

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



**МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

**ХIII ВСЕРОССИЙСКАЯ НАУЧНО–ПРАКТИЧЕСКАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ**

Тезисы докладов  
**ТОМ III**



**ВОРОНЕЖ**  
**2025**

**Редакционная коллегия:**

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

**Члены редколлегии:**

к.э.н., доц. Родин О.А., к.э.н., ст. преп. Пирогова Л.В.

**Модернизация экономики России:** тезисы докладов XIII Всероссийской научно–практической конференции для магистрантов. В III томах. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2025. – Том III. – 106 с.

В сборнике представлены тезисы докладов XIII Всероссийской научно–практической конференции для магистрантов, состоявшейся 6 декабря 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 менеджмента

<b>Бондарева А.С., маг. 1 к.</b> Agile подход: парадигма нового поколения	<b>6</b>
<b>Брыжахин С.Р., маг. 2 к.</b> Цифровая трансформация организационной культуры как «вызов» современному менеджменту	<b>8</b>
<b>Гуляев К.В., маг. 3 к.</b> Инновационные подходы к обучению персонала в современных организациях	<b>10</b>
<b>Дворникова В.С., маг. 3 к.</b> Влияние нематериальной мотивации на вовлеченность персонала в контексте процессного подхода АО «Альфа–Банк»	<b>12</b>
<b>Дитятева Н.О., маг. 3 к.</b> Теоретические и прикладные аспекты проблем менеджмента в современном мире	<b>14</b>
<b>Дубровина Я.П., маг. 1 к.</b> Тенденции в развитии персонала организаций	<b>16</b>
<b>Мерзляков А.В., маг. 2 к.</b> Роль менеджеров в решении современных проблем организации	<b>18</b>
<b>Мищишина А.Н., маг. 2 к.</b> Корпоративное управление в эпоху цифровизации: возможности и вызовы	<b>20</b>
<b>Молчанов И.А., маг. 1 к.</b> Оптимизация цепочек поставок: от моделей к внедрению	<b>22</b>
<b>Павлова М.Н., маг. 2 к.</b> Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций промышленного предприятия в условиях цифровизации	<b>24</b>
<b>Петренко А.А., маг. 1 к.</b> Геймификация как инструмент повышения мотивации сотрудников	<b>26</b>
<b>Пискун А.Р., маг. 3 к.</b> Организационные конфликты как фактор развития компании	<b>28</b>
<b>Позднякова К.С., маг. 2 к.</b> Особенности разработки и составляющие SMM стратегии	<b>30</b>
<b>Рыкунов Д.М., маг. 1 к.</b> Методики и практики внутриорганизационного обучения работников	<b>32</b>
<b>Семячкин А.А., маг. 2 к.</b> Влияние организационной культуры на стратегическое управление компанией	<b>34</b>
<b>Силяева А.Д., маг. 2 к.</b> Трансформация систем мотивации и вознаграждения персонала в условиях цифровизации	<b>36</b>
<b>Тарасова Ю.А., маг. 2 к.</b> Поколение Z в организации: вызовы для рекрутинга	<b>38</b>
<b>Ушаков Е.И., маг. 1 к.</b> Особенности управления мотивацией персонала в условиях возрастного разнообразия	<b>40</b>

<b>Чекмарева Э.Д., маг. 2 к.</b> Digital–маркетинг как катализатор управленческой трансформации российского бизнеса	<b>42</b>
<b>Шарифова А.М., маг. 3 к.</b> Этапы процесса формирования стратегии развития организации	<b>44</b>
<b>Шемякина А.А., маг. 3 к.</b> Система анализа и оценки персонала Филиала ПАО «Ил»–ВАСО	<b>46</b>

### **Секция современных проблем управления организациями**

<b>Абраменков М.Н., маг. 3 к.</b> Проблемы и перспективы оценки конкурентоспособности организаций в цифровой экономике	<b>48</b>
<b>Дубинкина У.А., маг. 1 к.</b> Оценка влияния ЭКГ–рейтинга на деятельность крупных промышленных предприятий Воронежской области	<b>50</b>
<b>Зотова Е.Ю., маг. 3 к.</b> Экспертный анализ состояния ООО «Офисмаг» в период санкционного давления недружественных стран	<b>52</b>
<b>Квасова С.Р., маг. 1 к.</b> Формирование стратегии компании жилищно–коммунального хозяйства	<b>54</b>
<b>Малева И.А., маг. 1 к.</b> Основные направления корпоративного социального инвестирования агропромышленных предприятий	<b>56</b>
<b>Меграбян В.Н., маг. 3 к.</b> Актуальные методы управления строительным проектом на примере ООО «Партнер»	<b>58</b>
<b>Папина О.Н., маг. 3 к.</b> Барьеры в управлении профессиональной мотивацией	<b>60</b>
<b>Роднин М.Н., маг. 2 к.</b> Ключевые проблемы антикризисного управления в современных российских организациях	<b>62</b>
<b>Самодурова М.С., маг. 1 к.</b> Проектирование управления изменениями в организации	<b>64</b>
<b>Сафронова А.А., маг. 3 к.</b> Управление организационными изменениями	<b>66</b>
<b>Селитренникова А.С., маг. 3 к.</b> Влияние рисков на финансовую устойчивость ПАО «Центрторг»	<b>68</b>
<b>Терновских С.А., Калмыкова К.А., маг. 1 к.</b> Оценка бизнес–идей и разработка международных стратегий для создания нового бизнеса	<b>70</b>
<b>Токарева Е.А., маг. 3 к.</b> Мотивация в менеджменте как одна из главных задач управления	<b>72</b>
<b>Тучкова А.Н., маг. 2 к.</b> Современные тенденции в управлении проектами в строительных организациях	<b>74</b>
<b>Хмелевской Н.А., маг. 1 к.</b> Внедрение в производство электронных технологий	<b>76</b>

## Секция актуальных трендов менеджмента в здравоохранении

<b>Безрукова Н.И., маг. 3 к.</b> Особенности проведения хронометража рабочих процессов в деятельности среднего медицинского персонала в условиях стоматологической поликлиники	<b>78</b>
<b>Белокопытова О.Н., маг. 2 к.</b> Применение проектных технологий в реконструкции приемного отделения в стационарное отделение скорой медицинской помощи	<b>80</b>
<b>Беспалова Н.Д., маг. 3 к.</b> Анализ обеспечения БУЗ ВО «Поворинская РБ» кадрами: текущее состояние и проблемы	<b>82</b>
<b>Болдинов И.А., маг. 2 к.</b> Формирование системы риск–менеджмента в медицинской организации	<b>84</b>
<b>Браташова Э.Е., маг. 1 к.</b> Управление запасами медицинской организации через сигнальную систему канбан по принципу вытягивания	<b>86</b>
<b>Голобурдин А.В., маг. 2 к.</b> Цифровизация процесса определения трудоемкости судебно–медицинских экспертиз	<b>88</b>
<b>Енина А.П., маг. 3 к.</b> Нематериальные методы мотивации медицинского персонала	<b>90</b>
<b>Жданова И.Ю., маг. 2 к.</b> Методология внедрения бережливых технологий в медицинских организациях	<b>92</b>
<b>Зверев С.Н., маг. 1 к.</b> Система менеджмента качества (управление качеством) медицинской организации	<b>94</b>
<b>Рустамов Р.Р., маг. 1 к.</b> Стратегические направления развития профилактической деятельности районной больницы в контексте реализации Воронежского стандарта качества медицинской помощи (на примере БУЗ ВО "Терновская РБ")	<b>96</b>
<b>Сажнев Д.И., маг. 3 к.</b> Первые результаты внедрения системы менеджмента качества (ISO: 9001) в деятельность хирургического отделения БУЗ ВО «ВГКБСМП№10»	<b>98</b>
<b>Солнцев Д.А., маг. 3 к.</b> Анализ эффективности применения созданной цифровой многоуровневой системы управления и интеграционного взаимодействия для диспансерного наблюдения в БУЗ ВО «ВГКП №3»	<b>100</b>
<b>Стурова О.А., маг. 1 к.</b> Анализ трудовых ресурсов сестринского дела в условиях дефицита кадров	<b>102</b>
<b>Швецова С.В., маг. 1 к.</b> Применение инструментов бережливого производства для повышения эффективности работы бюро судебно–медицинской экспертизы	<b>104</b>

## Секция современных проблем менеджмента

**Бондарева А.С., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Agile подход: парадигма нового поколения**

Agile менеджмент, или гибкий подход к управлению, является современным взглядом руководства, а также набором практических принципов, которые помогают оптимизировать управленческие процессы и эффективно использовать человеческие ресурсы. Изначально такой подход возник в IT сфере, но впоследствии нашел свое применение и в других областях, связанных с реализацией проектов. Agile подход позволяет быстро адаптироваться к изменениям, это делает его в современных условиях неопределенности достаточно удобным и эффективным. В центре внимания управления находятся интересы клиентов, заказчик становится важным звеном в создании ценности, что позволяет создать продукт, который будет максимально соответствовать ожиданиям потребителя.

При гибком подходе акцент делается на командной работе, постоянном совершенствовании и вовлеченности сотрудников в управление над проектом. Организация рассматривается как живой организм, в котором нет жесткой структуры и иерархии, а процесс управления осуществляется при участии самоорганизованных команд. Руководитель в такой организации является не столько менеджером, сколько идейным вдохновителем и человеком, умеющим направлять.

Основные ценности гибкого подхода:

- люди и сотрудничество важнее процессов и инструментов. Без взаимопонимания внутри команды и успешного взаимодействия даже самые лучшие практики и инструменты не будут обеспечивать желаемый эффект;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Команды в организациях, работающие по принципу Agile подхода, отдают приоритет доработке самого продукта, чем описанию этапов этого процесса. В документах фиксируется только самое необходимое;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Важно выстроить контакт с клиентом для получения регулярной обратной связи и получения информации для чего заказчику нужен продукт и что он хочет от него получить. Это даст возможность заблаговременно вносить изменения;
- готовность к изменениям важнее, чем следовать первоначальному плану. Гибкость и адаптивность – это ключевая ценность данного подхода.

Agile подход к управлению имеет немало преимуществ, ведь позволяет выпускать более совершенный продукт, исправлять вовремя ошибки,

реагировать на изменение запросов от клиентов и избегать излишней бюрократии. Кроме того, такой подход является удобным инструментом для управления персоналом, который относится к поколению Z. Уникальность центениалов в том, что это первое полностью цифровое поколение. Представители данного поколения активно пользуются технологиями и быстро адаптируются к изменениям. Их психологические особенности формировались под влиянием глобализации, социальных сетей и нестабильного мира.

Сложности в выполнении нескольких задач одновременно не возникают, но им трудно сосредоточиться на одной задаче в течение длительного времени, здесь принцип разбиения крупного проекта на подзадачи с коротким циклом выполнения и результатом в конце итерации, который заложен в гибкий подход, является эффективным в управлении этим поколением.

