платформы для взаимодействия всех участников таможенного процесса. Внедрение таких платформ позволит интегрировать различные системы и обеспечит более эффективный обмен данными между различными государственными органами и частными компаниями. Это сократит время оформления товаров и снизит уровень коррупции, так как процесс станет более прозрачным и автоматизированным.

Цифровизация также откроет новые возможности для международного сотрудничества. Внедрение международных стандартов и систем, таких как блокчейн, позволит упростить и ускорить процесс обмена информацией с таможенными органами других стран. Это приведет к снижению административных барьеров и улучшению условий для международной торговли.

Еще одной возможной перспективой является использование технологий для улучшения системы контроля и мониторинга. Например, с помощью интернета вещей (IoT) можно будет отслеживать перемещение товаров в реальном времени, что повысит безопасность перевозок и снизит вероятность контрабанды.

Цифровизация в таможенном деле Российской Федерации представляет собой сложный и многогранный процесс, который сопряжен с рядом проблем. Однако перспективы, которые открываются перед отечественными таможенными органами в случае успешного внедрения цифровых технологий, весьма значимы. Для достижения успеха необходимо преодолеть существующие трудности, включая улучшение безопасности данных, обучение персонала и создание единой платформы для взаимодействия всех участников процесса. В случае успешной реализации цифровизации, российская таможня сможет стать более эффективной, прозрачной и конкурентоспособной на международной арене.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Голикова Г.В.**

**Буров Д.П., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Таможенные процедуры как средство таможенного регулирования**

Таможенные процедуры в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) представляют собой неотъемлемую часть системы регулирования перемещения товаров через границы государств–членов. Эти механизмы обеспечивают контроль над внешнеторговыми операциями, способствуют экономическому развитию стран–участниц.

Таможенные процедуры в ЕАЭС классифицируются на три основные категории в зависимости от их целей и функций. Рассмотрим каждую из них подробнее.

К основным процедурам относятся базовые режимы, завершающие ключевые этапы внешнеторговых операций:

Выпуск для внутреннего потребления, товары, ввезенные на территорию ЕАЭС, остаются в стране без обязательств по их последующему вывозу.

Экспорт, вывоз товаров за пределы союза.

Таможенный транзит, транспортировка товаров через территорию ЕАЭС без их таможенного оформления для внутреннего использования.

Экономические процедуры направлены на стимулирование промышленного развития, торговой активности и привлечение инвестиций. К ним относятся все процедуры, предусмотренные Таможенным кодексом ЕАЭС, за исключением специальных. Среди них выделяются:

Свободная таможенная зона и свободный склад, регулирование которых осуществляется международными соглашениями стран ЕАЭС. Товары, помещенные под данные режимы, используются в строго определенных целях при соблюдении установленных требований, что способствует повышению экономической эффективности.

Специальные процедуры включают режимы, применяемые к товарам, определенным Евразийской экономической комиссией (ЕЭК). Их использование возможно только при выполнении конкретных условий, установленных ЕЭК.

Для систематизации применения таможенных режимов используются дополнительные критерии классификации.

По направлению движения товаров:

- экспортные режимы, вывоз товаров за пределы ЕАЭС (например, экспорт, реэкспорт);
- импортные режимы, ввоз товаров на территорию союза (например, выпуск для внутреннего потребления, реимпорт);
- транзитные режимы, перевозка товаров через ЕАЭС (например, таможенный транзит);

– комбинированные режимы, сочетание ввоза и вывоза (например, таможенный склад, свободная таможенная зона).

По условиям передачи товаров:

– полный выпуск, товары передаются декларанту без ограничений (например, экспорт, выпуск для внутреннего потребления);

– условный выпуск, использование товаров ограничено установленными условиями (применимо к большинству экономических процедур);

– без выпуска, право собственности прекращается (например, уничтожение товаров, отказ в пользу государства).

По срокам действия:

– срочные режимы, имеют ограниченный период действия (например, хранение на таможенном складе до трех лет);

– бессрочные режимы, применяются без временных ограничений (например, выпуск для внутреннего потребления).

Таможенные процедуры выполняют функцию важного инструмента регулирования внешней торговли в ЕАЭС. Экспортные товары, особенно готовая продукция, как правило, освобождаются от вывозных пошлин, что стимулирует их продвижение на международные рынки. Импортные операции, напротив, связаны с необходимостью уплаты таможенных пошлин и налогов.

Для обеспечения исполнения финансовых обязательств применяются такие механизмы, как:

– поручительство, оформляется через юридические лица, сотрудничающие с таможенными органами;

– банковская гарантия, предоставляется финансовыми учреждениями;

– денежный залог, вносится на счета казначейства.

Таможенные органы осуществляют контроль за соблюдением установленных режимов, выявляют нарушения и защищают интересы местных производителей. Они обладают правом запрашивать информацию у участников торговли и привлекать нарушителей к ответственности.

Несколько слов необходимо сказать о конвенции международных дорожных перевозок. Действие международных договоров освобождает декларанта от необходимости предоставления таможенному органу гарантии уплаты таможенных платежей. Российская Федерация ратифицировала условия данной конвенции, однако затем приостановила ее действие на своей территории. Несмотря на решение Высшего арбитражного суда о признании действий Федеральной таможенной службы незаконными, от держателей книжек МДП требуется предоставление дополнительных гарантий для оформления процедуры таможенного транзита.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

**Воронцова Я.А., спец. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Способы совершенствования совместной работы ФТС, правоохранительных органов и государственных организаций**

Ключевым аспектом успешной деятельности правоохранительных органов является создание комплексной системы борьбы с угрозами экономической безопасности страны, а также создание и разработка стратегий и тактик для противодействия преступности. Важно также координировать усилия всех правоохранительных структур и обеспечивать их взаимодействие путем значительного увеличения объемов информационных ресурсов.

Среди первоочередных организационных и практических мер, направленных на активизацию работы по выявлению, пресечению и предупреждению таможенных правонарушений, является укрепление взаимодействия с подразделениями МВД России, ФСБ России и другими. Повышение эффективности использования оперативных сил и средств, правоохранительных подразделений таможенных органов, налаживание эффективного взаимодействия с правоохранительными подразделениями таможенных служб других государств обеспечит совершенствование работы по добыванию упреждающей оперативной информации о возможной контрабанде товаров через таможенную границу Российской Федерации.

В своей работе Межеричкая К. Г. «Межведомственное взаимодействие таможенных органов при контроле за перемещением товаров»: «Для совершенствования совместной работы ФТС и правоохранительных органов можно предпринять возможные следующие шаги:

- 1) координация усилий всех правоохранительных органов и обеспечение их взаимодействия путём существенного расширения информационных ресурсов;
- 2) обеспечение взаимной помощи в обеспечении собственной безопасности;
- 3) организация семинаров, конференций и других мероприятий для повышения квалификации сотрудников правоохранительных и таможенных органов».

Сотрудничество Федеральной таможенной службы с Министерством внутренних дел РФ играет ключевую роль в развитии и функционировании таможенной системы. Можно утверждать, что эффективное взаимодействие ФТС и МВД способствует улучшению экономической безопасности страны, защищая ее от подделок и контрафактных товаров. На сегодняшний день их отношения достигли достаточно высокого уровня развития.

Существуют определенные формы как внутриведомственного взаимодействия таможенных органов, так и межведомственного взаимодействия

этих органов с иными с правоохранительными органами Российской Федерации.

Взаимодействие таможенной службы с правоохранительными органами в области раскрытия и расследования преступлений в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД) осуществляется на основе совместно разработанных планов. Для координации работы создаются специальные рабочие группы, которые занимаются решением вопросов, касающихся борьбы с преступлениями во внешнеэкономической сфере.

Исходя из вышесказанного нельзя не согласиться со словами Чиркова Е.А. и Лунина С. В., что сотрудничество между таможенными службами и правоохранительными органами имеет большое значение. Обычно оно способствует предотвращению, расследованию и раскрытию преступлений в сфере внешнеэкономической деятельности.

Могу отметить, что Куропетов Н. Б. рассмотрел в своей статье вопросы, в которых есть проблемы, связанные с взаимодействием таможенных и налоговых органов. Однако, обе службы в целом выполняют схожую функцию по защите экономической безопасности государства, их деятельность сосредоточена на различные объекты и направления контроля. Таможенные и налоговые органы сталкиваются с трудностью выбора объектов для совместных проверок. При принятии решения о целесообразности проведения скоординированных контрольных мероприятий, как таможенные, так и налоговые органы учитывают, насколько обоснованной и экономически эффективной будет совместная проверочная деятельность. То, что может быть «выгодно» налоговому органу, не всегда подразумевает эффективность для таможенных служб. Кроме того, вероятность налогового нарушения не всегда означает, наличие таможенного нарушения, такая система действует и в обратную сторону. Эти факторы и обстоятельства значительно усложняют процесс выбора единого объекта для контроля.

Проблемы, связанные с непосредственным обменом информации, имеющейся в ведомствах ФТС и ФНС, их состав, а также оперативность передачи, возможно в большей мере решить при переходе на полный электронный документооборот. Другим решением может послужить интеграция информационных систем двух служб на базе информационных технологий, позволяющих реализовать национальную систему сквозного контроля в рамках Министерства финансов РФ.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

**Гайдаров К.А., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Система управления рисками как основа совершенствования таможенного контроля**

В условиях роста глобальной торговли и цифровой трансформации экономики таможенный контроль сталкивается с необходимостью балансировать между обеспечением экономической безопасности и минимизацией бюрократических барьеров. Ключевым инструментом решения этой задачи выступает система управления рисками (СУР), которая требует постоянной адаптации к новым вызовам. Основным тезисом данного исследования заключается в том, что эффективность СУР напрямую зависит от её способности интегрировать цифровые технологии, гибко категорировать участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и смещать акцент контроля на поствыпускной этап.

Современная СУР в России базируется на трехуровневом категорировании участников ВЭД, что позволяет дифференцировать подход к контролю. Распределение участников ВЭД по уровням риска базируется на уникальной математической модели ФТС России, анализирующей 31 параметр — от истории уплаты таможенных платежей до связей с офшорными юрисдикциями. В 2023 году особое внимание уделялось адаптации критериев к санкционным реалиям. Например, компании, работающие с системообразующими предприятиями, получили возможность упрощённого отнесения к низкому риску через ходатайство федеральных органов. Это позволило сохранить бесперебойность поставок критически важных товаров.

В 2023 году 12 527 организаций были отнесены к категории низкого риска, что обеспечило им ускоренное оформление деклараций — до 5 минут. Для сравнения, 7022 участников с высоким риском подвергаются усиленным проверкам, включая предварительный и последующий аудит. Такой подход не только оптимизирует ресурсы таможенных органов, но и снижает издержки для добросовестных компаний.

Эффективность системы управления рисками в 2023 году подтверждается не только статистикой категорирования участников ВЭД, но и прямыми финансовыми результатами. Согласно данным ФТС России, применение СУР позволило дополнительно взыскать 18,7 млрд рублей, что на 12% превышает показатели предыдущего года. При этом таможенные органы возбудили свыше 46 тыс. дел об административных правонарушениях и более 400 уголовных дел, выявив нелегальные схемы перемещения товаров. Важным индикатором стало принятие 21 тыс. решений об отказе в выпуске товаров и 16 тыс. решений о запрете их ввоза/вывоза, что предотвратило ввоз контрафактной продукции и товаров, нарушающих санитарные

нормы. Эти данные подчеркивают, что СУР не только генерирует фискальный эффект, но и выполняет защитную функцию, ограничивая доступ на рынок потенциально опасных грузов.

Одной из ключевых проблем остаётся технологическое отставание. Программное обеспечение СУР зачастую не успевает адаптироваться к обновлениям нормативной базы, таким как изменения в перечнях санкционных товаров. Например, в 2020 году лишь 9% профилей рисков продемонстрировали высокую эффективность, а по некоторым категориям платежей профили вообще отсутствовали. Это создаёт «слепые зоны» в контроле. Кроме того, разобщённость подходов к оценке рисков в странах ЕАЭС усложняет борьбу с трансграничными нарушениями. Хотя цифровизация уже позволила повысить результативность таможенных досмотров и эффективность мер по минимизации рисков, остаются сложности в синхронизации данных между национальными системами стран ЕАЭС. Это особенно важно для обеспечения глобального уровня таможенного контроля, что требует дальнейшего развития цифровых технологий и улучшения взаимодействия между таможенными службами стран.

Перспективы совершенствования СУР связаны с её цифровизацией. В 2022 году началось тестирование систем машинного обучения на базе Центрального таможенного управления, которые анализируют массивы деклараций для автоматической оценки рисков. Это позволяет не только ускорить обработку данных, но и прогнозировать новые схемы нарушений.

Важным шагом к улучшению СУР стал перенос акцента контроля на этап после выпуска товаров. Использование трех взаимодополняющих информационных технологий автоматизированного анализа позволило охватить 100% массива деклараций, обеспечивая непрерывный мониторинг деятельности участников ВЭД. Для компаний с низким уровнем риска контроль на этапе до выпуска товаров был минимизирован или полностью исключен, что способствовало ускорению таможенного оформления. Однако после выпуска товаров такие участники подвергались автоматизированному анализу, что позволило сохранить баланс между упрощением процедур и обеспечением контроля. Для участников среднего и высокого уровня риска были разработаны специализированные алгоритмы выбора объектов контроля, что повысило точность выявления нарушений. Результаты 2023 года подтверждают эффективность такого подхода: результативность постконтроля увеличилась на 34%, а количество профилей рисков, разработанных для этого этапа, выросло на 81%

Таким образом, СУР остаётся основой таможенного контроля, но её развитие требует системных изменений. Интеграция искусственного интеллекта, гибкое категорирование участников ВЭД и смещение фокуса на поствыпускной аудит — ключевые направления, которые позволят совместить экономическую безопасность с удобством для бизнеса.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Булавина И.В.**

**Гладько К.Ю., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Роль таможенного представителя в области таможенного дела**

В условиях глобализации роль таможенного представителя становится все более значимой. Он выступает в качестве связующего звена между государственными органами и участниками внешнеэкономической деятельности, обеспечивая соблюдение законодательства и оптимизацию процессов, связанных с перемещением товаров через границу.

Основной задачей таможенных представителей является не только снижение рисков задержек при прохождении таможенных процедур, но и минимизация финансовых затрат для клиентов. Современные технологии автоматизации и цифровизации делают таможенные процедуры более прозрачными и быстрыми, однако также ставят перед участниками внешнеэкономической деятельности новые вызовы.

Кроме того, в постоянно меняющихся условиях международной торговли, таможенные представители помогают компаниям адаптироваться к новым требованиям, учитывая изменения в законодательстве и глобальные экономические тренды. Это требует от специалистов высокой гибкости и оперативности в принятии решений, что добавляет ценности их профессионализму.

Работа таможенных представителей вносит значительный вклад в оптимизацию внешнеэкономической деятельности, снижая риски и повышая эффективность всех процедур. Таможенный представитель в Российской Федерации должен соответствовать определенным правовым нормам и требованиям. Его деятельность регулируется Таможенным кодексом Евразийского экономического союза и Федеральным законом «О таможенном регулировании в Российской Федерации». Таможенный представитель имеет право на получение информации от таможенных органов, представление интересов клиентов, оформление таможенных деклараций и участие в осмотрах товаров.

Важным аспектом работы таможенных представителей является их независимость от государственных структур, что позволяет снижать нагрузку на таможенные органы и ускорять процессы внешней торговли. Однако институт таможенных представителей требует постоянного совершенствования, в том числе через развитие информационных технологий и улучшение профессиональной подготовки специалистов, а также внедрение новых стандартов и процедур.

Таможенный представитель играет также важную роль в таможенном деле, обеспечивая соблюдение законодательства и упрощая процедуры, связанные с международной торговлей. Любая организация, осуществляющая внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), совершающая на регулярной

основе импортные и/или экспортные операции, сталкивается с процедурой таможенного оформления товаров. Поскольку темы таможенного оформления могут быть сложными и многообразными, таможенные представители становятся основными связующими звеньями между предпринимателями и таможенными органами. Они помогают бизнесу эффективно, оперативно и законно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, минимизируя риски и затраты.

Таможенные представители выполняют множество ключевых функций в процессе международной торговли. Основная цель функционирования института таможенных представителей – профессиональная деятельность в сфере таможенного законодательства, гарантирующая таможенным органам своевременное и качественное выполнение всех требований при совершении необходимых таможенных операций. Функции таможенного представителя выходят за рамки простого оформления документации и имеют огромное значение для успешной деятельности компаний на международной арене. Каждая функция напрямую влияет на эффективность бизнеса.

К основным функциям относят: оформление документов, консультирование клиентов, сбор пошлин и налогов, представление интересов, анализ и мониторинг, а также оптимизация таможенных процедур. Например, таможенные представители помогают избежать рисков задержек или штрафов, консультируют клиентов о правилах международной торговли и обеспечивают правильность расчетов по пошлинам и налогам.

Соблюдение обязанностей таможенного представителя также играет ключевую роль в международной торговле, предотвращая правонарушения, минимизируя риски штрафов и обеспечивая законность и безопасность перемещения товаров через границу. Это способствует укреплению доверия клиентов и улучшению репутации компании.

Основные обязанности включают публикацию стоимости услуг, подготовку и подачу документов, консультирование клиентов, соблюдение таможенного законодательства, представление интересов клиентов, а также участие в разрешении споров и повышение квалификации специалистов. Соблюдение этих обязательств также включает ведение отчетности и обеспечение конфиденциальности данных.

Таким образом, данные функции и обязанности делают таможенных представителей важными игроками в международной торговле, способствуя эффективному и законному перемещению товаров через границы. Таможенные представители помогают бизнесу эффективно взаимодействовать с таможенными органами, минимизируя риски и затраты, связанные с таможенными процедурами.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

**Диков А.Р., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Проблемы, возникающие при проведении таможенной проверки**

При проведении таможенных проверок возникает несколько сложностей. Однако еще до начала выездных проверок можно выявить случаи предоставления недостоверной информации при декларировании товаров и транспортных средств. В частности, это касается ложных данных о местонахождении участников внешнеэкономической деятельности.

В ходе практического применения выездных таможенных проверок сотрудники таможенных органов могут сталкиваться с проблемой невозможности провести проверочные мероприятия в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Это происходит в случаях, когда участник внешнеэкономической деятельности отсутствует по своему месту регистрации. Данная ситуация возникает потому, что на этапе декларирования товаров и транспортных средств часто указывается фактический адрес, который не совпадает с местом государственной регистрации.

В настоящее время в сфере всех видов таможенных проверок существует общая проблема – низкий уровень автоматизации процессов управления рисками как в Российской Федерации, так и в рамках ЕАЭС. В частности, требования к осуществлению таможенного контроля в регионе ЕАЭС не являются унифицированными. Нормативно–правовые акты лишь содержат общие принципы проведения контроля, в то время как детальные аспекты регулируются на уровне национальных законодательств.

Активное продвижение ускорения внешнеторгового оборота в нынешнее время приводит к уменьшению времени и масштабов таможенного контроля товаров при их перемещении через границу. Это связано с повышением риска не замечать незадекларированные или ошибочно задекларированные товары, что имеет негативные последствия для экономической безопасности стран–участниц ЕАЭС.

Улучшение Таможенного контроля и таможенных процедур имеет стратегическое значение для развития таможенных органов. В соответствии с утвердившейся стратегией развития таможенной службы РФ до 2030 года, ТКПВТ представляет собой важный и неотъемлемый элемент единой системы таможенного контроля. Особое внимание следует уделить процессу проведения таможенной проверки, так как она является наиболее эффективной формой контроля для участников внешнеэкономической деятельности после выпуска товаров.

Учитывая выявленные проблемы и недостатки, возникающие в сфере ОТКПВТ, предлагаются следующие рекомендации, направленные на улучшение методологического и информационного обеспечения организации и проведения таможенных проверок:

## 1. Улучшение системы оценки эффективности работы ОТКПВТ.

Эта рекомендация предполагает оптимизацию системы оценки результативности действий ОТКПВТ через изменение подхода к установлению критериев для определения фактических показателей успешности таможенных проверок. Для объективной оценки эффективности проведения таможенных проверок необходимо, помимо успешных проверок, которые направлены на противодействие таможенным правонарушениям, учитывать и другие факторы, влияющие на общее количество успешных таможенных мероприятий.

## 2. Совершенствование программного обеспечения и информационных систем для поддержки аналитической работы ОТКПВТ во время организации таможенных проверок.

Основным инструментом, который используют сотрудники отдела и который требует доработки, является КПС «Постконтроль». Эта программа автоматически вычисляет следующие показатели:

- данные таможенного декларирования товаров;
- отклонения показателей по сравнению с предыдущими периодами;
- индикаторы, указывающие на потенциальные риски нарушения таможенного законодательства;
- объем условных недоимок таможенных платежей в федеральный бюджет из-за изменений в декларировании.

По завершении анализа указанных показателей в КПС «Постконтроль», а также информации из других программ и баз данных, должностное лицо ОТКПВТ может принять решение о проведении таможенной проверки.

Для автоматизации процесса выбора объектов ТКПВТ и улучшения аналитической деятельности ОТКПВТ Владивостокской таможни необходимо обновить КПС «Постконтроль» путем разработки новых технологий и алгоритмов. Это позволит сотрудникам отдела автоматически выбирать объекты контроля на основе:

- результатов проведенных таможенных проверок;
- данных, полученных с использованием СУР во время декларирования;
- информации от других госорганов;
- ресурсов бизнес-сообщества;
- прочих данных из имеющихся у ОТКПВТ информационных систем.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Меняйло Г.В.**

**Дьякова А.В., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Пути совершенствования направления трансграничной электронной торговли на площадке ЕАЭС**

Трансграничная электронная торговля стала ключевым элементом современной экономики, открывая новые возможности для бизнеса и потребителей. В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) развитие этого направления приобретает особую важность, требуя постоянного совершенствования и улучшения процессов.

Изучение путей оптимизации и развития трансграничной электронной торговли на площадке ЕАЭС становится актуальным в контексте стремительно меняющегося мирового рынка. В данной статье мы рассмотрим основные аспекты этой проблематики, выделим основные вызовы и предложим конкретные шаги по улучшению данного направления в рамках евразийской интеграции.

Анализ текущего состояния трансграничной электронной торговли в рамках ЕАЭС позволяет выделить несколько ключевых аспектов, влияющих на развитие этого направления. Во-первых, стандартизация правовой базы в области электронной торговли на уровне стран-участниц ЕАЭС остается одним из главных вызовов. Несмотря на усилия по сближению национальных законодательств, существуют различия в правовых нормах, что затрудняет создание общего регуляторного пространства.

Другим важным аспектом является проблема таможенного регулирования и учета товаров, осуществляемого при пересечении границы между странами-членами ЕАЭС. Наличие разнообразных таможенных правил и процедур может замедлить процесс трансграничных поставок и увеличить издержки для участников торговли.

Также следует обратить внимание на вопросы защиты прав потребителей в рамках трансграничной электронной торговли. Недостаточный уровень информированности и недоверие потребителей к онлайн-торговле могут стать препятствием для развития данного сектора. Необходимо активизировать меры по защите прав потребителей и повышению их доверия к электронной коммерции.

Таким образом, анализ текущего состояния трансграничной электронной торговли в рамках ЕАЭС показывает необходимость совершенствования правовой базы, оптимизации таможенных процедур и улучшения механизмов защиты прав потребителей для стимулирования роста этого важного направления экономической деятельности.

Оценка проблем и вызовов, сдерживающих развитие трансграничной электронной торговли на площадке ЕАЭС требует внимательного изучения

существующих препятствий и проблем. Одной из основных проблем является различие в законодательстве и регулировании электронной торговли среди стран–членов ЕАЭС. Несогласованные нормы могут создавать трудности для бизнеса, препятствуя расширению трансграничной торговли на площадке ЕАЭС.

Важным направлением развития трансграничной электронной торговли на площадке Евразийского экономического союза (ЕАЭС) является разработка стратегии улучшения условий для ее развития. Для этого необходимо уделить внимание следующим аспектам:

1. Гармонизация правовой базы: необходимо работать над согласованием и унификацией законодательства стран–членов ЕАЭС, чтобы обеспечить прозрачность и устойчивость правовых норм, регулирующих трансграничные электронные торговые операции.

2. Развитие инфраструктуры электронной торговли: улучшение инфраструктуры, включая платежные системы, логистику и информационные технологии, способствует увеличению эффективности и конкурентоспособности трансграничной электронной торговли на территории ЕАЭС.

3. Повышение уровня доверия потребителей и продавцов: создание механизмов защиты прав потребителей и продавцов, а также регулярное информирование о правилах и условиях совершения электронных сделок способствует развитию доверительных отношений в трансграничной электронной торговле.

4. Обучение и поддержка участников рынка: проведение обучающих программ и консультаций для предпринимателей и потребителей поможет повысить осведомленность о возможностях и правилах совершения трансграничных сделок.

5. Стимулирование международного сотрудничества: участие стран–членов ЕАЭС в международных проектах и программах по развитию электронной торговли способствует обмену опытом и передаче лучших практик.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Цебекова Е.П**

**Еремина Е.М., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

**Система анализа и управление рисками – действенный механизм ускорения совершения таможенных операций и повышения качества таможенного контроля**

Система управления рисками это действенный инструмент, который позволяет ускорить процесс оформления таможенных процедур, повысить качество предоставляемых услуг, в том числе таможенного контроля, соблюсти все установленные нормы и правила в рамках регламента таможенных органов.

При выборе объектов таможенного контроля используется система управления рисками, которая позволяет разделить поток товаров на те, что могут проходить границу спокойно и на те, к которым

возникают вопросы. Под риском понимается несоблюдение таможенного законодательства Российской Федерации при осуществлении перехода через таможенную границу.

Обязательное условие для системы управления рисками является соблюдение принципа единства управления рисками, что означает единое применение подходов работы к принятию мер по устранению и минимизации рисков. Данная система помогает не только защитить интересы страны, но и сократить время таможенного оформления, так как техническое устройство считывает за несколько минут риск данного товара и если его не обнаруживается, то товар может спокойно быть транспортирован.

В процессе работы системы управления рисками, существуют определённые группы товаров, у которых превышает риск, в конечном счёте, при таможенном оформлении больше всего времени будет занимать проверка именно этих групп товаров.

Из чего состоит система управления рисками:

Данная система разработана для выявления угроз, которые могут возникнуть в ходе перемещения товаров через таможенную границу.

Основные аспекты включают в себя:

Сбор данных – вся информация об участниках сделки, их история взаимодействия, характеристика перевозимых товаров.

Анализ данных – применяются данные и некоторые алгоритмы с помощью которых возможно выявить закономерности различных отклонений.

Оценка рисков – выявляются несколько критериев/шкал рисков, с помощью которых предоставляется возможность более тщательно проверить контрагента.

Мониторинг и контроль – два компонента дают возможность быстрого реагирования на возникшую проблему, постоянный контроль ситуации на границе.

Система управления рисками это более качественная проработка и автоматизация сбора данных об участнике внешнеэкономической деятельности и товаре, который будет перемещаться через таможенную границу посредством таможенных процедур. В данной системе непременно можно выделить следующие преимущества:

Изначально, конечно же, система управления рисками помогает в ускорении процесса прохождения таможенных процедур, благодаря сэкономленному времени решение вопроса сосредотачивается на проблемном участке, что позволяет снизить очередь на границе.

Также, данная система позволяет повысить качество обслуживания за счёт единой базы данных. Единая база данных даёт возможность получать информацию из разных государственных служб быстро и своевременно и это позволяет с большей долей вероятности определить случаи нарушений незаконного товарооборота. Благодаря системе управления рисками у таможенных органов есть шанс оптимизировать работу для выделения приоритетных направлений и возможности распределения кадрового резерва более рационально, в том числе и материальных ресурсы.

Для данной системы требуется практическая реализация. А точнее, целый комплекс мероприятий.

Стоит обучить персонал, каждый сотрудник должен быть ознакомлен, обучен и подготовлен к новым технологиям и методам работы. Также, стоит потрудиться отделу, отвечающему за автоматизацию систем, подготовить IT-площадки для реализации нового процесса. Очень важную роль во внедрении системы управления рисками играет сотрудничество с международными организациями. Для повышения эффективности контроля нужно наладить обмен данными с другими странами.

Система анализа и управления рисками в современных условиях является важным элементом существования таможенных органов. Насколько эффективно будет осуществляться таможенный контроль – будет зависеть экономическая безопасность страны. Внедрение данной системы позволит повысить качество работы таможенных органов, ускорить процесс таможенного оформления, создать благоприятные условия для работы с контрагентами и развития внешнеэкономической деятельности, не нарушая экономическую безопасность государства.

**Научный руководитель – к.техн.н., преп. Разинькова Е.А.**

**Климова В.С., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Направления совершенствования и повышение результативности таможенного контроля после выпуска товаров**

Совершенствование системы таможенного контроля одна из ключевых задач для обеспечения эффективности внешнеэкономической деятельности. В условиях глобализации успешный таможенный контроль после выпуска товаров становится критически важным для обеспечения правопорядка и защиты интересов государства и бизнеса. Основной целью таможенного контроля является оптимизация процессов и создание благоприятной среды для бизнеса, а также предотвращение правонарушений.

Существует несколько направлений совершенствования таможенного контроля:

1. Автоматизация и цифровизация. Внедрение современных автоматизированных систем и информационных технологий, таких как сервисы на основе облачных технологий позволяет значительно ускорить процессы таможенного контроля и оформления товаров. Это включает в себя также: системы мониторинга перемещения товаров, использование электронных деклараций и интеграцию с другими государственными органами.

2. Углубленный анализ рисков. Использование и разработка методов оценки рисков позволяет сосредоточить ресурсы на тех операциях, которые представляют наибольшую угрозу. Сюда входит применение исторических данных для прогнозирования потенциальных рисков и использование аналитических систем для оценки вероятности правонарушений. Также, переход от статичных моделей оценки рисков к динамическим позволяет более точно идентифицировать опасные для государства грузы. Данные о различных факторах, таких как страна происхождения, тип товара и историю заявок, могут быть обрабатываемыми в реальном времени для решения вопросов контроля.

3. Сотрудничество с бизнесом. Установление партнёрских отношений с субъектами внешнеэкономической деятельности может значительно улучшить процесс контроля. Здесь ключевыми аспектами являются программы доброй воли, позволяющие компаниям с высокой репутацией получать упрощённые процедуры, а также обмен информацией и консультации. Помимо этого, создание программ, способствующих открытости в процессе таможенного контроля, будет способствовать снижению коррупционных рисков. Внедрение периодических консультаций с представителями бизнеса поможет выявить существующие проблемы, разработать соответствующие решения, найти пути, способствующие более продуктивному и открытому сотрудничеству.

4. Повышение квалификации персонала. Квалифицированные сотрудники являются залогом успешного контроля. Регулярные курсы и тренинги по повышению квалификации помогут работникам оставаться в курсе актуальных изменений в законодательстве и современных методов подходов.

5. Модернизация законодательства. Актуализация правовых норм в области таможенного регулирования будет способствовать более гибкому реагированию на изменение в мировой торговле. Например, уплотнение норм по досмотру и контролю товаров и упрощение процессов для малых и средних предприятий. Модернизация в области законодательства необходима в связи с постоянными меняющимися обстоятельствами в политической и экономической сфере.

Если говорить о повышении результативности таможенного контроля после выпуска товаров, то тут тоже есть несколько направлений:

1. Упрощение процедур. Сюда можно отнести сокращение временных затрат на оформление деклараций и документооборота и оптимизация административных процедур.

2. Систематическое ведение статистики. Ведение статистики по всем видам контроля позволит выявлять слабые места, на которые следует сосредоточить внимание для повышения эффективности. Для оценки результативности новых методов и подходов необходимо внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) таможенного контроля. Эти показатели могут включать: среднее время оформления таможенных процедур, количество выявленных правонарушений и их вид, а также уровень удовлетворённости участников внешнеэкономической деятельности.

3. Использование инновационных технологий. Применение технологий, таких как блокчейн, для повышения прозрачности и надёжности данных о перемещении товаров, а также системы искусственного интеллекта для автоматизации процессов выявления рисков.

4. Обратная связь и улучшение сервиса. Регулярное получение обратной связи от предприятий, участвующих во внешнеэкономической деятельности, будет способствовать оптимизации подконтрольных процессов и улучшению качества услуг, а также будет способствовать более быстрой модернизации всех процессов.

Таможенный контроль после выпуска товаров является важным инструментом в обеспечении безопасности и законности внешнеэкономической деятельности. Совершенствование системы контроля через автоматизацию, адаптацию методик анализа рисков, позволит значительно повысить эффективность и результативность контроля. Инвестиции в данные направления не только улучшат работу таможенных органов, но и создадут более благоприятные условия для ведения бизнеса.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Командоров В.П.**

**Кузнецова Е.В., спец. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Пути совершенствования международного сотрудничества ФТС с таможенными службами и правоохранительными органами**

На сегодняшний день таможенное сотрудничество далеко шагнуло вперед по сравнению с несколькими десятилетиями назад. Произошли не только изменения в сотрудничестве с другими странами или вступление в союзы, но и тесное взаимодействие с правоохранительными органами других стран.

Федеральная таможенная служба РФ (ФТС РФ) обладает достаточно большими полномочиями в области международного таможенного сотрудничества. Это можно увидеть во многих координационных и совещательных органах, в которых участвует таможенная служба. Они были созданы как на национальном, так и на международном уровне.

По данным Федеральной таможенной службы России по состоянию на 1 января 2023 года международная договорно–правовая база включает 355 международных договоров и меморандумов, подписанных с 74 государствами. Кроме того, завершены внутренние подписания в отношении 15 международных договоров и 1 меморандума завершены внутригосударственные процедуры, необходимые для их подписания. Наиболее эффективным механизмом развития международного сотрудничества в таможенной сфере является институт представительств (представителей) таможенной службы Российской Федерации в иностранных государствах. На данный момент открыты и функционируют 24 представительства таможенной службы Российской Федерации за рубежом.

Рассмотрим ряд факторы, препятствующих повышению эффективности международного таможенного сотрудничества:

1. Комплексное и оперативное международное сотрудничество между таможенными органами в сфере правоохранительных органов возможно только в рамках специального соглашения о взаимной помощи на таможене. Общие соглашения о юридической помощи включают неадекватные юридические меры для сотрудничества. Это усложняется необходимостью взаимодействия внутри государства. В то же время только 61 из 102 государств, с которыми такое сотрудничество в принципе возможно, заключили специализированные договоры.

2. Общей формой юридической поддержки в сотрудничестве между таможенными органами в области правоохранительных органов является применение методов контроля. Основные причины недостаточной эффективности применения данной формы: ограниченный перечень стран, с которыми предусмотрена подобная форма правовой помощи, казуальное правовое регулирование

данной формы, практически полное отсутствие правовой базы для проведения контролируемых поставок на уровне ЕАЭС. Согласно Стратегии развития ФТС до 2030 года приоритетным направлением международного сотрудничества было выбрано – сотрудничество со странами–членами ЕАЭС. В то же время исходная база взаимодействия таможенных органов РФ и стран ЕАЭС что согласно в правоохранительной деятельности по настоящее время запутана и неясна. Несмотря на проблемы, вызванные сотрудничеством таможенных служб некоторых зарубежных стран, декларирование товаров продолжало повышать эффективность следственной и справочной работы ввиду факта проверки подлинности таможенной стоимости, а также выявления нарушений валютного законодательства.

Следует отметить, что современная операционная система обеспечивает тенденцию к решению одной из уже отмеченных проблем – взят курс на обеспечение сотрудничества и взаимопомощи в таможенных делах с Афганистаном, Нигерией, ОАЭ, Пакистаном, ЮАР, Саудовской Аравией, Таиландом. Определение приоритетов в отношении стран, где были подписаны соглашения о взаимоподдержке в уголовных и административных делах – в отношении данных стран сотрудничество уже возможно, однако сотрудничество было осложнено трудностями при осуществлении внутригосударственных взаимодействий, что достаточно сильно снижает эффективность сотрудничества таможенных органов в правоохранительной сфере.

Международное сотрудничество ФТС с таможенными службами и правоохранительными органами играет ключевую роль в обеспечении безопасности и борьбе с незаконной деятельностью. Эффективное взаимодействие и обмен информацией между странами позволяют бороться с контрабандой, терроризмом и другими угрозами.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что существует необходимость постоянного совершенствования сотрудничества для более эффективной борьбы с преступностью и незаконным оборотом товаров. Развитие современных технологий и методов контроля поможет сделать работу таможенных служб и правоохранительных органов более оперативной и эффективной.

Особое внимание следует уделить обучению персонала, а также созданию общих стратегий и протоколов действий. Важно учитывать специфику каждой страны и находить оптимальные пути сотрудничества для достижения общей цели – обеспечения безопасности и порядка.

Только благодаря взаимодействию и взаимопомощи стран можно добиться значительных результатов в борьбе с преступностью и обеспечить стабильность на международном уровне.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

Лотышев И.А., спец. 5 к.

Воронежский государственный университет

## **О важности классификации кодов ТН ВЭД экспортно–импортных товаров для осуществления качественной фискальной функции таможенными органами**

Деятельность таможенных органов Российской Федерации как органов исполнительной власти, направлена на обеспечение экономической безопасности в сфере внешнеэкономической деятельности. И одной из важнейших функций, возложенных на таможенные органы, является фискальная. Эта функция отвечает за пополнение доходной части федерального бюджета за счет взимания таможенных платежей (таможенных пошлин, налогов и таможенных сборов), и других платежей (пени, штрафов и др.). От ее качественного исполнения зависит экономическая безопасность в сфере ВЭД.

Таможенные органы приносят ощутимый доход стране. Так по данным за первое полугодие 2024 года, Федеральная таможенная служба (ФТС) перечислила в бюджет 3 трлн 361 млрд рублей налоговых сборов и платежей. Это почти на 500 млрд рублей больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Поэтому уклонение от уплаты таможенных платежей наносит чувствительный удар по федеральному бюджету.

Несовершенство таможенной системы и существование «пробелов» в системе таможенного контроля используются недобросовестными участниками ВЭД и наносят ущерб экономической безопасности страны. Чаще всего недобросовестные участники ВЭД пытаются находить лазейки в трактовках кодов ТН ВЭД для уклонения от уплаты в полном размере таможенных платежей.