Agile менеджмент поддерживает свободу принятия решений и самостоятельность команд, сотрудники не просто исполнители, они мосты между всеми процессами в организации. Гибкое управление создает доверие между руководителями и сотрудниками, исключая лишнее давление от постоянного контроля. Люди – это не просто ресурсы, а ключевые создатели ценности, и поэтому руководство должно уделять внимание развитию команд, комфорту сотрудников и их мотивации. Поколение Z имеет свои особенности, которые довольно созвучны с принципами Agile управления:

- интерес к новейшим технологиям;
- предприимчивость и активность;
- мультизадачность;
- разностороннее мышление.

Однако из-за постоянного потока информации, высоких ожиданий и ответственности, представители нового поколения имеют повышенную тревожность и стресс. Гибкий подход предоставляет автономию и более эффективно помогает раскрыть потенциал каждого работника, а также обеспечивает условия с непрерывным взаимодействием между членами команд – это рождает источник поддержки.

Современный мир меняется со скоростью, когда не успеваешь привыкнуть ещё к вчерашнему, а тебя ждут уже завтрашние новые открытия. Рабочие условия, появление новых технологий, общественные тренды и психологические особенности нового времени.

Традиционные жесткие модели управления, которые делают упор на долгосрочное планирование и основаны на жесткой иерархической системе становятся менее эффективны, на первый план выходят готовность адаптироваться к внезапным изменениям, умение рассмотреть проблему с разных точек зрения и не бояться принимать решения, беря на себя ответственность. Поэтому Agile подход набирает популярность, делается фокус на более продуктивное взаимодействие с новым работоспособным поколением.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Шкиренко Г.А.**

**Брыжахин С.Р., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Цифровая трансформация организационной культуры как «вызов» современному менеджменту**

В условиях стремительно развивающейся цифровизации современной бизнес–среды организации оказываются в ситуации постоянного пересмотра сложившихся управленческих подходов и инструментов. Это связано с тем, что цифровые технологии не только меняют способы ведения бизнеса, но и влияют на общую стратегию, структуру и процессы внутри компаний. Постоянно возникающие новые возможности требуют от руководителей гибкости, способности быстро адаптироваться и внедрять инновационные решения. В такой среде традиционные методы управления оказываются не очень эффективными, что стимулирует переход к более «динамичным» и креативным подходам.

Нам этом фоне серьезные требования к гибкости, оперативности реагирования и способности компаний адаптироваться к турбулентным изменениям существенно возрастают. Цифровая трансформация организационной культуры постепенно становится не просто одним из важных направлений развития менеджмента, а ключевым стратегическим вектором, определяющим долгосрочную конкурентоспособность.

Данный процесс представляет собой комплексную и многогранную проблему, расположенную на пересечении теоретических исследований в сферах организационного поведения и менеджмента инноваций, а также прикладных задач, связанных с практическим внедрением цифровых технологий, развитием цифровых компетенций персонала и трансформацией модели взаимодействия между сотрудниками.

«Цифровая» организационная культура охватывает систему ценностей, норм, способов коммуникации и моделей поведения, ориентированных на использование современных цифровых инструментов, принятие инноваций и обеспечение гибкости управленческих процессов. При этом на уровне теории остается нерешённым ряд значимых вопросов. Среди них – отсутствие универсального методического инструментария для объективной оценки степени готовности корпоративной культуры к цифровой трансформации, а также недостаточная разработанность подходов к измерению влияния внедрения цифровых технологий на поведенческие и мотивационные аспекты деятельности сотрудников.

Несмотря на активное развитие исследований в данной области, на практике менеджеры сталкиваются с большим количеством противоречивых рекомендаций и методологических «пробелов». Особенно часто подчеркивается значимость эффективного лидерства, наличия психологически безопасной среды и устойчивых каналов коммуникации, однако внедрение этих элементов требует времени, ресурсов и системной поддержки.

Отметим, что цифровые платформы, автоматизация рутинных операций, применение аналитических систем и технологий искусственного интеллекта требуют не только технической готовности, но и вовлечённости сотрудников, ориентированных на постоянное развитие цифровых навыков. Одним из главных препятствий выступает сопротивление изменениям, обусловленное когнитивной инерцией, страхом утраты профессиональной устойчивости или снижением привычной значимости рабочих ролей. Это существенно увеличивает требования к компетентности менеджеров, которые должны уметь выстраивать коммуникацию, мотивировать персонал, снижать уровень тревожности и эффективно управлять процессами организационных изменений.

Современные модели подготовки кадров предполагают активное использование онлайн-платформ, гибридных форматов взаимодействия, автоматизированных систем мониторинга и оценки компетенций. Дополнительно растёт популярность индивидуализированных траекторий профессионального развития, основанных на данных и алгоритмах персонализации. Однако внедрение таких подходов сопровождается значительными финансовыми, временными и организационными издержками. Помимо этого, образовательные программы приходится регулярно обновлять, чтобы они соответствовали динамике технологических изменений, что требует серьёзной внутренней экспертизы и гибкости.

Цифровые технологии оказывают прямое воздействие и на архитектуру организационной культуры. На первый план выходят ценности открытости, прозрачности данных, скорости принятия решений, межфункционального взаимодействия и постоянной коммуникации. Вместе с тем возникает обратная сторона цифровизации – риски информационной перегрузки, снижение качества личных коммуникаций, формирование разрозненных каналов взаимодействия, что может негативно отражаться на целостности корпоративной среды. В этих условиях особую значимость приобретает поиск баланса между цифровыми инновациями и сохранением устойчивых, проверенных временем культурных элементов, обеспечивающих стабильность и преемственность.

Подводя итог, можно отметить, что цифровая трансформация организационной культуры представляет собой комплексную, многослойную и крайне актуальную проблему современного менеджмента. Её успешное решение требует системного подхода, который сочетает теоретическую проработку моделей организационного поведения и практическое внедрение технологических инструментов. Компании, сумевшие своевременно адаптировать свою культуру к требованиям цифровой эпохи, получают повышение гибкости и высокую эффективность бизнес-процессов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Родин О.А.**

Гуляев К.В., маг. 3 к.

Воронежский государственный университет

### **Инновационные подходы к обучению персонала в современных организациях**

Обучение персонала – это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников. Существуют различные методы, с помощью которых осуществляется непосредственно сам процесс обучения работников. В научной литературе существует несколько точек зрения на значение понятия «методы обучения персонала». Например, по мнению В.П. Перачева, под методами обучения персонала понимаются «способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся». В свою очередь, Н.П. Беляцкий считает, что «методы обучения персонала – это способы, ориентированные на достижение дидактических целей организации, с помощью учебно–познавательной деятельности работника с заранее определенными задачами, уровнями познавательной активности, учебными действиями и ожидаемыми результатами».

Таким образом, методы обучения персонала – это инструмент организации учебной деятельности, призванный обеспечить результативность работы компании.

К традиционным методам обучения персонала организаций относятся такие методы, как лекции, семинары, самостоятельное обучение и т.д. Однако, несмотря на их широкое и повсеместное использование, они не лишены ряда недостатков, среди которых особенно целесообразно выделить следующие:

- отсутствие взаимосвязи между целями обучения сотрудников и стратегическими целями развития организации;
- низкая «практикоориентированность» изучаемого материала, отсутствие элементов новизны в предоставляемой в процессе обучения информации, что отрицательно сказывается на мотивации работников к развитию собственных профессиональных знаний и навыков;
- отсутствие в рамках одного обучающего занятия возможности практической отработки полученных знаний.

Несмотря на свою распространенность, традиционные формы обучения персонала демонстрируют свою системную неэффективность. Их главной проблемой является то, что процесс обучения сводится к получению формального допуска работников к своим должностным функциям. Помимо этого, так же можно выделить ряд существенных недостатков традиционных форм обучения персонала:

- учебные программы не согласованы со стратегическими и долгосрочными целями развития организации;

- работники получают «устаревшую» или оторванную от реальности информацию, что отрицательно сказывается на их мотивации к профессиональному росту;
- невозможность сразу применить полученные знания на практике.

Для устранения выделенных проблем все больше организаций активно внедряют современные методы обучения персонала. Эти методы базируются на современных достижениях науки и инновационных образовательных технологиях, способствуют формированию у работников организации способностей к творчеству и самостоятельной организации деятельности.

К таким методам можно отнести:

- кейс–обучение;
- деловая игра;
- метафорическая игра;
- ролевая игра;
- сторителлинг;
- обучение действием;
- баскет–метод;
- обучение по методу shadowing;
- обучение по методу buddying;
- перевернутое обучение;
- обучение с помощью VR/AR технологий и др.

Современные методы обучения, в отличие от традиционных, нацелены на развитие гибких навыков и активно используют современные цифровые технологии. Выбор конкретных методов определяется целями деятельности организации и имеющимися у нее финансовыми ресурсами.

Эффективная система обучения персонала в современных организациях должна базироваться на таких принципах, как:

- непрерывность обучения;
- практическая ориентированность;
- наглядность;
- соответствие стратегии организации;
- ориентация на цифровизацию.

Соблюдение этих принципов позволит современным организациям быть конкурентоспособными на рынке и быстро реагировать на изменения внешней среды.

Таким образом, развитие персонала для современных организаций остается актуальной задачей, непосредственно влияющей на способность компании решать новые задачи, реагировать на вызовы внешней среды, соответствовать динамичным требованиям рынка.

**Научный руководитель – д.э.н., доц. Канапухин П.А.**

**Дворникова В.С., маг. 3 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Влияние нематериальной мотивации на вовлеченность персонала в контексте процессного подхода АО «Альфа–Банк»**

В современных условиях активного развития технологий и усиленной конкуренции на рынке, банки сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности внутренних процессов.

Один из важных элементов, который влияет на качество обслуживания и эффективность работы, является вовлеченность персонала. На сегодняшний день, многие коммерческие организации, задаются целью улучшения нематериальной мотивации, которая напрямую влияет на инициативность, ответственность и удовлетворенность сотрудников своей работой.

АО «Альфа–Банк» активно использует процессный подход, поэтому тема влияния нематериальной мотивации становится достаточно актуальной.

К нематериальной мотивации относятся такие показатели, которые не связаны с деньгами, а направлены на ощущение значимости сотрудником и его развитием в компании.

К методам, влияющих на нематериальную мотивацию относятся:

- обратная связь и признание сотрудника;
- возможность участия в обсуждении рабочих вопросов и влияние на их решение;
- развитие и обучение;
- профессиональное продвижение, в разрезе участия в новых направлениях и выполнения более сложных задач;
- сильная корпоративная культура.

Вовлеченность персонала – это эмоциональная и активная включенность в работу организации, а также проявление инициативности и разделение целей компании, что положительно влияет на результаты работы.

Процессный подход подразумевает управление, при котором внимание уделяется не конкретным задачам, а шагам, которые ведут к конечному результату.

Эффективность процессов напрямую зависит от сотрудничества и поддержания общего результата сотрудниками. Поэтому уровень вовлеченности персонала является ключевым элементом успешной работы процессов.

В АО «Альфа–Банк» корпоративной культуре уделяется огромное внимание. Она основывается на таких ценностях, как командная работа, ответственность, открытость и «клиентоцентричность».

Такие ценности помогают создавать в коллективе дружелюбную и продуктивную рабочую атмосферу. Сотрудникам легче решать задачи и лучше чувствовать себя в команде.

Развитию и обучению сотрудников уделяется большое внимание. Была внедрена внутренняя образовательная система, где сотрудники проходят курсы и тренинги.

В компании также присутствует система наставничества, благодаря которой ускоряется адаптация новых сотрудников.

В банке действует система «моментальной благодарности», которая позволяет отметить достижение сотрудника. Это как благодарность со стороны коллег, так и обратная связь от руководителей, которая помогает оценить сильные стороны и направления развития.

К положительному эффекту влияния нематериальной мотивации на вовлеченность сотрудников в рамках процессного подхода относятся инициативность, ответственность и быстрая адаптация к изменениям. Сотрудники предлагают новые идеи, а также ищут способы улучшения своей работы.

К определенным ограничениям относятся возрастная разница между сотрудниками. Разные возрасты и поколения могут быть «замотивированы» на свои цели и потребности, а также корпоративная культура будет восприниматься неравномерно, так как ценности будут усвоены сотрудниками по-своему.

Объемность внутренних процессов также является проблемой, так как из-за этого обучение новым подходам занимает много времени.

На снижение мотивации также влияет формальная обратная связь, а количество показателей и задач будет только расти.

К рекомендациям по повышению эффективности нематериальной ответственности можно отнести введение персонализированной мотивации, развитие программ наставничества и внедрение инструментов вовлечения.

Составление индивидуальных планов развития помогут сотрудникам глубже и четче понимать, какие навыки стоит развивать и куда двигаться дальше.

Система наставничества важна для новых сотрудников, так как опытный коллега рядом снижает стресс и повышает уверенность при работе на старте.

АО «Альфа-Банк» использует современный процессный подход, который направлен на повышение вовлеченности сотрудников и качества их работы.

Такие методы как обучение, обратная связь от руководителя, вовлеченность в процесс помогают улучшить качество работы и клиентского сервиса.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Беленова Н.Н.**

Дитятева Н.О., маг. 3 к.

Воронежский государственный университет

### **Теоретические и прикладные аспекты проблем менеджмента в современном мире**

Современная теория и практика менеджмента находятся в постоянной динамике, отражая изменения в экономике, технологиях и социальной структуре общества. Если в XX веке акцент делался на формализации процессов, стандартизации и контроле, то сегодня менеджмент ориентирован на гибкость, адаптивность и работу с человеческим капиталом. Такой сдвиг связан с глобализацией, цифровизацией и усложнением среды, в которой действует организация.

Эволюция управленческой мысли демонстрирует постепенное расширение предмета и методов управления. Классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль) сосредоточила внимание главным образом на рационализации труда, регламентации и планировании. Эти идеи до сих пор успешно применяются при построении операционных процессов, регламентов и инструкций.

Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. МакГрегор) показала, что эффективность определяется не только организацией труда, но и уровнем мотивации, лидерством и климатом в коллективе.

Современные HR–практики в компаниях напрямую восходят к этим исследованиям. Системный и процессный подходы позволили рассматривать организацию как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой. Благодаря этому стало возможным стратегическое управление и концепция «управления по процессам», применяемая сегодня в стандартах качества ISO 9001.

Современные направления – теория хаоса, поведенческая экономика, цифровой менеджмент – акцентируют внимание на том, что неопределённость и сложность являются нормой, а управленец должен обладать гибкостью и креативностью.

Таким образом, теоретическая база менеджмента эволюционирует от жестких регламентов к гибким моделям. Однако важно подчеркнуть: ни одна теория не утратила актуальности полностью. На практике они переплетаются, формируя широкий инструментарий, из которого менеджеры выбирают методы в зависимости от контекста.

В реальной деятельности организаций сегодня можно выделить ряд ключевых проблем, отражающих специфику современной экономики.

1. Управление в условиях неопределённости. Концепции VUCA (волатильность, неопределённость, сложность, неоднозначность) и BANI (хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость) используются как аналитический инструмент для оценки внешней среды. Для компаний

это означает необходимость быстрых решений и сценарного планирования. Например, пандемия COVID–19 стала яркой иллюстрацией того, как непредсказуемые события трансформируют стратегии организаций.

2. Гибкие методы управления проектами. Agile, Scrum и Kanban сегодня применяются не только в IT, но и в маркетинге, образовании, HR. Это требует изменения культуры организаций: отказа от жёсткой иерархии в пользу кросс–функциональных команд. Для традиционных предприятий переход к «гибкому» управлению связан с трудностями: сопротивлением сотрудников, неопределённостью ролей и необходимостью обучения менеджеров новым компетенциям.

3. HR–проблематика. Кадры по–прежнему являются основным ресурсом организаций. Текучесть персонала, особенно среди молодых специалистов, заставляет компании выстраивать новые системы мотивации. Одновременно на повестке – развитие корпоративной культуры, вовлечение сотрудников и управление многообразием (разные поколения и ценности в одной команде). Наличие сильного HR–бренда становится фактором конкурентоспособности.

4. Цифровая трансформация. Внедрение искусственного интеллекта, анализа больших данных, роботизации и облачных сервисов меняет не только процессы, но и саму логику управления. С одной стороны, это открывает возможности для роста эффективности. С другой – усиливает риск технологического разрыва между компаниями, а также вызывает сопротивление персонала, не готового к новым условиям труда. Для менеджера это означает необходимость сочетать технические инновации с управлением изменениями.

5. Этика и социальная ответственность. Компании всё чаще ориентируются на концепцию ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Это выражается в новых стандартах отчетности, стратегиях устойчивого развития и росте внимания к вопросам деловой репутации. Вызовы такого рода требуют от менеджеров способности сочетать экономическую эффективность и социальную миссию бизнеса.

Таким образом, современные проблемы менеджмента носят междисциплинарный характер и требуют от исследователей и практиков постоянного обновления знаний. Для меня, как для студентки магистратуры кафедры экономики труда и основ управления, важно понимать, что управление – это не просто набор универсальных рецептов, а гибкая система, которая должна адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Теория и практика неразрывно связаны: именно их сочетание позволяет формировать новые модели управления, адекватные вызовам цифровой экономики.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Пожидаев Р.Г.**

**Дубровина Я.П., маг. 1 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Тенденции в развитии персонала организаций**

Люди являются ключевым ресурсом любой организации, так как именно от компетенций и квалификации персонала, его личных качеств зависят показатели эффективности деятельности организаций. В современных условиях, отличающихся высокой степенью нестабильности и изменчивости, к персоналу постоянно предъявляются новые требования к знаниям и навыкам.

Содержание понятия развитие персонала, по мнению В.Р. Веснина, раскрывается как: «комплекс организационно–экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации, творчества и т.п.». То есть развитие персонала предполагает совершенствование всех качеств, присущих каждому работнику с целью получения от него новых знаний, умений и навыков, которые он в дальнейшем применит для обеспечения эффективной деятельности компании, а также ее роста.

На основании анализа широкого спектра исследований в области кадрового менеджмента нами были выявлены следующие тенденции в области развития персонала организаций.

1. Активное использование искусственного интеллекта на каждом этапе обучения персонала. Влияние искусственного интеллекта на все сферы жизнедеятельности человека и на все производственные процессы сегодня сложно отрицать. Использование искусственного интеллекта в обучении персонала позволяет постоянно совершенствовать компетенции работника. Это происходит за счет того, что искусственный интеллект может проанализировать информацию, практически неуловимую для человека. На основании этого он составляет уникальную стратегию развития сотрудника с учетом его знаний, умений, психологических особенностей и способностей.

2. Изменение формата постоянного обучения – микрообучение. Микрообучение – это подход, при котором обучение происходит путем изучения информации, на разбор которой уходит от 3 до 5 минут. Это позволяет постоянно обучаться и повышать свои навыки, практически не отрываясь от рабочего процесса. Этот подход особенно актуален для молодых сотрудников, поколения «зуммеров», обладающих «клиповым мышлением» и способных длительное время сосредоточиться только на одном деле.

3. Основой обучения становятся сценарии. Под концепцией обучения на основе сценариев предполагается, что сотрудники во время обучения не просто получают информацию, а сразу на практике применяют ее во время решения реальных проблем, не боясь совершить ошибку.

В этой тенденции искусственный интеллект также играет важную роль, так как благодаря его влиянию удастся обучение сделать интерактивным – каждый новый выбор становится шагом на новую ветвь развития сценария в зависимости от тех решений, которые были приняты ранее.

4. Человекоцентричность, под которой понимается все большее внимание работникам и их профессиональным и личностным особенностям. Так как в перспективе предполагается, что все больше однотипной и монотонной работы будет передано искусственному интеллекту, то человеческие качества становятся тем, что отличит человека от машины и, соответственно, станет одним из ключевых факторов, влияющих на работу коллектива, поэтому их развитие стало важным вектором развития персонала в организации.

5. Развитие лидерства становится необходимым не только для профессии менеджера, но и для всех других профессий. Благодаря этому пониманию в компаниях удастся развивать коммуникацию внутри отдельно взятой команды, а также налаживать контакты между разными отделами. Кроме того, раннее развитие лидерских качеств становится возможностью хорошей практики перед тем, как стать руководителем.

6. Ориентация на развитие эмоционального интеллекта. Большое количество сотрудников ежедневно сталкиваются со стрессом на рабочем месте, поэтому необходимо уделять внимание развитию не только профессиональных компетенций сотрудников, но и обучить их работе со стрессом. Их психоэмоциональное состояние напрямую влияет на работоспособность, а, следовательно, на эффективность и результаты работы компании в целом.

7. Обучение как элемент бренда компании. Все чаще при трудоустройстве обращают внимание не только на заработную плату и условия труда, но и на то, инвестирует ли компания в развитие своих сотрудников. Следовательно, система обучения в современной компании может стать важной отличительной чертой, которая привлечет наиболее перспективных и эффективных сотрудников и повысит степень удовлетворенности работой.

Таким образом, в современном HR-менеджменте большое внимание уделяется вопросам развития персонала. Сегодня в числе ключевых тенденций в данной области на первый план выходят: использование искусственного интеллекта на всех этапах обучения персонала, человекоцентричность, развитие лидерских качеств, микрообучение как новый формат постоянного обучения, развитие эмоционального интеллекта сотрудника, формирование бренда компании, в том числе из такого элемента как обучение.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Дашкова Е.С.**

**Мерзляков А.В., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Роль менеджеров в решении современных проблем организации**

Проблематика современного менеджмента становится особенно актуальной в эпоху стремительных перемен и появления новых вызовов, связанных с изменением бизнес-моделей, развитием цифровых технологий и усложнением процессов управления персоналом. Понимая важность своевременного реагирования на происходящие изменения, многие исследователи обращаются к изучению эффективных способов управления организациями.

Ежедневно современным менеджерам приходится сталкиваться со множеством проблем, которые требуют от них постоянного обучения и адаптации к изменяющимся условиям, такими как: появление технологических инноваций, изменения бизнес-моделей, новых эффективных подходов в управлении персоналом, управлении изменениями и рисками (см. таблицу 1).