Это происходит большей частью из–за неточностей перевода КНЕС (Комбинированной тарифно–статистической номенклатуры Европейского экономического сообщества), лежащей в основе ТН ВЭД ЕАЭС, с английского языка на русский. Как отмечают многие исследователи и эксперты, перевод содержит большое количество неточностей, ошибок и противоречивых трактовок. Это часто приводит к неправильной классификации товаров и, как следствие помогает недобросовестным участникам ВЭД в уклонении от уплаты таможенных сборов и прочих платежей, а в отношении к государству – это приводит к недополучению денег в федеральный бюджет. Это также приводит к судебным разбирательствам между участниками ВЭД и таможенными органами.

Несмотря на более поздние издания ТН ВЭД ЕАЭС, эти неточности перевода до сих пор сохраняются. Актуальность нашего исследования заключается в том, чтобы обратить внимание специалистов на необходимость

пересмотра и уточнение текстов ТН ВЭД ЕАЭС для минимизации ошибок при классификации товаров.

В ходе исследования были решены несколько задач: 1) проанализирована текущая ситуация с классификацией товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС; 2) выявлены слабые стороны методики классификации товаров; 3) определены возможности повышения таможенного контроля правильности классификации товаров.

Несколько важных моментов, которые нами выявлены в ходе исследования:

а) основные проблемы классификации товаров при их таможенном декларировании и контроля за их декларированием связаны, в первую очередь, с несовершенством таможенного законодательства;

б) усовершенствование нормативно–правовой базы, а также разработка законодательных актов в сфере повышения эффективности взаимодействия с экспертно–криминалистическими подразделениями таможенной службы поможет предотвратить случаи неверного декларирования товаров и повысить эффективность таможенного контроля за правильностью определения кода товаров по ТН ВЭД ЕАЭС;

в) от правильности классификации экспортно–импортных товаров по ТН ВЭД ЕАЭС зависит ставка ввозной/вывозной таможенной пошлины и размер уплачиваемых таможенных платежей в казну государства. Таможенные органы несут ответственность за правильность классификации перемещаемых товаров;

г) для осуществления полноценного контроля за правильностью классификации товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС должностные лица должны обладать набором базисных знаний в различных отраслях промышленности, чтобы ориентироваться в примечаниях и пояснениях к ТН ВЭД ЕАЭС, при этом также использовать дополнительные вспомогательные документы и ресурсы. Часто это приводит к увеличению времени оформления декларации и выпуска товаров. Специалистами в данной области высказывается мнение, что для решения данной проблемы следует повысить взаимодействие сотрудников таможенных органов с участниками ВЭД, предоставить возможность принимать предварительные решения по классификации товаров, которые могут гарантировать единообразие по классификации товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС;

д) и, конечно, своевременное устранение ошибок и неточностей перевода оригинальных текстов КНЕС (основы ТН ВЭД ЕАЭС) позволит снизить количество затруднений при классификации товаров, случаев привлечения экспертов, судебных споров и разбирательств, снизить коррупционную составляющую, повысить скорость выпуска декларации, и в целом позволит повысить имидж таможенных органов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Лылов А.И.**

**Мусаев Г.Э., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Условия предоставления тарифных преференций в рамках ЕАЭС**

Тарифная преференция подразумевает собой меру таможенно–тарифного регулирования, которая заключается в освобождении от уплаты ввозных таможенных пошлин по отношению к товарам, происходящих из стран, образующих вместе с ЕАЭС или же Россией зону свободной торговли или происходящих из развивающихся или наименее развитых стран, пользующихся единой системой тарифных преференций ЕАЭС.

Отличительная черта тарифных преференций от тарифных квот и других видов тарифных льгот заключается в том, что они напрямую зависят от страны происхождения ввозимых товаров. Согласно статье 36 Договора о Евразийском экономическом Союзе тарифные преференции в отношении товаров, происходящих из развивающихся и наименее развитых стран, в рамках ЕСТП ЕАЭС (Единая система тарифных преференций Евразийского экономического союза) которые предоставляются в целях содействия экономическому развитию данных стран. На сегодняшний день список развивающихся стран–пользователей ЕСТП ЕАЭС включает в себя 29 государств, такие как: Монголия, Республика Филиппины, Арабская Республика Египет и другие. В свою очередь, количество наименее развитых стран участников насчитывает 48 стран, среди них: Республика Гаити, Королевство Камбоджа, Палестина и другие. Размер тарифной преференции для развивающихся стран составляет 75% от ставок ввозных таможенных пошлин, а для наименее развитых стран установлены нулевые ставки ввозных таможенных пошлин. Что касается непосредственно самих товаров к которым применяются тарифные преференции, к ним относятся такие товары как: мясо и пищевые мясные субпродукты, табачное сырье, вата, шерсть, бижутерия и другие. Стоит отметить, что перечень стран пользователей ЕСТП Союза регламентируется Решением КТС от 27.11.2009 г. № 130, а перечень товаров, в отношении которых действуют тарифные преференции установлен Решением Совета ЕЭК от 13 января 2017 г. № 8. Подводя все вышесказанное, можно подчеркнуть, что для того чтобы получить тарифные преференции товар должен попадать в список преференциальных товаров, а страна происхождения товара должна входить в перечень стран–пользователей ЕСТП Союза.

Для получения тарифных преференций как в рамках ЕСТП Союза, так и в рамках ЗСТ необходимо соблюдение ряда условий:

1. Выполнение критериев происхождения товара (товар должен быть полностью получен (произведён) или подвергнут достаточной обработке или переработке).

2. Предоставление в таможенные органы сертификата о происхождении товара установленной формы, заполненного в соответствии с требованиями, указанными в соответствующем решении или соглашении.

3. Осуществление прямой поставки товаров, происходящих из стран пользователей на таможенную территорию Союза (данное условие подразумевает под собой что товар не будет перемещаться через территорию третьих стран, за исключением случаев, когда такое перемещение обусловлено географическими, транспортными, техническими или экономическими причинами).

4. Товары должны быть непосредственно закуплены, то есть приобретены на основании контракта или договора между лицом государства–члена Союза и субъектом предпринимательской деятельности, которое зарегистрировано в установленном порядке в стране–пользователе тарифными преференциями, из которой происходит такой товар.

5. Выполнено требование административного сотрудничества. Данное условие включает в себя направление со стороны стран–пользователей в ЕЭК наименований и адресов уполномоченных на выдачу сертификатов органов, а также оригиналы образцов их оттисков печатей для необходимости проведения идентификации на предмет подлинности. Как правило, таким органом является торгово–промышленная палата страны вывоза.

Подводя итоги всего вышеизложенного, тарифные преференции представляют собой льготу по уплате ввозных таможенных пошлин, зависящую от страны происхождения ввозимого товара. Также ЕСТП является политическим инструментом для получения встречных тарифных преференций со стороны других иностранных государств, что способствует развитию экспорта товаров из ЕАЭС за счет повышения конкурентоспособности национальных экспортеров ЕАЭС на иностранных рынках. Тарифные преференции в ЕАЭС предоставляются в рамках единой системы тарифных преференций, а также в рамках зон свободной торговли. Для получения тарифных преференций участники внешнеэкономической деятельности должны соблюсти некоторый ряд условий, а также необходимо подтвердить страну происхождения товара соответствующим документом. Также можно отметить, что с помощью применения ЕСТП появилась возможность регулировать оборот тех или иных товаров на внутреннем рынке, которые не могут самостоятельно произвести в нужном количестве и качестве.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Трещевский Д.Ю.**

**Назаров Д.А., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности проведения таможенного контроля при перемещении объектов интеллектуальной собственности через таможенную границу**

Главной задачей таможенной службы при проведении таможенного контроля объектов интеллектуальной собственности, перемещаемых через таможенную границу – это защита прав правообладателей товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, так как таможенные органы нацелены на защиты России от провоза на ее территорию контрафактных товаров из-за рубежа.

Принципы таможенной защиты интеллектуальной собственности. Деятельность органов осуществляется на основе следующих принципов: законность, равенство лиц перед законом, соблюдение прав и свобод. Компетентность таможенных лиц, четкость и правомерность оформления таможенного контроля представителями таможенных органов.

Меры защиты объектов интеллектуальной собственности, которую предоставляют таможенные органы не исключают права правообладателя на применение других видов защит в соответствии национального законодательства и международного договора государств с третьей стороной.

В наше время интеллектуальная собственность является проблемой современного общества. Сейчас большое количество людей незаконно используют результаты интеллектуальной собственности, охраняемые законом.

Для решения данной проблемы необходимо знать, что такое интеллектуальная собственность. Интеллектуальная собственность — это охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации предпринимателей и юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий.

Почему же таможенные органы уделяют большое внимание на контроль данных объектов? Таможенный контроль товаров, содержащих интеллектуальную собственность несет следующие задачи:

1. обеспечивает защиты потребителей,
2. обеспечивает правовую защиту правообладателей,
3. обеспечивает поступление в бюджет страны сумм от уплаты таможенных платежей и сборов, так как стоимость прав зависит от таможенных платежей,
4. соблюдение международных договоров.

Главным инструментом таможенного органа при контроле объектов интеллектуальной собственности – это реестр объектов интеллектуальной собственности, который ведет ФТС России на основании заявлений правообладателей исключительных прав.

Существует два вида контроля объектов интеллектуальной собственности:

1. Документарный контроль.
2. Фактический контроль.

В документарный контроль относится проверка документов на товар, сведений указывающие на наличие ОИС в товарах, перемещаемых через таможенную границу. Также в самой декларации на товар указывается наличие ИС.

К фактическому контролю относится досмотр или осмотр товара, перемещаемого через таможенную границу. В ходе осмотра или досмотра может быть выявлен контрафактный товар по визуальным признакам. Если же по визуальным признакам не удалось установить контрафакт, таможенный орган вправе назначить экспертизу, которая покажет отсутствие или наличие нарушений правообладателя.

В случае обнаружения нарушений правообладателя, таможенный орган вправе приостановить выпуск контрафактного товара

Документы, подтверждающие права на ОИС.

Для подтверждения авторских прав выступает свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ и баз данных, договор на передачу исключительных прав на ОИС, лицензионный договор, свидетельство по передаче исключительных прав на ОИС по наследству и т.д.

Для объектов смежных прав выступают договор на передачу исключительных прав, документ, подтверждающий правомерность опубликования объектов смежных прав, лицензионный договор о предоставлении права использования объектов смежных прав.

Существуют объекты интеллектуальной собственности, которые не подлежат таможенной защите. Меры по таможенной защите не распространяются на категории товаров:

- 1) Товары, перемещаемые физическими лицами для личного пользования.
- 2) Предназначенные для официального пользования дипломатическими представительствами, международными организациями или их представительствами.

Проведение таможенного контроля объектов интеллектуальной собственности является важной частью защиты прав на товары. Эффективное взаимодействие между таможенными органами, правообладателями и участниками внешнеэкономической деятельности способствуют снижению рисков контрафактного производства и защите законных интересов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Трещевский Д.Ю.**

**Новиков А.В., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Порядок и особенности проведения таможенного контроля после выпуска товаров**

Таможенный контроль является важнейшей составляющей международных торговых отношений и играет значительную роль в обеспечении экономической безопасности государства. Особое внимание уделяется контролю после выпуска товаров (постконтролю), который способствует предотвращению контрабанды, минимизации налоговых потерь и защите внутреннего рынка от некачественных товаров.

Современный мир характеризуется динамичными изменениями в мировой экономике. Глобализация, рост объемов электронной коммерции и развитие цифровых технологий ставят перед таможенными органами новые вызовы. В этой связи изучение и анализ порядка и особенностей проведения таможенного контроля после выпуска товаров (далее — ТКПВТ) становится особенно актуальным. Статьей 322 ТК ЕАЭС определены формы таможенного контроля.

Одной из наиболее распространенных форм ТКПВТ является проверка документов и сведений. Цель проверки — установление факта правильного отражения всей необходимой информации о товаре, его происхождении, цене, количестве и соблюдения всех установленных требований. Таможенные органы проверяют различные виды документов, относящихся к товару, начиная от транспортных накладных и заканчивая контрактами и сертификатами происхождения.

В случае, если в документах обнаруживаются ошибки или расхождения, таможенные органы вправе потребовать внести в них исправления или применить другую форму ТК (получение объяснений), которая представляет собой процесс обмена информацией между таможенными органами и участниками внешнеэкономической деятельности. Таможенные органы имеют право запрашивать дополнительные документы, справки и объяснения, если есть основания полагать, что представленные ранее сведения неполны или недостоверны.

Особо важной формой ТКПВТ является таможенная проверка. Основная задача таможенной проверки — выявление несоответствий и нарушений законодательства.

Объектом таможенной проверки могут выступать: декларант, перевозчик, лицо, осуществляющее временное хранение товаров, лицо, обладающее полномочиями в отношении товаров после их выпуска, уполномоченный экономический оператор, а также лицо, которое так или иначе участвовало в сделках с товарами, которые были помещены под таможенную процедуру.

В ходе таможенной проверки может проверяться:

- факт помещения товаров под таможенную процедуру;
- достоверность сведений, заявленных в декларации на товары и содержащихся в товаросопроводительных документах.
- соблюдение ограничений по пользованию и (или) распоряжению условно выпущенными товарами;
- исполнение лицами, осуществляющими деятельность в сфере таможенного дела, обязанностей, предусмотренных законодательством;
- соответствие лиц условиям, необходимым для присвоения статуса уполномоченного экономического оператора;
- соблюдение условий использования товаров в соответствии с таможенными процедурами.

Выделяют камеральные и выездные проверки. Выездные, в свою очередь, делятся на плановые, внеплановые и встречные.

Реализация камеральной таможенной проверки происходит путем изучения сведений, содержащихся в таможенных декларациях и товаросопроводительных документах, а также их сопоставление с данными, полученными от других государственных органов, банков, контрагентов. Срок проведения камеральной таможенной проверки составляет 90 календарных дней, который может быть продлен до 120 дней.

Выездная таможенная проверка проводится таможенным органом с выездом на место нахождения юридического лица, место осуществления деятельности индивидуального предпринимателя. В ходе выездной проверки проводится инвентаризация товаров, опрашиваются сотрудники предприятия, составляется акт осмотра помещений, изымаются образцы для экспертизы (в случае необходимости). По завершении проверки составляется акт о результатах выездной проверки. Выездные таможенные проверки могут проводиться до 2 месяцев. Данный срок может быть продлен на 1 месяц. Статьей 333 ТК ЕАЭС установлено, что плановые выездные проверки проводятся не чаще 1 раза в 3 года.

Таким образом, таможенный контроль после выпуска товаров является эффективным инструментом обеспечения экономической безопасности страны. Качественное проведение постконтроля способствует предотвращению контрабанды, минимизации налоговых потерь и защите внутреннего рынка от некачественных товаров. Постоянно меняющиеся условия внешней среды и особенности международного рынка требуют регулярного обновления подходов к осуществлению таможенного контроля. Важно также укреплять взаимодействие между таможенными органами и участниками внешнеэкономической деятельности, что позволит оптимизировать контроль и снизить вероятность возникновения ошибок.

**Научный руководитель — к.э.н., доц. Цебекова Е.П.**

**Семенова Д.О., спец. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Сущность и роль системы управления рисками при таможенном контроле**

С наступлением нового столетия и интенсификацией развития торговых отношений между странами таможенным органам требовался особо эффективный механизм для работы по выявлению и предотвращению экономических преступлений. Так, в 2002 году, начался процесс внедрения Системы управления рисками (СУР) в деятельность таможенных органов Российской Федерации.

Возникновение СУР неразрывно связано с изучением возможных рисков и факторов их развития. Понятие «таможенный риск» изложено и раскрыто в Таможенном кодексе Евразийского экономического союза. Под таможенным риском понимается вероятность несоблюдения международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования и законодательства государств–членов о таможенном регулировании.

Риск и его восприятие имеет большое влияние на разработку и выбор управленческого решения в той или иной сложившейся ситуации. Среди причин возникновения рисков можно выделить самую главную – неопределенность внешней среды и факторов её влияния.

Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур от 18 мая 1973 г., подписанная в Киото, является одним из важнейших документов в области таможенного контроля. Резюме к Конвенции содержит в себе положение о том, что управление рисками является основополагающим элементом для достижения любой поставленной цели. Таможенный контроль должен строиться на основе этого неотъемлемого составляющего для реализации все принципов и методов отбора при управлении рисками.

В современном мире особенно важно качественное исполнение этого положения, потому что оно способствует эффективному использованию всех имеющихся ресурсов, благодаря сосредоточению на тех сферах, где наблюдается повышенный риск. Кроме того, оно позволяет разделять добросовестных и недобросовестных участников внешнеэкономической деятельности, что помогает применять санкции к нарушителям или же упрощать процедуры прохождения таможенного контроля и оформления надежным участникам, соблюдающим все необходимые требования и правила.

Система управления рисками призвана содействовать в направлении эффективного распределения ресурсов для того, чтобы оперативнее предотвращать законодательные нарушения. К законодательным нарушениям при осуществлении перемещения товаров через границу относят недостоверное декларирование, недекларирование и контрабанду.

Правильно разработанный механизм СУР способствует одновременному решению многих задач. Модель системы управления рисками строится на подходе в основном ориентированном на субъекты.

Участники ВЭД при этом дифференцируются по трём уровням риска: низкому, среднему и высокому. Такое разделение происходит в зависимости от оценки степени вероятности нарушения ими таможенного законодательства. В зависимости от степени вероятности к ним применяются различные меры таможенного контроля. Трехуровневое дифференцирование риска при категорировании участников ВЭД выполняется в соответствии с приказом Министерства финансов Российской Федерации от 21 февраля 2020 г. № 29н «Об утверждении порядка проведения категорирования лиц, совершающих таможенные операции, периодичности и формы его проведения, перечня критериев, характеризующих деятельность лиц, совершающих таможенные операции, условий отнесения лиц, совершающих таможенные операции, к категории низкого, среднего или высокого уровня риска, условий дифференцированного применения к ним мер по минимизации рисков, а также порядка проведения контроля за соблюдением критериев лицами, совершающими таможенные операции, отнесенными к категории низкого уровня риска». Анализ участников внешнеэкономической деятельности происходит на основании данного приказа раз в два календарных года. В ходе анализа выявляются и определяются критерии, которые обобщённо характеризуют ВЭД в данном периоде. К ключевым критериям относятся: осуществление товарооборота с оффшорными зонами, динамика показателей таможенного декларирования, результаты проведенного таможенного контроля, привлечение к административной ответственности, соблюдение валютного законодательства, экспортная ориентированность, результаты категорирования ФНС России.

С помощью расчёта критериев происходит категорирование участников внешнеэкономической деятельности и обосновывается уровень категории риска. Всё это позволяет таможенным органам качественно осуществлять необходимый контроль за совершением экономических преступлений в отношении товаров, перемещаемых через государственную границу.

Система управления рисками способна существенно сократить время совершения таможенных процедур и таможенных операций, а также максимально уменьшить влияние человеческого фактора и возникновение коррупционных прецедентов при перемещении товаров.

**Научный руководитель – к.т.н., преп. Разинькова Е.А.**

**Степанова С.С., спец. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Гармонизированная система описания и кодирования товаров**

В процессе глобального торгового взаимодействия между государствами всего мира неизбежно возникла необходимость разработки универсального классификационного инструмента, пригодного для применения как в рамках международной торговли, так и в таможенных процедурах. Такой инструмент мог бы упорядочить анализ торговых операций по различным сегментам товаров, их видам и группам. Поэтому в 1913 году в Брюсселе была разработана первая международная статистическая номенклатура, которая была утверждена международной Конвенцией, и в том же году она была подписана 29 странами. Эта номенклатура включала в себя 186 позиций товаров, которые были распределены по пяти основным группам: животные, продукты питания и напитки, готовые изделия, сырье и полуфабрикаты, а также золото и серебро в сыром виде, а также монеты из этих металлов.

Завершение Второй мировой войны открыло новую страницу в истории международной торговли, что привело к подписанию в 1947 году Генерального соглашения по тарифам (ГАТТ) и к формированию Совета таможенного сотрудничества (СТС) в 1950 году. В этот период также был создан постоянный Комитет по классификации в рамках СТС, который в 1955 году разработал Брюссельскую таможенную номенклатуру (БТН). С течением времени и в связи с развитием международной торговли СТС неоднократно пересматривал БТН, внося коррективы в 1959, 1965, 1972 и 1976 годах.

Без сомнения, БТН — это пример хорошо разработанной номенклатуры, но еще в 1973 году СТС начал работу над Harmonized Commodity Description and Coding System (сокращенно Harmonized System, HS), на русском это называется Гармонизированная система описания и кодирования товаров (ГС). Эта система была основана на номенклатуре Совета таможенного сотрудничества и стандартной международной торговой классификации (СМТК). В ходе разработки ГС к Комитету по классификации присоединились 60 стран и 20 международных и национальных организаций, благодаря чему в 1983 году была представлена Гармонизированная система. Одним из ключевых принципов этой системы является сопоставимость данных о внешней торговле различных стран. ГС имеет огромную область применения: в грузовых тарифах, статистике внешней торговли, таможенной сфере, транспортной статистике и перечнях товаров, обращающихся в мировой торговле. Учитывая постоянные изменения в научно-техническом процессе, Гармонизированная система должна соответствовать требованиям времени, поэтому номенклатура ГС пересматривается не реже, чем раз в 4–5 лет.

Классификационная схема Гармонизированной системы номенклатуры (НС) обладает иерархическим построением и состоит из следующих элементов: 21 секция, обозначаемая римскими цифрами, при этом цифра секции не имеет кодированного значения; 97 категорий (от 01 до 97), которые находятся в строгой привязке к определённой секции; более 1200 (в зависимости от версии) позиций товаров, чётко соответствующих определённой категории; более 5000 (в зависимости от версии) подкатегорий, находящихся в строгой привязке к конкретной позиции.

Код подкатегории состоит из трех уровней и отражает принадлежность продукта к конкретной категории и позиции. На двухбуквенном уровне (XX) подкатегория связана с категорией, на четырёхбуквенном уровне (XXXX) – с позицией. Полностью шестизначный код (XXXXXX) определяет уникальную подкатеорию.

В рамках ГС товары классифицируются на основе комплекса характеристик. Из 21 секции ГС 10 формируются с учётом сырьевой базы, 8 – в зависимости от функционального назначения, а остальные секции соответствуют химическому составу или принадлежности к продукции химической отрасли.

Необходимо подчеркнуть, что в дополнение к самой Гармонизированной системе описания и кодирования товаров, также существует её трактовка. Интерпретация заключается в уяснении смысла правил с учётом примечаний к разделам, группам и субпозициям, а также составляющих материалов, функционального назначения и других свойств товара. В рамках ГС различают два типа инструментов для интерпретации: внутренние и внешние. Внутренние инструменты включают ключевые принципы толкования, отраженные в приложении к международной Конвенции о ГС, а также комментарии к каждому разделу, группе и подгруппе. Внешние инструменты представляют собой описания к ГС, публикуемые на французском и английском языках Советом по таможенному сотрудничеству, а также Справочник (известный как Компендиум) с классификационными решениями Комитета по ГС. Примечания значительно упрощают понимание терминов и определение классификационных групп.

В заключение следует сказать, что разработанная гармонизированная система описания и кодирования товаров играет важную роль в государственном регулировании внешнеэкономической деятельности различных стран. Она служит основой для осуществления таможенно-тарифного и нетарифного регулирования внешней торговли и других видов внешнеэкономической активности, а также ведения таможенной статистики.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Цебекова Е.П.**

**Толстых Н.В., спец. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Порядок осуществления таможенными органами таможенного контроля**

Перемещение товаров и транспортных средств через таможенную границу требует выполнения комплекса специализированных процедур под надзором уполномоченных органов. Многоступенчатая система таможенного контроля обеспечивает предупреждение и пресечение нарушений действующего законодательства при осуществлении внешнеторговых операций. Реализация таможенной политики Российской Федерации основывается на применении комплексных мер надзора, направленных на соблюдение участниками внешнеэкономической деятельности установленных правовых норм. Федеральная таможенная служба осуществляет контроль за соблюдением законодательства при перемещении объектов через границы ЕЭАС.

Основная цель таможенного контроля — идентификация при помощи разного рода проверок действий, проводимых участниками внешнеэкономической деятельности для выявления нарушений таможенного законодательства.

Также целями таможенного контроля являются:

- 1) защита экономики и потребительского рынка;
- 2) проверка правильности данных, заявленных в таможенной декларации;
- 3) проверка соответствия ввозимых товаров правовым нормам и регламентирующим документам;
- 4) контроль за использованием товаров в соответствии с процедурами.

Нормативное регулирование порядка проведения таможенного контроля и управления определяется Федеральным законом № 289–ФЗ (ред. от 03.08.2018 г.) «О таможенном регулировании в Российской Федерации» и Таможенным кодексом ЕЭАС. Таможенный контроль базируется на фундаментальных принципах, определяющих порядок проверки товаров и транспортных средств при пересечении государственной границы, таких как:

– Обязательность таможенного досмотра распространяется на все перемещаемые через границу объекты, при этом законодательство допускает освобождение от отдельных процедур проверки, сохраняя базовые требования.

– Выборочный характер проверочных мероприятий обусловлен практической невозможностью тотального досмотра всех пересекающих границу объектов, что наделяет таможенные органы правом определять подходящие формы контроля.

– Управление рисками при таможенном контроле реализуется через специальные критерии проверки потенциально опасных или подозрительных товаров, что напрямую связано с принципом выборочности досмотра.

– Международная кооперация таможенных служб различных государств закреплена в основополагающих положениях Таможенного кодекса.

– Специализированные таможенные органы обладают исключительными полномочиями по осуществлению контрольных процедур при перемещении товаров через государственную границу.

В соответствии со ст. 2 п. 41 ТК ЕАЭС «таможенный контроль – совокупность совершаемых таможенными органами действий, направленных на проверку и (или) обеспечение соблюдения международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования и законодательства государств–членов о таможенном регулировании». Он проводится в отношении объектов таможенного контроля с применением определенных форм, таких как:

- 1) Проверка документов и сведений.
- 2) Устный опрос.
- 3) Получение объяснений.
- 4) Таможенное наблюдение.
- 5) Таможенный осмотр.
- 6) Таможенный досмотр.
- 7) Таможенный досмотр личного характера.
- 8) Проверка маркировки товаров специальными марками, наличия на них идентификационных знаков.
- 9) Таможенный осмотр помещений и территорий.
- 10) Учет товаров, которые находятся под контролем таможенных органов.
- 11) Проверка системы учета товаров и отчетности по ним.
- 12) Таможенная проверка.

Следовательно, таможенный контроль, является главным элементов таможенного законодательства, позволяющих идентифицировать и пресечь нарушения норм и правил установленных для перевозки объектов таможенного контроля через границы ЕАЭС.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Ключищев Д.А.**

**Чаплыгина С.Н., спец. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Проблемы создания и развития таможенной инфраструктуры**

Хотя внешне работа механизмов таможенной инфраструктуры выглядит слаженной, в её организации всё ещё есть нерешённые вопросы. Во многом они связаны с состоянием инфраструктуры общего пользования в стране.

Не хватает служебных и производственных помещений, многие из имеющихся требуют ремонта, оборудования и технического оснащения. Более половины площадей служебных зданий и сооружений таможенные органы арендуют.

Сокращение таможенных постов и штатной численности сотрудников таможенных органов также привело к тому, что они арендуют служебные помещения. Эти проблемы указывают на то, что организация и состояние таможенной инфраструктуры пока не соответствуют потребностям эффективного осуществления внешнеэкономической деятельности. Одной из проблем является недостаток современных технологий. Многие таможенные службы по всему миру, особенно в развивающихся странах, используют устаревшие системы обработки данных, что замедляет процессы, увеличивает количество ошибок и затрудняет контроль. Для решения этой проблемы необходимо внедрять современные информационные технологии, такие как автоматизация процессов, системы электронных деклараций и мониторинга грузов, а также интеграция с международными базами данных.

Ещё одной важной проблемой является бюрократия и коррупция. Часто высокая степень бюрократизации и отсутствие прозрачности в работе таможенных органов становятся причиной неэффективности. Это может привести к развитию коррупции, когда сотрудники требуют взятки за ускорение процессов или за игнорирование нарушений. Для решения этой проблемы необходимо внедрять системы внутреннего контроля, повышать прозрачность и бороться с коррупцией.

Также существует проблема нехватки квалифицированных кадров. Таможенным службам требуются специалисты, обладающие знаниями не только в области логистики, но и в международных правилах и современных технологиях. Для решения этой проблемы необходимо инвестировать в обучение сотрудников, повышать их квалификацию и проводить регулярные тренинги.

Ещё одной важной проблемой является состояние физической инфраструктуры. Многие таможенные терминалы и пункты пропуска находятся в плохом состоянии, что затрудняет обработку грузов и замедляет логистические процессы. Реконструкция и модернизация таможенных объектов, улучшение транспортной инфраструктуры и внедрение новых технологий для

автоматизированного контроля помогут ускорить процессы и повысить их безопасность.

Кроме того, существует проблема международной координации. Таможенные процедуры часто не согласованы между странами, что приводит к задержкам на границе и усложняет торговые отношения. Создание совместных электронных платформ и систем обмена данными, а также внедрение международных стандартов помогут повысить эффективность и согласованность процесса прохождения товаров через границу.

Важной задачей остаётся обеспечение безопасности и контроля. Таможенные службы должны быть готовы к борьбе с контрабандой, терроризмом и другими угрозами, что требует внедрения современных технологий для мониторинга и контроля товаров, людей и транспортных средств. Использование сканеров, датчиков и других инновационных технологий поможет повысить уровень безопасности.

Также необходимо уделять внимание соблюдению экологических и санитарных норм, особенно при пересечении границ товарами, которые могут представлять угрозу для здоровья людей или окружающей среды. Создание специализированных подразделений и улучшение обучения сотрудников в этих областях поможет повысить уровень контроля и безопасности.

Кроме того, разные страны могут предъявлять различные требования к товарам, что усложняет их прохождение через таможенные границы. Это, в свою очередь, требует гармонизации законодательства, заключения многосторонних соглашений и упрощения процедур.

Наконец, одной из ключевых проблем на сегодняшний день является финансирование. Развитие таможенной инфраструктуры требует значительных инвестиций, и в странах с ограниченным бюджетом это может стать серьёзным препятствием. Одним из решений может стать привлечение частных инвестиций через государственно–частное партнёрство и оптимизация текущих расходов.

Таким образом, проблемы создания и развития таможенной инфраструктуры связаны с недостаточным использованием современных технологий, бюрократией, нехваткой квалифицированных кадров, плохим состоянием физической инфраструктуры, международной координацией, безопасностью и контролем, а также экологическими и санитарными требованиями. Решение этих проблем требует комплексного подхода, который включает в себя модернизацию, инвестиции в технологии, повышение квалификации работников и улучшение международного сотрудничества.

**Научный руководитель – преп. Гребенюк Н.А.**

## СЕКЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Анисимова К.М., бак. 4 к.

Воронежский государственный университет

### Совершенствование системы управления рисками в организации в условиях цифровой экономики

В условиях цифровой экономики управление рисками становится одним из ключевых аспектов стратегического развития организаций. Цифровизация бизнес-процессов создает как новые возможности, так и повышает уровень уязвимости перед различными видами рисков. Совершенствование системы управления рисками требует комплексного подхода, включающего использование современных информационных технологий, разработку новых методов анализа и прогнозирования рисков, а также внедрение автоматизированных систем мониторинга и оценки. Важным направлением является развитие культуры управления рисками среди сотрудников, что способствует более быстрому реагированию на потенциальные угрозы. Кроме того, требуется регулярный аудит и пересмотр действующих стратегий в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды. Цифровая трансформация также подразумевает необходимость учета киберрисков, что требует от организаций дополнительных инвестиций в информационную безопасность. Для успешного управления рисками важно не только идентифицировать угрозы, но и разрабатывать сценарии реагирования и стратегии минимизации последствий. Таким образом, повышение эффективности системы управления рисками в условиях цифровой экономики является важной задачей для обеспечения устойчивого развития организаций.

Риск-менеджмент в цифровую эпоху должен быть динамичным, позволяющим быстро адаптироваться к новым угрозам и возможностям. Важной составляющей эффективной системы управления рисками является использование аналитических инструментов и искусственного интеллекта, которые могут предсказывать возможные риски и предлагать варианты их минимизации. Кроме того, необходимо развивать внутрикорпоративную политику по управлению знаниями, что позволит повышать квалификацию персонала и готовность к реагированию на внештатные ситуации.

Одним из аспектов успешного управления рисками является внедрение системного подхода, который учитывает все возможные источники угроз — от внешнеэкономических факторов до внутренних управленческих процессов. Важно организовать эффективную коммуникацию между подразделениями компании, чтобы информация о возможных рисках распространялась быстро и полно. Это позволит

минимизировать последствия и своевременно принимать корректирующие меры.

Разработка стратегий реагирования на риски должна быть основана на тщательном анализе предыдущего опыта компании и лучших мировых практик. Также целесообразно создавать кризисные команды, ответственные за разработку и внедрение планов по преодолению последствий различных угроз. Таким образом, формирование комплексной системы управления рисками включает в себя как технические, так и организационные аспекты, направленные на повышение устойчивости компании и её способности к быстрому восстановлению после кризисов.

Цифровая экономика предъявляет новые требования к управлению данными, поскольку информационные утечки и кибератаки становятся серьезными угрозами для бизнеса. В связи с этим важным направлением становится инвестирование в информационную безопасность и развитие процедур защиты данных. Кроме того, рекомендуется разрабатывать планы по восстановлению данных и обеспечению непрерывности бизнес-процессов в случае сбоев или атак. Организации должны постоянно тестировать свои системы на устойчивость к внешним воздействиям и корректировать стратегии управления рисками в зависимости от новых вызовов.

В современных условиях также важно учитывать влияние цифровых платформ и экосистем на процессы управления рисками. Компании, взаимодействующие через цифровые платформы, должны оценивать риски, связанные с использованием сторонних сервисов и зависимостью от технологических партнеров. Кроме того, внимание следует уделить правовым аспектам, таким как соблюдение нормативных требований в сфере цифровых технологий и защиты персональных данных.

Актуальным направлением становится развитие систем управления информацией, включающих обработку больших данных и использование машинного обучения для анализа потенциальных угроз. Такие системы позволяют выявлять скрытые риски и прогнозировать их развитие. Организациям рекомендуется регулярно оценивать эффективность систем управления рисками и разрабатывать обучающие программы для повышения компетенций сотрудников. Это позволит создать устойчивую структуру, способную своевременно реагировать на изменения в цифровой среде.

Таким образом, эффективное управление рисками в условиях цифровой экономики требует комплексного подхода, учитывающего все аспекты деятельности и использующего современные технологии для минимизации угроз. Важно, чтобы компании не только реагировали на существующие риски, но и внедряли стратегии их раннего выявления и предотвращения.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Антипова М.С., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Факторы конкурентоспособности на рынке сельскохозяйственной продукции**

Рынок сельхозпродукции является одним из наиболее активных и подверженных влиянию различных факторов. Конкуренцию на рассматриваемом рынке можно оценивать через сложное взаимодействие внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на способность производителей предлагать товары, соответствующие ожиданиям потребителей по таким критериям, как: качество, цена, а также доступность.

В своей книге «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его эффективность» Майкл Портер подчеркивает, что конкуренция является ключевым аспектом, определяющий будущее компании, а именно: будет она успешной или нет. По его мнению, существует три ключевых стратегии для конкуренции компаний на рынке: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Так как, рассматривается рынок сельскохозяйственной продукции, то здесь можно говорить о том, что производители могут отталкиваться от следующего: 1) минимизация затрат; 2) предложение универсального продукта; 3) сосредоточение внимания на определенном сегменте рынка.

Не менее авторитетный человек в сфере экономики и маркетинга Филип Котлер, заостряет наше внимание на значимость маркетинга и необходимости удовлетворения потребностей клиентов. В его понимании, конкурентоспособность достигается за счет эффективной коммуникации с потребителями, осознания их потребностей и предложения продуктов, которые наилучшим образом будут отвечать их ожиданиям.

В практической деятельности факторы, влияющие на конкурентоспособность в сельском хозяйстве, являются более разнообразными и сложными. Можно выделить следующие факторы:

1) производственные факторы: наличие квалифицированной рабочей силы, плодородных земель – базовое условие конкурентоспособности, а использование современных агротехнологий, позволяет повысить урожайность, снизить издержки и улучшить качество продукции;

2) экономические факторы: снижение издержек за счет оптимизации процессов, использования энергосберегающих технологий и эффективного управления ресурсами позволяет предлагать более конкурентоспособные цены;

3) государственная политика: государственное регулирование рынка, установление стандартов качества и безопасности продукции защищает потребителей, а также повышает конкурентоспособность отечественных производителей.

В свете рассмотренных мной факторов я могу утверждать о том, что эффективное производство и уменьшение затрат играют не самую малую роль в рассматриваемой теме, но они не будут являться единственными определяющими.

Проведем SWOT–анализ компании ООО «Зоринский сад», которая является производителем яблок как традиционных сортов российской селекции, так и сортов современной селекции других стран. Хочется отметить, что компания по данным на 5 июля 2023 года занимала 4,3616% рынка, несмотря на то, что относительно недавно начала свою деятельность в полной мере.

Таблица 1 – SWOT–анализ ООО «Зоринский сад»

S – (strengths) сильные стороны	W – (weaknesses) слабые стороны
1. Контроль качества 2. Натуральный продукт 3. Уникальный торговый аргумент (USP)	1. Сезонность 2. Зависимость от погодных условий 3. Трудоемкость
O – (opportunities) возможности	T – (threats) угрозы
1. Рост спроса на здоровые продукты 2. Развитие экотуризма «Соловьи и железо» 3. Получение сертификации (честный знак)	1. Изменение климата 2. Болезни и вредители 3. Рост цен на ресурсы

Проведенный SWOT–анализ для компании ООО «Зоринский сад» позволяет определить наиболее важные параметры, лежащие в основе факторов конкурентоспособности на рынке сельскохозяйственной продукции. Однако, имеются и слабые стороны, которые сложно оставить без внимания. Для того, чтобы удерживать свои позиции на динамично развивающемся рынке, я предлагаю сельскохозяйственным предприятиям следующее:

Рекомендации для компаний:

- устанавливать партнерские отношения с другими компаниями, а также с сельскохозяйственными академиями, чтобы происходил обмен знаниями и ресурсами;
- инициативно продвигать продукцию через онлайн–платформы;
- регулярно обучать персонал новым технологиям, для быстрого реагирования на изменения рынка;
- исследовать и внедрять культуры, которые будут устойчивы при климатических кризисах для того чтобы минимизировать потери, например, как это было в 2024 году;
- не проходить мимо «моды на экологичность» и использовать меньшее количество химикатов.