Фактически, даже компетенцию менеджеров можно выделить в отдельную проблему, требующую постоянного внимания владельцев бизнеса, так как их подчиненные должны выполнять свою функцию, отвечая потребностям рынка и времени. Контроль ситуации и решение проблем требует соответствующего профессионализма, гибкости и адаптивности, быстрой реакции на изменения и готовности к постоянному развитию; владения лидерскими качествами, эмоциональным интеллектом, чтобы эффективно управлять командами и вдохновлять их на достижение общих целей.

При решении проблем, стоящих перед менеджментом современной организации, требуется развитие новых управленческих практик – требуется идти в «ногу со временем» и внедрять трендовые средства управления.

Важнейшее направление – цифровизация и автоматизация, с использованием ERP-систем, аналитики и технологий искусственного интеллекта, что повышает эффективность принятия решений.

Переход к гибридным и удалённым моделям работы создаёт условия для большей мобильности и взаимодействия команд независимо от географии.

Особое значение уделяется человеку через реализацию программ поддержки ментального здоровья, мотивации и благополучия, что способствует формированию комфортной рабочей среды.

В рамках развития корпоративной культуры создаются общие ценности и коммуникационные стратегии для повышения вовлеченности. В итоге, внедрение системных и адаптивных методов управления обеспечивает организациям гибкость и устойчивость в условиях высокой неопределенности.

Каждая проблема, стоящая перед организацией, требует соответствующего подхода в их решении. Рассмотрим пути решения ключевых проблем с применением инновационных методов в таблице 1.

Таблица 1. Пути решения современных проблем менеджмента

Проблема	Описание	Пути решения проблем
Технологические инновации	Быстрая смена технологий и необходимость цифровизации требуют освоения новых инструментов и процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обучение и повышение квалификации сотрудников;</li> <li>– Тестирование и внедрение инноваций;</li> <li>– Разработка стратегий цифровой трансформации;</li> <li>– Использование бизнес-аналитики.</li> </ul>
Меняющиеся бизнес-модели	Конкуренция и требования клиентов требуют пересмотра бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегическое планирование;</li> <li>– Гибкое управление проектами;</li> <li>– Анализ рынка и потребностей клиентов;</li> <li>– Внедрение гибридных и удалённых форматов работы;</li> <li>– Использование цифровых платформ;</li> <li>– Эффективная коммуникация для поддержки изменений.</li> </ul>
Управление персоналом	Мотивация, развитие и создание эффективных команд	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка программ ментального здоровья и карьерного развития;</li> <li>– Проведение тренингов и семинаров;</li> <li>– Анализ уровня мотивации с использованием цифровых инструментов.</li> </ul>
Управление изменениями	Сопrotивление изменениям внутри организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вовлечение сотрудников в изменения;</li> <li>– Ясная коммуникация целей и преимуществ изменений;</li> <li>– Постепенное внедрение и контроль прогресса;</li> <li>– Обучение менеджеров по управлению изменениями.</li> </ul>
Управление рисками	Необходимость прогнозирования и минимизации угроз для бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ и идентификация рисков;</li> <li>– Построение системы мониторинга;</li> <li>– Разработка планов реагирования;</li> <li>– Использование аналитических инструментов и управленческих методов (бизнес-анализ, управление проектами).</li> </ul>

Таким образом, для эффективного решения стоящих перед организацией проблем важно наличие компетентных менеджеров, которые, обладая знаниями о текущих вызовах и современных трендах в управлении, смогут находить и реализовывать оптимальные решения.

Именно профессиональные и осведомлённые руководители обеспечивают адаптацию компании к изменяющейся среде и устойчивое развитие в условиях высокой конкуренции.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Пожидаев Р.Г.**

**Мищишина А.Н., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Корпоративное управление в эпоху цифровизации: возможности и вызовы**

В современных условиях цифровизация выступает важным элементом корпоративного управления. Такие информационные технологии, как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн видоизменяют бизнес–процессы и влияют на рост эффективности деятельности организации. Рассмотрим какие основные возможности предоставляют процессы цифровизации корпоративного управления, и те вызовы, которые возникают в процессе цифровой трансформации.

Цифровизация корпоративного управления приводит к автоматизации производственных процессов, усовершенствованию коммуникаций между сотрудниками, что позволяет принимать оптимальные решения при помощи анализа данных. Также процессы цифровизации способствуют быстрому реагированию на изменения, происходящие на рынке. Например, использование облачных технологий позволяют компаниям эффективно реализовывать имеющиеся ресурсы для повышения эффективности деятельности.

Активно применяется искусственный интеллект и большие данные при создании новых продуктов и услуг, учитывающие предпочтения клиентов. Это приводит к повышению качества обслуживания и лояльности потребителей к компании.

Успешность деятельности организации также зависит от взаимодействия с разными контрагентами: поставщиками, посредниками и инвесторами. В поиске надежных партнеров помогают технологии, способствующие разработке более эффективных маршрутов поставок и дистрибуции, осуществлению контроля над финансами и внешнеэкономической деятельностью организации.

Применение цифровизации в управлении бизнесом и осуществлении разных бизнес–процессов способствует привлечению инвесторов, которые ориентированы на развивающиеся компании, применяющие современные технологии.

Это достигается за счет следующих инструментов:

- эффективного использования облака для совместной работы с несколькими командами;
- стратегии, ориентированной на мобильные технологии, направленной на развитие и монетизацию мобильного трафика;
- готовых решений, которые могут быть быстро внедрены без длительной разработки или тестирования.

Таким образом, возможности цифровизации корпоративного управления позволяют организациям увеличить эффективность деятельности и быть конкурентоспособными на рынке.

Однако, цифровизация корпоративного управления преподносит для организации различные вызовы, которые влекут за собой изменения в процессах деятельности.

С ростом объёма обрабатываемых данных в облачных сервисах, появляется риск кибератак. Для избегания потери данных и финансов организации, необходимо использовать такие меры защиты данных, как шифрование, двухфакторную аутентификацию и систематическое обновление программного обеспечения.

Цифровизация требует значительных изменений в корпоративной культуре организации. Многие сотрудники могут возражать внедрению новых технологий, так как боятся потерять работу из-за отсутствия квалификации для работы с новыми системами. Таким образом, к ключевым аспектам цифровой трансформации относятся должное управление изменениями, обучение персонала и создание условий для комфортного перехода сотрудников.

Многие компании применяют устаревшие ИТ-системы, которые не совместимы с новыми технологиями. Взаимодействие старых и новых решений требует больших вложений в обновлении инфраструктуры, а также времени и усилий для обеспечения постоянной работы организации.

Перевод деятельности компании в цифровой формат является одним из важных этапов цифровой трансформации организации. Для этого требуются профессионалы, которые имеют высокие знания в информационных технологиях, анализе данных, кибербезопасности и других похожих областях.

Поскольку современный рынок труда в России характеризуется нехваткой квалифицированных кадров, поэтому организации активно применяют разные способы и методы обучения и повышения квалификации сотрудников и привлекают к работе специалистов в области цифровых технологий.

Также возникают дополнительные издержки, связанные с затратами на новое оборудование, технологии и обучение персонала. Однако, в случае успешности внедрения новых технологий, эти затраты окупаются.

В связи с этим внедрение цифровизации в процессы корпоративного управления — это стратегически важно, т.к. предоставляет организациям большие возможности, но при этом преподносит определённые вызовы. Новые технологии позволяют повышать эффективность бизнеса, быстро адаптироваться к изменениям на рынке товаров и услуг, но для этого необходимо с должной ответственностью подходить к внедрению цифровых технологий.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Шкиренко Г.А.**

**Молчанов И.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Оптимизация цепочек поставок: от моделей к внедрению**

Оптимизация цепочки поставок в современных реалиях перестала быть вопросом операционной эффективности и превратилась в стратегический императив, определяющий выживаемость и конкурентоспособность бизнеса.

Оптимизация цепочки поставок в современных российских реалиях перестала быть вопросом операционной эффективности и превратилась в стратегический императив, определяющий выживаемость и конкурентоспособность бизнеса. Изначально отправной точкой для любой оптимизации служит диагностика текущего состояния, и здесь компании в России часто сталкиваются с наследием прошлых эпох.

Долгое время доминировала классическая модель, унаследованная от плановой экономики. Ответом на ее неэффективность стал постепенный переход к модели «вытягивания» (pull-model). Здесь отправной точкой является реальный, а не прогнозируемый спрос. Заказ от потребителя или данные о продажах с полки запускают цепочку действий по пополнению запасов. Это требует невероятной синхронизации всех звеньев цепи — от поставщика сырья до курьера. Однако чистое «вытягивание» в условиях российских расстояний и нестабильности логистики чревато постоянными «прорывами» и недовольством клиентов.

Поэтому наиболее адекватной моделью для зрелого бизнеса становится гибридный подход — прогнозируемое «вытягивание». В его основе лежит не слепое следование историческим данным, а сложное, многофакторное прогнозирование с использованием больших данных, машинного обучения, учета сезонности, макроэкономических трендов и даже активности в социальных сетях. Эта модель позволяет находить баланс между гибкостью и эффективностью, создавая буферы там, где это экономически оправдано, и действуя по принципу «точно в срок» там, где это возможно.

Однако выбранная модель — это лишь карта, а не территория. Внедрение любой, даже самой совершенной модели, упирается в суровую российскую действительность. Ключевым вызовом на пути внедрения всегда были и остаются логистические издержки, которые в России — одни из самых высоких в мире в пересчете на ВВП. Огромные расстояния, суровый климат, неравномерное развитие дорожной и складской инфраструктуры — все это формирует уникальный ландшафт для оптимизации. Ответом стала растущая популярность мультимодальных перевозок, когда один груз проходит часть пути по железной дороге, а финальный отрезок — автомобильным транспортом. Развитие речных артерий и перспективы Северного мор-

ского пути добавляют стратегических вариантов для крупных игроков. Параллельно с этим происходит настоящая революция в складской логистике. Строительство современных фулфилмент-центров и распределительных хабов в ключевых регионах позволяет консолидировать грузы и радикально оптимизировать «последнюю милю» — самый дорогой этап доставки. Технология кросс-докинга, когда товар не отправляется на долгое хранение, а сразу перегружается с прибывшего транспорта на машины, направляющиеся к конечным точкам продаж, стала стандартом для крупного ритейла и позволяет сокращать издержки и время нахождения товара в пути.

Но оптимизация логистики — это лишь одна сторона медали. Вторая, не менее важная, — это революция в управлении запасами. На помощь приходят такие проверенные инструменты, как ABC–XYZ анализ, который позволяет сегментировать ассортимент по степени важности и предсказуемости спроса. Товары категории А (самые дорогие и критичные) требуют ежедневного контроля и прогнозирования, в то время как товары категории Z с нерегулярным спросом могут управляться по упрощенным схемам. В российских условиях особенно актуально стратегическое размещение буферных запасов в «узких местах» цепочки. Вместо того чтобы пытаться оптимизировать все до нуля, экономически целесообразнее признать существование рисков — погодных, таможенных, административных — и создать страховой запас перед длинным логистическим плечом или в регионе со слаборазвитой инфраструктурой.

Фундаментом, на котором строится все современное здание оптимизации, является цифровая трансформация. Внедрение специализированных систем — TMS (Transportation Management System) для управления перевозками и WMS (Warehouse Management System) для управления складом — стало уже не опцией, а необходимостью для любого серьезного игрока. Эти системы позволяют в режиме, близком к реальному времени, оптимизировать маршруты, управлять парком транспорта, контролировать остатки и эффективность работы склада. Интеграция этих систем в единое информационное пространство, часто через ERP–систему (1С или SAP), создает «единый источник правды», где данные о финансах, закупках, производстве и продажах перестают существовать в изолированных «сферах». Следующим шагом становится использование Интернета вещей (IoT), когда датчики на грузе передают не только его местоположение, но и температурный режим, влажность, целостность упаковки, что критически важно для фармацевтики, продуктов питания и других чувствительных товаров.

В конечном счете, успешная оптимизация цепочек поставок в России — это не про то, чтобы выбрать самую модную модель, а про то, чтобы, отталкиваясь от теории, создать живую, дышащую, адаптивную систему, способную выдерживать «удары» и использовать открывающиеся возможности на этом огромном и непредсказуемом рынке.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Гаджиметов Б.Э.**

**Павлова М.Н., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

## **Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций промышленного предприятия в условиях цифровизации**

В эпоху цифровизации экономики и конкурентного давления в секторе B2B промышленные компании должны адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Основная сложность заключается в отсутствии интегрированного подхода к формированию рыночных отношений, что подчеркивает важность усиления теоретических исследований и создания действенной маркетинговой стратегии.

Имплементация технологичных решений индустрии 4.0, включая киберфизические системы, интернет вещей (IoT) и анализ больших данных (Big Data), реорганизует стратегические управленческие механизмы, что в свою очередь повышает их результативность и гибкость, создавая новые возможности для бизнес-практик и подходов.

Одновременно происходят изменения как в промышленном секторе, так и в моделях потребительского поведения. Здесь спрос преимущественно зависит от тенденций в отрасли, такой прогресс стимулирует создание омниканальных подходов, приводит к формированию гибридных моделей поведения у потребителей и вызывает необходимость в новых стратегиях управления клиентскими взаимоотношениями.

Стратегия маркетинга мобилизует ресурсы в ответ на изменения рыночной среды и значительно влияет на производственные и торговые операции компании.

В рамках маркетинговой политики стратегический уровень занимается разработкой и поддержкой ключевых конкурентных преимуществ, переориентацией бизнес-процессов, а также планированием и контролем маркетинговых инициатив. Операционный уровень сосредоточен на эффективном исполнении маркетинговых активностей, использовании специфических маркетинговых инструментов и управлении информационными потоками в рамках маркетинговой системы.

В контексте современной маркетинговой стратегии интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) выступают ключевым элементом. Промышленные компании имеют доступ к различным цифровым ресурсам, чтобы усилить эффективность ИМК:

- GRM-системы для регулирования взаимоотношений между клиентами;
- Big-Data как платформа для аналитики больших данных;
- необходимые решения для автоматизации маркетинговых кампаний;
- инструменты персонализации коммуникаций;

- использование для организации сбыта цифровые платформы и маркетплейсы.

В табл.1 также можно рассмотреть сравнительную характеристику подходов к маркетинговому планированию в ИМК.

Таблица 1. Сравнительная характеристика подходов к маркетинговому планированию

Критерий	Традиционный подход	Подход в условиях цифровизации
Основа планирования	Исследование исторических данных и анализ современной рыночной ситуации	Прогнозирование с использованием больших данных и анализа данных в режиме реального времени.
Фокус коммуникаций	Массовый маркетинг, обширные аудитории	Индивидуальный подход, адресная реклама, коммуникация с потребителем.
Ключевые каналы	Продвижение через прямые продажи, отраслевые публикации	Интегрированные цифровые платформы, социальные медиа, стратегии электронной почты
Измеримость результата	Принцип высоких издержек, оценка с задержкой	Аккуратный расчёт конверсии, возврата на инвестиции (ROI) и стоимости клиента за весь период отношений (LTV)

Стоит также уделить внимание практическому рассмотрению стратегий ИМК относительно промышленного сектора. В качестве примера проанализировать будут: АО «ОЭМК им. А.А. Угарова» (Белгородская область) и ФГУП «Воронежский механический завод» (Воронежская область). На предприятии АО «ОЭМК им. А.А. Угарова» наблюдается переход от традиционных каналов коммуникаций к интегрированной цифровой стратегии, посредством внедрения систем класса GRM с целью прогнозирования спроса и анализа запросов от ключевых клиентов в машиностроительном секторе.

Относительно предприятия ФГУП «Воронежский механический завод» помимо того, что оно является ключевым в секторе ракетно-космической и газоперекачивающей отрасли, можно отметить активное использование маркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации, а именно инструменты анализа больших данных (Big Data). С помощью такого инструмента указанной организации удастся должным образом оптимизировать внутренние процессы и осуществлять маркетинговое планирование.

В итоге, можно утверждать, что предприятия подтверждают эффективное использование стратегии ИМК в период цифровизации. Использование подобных цифровых платформ, успешно повышает релевантность коммуникаций в промышленном секторе и укрепляют их конкурентные позиции на рынке. Следовательно, эффективность такой стратегии опирается на трехстороннее взаимодействие начиная от глубокого анализа, заканчивая применением инноваций.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Дорохова Н.В.**

**Петренко А.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Геймификация как инструмент повышения мотивации сотрудников**

На современном этапе развития экономики компании уделяют огромное внимание персоналу, его мотивации и степени вовлеченности в деятельность, так как от человеческих ресурсов организации зависит ее успех. На сегодняшний день существуют разнообразные методы и способы мотивации персонала, являющиеся эффективными и получившими широкое применение на практике. Однако необходимо учитывать современную динамично развивающуюся среду, в условиях функционирования которой компаниям необходимо движение вперед. По этой причине процесс мотивации сотрудников требует постоянной корректировки имеющихся систем мотивации или внедрения новых методов, которые будут являться актуальными, учитывая новые условия. Одним из таких методов является геймификация.

Геймификация – это процесс внедрения игровых форм в реальную деятельность: образовательный процесс, бизнес. Основной задачей геймификации является привлечение внимания и подъем вовлеченности в какой-то определенный процесс при помощи игрового формата в неформальной обстановке.

Стоит отметить, что данный способ является таким привлекательным и популярным не только за счет своей эффективности, а также за его финансовую доступность. Потому что данный процесс – это механизм нематериальной мотивации труда, основанный на психологическом воздействии.

В рамках бизнеса существует три вида геймификации. Внешняя, которая основывается на клиентах и пользователях. Геймификация меняющая поведение, которая разрабатывается для любых участников, так как в этом случае затрагиваются социальные задачи и внутренняя геймификация, создающаяся для сотрудников организации с целью повышения мотивации персонала.

Данный метод мотивации включает в себя:

- балльную систему (в процессе выполнения задач происходит накопление очков);
- рейтинги и таблицы лидеров (создание соревновательного элемента, позволяющего отследить свои успехи);
- достижения (награды за выполнение определенных задач);
- уровни и прогресс (постепенное продвижение, которое отражает рост и развитие);
- задания, которые необходимо выполнять;
- обратную связь (быстрое получение информации о достигнутых результатах и поощрении за успешный итог).

Таким образом, при помощи геймификации можно преобразовать рутинные процессы в игровой формат, повысив вовлеченность сотрудников к их основным задачам.

Для качественной интеграции геймификации в бизнес–процессы необходимо проработать основные этапы:

1. Определение конкретной цели. Такой целью могут быть увеличение продаж, улучшение финансовых показателей, обучение сотрудников.

2. Создание взаимосвязи между целью, задачами и достигаемыми показателями.

3. Выбор игровой механики, подходящей для интеграции в реальные процессы. На данном этапе нужно определиться с системой игровых взаимодействий, таких как соревнование с коллегами, достижения за выполнение промежуточных результатов, награды за личный рекорд и достижение цели.

4. Создание креативного и логичного концепта для игрового формата при помощи интерактивного сюжета.

5. Завершающий этап разработки и интеграции геймификации на корпоративный сайт организации или мессенджер.

Одним из наиболее ярких и актуальных примеров успешного внедрения геймификации для повышения мотивации сотрудников является компания Starbucks со своей системой обучения и развития бариста.

Данная сеть кофеен, как и любая крупная компания в сфере обслуживания, столкнулась с проблемой постоянного обучения сотрудников. Но в Starbucks пошли дальше и интегрировали вышеупомянутый метод не только в процесс обучения, но и в повседневную работу, чтобы повысить вовлеченность и мотивацию своих сотрудников. Основными элементами геймификации стали соревнования по продаже напитков разного вида и скорости готовности заказа, что, в свою очередь, заставило сотрудников работать более эффективно в соревновательном формате между бариста. Тем самым Starbucks продемонстрировал, как можно эффективно сочетать обучение, развитие и повседневную мотивацию.

Таким образом, на основе анализа геймификации как инструмента повышения мотивации персонала можно сделать вывод, что данный метод является эффективным и способствует повышению вовлеченности и лояльности сотрудников, стимулированию желаемого поведения, снижению текучести кадров и созданию позитивной корпоративной культуры. Однако стоит отметить, что данный метод не подойдет для всех групп сотрудников, т.к. он имеет и недостатки. Так он может стать отвлекающим фактором при нетщательной разработке геймификационных элементов или повлиять на возникновение нездоровой конкуренции среди коллег.

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

**Пискун А.Р., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Организационные конфликты как фактор развития компании**

Традиционный подход к управлению конфликтами, связанный с классической школой научного управления, рассматривает организационные конфликты, в основном, как деструктивное явление, которое необходимо минимизировать или полностью нейтрализовать. В современной же парадигме менеджмента, базирующейся на системном подходе, конфликт является свойством любой социальной системы, соответственно, свойственен и для организаций.

В последнее время актуальным становится вопрос, на каком этапе организационный конфликт преобразуется из деструктивного явления в движущую силу развития организации. В рамках данного исследования будет проанализирована дуальная природа конфликта и его влияние на развитие коммерческой организации.

В первую очередь, рассмотрим конструктивные (положительные) последствия организационных конфликтов.

Отметим, что конфликт может являться фактором развития организации только в том случае, если он связан с предметными вопросами в рамках рабочего поля, а не связан с личными разногласиями сотрудников.

1. Внедрение инноваций и творческих идей.

В рамках организационного конфликта происходит столкновений идей, подходов к рабочему процессу, что заставляет сотрудников применять нестандартные решения для решения вопросов, которые без конфликтной ситуации не были бы придуманы.

2. Выявление организационных проблем с их последующим решением. По мнению многих специалистов, конфликт является «симптомом болезни» в деятельности коммерческой организации.

Он появляется в том случае, когда существуют скрытые проблемы, например, отсутствие эффективной коммуникации как между линейными сотрудниками, так и в вертикали организационной структуры, недостаточное количество ресурсов для организации деятельности и т.д.

3. Увеличение вовлеченности сотрудников организации.

Возникновение организационных конфликтов невозможно, если сотрудникам безразлична деятельность организации. Отстаивание своей точки зрения связано с заинтересованностью в процессе осуществления обязанностей на работе, заботой о конечном результате деятельности.