Подводя итоги, я хочу сказать о том, что конкурентоспособность на рынке сельскохозяйственной продукции представляет собой разноаспектное явление, которое обусловлено комплексным взаимодействием как внутренних, так и внешних факторов.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

**Бабушкин Н.В., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Мотивация как стратегический ресурс современной организации**

В современных условиях высокой конкуренции, быстрого развития технологий, эффективное управление персоналом является одним из важнейших факторов успешной деятельности организации. Ключевым элементом управления персоналом является мотивация сотрудников, поскольку от этого зависит производительность их работы, преданность компании и заинтересованность в итоговых положительных результатах деятельности всей компании.

Стимул имеет большое значение в трудовой мотивации специалистов, причем его смысл не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые они расходуют ради успешной деятельности учреждения. Но и воспринимаются работником как свидетельство признания его заслуг и ценности его для организации, влияют на самооценку работника.

Такое влияние стимулирует работу управленческих структур, таким образом увеличивая эффективность управления организации в целом. Повлиять на то, как работники относятся к своему труду с помощью закона невозможно, этот процесс длится долго. В то же время его можно активировать, если непредвзято рассматривать каждый случай и анализировать то, что его вызвало. Большинство управляющих организацией считают, что для того, чтобы люди эффективно работали в данном учреждении, хватит обычного материального вознаграждения. Иногда это имеет эффект, но, по сути, это неправильно. Работающие в настоящее время в учреждениях зачастую намного образованнее, чем их предшественники. Именно поэтому мотивировать их к результативной работе намного сложнее. Мы рассматриваем мотивацию как один из важнейших стратегических ресурсов современной организации, включая виды мотивации, а также особенности и влияние на эффективность работы организации.

Мотивация бывает материальная и нематериальная.

Материальное стимулирование персонала основано на предоставлении денежных выплат или различных форм материального неденежного стимулирования и направлено на рациональное использование трудового потенциала работников. При этом основная часть материального стимулирования представлена в денежной форме и состоит из основной и дополнительной заработной платы.

При выполнении работ в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, работнику производятся компенсационные доплаты, предусмотренные коллективным и трудовым договором.

Основная заработная плата может быть представлена в сдельной или повременной форме. Отличительными особенностями данных форм оплаты труда состоит в том, что при повременной форме оплата труда осуществляется по тарифным ставкам и фактически отработанному времени, а в сдельной форме в зависимости от количества произведенной продукции.

Прямые денежные выплаты – это основа материальной мотивации, которая включает в себя фиксированный оклад или тарифную ставку, а также переменные выплаты, например, премии и бонусы, которые начисляются за выполнение поставленных задач или достижение определенных результатов.

Косвенные денежные выплаты – это дополнительные льготы и компенсации, которые улучшают качество жизни сотрудников, помогают снизить их финансовую нагрузку.

Дополнительные виды вознаграждений – это долгосрочные программы мотивации, которые способствуют удержанию ценных кадров и повышению их вовлеченности в рабочий процесс.

Нематериальное стимулирование работников чаще всего осуществляется в следующих формах: комфортный график работы, различные поощрения и выражения благодарности и признательности, внутрифирменные мероприятия, публичное признание и др.

Внутренние программы повышения квалификации, наставничество, коучинг и четкие перспективы продвижения по карьерной лестнице помогают работникам видеть свое будущее в компании и стремиться к развитию.

Создание комфортных условий труда – это забота о физическом и эмоциональном благополучии сотрудников. Гибкий график работы, возможность удаленной работы, современные офисные пространства с зонами отдыха и другие удобства способствуют повышению удовлетворенности и снижению стресса на рабочем месте.

Компании, уделяющие внимание как материальной, так и нематериальной мотивации, демонстрируют более высокие показатели эффективности. Современные крупные организации активно используют гибкие мотивационные стратегии, сочетая финансовые стимулы с программами развития сотрудников.

Мотивация персонала – это не просто инструмент управления, а важнейший стратегический ресурс, определяющий конкурентоспособность организации.

Оптимальное сочетание материальных и нематериальных стимулов позволяет создать устойчивую корпоративную культуру, повысить уровень удовлетворенности сотрудников и достичь стратегических целей компании.

В современных условиях организациям необходимо адаптировать мотивационные программы, внедряя новые технологии и подходы.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Болгов А.Ю., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Анализ рисков научно–технологического развития на примере субъектов ЦЧР**

Для проведения анализа рисков научно–технологического развития были отобраны субъекты, входящие Центрально–Черноземный экономический район (далее ЦЧР): Белгородская область, Воронежская область, Курская область, Липецкая область, Тамбовская область.

По причине того, что регионы находятся в приблизительно одинаковых климатических, территориальных, политических, социальных и экономических условиях, принято решение составить SWOT–анализ для всего ЦЧР как отдельной территориальной единицы в составе России. Полученные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. SWOT–анализ субъектов ЦЧР

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидирующие позиции в сельском хозяйстве благодаря плодородным чернозёмам и благоприятным климатическим условиям.</li> <li>2. Развитая металлургическая и добывающая промышленность в Белгородской и Липецкой областях.</li> <li>3. Территориальное расположение.</li> <li>4. Образовательный потенциал: наличие ведущих вузов и сильной образовательной базы (Белгород, Воронеж, Тамбов).</li> <li>5. Активное развитие IT–кластеров и цифровизации в ряде регионов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение численности населения, старение, отток молодежи в крупные города.</li> <li>2. Зависимость от отдельных отраслей (металлургия, сельское хозяйство) и недостаточная диверсификация.</li> <li>3. Износ коммунальных сетей, низкое качество ЖКХ услуг в ряде регионов.</li> <li>4. Загрязнение воздуха, почв и водных ресурсов из–за интенсивного промышленного и сельскохозяйственного производства.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение инвесторов через налоговые льготы и создание индустриальных парков.</li> <li>2. Внедрение новых технологий в сельском хозяйстве, промышленности и IT.</li> <li>3. Развитие экотуризма и культурно–исторических маршрутов.</li> <li>4. Реализация национальных программ по модернизации инфраструктуры.</li> <li>5. Укрепление связей с соседними регионами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая нестабильность: волатильность цен на ключевую продукцию (металл, сельхозпродукция), влияние международных санкций.</li> <li>2. Усиление миграции населения и нехватка квалифицированных кадров.</li> <li>3. Усиление соперничества за инвестиции и ресурсы с соседними регионами.</li> <li>4. Риски, связанные с природными аномалиями, влияющими на урожайность.</li> <li>5. Ухудшение состояния окружающей среды без внедрения современных технологий.</li> </ol>

Результаты проведенной оценки рисков НТР субъектов ЦЧР методом FMEA представлены в таблице 2.

Таблица 2. Оценка рисков НТР субъектов ЦЧР методом FMEA

Риск	S	O	D	ПЧР
Ограниченные инвестиции в НИОКР	8	7	4	224
Необходимость подготовки квалифицированных кадров	7	6	5	210
Низкая восприимчивость предприятий к инновациям	7	5	5	175
Медленная адаптация к новым технологическим трендам	6	5	4	120
Ограниченное число инновационных кластеров	4	6	4	96
Недостаточная инфраструктура для стартапов	6	5	3	90
Экономическая нестабильность района	7	3	3	63
Бюрократические барьеры в научной сфере	5	2	4	40
Недостаток международного сотрудничества в науке	3	1	4	12

Оценка рисков методом FMEA позволила выявить наиболее уязвимые места исследуемых регионов.

По результатам проведенной оценки была сформирована программа управления наиболее значительными рисками НТР (таблица 3).

Таблица 3. Программа управления рисками НТР субъектов ЦЧР

Риск	Метод управления	Проводимые мероприятия
Ограниченные инвестиции в НИОКР	Снижение риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная поддержка (гранты, субсидии, налоговые льготы)</li> <li>2. Привлечение частных инвесторов через государственно–частное партнерство</li> <li>3. Развитие венчурного финансирования</li> <li>4. Создание целевых фондов для долгосрочных инвестиций в НИОКР</li> </ol>
Необходимость подготовки квалифицированных кадров	Снижение риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие образовательных программ в сфере технологий и науки</li> <li>2. Создание системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации</li> <li>3. Поддержка вузов и научных центров в подготовке специалистов</li> <li>4. Популяризация научных и технологических профессий среди молодежи</li> </ol>
Низкая восприимчивость предприятий к инновациям	Снижение риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка стимулирующих мер (субсидии, налоговые льготы) для внедрения инноваций</li> <li>2. Создание центров трансфера технологий</li> <li>3. Популяризация успешных кейсов инновационного развития</li> <li>4. Обучение предпринимателей новым технологиям и цифровизации</li> </ol>

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Гладких М.О.**

**Золотарев Н.Н., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Проблемы стратегического развития ООО «АПР» в условиях цифровой трансформации**

Современные экономические условия диктуют предприятиям необходимость не только удерживать позиции на рынке, но и активно развиваться, адаптируясь к стремительно меняющимся внешним факторам. В последние годы наблюдается значительное усиление конкуренции, связанное с цифровизацией бизнеса, внедрением новых технологий, изменением предпочтений потребителей и ростом требований к качеству товаров и услуг. В этих условиях компании сталкиваются с необходимостью корректировки своих стратегий развития, что требует глубокого анализа текущей ситуации, оценки рисков и возможностей, а также поиска эффективных путей адаптации к новым реалиям. Особенно остро эти вызовы ощущают предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ), которые обладают ограниченными финансовыми и организационными ресурсами для масштабной модернизации и внедрения инноваций. ООО «АПР» является представителем именно этой категории бизнеса, что делает вопросы стратегического развития предприятия не только актуальными, но и критически важными для его дальнейшего функционирования.

В условиях динамичного развития цифровых технологий, ускоренного перехода бизнеса в онлайн-среду и необходимости оптимизации внутренних процессов перед компанией встаёт целый ряд проблем, которые требуют комплексного и взвешенного подхода к их решению.

Одна из ключевых проблем, с которой сталкивается ООО «АПР», заключается в недостаточной адаптивности к изменениям рыночной среды. Несмотря на общий рост цифровизации, компания продолжает работать в рамках традиционной бизнес-модели, что приводит к снижению её конкурентоспособности. В отсутствие продуманной стратегии цифровой трансформации происходит потеря клиентов, замедление темпов роста и повышение операционных затрат. Кроме того, недостаточная интеграция аналитических инструментов в процессы стратегического планирования затрудняет возможность эффективного реагирования на рыночные изменения и прогнозирования будущих тенденций. Ещё одной важной проблемой является ограниченность ресурсов, доступных для реализации стратегических изменений. Для малого и среднего бизнеса характерны сложности с привлечением инвестиций, недостаточная финансовая подушка безопасности, а также нехватка квалифицированных кадров в области цифрового управления. Все эти факторы обуславливают необходимость поиска наиболее эффективных методов стратегического развития, которые позволят компании

оптимизировать свои бизнес–процессы, снизить затраты и повысить свою устойчивость к внешним изменениям.

Стратегическое развитие ООО «АПР» требует комплексного подхода, включающего внедрение современных цифровых решений, пересмотр системы управления и адаптацию к изменяющимся условиям рынка.

Современные тенденции цифровизации бизнеса включают внедрение искусственного интеллекта, машинного обучения и устойчивое развитие. Однако, по мнению экспертов, более 70% крупных российских предприятий уже используют цифровые решения для повышения эффективности производства, в то время как МСБ отстают в этом процессе.

Для ООО «АПР» характерны типичные для МСБ проблемы:

- недостаточная цифровизация процессов, что приводит к снижению эффективности и увеличению издержек;
- низкий уровень использования аналитических инструментов, что ограничивает возможности принятия обоснованных решений;
- слабая адаптация к рыночным изменениям.

Для повышения конкурентоспособности ООО «АПР» предлагаются следующие направления.

Внедрение цифровых технологий: Интеграция CRM–систем, автоматизация бухгалтерского учета и управления запасами позволит повысить эффективность и снизить издержки.

Обучение персонала. Повышение квалификации сотрудников в области ИТ и аналитики данных обеспечит эффективное использование новых технологий.

Анализ рынка и адаптация стратегии. Регулярный мониторинг рыночных тенденций и адаптация продуктовой линейки в соответствии с потребностями клиентов.

Сотрудничество с ИТ–компаниями. Партнерство с разработчиками программного обеспечения для создания индивидуальных решений, учитывающих специфику бизнеса.

Внедрение предложенных мер позволит ООО «АПР» повысить свою конкурентоспособность и адаптироваться к современным условиям рынка. Цифровизация процессов, обучение персонала и гибкость в стратегическом управлении являются ключевыми факторами успеха в условиях растущего ИТ–рынка России. Стратегическое развитие ООО «АПР» должно основываться на интеграции современных технологий и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка, что обеспечит устойчивый рост и конкурентоспособность компании.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Иванова А.Н., бак. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Стратегия развития предприятия**

Стратегический подход к развитию современных предприятий и организаций принято рассматривать в качестве одного из важных компонентов менеджмента. Это особенно актуально в условиях требований, диктуемых процессами глобализации, когда управленческие и стратегические решения нередко становятся детерминантами успешной деятельности в том или ином направлении.

Категория «стратегия развития предприятия» на практике обозначает некоторый набор решений управленческого характера, основанных на планировании, определении потенциально более выгодных направлений деятельности и не только. Вместе с тем обозначенная категория нередко связывается авторами с планами действий, цель реализации которых – решение определенного набора задач. Речь, скажем, о повышении устойчивости, о внедрении продвинутых производственных практик и т.п. Любая стратегия развития, как кажется, должна базироваться на миссии организации, на целях ее функционирования, все это буквально формирует ценности и перспективы деятельности.

Стоит особо отметить и тот факт, что конкретная стратегия развития должна базироваться на применении ряда проверенных методологических подходов, как теоретических, так и практических. Традиционные варианты в данном контексте можно представить SWOT–анализом и подобными методами. Благодаря им можно определять наиболее беспроблемные пути развития, пусть и с рядом оговорок и условностей. Вместе с тем крайне важно использовать различные инструменты, предназначенные для бизнес–аналитики и бизнес–моделирования, а также для углубленного исследования трендов. Сочетание в данном контексте – залог более успешного стратегического планирования развития конкретного предприятия или какой–либо организации.

Чтобы добиваться целей, стоящих перед хозяйствующим субъектом, нужно уделять внимание множеству факторов, которые в той или иной мере влияют на выполнение плана мер по реализации стратегии развития. Здесь значимые компоненты соответствующей системы можно представить качественно подобранными управленцами, стремлением к актуализации и совершенствованию производственных и других процессов, повышением эффективности применяемых технологий и не только. Вместе с тем крайне важно использовать продвинутые информационные и другие системы для достижения целей планирования и контроля. Не менее значим такой компонент, как корпоративная культура, при этом она должна быть достаточно гибкой, адаптивной и результативной. В совокупности это можно считать комплексной основой стабильного развития предприятия или организации в рамках

реализации соответствующей стратегии. Последняя в аспектах разработки требует особого внимания как к теории, так и к практике.

Если брать во внимание только практический аспект, то следует отметить, что здесь крайне важно в первую очередь анализировать состояние, в котором находится хозяйствующий субъект. Предполагается оценка финансовых показателей и ряда других условных индикаторов. Это должно становиться основанием для планирования различных мер по улучшению положения дел, если это становится объективной потребностью. В контексте разработки стратегии развития важно уделять внимание и тому, что вероятны отклонения от изначально принятых показателей эффективности, что должно сопровождаться точечными или масштабными корректировками.

Обозначим опыт ООО «Милена Трейд». Руководителями организации было принято решение в части диверсификации портфеля производства, что позволило освоить новые сегменты изначально занимаемого рынка, а также вывести бизнес на такой уровень, на котором его подверженность колебаниям экономических факторов стала минимальной. Управленцами и приближенными к ним людьми были выполнены комплексные мероприятия вроде анализа внешней и внутренней сред, планирования управления различными факторами, влияющими на эффективность, и не только. В результате компании удалось оптимизировать потребление ресурсов, нарастить продажи и занять более устойчивую позицию на рынке.

Можно утверждать, что стратегия развития в данном контексте – один из наиболее значимых инструментов менеджмента. Вместе с тем именно она способствует повышению уровня конкурентоспособности, а также оптимизации управленческих процессов и не только. Разработка и реализация стратегии развития должна базироваться на анализе, внедрении технологий, оптимизации затрат и производства. Все эти компоненты можно считать составляющими основы эффективного осуществления любого стратегического плана. Стоит особо отметить и тот факт, что от качества и других аспектов разработанной и реализуемой стратегии развития предприятия или организации зависит будущее конкретного хозяйствующего субъекта, ведь соответствующие меры во многом влияют на результаты бизнеса, его позиции на рынке и не только. Важно, помимо прочего, регулярно оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкретную компанию, стремиться к максимальному воздействию на них с целью направления в русло, полезное для организации.

Видно, таким образом, что стратегия развития хозяйствующего субъекта – это инструмент, который требует комплексного подхода к использованию. Благодаря этому и можно рассчитывать на все обозначенные и потенциальные эффекты, а также результаты в виде обеспечения более устойчивого положения хозяйствующего субъекта на рынке.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Франовская Г.Н.**

**Кашперский Я.Э., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Тенденции планирования маркетинговой деятельности компании**

Планирование маркетинговой деятельности компании — это ключевой процесс, который помогает скоординировать усилия по продвижению продуктов или услуг и достичь целевых показателей. В последние годы наблюдается несколько новых тенденций в этой области:

1) Персонализация и кастомизация. Современные технологии позволяют собирать данные о клиентах и создавать персонализированный контент, что включает в себя адаптацию предложений, рекомендаций и рекламы под конкретные потребности и интересы целевой аудитории, посредством создания определенных таргет-запросов.

2) Использование больших данных и аналитики. Анализ больших данных позволяет лучше понять поведение и предпочтения клиентов. Компании все чаще используют аналитические инструменты для мониторинга рынков, конкурентной среды и эффективности своих маркетинговых кампаний посредством BIG-DATA или других доступных приложений.

3) Омниканальный маркетинг. Клиенты ожидают единого и бесшовного опыта, независимо от канала, который они используют для взаимодействия с брендом. Омниканальный подход помогает создать согласованное сообщение и увеличить вовлеченность клиентов.

4) Устойчивое развитие и социальная ответственность. Современные потребители все больше обращают внимание на устойчивость и экологическую ответственность брендов. Компании, которые активно реализуют социальные инициативы и занимаются защитой окружающей среды, могут получить конкурентные преимущества.

5) Интерактивный контент. Включение интерактивных элементов (викторины, опросы, игры) в маркетинговые кампании помогает повысить вовлеченность и интерес потребителей, что также создает более запоминающийся опыт взаимодействия с брендом.

6) Видеомаркетинг. Видео контент продолжает набирать популярность. Платформы, такие как TikTok и Instagram Reels, предлагают новые возможности для креативного продвижения продуктов и услуг, особенно среди молодежной аудитории.

7) Искусственный интеллект и автоматизация. Искусственный интеллект активно используется для автоматизации многих аспектов маркетинга — от чат-ботов для общения с клиентами до создания контента и анализа рынков. Это позволяет сократить затраты и повысить эффективность, но активно пока применяется чаще других в колл-центрах, что позволяет компаниям распределить входящий поток по запросам.

8) Сотрудничество с инфлюенсерами. Сотрудничество с инфлюенсерами, у которых меньшая, но более вовлеченная аудитория, становится востребованным методом продвижения. Это может привести к более высоким коэффициентам конверсии и большей надежности.

9) Продвижение через сообщества. Создание и участие в онлайн-сообществах позволяет брендам строить более близкие отношения с клиентами. Это способствует формированию лояльности и улучшению общественного мнения о компании.

10) Адаптация к изменениям в потребительском поведении. Изменения в экономике, технологиях и социальных нормах требуют постоянной адаптации стратегий маркетинга. Гибкость и готовность к инновациям становятся важными конкурентными преимуществами.

Хочу остановиться на таком подходе, который получил свое развитие благодаря обширному использованию продвижения в интернете через таргет-запросы, как омниканальный маркетинг.

Омниканальный маркетинг — это стратегия, которая направлена на создание единого и последовательного клиентского опыта во всех каналах коммуникации и продаж. Основная цель омниканального подхода заключается в том, чтобы обеспечить клиентам бесшовное взаимодействие с брендом, независимо от того, использует ли он онлайн-магазин, мобильное приложение, социальные сети, физический магазин или заказ через колл-центр.

Преимущества омниканального маркетинга:

- Увеличение удовлетворенности клиентов: Клиенты получают больше возможностей для взаимодействия с брендом, что повышает их общую удовлетворенность.

- Повышение лояльности: Бренды, которые предлагают бесшовный клиентский опыт, имеют больше шансов на создание лояльной аудитории.

- Увеличение коэффициента конверсии: Удобство и доступность различных каналов часто способствуют росту продаж.

- Данные о клиентском поведении: Сбор данных из различных источников помогает лучше понимать и предугадывать потребности клиентов.

В заключение хочу отметить, что маркетинговые стратегии должны быть гибкими и ориентированными на потребности и желания целевой аудитории. Применяя омниканальный подход, компании могут значительно увеличить свою конкурентоспособность и создать долгосрочные отношения с клиентами. Учитывая новые веяния, компании могут более эффективно достигать своих целей и выделяться на фоне конкурентов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Меняйло Г.В.**

**Кузнецова Н.Н., бак. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Оценка конкурентоспособности компании**

Термин «конкурентоспособность» широко используется в современной экономической литературе и исследованиях. При этом нет единого подхода к формулировке его значения. Во многом это объясняется тем, что термин трактовался различными учеными в соответствии с их субъективным видением, со сложившейся в данный момент экономической ситуацией, с целями и задачами исследования.

Например, М. Ю. Портера под конкурентоспособностью понимал способность товара или услуги быть представленными на рынке, не уступая имеющимся там товарам и услугам конкурентов.

По мнению российского ученого, экономиста М.И. Гальвановского конкурентоспособность является способностью обладать характеристиками, которые создают выигрышное положение для субъекта рыночных отношений.

Советский и российский ученый Р.А. Фатхутдинов считал, что конкурентоспособность – это характеристика объектов, которая описывает степень удовлетворения потребности потребителя по сравнению с аналогичными объектами конкурентов.

Таким образом, конкурентоспособность – способность компании реализовывать продукцию по рыночным ценам, выдерживать конкуренцию, достигать собственные цели в условиях противодействия конкурентов и получать прибыль, достаточную для успешного ведения деятельности.

Конкурентоспособность является относительной характеристикой, которая показывает, насколько данная организация и ее товары (услуги) отличаются от конкурентов. Оценивается эффективность производственной деятельности и степень удовлетворения потребителей.

Важная черта явления – ее динамический характер, способность меняться. Изменения могут зависеть от жизненного цикла субъекта, изменений во внешней и внутренней среде, других обстоятельств. При этом на конкурентоспособность можно влиять, управлять ею как одним из условий развития компании.

Существуют факторы, которые влияют на конкурентоспособность организации. Среди них выделяют:

- технологические: оборудование, описание и технология реализуемых работ, внедрение инноваций;
- организационно–управленческие: мероприятия по организации производства и труда, работа с персоналом, подбор кадров, совершенствование условий оплаты труда;

- экономические: доход компании, финансовая устойчивость, уменьшение издержек, эффективное использование имеющихся ресурсов;
- социально–психологические: организационная культура, внимание к персоналу компании, его потребностям, ценностям, интересам;
- природно–географическими. Выстраивание логистической структуры с учетом определенных условий, совершенствование транспортных схем, технологии производства, снижение энергоемкости производства;
- динамика лидерства. Появление новых лидеров и уход крупных фирм, изменение структуры рынка и перераспределение позиций;
- государственное регулирование: изменение политики государства.

Существует множество методов оценки конкурентоспособности компании. Среди них выделяют продуктовые методы, матричные, операционные, комбинированные, методы оценки конкурентоспособности предприятия на основе оценки стоимости бизнеса, динамический метод.

Одним из распространенных и простых методов оценки конкурентоспособности организации является использование модели «4Р», где уделяют внимание таким критериям, как товар, цена, точки сбыта и продвижение товара на рынке.

Часто используют матрицу БКГ (матрицу Бостонской консалтинговой группы). Суть метода заключается в отнесении компании к одной из представленных групп. Для этого строят матрицу, состоящую из четырех зон («звезды», «дойная корова», «проблема», «собака»). Каждой зоне соответствуют доля рынка и темп роста.

Исходя из принадлежности к группе делают вывод об уровне конкурентоспособности организации. Например, «звездам» соответствуют высокая доля рынка и высокий темп роста. Их цель – поддерживать и улучшать положение. Для зоны «проблема» характерны малая доля рынка, но высокий темп роста. Цель – больше инвестировать в развитие производства и его увеличение. Зона «собака» характеризуется низкими темпами роста и низкой долей рынка. Для «дойных коров» характерны низкий темп роста и высокая доля рынка.

Известным матричным методом является SWOT–анализ, где выявляют сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.

Существует методика рейтинговой оценки конкурентоспособности компании, основанная на ее сопоставлении с конкурентами, сравнении определенных показателей и выстраивании иерархии. Чтобы провести оценку, необходимо осуществить следующие этапы:

- поиск информации и составление таблицы со значимыми показателями и сравниваемыми предприятиями;
- сравнение показателей с лидером и выставление оценки;
- ранжирование предприятий.

Данный метод может рассматривать и нематериальные показатели.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Кулалагашвили Р.Л., бак. 4 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Процесс разработки организационной структуры проекта**

Эффективность реализации бизнес–проектов во многом определяется выбранным подходом к его организации. Организационное обеспечение проектного управления позволяет повысить качество реализации проектов, снизить риски и обеспечить достижение стратегических целей компании. Оно включает в себя совокупность административных принципов, методов, инструментов и структур, которые создают основу для успешной реализации проектов, обеспечивают эффективную координацию и взаимодействие участников.

Ключевым вопросом при формировании организационного обеспечения проектного управления, на наш взгляд, является определение структуры управления проектами, которая отражает степень авторитета и ответственности руководителя проекта по отношению к ресурсам (трудовым, финансовым, материальным), а также способы принятия решения и разрешения организационных конфликтов. Традиционно выделяют следующие типы организационных структур: функциональная, проектная и матричная. Исследуем их преимущества, недостатки и возможности.

При функциональной структуре управления бизнес–проект реализуется в рамках отдельного структурного подразделения организации (например, отдел строительства, закупок, маркетинга). Руководитель проекта при этом имеет ограниченные полномочия, так как ресурсы контролируются функциональными менеджерами.

Для более крупных и уникальных проектов, требующих активного взаимодействия структурных подразделений организации (например, проект открытия нового направления бизнеса) целесообразно использовать проектную структуру, особенность которой состоит в том, что руководитель проекта имеет полный контроль над ресурсами и командой участников, сотрудники подчиняются только руководителю проекта, все ресурсы используются только для проекта. Преимущества проектной структуры состоят в высокой гибкости и скорости принятия решений, четкой ответственности за результат, эффективной коммуникации участников. Недостатки структуры состоят в высоких расходах на содержание проектной команды, дублировании функций и ресурсов для разных проектов.

Матричная структура управления проектами предполагает комбинацию элементов функциональной и проектной структуры. Ресурсы при такой структуре распределены между руководителем проекта и функциональными подразделениями, уровень ответственности руководителя и степень взаимодействия участников проектного офиса с другими подразделениями организации средний.

Возможно несколько типов матрицы при такой структуре управления: слабая матрица – руководитель проекта имеет ограниченные полномочия, основные ресурсы контролируются функциональными менеджерами; сбалансированная матрица – полномочия и ресурсы распределены сбалансированно между руководителем проекта и функциональными менеджерами; сильная матрица – руководитель проекта имеет больше полномочий, по сравнению с руководителями функциональных подразделений.

Преимущества матричной структуры управления проектами состоят в гибкости, улучшенной коммуникации между проектами и участниками, возможности реализации несколько проектов одновременно. Основные недостатки связаны с возникновением частых корпоративных конфликтов из-за двойного подчинения, сложности в управлении и координации. Такая структура требует высокой квалификации руководителей и сотрудников. Как мы видим, каждая из структур имеет как преимущества, так и недостатки. При выборе конкретной структуры управления целесообразно ориентироваться на масштаб реализуемого бизнес-проекта, регулярность реализации таких проектов, сложность решаемых задач при управлении.

Важной задачей организационного обеспечения проектного управления является формирование эффективной проектной команды, в состав которой входят: инициатор проекта, руководитель и исполнители. В свою очередь, качество решаемых задач, координации и взаимодействия участников проектной команды во многом определяется используемым программным обеспечением. На отечественном рынке информационных технологий в настоящее время представлено множество таких программ, которые различаются своим функционалом и стоимостью. Их эффективность подтверждена на практике.

Процесс разработки организационной структуры проекта включает:

1. Анализ требований, здесь определяются цели, задачи, сроки, статьи бюджета, качество и риски проекта. Это поможет определить объем и сложность проекта, а также уровень необходимых ресурсов и компетенций.

2. Выбор общего типа организационной структуры. Необходимо выбрать наиболее подходящий тип организационной структуры из существующих вариантов или разработать свой собственный вариант, исходя из специфики проекта и организации.

3. Разработка структурной схемы организационной структуры. Структурная схема организации проекта должна включать названия организации или отдела, ролей или должностей, а также имя или индекс каждого участника, линии подчинения или коммуникации, уровень власти или влияния и т.д.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Вахтина Н.И.**

**Лаврик Ю.С., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности современной системы управления предприятием**

Система управления предприятием представляет собой совокупность принципов и механизмов, обеспечивающих принятие управленческих решений, обмен информацией между подразделениями и сотрудниками, планирование, а также мотивацию и стимулирование персонала. Ее ключевыми элементами являются:

- стандартизированные процессы для достижения бизнес-целей и выполнения задач;
- информационная поддержка процессов управления;
- система мотивации и стимулирования работников.

Основная цель управления предприятием — формирование и реализация решений, направленных на эффективное функционирование компании с учетом внешних и внутренних факторов.

Структура управления предприятием – система, которая включает функциональную и организационную структуры, схему взаимоотношений между подразделениями и персоналом, а также порядок взаимодействия с вышестоящими органами управления.

Говоря о роли персонала в системе управления, его ключевым фактором успешного управления, является персонал предприятия. Развитие его профессиональных навыков, знаний и потенциала играет решающую роль в достижении организационных целей. Важность человеческого капитала усилилась в связи с:

- глобализацией и интернационализацией экономики;
- ускорением технологического прогресса;
- развитием информационных технологий;
- усилением конкурентной среды.

Эти факторы делают эффективность сотрудников критически важной для успеха компании. Недостаточная мотивация и слабая система стимулирования могут привести к снижению производительности, что негативно сказывается на экономических результатах организации.

При рассмотрении принципов построения мотивационной стратегии, можно заметить, что современный менеджмент рекомендует учитывать следующие принципы при разработке системы стимулирования сотрудников:

- Потребность в признании. Работнику важно ощущать свою значимость и вклад в общее дело.
- Преобладание премий и бонусов над фиксированным повышением зарплаты. Разовые денежные поощрения сохраняют мотивационный эффект дольше.

– Преимущество положительных стимулов перед штрафными санкциями. Мотивация через поощрение более эффективна.

– Оперативность стимулов. Как положительные, так и отрицательные меры должны применяться немедленно.

– Вознаграждение за промежуточные результаты. Это помогает поддерживать вовлеченность сотрудников на пути к долгосрочным целям.

Одним из современных трендов в управлении является делегирование полномочий. Оно предполагает передачу части обязанностей и ответственности на более низкие уровни управления, что повышает мотивацию сотрудников за счет доверия со стороны руководства, способствует развитию профессионального потенциала работников, упрощает управление в условиях динамичного рынка.

Также, особое внимание в России стоит уделить использованию цифровых технологий и автоматизации. Российские предприятия все чаще внедряют новые технологии для улучшения управления бизнес-процессами, повышая эффективность и адаптивность организации. Современные системы автоматизации, такие как ERP и CRM, помогают не только в управлении финансами и ресурсами, но и в планировании и управлении персоналом. Это особенно важно для российской экономики, где эффективность использования современных технологий может значительно повысить конкурентоспособность в условиях международных санкций и глобальной нестабильности.

В заключении, можно подчеркнуть, что для успешной работы предприятия важнейшую роль играет эффективная система управления, которая не только организует процессы, но и нацелена на развитие и мотивацию персонала. Учитывая текущие вызовы — экономические трудности, нестабильность внешней среды, развитие новых технологий и конкуренцию на рынке труда — важно, чтобы компании не только следовали лучшим практикам управления, но и адаптировались к этим изменениям. Система управления должна быть гибкой, готовой к быстро меняющимся условиям и активно использовать технологические новшества для повышения конкурентоспособности.

Таким образом, эффективная система управления персоналом должна соответствовать текущим экономическим и социальным реалиям, а также учитывать интересы работников. Человек является не только элементом управленческой системы предприятия, но и объектом воздействия этой системы, что делает мотивацию и развитие персонала важной частью стратегии компании.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Леженин А.Д., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Внедрение принципов бережливого производства**

Концепция "Бережливого производства" или Lean, предназначена для улучшения производственных процессов путем уменьшения излишеств и эффективного использования ресурсов.

Исследование, посвященное этой тематике, ориентировано на анализ существующих техник, разработку рекомендаций по их применению и изучение эффектов, достигнутых в реальной практике. В периоды кардинальных сдвигов в потребительском спросе и экономических турбулентностей, игнорирование перспектив, открываемых бережливым производством, может привести компании к потере позиций.

Принципы бережливого производства за последние годы доказали свою эффективность и нашли применение в разнообразных экономических секторах по всему миру. В условиях непрерывно меняющейся бизнес-среды и жесткой конкуренции они просто необходимы.

Актуальность быстрого отклика на колебания в предпочтениях потребителей и рыночных веяниях ставит перед компаниями задачу оперативности. Бережливое производство предоставляет стратегические решения для усовершенствования процессов разработки и снабжения, уменьшая периоды запуска новинок на рынок, что является решающим для поддержания конкурентных преимуществ.

Цель данного исследования заключается в изучении основ и практик бережливого производства.

Помимо этого, значимым аспектом станет сбор и оценка сведений о фактических случаях внедрения бережливых принципов. На базе собранной информации будут разработаны рекомендации для улучшения бизнес-процедур. Задачей данной работы является выявление эффективных инструментов, которые помогут предприятиям внедрять и применять принципы Lean-производства, улучшая тем самым свои рабочие процессы.

Исходя из проведенного анализа, становится очевидным, что интегрирование бережливых принципов в деятельность компаний оказывает мощное влияние на улучшение их операционных процессов.

Прежде всего, заметное уменьшение объемов непроизводительных затрат выделяется как ключевой исход исследуемых организаций. Эксперты зафиксировали улучшение процессуальной деятельности, что привело к уменьшению времени, необходимого для завершения задач, в среднем на треть. Это подтверждает полезность внедрения инструментов визуализации процессов, таких как карты потока добавления стоимости, служащих усовершенствованию рабочих процедур.

Далее, повышение степени удовлетворенности заказчиков выступает значимым исходом исследования. Ряд предприятий, применивших бережливые методики, указали на положительное влияние улучшения качества изделий и ускорения сроков доставки на взаимоотношения с потребителями. В частности, одно из исследований показало рост уровня довольства клиентов на четверть после внедрения Lean-подходов.

Также исследование выявило, что принятие бережливого производства стимулирует повышение активности персонала. Взаимодействие в командах по оптимизации процессов, где каждый сотрудник может предложить собственную инициативу, приводит к положительным изменениям. Продвинутые методы коллективной работы усиливают продуктивность и создают обстановку более открытого общения между коллегами.

Следовательно, вышеизложенные данные подкрепляют понимание того, что применение бережливых принципов способно существенно оптимизировать корпоративные процессы, улучшить стандарты обслуживания, увеличить довольство клиентов и способствовать более продуктивной командной работе. Это делает бережливое производство ценным инструментом для обеспечения конкурентных преимуществ.

В данном разделе суммируются важнейшие моменты исследования и значимость применения бережливых принципов в производственной сфере. Академические исследования подтверждают: методология Lean не просто сокращает расходы, она также повышает стандарты качества предлагаемых товаров и услуг.

Реализация принципов бережливости дает предприятиям возможность управлять ресурсами с высокой степенью эффективности. Улучшение рабочих процедур, определение и исключение ненужных затрат приводят к росту производительности и снижению времени, затрачиваемого на операции. Следует особо подчеркнуть, что фирмы, применившие Lean-методы, часто сообщают о улучшении удовлетворенности их клиентов. Это является показателем того, что повышенное качество и оперативность обслуживания положительно влияют на восприятие бренда потребителями.

Активное участие персонала оказывается критическим для успешности внедрения бережливых процессов. Исследования показывают, что атмосфера открытости способствует росту вовлеченности и мотивации работников.

Следовательно, интеграция бережливых принципов в производственные стратегии оправданно считается основополагающим элементом развития компаний, обеспечивающим им конкурентное преимущество и способствующим адаптации к динамичным рыночным условиям.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Леженин С.Д., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Оптимизация закупок на предприятии**

Рационализация процесса приобретения товаров и материалов на производстве становится критически важной для управленческой деятельности. Это позволяет сокращать издержки, повышать эффективность труда и улучшать качество готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции эти факторы напрямую влияют на способность компании занять лидирующие позиции на рынке. Оптимизация закупок включает в себя анализ текущих процессов, выявление узких мест и внедрение новых технологий. Это требует комплексного подхода. Современные инструменты, такие как системы автоматизации, помогают ускорить процесс. Хорошая стратегия закупок позволяет лучше управлять запасами. Это снижает риски дефицита и избытка. В результате, компания становится более гибкой и конкурентоспособной. Применение аналитики помогает прогнозировать спрос. Это позволяет закупать именно то, что нужно. Снижение затрат на закупки не всегда означает экономию. Иногда стоит инвестировать в более качественные материалы. Это улучшает конечный продукт и увеличивает клиентскую лояльность.

Для повышения результативности в сфере закупок необходимо обеспечить комплексное управление этим процессом. Основные задачи включают определение оптимального размера заказов, поддержание необходимого уровня поставок и разработку эффективной политики расчетов с партнерами. Решение этих задач требует координированной работы различных отделов предприятия, таких как экономический, производственный и финансовый.

В данном тексте рассматриваются принципы эффективности работы с поставками на производстве, методы оценки необходимого количества товаров для заказа и стратегии ведения расчетов с поставщиками. Целью является предоставление ценных знаний для специалистов в области снабжения, что поможет в оптимизации процессов и снижении производственных рисков.

Рациональное планирование закупок — это фундамент для обеспечения производственных потребностей. Точный сбор и анализ информации о текущем и будущем использовании материалов служат основой для определения необходимости новых заказов. Системы планирования ресурсов предприятия (ERP) предоставляют важную аналитику для эффективного управления запасами.

Мониторинг рыночных тенденций позволяет прогнозировать изменения в ценах и сроках доставки, что необходимо для оптимального планиро-

вания закупок. Надежные поставщики обеспечивают стабильность поставок. Долгосрочные контракты снижают риск непредвиденных изменений и способствуют стабилизации условий сотрудничества.

Точное определение объемов необходимых товаров исключает перепроизводство и дефицит. Прогнозирование будущих потребностей производства основывается на методах анализа временных рядов и исторических данных. Математические модели, такие как метод скользящих средних или экспоненциальное сглаживание, повышают точность прогнозов.

Важно учитывать факторы, такие как сезонность и изменения в производственных планах. Например, объем производства потребительских товаров может варьироваться в зависимости от времени года, что необходимо учитывать при планировании заказов для избежания рисков.

Финансовые отношения с партнерами требуют тщательного управления. Своевременное выполнение платежей является основой успешного сотрудничества. Задержки в платежах могут негативно сказаться на деловых отношениях и привести к задержкам в поставках. Непредвиденные просрочки снижают уровень доверия и могут привести к расторжению договоров.

Для оптимизации финансовых потоков используются аккредитивы, банковские гарантии, факторинг. Эти инструменты помогают регулировать платежи и минимизировать риск невыплат. Аккредитивы обеспечивают гарантию выплаты, что повышает доверие и может способствовать получению скидок.

Скидки за досрочное погашение долгов стимулируют экономию и повышают финансовую подвижность предприятия. Правильная стратегия расчетов с контрагентами является важной частью стратегии оптимизации закупок.

Эта научная статья была нацелена на сбор достоверных и результативных способов оптимизации закупочной деятельности. Каждый из них может работать, как отдельно, так и в совокупности, оказывая более ощутимый экономический эффект. Закупки являются сложным многоступенчатым процессом, который напрямую влияет на показатели компании и не стоит относиться к этому процессу без должной подготовки и знаний. Эта статья раскрыла основные точки роста и концентрации внимания для грамотного снабжения ресурсами предприятий, следуя им можнократно повысить прибыльность и закрепится на конкурентном рынке. Закупочный процесс с каждым годом всё больше будет цифровизироваться, все привычные операции будут переходить в онлайн пространство, и кто первый сумеет освоить новые правила игры – выбьется лидеры.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Молодцова Д.Э., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

Данная работа посвящена исследованию процесса формирования стратегических целей и стратегии предприятия. В работе рассматриваются теоретические основы стратегического управления, включая эволюцию стратегического менеджмента, классификацию стратегий и этапы их разработки. Работа представляет собой практическое руководство по формированию стратегического видения и планированию деятельности крупной IT-компании.

Ключевые слова: Стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические цели, стратегия предприятия, SWOT-анализ, анализ внешней среды, IT-компания, разработка стратегии, реализация стратегии, оценка эффективности.

Эволюция стратегического управления прошла пять этапов. На первом (1940–1950-е) преобладало краткосрочное бюджетирование. Вторым этапом (1950–1960-е) ознаменовался долгосрочным планированием на основе экстраполяции трендов. Третий (1960–1970-е) ввёл стратегическое планирование с учётом внешних и внутренних факторов. Четвёртый (1980–1990-е) перешёл к стратегическому менеджменту, интегрируя стратегию и оперативное управление. Современный этап характеризуется использованием цифровых технологий, гибкостью, ESG-факторами, сотрудничеством и вовлечённостью сотрудников.

Опыт стратегического управления показал, что стратегия коммерческой организации будет эффективно реализована только тогда, когда общие стратегические цели верхнего уровня трансформируются в стратегические цели сотрудников нижних уровней, от которых зависит реализация стратегий. Стратегическое управление направлено на повышение конкурентоспособности организации.

В свою очередь, стратегии повышения конкурентоспособности организации основываются на формировании конкурентных преимуществ. В экономической литературе описываются разные виды таких стратегий. Так, например, М. Портером было выделено три базовые конкурентные стратегии, которые применимы для предприятий всех отраслей хозяйствования: абсолютное лидерство в издержках; дифференциация; фокусирование.

Стратегический анализ использует PEST(EL/I)-анализ макросреды, SWOT-анализ внутренних и внешних факторов (с ограничениями в объективности), модель пяти сил Портера для оценки конкуренции, и матричные методы (БКГ, GE/McKinsey, GAP) для анализа конкурентоспособности.

Ключевым методом разработки системы стратегических целей является «дерево целей». Данный метод был разработан Р.Л. Акоффом еще в

1957 г. и до настоящего времени не потерял своей актуальности. Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Метод «дерево целей» позволяет структурировать цели организации, разбивая их на более мелкие задачи, что облегчает процесс их достижения. Эффективное стратегическое управление предприятием должно основываться на соблюдении научно–обоснованных принципов. В работе Е.Г. Чмышенко и Е.В. Чмышенко выделены следующие принципы стратегического управления: научность в сочетании с искусством, перспективность, целенаправленность, гибкость, комплексность, вариантность, единство стратегических планов и программ.

Таким образом, процесс стратегического управления является циклическим и состоит из следующих последовательно реализуемых этапов: формирование миссии и стратегического видения; разработка системы стратегических целей; стратегический анализ внешней и внутренней среды; выбор стратегии и реализация стратегии развития; мониторинг и контроль исполнения.

На каждом из этих этапов используется свой арсенал методов. При разработке системы целей, как правило используются методы: «дерево целей» и «SMART»–метод. Метод «дерево целей» позволяет структурировать цели организации, разбивая их на более мелкие задачи, что облегчает процесс их достижения. Основные принципы использования метода: иерархичность, конкретность, полнота, согласованность, гибкость. Метод SMART предъявляет следующие требования к целям: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и четкие сроки выполнения. На этапе стратегического анализа внешней и внутренней среды используется PEST–анализ, SWOT–анализ, анализ пяти сил конкуренции по модели М. Портера, методики матричного анализа (матрица БКГ, GE/McKinsey, GAP–анализ и др.). Заключительный этап стратегического управления предполагает оценку эффективности внедрения стратегии. На этом этапе используются следующие инструменты: модель EVA, модель EP2M, система сбалансированных показателей Д. Нортана и Р. Каплана.

**Научный руководитель– к.э.н., доц. Голикова Н.В.**

**Никулина С.В., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

## **Нефинансовая отчётность нефтегазовых организаций**

Нефинансовая отчётность— это форма прозрачной отчётности, где компании, где компании должны раскрыть всю информацию, не связанную с финансовой составляющей. Это отчётность организациям измерять и сообщать о своём влиянии на права человека и более эффективно управлять изменениями.

В современном мире, значимость нефинансовой отчётности растёт с каждым днём. Инвесторы всё чаще рассматривают нефинансовые показатели наряду с финансовыми при принятии решений. Ведь ценность компании зависит не только от прибыльности, но и от её экологической, социальной, управленческой составляющей.

Нефтегазовые организации сталкиваются с повышенным общественным давлением в отношении экологической и социальной ответственности. Так как потребители становятся всё более осведомлены о важности устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса.

Рассмотрим ключевые аспекты нефинансовой отчётности нефтегазовых организаций:

1. Экологические (Environmental) показатели: Выбросы парниковых газов (ПГ)— рассматривается объём и интенсивность выбросов на единицу продукции; Утечки и разливы нефти и газов— частоты, объёмы, меры, по предотвращению и ликвидации последствий; Управление отходами— объёмы образующихся расходов, методы утилизации и переработки, минимизация образования отходов.

2. Социальные (Social) показатели: Безопасность труда— количество несчастных случаев, показатель травматизма, инвестиции в безопасность; Права человека — соблюдение прав человека в деятельности компании; Корпоративное управление— прозрачность, этика, независимость совета директоров.

3. Управленческие (Governance) показатели: Корпоративная социальная ответственность (КСО)— политика и отчётность реализации по КСО; Системы управления рисками— оценка и управление экологическими, социальными и управленческими рисками; Соблюдение законодательства— соблюдение всех применимых экологических, социальных и других законов и нормативных актов.

Важным аспектом являются стандарты и рамки отчётности, так как согласованность и сравнимость данных достигается только при использовании общепринятых методик.

Если мы возьмём международные стандарты, то самым распространённым и широко используемым является— GRI Standards, этот стандарт

предлагает универсальный набор показателей, охватывающий широкий спектр экологических, социальных и экономических данных компании. SASB Standards фокусируется уже на показателях, которые наиболее существенны для финансовой производительности компаний. SASB предлагает более предметный подход, чем GRI.

Но также существуют и национальные стандарты, которые регламентируют раскрытие нефинансовой отчётности. Отдельные страны могут иметь собственный стандарты, которые дополняют или изменяют международные стандарты.

Существование множества стандартов создаёт сложности для компаний, которые должны выбирать наиболее подходящие для себя варианты. Так как разные стандарты могут использовать разную методологию, что затрудняет сравнение различных компаний.

Также стоит подчеркнуть, что стандарты нефинансовой отчётности постоянно развиваются и совершенствуются, поэтому важно использовать актуальные стандарты и следить за обновлениями.

Составление нефинансовой отчётности не всегда несёт только положительные аспекты. На примере компании «Лукойл» рассмотрим и негативные аспекты:

Дополнительные затраты. Подготовка нефинансовой отчётности требует значительных ресурсов – времени, персонала. Особенно это характерно для крупных компаний, таких как «Лукойл» с обширной географией деятельности.

Расходы на модернизацию систем. Для того, чтобы данные были как можно точными, Лукойлу потребовалось вложиться в модернизацию уже существующей системы мониторинга и сбора данных о выбросах парниковых газах, потреблении воды, отходах.

Риск несоответствия. Несвоевременное или некачественно составление отчётности может привести к штрафам и снижению доверия инвесторов.

Неравномерность требований. Разнообразие международных и национальных стандартов нефинансовой отчётности создаёт сложности для сравнения данных разных компаний. Если конкуренты используют разные стандарты или подходы, это может повлиять на объективную оценку в отношении ESG – показателей.

Таким образом нефинансовая отчётность нефтегазовых организаций, является инструментом управления рисками, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности, обеспечивая долгосрочную устойчивость бизнеса. Хотя и на начальных этапах, организации сталкиваются с трудностями, в дальнейшем введение нефинансовой отчётности может стать решающим фактором конкурентоспособности.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

Полетун Е.С., бак. 4 к.

Воронежский государственный университет

### **Эффективные стратегии антикризисного управления: анализ и применение в современных условиях**

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределённости и подверженностью различным кризисам, будь то экономические спады, политические потрясения или глобальные пандемии. В таких условиях способность компаний эффективно управлять кризисами становится ключевым фактором их выживаемости и дальнейшего успеха. Антикризисное управление представляет собой комплекс мер и стратегий, направленных на минимизацию негативных последствий кризиса и восстановление устойчивого роста. В данной статье рассмотрим основные принципы и примеры эффективного антикризисного управления, а также проанализируем современные вызовы и возможности для применения этих стратегий.

Ключевой основой организации антикризисного управления являются следующие принципы антикризисного управления.

1. Ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности социально–экономической системы (СЭС). Возникновение кризиса в СЭС несет угрозу самому ее существованию и связано с ощутимыми экономическими, социальными и финансовыми потерями.

2. Своевременность реагирования на кризисные явления. Кризисное явление имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом и порождает новые сопутствующие ему проявления.

3. Адекватность реагирования менеджмента на степень реальной угрозы кризиса социально–экономическому развитию СЭС. Система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат должен быть адекватен уровню угрозы банкротства СЭС.

4. Полная мобилизация и реализация собственных возможностей выхода СЭС (организации) из кризисного состояния. В борьбе с угрозой наступления несостоятельности (банкротства) предприятие должно рассчитывать преимущественно на свои внутренние возможности.

Но исходным пунктом организации антикризисного управления является определение и структуризация целей в процессе ее функционирования.

Современные условия ведения бизнеса предъявляют новые требования к антикризисному управлению. Рассмотрим основные вызовы и возможности, с которыми сталкиваются компании сегодня:

1. Цифровая трансформация. Цифровые технологии становятся неотъемлемой частью бизнеса, и кризисы зачастую ускоряют процессы цифровой трансформации. Например, пандемия COVID–19 вынудила

многие компании перейти на удалённые формы работы и развивать онлайн-каналы продаж.

2. Изменение потребительских предпочтений. Кризисы часто приводят к значительным изменениям в потребительских предпочтениях. Например, после пандемии возросла популярность здорового образа жизни и экологичных продуктов, что открывает новые возможности для компаний, способных адаптироваться к этим изменениям.

3. Геополитическая нестабильность. Политические конфликты и санкции оказывают существенное влияние на международные рынки и цепочки поставок. Компании вынуждены искать альтернативные источники поставок и диверсифицировать риски.

4. Социальная ответственность. В условиях кризиса возрастает значимость социальной ответственности бизнеса. Когда компании проявляют заботу о своих сотрудниках и обществе, это способствует укреплению доверия и лояльности, что становится значимым преимуществом в посткризисный период.

Хорошим примером успешной антикризисной стратегии является компания Apple, которая сумела преодолеть кризис, возникший из-за проблем с производством iPhone 4S в 2011 году. Вместо поспешных действий и паники, руководство сосредоточилось на анализе причин трудностей и разработало долгосрочный план восстановления. Были приняты меры по оптимизации производственных процессов, улучшению контроля качества и расширению сотрудничества с поставщиками. Ещё одним показательным примером является авиакомпания Southwest Airlines, которая успешно справилась с последствиями терактов 11 сентября 2001 года. Быстро реагируя на резкое снижение спроса на авиаперевозки, компания ввела программу лояльности и предоставила пассажирам больше свободы в управлении расписанием полетов. Это помогло не только сохранить клиентов, но и укрепить их приверженность.

Эффективное антикризисное управление требует всестороннего подхода, включающего раннее выявление проблем, гибкость, открытую коммуникацию и ориентир на долгосрочные цели. Современные вызовы, такие как цифровизация, геополитическая нестабильность и изменения в предпочтениях потребителей, ставят перед компаниями новые задачи, но вместе с тем открывают возможности для роста и усиления рыночной позиции. Примеры успешных компаний показывают, что правильная стратегия и своевременные действия способны превратить кризис в шанс для развития и обеспечить устойчивое будущее.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю.**

**Полукарова Ю.В., маг. 2 к.**

Витебский государственный технологический университет

### **Влияние искусственного интеллекта на принятие управленческих решений**

В современном быстро меняющемся мире, характеризующемся постоянным потоком информации и высокой конкуренцией, эффективность принятия управленческих решений является критическим фактором успеха любой организации. Традиционные методы анализа данных часто оказываются недостаточными для обработки больших объемов информации и выявления скрытых закономерностей. Искусственный интеллект предлагает новые возможности для повышения качества и скорости принятия решений, автоматизируя рутинные задачи, предоставляя аналитические прогнозы и оптимизируя процессы. Это делает изучение влияния искусственного интеллекта на принятие управленческих решений чрезвычайно актуальным.

Сравнительный анализ возможностей искусственного интеллекта и традиционных методов представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ искусственного интеллекта и традиционных методов

Аспект	Проблема без искусственного интеллекта	Возможности искусственного интеллекта
Обработка данных	Медленная, трудоемкая, подвержена ошибкам	Быстрая, автоматизированная, высокоточная
Анализ данных	Ограниченный анализ, не выявляет скрытых закономерностей	Глубокий анализ, прогнозирование, выявление трендов
Принятие решений	Субъективное, основанное на интуиции и опыте	Объективное, обоснованное данными, оптимизированное
Эффективность	Низкая скорость принятия решений, большие затраты ресурсов	Высокая скорость, снижение затрат, повышение эффективности
Риски	Высокий риск ошибок, неэффективное использование ресурсов	Риск ошибок алгоритмов, необходимость контроля и мониторинга

Представленная таблица наглядно демонстрирует преимущества использования искусственного интеллекта в обработке и анализе данных, а также в принятии решений. Искусственный интеллект способен значительно ускорить процессы, повысить точность и эффективность, а также выявить скрытые закономерности, которые человек мог бы упустить. Однако, несмотря на все плюсы, внедрение искусственного интеллекта сопряжено с определенными рисками. В частности, ошибки в алгоритмах могут привести к неверным выводам и решениям. Поэтому критически важным становится контроль и мониторинг работы искусственного интеллекта, а также понимание ограничений технологии.

Процесс принятия управленческих решений можно разделить на несколько этапов: 1. определение проблемы (системы, работающие с большими данными, могут автоматически обнаруживать отклонения от нормы, выявляя проблемы, которые могут остаться незамеченными человеком); 2. сбор и анализ информации (искусственный интеллект способен обрабатывать огромные объемы структурированных и неструктурированных данных (текст, изображения, видео) с высокой скоростью и точностью); 3. генерация альтернатив (искусственный интеллект может генерировать новые варианты решений, используя методы машинного обучения и оптимизации); 4. оценка альтернатив и выбор решения (искусственный интеллект может оценить последствия различных вариантов решений, используя моделирование и прогнозирование); 5. реализация и контроль (искусственный интеллект может автоматизировать рутинные задачи, связанные с реализацией решения, и отслеживать эффективность принятых мер).

Типы искусственного интеллекта, используемые в управленческих решениях: машинное обучение (Machine Learning); глубинное обучение (Deep Learning); экспертные системы (Expert Systems); роботизация процессов (Robotic Process Automation – RPA).

Преимущества использования искусственного интеллекта в принятии управленческих решений: повышение эффективности; улучшение качества решений; снижение рисков; стимулирование инноваций; улучшение принятия решений в условиях неопределенности;

Недостатки и риски использования искусственного интеллекта в принятии управленческих решений: высокая стоимость внедрения и обслуживания; необходимость квалифицированного персонала; риск предвзятости данных; проблема объяснимости (Explainable AI – XAI); зависимость от данных; этические вопросы;

Искусственный интеллект представляет собой мощный инструмент, способный значительно улучшить процесс принятия управленческих решений. Однако, для эффективного использования искусственного интеллекта необходимо учитывать как его преимущества, так и потенциальные риски. Успешное внедрение искусственного интеллекта требует комплексного подхода, включающего в себя тщательный анализ данных, выбор подходящих технологий, обучение персонала и разработку стратегии управления рисками. Только в этом случае искусственный интеллект сможет стать надежным помощником в принятии управленческих решений и обеспечит конкурентное преимущество организации в современной динамичной среде.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Коробова Е.Н.**

**Пучков И.Р., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Стратегическое планирование маркетинговой деятельности организации (на примере ПАО «Сбербанк»)**

На сегодняшний день современный рынок потребительских товаров и услуг перешёл на новую стадию развития, когда отсутствие четко разработанных стратегий основанных на результатах маркетинговых исследований, приводит не только к снижению эффективности маркетинговой деятельности, но и к потере преимуществ перед конкурентами. В связи с этим маркетинговые стратегии получают все большее значение.

На всех рынках сбыта товаров и услуг существует высокая конкуренция. Такое положение дел акцентирует внимание организаций на том, чтобы они уделяли особое внимание разработке и совершенствованию собственной маркетинговой стратегии вне зависимости от масштабов осуществляемой деятельности.

Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии является не только ключевым этапом стратегического планирования организации в целом, но и необходимым элементом по достижению наилучших результатов деятельности организации.

Целью данного исследования является анализ текущего состояния стратегического маркетингового планирования ПАО «Сбербанк» и разработка рекомендаций по его улучшению.

В рамках данного исследования проводилась оценка конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» с помощью многоугольника конкурентоспособности, SWOT-анализа. Таким образом, проведена оценка конкурентоспособности банковских услуг, проанализированы сильные и слабые стороны работы Сбербанка, а также основного платежного продукта банка – Sber Pay.

У Сбербанка есть большой опыт взаимодействия с клиентами и поэтому он занимает ведущие позиции на розничном рынке банковских услуг и сам создает свои стандарты и правила в данном виде деятельности.

Свой маркетинговый бюджет ПАО «Сбербанк» формирует в размере 4% от общей выручки, распределяя его по основным каналам продвижения,

На основе представленной информации можно предложить следующие рекомендации по улучшению стратегического маркетингового планирования ПАО «Сбербанк»:

1. Усиление маркетинга услуг Sber Pay. Sber Pay получил высокие оценки после опроса пользователей по таким параметрам как доступность, безопасности и простота использования. Следует сосредоточить усилия на продвижение этого продукта, а именно: применять таргетированную

рекламу, использовать клиентские отзывы для демонстрации преимуществ, сравнивая с платёжными системами конкурентов Mir Pay и СБП.

2. Расширение и улучшение сети филиалов и терминалов. Для повышения конкурентоспособности необходимо рассмотреть варианты по увеличению числа банковских терминалов и самих филиалов банков, и в особенности сделать акцент на регионы с низким покрытием. Таким образом Сбербанк повысит доступность своих услуг и укрепит свои позиции на рынке.

Проводить опросы пользователей банка с целью узнать наиболее удобные места для расположения терминалов и филиалов банка.

3. Адаптация к ограничениям из-за санкций. Разработать новые финансовые продукты и приложения, которые помогут пользователям совершать финансовые операции в иностранной валюте за рубежом без ограничений. Наладить отношения с партнёрами по локальным банковским системам и платёжным сервисам с целью расширения возможностей переводов и обработок платежей на внутреннем рынке.

4. Инвестиции в технологии и инновации:

Продолжать инвестировать в создание и развитие новых цифровых сервисов и технологий, например, таких как мобильные приложения для управления счетами и накоплениями, с целью повысить простоту и безопасность их использования.

Рассмотреть использование новых технологий, например, таких как блокчейн для того, чтобы увеличить скорость и безопасность транзакций.

5. Улучшение стандартов обслуживания.

Обучать сотрудников банка находить индивидуальные подходы к каждому новому клиенту, решать проблемы клиентов и предлагать им банковские продукты.

Проводить опросы клиентов для понимания их потребностей для того, чтобы своевременно решать возникающие у них проблемы и улучшать качество обслуживания.

6. Мониторинг конкурентоспособности:

Регулярно проводить анализ конкурентов, сравнивая свои продукты и услуги с продуктами соперников, выявлять сильные и слабые стороны и принимать меры по усовершенствованию своих продуктов и услуг.

Привлекать экспертов, в том числе зарубежных, для проведения исследований текущих тенденций на финансовом рынке и получения рекомендаций по тому, как на них реагировать.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Роднин М.Н., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Кризисы и их роль в развитии социально–экономической системы**

Понятие «кризис» является ключевым в концепциях антикризисного управления. Уже более полутора столетий данная экономическая категория находится в центре внимания исследователей. За этот период разработано значительное количество теорий и концепций, однако до настоящего времени единая позиция научного сообщества и практиков управления относительно природы кризисов не сформирована.

Понятие «кризис» имеет много уровней и трактовок. Данный термин имеет греческое происхождение *κρίσις* – приговор, решение, исход. Впоследствии в латинском языке *crisis* обозначал переломный момент, поворотную точку. В XVII – XVIII вв. понятия «кризис» стало использоваться во всех сферах общественно–хозяйственной деятельности (политической, экономической, социальной, управленческой и других) в значении, взятом из медицины, где обозначало решающую фазу развития болезни, переломный момент, после которого наступает либо жизнь, либо смерть. В настоящее время термин трактуют как крайнее обострение противоречий в социально–экономической системе, угрожающее ее существованию. Противоречия требуют своего разрешения, что позволяет системе совершенствоваться.

Предприятия, организации, корпоративные структуры, общественные формации как социально–экономические системы подвержены как внешним воздействиям со стороны других социально–экономических систем, так и влиянию внутренних факторов, поэтому для адаптации к изменяющимся условиям они вынуждены изменяться сами.

Функционирование, развитие и бифуркация (переход системы из критического состояния в новое и устойчивое) системы находятся в тесной взаимосвязи, образуя циклические процессы. Функционирование сдерживает развитие, но служит его основой. Развитие нарушает привычные процессы, создавая условия для их качественного обновления и повышения стабильности. При этом изменяются условия функционирования социально–экономической системы.

Социально–экономическая система развивается циклически, что сопровождается кризисами, обусловленными её природой. Кризисы могут возникать и в самом функционировании, например, из–за несоответствия техники квалификации работников, технологий условиям их применения. Таким образом, кризис несёт в себе не только угрозу разрушения, но и потенциал обновления и роста.

Учитывая, что кризис может быть вызван разнообразными внешними и внутренними причинами, угроза его возникновения всегда актуальна, что требует своевременного предвидения и прогнозирования.

Кризисы многообразны и разнообразны. Накладываясь друг на друга во времени, они усиливают взаимное влияние и усложняют процесс их преодоления, способствуя углублению деструктивных тенденций. Синхронное развитие кризисов в тесно связанных сферах вызывает эффект синергии, который усугубляет ситуацию за счет взаимодействия различных факторов, но в то же время стимулирует масштабные преобразования и обновление системы.

Анализируя существующие теории кризисов, можно сделать следующие обобщения:

- кризис можно рассматривать либо как некое событие, требующее разработки механизмов раннего выявления его признаков, либо как длительный процесс, проходящий через несколько последовательных этапов: зарождение и первые симптомы, наступление ключевого события, распространение кризисных явлений и их разрешение;

- кризисные процессы неизбежно сопровождают жизненный цикл любой социально–экономической системы, когда происходит снижение адаптационных свойств системы к изменениям во внешней и внутренней среде, но в то же время они могут возникать случайно в результате стихийного бедствия или серьезной ошибки;

- кризис – естественный элемент самоорганизации и развития социально–экономической системы, способ ее подстройки и выживания; несмотря на свою разрушительную природу, кризисы обладают прогрессивной функцией, так как способствуют устранению устаревших или неэффективных элементов системы;

- каждый кризис имеет конечный характер: его исход может привести либо к началу нового этапа развития, либо к распаду, ликвидации или реорганизации системы;

- кризисы уникальны, поскольку их возникновение обусловлено специфическим сочетанием факторов и последовательностью событий, а преодоление требует индивидуальных подходов и стратегий;

- кризисы в смежных сферах взаимодействуют между собой либо усиливая негативные последствия, либо ослабляя их;

- поскольку кризисы могут завершаться распадом системы, ее заменой либо обновлением, переходом в новое качественное состояние, в отношении кризисов не следует стремиться к их ликвидации, достаточно лишь уменьшить отрицательные последствия.

Цикличность функционирования социально–экономических систем, развитие рыночных отношений и механизмов сопровождается появлением кризисов на макро– и микроуровне, и обуславливает потребность в антикризисном управлении на всех уровнях управления.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Голикова Г.В.**

**Романенко А.С., бак. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Корпоративная социальная ответственность бизнеса как важный фактор развития современного общества**

В настоящее время процесс развития общества характеризуется постоянными изменениями, связанными с обострениями социально-экономических, экологических и экономических проблем в мировом уровне. Бизнес-среда оказывается все больше вовлеченной в область корпоративной социальной ответственности.

В российской практике термин корпоративная социальная ответственность появился в 90 – х годах XX века, когда американские предприниматели стали активно выходить на российский рынок и привносить свои идеи корпоративной социальной ответственности. Развитие бизнеса возможно лишь с учетом интересов всех стейкхолдеров. В мировой практике деятельность корпоративной социальной ответственности позволяет укрепить имидж и репутацию компании, повысить качество управления бизнесом и его инвестиционную привлекательность, то есть особенность корпоративной социальной ответственности заключается в совокупности различных характеристик компании, позволяющих менеджменту использовать их для получения дохода в будущем.

Суть корпоративной социальной ответственности заключается в добровольном исполнении обязательств перед обществом с целью получения уникальной, качественной и безопасной для окружающей среды продукции, а также росту благосостояния общества. Изменения, происходящие в экономической и политической сферах приводят к трансформации основных подходов менеджмента, фокусируясь на социально-экономических и этических стимулах, вдохновляющих сотрудников на более высокий уровень эффективности и результативности. В широком смысле КСО понимают, как ведение бизнеса с учетом потребностей собственного персонала, общества и окружающей природной среды. В настоящее время корпоративная социальная ответственность реализуется через различные программы и проекты, направленные, с одной стороны, на развитие внешней среды предприятия (это программы охраны окружающей среды, развития инфраструктурных проектов и др) и, с другой стороны, на развитие внутренней среды предприятия. К ним относятся различные программы развития персонала, мероприятия по соблюдению техники безопасности и т.д. То есть внутренняя корпоративная социальная ответственность – это деятельность, реализуемая с помощью инвестиций и, направленная на улучшения внутри компании.

Корпоративная социальная ответственность строится на следующих принципах:

- открытость – проявляется в предоставлении стейкхолдерам достоверной и адекватной информации обо всех действиях компании в области корпоративной социальной ответственности;
- системность – позволяет эффективно реализовывать функции КСО в системе корпоративного управления;
- значимость – обеспечивает взаимосвязь финансово –экономических показателей деятельности компании с ее социальной позицией;
- недопущение конфликтов – данный принцип связан с аполитичностью компаний.

Корпоративное управление обязано учитывать ответственность компании, основанное на соблюдении законов. Необходимо проводить анализ деятельности на предмет соответствия законодательной базы.

Важность концепции социальной можно оценить по вкладу, который получает современная организация от реализуемых мероприятий. В случае внедрения мероприятий по реализации концепции социальной ответственности в общую систему корпоративного управления организации, компания может получить стабильные позиции среди организаций–конкурентов и занять лидирующие позиции в своей отрасли.

Сегодня современные реалии формируют новые подходы в области КСО. В социальной повестке российского бизнеса появляются новые направления: поддержка психологического здоровья, медико–психологическая реабилитация, развитие навыков в области технологий и экологическая устойчивость. Форматы поддержки также диверсифицируются. На первый план выходят цифровые платформы для управления благотворительностью, эндаумент–фонды и социальные сети для привлечения внимания к инициативам. Корпоративная социальная ответственность развивается в сторону устойчивого подхода, где ориентиром для бизнеса становятся такие критерии, как экология, государство и персонал, повышается интерес к развитию местных сообществ.

Можно сделать вывод, что КСО работает на репутацию и имидж компании. Развитие в современном мире должно основываться не только на получении максимальной прибыли, но и защите интересов всех стейкхолдеров. Классическая концепция КСО исходит из того, что стремление к разумной экономической выгоде мотивирует бизнес не только к достижению максимальной прибыли, но и к созданию более благоприятной «экосистемы» — социальной, государственной и политической. Концепция корпоративной социальной ответственности оказывает существенное влияние на стабильность и развитие бизнеса, стоит отметить, что компании, которые реализуют мероприятия в рамках КСО должны придерживаться стратегических целей и опираться на принципы и элементы корпоративной социальной ответственности.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Пирогова Л.В.**

**Терновских С.А., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Стратегическая оценка перспектив развития коммерческой организации**

В условиях динамичной экономической ситуации и жесткой конкуренции на рынке формирование эффективной оценки стратегии развития организации является необходимым инструментом для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия.

Анализ процесса формирования стратегического развития на примере одного из лидеров пищевой промышленности Акционерного общества Продовольственной компании «Лима» позволяет выявить проблемы, присутствующие в данной отрасли, а также разработать рекомендации для улучшения стратегического управления.

Несмотря на то, что у организации есть четкая стратегия, предприятие постоянно сталкивается с рядом проблемных факторов, которые мешают её успешной реализации. Мы можем рассмотреть более детально, применив SWOT-анализ, который поможет определить сильные и слабые стороны компании, а также выявить возможности и угрозы, влияющие на ее развитие.

Таблица 1. SWOT-анализ

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
1 Продовольственная компания АО «Лима» контролирует весь производственный цикл – от выращивания зерна до выпуска готовой продукции, что обеспечивает стабильное высокое качество и снижает зависимость от внешних поставщиков.	1 Нехватка мощностей для хранения зерна: существующие элеваторные емкости покрывают только половину перерабатываемого зерна, что приводит к дополнительным затратам на логистику и хранение. Ситуация не сильно изменилась за последние 5 лет, тк растет спрос.
2 Все предприятия компании оснащены оборудованием ведущих европейских фирм, таких как Bühler, J4, Vulcanus и других. Это позволяет производить продукцию высокого качества и делает компанию более конкурентноспособной.	2 В связи с постоянными изменениями требований к качеству продукции, появляется необходимость в модернизации оборудования, помещений и технических процессах.
3 Подгоренский мукомольный завод сертифицирован в соответствии со схемой сертификации FSSC 22000 для систем безопасности пищевых продуктов.	3 Нехватка квалифицированных кадров, таких как оператор производственной линии, специалист по контролю качества и логистике. В ситуации быстроразвивающихся производственных предприятий такая проблема приводит к затратам на долгосрочное обучение новых сотрудников, снижению эффективности работы, браку продукции и к сложностям с внедрением новых технологий.

О (возможности)	Т (угрозы)
1 Расширение производственных мощностей, те внедрение новых линий и складов. Ежегодно поэтапно проводится реконструкция предприятий АО «Лимак». Планируемая реконструкция хлебзавода №5 позволит увеличить выпуск продукции с 65 до 100 тонн в сутки. Это укрепит позицию компании на рынке.	1 Колебания цен на сырье сказывается не только на себестоимости продукции и прибыльности компании, но и на потребительский спрос.
2 Принятие участия в государственных программах поддержки АПК (агропромышленный комплекс), тк занимается переработкой и реализацией пищевой продукции. Получение субсидий, льготных кредитов, грантов и других форм поддержки от государства.	2 Устаревание немецкого оборудования и сложности с его починкой или заменой. Тк большая часть производственных линий Bühler, J4, Vulcanus и других со временем устаревает, в нынешних реалиях из-за санкций и проблем с международной логистикой сложно закупать новые запчасти или находить альтернативное оборудование не уступающие по качеству и долговечности в работе.
3 Расширение розничной сети, открытие новых фирменных магазинов не только на территории Липецкой и Воронежской областях, но и в других регионах, а также странах.	3 Невозможность своевременно удовлетворить требования рынка из-за некавалифицированных кадров: такие сотрудники могут не справиться с поставленными задачами, что приведет к снижению качества продукции.

Предлагаемый комплекс мер для преодоления выявленных проблем может включать в себя инвестирование в расширение производственных мощностей, покупка нового оборудования, которое не попало под санкции, сотрудничество с аграрными и техническими вузами для разработки программ обучения для будущих сотрудников и повышения квалификации для существующего персонала, внедрение системы прогнозирования цен на сырье для минимизации соответствующих рисков, активное участие в государственных программах для привлечения дополнительного финансирования и тд.

Формирование стратегии развития – это комплексный и многогранный процесс, который требует учета множества факторов и решения различных проблем. Помимо всего вышечисленного, формирование стратегии развития предприятия основано на определении стратегических приоритетов. В результате реализации стратегических приоритетов, должно быть обеспечено полноценное достижение целей деятельности предприятия и должна выполняться его миссия.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Голикова Н.В.**

**Толочко С.Г., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Риск–менеджмент в процессе стратегического планирования**

В условиях динамичной бизнес–среды организации сталкиваются с неопределённостями, влияющими на достижение стратегических целей. В этой ситуации риск менеджмент становится неотъемлемой частью стратегического планирования, обеспечивая устойчивость и адаптивность компании. Интеграция управления рисками в процесс разработки стратегии позволяет не только минимизировать потенциальные угрозы, но и выявлять новые возможности для роста. Далее будет рассмотрена роль риск–менеджмента в формировании долгосрочных планов развития организации.

Риск–менеджмент — это систематический процесс идентификации, анализа, оценки и контроля рисков, способных повлиять на деятельность организации. Его ключевые цели включают:

- предотвращение возникновения финансовых рисков;
- обеспечение выполнения стратегических целей и задач;
- повышение прозрачности принятия решений;
- укрепление конкурентных преимуществ.

Выделяют следующие современные тренды в риск–менеджменте: ESG риски – управление экологическими, социальными и управленческими рисками; цифровизация – использование машинного обучения и Big Data в прогнозировании рисков.

В контексте стратегического планирования риск–менеджмент трансформируется из инструмента реагирования в механизм прогнозирования, позволяя компании быть проактивной.

Интеграция риск–менеджмента в процесс стратегического планирования предполагает следующие этапы: анализ внутренней и внешней среды – используются методы PEST и SWOT анализа; формулировка стратегии – учет рисков, связанных с рыночными изменениями, регуляторными требованиями, технологическими инновациями, постановка стратегических целей и проработка задач для достижения целей; реализация и мониторинг – разрабатываются планы действий при наступлении рисков событий, назначаются ответственные за контроль.

В управлении рисками применяются различные подходы, которые помогают организациям идентифицировать, анализировать, оценивать и контролировать риски:

- классический подход. Основан на международном стандарте ISO 31000, который структурирует процесс управления рисками в три этапа: идентификация рисков, анализ и оценка рисков, обработка рисков;

- интегрированный подход Модель COSO ERM (Enterprise Risk Management) фокусируется на интеграции риск–менеджмента в стратегию и бизнес–процессы;
- проактивный подход (превентивный) – направлен на предупреждение рисков до их возникновения;
- адаптивный подход (гибкий) – используется в условиях высокой неопределенности;
- количественный подход – фокус на математических моделях и данных;
- качественный подход – используется при отсутствии точных данных.

После оценки рисков выбирается одна из стратегий: избежание — отказ от действий, связанных с риском; снижение — минимизация вероятности или последствий; передача — передача риска третьим лицам; принятие — осознанное допущение риска.