4. Улучшение системы коммуникации и повышение уровня понимания в коллективе.

Для решения организационного конфликта его сторонам необходимо прийти к определенному компромиссу, достижение которого невозможно,

если сотрудники не будут слушать, а главное – слышать друг друга. Общение в рамках решения конфликта приводит к лучшему взаимопониманию между сотрудниками и предотвращает возникновение конфликтов, связанных с недопониманиями в коллективе, в будущем.

Также необходимо отметить, что конфликт также способствует сплочению коллектива. Если перед сотрудниками возникает общая проблема, то это мобилизует их, заставляя объединиться для ее решения.

#### 5. Адаптация существующей системы норм и правил в организации.

Организационный конфликт позволяет оценить степень соответствия системы норм и правил функционирования организации текущим реалиям.

Однако, у организационного конфликта есть и деструктивная сторона, которая может негативно повлиять на организацию в том случае, если конфликтная ситуация игнорируется или ей неэффективно управляют. К таким последствиям можно отнести следующие:

- снижение производительности труда сотрудников, так как энергия, которая могла бы быть использована в пользу организации, тратится на споры с другими сотрудниками, соответственно, происходит отвлечение от работы и уменьшается мотивация ее выполнения;

- появление неблагоприятного психологического климата (в силу возникновения конфликтов в рабочем пространстве появляется напряженность в общении между сотрудниками и даже враждебность по отношению друг к другу);

- увеличение текучести кадров (в случае если в организации конфликты возникают на постоянной основе и затрудняют работу, наиболее перспективные сотрудники могут уйти из организации, так как напряженная обстановка мешает их развитию);

- ухудшение репутации организации на конкурентном рынке (весомые внутренние конфликты могут попасть в информационное поле и стать причиной потери доверия контрагентов);

Таким образом, можно сделать вывод, что организационные конфликты являются движущей силой изменений в коммерческой организации, выступая индикатором проблемных аспектов в деятельности.

Развитие компании априори представляет собой конфликтный процесс, так как в ходе деятельности необходимо проходить через преодоление старых норм и принципов для достижения наибольшей эффективности. Именно поэтому важным как для руководства организации, так и для линейных сотрудников, представляется не игнорировать существование организационных конфликтов, а научиться управлять ими. Только в таком случае все перечисленные выше деструктивные последствия можно будет направить в конструктивное русло, иными словами, превратить конфликт из угрозы в возможность решения проблем, генерации новых идей и их внедрения в деятельность организации для повышения ее эффективности.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Гаджиметов Б.Э.**

**Позднякова К.С., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности разработки и составляющие SMM стратегии**

В современных реалиях социальные сети являются наиболее эффективным каналом коммуникации с потребителем, благодаря которому можно не только получать и систематизировать информацию о клиентах, но и проводить рекламное воздействие, улучшать имидж компании. Это происходит в связи с повсеместной распространенностью и низкой стоимостью продвижения в них. Поэтому сегодня в маркетинге возрастает роль SMM–продвижения. На основании этих факторов, актуальность приобретает вопрос разработки SMM–стратегии.

SMM–стратегия отличается от стратегии продвижения с использованием традиционных источников, таких как радио, СМИ, телевидение и др. возможностью точного измерения результатов следующими аспектами:

- большей персонализацией общения (возможностью прямого диалога с аудиторией);
- анализом измерения результатов продвижения на основе лайков, репостов, комментариев;
- большой скоростью распространения информации (возможность реализации продвижения за счет пользователей, которые перенаправляют друг другу интересный контент);
- возможностью таргетирования целевой аудитории по различным показателям.

Главным инструментом SMM–маркетинга является контент. С его помощью можно:

- обосновать преимущества продукции и сформировать потребность в них;
- осуществлять вывод новой продукции на рынок;
- охватывать параллельно несколько сегментов целевой аудитории.

SMM–стратегия организации – это часть общей стратегии продвижения компании, которая реализуется в Интернет–пространстве с помощью социальных сетей.

Достоинствами и недостатками SMM–стратегии:

1. Достоинства: высокая степень лояльности потребителей к социальным сетям и рост числа пользователей социальных сетей; возможность таргетирования и изучения потребностей целевой аудитории; невысокая стоимость; возможность оценки эффективности продвижения; возможность получения вирусного эффекта при наличии уникального и привлекательного для пользователя контента; увеличение доверия потребителей к компании.

2. Недостатки: необходимость долгосрочной и квалифицированной работы отдельного специалиста; высокий риск испортить репутацию компании; частая смена алгоритмов социальных сетей, что создает необходимость постоянного фокуса и возможной корректировки стратегии продвижения; трудоемкость продвижения в социальных сетях и необходимость ежедневной работы над направлением; ограниченность социальных сетей для продвижения узконаправленных видов продукции.

Можно сделать вывод, что SMM–стратегия является частью общей стратегии продвижения компании, которая реализуется в Интернет–пространстве с использованием социальных сетей.

Анализируя вопрос продвижения, можно сделать вывод, что в социальных сетях используются схожие технологии, которые позволяют достигать поставленных целей в продвижении.

Технологии продвижения:

- ведение тематических сообществ;
- продвижение на нишевых социальных сетях (тематические социальные сети, которые имеют узкую направленность);
- продвижение контента (реклама в пабликах, сообществах и т.п.);
- вирусный маркетинг (быстрое распространение контента, благодаря уникальности);
- теневой маркетинг (косвенное упоминание о продукте в социальных сетях);
- работа с лидерами мнений (сообщества, пользователи, блогеры);
- взаимная реклама, взаимный пиар (сотрудничество между площадками со схожей тематикой);
- выход в рейтинги и топы (уникальный контент, накрутка и т.д.);
- прямая реклама;
- таргет (бренд ориентируется на конкретного пользователя с помощью определенных критериев отбора).

Таким образом, социальную сеть в данной статье можно охарактеризовать как онлайн платформу для общения, которая является отличным инструментом для продвижения.

Достоинствами продвижения в социальных сетях являются:

- большая аудитория пользователей, которая динамично увеличивается;
- активность аудитории социальных сетей;
- возможность таргетинга;
- рост популярности и использования социальных сетей;
- возможность обратной связи с аудиторией (интерактивность);
- большой набор инструментов продвижения;
- гибкость продвижения;
- возможность непрерывного воздействия на аудиторию.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Пожидаев Р.Г.**

**Рыкунов Д.М., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Методики и практики внутриорганизационного обучения работников**

В современной практике управления персоналом используется широкий спектр видов внутриорганизационного обучения, которые различаются по содержанию, целям, способам организации и другим параметрам. Комплексная классификация методов внутриорганизационного обучения представлена в исследованиях ведущих российских специалистов в области управления персоналом.

Согласно классификации, предложенной Дятловым В.А. и Травиным В.В., методы внутриорганизационного обучения можно разделить на три основные группы:

1. Методы обучения на рабочем месте (внутрипроизводственные):
  - наставничество (коучинг);
  - ротация;
  - стажировка;
  - метод усложняющихся заданий;
  - делегирование полномочий;
  - обучение в проектных группах;
  - инструктаж;
  - метод "shadowing" (наблюдение за более опытным сотрудником).
2. Методы обучения вне рабочего места (внепроизводственные):
  - лекции;
  - семинары;
  - тренинги;
  - деловые игры;
  - анализ конкретных ситуаций (кейс–стади);
  - моделирование;
  - ролевые игры;
  - дистанционное обучение;
  - мастер–классы.
3. Комбинированные методы обучения:
  - корпоративные университеты;
  - центры оценки и развития;
  - программы MBA и мини–MBA;
  - конференции и форумы;
  - обучающие экскурсии;
  - встречи с экспертами.

Шапиро С.А. и Ярлыкова Н.В. в своем исследовании отмечают, что «выбор методов обучения зависит от множества факторов, включая цели

обучения, категорию персонала, имеющиеся ресурсы, организационную культуру и текущие потребности организации».

Популярность различных методов внутриорганизационного обучения в российских компаниях представлена в таблице 1 ниже по данным исследования, проведенного Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) в 2023 году.

Таблица 1. Популярность методов внутриорганизационного обучения в российских компаниях

Метод обучения	Доля компаний, использующих метод, %
Наставничество и коучинг	89
Онлайн-курсы и вебинары	85
Тренинги	78
Инструктаж	72
Смешанное обучение	70
Проектное обучение	65
Ротация	58
Корпоративный университет	42
Стажировки	40
Деловые игры	38
Кейс-стади	35
Мастер-классы	32
Менторинг	30
Обучение через действие (action learning)	25

Как видно из таблицы 1, наиболее распространенными методами внутриорганизационного обучения в российских компаниях являются наставничество и коучинг, онлайн-курсы и вебинары, а также тренинги. Это обусловлено, с одной стороны, относительной доступностью и экономичностью данных методов, с другой – их высокой эффективностью и гибкостью.

Таким образом, современные методики и практики внутриорганизационного обучения характеризуются значительным разнообразием и постоянным развитием в соответствии с изменяющимися условиями бизнес-среды. Эффективность внутриорганизационного обучения определяется правильным выбором методов и форм обучения, соответствующих целям организации, потребностям сотрудников и особенностям корпоративной культуры. Интеграция различных подходов и методов, создание единой системы непрерывного развития персонала, внедрение принципов самообучающейся организации являются ключевыми направлениями совершенствования системы внутриорганизационного обучения в современных условиях.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Колесникова О.А.**

**Семячкин А.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Влияние организационной культуры на стратегическое управление компанией**

Взаимодействие организационной культуры и стратегического управления – актуальный вопрос на сегодняшний день, так как перед каждой организацией возникает вопрос о соответствии ее стратегии существующей организационной культуре. Оргкультура лежит в основе применения каждой стратегии, используемой в организации. Стратегический менеджмент представляет собой совокупность управленческих решений и практических действий, направленных на создание и внедрение стратегий и планов, необходимых для достижения организационных целей.

Сильная организационная культура обусловлена совокупностью различных внутренних и внешних факторов. Ключевую роль в формировании организационной культуры играют:

- нормативно–регуляторная среда, включающая требования законодательства и надзорных органов, а также принципы построения систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля;
- внутренний и внешний аудит, включающий оценку и обеспечение гарантий в отношении рисков и независимое мнение о существующей и желаемой культуре;
- совет директоров, задающий этические ориентиры и «тон сверху»;
- высшее руководство, ответственное за внедрение и поддержание организационной культуры в компании;
- служба управления персоналом, формирующая культурные установки через механизмы подбора, обучения, мотивации и оценки персонала.

Организационная культура представляет собой результат согласованного взаимодействия внутренних структур и внешних институциональных влияний, в рамках которого стратегическое управление выступает как процесс изучения, анализа, оценки и выбора действий, направленных на разработку, реализацию и контроль стратегий, необходимых для достижения миссии и целей организации.

Организационная культура обуславливается совокупностью ценностей, убеждений, традиций и устойчивых моделей поведения, принятых в компании. Корпоративное управление формирует рамки взаимодействия между сотрудниками, советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами и оказывает значительное воздействие на характер этих отношений. В современных условиях важную роль в обеспечении устойчивого развития играет вовлеченность заинтересованных сторон, что позволяет понимать их ожидания, стратегические интересы и вносить вклад в достижение целей организации.