Внедрение риск–менеджмента в стратегическое планирование даёт организации: повышение устойчивости к кризисам за счет своевременного планирования и прогнозирования возникновения возможных в текущих условиях рисков; оптимизацию ресурсов компании, повышение эффективности и целесообразности их использования; улучшению репутации среди стейкхолдеров, повышение их доверия и приобретение уверенности в долгосрочной перспективе .

При внедрении риск–менеджмента компании сталкиваются с трудностями:

- сопротивление изменениям со стороны сотрудников, долгое время на освоение новых правил и методик;
- ограниченность данных для анализа, не всегда есть в свободном доступе нужная информация или наработанный опыт;
- сложность прогнозирования долгосрочных рисков, таких как климатические изменения или геополитические конфликты.

Важным инструментом является риск–карта, визуализирующая вероятность и воздействие угроз, что упрощает приоритезацию в работе над каждым из рисков, а также позволяет классифицировать каждый из них и оценить последствия его наступления.

Риск–менеджмент перестал быть функцией исключительно финансовых отделов, став стратегическим активом организации. Его интеграция в планирование позволяет превратить угрозы в возможности для улучшения компании, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность. Для успешной реализации необходимо формировать культуру риск–осознанности на всех уровнях управления, сочетая аналитические инструменты с гибкостью мышления. В условиях неопределённости именно способность предвидеть и управлять рисками определяет будущее компании.

**Научный руководитель – к.э.н. доц. Меняйло Г.В.**

**Тучкова А.Н., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Современные тенденции в управлении проектами в строительных организациях**

Строительная отрасль развивается стремительными темпами. На сегодняшний день управление проектами в строительстве требует интеграцию цифровых решений, гибких подходов и автоматизированных процессов. Данные изменения диктуются вызовами рынка, где конкурентоспособность организации зависит от оперативного реагирования на изменения.

Одним из ключевых направлений трансформации строительной отрасли является внедрение технологий информационного моделирования зданий (BIM – Building Information Modeling). BIM позволяет создавать цифровые модели объектов и зданий с точными характеристиками. Это помогает лучше разобраться в компонентах проекта и их взаимодействии, что позволяет заранее обнаружить возможные сложности и ошибки, а также рассмотреть различные варианты решений еще на стадии планирования и проектирования. Кроме того, BIM помогает контролировать соответствие строительных процессов установленным государственным стандартам и нормам. BIM в управлении строительными проектами представляет собой процесс руководства и координации всех стадий строительства – от разработки концепции до завершения/сдачи объекта. Он включает в себя надзор за планированием, проектированием, закупками, выполнением и завершением этапов строительного проекта, обеспечивая при этом соблюдение стандартов качества, бюджетных ограничений и требований по срокам.

Также в строительной отрасли используются цифровые платформы, которые объединяют подрядчиков, проектировщиков, заказчиков и других стейкхолдеров в едином цифровом пространстве. Автоматизированные системы управления, такие как Primavera, Microsoft Project и Procore, значительно упрощают процессы планирования, контроля строительных работ. В реальном времени возможно отслеживать расход материалов, следить за ходом выполнением этапов строительства и выявлять возможные отклонения от плана работ. Дистанционное управление уже стало неотъемлемой частью строительного менеджмента. Благодаря технологиям интернета вещей (IoT), облачным сервисам и искусственному интеллекту, появляется возможность удаленного мониторинга строительных объектов в реальном времени. Дроны обеспечивают мониторинг выполненных работ, соблюдение нормативных требований и безопасности сотрудников. Такие технологии помогают минимизировать влияние человеческого фактора.

Еще одной важной тенденцией в строительной отрасли является применение гибких методологий управления, таких как Agile и Scrum. Они позволяют быстрее адаптироваться к изменениям, оперативно корректировать

планы и улучшать взаимодействие не только внутри команды, но и между заказчиком и подрядчиком. Основная суть гибких подходов заключается в разбиении проекта на небольшие этапы, которые длятся обычно по две–три недели. По окончании каждого такого этапа проводится проверка и оценка полученных результатов. Если обнаруживаются ошибки или недочеты, то сразу исправляются на ранних стадиях. Тем самым, это позволяет избежать возврата к началу проекта, как это бывает при использовании традиционных методов управления. Применение данной методологии управления особенно актуально для проектов с высокой степенью неопределенности.

Цифровая трансформация включает в себя использование искусственного интеллекта и анализа больших данных (Big Data). Эти технологии позволяют прогнозировать сроки и бюджеты, автоматизировать управление ресурсами, оптимизировать логистику и оценивать риски проекта. Машинное обучение помогает анализировать прошлые проекты и предлагать наиболее эффективные решения для будущих объектов. Интеграция данных из различных источников позволяет создать единое информационное пространство, в котором все участники процесса могут оперативно получать доступ к необходимой информации.

Еще одним важным изменением являются новые формы контрактов и сотрудничества. Традиционные жесткие договорные схемы постепенно заменяются более гибкими моделями, такими как IPD (Integrated Project Delivery) и EPC (Engineering, Procurement, Construction). Подход IPD (интегрированное управление проектами) позволяет объединять усилия всех участников проекта (заказчиков, подрядчиков, проектировщиков, менеджеров и поставщиков) в единую команду, которая работает на общий результат. Модель EPC заключается в том, что одна компания берет на себя проектирование, снабжение и строительство. Это минимизирует риски для заказчика и упрощает управление проектом.

Современные тенденции в управлении строительными проектами направлены на повышение эффективности, снижение затрат и минимизацию рисков. Автоматизация и использование искусственного интеллекта трансформируют отрасль, делая процессы более прозрачными, управляемыми и устойчивыми. Адаптация к новым технологиям и гибким методам управления становится ключевым фактором успеха строительных компаний. Внедрение инновационных решений, улучшение качества работы, сокращение сроков реализации проектов повышают конкурентоспособность организации на рынке и делают ее более устойчивой в долгосрочной перспективе.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Голикова Г.В.**

**Шульгин Н.С., бак. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Современные подходы к управлению персоналом в удалённом формате**

Удалённая работа прочно закрепились в бизнес–среде, заставив организации пересматривать методы управления персоналом. Пандемия COVID–19 стала мощным стимулом для перехода на дистанционную работу, показав, что этот формат может быть не только жизнеспособным, но и в ряде случаев более продуктивным. Традиционная офисная модель постепенно уступает место гибким и децентрализованным форматам, где удалённая работа играет ключевую роль. Если раньше дистанционная занятость рассматривалась как редкая привилегия, то теперь она становится нормой как для сотрудников, так и для работодателей. Однако эффективное управление удалёнными командами требует новых решений, поскольку традиционные методы контроля и организации работы не всегда подходят для цифровой среды.

Одной из ключевых особенностей дистанционной работы является возросшая ответственность сотрудников за собственную продуктивность. Они должны уметь грамотно планировать своё время, эффективно взаимодействовать с коллегами и поддерживать качественную коммуникацию в онлайн–формате. В связи с этим компании всё чаще внедряют инструменты, способствующие координации распределённых команд. Например, сервисы для видеосвязи, такие как Zoom и Microsoft Teams, заменяют традиционные встречи, помогая поддерживать командный дух. А HRM–системы автоматизируют кадровые процессы, упрощая управление персоналом, расчёт зарплат и организацию обучения.

Современные технологии, особенно искусственный интеллект, всё активнее применяются в сфере HR. AI–системы анализируют резюме кандидатов, прогнозируют их профессиональный успех и помогают компаниям быстрее находить подходящих специалистов. Кроме того, чат–боты автоматизируют рутинные коммуникационные процессы, оперативно отвечая на стандартные вопросы сотрудников и соискателей.

Среди популярных моделей работы наибольшее распространение получил гибридный формат, сочетающий офисную и удалённую занятость. Такой подход даёт сотрудникам большую свободу в выборе рабочего пространства, что положительно сказывается на их мотивации и продуктивности. Гибкие графики позволяют сотрудникам лучше совмещать профессиональные и личные обязанности, что в конечном итоге выгодно и компаниям.

Организация удалённой работы требует не только грамотного распределения задач, но и сохранения корпоративной культуры. Для этого компании проводят онлайн–мероприятия, неформальные встречи и тимбилдинги.

Важным фактором остаётся признание достижений сотрудников и предоставление им возможностей для карьерного роста — это способствует повышению мотивации и вовлечённости в рабочий процесс.

Современные технологии делают обучение доступнее: онлайн–курсы, вебинары и тренинги позволяют сотрудникам повышать квалификацию независимо от их местоположения. При этом важно регулярно оценивать эффективность работы, используя KPI и другие показатели, а также предоставлять конструктивную обратную связь, помогающую улучшать результаты.

Один из ключевых вызовов удалённой работы — обеспечение кибербезопасности. Компании должны обучать сотрудников правилам защиты данных, применять VPN, надёжные пароли и регулярно обновлять программное обеспечение.

Эффективное управление удалёнными командами также подразумевает гибкость и учёт индивидуальных потребностей сотрудников. Это может включать адаптацию графика, предоставление необходимого оборудования и создание комфортных условий для работы из дома. При этом акцент смещается с контроля за процессом на достижение конкретных результатов. Доверие к сотрудникам и предоставление им автономии в решении задач способствуют повышению их ответственности и мотивации.

Таким образом, удалённая работа — это не временное явление, а долгосрочный тренд, который продолжит развиваться. Для эффективного управления персоналом в таких условиях необходимо внедрять современные технологии, совершенствовать коммуникационные процессы.

Работодатели должны не только обеспечивать сотрудников необходимыми инструментами, но и создавать условия для их вовлечённости и профессионального роста. Корпоративная культура, даже в онлайн–формате, остаётся важным фактором успеха. Управление удалёнными командами — это не только про технологии, но и про людей. Важно видеть за экраном монитора не просто сотрудника, а человека со своими потребностями, ожиданиями и стремлениями. Компании, способные выстроить доверительные отношения и создать комфортную рабочую среду, сохраняют конкурентоспособность и обеспечат высокую продуктивность, вне зависимости от формата работы.

В конечном итоге, современные подходы к управлению персоналом в удалённом формате требуют гибкости и ориентации на результат. Цифровые инструменты и технологии играют ключевую роль в поддержании коммуникации, но истинный успех заключается в создании культуры, где сотрудники чувствуют себя ценными.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

## **СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Антонян Д.Г., Величко В.В., бак. 3к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности инновационного менеджмента в деятельности современных российских компаний**

Современные российские компании находятся в условиях стремительно меняющейся внешней среды, характеризующейся геополитической нестабильностью, санкционным давлением и высокой конкуренцией. В этих условиях инновационный менеджмент приобретает особую значимость, требуя переосмысления традиционных подходов и адаптации к новым реалиям.

Гибкость и адаптивность как основа успешного инновационного менеджмента. Российская экономика характеризуется высокой степенью волатильности, непредсказуемостью изменений в законодательстве, ограниченным доступом к венчурному капиталу и недостатком высококвалифицированных специалистов в сфере исследований и разработок. Все эти факторы приводят к необходимости разработки более консервативных, поэтапных стратегий инновационного развития, ориентированных на минимизацию рисков и максимизацию использования имеющихся ресурсов. В условиях стремительных изменений на рынке, гибкость и адаптивность становятся основополагающими чертами успешного инновационного менеджмента. Компании, которые способны быстро реагировать на изменения потребительского спроса, технологические тренды и рыночные условия, имеют явное конкурентное преимущество.

Например, компания «Яндекс» с ее инновационными сервисами, такими как «Яндекс Такси» и «Яндекс Еда», иллюстрируют, как быстрая адаптация к рыночным требованиям приводит к успеху. Как говорил известный теоретик менеджмента Питер Друкер: «Инновация – это содержание предпринимательства». Эта мысль подчеркивает, что успех бизнеса зависит от его способности к постоянным инновациям, что невозможно без должной гибкости и адаптивности внутри самой компании.

Роль государственного регулирования и поддержки в стимулировании инновационной активности российских компаний. В России государственное стимулирование инноваций играет важную роль в развитии бизнеса. В последние годы правительство инициировало множество программ, фондов, льгот, грантов, направленных на поддержку стартапов и инновационных предприятий. Появление таких организаций, как Фонд содействия инновациям, значительно упростил доступ компаний к финансированию и экспертной поддержке.

Тем не менее, несмотря на наличие различных мер поддержки, многие компании сталкиваются с бюрократическими барьерами, затрудняющими процесс внедрения инноваций. Это включает сложные процедуры получения лицензий, долгие сроки утверждения проектов и недостаточную координацию между различными государственными органами. Для успешного инновационного менеджмента важно не только государственное стимулирование, но и его эффективность в преодолении таких барьеров.

Исторический пример компании «Сколково», созданной как центр для привлечения стартапов и инновационных компаний, показывает, как можно преодолевать сложности и создавать благоприятную экосистему для внедрения инноваций. Однако, для достижения желаемого эффекта необходимо также снимать административные преграды, которые могут тормозить развитие.

Человеческий капитал как ключевой фактор успешного инновационного менеджмента. Важным фактором успешного развития инновационного менеджмента является – человеческий капитал. Благодаря высококвалифицированному персоналу можно усилить и улучшить инновационную деятельность современных российских организаций и повысить их конкурентоспособность на рынке. В 21 веке компании все больше осознают важность развивать и инвестировать в развитие собственных сотрудников, благодаря этому появляются слаженные команды, которые работают над сложными проектами, решают сложные задачи и благодаря этому внедряют улучшенные технологии и инновации в деятельность своих организаций. Примером, где активно инвестируют в развитие человеческого капитала, можно рассмотреть такие компании, как Сбербанк и Huawei. Данные организации уже с ранних лет успешно инвестируют в развитие человеческого капитала. Они создают равные условия и возможности для всех своих сотрудников вне зависимости от их национальности, пола, возраста и культуры. Компании поддерживают обучение персонала, предлагают сотрудникам возможности для дальнейшего карьерного роста и повышения квалификации, и все это способствует активному росту инновационного потенциала компаний.

Таким образом, инновационный менеджмент в российских компаниях обретает новые формы и значения в условиях быстроменяющегося рынка. Гибкость и адаптивность, роль государственного регулирования и стимулирования, преодоление барьеров и развитие человеческого капитала становятся обязательными условиями для успешной инновационной деятельности. Применение этих принципов создает условия для роста и процветания современных российских компаний, обеспечивая им конкурентные и инновационные преимущества в будущем.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

Грезина О.В., бак. 5 к.

Воронежский государственный университет

### Оценка стратегического положения предприятия

Предприятие ООО «Сравни.ру» является финансовым маркетплейсом, которое предоставляет финансовые услуги через онлайн–платформу, предоставляет информацию о финансовых продуктах (вклады, страховки, кредиты и пр.).

Главная стратегическая цель ООО «Сравни.ру» – дальнейшее увеличение объема продаж, рост клиентской базы. Для этого предприятие использует стратегию роста, что соответствует поставленными целями и обосновано ростом спроса на услуги финансовых маркетплейсов, ростом конкуренции в отрасли предприятия. Используемая стратегия позволит предприятию сохранить конкурентоспособность и повысить долю на рынке. Так, выбранная стратегия маркетинга ООО «Сравни.ру» будет способствовать достижению стратегических целей и задач предприятия.

Согласно рейтингу финансовых маркетплейсов компании «Медиалогия», составленному в 2024 году, сервис «Сравни.ру» находится на третьем месте. Относительная доля рынка ООО «Сравни.ру» выше, чем у его главных конкурентов, таких как ООО «Банки.ру» и ООО «Выбери.ру». У предприятия ООО «Сравни.ру» высокий темп роста рынка (темп роста выручки) – выше, чем у его конкурентов, что также говорит о том, что его услуги проходят стадию роста. SWOT–анализ ООО «Сравни.ру» в таблице 1.

Таблица 1. SWOT–анализ для ООО «Сравни.ру»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное применение различных видов рекламы</li> <li>2. Рост продаж</li> <li>3. Входит в ТОП–3 в рейтинге финансовых маркетплейсов в России</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чистые убытки, отрицательная рентабельность</li> <li>2. Небольшое количество программ лояльности для клиентов, при этом уровень информированности о программах лояльности среди клиентов невысокий</li> <li>3. Недостаточно развиты мероприятия по развитию узнаваемости бренда</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие технологий позволяет внедрять персонализированные предложения для клиентов через платформу</li> <li>2. Развитие каналов продвижения, расширение спектра услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность на финансовом рынке</li> <li>2. Недоверие населения к цифровым финансовым сервисам</li> <li>3. Высокая конкуренция</li> </ol>

Среди проблем, препятствующих реализации поставленных стратегических целей предприятия ООО «Сравни.ру» на основе данных таблицы 1

выявлены следующие: формирование чистых убытков и отрицательная рентабельность деятельности, недостаточное развитие программ лояльности для клиентов и мероприятий по развитию узнаваемости бренда.

Предприятию предлагается реализация следующих мероприятий, которые будут способствовать достижению поставленных стратегических целей:

– внедрение наружной рекламы услуг предприятия – позволит увеличить количество клиентов. Если у предприятия 10 000 активных пользователей, а количество клиентов, совершивших минимум 1 покупку, увеличится на 5% (на 500 пользователей), а средний чек покупки 1500 руб., то общий полученный доход от наружной рекламы составит 750 тыс. руб.;

– внедрение программы лояльности для клиентов: предоставление персональных скидок клиентам в размере 10%, которые пригласили своих знакомых зарегистрироваться на сайте финансового маркетплейса (минимум 1 приглашенный). Тогда потенциально на сайте финансового маркетплейса регистрируется 10 000 новых пользователей. При конверсии 10% (пользователи, которые совершат покупку) предприятие получит 1000 новых клиентов. Средняя стоимость услуг предприятия составляет 1500 руб., тогда полученный доход от внедрения программы лояльности составит 1 500 тыс. руб.

– организация сотрудничества с инфлюенсером в сфере финансов для повышения узнаваемости бренда: если, согласно статистике, около 5% новых посетителей станут клиентами, это приведет к 15–60 новым пользователям, что может принести предприятию рост прибыли от продаж. В предположении, что проведение нескольких рекламных интеграций в месяц позволит увеличить прибыль от продаж на 2%, то результат в виде полученной прибыли составит 7 573,6 тыс. руб.

Таблица 2. Эффективность предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Полученный результат	Экономическая эффективность
Внедрение наружной рекламы услуг предприятия	640	750	1,2
Внедрение программы лояльности для клиентов	1300	1500	1,2
Сотрудничество с инфлюенсером в сфере финансов	1800	7 573,6	4,2

Предложенные мероприятия являются экономически эффективными (экономическая эффективность выше 1) и позволят увеличить клиентскую базу предприятия, повысить поток клиентов, увеличить трафик на сайт финансового маркетплейса, повысить лояльность клиентов, увеличить объем продаж и прибыль, достичь поставленных стратегических целей.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Голикова Н.В.**

**Григорян В.К., бак. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Управление проектами**

Система менеджмента предприятия включает в себя управление проектами. Рост конкуренции на рынке требует от компаний разработку мер по привлечению и удержанию клиентов, удовлетворять требования аудитории, своевременно выполнять задачи и решать проблемы.

Под «управлением проектами» понимают инструменты и способы по выполнению деятельности по проекту для достижения всех установленных требований и запланированных результатов. Например, закрыть задачи, соблюсти сроки и уложиться в бюджет. Проектный менеджмент помогает реализовывать проекты в срок с минимальными затратами.

На сегодняшний день в бизнес среде большую роль играет управление проектами. Менеджеры и руководители компаний с помощью качественной подготовки в управлении проектами внедряют данные проекты в разные сферы бизнеса.

Рассмотрим на примере компаний, которые успешно организуют управление проектами в своей деятельности:

1. Управление проектами в строительстве является базой для стратегий планирования и реализации проектов по строительству различных инфраструктурных объектов: дорог, сооружений, зданий, мостов и др. Примером в данной отрасли можно привести компанию ПАО «Газпром», проектный менеджмент компании использует методики по строительству газопроводов, позволяющие управлять большими логистическими и инженерными задачами.

2. Управление проектами в сфере IT-технологий. IT-проекты в настоящее время служат основой разработки программного обеспечения (ПО), создания веб-сайтов, разработки систем безопасности и дальнейшего их внедрения в деятельность компаний. К примеру, АО «Лаборатория Касперского» активно применяет управление проектами в разработке антивирусного программного обеспечения, которое позволяет им успешно и эффективно справляться с постоянно меняющимися угрозами в сфере информационной безопасности.

3. Управление проектами также используется и в производстве, способствует оптимизации операций и управления циклом производства. ПАО «Роснефть» с помощью управления проектами оптимизирует добычу и переработку нефти, что эффективно влияет на использование ресурсов и повышает производительность компании. Компания использует следующие принципы управления проектами:

– не допускается деление проекта на более мелкие, только целостность проекта;

- проект выполняется поэтапно, переход от этапа к этапу решается на управленческом совете;

- все решения по проекту применяются комплексно;

- командный подход к управлению, каждый материал проекта компании проходит тщательную экспертизу.

4. В отрасли маркетинга и рекламы управление проектами позволяет организовать и координировать мероприятия по продвижению продукции и услуг. Различные компании «Яндекс», «Google», «ВКонтакте» используют управление проектами для разработки маркетинговых интернет-стратегий, их запуска с целью привлечения новых клиентов и максимальной эффективности от рекламы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что качественное управление проектами в разных отраслях экономики позволяет руководителям компаний и менеджерам эффективно использовать ресурсы, улучшать операции и принимать стратегические решения, что является важной составляющей при ведении успешного бизнеса.

Управление проектами реализуется с помощью методов, рассмотрим два основных agile и waterfall.

1. Waterfall (каскадная модель), по данной методике задачи проекта решаются последовательно по намеченному плану. Модель применима в случаях, когда четко продуманы требования проекта и неизменны, предварительно определена технология выполнения проекта. Ориентир проекта – высокое качество итогового продукта. Также заказчик не должен участвовать в процессе проекта, но изначально должен задать сроки и бюджет проекта. Примером такой модели служат:

- типовое проектирование в строительстве (разработка проектов зданий, сооружений для многократного строительства);

- проекты аутсорсинга (в которых заказчик получает итоговый результат);

- разработка программ с использованием «коробочного» решения. это программное обеспечение, которое подразумевает самостоятельную установку и настройку пользователем

2. Agile (гибкая модель) в данной модели в приоритете взаимодействие с заказчиком, качество продукта, люди, способность к изменениям, а не соблюдение установленного плана. Метод широко используется в разработке ПО, практически не используется в строительстве. Примером, разработки по данной модели служит – Яндекс Tracker.

При выборе метода важны условия окружающей среды, и необходимо использовать модель Киневина, понимание в какой стадии находится проект, ориентирует на выбор того или иного метода управления. Управление проектами позволяет прийти к целенаправленному планомерному развитию от отдельных проектов и программ.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Дорохова А.Л., Демах Д.С., бак. 5 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Особенности оценки эффективности инновационного проекта**

Оценка эффективности новых инициатив играет ключевую роль в принятии инвестиционных решений, напрямую влияя на уровень внедрения инноваций. Качество полученных результатов в значительной степени зависит от применяемых методов оценки. Поэтому важно проанализировать существующие подходы к измерению эффективности инновационных проектов и определить их вероятность для оптимального выбора в области инновационной деятельности.

Необходимость оценки возникает в нескольких случаях: когда существует множество инновационных проектов в разных подразделениях компании, необходимо определить приоритеты для финансирования; на ранних стадиях разработки, когда проектная команда сталкивается с несколькими альтернативами и должна выбрать наилучший вариант; и на завершающей фазе реализации, где анализируется эффективность проекта путем сравнения плановых и фактических показателей. Если поставленные цели достигнуты и экономические показатели соответствуют ожиданиям, нововведение признается успешным.

Современные подходы к оценке эффективности инновационной деятельности базируются на сопоставлении результатов и затрат. Такая оценка должна осуществляться на всех этапах инновационного процесса – от проектирования до внедрения новшеств.

Важно различать инновации и инвестиции, несмотря на их взаимосвязь. Инновации невозможны без инвестиций, а инвестиции без инноваций теряют смысл, так как ведут к технологическому отставанию и снижению конкурентоспособности. Однако оценивать их по одним и тем же критериям некорректно. Для инвестиций ключевым показателем является финансовая привлекательность, тогда как для инноваций важны не только финансовые результаты, но и новизна, отвечающая потребностям рынка.

Инновации отличаются от инвестиций по нескольким причинам:

- Этап разработки инноваций – это исключительно затратный процесс.
- На инновационной стадии создается интеллектуальная собственность, а не материальный продукт.
- Разработка инноваций связана с высокой неопределенностью, выходящей за рамки стандартного прогнозирования.
- Налоговый учет инноваций и инвестиций различен.

Для оценки эффективности инноваций рекомендуется использовать комплекс показателей, отражающих результативность каждого этапа инновационного процесса.

Оценка инновационной деятельности компании включает несколько ключевых аспектов, которые помогают определить ее эффективность. Одним из основных показателей является коэффициент инновационности, который отражает долю затрат на научно–исследовательские работы в годовом объеме продаж. В мировой практике компании, у которых этот показатель превышает 4,5%, считаются высокотехнологичными. Однако данный коэффициент не учитывает экономическую отдачу от инноваций, что ограничивает его информативность.

При расчете общественного эффекта применяются общественные цены, учитывающие не только затраты на внедрение новых технологий (ОТС), но и расходы на НИОКР, создание или приобретение необходимых активов.

Бюджетная эффективность оценивается путем сравнения чистых дисконтированных доходов бюджета с учетом инновации и без нее. Здесь принимаются во внимание как расходы на государственную поддержку, так и доходы от разработчиков, производителей и внедряющих предприятий. Коммерческая эффективность, в свою очередь, рассчитывается преимущественно для внедряющих компаний, хотя интересы других участников проекта также учитываются через технико–экономические показатели.

Иногда коммерческий эффект для предприятий может быть отрицательным или не соответствовать общественным интересам, что требует государственного вмешательства, например, в виде финансовой поддержки производителей или внедряющих организаций.

Эффективность инноваций также зависит от времени их реализации: например, энергосберегающий проект может быть убыточным при низких ценах на энергоресурсы, но прибыльным при их росте.

Такая методика оценки помогает выделить действительно перспективные инновации, способные обеспечить конкурентные преимущества и значительный доход.

Компании, котирующиеся на бирже, должны эффективно управлять капиталом, улучшать денежные потоки и рационально инвестировать, чтобы увеличивать свою стоимость и способствовать росту национального благосостояния. Правильный выбор методов оценки инновационных решений помогает принимать обоснованные управленческие решения и способствует успешному развитию бизнеса. Важно учитывать цели и задачи инновационной стратегии компании, а комплексный подход к оценке способствует более быстрому внедрению инноваций в современных условиях.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Киселёва Д.А., Шувалова А.С., бак. 4 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Организационное обеспечение проектного управления**

Эффективность реализации бизнес–проектов во многом определяется выбранным подходом к его организации. Организационное обеспечение проектного управления позволяет повысить качество реализации проектов, снизить риски и обеспечить достижение стратегических целей компании. Оно включает в себя совокупность административных принципов, методов, структур, которые создают основу для успешной реализации проектов, обеспечивают эффективную координацию и взаимодействие участников.

Ключевым вопросом при формировании организационного обеспечения проектного управления, на наш взгляд, является определение структуры управления проектами, которая отражает степень авторитета и ответственности руководителя проекта по отношению к ресурсам, а также способы принятия решения и разрешения организационных конфликтов. Традиционно выделяют следующие типы организационных структур: функциональная, проектная и матричная. Исследуем их преимущества, недостатки и возможности.

При функциональной структуре управления бизнес–проект реализуется в рамках отдельного структурного подразделения организации. Руководитель проекта при этом имеет ограниченные полномочия, так как ресурсы контролируются функциональными менеджерами. Основное преимущество такой структуры состоит в том, что она не требует высоких затрат на управление. Недостатки состоят в ограниченном взаимодействии участников проекта с другими подразделениями, низкой гибкости.

Для более крупных и уникальных проектов целесообразно использовать проектную структуру, особенность которой состоит в том, что руководитель проекта имеет полный контроль над ресурсами и командой участников, сотрудники подчиняются только руководителю проекта, все ресурсы используются только для проекта. Преимущества проектной структуры состоят в высокой гибкости и скорости принятия решений, четкой ответственности за результат, эффективной коммуникации участников. Недостатки структуры состоят в высоких расходах, дублировании функций.

Матричная структура управления проектами предполагает комбинацию элементов функциональной и проектной структуры. Ресурсы распределены между руководителем проекта и функциональными подразделениями, уровень ответственности руководителя и степень взаимодействия участников проектного офиса с другими подразделениями организации средний.

Возможно несколько типов матрицы при такой структуре управления:

- слабая матрица;
- сбалансированная матрица;

– сильная матрица.

Преимущества матричной структуры для управления проектами состоят в гибкости, коммуникации между проектами и участниками, возможности реализации несколько проектов одновременно. Основные недостатки связаны с возникновением частых корпоративных конфликтов из-за двойного подчинения, сложности в управлении и координации.

Как мы видим, каждая из структур имеет как преимущества, так и недостатки. При выборе конкретной структуры управления целесообразно ориентироваться на масштаб реализуемого бизнес-проекта, регулярность реализации таких проектов, сложность решаемых задач при управлении. В таблице 1 нами проведено сравнение разных типов организационных структур.

Таблица 1. Сравнение организационных структур проектного управления

Критерий сравнения	Тип структуры		
	Функциональная	Проектная	Матричная
1. Полномочия руководителя проекта	Ограниченные	Полные	Зависит от типа матрицы
2. Использование ресурсов	Эффективное	Высокие затраты	Высокие затраты
3. Скорость принятия управленческих решений	Низкая	Высокая	Средняя
4. Гибкость	Низкая	Высокая	Высокая
5. Риск конфликтов	Низкий	Низкий	Высокий
6. Для каких проектов больше подходит	Мелких	Крупных и средних проектов	Крупных и средних проектов

Важной задачей организационного обеспечения проектного управления является формирование эффективной команды. В свою очередь, качество решаемых задач, координации и взаимодействия участников проектной команды во многом определяется используемым программным обеспечением. На отечественном рынке информационных технологий в настоящее время представлено множество таких программ, которые различаются своим функционалом и стоимостью.

Так, например, облачная программа Wrike помогает планировать, представлять приоритеты по задачам, распределять ответственность между участниками. Advanta – российский аналог Microsoft Projekt, на ее основе реализуются функции планирования, контроля реализации и мониторинга достижения целевых показателей по проекту. В программе можно провести расчет трудозатрат, уровня загрузки сотрудников, оценить бюджет проекта.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Табачникова М.Б.**

**Коняева Д.О., бак. 5 к.**

Воронежский государственный университет

### **Рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников автосалона**

В условиях современной конкурентной среды автосалоны сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности работы персонала. Одной из важнейших составляющих данного процесса является система оплаты труда, которая должна не только стимулировать сотрудников на достижение высоких результатов, но и обеспечивать справедливое вознаграждение за проделанную работу. Неправильно сформированная система оплаты может приводить к снижению мотивации, высоким показателям текучести кадров и ухудшению качества обслуживания клиентов. Поэтому актуальность темы совершенствования оплаты труда в автосалоне обусловлена стремлением обеспечить баланс между экономической эффективностью компании и удовлетворенностью ее сотрудников.

Можно сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию оплаты труда.

1. Разработка критериев оценки эффективности работы. Важно определить объективные показатели, по которым будет оцениваться работа сотрудников: объем продаж, качество консультаций, уровень удовлетворенности клиентов, скорость оформления сделок и т.д. Четко прописанные критерии позволяют избежать субъективизма и создать прозрачную систему мотивации.

2. Внедрение многоуровневой бонусной системы. Для повышения мотивации можно использовать многоступенчатую бонусную систему, предусматривающую дополнительные выплаты за превышение плановых показателей, привлечение новых клиентов, успешное проведение рекламных акций и инициатив. Такой подход стимулирует работников стремиться к постоянному саморазвитию и поиску новых возможностей для роста.

3. Стимулирование командной работы. Помимо индивидуальных бонусов, следует внедрить элементы группового вознаграждения. Это может быть, например, премия за достижение общих целей автосалона, что способствует укреплению корпоративного духа и улучшению взаимодействия между сотрудниками. Командные цели могут включать повышение общего уровня продаж, улучшение имиджа компании или реализацию комплексных маркетинговых проектов.

4. Разработка системы нематериального стимулирования. Помимо денежного вознаграждения, важны нематериальные стимулы: возможность профессионального роста, обучение, участие в конференциях и тренингах, гибкий график работы, дополнительные социальные гарантии. Создание

комфортных условий труда повышает лояльность сотрудников и снижает уровень текучести кадров.

5. Использование современных информационных технологий. Автоматизация процессов расчета заработной платы и бонусов с помощью специализированного программного обеспечения позволяет снизить риск ошибок и повысить прозрачность системы. Внедрение CRM-систем и аналитических инструментов способствует оперативному мониторингу эффективности работы каждого сотрудника и корректировке системы оплаты в режиме реального времени.

6. Обратная связь и адаптация системы. Регулярное проведение опросов среди работников, анализ их отзывов и предложений позволит своевременно выявлять недостатки в системе оплаты труда и корректировать ее. Важно создать механизм обратной связи, чтобы сотрудники чувствовали свою значимость и участие в процессе формирования мотивационной политики компании.

7. Интеграция с системой управления персоналом. Рекомендуется обеспечить тесную связь между системой оплаты труда и программами профессионального развития, оценкой компетенций и карьерным ростом сотрудников. Такой комплексный подход позволяет создать благоприятную среду для реализации потенциала каждого работника и способствует достижению стратегических целей автосалона.

Реализация предложенных рекомендаций позволит автосалону не только повысить уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, но и значительно улучшить качество обслуживания клиентов. Гибкая система оплаты труда, способствует формированию культуры профессионализма и ответственности среди персонала.

Практический опыт крупных автосалонов, успешно применяющих многоуровневые бонусные системы, подтверждает эффективность данного подхода. Внедрение комплексной модели оплаты труда требует первоначальных инвестиций в разработку критериев оценки, обучение персонала и обновление информационных систем, однако долгосрочные выгоды в виде увеличения продаж, повышения лояльности клиентов и снижения текучести кадров значительно перевешивают эти затраты.

Совершенствование системы оплаты труда работников автосалона является важным инструментом повышения общей эффективности бизнеса. Принятие комплексных мер, включающих внедрение гибкой системы вознаграждения, разработку объективных критериев оценки работы, стимулирование как индивидуальной, так и командной деятельности, а также использование современных информационных технологий, позволит создать благоприятные условия для профессионального роста сотрудников и достижения высоких результатов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Голикова Н.В.**

**Коротких В.В., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Формирование деловой стратегии предприятия**

В условиях постоянно меняющейся экономической ситуации и высокой конкуренции на рынке формирование эффективной деловой стратегии становится ключевым фактором успеха для предприятий.

Особенно это актуально для компаний, работающих в сфере строительства, где необходимо учитывать множество факторов, таких как изменение спроса на жильё, колебания цен на строительные материалы, ужесточение требований к качеству и безопасности объектов, высокая капиталоемкость проектов, длительный срок реализации проектов, зависимость от государственных заказов и инвестиций, влияние сезонных факторов на спрос и предложение, изменение законодательства в области строительства и т.д.

Анализ процесса формирования деловой стратегии на примере предприятия из строительной отрасли — позволяет выявить особенности и проблемы, характерные для данной отрасли, а также разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления.

Несмотря на наличие чёткой стратегии, предприятие сталкивается с рядом проблем, препятствующих её успешной реализации. Среди них можно выделить следующие:

1. Частые изменения в законодательстве, регулирующем строительную отрасль, требуют от предприятий постоянного мониторинга и адаптации своих стратегий. В последние несколько лет наблюдался тренд систематического взыскания через суд компенсаций за строительные недостатки по договорам долевого участия. «Потребительский терроризм» по данной категории дел столь массово получил свое распространение, что Правительство РФ в целях поддержки застройщиков в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации ввела мораторий до 30.06.2025 года на взыскание с застройщика убытков в связи с обнаружением строительных недостатков в квартире по ДДУ. По статистике за 2024 год средний размер компенсационных выплат за однокомнатную квартиру суд присуждал 300–500 тыс. рублей, включая неустойку, штрафы и прочее.

2. Недостаточно глубокий анализ конкурентной среды: предприятие не всегда учитывает действия конкурентов и тенденции развития рынка, что может привести к потере конкурентных преимуществ.

3. Недостаточное внимание к инновационным технологиям: несмотря на заявленные цели развития инновационных технологий, предприятие не всегда успевает внедрять новые решения в свою деятельность.

4. Проблемы с контролем за выполнением стратегии: на предприятии отсутствуют чёткие механизмы контроля за реализацией стратегических планов, что затрудняет своевременное выявление отклонений от стратегии.

5. Ограниченные ресурсы для реализации стратегии: нехватка финансовых, материальных и человеческих ресурсов может препятствовать достижению стратегических целей.

Одной из основных проблем формирования деловой стратегии является высокая ставка Центрального банка РФ. Это приводит к увеличению стоимости кредитов, что затрудняет доступ предприятий к финансовым ресурсам, необходимым для реализации стратегических планов. Кроме того, высокая ставка ЦБ РФ привела к снижению спроса на продукцию предприятия, так как потребители могут отложить покупку жилья или других объектов строительства из-за высоких процентных ставок по ипотечным кредитам.

Для решения этих проблем строительным компаниям необходимо обратить свое внимание на новые субъекты РФ, где предложение на данный момент ограничено.

6. Риск потери ключевых сотрудников: недостаточная система мотивации и развития персонала может привести к уходу ключевых специалистов, что негативно скажется на реализации стратегии. Для преодоления указанных проблем необходимо разработать комплекс мер, направленных на улучшение стратегического планирования и контроля, а также на повышение эффективности использования ресурсов.

Это может включать в себя проведение регулярных маркетинговых исследований, внедрение системы управления рисками, развитие системы контроля качества продукции и услуг, обучение и развитие персонала, а также оптимизацию производственных процессов.

При формировании деловой стратегии важно учитывать не только текущие условия, но и перспективы развития предприятия и отрасли в целом. Это позволит разработать эффективную стратегию, которая будет способствовать устойчивому развитию и достижению поставленных целей.

Формирование деловой стратегии является сложным и многогранным процессом, который требует учёта множества факторов и преодоления ряда проблем. Компаниям необходимо разработать комплексную систему мер, направленную на решение выявленных проблем и обеспечение эффективного формирования и реализации своей деловой стратегии. Это позволит предприятию укрепить свои позиции на рынке и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Голикова Н.В.**

**Крючков П.В., спец. 1 к.**  
Воронежский институт ФСИН России

### **Информационные ресурсы в предпринимательской деятельности: правовой аспект**

В современном бизнесе информация становится ключевым фактором успеха. Быстрые изменения на рынке и развитие технологий требуют от предпринимателей активного использования информационных ресурсов для обоснованных решений. В условиях высокой конкуренции компании с эффективными информационными ресурсами получают значительное преимущество, позволяя не только анализировать текущую ситуацию, но и прогнозировать будущие тенденции, что критично для стратегического планирования. Именно поэтому активно развивается законодательство, защищающее персональные данные, формирующее основу информатизации бизнеса.

Информационные ресурсы представляют собой совокупность данных, информации и знаний, которые могут быть использованы для поддержки процессов принятия решений в бизнесе. В условиях современного предпринимательства, где информация становится ключевым активом, понимание и эффективное использование этих ресурсов является необходимым условием для достижения конкурентных преимуществ. Законодательство об информатизации и защите информации предусматривает государственные меры защиты данных об экономической деятельности. Меры защиты реализуются как банковская тайна, коммерческая тайна (ноу-хау), налоговая тайна и иные виды конфиденциальной информации, подлежащие правовой защите.

Информационные ресурсы можно классифицировать по различным критериям: по источнику: внутренние (собственные данные) и внешние (данные от 3х лиц); по форме представления: текстовые, числовые, графические и мультимедийные; по назначению: стратегические (для долгосрочного планирования), тактические (для оперативного управления), оперативные (для повседневной деятельности). Вне зависимости от вида информационных ресурсы защищены законом.

Эффективное управление информацией позволяет предпринимателям: улучшить процесс принятия решений, основываясь на актуальной информации; оптимизировать бизнес-процессы, что ведет к снижению затрат и повышению эффективности; установить более качественные отношения с клиентами и партнерами через понимание их потребностей и предпочтений; прогнозировать изменения на рынке и адаптироваться к ним, что особенно важно в условиях высокой конкурентоспособности.

С увеличением объемов информации и числа кибератак, допускаемых преступлений в их юридическом понимании вопросы безопасности данных

становятся критически важными. Киберугрозы могут привести к утечке конфиденциальной информации, финансовым потерям и ущербу репутации компании. Основные проблемы в этой области включают: уязвимости систем (многие компании не имеют достаточного уровня защиты); отсутствие осведомленности (недостаток знаний сотрудников о киберугрозах может привести к ненадлежащему обращению с данными); сложность соблюдения норм (компании должны соблюдать различные законодательные и регуляторные требования в области защиты данных).

Актуальность информации имеет решающее значение для принятия решений, имеющих экономическое и юридическое значение. Проблемы, связанные с обновлением данных, могут включать: устаревшие данные; некорректные или устаревшие данные могут привести к ошибочным выводам и решениям; затраты на обновление (процесс актуализации информации может быть трудоемким и затратным, что требует выделения дополнительных ресурсов); технологические ограничения (не все компании имеют доступ к современным инструментам для автоматизации процесса обновления данных).

Современные технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ) и большие данные, оказывают значительное влияние на управление информацией. Искусственный интеллект может помочь в автоматизации анализа данных, выявлении паттернов и прогнозировании трендов, что делает процесс принятия решений более эффективным. Обработка больших объемов данных позволяет получать более точные и актуальные инсайты, что способствует лучшим решениям.

Тренды в области управления информацией. Существует несколько ключевых трендов в области управления информацией, которые будут определять будущее информационных ресурсов: Интеграция систем: Компании будут интегрировать информационные системы для улучшения обмена данными и повышения эффективности. Аналитика в реальном времени: Увеличение использования аналитических инструментов в реальном времени позволит компаниям быстрее реагировать на изменения в рыночной среде. Облачные технологии: Переход на облачные решения предоставляет компаниям гибкость, масштабируемость и доступ к современным инструментам для управления данными.

Информационные ресурсы играют ключевую роль в успехе предпринимательской деятельности, однако их эффективное использование связано с рядом проблем и вызовов. Защита данных, актуализация информации и преодоление организационных барьеров требуют внимания со стороны компаний. В то же время новые технологии и тренды в управлении информацией открывают перспективы для улучшения процессов и повышения конкурентоспособности.

**Научный руководитель – д.ю.н., проф. Белогорцева Х.В.**

Курило Т.С., бак. 4 к.

Воронежский государственный университет

### Влияние санкций на автомобильный рынок России

С 2022 года российский автомобильный рынок столкнулся с трудностями, вызванными введением международных санкций. Уход зарубежных производителей, сокращение импорта, рост цен и структурные изменения в отрасли кардинально трансформировали рынок. В данной статье рассматриваются ключевые последствия санкций, включая сдвиги в производстве, импорте, потребительском спросе и стратегиях адаптации отрасли.

Санкции привели к массовому уходу западных автопроизводителей: General Motors, Volkswagen, Toyota, Renault и других. Закрытие заводов (Hyundai, Nissan) и продажа активов (Renault — доля в АвтоВАЗе) сократили количество брендов на рынке с 60 до 14, из которых лишь три — российские (LADA, ГАЗ, УАЗ), остальные — китайские (Haval, Chery, Geely и др.). В результате в 2022 году объём производства легковых автомобилей сократился на 64% (до 626,3 тыс. шт.), а импорт — на 55% (155,2 тыс. шт.). Это повлекло потерю рабочих мест, снижение инвестиций и технологическое отставание.

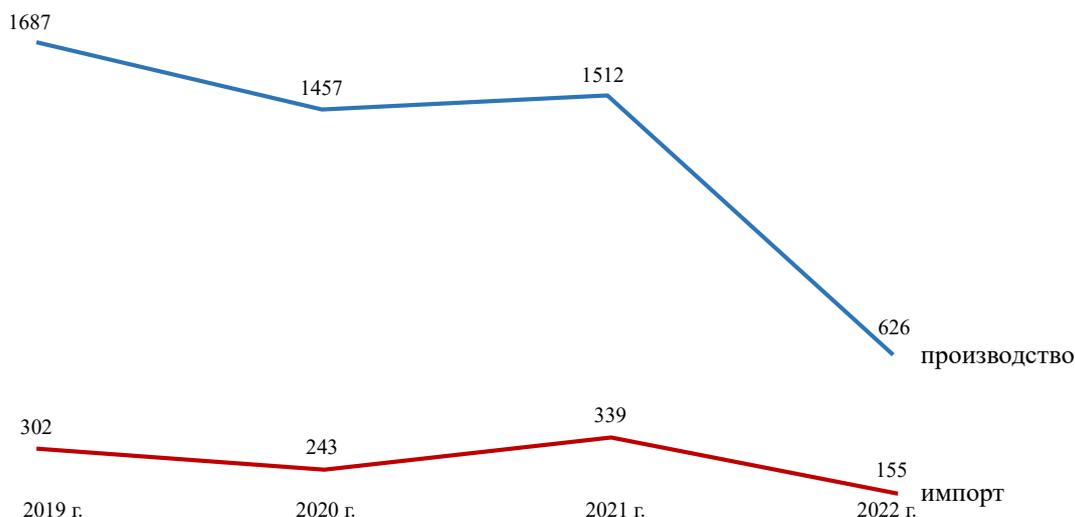


Рис. 1. Динамика производства и импорта легковых автомобилей за 2019–2022 гг., тыс. ед.

Китайские производители заполнили нишу ушедших компаний, увеличив долю до 33% рынка. Их успех обусловлен конкурентоспособными ценами, адаптацией моделей под российские условия, технологичным и современным наполнением автомобилей и активным продвижением. Для восполнения дефицита автомобилей Россия легализовала параллельный импорт, который в 2022 году составил 12% от общего объёма продаж (75 тыс. шт.).

Основные каналы параллельного импорта:

- Южная Корея (официальные поставки через физлиц).

- Япония и ОАЭ («серые» дилерские схемы).
- Китай (электромобили Volkswagen ID.6, Audi Q5 E-Tron под видом китайских брендов).

К проблемам параллельного импорта можно отнести высокие логистические издержки (стоимость доставки из ОАЭ выросла на 40%), отсутствие официальной гарантии и сервисного обслуживания, риски санкционного давления на страны–посредники (например, Турцию).

Дефицит комплектующих, падение рубля и разрыв логистических цепочек спровоцировали рост цен на новые автомобили на 19% в 2022 году. Так, например, LADA Vesta подорожала с 1,2 млн до 1,6 млн руб., Naval Jolion — с 1,8 млн до 2,3 млн руб. Такое подорожание, возникшее на фоне снижения реальных доходов населения, привело к переориентации спроса на поддержанные авто: их импорт вырос в 2,8 раза к началу 2023 года, а основными странами–импортёрами преимущественно стали Япония (50%), Армения и Белоруссия.

Таким образом, ключевыми проблемами российского автомобильного рынка являются:

- зависимость от импорта запчастей (Китай — основной поставщик);
- дефицит высокотехнологичных компонентов;
- снижение покупательской способности.

При этом санкции так же оказывают и стимулирующее воздействие на развитие отечественного производства автозапчастей и локализацию технологий. Например, китайские комплектующие активно интегрируются в российские модели, формируются альянсы с китайскими партнёрами. Кроме того, растёт спрос на услуги ремонта и рынок б/у запчастей. Стоит отметить, что государство поддерживает проекты через субсидии (до 20% стоимости оборудования для новых линий) и таможенные льготы на ввоз компонентов для сборки.

Экономические санкции стали триггером для глубокой трансформации автомобильного рынка России. Уход зарубежных игроков, рост доли китайских брендов и вынужденная переориентация на параллельный импорт и отечественное производство сформировали новую реальность. Для устойчивого развития отрасли необходимы:

- инвестиции в локализацию производства;
- диверсификация поставщиков комплектующих;
- государственная поддержка потребительского спроса.

Перспективы рынка зависят от способности отрасли адаптироваться к изменившимся условиям и снижению зависимости от внешних факторов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Трещевский Д.Ю.**

**Кучина К.Д., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности организации и функционирования малых предприятий**

На сегодняшний день малое предпринимательство — это фундамент рыночной экономики, поскольку это гибкие и небольшие компании, которым легко осваивать новые ниши и внедрять конкурентные инновации и технологии. Можно сказать, что малый бизнес способен удовлетворять спрос на тех рынках, где это невыгодно крупным организациям.

Малое предприятие – это организация или ИП, заработок которой не превышает 800 миллионов рублей в год, а среднесписочная численность сотрудников составляет до 100 человек.

Управление малыми предприятиями характеризуется высокой степенью личной вовлеченности владельца или руководителя. В отличие от крупных компаний, где решения принимаются коллективно, владелец малого бизнеса часто принимает ключевые решения самостоятельно, что делает процесс принятия управленческих решений оперативным, но также увеличивает риски, связанные с ошибочными решениями.

К организационно–правовым формам малых предприятий можно отнести:

- 1) ИП;
- 2) производственный кооператив;
- 3) фермерское хозяйство;
- 4) хозяйственное партнерство.

Малые предприятия в основном имеют простую организационную структуру – от нескольких человек до десятка сотрудников. Владелец или генеральный директор часто одновременно исполняет несколько ролей: руководитель, менеджер, маркетолог, а иногда и бухгалтер. Структура малых предприятий гибкая и легко адаптируется к изменениям рынка.

Малые предприятия имеют следующие особенности, касающиеся организации состава уставного капитала:

- 1) менее 49% УК принадлежит крупным или иностранным компаниям;
- 2) менее 25% УК принадлежит благотворительным и общественно значимым организациям.

В современных условиях роль малых предприятий в экономике очень высока, так как они отвечают за:

- 1) формирование среднего класса;
- 2) открытие и развитие новых ниш;
- 3) стимулирование производства;
- 4) создание и внедрение инноваций;
- 5) вовлечение денежных средств в оборот;

б) создание дополнительных рабочих мест.

В Таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки, связанные с организацией и функционированием малых предприятий.

Таблица 1. Преимущества и недостатки малых предприятий

Преимущества	Недостатки
1. Минимальный стартовый капитал, позволяющий компании быстро начать функционировать	1. Высокая конкуренция
2. Простота в управлении организацией и контроле	2. Сложность в привлечении инвестиций и недоверие со стороны банков
3. Гибкость и адаптивность малых предприятий к рыночным условиям по сравнению к с крупными компаниями	3. Сложность в оптимизации расходов
4. Поддержка от государства в форме субсидий, льготных кредитов и налоговых преференций	4. Ограниченные ресурсы
5. Упрощенная система бухгалтерского учета и найма персонала	5. Сложность в преодолении кризисных рисков
6. Льготные условия аренды недвижимости и лизинга оборудования	

Из таблицы 1 видно, что несмотря на гибкость, государственную поддержку и простоту в управлении малым бизнесом, он имеет ряд существенных недостатков, связанных с высоким уровнем конкуренции, рисками и сложностью в привлечении дополнительных средств. Чтобы спрогнозировать и минимизировать эти риски малым предприятиям нужно постоянно отслеживать такие показатели как:

- 1) процент конверсии;
- 2) число повторных продаж;
- 3) средний чек;
- 4) стоимость одного привлеченного клиента;
- 5) маржа, рентабельность и другие.

Таким образом, можно сделать вывод, что малое предпринимательство играет важную роль в успешном развитии экономике страны, создавая дополнительные рабочие места, вовлекая деньги в оборот и развивая новые ниши и инновации. Они отличаются от крупных компаний своими особенностями в управлении, финансовыми возможностями и адаптацией к изменениям внешней среды. Несмотря на ряд трудностей: сложность в привлечении инвестиций, ограниченные ресурсы и высокая конкуренция, малый бизнес продолжает функционировать и развиваться благодаря анализу метрик (маржа, конверсия, средний чек и т.д.), своей способности быстро реагировать на рыночные изменения и внедрять в свою деятельность новые идеи. Для дальнейшего роста и устойчивости малых предприятий необходима комплексная государственная поддержка, включая субсидии, налоговые льготы и упрощение бюрократических процедур.

**Научный руководитель – преп. Леженин Д.И.**

**Попова В.С., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Реклама и PR как инструменты маркетинговой деятельности**

В современных условиях быстрорастущей конкуренции организациям в своей деятельности необходим маркетинг. Всё большее значение приобретают маркетинговые инструменты, одним из которых является реклама.

Реклама, направленная на воздействие на потребность в товаре (услуге), на информирование о его новых свойствах, является одним из универсальных способов привлечения внимания покупателей к продукции, а также стимулирования к покупке. Размещение рекламы необходимо для поддержания интереса к продукту и его продвижения на рынке. В настоящее время компаниям сложно достичь успеха без использования рекламных инструментов. Играя главную роль в современной рыночной деятельности, реклама преследует цель формирования спроса на товар или услугу.

Во многом эффективность рекламных кампаний может зависеть и от качества воздействия на человеческую психику. Реклама должна подвергаться тщательному планированию для достижения поставленных целей.

ПАО «МТС» – российская компания, предоставляющая телекоммуникационные услуги, цифровые и медийные сервисы в России и Белоруссии, является крупнейшим по количеству абонентов оператором связи в России.

За последние несколько лет организация переквалифицировала направление своей деятельности, и теперь является не только розничной сетью, но и предоставляет различные дополнительные услуги (интернет, медиаплатформы, стриминговый и билетный сервис, банковские услуги).

Для укрепления своих позиций на рынке ПАО «МТС» уделяет особое внимание исследованию рынка, маркетинговым инструментам, а также анализу конкурентной среды.

Стоит помнить о том, что реклама должна убеждать потребителей в том, что они должны купить товар или услугу у определенной компании, а не у конкурентов. У организации существует несколько соперников в разных отраслях деятельности: ПАО «Мегафон», ООО «Т2 МОБАЙЛ», ПАО «ВЫМПЕЛКОМ», ООО «СКАРТЕЛ», ООО «КИНОПОИСК», ПАО «Ростелеком», ООО «ЯНДЕКС МУЗЫКА», ООО «В Контакте», ООО «Окко», ООО «Звук» и т.д.

ПАО «МТС» выделяет на рекламную и маркетинговую деятельность значительные средства. Издержки на рекламу и маркетинг представлены в таблице 2.

Таблица 2. Расходы на рекламу и маркетинг

Год	Расходы на рекламу и маркетинг
2021	12,47 млрд. руб.
2022	14 млрд. руб.
2023	17,7 млрд. руб.

Прирост издержек на рекламу в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составил 1,53 млрд. рублей, тем самым расходы увеличились на 12,3%. А в 2023 г. по сравнению с 2022 г. прирост составил 3,7 млрд. рублей, затраты увеличились на 26,4%.

Анализ показал, что в компании наблюдается тенденция роста затрат на рекламу, проводимые рекламные кампании стали более современными и разнообразными.

При увеличении расходов организации предоставляется возможность доступа к расширенному набору рекламных инструментов для реализации маркетинговых целей.

В ПАО «МТС» реклама на телевидении наиболее распространена, она является основным каналом стимулирования продаж. Компания привлекает для своих рекламных роликов множество известных личностей, с помощью которых увеличивает лояльность покупателей и вызывает интерес у аудитории. В каждой рекламе организация делает акцент на свой корпоративный цвет – красный.

Наружная реклама также распространена в деятельности по продвижению компании. Чаще всего на баннерах размещены лидеры общественного мнения.

Также в ПАО «МТС» распространен email–маркетинг, он осуществляется с помощью рассылок на электронную почту или в социальные сети акций и специальных персонализированных предложений для покупателей.

Помимо того, компания придерживается в своей политике устойчивого развития уже более тридцати лет, что благоприятно сказывается на её имидже. Среди направлений выделяются: развитие цифрового общества, охрана окружающей среды, поддержка и развитие персонала, а также ответственное управление бизнесом.

Организация проводит различные благотворительные и экологические акции.

ПАО «МТС» — это экологически ответственная компания, которая стремится минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Также она принимает активное участие в различных экологических проектах, направленных на охрану природы, распространение экологических знаний, популяризацию культуры осознанного потребления и развитие экологического волонтерства.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Исаева Е.М.**

**Рудман Ю.А., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Управление ценообразованием организации**

Коммерческий успех любой организации во многом определяется эффективностью управления ценообразованием, так как от уровня цен и подхода к их формированию зависит объем реализации, а, следовательно, способность организации получать прибыль, перспективы роста и развития, положение на рынке. Правильно разработанная стратегия ценообразования может помочь компании выделиться на рынке, повысить конкурентоспособность своих товаров или услуг, а также оптимизировать свою прибыльность.

В процессе управления ценообразованием необходимо учитывать сферу деятельности организации, отраслевую специфику, а также то, что высокий уровень конкуренции, появление новой техники и технологий, изменения в потребительских предпочтениях потребителей и другие факторы могут повлиять на эффективность выбранной стратегии ценообразования. Поэтому процесс управления ценообразованием должен быть гибким и адаптированным под изменчивость внешней среды. Регулярный анализ и оценка текущей стратегии ценообразования позволяет компании следить за изменениями внешнего окружения, адаптировать свои цены к текущим условиям рынка.

Цена – сложная по своей структуре и содержанию экономическая категория, в которой пересекаются все основные проблемы развития экономики и общества в целом, касающиеся производства и реализации товаров и формирования их стоимости.

При определении цен руководству экономического субъекта необходимо знать ее состав и структуру, что позволит манипулировать ее элементами с целью установления оптимальной цены с точки зрения максимизации прибыли и обеспечения доступности уровня цены для потребителей.

Ключевым вопросом при управлении ценообразовании организации, на наш взгляд, является определение стратегии ценообразования, в результате исследований мы пришли к выводу, что стратегия ценообразования должна быть направлена на обеспечение своевременного удовлетворения интересов покупателей с помощью сочетания внутренней стратегии развития компании и условий внешней среды.

В таблице 1 представлена классификация стратегий ценообразования организации. Они состоят из 3–х основных блоков: стратегии дифференцированного ценообразования, стратегии конкурентного ценообразования, стратегии ассортиментного ценообразования.

Таблица 1. Классификация стратегий ценообразования организации

Основ- ные страте- гии це- нооб- разова- ния	Стратегия дифференциро- ванного ценообразования	1. Стратегия скидки на втором рынке. 2. Стратегия периодической скидки. 3. Стратегия случайной скидки.
	Стратегия конкурентного ценообразования	1. Стратегия проникновения на ры- нок. 2. Стратегия снятия сливок. 3. Стратегия справедливого ценообра- зования.
	Стратегия ассортимент- ного ценообразования	1. Стратегия товарных наборов. 2. Стратегия различной прибыльно- сти. 3. Стратегия имидж–цены.

В начале рассмотрим стратегии дифференцированного ценообразова-  
ния, данные стратегии могут быть основаны на неоднородности категорий  
покупателей, а также возможности продажи одного и того же товара по не-  
скольким ценам, сюда можно отнести стратегию скидки на втором рынке,  
стратегию периодической скидки и стратегию случайной скидки.

Следующая стратегия это стратегии конкурентного ценообразования,  
она строится на учете в ценах конкурентоспособности организации, в ней  
можно выделить ещё несколько стратегий такие как: стратегия снятия сли-  
вок или высоких цен, стратегии низких цен, или стратегии средних цен.

Стратегия «цены проникновения» по–другому стратегия низких цен  
обосновывается тем, что организация может поставить перед собой цель за-  
воевания максимальной доли рынка, при этом занижая цены на свой готовый  
товар, такой подход лучше всего работает в той отрасли, в которой присут-  
ствует ценовая чувствительность у потребителей.

Последняя стратегия, которую мы рассмотрим – стратегия ассорти-  
ментного ценообразования, которая применяется, в том случае если органи-  
зация может иметь набор аналогичных, или взаимозаменяемых товаров.

Ценообразование имеет всё больший вес в современном мире, а под-  
ходящие цены и выбранная стратегия могут гарантировать, что компания  
может конкурировать на сложном рынке.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Самодурова М.С., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Современные тенденции развития рынка онлайн–образования**

Онлайн–образование представляет собой совокупность технологий, методов и ресурсов, используемых для обучения через интернет, и включает в себя различные образовательные платформы, курсы и инструменты, которые применяются для дистанционного обучения. Основная цель онлайн–образования — предоставление доступа к высококачественным образовательным программам и ресурсам для широкой аудитории, независимо от её географического положения и времени суток. За последние несколько лет онлайн–образование вышло за рамки дополнения к традиционному обучению и стало полноценной и высоко прибыльной отраслью. По данным аналитиков, в 2020 году мировой объем инвестиций в EdTech достиг отметки в 16,1 миллиарда долларов, что в 30 раз превосходит показатели десятилетней давности.

На российском рынке взрывным ростом ознаменовался 2020–й год: аудитория и прибыль увеличились вдвое благодаря вынужденному переходу на «удалёнку» из–за пандемии COVID–19. Многие пользователи оценили достоинства онлайн–курсов, несмотря на изначально скептическое отношение. Даже с возвращением в офлайн спрос на дистанционное обучение остался стабильным и продолжает расти.

В целом за 2019–2023 гг. российский рынок образовательных технологий увеличился в три раза — с 35 до 118 млрд рублей. В 2024 году рост продолжается: во втором квартале года рынок продемонстрировал устойчивый годовой прирост (относительно аналогичного периода прошлого года) на уровне +22%, уже второй квартал подряд. Незначительное замедление динамики во втором квартале 2024 года (на 3,24%) объясняется трудностями с получением рассрочки и общим негативным информационным фоном вокруг инфобизнеса. Покупатели стали более осмотрительными, увеличив цикл принятия решений даже при низких чеках. Кроме того, резко возрос интерес к рабочим специальностям. Если несколько лет назад наблюдался значительный рост сектора IT–профессий, занимавший лидирующие позиции по количеству предложений на рынке труда, то сейчас аудитория проявляет повышенный интерес к рабочим специальностям, которые легче и быстрее освоить. Это указывает на высокую конкуренцию за кадры не только в IT–сфере, но и в других отраслях, испытывающих нехватку специалистов.

Ещё одним фактором, который замедлил темпы роста рынка в 2024 году является снижение мер господдержки. В 2022–2023 годах значительный импульс развитию IT–сектора придали государственные инициативы, такие как предоставление грантов и льгот, а также реализация проекта

«Цифровые профессии», который позволил многим людям получить доступ к обучению востребованным ИТ–навыкам. На текущий момент деятельность данного проекта приостановлена, однако он сыграл важную роль в стимулировании роста как ИТ–рынка, так и связанных с ним образовательных продуктов.

В структуре рынка детский сегмент и дополнительное профессиональное образование (ДПО) делят основную часть рынка поровну — по 34% от общей выручки ста ведущих компаний. Третье место занимает сегмент разработчиков и образовательных платформ, заработав 13% от общего дохода. Сегмент иностранных языков, демонстрируя умеренную динамику роста (около 8%), удерживает 7% рынка. Наименьшую выручку получил сегмент бизнес–образования, составив лишь 3% от общего объёма, причем его доходы упали более чем на 50% по сравнению с предыдущим годом. Категория «Другое», включающая среднее профессиональное и высшее образование, принесла около 9% выручки, при этом наблюдается тенденция значительного улучшения финансовых показателей компаний в этой категории.

Среди стремительно развивающихся направлений выделяются курсы по обучению нейросетям, предназначенные как для взрослых, так и для детей. В условиях нехватки кадров особое значение приобретут программы обучения для «синих воротничков» и переквалификации пожилых людей, которые пока остаются свободными нишами для крупных игроков. А также учитывая увеличение числа кибератак в России на 11%, дополнительный рост ожидается в проектах, связанных с кибербезопасностью.

По данным исследования «СберОбразования», основными факторами роста EdTech выступают среднее профессиональное образование (СПО) и высшее образование (ВО) в сегменте взрослого обучения, а также домашнее обучение и подготовка к ЕГЭ/ОГЭ в детском секторе. Яркими представителями этого направления (подготовка к экзаменам) являются компании Фоксфорд и Умскул, которая входит в десятку крупнейших компаний всего российского рынка EdTech.

В онлайн–школах ЕГЭ и ОГЭ традиционно преобладают ученики 10–11 класса, готовящиеся к сдаче ЕГЭ – этот экзамен сложнее, охватывает больше материала, а дети уже достаточно взрослые и организованные, чтобы заниматься на курсах онлайн. Однако в последнее время в таких школах растёт и число готовящихся к ОГЭ. Ключевым фактором роста этого сегмента выступает растущее количество абитуриентов колледжей. Данный сектор, ранее слабо охваченный цифровыми решениями, теперь превращается в важный двигатель развития всей индустрии.

Таким образом, рынок онлайн–образования демонстрирует устойчивый рост по разным направлениям обучения и становится всё более привлекательным для предпринимателей и инвесторов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Франовская Г.Н.**

**Степанов А.А., бак. 4 к.**

Воронежский государственный университет

### **Влияние дебиторской задолженности на ликвидность активов организации**

Как экономическому элементу хозяйствующего субъекта дебиторской задолженности присущи следующие характерные черты:

- она является динамичной составляющей активов компании;
- представляет собой временное отвлечение средств из оборота;
- является своеобразной формой кредитования покупателей (заказчиков, работников);
- зависит от принятой в компании кредитной (учетной) политики;
- может сопровождаться прямыми (банкротство должника) и косвенными (инфляция) потерями.

Исходя из названных свойств дебиторской задолженности можно сделать вывод, что ее величина существенным образом оказывает влияние на финансовое состояние экономического субъекта.

Дебиторская задолженность относится к оборотным активам экономического субъекта и представляет собой сумму денежных средств, временно извлеченных из его хозяйственного оборота в результате несовпадения сроков поставки товаров, оказания услуг, выполнения работ и их оплаты. Просрочки в погашении дебиторской задолженности оказывают существенное влияние на ключевые финансовые показатели деятельности экономического субъекта, так как нарушается цикл «деньги ®товар ®деньги».

Так, например, несвоевременное получение экономическим субъектом высоколиквидных активов – денежных средств может привести к нарушению платежей по текущим обязательствам, то есть росту риска ликвидности и платежеспособности, замедлению оборачиваемости оборотных активов, недостатку товароматериальных ценностей, необходимых для осуществления производственного процесса, снижению выручки, росту кредиторской задолженности и зависимости от внешних источников финансирования.

Помимо финансовых рисков, неэффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью приводит к формированию следующих рисков организации:

- операционных – связаны с тем, что могут возникнуть сбои в производственном процессе из-за недостатка товароматериальных ценностей;
- репутационных – неисполнение обязательств может негативно повлиять на репутацию организации и ее отношения с поставщиками и кредиторами;

- юридических – неисполнение условий договорных соглашений может привести к судебным искам и штрафам; судебные споры могут затянуться и привести к дополнительным расходам;
- стратегических – неправильно выбранная стратегия управления задолженностью может привести к потере возможности для стратегического роста и развития организации.

Влияние дебиторской задолженности на ликвидность активов организации представляет собой наибольший интерес. Для характеристики этого влияния рассмотрим понятие «ликвидность активов» и проанализируем состав активов организации.

Ликвидность является ключевым фактором в доходности активов. В экономической литературе отсутствует единое общепризнанное определение ликвидности, но в большинстве случаев определения схожи между собой по содержанию и наполнению:

- ликвидность связана со способностью актива превращаться в денежные средства за короткий промежуток времени;
- под ликвидностью в широком смысле слова подразумевается их способность быть быстро проданной по цене, максимально приближенной к рыночной;
- ликвидность активов представляет собой предполагаемый потенциал организации продать реальные активы.

Таким образом, ликвидные активы – это реальные активы, принимающие денежную форму для погашения финансовых обязательств организации. Степень ликвидности активов организации – это скорость, с которой актив может быть быстро продан по справедливой цене.

Различают высоколиквидные, низколиквидные и неликвидные ценности (активы). Чем легче и быстрее можно получить за актив полную его стоимость, тем более ликвидным он является. Для товара ликвидности будет соответствовать скорость его реализации по номинальной цене.

Финансовое состояние организации проявляется через его платежеспособность, под которой понимается способность вовремя и полностью рассчитываться по своим обязательствам. К таким обязательствам можно отнести оплату платежных требований поставщиков в соответствии с хозяйственными договорами, возврат кредитов, оплату труда персонала, платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Платежеспособность организации напрямую зависит от ликвидности активов организации, поэтому при анализе платежеспособности организации важное значение имеет состояние его дебиторской задолженности, так как относится к одному из видов ликвидных активов.

**Научный руководитель – к.э.н., преп. Токарев А.А.**

**Татарина А.И., бак. 4 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Основные подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность организации»**

В современных экономических условиях высокой конкуренции каждая фирма для поддержания своих конкурентных преимуществ должна проводить регулярную оценку конкурентоспособности и на этой основе определять наиболее совершенные способы своего развития, которые обеспечивают ей выгодную позицию на рынке. В этой связи важное значение имеет четкое представление о сущности конкурентоспособности, ее роли в деятельности организации и ключевых факторах влияния.

Следует отметить, что конкурентоспособность организации является предметом научных исследований уже длительное время, однако, несмотря на это, в экономической среде все еще ведутся дискуссии относительно ее экономической сущности и содержания. Проведенный нами обзор современной экономической литературы позволил выявить несколько подходов к определению сущности понятия «конкурентоспособность организации», которые отражают разные аспекты конкурентоспособности, такие как способность организации удерживать свои позиции на рынке, эффективность использования ресурсов, удовлетворенность потребителей и инновационность деятельности. Рассмотрим эти подходы более подробно.

Первый подход к определению сущности конкурентоспособности – ресурсный. В основе данного подхода лежит положение, что конкурентоспособность организации определяется ее ресурсной обеспеченностью, а также эффективностью использования имеющихся в распоряжении ресурсов. Такой подход рассматривается в работе А.И. Васильевой. Автор указывает, что фундаментальной предпосылкой к использованию ресурсного подхода к конкурентоспособности организации является то, что организации, относящиеся к одному и тому же сегменту рынка, различаются между собой уровнем ресурсной обеспеченности и используемым в процессе финансово-хозяйственной деятельности набором ресурсов.

Ресурсный подход к обеспечению конкурентоспособности организации также прослеживается в работе зарубежного исследователя – Дж. Барни, который для выявления ключевых ресурсов предложил 4 критерия (VRIN–критерии), формирующие конкурентное преимущество организации с точки зрения ресурсной обеспеченности (рисунок 1).

Мы также согласны с точкой зрения, что ресурсная обеспеченность организации во многом формирует конкурентоспособность организации, однако, ресурсный подход к сущности конкурентоспособности фирмы является статичным, так как не учитывает влияние других факторов – возможностей и угроз внешней среды, рыночного окружения организации.

Valuable - ценный	Rare - редкий	Imperfectly imitable - плохо имитируе- мый	Non- substitutable - незаменяемый
<ul style="list-style-type: none"> <li>• позволяет фирме внедрять стратегии, которые улучшают ее эффективность и результативность; с его помощью фирма реализует возможности и нейтрализует внешние угрозы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недоступен другим конкурентам; не распространен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренту нелегко имитировать ресурс, так как фирма обладает ресурсом в результате уникальных исторических обстоятельств и условий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурент не может заменить эти ресурсы другими доступными ресурсами</li> </ul>

Рис. 1 – VRIN–критерии, формирующие конкурентное преимущество организации по критерию ресурсной обеспеченности

С ресурсным подходом взаимосвязан компетентностный подход, при котором конкурентоспособность определяется как состояние организации, характеризующее более успешной производственной и сбытовой деятельностью. Уровень конкурентоспособности в данном случае определяется состоянием внутренней среды фирмы, ее ресурсной обеспеченностью и эффективностью использования ресурсов, уровнем компетентности руководящего состава. К представителям данного подхода можно отнести Д.А. Королева: «способность хозяйствующего субъекта вести деятельность в постоянно изменяющейся внешней среде, при этом завоевывать новых потребителей и новые рынки, непрерывно повышая свои конкурентные преимущества».

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Кособуцкая А.Ю**

## **СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

**Астанина М. А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Оптимизация диспансерного наблюдения пациентов с артериальной гипертензией путем внедрения технологий удаленного мониторинга в БУЗ ВО "Воронежская городская клиническая поликлиника №3"**

Артериальная гипертензия — хроническое заболевание, характеризующееся повышением артериального давления. Заболевание часто протекает бессимптомно, что затрудняет его своевременную диагностику, и может привести к осложнениям: инфаркту, инсульту, почечной недостаточности и другим сердечно-сосудистым проблемам. Эффективное управление гипертензией требует регулярного контроля давления, коррекции образа жизни и медикаментозной терапии.

Высокая заболеваемость обуславливает необходимость организации введения в медицинских организациях (далее по тексту МО) более эффективных систем диспансерного наблюдения для своевременного выявления и коррекции патологических изменений.

Существующие модели диспансерного наблюдения основаны на визитах пациентов к врачу, с определенной периодичностью, что может приводить к задержкам в обнаружении ухудшения состояния и, как следствие, к развитию осложнений. Организация удалённого мониторинга в МО позволяет обеспечить постоянное наблюдение за состоянием пациента, оперативно реагировать на изменения и корректировать лечение с минимальными временными и логистическими затратами.

Практическая значимость исследования подтверждается потенциалом снижения частоты госпитализаций, уменьшением риска появления осложнений, а также повышением приверженности пациентов к лечению за счёт постоянной обратной связи и поддержки со стороны врачей.

Методы удалённого мониторинга для оптимизации диспансерного наблюдения пациентов с артериальной гипертензией включают комплекс технологий, позволяющих получать, анализировать и передавать данные о состоянии пациента в режиме реального времени, что способствует своевременному принятию решений по коррекции терапии. В нашей работе используются следующие методы:

1. Современные тонометры с возможностью передачи данных через Bluetooth или Wi-Fi позволяют пациентам самостоятельно измерять давление дома, а данные автоматически отправляются врачу для анализа и хранения в электронной медицинской карте.

2. Использование видеоконференций и онлайн-чата позволяет проводить консультации с пациентами без необходимости личного прихода в учреждение. Это особенно актуально для пациентов, которым трудно регулярно посещать медицинское учреждение, либо в условиях ограничений, связанных с эпидемиологической ситуацией.

В рамках проведённого исследования на выборке из 200 пациентов с артериальной гипертензией были апробированы технологии удалённого мониторинга с целью оптимизации диспансерного наблюдения в БУЗ ВО «Воронежская городская клиническая поликлиника №3». Исследование длилось 6 месяцев, в течение которых пациенты регулярно измеряли артериальное давление с помощью дистанционных тонометров, данные передавались через мобильное приложение и анализировались специалистами поликлиники. Ниже приведены основные результаты:

1. Средний систолический показатель у пациентов снизился с 150 до 135 мм рт.ст., а диастолического — с 95 до 85 мм рт.ст. Регулярный контроль и оперативная корректировка терапии позволили достичь более стабильного контроля гипертензии.

2. Благодаря напоминаниям в мобильном приложении и регулярным телемедицинским консультациям, уровень самостоятельного контроля и соблюдения предписаний врача увеличился на 30%.

3. В течение наблюдаемого периода количество экстренных визитов в стационар снизилось на 25%, что свидетельствует об эффективности удалённого мониторинга при раннем выявлении ухудшений состояния.

4. Интеграция данных дистанционного мониторинга в электронную карту пациента обеспечила врачей подробной информацией о динамике изменений артериального давления. Это позволило в 85% случаев своевременно корректировать медикаментозное лечение, повышая общий уровень контроля заболевания.

5. По результатам анкетирования, более 90% участников исследования отметили удобство и комфорт использования технологий удалённого мониторинга, а также выразили готовность продолжать участие в данной системе наблюдения.