Культура играет важную роль в корпоративном управлении и может позитивно влиять на конкурентоспособность организации. Важно использовать оргкультуру как инструмент для влияния на мышление и отношение сотрудников, получения их поддержки в соблюдении определенных правил в организации, а также снижения сопротивления изменениям.

Грамотно сформированная организационная культура, ориентированная на стратегию, положительно влияет на рабочее поведение, энергию, энтузиазм сотрудников, минимизирует стрессы, повышает мотивацию для выполнения трудовой деятельности, усиливая чувство причастности к общему делу и, соответственно, влияет на их производительность и компетентность. Такая культура привлекает новых специалистов в организацию и снижает затраты на персонал, связанные с наймом и обучением. Организационная культура опирается на эмоциональные ресурсы, а это означает, что, когда сотрудники счастливы и чувствуют поддержку, они начинают лучше относиться к клиентам и партнерам.

Между корпоративной культурой и стратегическим управлением существует тесная связь. Управление компанией и принятие стратегических решений осуществляются с использованием тех же ценностей, убеждений и принципов, которые заложены в ее организационной культуре.

Стратегия задает направление и фокус развития организации, составляя основу для разработки планов и формальной среды, чтобы сотрудники понимали цели организации, а организационная культура помогает сотрудникам в достижении этих целей через вовлечение их в систему разделяемых общих ценностей и убеждений. Видение организации должно сначала быть усвоено ее оргкультурой, а стратегия организации может быть успешно реализована только при «поддержке» ее культуры.

Когда организационная культура и стратегический менеджмент находятся в гармонии, компания получает конкурентное преимущество на глобальном рынке. Стратегический план должен быть выстроен в соответствии с устоявшейся в организации культурой. Совет директоров задает рамки допустимого поведения и принимает ключевые решения о том, какие риски может брать на себя. Руководство реализует утвержденную культуру, интегрируя ее в повседневные процессы, обеспечивая согласованность с общей бизнес-стратегией.

В заключение отметим, именно персонал выступает фундаментальным ресурсом, лежащим в основе успешного функционирования компании, тогда как организационная культура определяет ее идентичность и репутацию на рынке. Достижение синергии между стратегией и культурой требует их целенаправленного согласования на всех уровнях управления. Непродуманная или слабая согласованность между стратегией и организационной культурой может приводить к высоким затратам на текучку кадров, снижению продуктивности и внутренним конфликтам.

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

**Силаева А.Д., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Трансформация систем мотивации и вознаграждения персонала в условиях цифровизации**

Проблема стимулирования сотрудников становится особенно значимой в эпоху цифровой трансформации, затрагивающей все общественные сферы. Цифровизация существенно меняет подходы к управлению человеческими ресурсами. На смену классическим моделям мотивации, ориентированным на материальное вознаграждение, приходят комплексные системы, интегрирующие цифровые технологии.

В современных условиях от менеджеров и специалистов требуется обязательное владение компетенциями в области поиска, фильтрации, оценки и анализа значительных массивов данных и цифрового контента. Стимулирование персонала к освоению указанных навыков представляет собой создание условий, активно влияющих на целенаправленную корректировку человеком собственного поведения.

Майкл Мескон предложил лаконичное и содержательное определение: «мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и организационных целей». Вопросы трудовой мотивации традиционно занимают важное место в мировой управленческой практике.

Актуальность исследования данной проблематики обусловлена тесной взаимосвязью мотивационных механизмов с процессами цифровизации. Это обуславливает необходимость постоянного поиска и внедрения новых методологических подходов, адекватных современным общественным реалиям.

Цифровая трансформация способствовала формированию нового поколения работников, адаптированных к осуществлению профессиональной деятельности в виртуальной среде. Сотрудники, выполняющие трудовые функции с использованием информационно–телекоммуникационных технологий, демонстрируют широкий спектр потребностей и ожиданий от работы.

В контексте цифровой трансформации мотивация персонала приобретает особое значение. Современные руководители крупных организаций уделяют повышенное внимание развитию систем мотивации для достижения корпоративных целей. Уход квалифицированного специалиста сопровождается существенными издержками, связанными с операционными проблемами, поиском и подбором кадров.

Некоторые управленцы отмечают, что распространенный тезис об отсутствии незаменимых сотрудников не всегда подтверждается практикой, а

замена ценного работника часто требует привлечения нескольких специалистов.

Классические теории мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга и В. Врума заложили основу понимания человеческих потребностей и трудовых стимулов. Согласно концепции Герцберга, в эпоху цифровой экономики гигиенические факторы утрачивают первостепенное значение, уступая приоритет возможностям самореализации и гибкости.

В модели ожиданий В. Врума акцентируется взаимосвязь между прилагаемыми усилиями, достигаемыми результатами и получаемым вознаграждением. Современные цифровые инструменты, включая системы управления эффективностью, позволяют осуществлять точные измерения продуктивности сотрудников и формировать прозрачные стимулирующие механизмы.

Методология внедрения системы управления эффективностью фокусируется на оценке результативности сотрудников и определении их вклада в достижение общеорганизационных целей. Данная система обеспечивает точную оценку индивидуальной эффективности и принятие соответствующих управленческих решений.

Система сбалансированных показателей учитывает аспекты деятельности организации, включая финансовые результаты, удовлетворенность клиентов, внутренние процессы и профессиональное развитие персонала. Этот подход способствует формированию комплексного представления об эффективности компании.

В качестве примера можно рассмотреть корпоративную культуру компании Hoff, где реализована прозрачная система карьерного роста. Сотрудники отдела продаж четко понимают целевые показатели, необходимые для перехода от начального уровня к статусу профессионала или эксперта с соответствующим увеличением remuneration. В организации действует грейдовая система и реализуются планы индивидуального развития.

Корпоративный портал визуализирует эту систему через интуитивную инфографику, отображающую объемы продаж за отчетный период в сравнении с результатами коллег и границами грейдов. Это создает дополнительную соревновательную мотивацию и стимулирует достижение выдающихся результатов. Система прогресс-баров и рейтингов продаж в профиле сотрудника также обеспечивает функциональность, позволяющую контент-менеджеру самостоятельно формировать новые рейтинги и системы бейджей без привлечения IT-специалистов.

Цифровизация трансформирует не только формы вознаграждения, но и философские основы мотивации. Акцент смещается с финансовых стимулов в сторону развития, признания и цифровой прозрачности. Эффективная система мотивации XXI века представляет собой синтез теоретических подходов и цифровых технологий.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Гаджиметов Б.Э.**

**Тарасова Ю.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Поколение Z в организации: вызовы для рекрутинга**

Активное внедрение цифровых технологий привело к появлению нового поколения молодых людей, которые обладают способностями и навыками работы с современными устройствами.

Термин «цифровые нативы», который относится к поколению Z, впервые был использован американским пропагандистом технологий обучения и экспертом в области образования Марком Пренски в 2001 г. Автор назвал группу молодых людей, которые легко осваивают компьютеры, цифровые медиа и различные программы, потому что они родились в век информационных технологий, «цифровыми аборигенами, цифровыми иммигрантами».

Актуальность исследования обусловлена глубинным ценностно–мотивационным разрывом между традиционными корпоративными системами рекрутинга и специфическими потребностями поколения Z, вступающего в активную трудовую фазу, что при отсутствии своевременной адаптации HR–стратегий порождает системные риски — от утраты кадрового потенциала и роста операционных издержек до снижения конкурентоспособности организаций на рынке труда.

В работе исследуются трансформационные изменения в корпоративных системах рекрутинга, необходимые для эффективного привлечения и адаптации представителей поколения Z, с фокусом на диагностике ключевых вызовов и разработке релевантных решений, соответствующих их цифровым компетенциям, ценностным ориентациям и когнитивным моделям восприятия информации.

Исследователи проблем поколений Дэвид и Джон Стиллман систематизируют ключевые характеристики поколения Z в контексте труда, выделяя следующие черты: технологический уровень компании является критическим фактором при выборе работодателя; склонность к индивидуализации рабочих процессов и должностных обязанностей; мышление, сформированное в условиях экономической нестабильности; готовность выполнять несколько функций одновременно; ориентация на восприятие информации через короткие форматы и визуальные образы (клиповое мышление).

Формирование эффективной стратегии привлечения специалистов поколения Z требует от HR глубокого понимания структуры их трудовой мотивации. Одной из ключевых характеристик данной демографической группы является повышенная карьерная мобильность.

Как показывают данные исследования Deloitte (2019), 57% молодых российских работников не планируют оставаться в одной компании дольше двух лет.

Эта тенденция во многом объясняется их стремлением к максимальной самореализации, которую они часто связывают с участием в инновационных проектах или работе в стартап-среде.

При этом их готовность к существенным компромиссам ради карьерного роста демонстрирует исследование Superjob (2021): 28% респондентов согласны ограничить личный отдых, 25% — пожертвовать общением с близкими, а 24% — рассмотреть переезд в другой город.

Мотивационный профиль представителей поколения Z складывается из баланса материальных и нематериальных факторов.

С одной стороны, финансовая составляющая сохраняет первостепенное значение — 70% опрошенных (Forage) указывают на конкурентную оплату труда как на критически важный критерий.

С другой — немаловажную роль играет возможность профессионального развития: 65% респондентов (NSHSS) отмечают выраженную потребность в обучении, а для 25% (САКЕ.com) программы развития являются основным рабочим мотиватором. Их карьерные амбиции также проявляются в ожидании быстрого роста: 70% (Ripplematch) рассчитывают на повышение в течение первых 18 месяцев работы в компании.

Среди нематериальных аспектов мотивации особое значение приобретает система регулярного признания — 78% респондентов (Deloitte) ожидают постоянной обратной связи от руководства.

Стремление к вовлеченности выражается и в желании участвовать в управлении: 43% (САКЕ.com) высоко ценят возможность влиять на решения в компании.

Что касается организации труда, здесь предпочтения смещаются в сторону гибридного формата, который выбирают 71% опрошенных (Gallup, 2025). Это отражает их сбалансированный подход к выбору между гибкостью удаленной работы и ценностью личного взаимодействия в офисе.

На основании проведенного исследования сформулированы ключевые принципы адаптации HR-стратегий к потребностям поколения Z. К ним относятся: внедрение гибких организационных моделей, разработка персонализированных карьерных траекторий с ранним делегированием ответственности, а также создание сбалансированной системы мотивации, сочетающей конкурентное вознаграждение с возможностями ускоренного профессионального роста и регулярного признания достижений.

Реализация указанных мер позволит минимизировать риски кадровой текучести и преобразовать уникальные компетенции цифрового поколения в конкурентные преимущества организации.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Беленова Н.Н.**

**Ушаков Е.И., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности управления мотивацией персонала условиях возрастного разнообразия**

Современные организации функционируют в условиях значительного возрастного разнообразия персонала, что связано с присутствием на рынке труда представителей различных поколений — беби-бумеров, поколений X, Y и Z.

Каждая возрастная группа обладает уникальными трудовыми установками, ценностями, стилем коммуникации и ожиданиями от работодателя.