В целом, результаты исследования демонстрируют, что организация внедрения технологий удалённого мониторинга в систему диспансерного наблюдения пациентов с артериальной гипертензией способствует улучшению контроля артериального давления, повышению приверженности лечению и сокращению числа экстренных обращений, что подтверждает актуальность оптимизации модели наблюдения в клинической практике.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Табачникова М.Б.**

**Белокопытова О.Н., маг. 1 к.**  
Воронежский государственный университет

**Управленческие и организационно–экономические предпосылки  
модернизации стационаров,  
оказывающих скорую медицинскую помощь**

В настоящее время активно идет процесс совершенствования системы здравоохранения с целью увеличения доступности, улучшения качества и эффективности оказания медицинской помощи. Растущее количество обращений в приемные отделения многопрофильных стационаров ведет к задержке оказания медицинской помощи, недостаточной диагностике, увеличению нагрузки на персонал приемного отделения. При этом существует понятие «золотого часа» – времени, в течение которого необходимо оказать помощь, определится в дальнейшей тактике ведения пациента, решить вопрос о необходимости госпитализации в одно из отделений стационара или пациента может быть отправлен на амбулаторное лечение.

Ограничение по времени и большая нагрузка приводят к росту необоснованной госпитализации в специализированные отделения, что, в свою очередь, ведет к перегрузке узкопрофильных отделений и экономическим потерям для стационара. В связи с этим возникла необходимость модернизации приемных отделений, организации в их структуре коек временного пребывания пациентов для оказания помощи и наблюдения, проведения необходимого набора дополнительных методов исследования, консультаций специалистов, с целью более точного определения тактики ведения пациента.

В последнее время в России наблюдается тенденция к чрезмерной специализации в области медицины. Это привело к созданию системы медицинской помощи, которая в основном направлена на лечение острых заболеваний и обострений хронических. Процесс оказания медицинской помощи стал более раздробленным, и пациенты вынуждены обращаться к нескольким специалистам одновременно. Это усложняет принятие обоснованных решений о приоритетах лечения, поскольку часто некому оценить состояние пациента в целом и разработать комплексный план лечения.

Оказание экстренной медицинской помощи пациентам осуществляется в приёмных отделениях, имеющих устаревшую материально–техническую базу. Эти отделения, как правило, имеют небольшую площадь и расположены децентрализованно. В таких отделениях применяются устаревшие принципы сортировки пациентов, что не позволяет обеспечить размещение и использование всех необходимых лечебно–диагностических технологий, работающих в круглосуточном режиме все дни недели. Это приводит к прерыванию оказания СМП, начатой в догоспитальном периоде. В связи с

этим, возникает необходимость модернизации приёмных отделений стационаров, в которых должны быть внедрены новые организационные технологии приёма пациентов, их сортировки и продолжено оказание скорой медицинской помощи, но уже в стационарных условиях.

Следует также отметить психологические аспекты в деятельности медицинского персонала, оказывающих скорую медицинскую помощь. Врачи приёмных отделений выполняют целый ряд задач: от административных обязанностей до оказания неотложной помощи тяжелобольным или травмированным пациентам. Это может привести к усталости, выгоранию, текучести кадров и др. В литературе также описывается усталость от принятия решений как фактор, способствующий таким моделям поведения, как прокрастинация, избегание, пассивность, отсутствие настойчивости и импульсивность.

Для оценки эффективности модернизации необходимо разработать соответствующие целевые показатели. Измерение операционной эффективности в сфере здравоохранения распространено повсеместно. Измеряются: время ожидания пациентов, продолжительность приёма, сверхурочная работа персонала, расходы, удовлетворённость пациентов, неявки и множество других показателей. Показатели операционной эффективности служат основой для оценки и сравнения эффективности различных медицинских учреждений, операционных практик и стратегий. Несмотря на кажущуюся простоту создания, разработка удобных и понятных показателей — довольно сложная задача. Показатели должны обладать несколькими важными характеристиками: надёжность и достоверность; соответствие целям, стандартам и практикам организации; чёткость и недвусмысленность определения и использования; обобщаемость без ущерба для своей полезности или специфичности.

В разработке, определении и оценке операционных показателей может помочь концепция FASStR: Focus (фокус), Activity (деятельность), Statistic (статистика), Scale type (тип шкалы) и Reference (эталон). Этот подход способствует улучшению межорганизационного сравнения, интерпретации результатов и совершенствованию процессов в сфере здравоохранения.

Таким образом, модернизация стационаров, оказывающих скорую медицинскую помощь, должна быть ориентирована на создание глобальных исследований, информационных баз данных пациентов, особенно нуждающихся в срочной помощи. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на психологическом комфорте медицинского персонала, осуществляющего свою деятельность в условиях постоянного стресса, дабы предотвратить экономически не выгодную текучесть кадров. Дискуссионным остается вопрос строгого соблюдения клинических рекомендаций при планировании лечебно-диагностических мероприятий.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Благая Н.Е., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Совершенствование управления диспансеризацией взрослого населения в муниципальном районе: факторы и основные направления**

Профилактическое направление здравоохранения наиболее ярко воплощается в диспансеризации населения. Диспансеризация – это комплекс мероприятий, осуществляемых амбулаторно–поликлиническими учреждениями в отношении определенных групп населения с целью укрепления здоровья граждан за счет своевременного медицинского осмотра, диагностики и последующего лечения заболеваний. Основу диспансеризации составляет диспансерный метод, который заключается в постоянном медицинском наблюдении за лицами, состоящими на учете, осуществлении по отношению к ним мер индивидуальной и общественной профилактики, синтезе лечебного и профилактического принципов в медицине.

Для повышения качества управления диспансеризацией необходимо соблюдение определенных принципов (целенаправленности, иерархичности, делегирования полномочий, единство командования, разделение труда, обратной связи, мотивации, системности, оптимальности, контроля и эффективности). Принципы управления – это основные правила и рекомендации, которые лежат в основе эффективного руководства организациями, коллективами или процессами. Они служат ориентиром для менеджеров и руководителей при принятии решений и организации работы. Методы управления – это способы воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления) на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей. Они включают совокупность способов, правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития экономического субъекта.

Ведущим, первым принципом является профилактика здоровья здоровых, то есть диспансеризация определенных контингентов здоровых людей, объединенных или общими возрастно–физиологическими особенностями (дети, беременные женщины и др.), или условиями труда (учащиеся, подростки, спортсмены, рабочие определенных профессий и др.). Основная социально–гигиеническая цель диспансеризации здоровых – сохранение и дальнейшее укрепление их здоровья, обеспечение правильного физического и психического развития, создание нормальных условий труда и быта, раннее выявление заболеваний, предупреждение их развития, сохранение трудоспособности.

Второй принцип – диспансеризация больных (вторичная профилактика) определенными нозологическими формами заболеваний (сердечно–сосудистые болезни, желудочно–кишечные расстройства, эндокринные заболевания, злокачественные опухоли, нервно–психические расстройства,

хирургические болезни и др.). Основная социально–гигиеническая цель диспансеризации больных – выявление заболеваний в ранней стадии патологического процесса, недопущение обострений и ухудшения клинического течения заболеваний, сохранение трудоспособности, снижение инвалидности.

Традиционными и используемыми в настоящее время методами оценивания эффективности диспансеризации взрослого населения являются критерии охвата населения диспансеризацией, или удельный вес граждан, прикрепленных к поликлинике, прошедших диспансеризацию. Диспансеризация проводится: 1 раз в три года в возрасте от 18 до 39 лет включительно, ежегодно в возрасте 40 лет и старше, а также в отношении отдельных категорий граждан. Диспансеризация считается завершенной, если пациент прошел в полном объеме исследования и ему была установлена группа здоровья. Данный критерий оценки эффективности является количественным показателем, характеризующим функциональный подход анализа результатов диспансеризации взрослого населения.

Для повышения качества управления диспансеризацией необходимо соблюдение определенных принципов (целенаправленности, иерархичности, делегирования полномочий, единство командования, разделение труда, обратной связи, мотивации, системности, оптимальности, контроля и эффективности). Принципы управления – это основные правила и рекомендации, которые лежат в основе эффективного руководства организациями, коллективами или процессами.

К ключевым критериям качества организации и эффективности диспансеризации взрослого населения, целесообразно отнести следующие: доступность диспансеризации, полнота обследования пациентов, качество медицинских услуг, информированность населения, эффективность выявления заболеваний, преемственность и дальнейшие обследования для устранения выявленных проблем, удовлетворенность пациентов и экономическая эффективность.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Табачникова М.Б.**

**Болдинов И.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Сущность и классификация рисков в медицинских организациях**

В условиях высокой неопределенности, характерной для современной системы здравоохранения, особую значимость приобретает разработка и внедрение эффективных механизмов управления рисками. В отличие от промышленного и торгового секторов, где методы риск-менеджмента уже давно интегрированы в управленческие процессы, медицинские организации в России все еще демонстрируют недостаточное внимание к данной проблеме.

Риск – это вероятность события, влияющего на достижение целей организации. В отечественной литературе существует научный подход, что «новая эра» принесла в науку понимание риска не только как главного фактора человеческой деятельности, но и как одного из многих критериев успешного достижения поставленных целей». Этот подход демонстрирует эволюцию взглядов на риск: от восприятия его исключительно как угрозы к осознанию его конструктивной роли в процессах управления и стратегического планирования.

Риск для медицинской организации — это вероятность возникновения событий или обстоятельств, которые могут негативно повлиять на достижение целей организации, качество оказываемых медицинских услуг, безопасность пациентов, финансовую устойчивость, репутацию или соответствие нормативным требованиям.

Можно выделить следующие ключевые риски в медицинских организациях:

- клинические риски: врачебные ошибки, осложнения, нарушение стандартов лечения;
- юридические риски: рост судебных исков из-за повышения правовой грамотности населения;
- финансовые риски: недофинансирование, высокая стоимость оборудования, неплатежеспособность пациентов;
- организационные риски: дефицит кадров, низкая мотивация персонала, устаревшая инфраструктура;
- информационные риски: утечка данных, кибератаки, сбои в информационных системах.
- рост коммерческой медицины: снижение доступности услуг для населения, ценовое давление.

Риски, присущие медицинским организациям, можно классифицировать по нескольким направлениям (таблица 1).

Таблица 1– Классификация рисков в медицинских организациях

Группа рисков	Основные опасности
<b>Внутренние риски</b>	
Имущественные риски	Потеря или повреждение имущества
Организационные риски	Технологическое отставание, некомпетентность руководства, ошибки в бизнес–процессах, недостаток квалифицированного немедицинского персонала
Риски ответственности	Ответственность за неисполнение договора, общегражданская ответственность за причинение вреда, применение административных мер
Риски оказания некачественных услуг	Наступление профессиональной ответственности
Кадровые риски	Недостаток квалифицированного медицинского персонала, заболевания персонала, уголовная ответственность персонала
<b>Внешние риски</b>	
Финансовые риски	Валютные колебания, процентный риск, финансовый кризис
Нефинансовые риски	Усиление конкуренции, неисполнение обязательств контрагентами
Демографические риски	Ухудшение показателей здоровья населения (эпидемии, экология, образ жизни)
Социальные риски	Изменение численности и структуры населения, падение уровня доходов населения, падение уровня образования
Риски социальной нестабильности	Социальная напряженность, гражданские беспорядки, военные действия, безработица
Риски законодательного регулирования	Ужесточение государственного контроля, недостатки законодательства
Правовые риски	Увеличение размеров судебных взысканий, значительная лояльность судов к пострадавшим, рост юридического правосознания населения

Несмотря на очевидную важность управления рисками, в России до сих пор отсутствует единая концепция риск–менеджмента в сфере здравоохранения. Государственные учреждения в большинстве случаев ограничиваются стандартными процедурами контроля качества, в то время как частные клиники зачастую воспринимают внедрение подобных систем как дополнительную финансовую нагрузку. По нашему мнению создание эффективной системы риск–менеджмента в медицинских организациях является не только важным шагом к повышению устойчивости здравоохранения, но и необходимым условием обеспечения безопасности пациентов. Внедрение единых стандартов управления рисками позволит минимизировать потенциальные угрозы и сформировать качественно новый уровень медицинской помощи, соответствующий современным вызовам и требованиям общества.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Меняйло Г.В.**

**Вульф Т.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Основные методы стимулирования труда медицинского персонала в современных условиях**

Безусловно, любых сотрудников мотивируют высокий оклад, большие премии, широкий список льгот и компенсаций. Но, как показывает практика, этого мало – основной удерживающей силой для талантов является внутренняя мотивация и хорошие личные отношения с непосредственным руководителем.

Наряду с методами поощрения в организациях используются и меры дисциплинарного воздействия за совершение того или иного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение сотрудником по своей вине возложенных на него трудовых обязанностей. В числе данных мер можно выделить, например, беседу в неофициальной обстановке; устное или письменное предупреждение; систему штрафов и даже принудительное увольнение.

Под нематериальным стимулированием понимается его разновидность, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

Во-первых, для большинства работников важен комфортный график работы. Гибкий график может послужить серьезной мотивацией, например, для студентов или матерей с маленькими детьми. В последнее время набирает популярность система «банка нерабочих дней». То есть работнику предоставляется определенное количество дней в году, которые он может не работать (обычно это отпуск + отгулы), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, сюда входят различные поощрения и выражения благодарности и признательности. Подарки, билеты, а также скидки на приобретение продукции или услуг организации. Важно не забывать о простых комплиментах и похвале за хорошо выполненную работу. Причем лучше не ограничиваться устной индивидуальной похвалой, а, например, создать стенд лучших работников, или в более крупных организациях – упоминание в средствах массовой информации.

В-третьих, различные внутрифирменные мероприятия (корпоративы, загородные и экскурсионные поездки, спортивные соревнования с конкурентами, командные тренинги). Это поднимает общее настроение в организации, уровень организационной культуры и обеспечивает сплоченность коллектива и благоприятный психологический климат.

В–четвертых, публичное признание заслуг сотрудника призвано стимулировать работу не только данного субъекта, но и всего коллектива. Помимо премии и ценных подарков, очень часто сотрудники получают благодарность, почетную грамоту, представляются к званию лучшего работника (по итогам конкретного периода), отмечаются иным способом в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка.

В–пятых, ротация кадров. Она особенно актуальна для крупных фирм, занимающихся широким спектром деятельности по различным территориально–географическим направлениям и имеющих расширенную организационную структуру. Такая практика дает возможность сотруднику выявить свои сильные и слабые стороны, накопить производственный опыт, расширить знания, кругозор, укрепить уверенность в себе, преодолеть стресс.

При разработке системы мотивации сотрудников медицинских организаций важно учитывать высокую социальную значимость их труда. Медицинские работники напрямую влияют на ключевые демографические процессы региона, такие как уровень заболеваемости, рождаемости и смертности населения. Поэтому при оценке их эффективности приоритет следует отдавать социальным результатам, а не экономическим показателям (например, прибыли или рентабельности).

Для успешной работы в медицинских учреждениях сотрудники должны обладать как *hard skills*, так и *soft skills*. *Hard skills* позволяют выполнять профессиональные обязанности, такие как диагностика и лечение пациентов. *Soft skills* важны для взаимодействия с пациентами, ведь медработники ежедневно сталкиваются с людьми, испытывающими высокий уровень стресса. Способность находить индивидуальный подход к каждому пациенту напрямую влияет на эффективность лечения.

Одним из методов повышения мотивации медицинского персонала является поддержка их обучения. Можно компенсировать затраты на обучение или организовать коллективные курсы повышения квалификации, участие в семинарах и других формах профессионального развития *hard skills*. Для улучшения *soft skills* целесообразно регулярно проводить тренинги по развитию коммуникативных навыков, а также поддерживать управленческое обучение руководителей (например, оплата курсов или второго высшего образования в сфере менеджмента).

С учетом перечисленных факторов можно сформировать действенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации медицинских работников и повышению эффективности управленческих решений в данной сфере.

**Научный руководитель – д.э.н. проф. Голикова Г.В.**

**Голобурдин А.В., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности нормирования труда судебно–медицинских экспертов**

Нормирование труда является важным аспектом организации любой профессиональной деятельности сферы здравоохранения, включая судебно–медицинскую экспертизу. Оно представляет собой процесс установления научно обоснованных норм времени, необходимого для выполнения определенных видов работ, с учётом их сложности, условий выполнения и квалификации специалистов. В контексте судебно–медицинской экспертизы нормирование труда играет ключевую роль в обеспечении эффективности, качества и своевременности проведения экспертных исследований, что напрямую влияет на результаты судебных разбирательств.

При нормировании труда судебно–медицинских экспертов необходимо учитывать затраты рабочего времени и сложность экспертизы.

При учёте затрат рабочего времени обязательно берётся время как на проведение самой экспертизы, так и на прямо связанную с ней работу, как например, выезд на осмотр объектов исследования или участие в судебном заседании. Обязательно также нужно учитывать время на разработку методики решения конкретной экспертной задачи, в которой эксперт на основе своего опыта оценивает, сколько времени потребуется для выполнения каждого этапа экспертизы (осмотр, анализ, оформление заключения) обязательно учитывая возможные задержки, связанные с ожиданием результатов дополнительных исследований.

Выделяют три основных подхода к определению трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз: нормативный, статистический и экспертный.

Нормативный подход при определении трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз предполагает использование установленных нормативов времени, которые необходимы для выполнения различных видов экспертных исследований. Этот подход основан на анализе типичных задач, которые решаются в процессе экспертизы, и учёте временных затрат на каждую из них. К преимуществам такого подхода можно отнести упрощение планирования и организации работы экспертных учреждений, возможность объективной оценки нагрузки экспертов, обеспечение единых стандартов качества и сроков выполнения экспертиз. К недостатку, а точнее ограничению данного подхода относится индивидуальная особенность каждого слушателя, которая может потребовать дополнительных временных затрат. Поэтому на практике нормативы часто используются как ориентир, но с возможностью их корректировки в зависимости от конкретных обстоятельств.

Статистический подход при определении трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз заключается в использовании методов математической статистики для анализа данных, связанных с временными затратами на выполнение различных видов экспертиз. Этот подход позволяет более точно оценить трудоёмкость экспертных работ, что важно для планирования, нормирования труда и распределения ресурсов. Преимуществом данного метода выступает объективность, точность, прогнозируемость и оптимизация. Оценка трудоёмкости основывается на реальных данных, а не на субъективных мнениях.

Экспертный подход при определении трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз заключается в использовании знаний и опыта квалифицированных специалистов для оценки временных и ресурсных затрат, необходимых для проведения экспертизы. Этот подход применяется, когда отсутствуют точные нормативы или когда каждая экспертиза имеет уникальные особенности, требующие индивидуального подхода. Преимущества экспертного подхода включают в себя гибкость (позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого случая), высокую точность (оценка проводится специалистом с большим опытом в данной области) и возможность адаптации к новым методам и технологиям. Недостатки экспертного подхода: оценка может зависеть от личного опыта и мнения эксперта; процесс требует значительных временных затрат на анализ и оценку.

Определение сложности судебно–медицинской экспертизы выступает, наверное, основным фактором при нормировании труда. При определении сложности судебно–медицинской экспертизы учитываются объективно существующие обстоятельства, которые влияют на длительность и трудоёмкость производства экспертных исследований. Можно выделить несколько признаков сложности судебно–медицинской экспертизы: количество объектов (более трёх объектов или более 200 листов материалов дела, представленных на исследование), объём объекта экспертного исследования (более 200 листов материалов дела или иной подлежащей исследованию документации, представленной на исследование), множественность поставленных вопросов (наличие трёх и более поставленных на разрешение эксперта вопросов, каждый из которых требует проведения полноценного экспертного исследования с использованием специальных знаний).

Таким образом, нормирование труда в судебно–медицинской экспертизе является необходимым инструментом для обеспечения эффективной и качественной работы экспертных учреждений. Оно требует постоянного совершенствования с учётом изменений в законодательстве, внедрения новых технологий и методов исследования, а также учета специфики работы экспертов.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Горчакова Л.П., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Направления совершенствования системы трудовой мотивации и стимулирования в АУ ВО ОЦРДП «Парус надежды»**

Проведённое исследование мотивации и стимулирования персонала в медико–социальном отделении № 2 АУ ВО ОЦРДП «Парус надежды» требуют проведения мероприятий по совершенствованию данной системы в целях удовлетворения тех потребностей, которые являются приоритетными для сотрудников отделения и достижения целей деятельности учреждения. Мы выяснили, что для сотрудников отделения имеют важное значение условия работы и признание со стороны общества значимости выполняемых ими функций. Повышение уровня этих факторов не требует значительных финансовых затрат, в данном случае важно правильно организовать работу в данном направлении со стороны руководства учреждения и непосредственного руководителя отделения, что положительно скажется на мотивации сотрудников к труду.

В первую очередь, необходимо вести постоянную работу с коллективом по повышению интереса к достижению ценностей и миссии учреждения, говорить о высокой социальной значимости выполняемой работы – сохранение и укрепление здоровья граждан. Это можно выполнять на собраниях коллектива, путём подготовки советующего печатного материала.

Необходимо продумать систему нематериальной мотивации, включив доступные для внедрения в учреждении инструменты. В качестве возможных для применения следует рассмотреть такие, как:

благодарственные письма и грамоты не только к профессиональным праздникам и юбилеям, но и в отношении других поводов: окончание квартала, высокий уровень оценки сотрудника пациентами отделения и т.д., развивать наставничество для привлечения и наиболее быстрой адаптации новых сотрудников, особенно молодых специалистов. Программа наставничества будет эффективной, если будет предусмотрена материальная стимуляция самих наставников. В таком случае они будут заинтересованы в качественном участии в работе с молодым или вновь принятым сотрудником, повышать престижность профессии медицинских и социальных работников, например, за счёт направления сотрудников для участия в профессиональных конкурсах.

Хорошим нематериальным инструментом будет система непрерывного обучения персонала на рабочем месте. Такая система подразумевает применение закреплённых стандартов, постоянный обмен опытом, проведение обучающих лекций, повышение организационной культуры. Можно разработать внутри отделения свой обучающий курс, например, для инструктора по лечебной физкультуре. По итогам обучения целесообразно

проводить небольшое тестирование с целью закрепления полученных знаний у обучающихся.

В качестве инструмента нематериального стимулирования в учреждении можно применить такой современный метод, как геймификация. В качестве награды могут служить рейтинговые таблицы, которые будут доступны для сведения не только сотрудникам, но и пациентам.

Также, внутри учреждения можно периодически проводить конкурсы и соревнования по интересам и хобби сотрудников, при их совместном участии. Это поможет коллективу лучше узнать друг друга, завести новые знакомства, поделиться не только профессиональными знаниями, но и теми умениями, которые сотрудник совершенствует собственными силами. Это могут быть спортивные (например, шахматы) либо творческие (например, караоке) соревнования. Для эффективного применения такой стимуляции необходимо соблюдать ряд правил: участие в таких конкурсах не должно быть принудительным, они должны быть организованы на хорошем уровне.

Рекомендуется усовершенствовать процесс набора персонала, например, испытывать кандидатов на основании разнообразных кейсов и техник (разработать в учреждении). Данные меры позволят «отсеивать» на стадии отбора кандидатов на замещение вакантных должностей, не только с точки зрения их несоответствия профессиональным требованиям, но и с точки зрения проявления кандидатами интереса к ценностям самого учреждения, традициям, сложившимся в коллективе.

Одним из материальных неденежных стимулов может выступить стремление администрации учреждения к постоянному совершенствованию технического оснащения рабочих мест сотрудников, повышение комфортности условий работы.

Таким образом, предложенные рекомендации помогут решить ключевые проблемы, связанные с мотивацией персонала к качественному выполнению своих обязанностей, удержания кадров на рабочем месте, повышения удовлетворённости в условиях своей работы. Реализация предложенных мероприятий несёт в себе риски существенных временных и трудовых затрат, риск несоответствия результатов проведённых мероприятий ожиданиям от их внедрения. Однако, не реагирование на уже существующие проблемы может повлечь за собой более серьёзные последствия и повлиять на уровень оказания социально медицинских услуг в учреждении в целом.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Табачникова М.Б.**

**Енина А.П., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Мотивация медицинского персонала стоматологических клиник**

Основная цель здравоохранения – увеличить продолжительность и качество жизни населения, снизить уровень смертности и инвалидности, обеспечить гарантированные Конституцией РФ права граждан в сфере здравоохранения. Чтобы добиться этой цели, необходимо направить и сосредоточить внимание на субъектах здравоохранения, то есть людях, которые непосредственно занимаются этим, а именно – на мотивации медицинского и вспомогательного персонала. Ведь именно замотивированный человек будет прилагать все усилия для достижения поставленных целей.

Особую значимость изучение мотивации и стимулирования труда приобретает на современном этапе, когда рыночные механизмы финансирования медицинских организаций не всегда сопровождаются адекватной системой оплаты и стимулирования труда. В то же время труд медицинского персонала связан с высокой степенью ответственности, выраженным психоэмоциональным напряжением, и соответственно поэтому, требует эквивалентного вознаграждения, которое стимулирует персонал к повышению качества медицинской помощи.

Объектом исследования является БУЗ ВО «ВКСП №3». Целью является исследование системы мотивации сотрудников БУЗ ВО «ВКСП №3», одна из стоматологических поликлиник города Воронежа.

В исследуемом учреждении БУЗ ВО «ВКСП №3» проводилось анкетирование сотрудников. Анкетирование анонимное.

В социологическом опросе принимали участие специалисты различного профиля: терапевты, хирурги, ортопеды, ортодонты, врачи–стоматологи детские и общие. Всего было опрошено 27 человек.

В части общих вопросов анкета содержит общие вопросы касаясь пола, возраста, занимаемой должности.

На первом этапе респонденты должны были оценить факторы мотивации по степени важности. На основании результатов было произведено ранжирование факторов мотивации по уровням пирамиды Маслоу. Наиболее значимыми для работников организации в настоящее время являются такие факторы как: возможность выбора времени отпуска, удобный график, социальные льготы.

Анализ показал, что врачи–стоматологи в большей степени не удовлетворены отдельными аспектами условий своего труда. В первую очередь это касалось возможности должностного продвижения, размера заработной платы, необходимости решения новых проблем, самостоятельности в работе и соответствия работы личным способностям. Меньше всего неудовлетворенность вызывало отношение с непосредственным руководителем. Больше

всего врачи–стоматологи во всех видах были удовлетворены отношениями с коллегами.

Удовлетворенность условиями на своем рабочем месте (комфортная обстановка, наличие необходимого оборудования и техники, хорошие санитарные условия) оценивалась по 5-балльной шкале. У врачей–стоматологов средний балл составлял  $4,0 \pm 0,75$ , у среднего медицинского персонала  $4,5 \pm 0,9$ .

Что касается методов денежной материальной мотивации, они включают оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты, материальную помощь. Основным недостатком материальной мотивации является не очень высокий оклад.

Система нематериальной мотивации развита только в отношении премирования работников грамотами и благодарностями на различных уровнях, социальными гарантиями в виде оплачиваемого отпуска, больничного и медицинского страхования.

При этом корпоративная культура слаборазвита: мало проводится мероприятий для сплочения коллектива, существуют некоторые барьеры для проявления инициативы персонала.

На основании анкетирования персонала были проанализированы ответы респондентов. Ключевыми или знаковыми были ответы на вопросы: работа врача ценится по достоинству в нашем обществе не в полной мере; работа нравится, но слишком мал уровень заработной платы; большой объем работы и стресс на работе. Многие из опрошенных считают, что методы мотивации как материальные, так и моральные оказывают влияние на качество работы.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют предложить следующие направления для совершенствования системы мотивации персонала БУЗ ВО «ВКСП №3»:

- организовывать на регулярной основе оплачиваемое обучение и повышение квалификации;
- стажировки за рубежом за счет средств организации;
- внедрить проведение социально–психологических тренингов для создания благоприятной обстановки в коллективе;
- участвовать вместе с руководителем в разработке целей и показателей, по которым можно оценить результаты труда медицинского персонала;
- выражать публичное признание и благодарность сотрудникам, чьи результаты заслуживают уважения;
- организация корпоративных мероприятий, приуроченных к праздникам.

**Научный руководитель – к.э.н., ст. преп. Майорова В.В.**

**Жданова И. Ю., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Организация деятельности медицинских учреждений на основе бережливых технологий**

Современная система здравоохранения сталкивается с множеством вызовов, среди которых можно выделить необходимость повышения качества медицинских услуг, оптимизации процессов обслуживания пациентов и эффективного использования ресурсов. В условиях ограниченного финансирования и растущих ожиданий со стороны пациентов, медицинские учреждения вынуждены искать новые подходы к организации своей деятельности. Одним из таких подходов являются бережливые технологии, которые изначально были разработаны для производственной сферы, но в последние годы активно внедряются и в здравоохранение. Бережливое производство направлено на минимизацию потерь и оптимизацию процессов, что особенно актуально для медицинских учреждений, где каждая минута и каждый ресурс имеют значение.

В современных условиях многие медицинские учреждения продолжают функционировать по устаревшим моделям, не учитывающим современные требования к качеству и скорости обслуживания. Существующие проблемы в организации процессов обслуживания приводят к потере времени и ресурсов, а также снижению качества медицинских услуг. В условиях растущей конкуренции и повышения требований со стороны пациентов, внедрение бережливых технологий становится не просто желательным, а необходимым шагом для обеспечения устойчивого развития медицинских организаций.

Для разработки стратегии повышения качества услуг и оптимизации процессов БУЗ ВО «Борисоглебская РБ» был проведен анализ существующей системы. В качестве основного метода оценки внутренних и внешних факторов использовался SWOT-анализ, позволивший выявить слабые стороны, которым относятся: низкая автоматизация процессов; дефицит взаимодействия между подразделениями; устаревшие протоколы оказания услуг; неэффективное использование ресурсов, финансовые потери.

Значительная часть бюджета тратится на дублирующие услуги, закупку медикаментов с истекшим сроком годности, использование устаревшего оборудования, которое в свою очередь приводит к повторному исследованию диагностики.

Кадровый дисбаланс, который проявляется через дефицит специалистов в ключевых областях (терапевты, хирурги, травматологи, функциональные диагносты) при избытке административного персонала.

Нерациональная инфраструктура, когда больницы общего профиля берут на себя узкоспециализированные задачи, для которых недостаточно

ресурсов, вместо передачи их в профильные центры. Длительные очереди на диагностику и лечение из-за перегруженности отдельных учреждений.

Избыточная отчётность – медицинские работники тратят до 30% рабочего времени на заполнение форм, отчётов и согласование действий с вышестоящими инстанциями. Сложные процедуры лицензирования: открытие новых отделений или внедрение технологий требует многоэтапных согласований, что замедляет развитие системы.

Административные барьеры для пациентов, когда получение квот на высокотехнологичную помощь, оформление льгот сопровождается длительными процедурами. Последствия – снижение мотивации персонала из-за рутинной бумажной работы. Задержки в оказании экстренной и плановой помощи. Коррупционные риски при взаимодействии с регулирующими органами.

Низкая координация между подразделениями неотработанная единая информационная система, выражающаяся в том, что данные пациентов (история болезней) не передаются между поликлиниками, стационарами и лабораториями. Например, при переводе больного из районной больницы в областную требуется повторная диагностика.

Разобщённость уровней помощи, т.е. первичное звено (терапевты) слабо взаимодействует со специализированными центрами, что приводит к несвоевременному направлению пациентов.

Снижение качества услуг. Использование методов, не соответствующих современным клиническим рекомендациям, из-за недостатка финансирования или низкой квалификации персонала.

Перегрузка медицинских работников, ведущая к тому, что врачи принимают до 40 пациентов в день, что ведёт к формальному подходу и ошибкам.

Дефицит контроля качества: отсутствие независимой оценки работы медучреждений и системы обратной связи.

Перечисленные проблемы взаимосвязаны. Бюрократия усугубляет неэффективность ресурсов, а слабая координация ведёт к снижению качества услуг. Например, задержки в поставках лекарств из-за бюрократических проволочек, что приводят к нерациональному использованию бюджета и ухудшают лечение пациентов.

Таким образом, системные проблемы здравоохранения требуют комплексного подхода, включая цифровизацию, оптимизацию управления и повышение прозрачности процессов. Без их решения невозможно обеспечить доступность и качество медицинской помощи для населения. Для решения этих проблем, мы предлагаем использовать Lean-инструменты.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Булавина И.В.**

**Исрафилов Э. Ш. о., маг. 1 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Методические аспекты совершенствования неотложной медицинской помощи на основе инструментов менеджмента качества**

Система менеджмента качества представляет собой структурированный подход к управлению организацией, который направлен на непрерывное улучшение деятельности организации для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон (клиентов, сотрудников, партнеров) и успешного достижения стратегических и тактических целей.

К основным элементам системы менеджмента качества следует отнести: структуру управления, персонал, документирование операций, обеспечивающие бизнес-процессы, ресурсное обеспечение, регламенты, практики, стандарты. Роль и назначение системы менеджмента качества в сфере здравоохранения состоит в обеспечении высокого качества предоставляемой населению медицинской помощи, обеспечении безопасности пациентов и социально-экономической эффективности работы медицинской организации, соответствия предоставляемой медицинской помощи действующим нормативно-правовым актам и стандартам качества.

Внедрение ключевых принципов системы менеджмента качества (процессный и системный подход, пациентоориентированность, непрерывное улучшение и др.) позволяет медицинским организациям повысить, уровень удовлетворенности пациентов работой учреждения, оптимизировать бизнес-процессы, достигнуть долгосрочного успеха и конкурентоспособности на рынке платных медицинских услуг. Кроме того, следование этим принципам также помогает медицинским учреждениям соответствовать международным стандартам, таким как ISO 9001 или JCI (Joint Commission International), что особенно важно для повышения доверия пациентов и партнеров.

Процесс внедрения системы менеджмента качества в деятельность медицинской организации, на наш взгляд, должен включать в себя следующие этапы: первый этап – анализ текущей ситуации с последующим выявлением направлений будущих улучшений; второй этап – определение целей, задач, принципов и инструментов системы менеджмента качества, которые должны быть закреплены приказом руководителя медицинской организации; третий этап – формирование команды исполнителей и распределение между ними обязанностей; четвертый этап – разработка документации; пятый этап – обучение и подготовка персонала; шестой этап – внедрение корректирующих процессов и процедур в деятель-

ность медицинской организации; седьмой этап – мониторинг и внутренний аудит эффективности действующей системы менеджмента качества с последующей реализацией корректирующих мероприятий.

Неотложная медицинская помощь оказывается при внезапных острых заболеваниях, состояниях. Организация и оказание неотложной медицинской помощи требуют четкой структуры, квалифицированного персонала, достаточной ресурсной обеспеченности, современного оборудования и строгого соблюдения действующих медицинских стандартов. Эти меры направлены на обеспечение оперативности, безопасности и высокого качества помощи, что особенно важно для спасения жизни и здоровья пациентов в критических ситуациях.

Исходя из порядка оказания неотложной медицинской помощи, можно выделить следующие возможные риски: клинические, связанные с ошибками в диагностике состояния пациента; организационные, вызванные задержкой в предоставлении медицинской помощи; риски безопасности для пациентов и персонала медицинской организации; правовые риски, обусловленные обращением граждан в судебные инстанции, потерей доверия общества к сфере здравоохранения в целом.

Для минимизации рисков этих рисков свою эффективность на практике доказали следующие инструменты менеджмента качества: процессный цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), стандартизация, диаграмма Исикавы (причинно–следственный анализ), бенчмаркинг, картирование процессов, система организации рабочего пространства 5S.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Голикова Г.В.**

**Казакова А.В., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Практические аспекты развития пациентоориентированности в медицинской организации**

Актуальность исследования заключается в том, что современные условия требуют от руководителей систем здравоохранения радикального пересмотра подходов к предоставлению медицинской услуг и обеспечению их эффективности. Происходит смещение фокуса от модели, организованной вокруг медицинских учреждений, к пациентоориентированной модели, с фокусом на пациенте, а также его окружении. Пациентоориентированность представляет собой заинтересованность медицинского учреждения в удовлетворенности своих пациентов после оказания медицинской помощи, медицинских услуг, ввиду чего ведется постоянный анализ и оценка их удовлетворенности, обратная связь с целью повышения качества оказываемых медицинских услуг.

Специалисты в медицинской сфере отмечают, что на текущий момент времени внедрение инструментов пациентоориентированной модели в государственном медицинском учреждении возложено исключительно на медицинский персонал. Недостаток разработанности системы знаний о данном вопросе (однодневные тренинги и обучающие занятия, которые не дают комплексные знания и компетенций) и отсутствие системы мотивации затрудняют внедрение пациентоориентированных инструментов в деятельность медицинских учреждений.

Бюджетное учреждение здравоохранения Воронежской области «Воронежский областной клинический онкологический диспансер» (БУЗ ВО «ВОКОД») было создано на основании постановления Совета Народных Комиссаров СССР от 30.04.1945 №935 «О мероприятиях по улучшению медицинской помощи онкологическим больным» и решения №740 исполкома Воронежского областного Совета депутатов трудящихся от 05.06.1945 как Государственное учреждение здравоохранения «Воронежский областной онкологический диспансер». Охарактеризуем степень пациентоориентированности данной медицинской организации.

За 2019 год в адрес БУЗ ВО «ВОКОД» поступило 306 обращений граждан. Из них в департамент здравоохранения Воронежской области – 282 обращения. Количество обращений признанных обоснованными за данный период – 0. Количество письменных обращений, содержащих благодарности – 24. Количество повторных обращений – 25. В ходе личного приема руководителя организации рассмотрено 119 обращений граждан. Все обращения рассмотрены с участием заявителя и руководства БУЗ ВО «ВОКОД». По 187 обращениям проведены заседания врачебной комиссии. Все обращения удовлетворены в ходе рассмотрения.

За 9 месяцев 2020 года в адрес БУЗ ВО «ВОКОД» поступило 268 обращений граждан. Количество обращений признанных обоснованными за данный период – 0. Количество письменных обращений, содержащих благодарности – 12. Количество повторных обращений – 16. В ходе личного приема руководителя организации рассмотрено 206 обращений граждан. Все обращения рассмотрены с участием заявителя и руководства БУЗ ВО «ВОКОД». По 161 обращению проведены заседания врачебной комиссии. Все обращения удовлетворены в ходе рассмотрения.

По данным опроса, проведенного БУЗ ВО «ВОКОД», для 58% опрошенных, самым важным аспектом при посещении клиники является быстрота обслуживания, для 34% – удобное расположение кабинетов и простота навигации, для 28% – атмосфера в медицинском центре, а для еще 14% – приветливость персонала. При этом, 39% опрошенных не удовлетворены скоростью обслуживания, 32% – общением с сотрудниками регистратуры, 26% респондентов разочарованы приемом врача. Чаще всего пациентов раздражает формализм и отсутствие вовлеченности в проблему со стороны специалиста (64%), то, что врач отвлекается на другие дела (33%). Сегодня для россиян в равной степени важна квалификация врачей, оснащение клиники высокотехнологичным оборудованием и внимательное отношение медицинских работников. Именно поэтому одним из приоритетных направлений развития современной медицины являются пациентоориентированность или пациентоцентричность.

На основе результатов проведенного исследования предлагается пациентоориентированная модель для отделения платных услуг БУЗ ВО «ВОКОД». Такая модель включает четыре основных элемента: 1) менеджмент, включая построение системы бизнес-процессов и внедрение новых технологий управления; 2) оказание качественной медицинской помощи, предполагающее использование медицинскими работниками современного оборудования, лекарственных препаратов, профессиональных знаний и навыков, а также создание комфортной среды в учреждении; 3) профессиональные сотрудники; 4) Коммуникации. Принципы пациентоориентированности должны применяться на всех этапах взаимодействия пациента и медицинского учреждения. Состав и наполнение элементов предложенной модели могут использоваться в качестве чек-листа при проведении мониторинга, оценки соблюдения и реализации принципов пациентоориентированности и принятия управленческих решений. На каждом этапе применения модели необходимо проявлять эмпатию и уважение к предпочтениям пациентов и сопровождающих их лиц, а также учитывать этические нормы и правила.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Борзаков Д.В.**

**Калашников П.И., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Экономическая значимость пациенто–ориентированного подхода в системе ОАО "РЖД–Медицина"**

В современной экономике здравоохранения всё большее внимание уделяется пациенто–ориентированному подходу, который предполагает фокусирование на потребностях, ожиданиях и удовлетворённости пациентов. Этот подход не только улучшает качество медицинских услуг, но и имеет значительный экономический эффект. В данной статье рассматривается экономическая значимость пациенто–ориентированного подхода в системе ОАО "РЖД Медицина" и его восприятие пациентами в Российской Федерации.

Пациенто–ориентированный подход — это стратегия, при которой медицинские услуги разрабатываются и предоставляются с учётом индивидуальных потребностей пациентов. Основные элементы такого подхода включают:

1. Удобство и доступность — сокращение времени ожидания, удобное расписание приёмов, доступность медицинских услуг в удалённых регионах.

2. Качество обслуживания — высокий уровень профессионализма медицинского персонала, использование современных технологий.

3. Эмоциональная поддержка — уважительное отношение к пациентам, внимание к их психологическому состоянию.

4. Обратная связь — возможность для пациентов выражать своё мнение и влиять на улучшение услуг.

Экономическая значимость такого подхода заключается в повышении лояльности пациентов, снижении затрат на лечение хронических заболеваний за счёт профилактики и ранней диагностики, а также в оптимизации использования ресурсов медицинских учреждений.

ОАО "РЖД Медицина" — одна из крупнейших корпоративных медицинских сетей в России, обеспечивающая медицинское обслуживание сотрудников РЖД и их семей. Сеть включает более 400 медицинских учреждений, расположенных по всей стране. Уникальность ОАО "РЖД Медицина" заключается в её интеграции с транспортной инфраструктурой, что позволяет обеспечивать медицинской помощью даже в отдалённых регионах.

Внедрение пациенто–ориентированного подхода в ОАО "РЖД Медицина" имеет особое значение, так как это способствует повышению удовлетворённости пациентов, улучшению здоровья сотрудников компании и, как следствие, повышению производительности труда.

Экономическая значимость пациенто–ориентированного подхода

1. Снижение затрат на лечение. Пациенто–ориентированный подход способствует ранней диагностике заболеваний и их профилактике, что снижает затраты на лечение хронических заболеваний и осложнений. Например, своевременное выявление и лечение сердечно–сосудистых заболеваний позволяет избежать дорогостоящих операций и длительной реабилитации.

2. Повышение лояльности пациентов. Удовлетворённые пациенты чаще обращаются за медицинской помощью в те же учреждения, что обеспечивает стабильный поток клиентов и снижает затраты на привлечение новых пациентов.

3. Оптимизация использования ресурсов. Учёт потребностей пациентов позволяет более эффективно распределять ресурсы медицинских учреждений. Например, внедрение электронной записи и онлайн–консультаций снижает нагрузку на персонал и сокращает время ожидания.

4. Улучшение здоровья населения и экономический рост. Здоровые сотрудники — это основа экономической стабильности компании. Пациенто–ориентированный подход в ОАО "РЖД Медицина" способствует снижению заболеваемости среди сотрудников РЖД, что напрямую влияет на восприятие пациенто–ориентированного подхода в глазах пациентов РФ.

По данным опросов, пациенты в Российской Федерации всё больше ценят удобство, качество и индивидуальный подход в медицинских услугах. Внедрение пациенто–ориентированного подхода в ОАО "РЖД Медицина" получило положительные отзывы от пациентов, особенно в следующих аспектах:

- Доступность медицинских услуг — благодаря широкой сети учреждений и интеграции с транспортной инфраструктурой.
- Использование современных технологий — электронная запись, телемедицина, цифровые медицинские карты.
- Высокий уровень сервиса — внимание к потребностям пациентов, комфортные условия пребывания в медицинских учреждениях.

Пациенто–ориентированный подход в системе ОАО "РЖД Медицина" имеет значительный экономический эффект, который проявляется в снижении затрат на лечение, повышении лояльности пациентов и оптимизации использования ресурсов. Для пациентов Российской Федерации такой подход становится важным критерием выбора медицинских услуг, что подчёркивает его актуальность и необходимость дальнейшего развития. Внедрение и совершенствование пациенто–ориентированного подхода в ОАО "РЖД Медицина" может служить примером для других медицинских учреждений страны, способствуя улучшению системы здравоохранения в целом.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Исаева Е.М.**

**Коржова Н.В., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Основные вопросы межсекторального взаимодействия системы здравоохранения и СО НКО**

За рубежом область деятельности некоммерческих организаций в сфере здравоохранения является одной из самых успешных, что, по мнению исследователей, обусловлено особенностями государственного управления территориями на основе принципа субсидиарности, а также традиционной гражданской инициативностью и наличием у частных организаций права оказывать социальные услуги, а также активным продвижением системы благотворительности в виде пожертвований.

Несмотря на значительный потенциал межсекторального взаимодействия между системой здравоохранения и СО НКО, его реализация в Российской Федерации сталкивается с рядом проблем. Эти проблемы носят как системный, так и локальный характер и могут существенно ограничивать эффективность сотрудничества.

Одной из ключевых проблем является сложность административных процедур, связанных с участием СО НКО в государственных программах и проектах. Это включает – длительные процессы согласования и утверждения проектов, чрезмерные требования к отчетности и документации организации и отсутствие четких механизмов взаимодействия между государственными органами и НКО.

В долгосрочной перспективе бюрократические барьеры снижают оперативность и гибкость СО НКО, что затрудняет реализацию проектов, ограничивает их масштабирование и продолжение.

Финансовая неустойчивость СО НКО является серьезной проблемой. Основные причины связаны с ограниченностью государственного финансирования, зависимостью от грантов и пожертвований, которые носят нерегулярный характер и высокая конкуренция за ресурсы со стороны коммерческих организаций. Недостаток финансирования способствует сокращению программ, снижению качества услуг и ограничению возможностей для развития третьего сектора.

Недостаточная координация между системой здравоохранения и СО НКО часто приводит к дублированию функций, несогласованности действий и неэффективному использованию ресурсов. Например, некоторые группы населения (многодетные семьи, дети с тяжелыми заболеваниями) могут получать помощь от нескольких организаций, в то время как другие (люди, живущие с ВИЧ, представители уязвимых групп населения) остаются без поддержки.

Существует ряд проблем с благотворительными пожертвованиями на

деятельность СО НКО по профилактике ВИЧ–инфекции от здоровых членов общества, что подтверждено исследованиями. Помощь населения людям, живущим с ВИЧ–инфекцией, является одной из самых недостаточных направлений благотворительности, наряду с помощью бездомным, химически зависимым и бывшим заключённым, а также имеет наиболее низкий процент пожертвований на осуществление деятельности СО НКО.

Многие государственные учреждения и медицинские работники недостаточно осведомлены о возможностях и компетенциях СО НКО. Кадровый функционал системы здравоохранения не нацелен на вторичную профилактику ВИЧ–инфекции среди представителей ключевых групп риска и имеет ограниченный доступ временных и функциональных ресурсов, а также зеркально представители ключевых групп риска испытывают дефицит доверия их представителей к системе здравоохранения.

Несмотря на наличие нормативно–правовой базы, регулирующей деятельность СО НКО, многие аспекты их взаимодействия с системой здравоохранения остаются не до конца проработанными. Это включает отсутствие преференций для участия НКО в государственных закупках, ограниченное количество нормативно–правовых актов и сложности в получении налоговых льгот и других форм поддержки.

Многие СО НКО сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированных специалистов, что связано с низким уровнем оплаты труда в некоммерческом секторе, отсутствием программ обучения и повышения квалификации для сотрудников НКО и высокой текучестью кадров, имеющих потребительскую позицию.

Особое внимание хочется отметить тому факто, что взаимодействие системы здравоохранения и СО НКО неравномерно развито по регионам России. В некоторых регионах наблюдается активное сотрудничество, в то время как в других оно практически отсутствует. Региональная неравномерность приводит к неравенству в доступе к медицинским и социальным услугам. Например, ВИЧ–положительные жители Воронежской области, которые наблюдаются в Центрах СПИД соседних регионов (Липецкая, Тамбовская, Курская область и др.) становятся фактически лишены услуг СО НКО в привычном формате и продолжают онлайн взаимодействие с профильной Воронежской организацией.

Также многие проекты, которые реализуют СО НКО не подвергаются системной оценке эффективности. Это связано с отсутствием четких критериев оценки, недостатком ресурсов для проведения мониторинга и анализа и нежеланием участников делиться данными (проекты, которые подаются в качестве заявок в фонды представляют интеллектуальную собственность). Отсутствие оценки эффективности затрудняет выявление лучших практик и внесение необходимых корректировок, в том числе со стороны здравоохранения.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Табачникова М.Б.**

**Лыскина М.В., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Оптимизация деятельности фельдшерско–акушерских пунктов в Репьевском муниципальном районе**

Фельдшерско–акушерские пункты (ФАПы) играют ключевую роль в обеспечении медицинской помощи сельскому населению. Они являются первым звеном в системе здравоохранения, особенно в отдалённых и труднодоступных районах. Однако, в условиях ограниченных ресурсов и кадрового дефицита эффективность их деятельности часто снижается. Оптимизация деятельности ФАПов может стать важным шагом к улучшению качества медицинской помощи для сельских жителей.

Основные функции фельдшерско–акушерского пункта: оказание первичной медицинской помощи; проведение профилактических мероприятий; организация вакцинации; экстренная медицинская помощь при неотложных состояниях.

Для сельских жителей, особенно пожилых людей и семей с детьми, ФАПы являются единственным источником медицинской услуг. Деятельность на ФАПе сопряжена с рядом проблем: дефицит квалифицированных кадров, устаревшее оборудование, низкая доступность специализированной помощи для прикрепленного населения, логистические трудности (затруднена доставка медикаментов и оборудования в отдалённые районы).

В целях совершенствования работы ФАПов в БУЗ ВО «Репьевской РБ» приняты следующие меры:

1) Укрепление материально–технической базы. ФАПы поэтапно оснащаются современным оборудованием (например, портативными аппаратами ЭКГ). Обеспечиваются необходимыми расходными материалами.

2) Подготовка кадров. Организовано дополнительное обучение для фельдшеров и акушерок. Увеличен уровень заработной платы (за счёт стимулирующей выплаты) и предоставлены социальные льготы для работников ФАПов на уровне муниципального района. Запланировано привлечение молодых специалистов через программы целевого обучения.

3) Развитие телемедицины. Организованы консультации с врачами узких специальностей через телемедицинские платформы. Проводится обучение сотрудников ФАПов работе с цифровыми технологиями. Организовано использование мобильных медицинских комплексов для охвата отдалённых населённых пунктов.

4) Создана централизованная система снабжения ФАПов медикаментами.

5) Организована и оптимизирована профилактическая работа с населением. Сельские жители активно вовлекаются в программы диспансеризации и вакцинации. Регулярно проводятся образовательные мероприятия по популяризации здорового образа жизни с населением.

Реализация перечисленных мер позволила повысить медицинской помощи для сельских жителей, снизить нагрузку на основной корпус районной больницы, улучшить показатели здоровья населения (снижение заболеваемости, увеличение выявляемости заболеваний и факторов их риска, продолжительности жизни), повысить удовлетворённость сельских жителей качеством медицинских услуг.

Оптимизация деятельности фельдшерско–акушерских пунктов на территории Репьёвского района – это важный шаг к улучшению качества медицинской помощи в сельской местности. Решение проблем кадрового дефицита, укрепление материально–технической базы, внедрение цифровых технологий и развитие профилактической работы позволят сделать медицинскую помощь более доступной и эффективной. Это не только улучшит здоровье сельского населения, но и внесёт вклад в развитие системы здравоохранения в регионе в целом.

**Научный руководитель – к.м.н., преп. Вавилова О.В.**

**Машкова В.Ю., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Возможные препятствия для внедрения СМК в медицинских организациях**

Ключевым фактором для конкурентоспособного существования медицинских организаций на сегодняшний день является наличие инструмента для управления качеством оказываемых услуг. Наличие в медицинской организации системы менеджмента качества (СМК) является объективным свидетельством того, что организация обладает необходимыми ресурсами и технологиями оказания качественной и безопасной медицинской помощи, отвечающей установленным нормативным требованиям и требованиям потребителей.

Проблема управления качеством медицинской помощи в Российской Федерации в условиях ограниченных ресурсов и региональных различий порождает возможные препятствия для внедрения СМК в медицинских организациях. Вопрос введения эффективной СМК встает особенно остро в связи с условием сокращения бюджетного финансирования (на 12% в 2024 году). Повсеместное введение СМК в медицинских организациях позволило бы снизить издержки за счет оптимизации логистики медикаментов, ресурсного планирования. Препятствием для внедрения СМК в малых городах требует персонализированных решений. По данным Минздрава РФ, только 32% муниципальных клиник в отдаленных районах имеют возможности использования стандартов ISO 9001 из-за ограниченности ресурсов.

Неравномерность внедрения СМК в медорганизациях и большая разница в доступности качественной медицинской помощи для пациентов разных регионов вынуждает персонал скрывать ошибки в организации медицинской помощи, создавая мнимую картину благополучия. Имеет место отсутствие у руководителей разного уровня навыков анализа и устранения причин возникновения неблагоприятных факторов. Все это порождает дополнительные препятствия для внедрения СМК на местах со стороны местного руководства ЛПУ.

Продолжительность проектов по внедрению СМК в медицинских организациях значительно превышает сроки развертывания проектов в сравнении с внедрением СМК в других отраслях экономики. Длительность внедрения СМК в медицинской организации обусловлена необходимостью согласования с региональными министерствами. СМК требует тотального вовлечения всего медицинского персонала в процесс, когда каждый сотрудник должен иметь высокий уровень мотивированности в работе.

Одной из важнейших целей построения СМК в медицинских организациях является минимизация рисков и неблагоприятных ситуаций.

Региональное неравенство по внедрению эффективной работы СМК в первую очередь «бьет» по пациенту. Уровень и глубина вовлеченности в работу с пациентами носит характер личной инициативы со стороны ЛПУ. Так, в крупных поликлиниках Воронежа внедрена система обратной связи через Telegram–бота, что позволяет увеличить охват пациентов в опросах на 81%. Введена система удаленной записи и возможности оставить отзывы о полученной помощи. Тиражирование данного опыта в отдаленные районы области с последующим анализом позволило бы создать реальные критерии СМК для ЛПУ разных уровней.

Анализ текущей ситуации в медицинских организациях всех уровней говорит, что персонал не понимает важность идентификации пациентов. Отсутствует процедура триажа (сортировки пациентов). Бережливые технологии внедрены только на уровне регистратуры. Разработанные и утвержденные СОП, отражающие лучшие практики, не стали привычными действиями персонала.

Неверная оценка результатов деятельности медицинской организации в виде двойной и даже тройной отчетности препятствует развитию СМК. Если на этапе внедрения СМК нет понимания целей внутреннего аудита, когда вместо поиска основной причины несоответствий, и разработки корректирующих мероприятий используются карательные меры и «тушение пожара», то внедрение СМК тормозится. На наш взгляд руководству учреждения необходимо проводить мероприятия, направленные на мотивацию персонала к работе в новых условиях. Необходимо сформировать систему обучения персонала организации СМК и «бережливому производству» для придания ясности и прозрачности проводимых изменений.

Основным инструментом для внедрения СМК служит ISO 9001:2015. При реализации требований этого стандарта можно четко отследить специфику внедрения СМК в медицинских организациях как системы управления, а стандарты JCI и Практические рекомендации Росздравнадзора, которые предъявляют требования и описывают критерии исключительно в рамках внутреннего контроля качества и безопасности оказания медицинской помощи и используются для решения задач по использованию уникальных преимуществ организации и нивелированию ее слабых сторон. Ключевым условием успешного внедрения системы качества служит пассионарность персонала, выражающаяся в деятельном стремлении совершенствовать свою работу и повышать результативность всей организации.

Применение инструментов и методов управления изменениями также благоприятно сказывается на деятельности организации, направленной на повышение качества оказываемых услуг и, как следствие, большему удовлетворению потребителей.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Булавина И.В.**

**Погорелов В.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Конфликты при производстве судебно–медицинских экспертиз и способы их разрешения**

Судебно–медицинские эксперты работают в условиях высокой вероятности возникновения конфликтов. Некоторые причины конфликтов на рабочем месте, такие как высокая загруженность, могут быть характерны для разных профессий. Другие причины, такие как работа на местах преступлений, работа в условиях «нулевой терпимости к ошибкам» и возможность подвергнуться перекрестному допросу в суде, характерны исключительно для производства судебно–медицинских экспертиз. Таким образом, специфичность конфликтов при производстве судебно–медицинских экспертиз требует учета этого обстоятельства в управлении ими.

Содержание конфликта в медицинской сфере раскрывается через следующие элементы:

1) Стороны (субъекты) конфликта: интерперсональные: врач, пациент, администратор, родственник пациента, медсестра, исследователь, судмедэксперт, провизор, страховой агент; мезогрупповые: коллектив медицинской организации или его администрация, семья (группа родственников) пациента, общество защиты прав потребителей, бюро судебно–медицинской экспертизы, исследовательская группа, страховая медицинская организация.

2) Предмет конфликта: ресурсные объекты – физические, материальные, социальные, духовные.

3) Детерминанты, то есть причины возникновения конфликта: объективные причины: организационно–технические, финансовые (экономические); субъективные причины: информационно–деонтологические, диагностические, лечебно–профилактические, тактические.

4) Способы разрешения: досудебный: разрешение конфликта на уровне врача, заведующего отделением, администрации лечебного учреждения, клиничко–экспертной комиссией, этическим комитетом, городской арбитражной экспертной комиссии; судебный: органами государственной юрисдикции; органами негосударственной юрисдикции – специализированными третейскими судами.

5) Результаты разрешения конфликта: разрешение конфликта на досудебном уровне; исполнение решения суда.

Управление конфликтами, возникающими при производстве судебно–медицинских экспертиз должно основываться на целенаправленном воздействии на персонал организации с целью устранения причин, породив-

ших конфликт, приведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений и поддержание контролируемого уровня конфликтности

Возможные способы предотвращения и разрешения конфликтов:

- строгое соблюдение процессуальных норм и методик экспертизы;
- повышение прозрачности процесса производства судебно–медицинской экспертизы и обоснованности выводов;
- обучение экспертов навыкам успешного взаимодействия, коммуникации и управления конфликтами;
- создание механизмов для независимой проверки спорных экспертиз;
- правовая защита медицинских экспертов от внешнего давления и обеспечение их безопасности.

Причины конфликтов в ходе экспертных исследований разнятся в зависимости от процессуального статуса лиц, в отношении которых они производятся. Так, например, давление на экспертов может оказываться не только со стороны защитника, но и со стороны следователей и иных сотрудников правоохранительных органов. Причины конфликтов часто обусловлены социальным статусом лиц, в отношении которых производятся судебные экспертизы. Так, например, обвиняемые, потерпевшие, обладающие высоким социальным статусом, нередко стремятся подключить административный ресурс для того, чтобы воздействовать на ход и результаты судебной экспертизы.

Управление конфликтами в судебно–медицинской экспертизе требует, как профессиональной компетентности, так и соблюдения правовых и этических норм, чтобы обеспечить объективность и достоверность результатов. Данный процесс должен основываться на использовании в комплексе структурных, нормативных и межличностных методов (строгое соблюдение процессуальных норм и методик экспертизы; повышение прозрачности процесса производства судебно–медицинской экспертизы и обоснованности выводов; обучение экспертов навыкам успешного взаимодействия, коммуникации и управления конфликтами; создание механизмов для независимой проверки спорных экспертиз; правовая защита медицинских экспертов от внешнего давления и обеспечение их безопасности).

Таким образом, конфликты, возникающие при производстве судебно–медицинской экспертизы, можно классифицировать как по общим признакам, так и по специфическим, обусловленным особенностями деятельности экспертов (профессиональные конфликты; организационные конфликты; межличностные конфликты; этические конфликты; юридические конфликты; методические конфликты; эмоциональные конфликты; конфликты с внешними сторонами).

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Разгоняев С.В., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Пациентоцентричный подход в амбулаторно–поликлинических учреждениях здравоохранения**

В последние годы внимание к пациентоориентированности в здравоохранении значительно возросло, что связано с изменением парадигмы оказания медицинской помощи. Пациентоцентричная система оказания медицинской помощи ориентирована на потребности, предпочтения и ценности пациента, обеспечивая качественное и комфортное взаимодействие с медицинскими услугами. Основными методами и подходами, которые используются в такой системе являются:

- 1) Индивидуальный подход к каждому пациенту:
  - Учет личных особенностей пациента: возраст, пол, культурные и социальные аспекты, уровень здоровья.
  - Разработка персонализированных планов лечения с учетом предпочтений пациента.
- 2) Активное вовлечение пациента в процесс лечения:
  - Обучение пациента о его состоянии здоровья, методах лечения и профилактики.
- 3) Удобство и доступность медицинских услуг:
  - Создание удобных условий для получения медицинской помощи (например, онлайн–запись, телемедицина).
  - Минимизация времени ожидания и упрощение процессов записи на прием.
- 4) Эмоциональная поддержка и эмпатия:
  - Внимательное отношение к эмоциональному состоянию пациента.
  - Обучение медицинского персонала навыкам коммуникации и эмпатии.
- 5) Использование современных технологий:
  - Внедрение электронных медицинских карт (ЭМК) для удобства доступа к информации.
  - Использование телемедицины для удаленных консультаций и мониторинга состояния пациента.
- 6) Междисциплинарный подход:
  - Взаимодействие врачей разных специальностей для комплексного лечения.
  - Вовлечение других специалистов (например, психологов, социальных работников) при необходимости.
- 7) Обратная связь от пациентов:
  - Регулярный сбор отзывов и предложений от пациентов для улучшения качества услуг.

– Анализ удовлетворенности пациентов и внесение изменений в процессы.

8) Фокус на профилактику и здоровый образ жизни:

– Обучение пациентов методам профилактики заболеваний.

– Поддержка программ по здоровому образу жизни (например, отказ от курения, правильное питание)

Эти методы способствуют созданию доверительных отношений между пациентом и медицинским персоналом, повышают удовлетворенность пациентов и улучшают результаты лечения.

С внедрением бережливых технологий в БУЗ ВО «ВГКП №7» был проведен сравнительный анализ показателей за 2023 год и за 2024 год.

Отмечается четкая тенденция снижения количества пациентов «листа ожидания» к специалистам и на определенные виды исследований. Так общее количество пациентов, ожидающих приема офтальмолога снизилось на 23, невролога на 36, ревматолога 15, гастроэнтеролога на 22. Количество пациентов Ожидающих МРТ осталось на прежнем уровне. Данные показатели стали возможны в связи с проактивными обзвонами записанных пациентов и в случае отказа пациента от приема замещения вакантного слота пациентом из листа ожидания.

Общее количество письменных обращений граждан, поступивших в БУЗ ВО «ВГКП №7» (без благодарностей) в 2023 году составило 480, в 2024 году 430. Отмечается также изменение в положительную сторону структуры обращений. Так, по сравнению с предыдущим годом 231 обращение (53%) поступило непосредственно в медицинскую организацию. В 2023 году данный показатель составил 213 (44,3). Анализируя данную статистику можно говорить о доверительном отношении прикрепленного населения к администрации учреждения. Одновременно с этим снизилось количество повторных обращений с 10 в 2023 году до 6 в 2024 году. Отмечается увеличение благодарностей с 60 в 2023 году до 84 в 2024 году.

Увеличилось количество личных приемов руководителя по сравнению с предыдущими периодом и составило 53, за 2023 год 48. Данный показатель говорит о доверии к администрации учреждения.

Анализируя данные анонимного анкетирования пациентов следует отметить, что большинство пациентов отмечает положительные изменения в работе организации.

Внедрение бережливых технологий в БУЗ ВО «ВГКП №7» обеспечило сокращение времени ожидания пациентом оказания помощи, модернизацию сопровождающих лечение процессов (запись на прием, оформление и получение медицинской документации и пр.), увеличение доли времени непосредственного общения с врачом, и в целом, развитие пациентоцентричности амбулаторно–поликлинического учреждения.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Смирнова Я.В., маг. 2 к.**

Сибирский государственный университет науки и технологий

### **Механизмы формирования профессиональных компетенций работников сферы здравоохранения**

Непрерывное формирование профессиональных компетенций является критически важным аспектом в современном мире, где технологии, рынки и требования к специалистам постоянно меняются. Технологический прогресс, автоматизация и цифровизация трансформируют отрасли. Профессионалы должны постоянно обновлять свои знания и навыки, чтобы оставаться востребованными и эффективными. Работодатели ищут сотрудников, которые не только обладают базовыми навыками, но и готовы развиваться, учиться и внедрять новые подходы. Непрерывное обучение помогает выделиться среди конкурентов и повышает шансы на карьерный рост.

В медицине постоянное обучение помогает врачам применять современные методы лечения и диагностики. Во многих профессиях (например, юриспруденция, медицина, образование) существуют обязательные требования к повышению квалификации. Это связано с необходимостью соблюдения профессиональных стандартов и обеспечения высокого уровня услуг. Процесс обучения стимулирует интеллектуальное развитие, повышает уверенность в своих силах и мотивирует к достижению новых целей. Это также способствует предотвращению профессионального выгорания, так как человек чувствует себя вовлеченным и востребованным. Для компаний инвестиции в обучение сотрудников окупаются за счет повышения их производительности. В условиях быстро меняющегося мира профессионалы несут ответственность за то, чтобы их знания и навыки соответствовали современным требованиям. Это важно для обеспечения качества услуг и продуктов, которые они предлагают обществу.

Э.Ф. Зеер понимает под профессиональной компетентностью интегративное качество личности специалиста, включающее систему знаний и навыков, обобщенных способов решения типовых задач. По его мнению, профессиональная компетентность включает в себя методологическую, профессионально-практическую, личностную компетентность.

Профессиональные компетенции являются основой для оценки квалификации специалиста, его соответствия требованиям должности и способности достигать поставленных целей. Их развитие и совершенствование — ключевой фактор профессионального успеха и карьерного роста.

Ключевыми элементами процесса формирования профессиональных компетенций являются знания, навыки, опыт, личностные качества, способность к обучению. Формирование профессиональных компетенций работников сферы здравоохранения — это сложный и многогранный процесс, ко-

торый требует системного подхода. Для его успешной реализации используются различные механизмы, направленные на получение знаний, развитие навыков, формирование личностных качеств и адаптацию к изменениям в медицинской сфере.

Первым этапом формирования профессиональных компетенций являются образовательные программы. Базовое медицинское образование, включающее обучение в медицинских университетах, колледжах и училищах, где студенты получают фундаментальные знания по анатомии, физиологии, фармакологии и другим дисциплинам. Клиническая практика, подразумевающая включение студентов в реальную работу в медицинских учреждениях под руководством опытных специалистов. Последипломное образование – интернатура, ординатура и аспирантура, которые позволяют углубить знания и навыки в выбранной специализации.

Далее начинается активная фаза процесса непрерывного медицинского образования (НМО): курсы повышения квалификации (регулярное обучение по новым методам диагностики, лечения и профилактики заболеваний), семинары и вебинары, аккредитация и сертификация (подтверждение квалификации в соответствии с современными стандартами).

Работа в медицинских учреждениях является важным элементом формирования профессиональных компетенций, за счет применения знаний и навыков в реальных условиях, составления и реализации планов лечения пациентов, выполнения медицинских манипуляций. Клинические разборы и консилиумы, благодаря обсуждению сложных случаев с коллегами для выработки оптимальных решений, позволяют формировать клиническое мышление. Особое значение в формировании профессиональных компетенций играет самообразование (изучение современных технологий), участие в профессиональных сообществах, внедрение стандартов и протоколов лечения.

Формирование профессиональных компетенций работников сферы здравоохранения — это непрерывный процесс, который требует использования разнообразных механизмов. Образовательные программы, практическая деятельность, самообразование, развитие soft skills и участие в профессиональных сообществах играют ключевую роль в этом процессе. Важным аспектом является также адаптация к изменениям в медицине и внедрение новых технологий. Только комплексный подход позволяет медицинским работникам оставаться высококвалифицированными специалистами, способными оказывать качественную помощь пациентам.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Подвербных О.Е.**

**Сорокина Н.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Планирование развития инфекционной службы в медицинских организациях**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что инфекционные заболевания в структуре различных видов заболеваний, представляют серьезную опасность для здоровья и жизни населения не только отдельной страны, но и мира в целом. Такого рода заболевания являются очень распространенными.

Инфекционная служба в самом общем виде представляет собой совокупность из кабинетов инфекционных заболеваний (КИЗ), инфекционных отделений многопрофильных больниц, городских, областных и республиканских инфекционных больниц, на базе некоторых из которых располагаются кафедры инфекционных болезней, институтские клиники, клинические отделы научно-исследовательских институтов.

Структура инфекционной службы в РФ состоит из медицинских учреждений амбулаторно-поликлинического профиля и инфекционных стационаров. К учреждениям амбулаторно-поликлинического профиля относятся поликлиники, имеющие кабинеты инфекционных заболеваний (КИЗ). К инфекционным стационарам относятся инфекционные отделения многопрофильных больниц и инфекционные больницы.

В Российской Федерации наблюдается тенденция к сокращению мощностей инфекционной службы в течение последних лет, в том числе из-за отсутствия нормативов обеспеченности врачами-инфекционистами и стационарными койками по профилю «инфекционные болезни». На уровне правительства отмечается, что в работе инфекционной службы необходимо переосмыслить стандарты, клинические протоколы использования препаратов и оборудования. Предложено выделить развитие инфекционной службы в отдельный проект. Все изложенное обосновывает необходимость планирования изменений инфекционной службы, ее модернизации.

Отметим, что для проведения изменений, направленных на развитие инфекционной службы, необходимо оценить готовность организации: определить обеспеченность изменений всеми видами ресурсов (человеческими, материальными, финансовыми, информационными, технико-технологическими, временными), готовность персонала. То есть должна быть дана оценка имеющегося потенциала, возможностей и способностей организации к изменениям. Недостаточность даже некоторых видов ресурсов ничем не компенсируется, а, следовательно, не позволяет осуществить необходимые изменения.

Рассмотрим ресурсную обеспеченность и необходимость изменений в инфекционном отделении КБ №33 в г. Нововоронеже.

Объектом данного исследования является инфекционное отделение КБ №33, г. Нововоронеж. Население г. Нововоронеж составляет 31555 чел. Именно на обслуживание такого количества пациентов работает данное инфекционное отделение.

Задачами данного инфекционного отделения являются следующие:

- проведение квалифицированной диагностики и лечения больных,
- внедрение в практику новых методов диагностики и лечения,
- взаимосвязь и преемственность в работе с другими лечебно–диагностическими подразделениями,
- проведение противоэпидемических мероприятий в отделении, соблюдении санитарно–эпидемиологического режима,
- проведение санитарно–профилактической работы,
- поддержание постоянной «готовности» отделения на случай возникновения ООИ и массовых заболеваний.

Ресурсная обеспеченность отделения: коечный фонд представлен 17–тью койками (проектная вместимость составляет 50 коек). Здание типового проектирования, есть боксы (8) и полубоксы (10). Укомплектованность врачами–инфекционистами 100,0%, средним медперсоналом – 56,0%, младшим медперсоналом – 87,0%.

Анализ состояния дел инфекционного отделения КБ №33 позволяет заключить, что изменений в структуре коечного фонда инфекционного отделения КБ №33 в 2024 году по сравнению с 2023 не произошло. Ситуация по заболеваемости инфекционными заболеваниями имеет тенденцию к улучшению, а именно, снижение количества болеющих по структуре заболеваний.

По инфекционному отделению КБ №33 запланированы следующие мероприятия на 2025 год:

- укомплектовать инфекционное отделение квалифицированными кадрами (медсестры, санитары) для обеспечения населения качественной специализированной медицинской помощью по профилю «инфекционные болезни» в круглосуточном режиме работы,
- организовать на базе лаборатории КБ №33 этиологическую расшифровку инфекционных заболеваний, в том числе, пневмоний (микоплазмоз, хламидиоз, коклюш, инфекционный мононуклеоз, цитомегаловирусная инфекция и т.д.),
- рассмотреть возможность проведения экспресс–тестирования на легионеллез, грипп, менингиты для быстрого и адекватного назначения этиотропной терапии пациентам,
- проводить разъяснительную работу с населением по вопросам профилактики распространения острых респираторных вирусных инфекций, в том числе о необходимости проведения иммунизации против гриппа.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Никитина Л.М.**

**Степенко Ю.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Автоматизация рутинных задач в медицинской организации с помощью роботизированных процессов (RPA)**

В последние десятилетия здравоохранение претерпело значительные изменения, связанные с внедрением новых технологий и методов работы. В настоящее время актуальна разработка и внедрение в медицинские организации таких инновационных для здравоохранения технологий, как персонализированная медицина, искусственный интеллект и роботизация бизнес-процессов, а также различные инструменты электронного здравоохранения. Хотя за последнее десятилетие ситуация с подготовкой кадров в сфере здравоохранения улучшилась, менеджмент и экономика по-прежнему остаются слабым звеном. Именно поэтому внедрение новых высокотехнологичных методов, основанных на процессном подходе к управлению, а именно роботизация бизнес-процессов, приобретает особую актуальность.

По мнению С.Е. Ермаковой, роботизированная автоматизация бизнес-процессов в здравоохранении (RPA – Robotic Process Automation) – это технология для руководителей организаций и учреждений здравоохранения, предназначенная для повышения эффективности бизнес-процессов медицинской организации с целью обеспечения надлежащего уровня качества и доступности предоставляемых медицинских услуг. Однако это еще и класс программного обеспечения, разработанного для имитации действий человека, осуществляемых им в системах и приложениях посредством компьютерных технологий, согласно прописанной инструкции для каждого конкретного действия.

С.Е. Ермакова считает, что RPA – это способ оптимизировать производственную деятельность медицинских организаций, снизить затраты и устранить утомительные рутинные задачи, оставив персоналу больше времени для обслуживания пациентов, а также освободив время для выполнения творческой и ценной для медицинской организации деятельности. Существует еще одно название RPA, такое как интеллектуальная автоматизация бизнес-процессов.

Р.М. Зулунов отмечает следующие преимущества RPA в медицине:

1. Снижение административной нагрузки – RPA освободит медицинский персонал от выполнения рутинных операций, таких как:

- ввод данных пациентов в системы;
- обработка страховых заявок;
- составление отчетов для регуляторных органов.

2. Сокращение ошибок – программные роботы строго следуют алгоритмам, исключая ошибки, возникающие из-за человеческого фактора.

3. Экономия ресурсов – снижение затрат на административные операции позволяет направить ресурсы на улучшение качества медицинских услуг.

4. Улучшение взаимодействия систем – RPA эффективно работает с данными из различных систем (например, EMR, CRM и страховых баз), повышая скорость принятия решений.

В перспективе роботизация бизнес–процессов в здравоохранении способна разрешить большой спектр проблем, в частности устранить дефицит среднего и младшего медицинского персонала, преобладать в вопросах дистанционной диагностики, а также правильности лечения и в итоге уменьшить издержки медицинских организаций, связанные с организацией лечебно–диагностической деятельности.

Е.Г. Евдокимова отмечает, что, несмотря на явные преимущества, которые может дать данная технология в медицинских организациях, она приживается медленнее, чем, например, какие–либо инновационные методы лечения, внедрение которых стало возможным в последнее десятилетие. Данные обстоятельства обусловлены множественными факторами.

Во–первых, менеджеры здравоохранения и рядовые сотрудники не имеют достаточного опыта работы с подобными системами. Необходимо мотивировать персонал на внутренние изменения и демонстрировать преимущества и результаты, которые они получают в процессе роботизации.

Во–вторых, не хватает материальных ресурсов, необходимых для использования дорогостоящих роботизированных технологий.

В–третьих, необходимо учесть временной фактор, поскольку процесс внедрения подобных проектов не только весьма сложен, но и занимает значительное количество времени.

В–четвертых, менталитет российского работника часто склоняется к тому, чтобы получать четкие указания по выполнению стандартных бизнес–процессов, вместо того чтобы применять инновационные подходы.

Таким образом, внедрение RPA в системе здравоохранения позволит автоматизировать множество рутинных задач, с которыми сталкиваются медицинские работники на всех уровнях. Это может коснуться как обработки данных на начальных этапах, так и оптимизации расходов.

В условиях современного кризиса, когда большинство медицинских организаций вынуждены бороться за выживание в условиях жёсткой конкуренции, внедрение робототехники в бизнес–процессы здравоохранения может стать эффективным инструментом антикризисного управления.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Трещевский Д.Ю.**

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ  
**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Тезисы докладов X Международной студенческой  
научно–практической конференции

ТОМ IV

17 апреля 2025 г.

Заказ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ апреля 2025 г.

Тираж 35 экз.

Отпечатано на множительной технике  
экономического факультета ВГУ  
394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, 42в