Это приводит к тому, что единая унифицированная политика мотивации перестаёт быть эффективной, поскольку не способна учитывать реальные различия в поведении сотрудников разных возрастов в похожих ситуациях.

В результате возрастает необходимость разработки дифференцированных стратегий управления мотивацией, позволяющих организациям повышать уровень вовлечённости, снижать текучесть кадров и укреплять корпоративную культуру.

Цель данного исследования заключается в анализе ключевых мотивационных предпочтений сотрудников различных поколений и выработке рекомендаций по формированию гибкой и адаптивной системы мотивации. Теоретическую основу составляют классические концепции мотивации труда, включая теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и модели самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.

Дополнительно используется теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса, позволяющая объяснить различия в трудовых ориентациях особенностями социального контекста, в котором формировались ценности каждой возрастной группы.

Методологическая база исследования включает сочетание количественных и качественных методов.

В опросе приняло участие 120 сотрудников из сфер IT, ритейла и финансов, распределённых по четырём возрастным когортам.

Дополнительно проведено 15 глубинных интервью, что позволило выявить специфические мотивационные установки, не всегда отражаемые в статистических данных.

Такой комплексный подход позволяет получить более полную картину и повысить достоверность итоговых выводов, что немаловажно в подобном исследовании.

Результаты исследования показывают значительные различия между поколениями.

Беби–бумеры ориентируются на стабильность трудовых условий, уважение к опыту и надёжность организации.

Для них важны социальные гарантии, формализованная системаощернения, чёткая иерархия и возможность передачи опыта более молодым сотрудникам.

Эффективными инструментами мотивации выступают программы наставничества, премирование за долгий стаж и минимизация резких организационных изменений.

Представители поколения X ценят баланс между работой и личной жизнью, автономию и возможность влиять на результаты своей деятельности.

Они ориентированы на прозрачную систему карьерного роста, справедливое вознаграждение и гибкие условия занятости.

Поддержка профессионального развития, делегирование полномочий и участие в принятии решений являются ключевыми факторами повышения их мотивации.

Миллениалы демонстрируют высокую потребность в обучении, профессиональном росте и смысле выполняемой работы.

Для них важны гибкость, комфортная рабочая среда, современные цифровые инструменты и позитивный климат в коллективе.

Эффективная мотивационная система включает индивидуальные планы развития, регулярную обратную связь, возможности участия в межфункциональных проектах и корпоративные ценности, совпадающие с личными установками сотрудников.

Поколение Z характеризуется ориентацией на скорость, технологичность и самостоятельность.

Они ценят свободу выбора задач, креативность, геймификацию рабочих процессов и возможность развивать личный бренд.

Наиболее эффективными инструментами для данной группы становятся интерактивные форматы работы, цифровые платформы, игровые механизмы оценки и поддержка участия в внешних профессиональных инициативах.

Комплексный анализ подтверждает, что универсальная модель мотивации в условиях многообразия поколений становится малорезультативной.

Оптимальным подходом выступает создание многоуровневой адаптивной системы, включающей комбинацию материальных и нематериальных стимулов, индивидуальные траектории развития и гибкие форматы занятости.

Такой подход способствует повышению вовлечённости, укреплению корпоративной культуры и устойчивому развитию организации в условиях современных социально–экономических вызовов.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Арзамасцева Л.П.**

**Чекмарева Э.Д., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

## **Digital–маркетинг как катализатор управленческой трансформации российского бизнеса**

В условиях стремительной цифровой трансформации, которая охватила все сферы бизнеса, роль маркетинга изменилась кардинальным образом.

Сегодня цифровой маркетинг (англ. digital marketing) является не просто набором инструментов для продвижения товаров и услуг, это мощный драйвер инноваций, который способствует развитию новых бизнес–моделей, формированию уникальных потребительских предложений и укреплению позиций компании на рынке. В отличие от традиционного маркетинга, он позволяет напрямую взаимодействовать с потенциальными клиентами, мгновенно получать обратную связь и точно измерять результаты.

Для компаний, желающих сохранить конкурентоспособность и стать лидерами в своих сегментах, внедрение современных цифровых технологий – стратегическая необходимость. Далее рассмотрим, как цифровой маркетинг выступает в роли катализатора конкурентоспособности компании на рынке через использование инновационных рекламных подходов.

Все каналы цифрового маркетинга складываются в целостную систему взаимосвязанных инструментов и технологий (табл. 1). Использование данных каналов и инструментов способно оптимизировать расходы (инвестиции), повысить эффективность рекламных кампаний, быстро взаимодействовать с клиентами и получать точные показатели результативности.

Однако есть и недостатки, такие как: зависимость от изменений алгоритмов платформ, высокая конкуренция, рост затрат, трудности с защитой персональных данных, риски мошенничества, необходимость постоянного обучения кадров и краткосрочная эффективность инструментов, требующая постоянных инвестиций.

Обилие каналов и инструментов предоставляет полёт воображению в построении уникальной конкурентной стратегии продвижения. Среди наиболее популярных стратегий можно выделить следующие:

- performance–маркетинг (лидогенерация и продажи);
- branding (охват и узнаваемость);
- performance–branding (комбинация продаж и поддержания имиджа);
- inbound–branding (предоставление клиентам контента, который решает их проблемы).

Ключевым моментом для построения успешной стратегии является учёт трендов рынка: использование искусственного интеллекта (ИИ), попу-

лярность видеоконтента, гиперперсонализация и омниканальность для создания единого клиентского опыта; развитие голосового поиска, ориентация на социальную ответственность (ESG) и конфиденциальность данных, а также усиление роли инфлюенсеров и работы с user-generated content (UGC).

Таблица 1. Каналы и инструменты цифрового маркетинга

Канал	Описание	Цифровые инструменты	Примеры использования
Поисковая оптимизация (SEO)	Повышение позиций сайта в поисковых системах	Яндекс Вебмастер, Serpstat, Ahrefs Россия, SEMrush Россия, МетаБор	Анализ ключевых слов в Яндексе, мониторинг позиций сайта
Контекстная реклам	Оплата за клики по объявлениям в поисковых системах и на площадках	Яндекс.Директ, Google Ads (классический инструмент), Бегун, МегаФон Реклама	Создание и управление рекламой в Яндексе и Google
Социальные сети	Продвижение через популярные платформы	ВКонтакте, Одноклассники, Telegram, Инстаграм, TikTok Russia	Планирование постов, аналитика в собственных инструментах
Е-mail-маркетинг	Персональные сообщения и автоматизация коммуникаций	Sender, UniSender, Mail.ru Group (Push.mail.ru), Delivera	Создание автоматизированных рассылок
Контент – маркетинг	Создание и распространение ценного контента	VK Videos, YouTube Russia, Rambler Blog, Яндекс.Кью	Видеоролики, статьи, инфографика
Мобильные приложения	Взаимодействие через мобильные устройства	MyTarget (настройка мобильной рекламы), браузеры, мессенджеры	Push-уведомления, аналитика поведения пользователей
Инфлюенс – маркетинг	Продвижение через «лидеров мнений» (они же блогеры)	Платформы поиска: VK API, LigaSocial, LeadGenApp, РакетаInfluence	Коллаборации с российскими блогерами
Онлайн мероприятия	Вебинары, онлайн-конференции	Webinar.ru, WebinarJam, Zoom Россия, Платформа Вебинар	Проведение и трансляция мероприятий

Таким образом, цифровой маркетинг – это неотъемлемая часть стратегии развития любой современной компании. Он выступает катализатором, стимулируя инновационные идеи.

Компании, которые активно используют цифровые технологии продвижения, задают перспективные тренды, во многом формируя будущее рынка.

**Научный руководитель – к.э.н., доц. Арзамасцева Л.П.**

**Шарифова А.М., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Этапы процесса формирования стратегии развития организации**

В современном мире, сопряженным с высоким уровнем неопределённости, менеджерам необходимо быстро адаптироваться к новым условиям и выстраивать стратегию развития организации таким образом, чтобы сохранять манёвренность действий. Технологические прорывы, глобальные катаклизмы, геополитические изменения и кризисы – всё это влечёт за собой необходимость быстрого реагирования и развития стратегического менеджмента и риск-менеджмента компаний, что позволят сохранить устойчивую позицию на рынке.

Рассмотрим этапы процесса построения стратегии развития организации.

На первом этапе необходимо проанализировать текущую внешнюю среду прямого и косвенного воздействия и внутреннюю среду компании. Для этого применяют следующие методики:

- PEST-анализ – необходимый для анализа макросреды предприятия, а именно политического, экономического, социального и технологического факторов;

- анализ пяти сил Портера – рассматривающий пять конкурентных сил: потенциальных конкурентов, отраслевых конкурентов, власть покупателей, власть поставщиков и товары заменители (субституты);

- SWOT-анализ – включающий комплексный анализ внешней и внутренней среды организации, при котором выделяют четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы;

- внутренний аудит KPI и показателей эффективности – среди которых можно выделить следующие метрики: финансовые (ROI – процент возврата с инвестиций, рентабельность по EBITDA – операционная прибыль в процентах, маржинальность), операционные (скорость вывода нового продукта на рынок, производительность труда), кадровые (текучесть кадров, уровень вовлеченности сотрудников) и клиентские (NPS – готовность клиентов рекомендовать компанию, LTV – общая прибыль, возникающая за все время взаимодействия клиента с организацией);

- анализ финансового состояния и ресурсных ограничений, составляющими которого являются анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ рентабельности, а также оценка и ограничений по денежным средствам, по производственным мощностям, по ключевым компетенциям в кадровом составе и т.д.

Анализ текущей ситуации и ресурсов является основой для принятия управленческих решений и разработки стратегии развития, а современные инструменты, такие как CRM и ERP-системы помогают оптимизировать

процесс стратегического анализа.

На втором этапе для разработки стратегии развития необходимо на основании сильных и слабых сторон организации определить перспективные зоны роста и зоны риска, а также оптимизировать бизнес–процессы. Для диверсификации и снижения рисков в современных бизнес–структурах стали активно применять искусственный интеллект. Организациям уже недостаточно просто реагировать на риски, необходимо проактивно подготовиться к возможным угрозам, разработать стратегии в рамках риск–менеджмента и создать гибкие системы реагирования.

В рамках оптимизации бизнес–процессов следует применять LEAN–подходы, направленные на создание максимальной ценности для клиента с минимальными затратами для организации, а также технологию автоматизации процессов для выполнения рутинных задач.

На третьем этапе осуществляется построение качественной и эффективной стратегии развития организации, которое в современном бизнес–ландшафте невозможно без внедрения инноваций и цифровых инструментов. В современной конкурентной среде цифровые технологии трансформируются из инструмента поддержки в стратегический фундамент бизнеса. Рассмотрим несколько актуальных инструментов для оптимизации бизнес–процессов:

- CRM–система и автоматизация процессов – повышают доход от взаимодействия с клиентом путём персонального подхода и устранения рутинных задач;

- BI– системы – повышают скорость принятия управленческих решений благодаря дашбордам – информационным панелям с визуализацией данных, где отображены ключевые метрики и аналитика данных с обновлениями в режиме реального времени;

- ИИ для прогнозирования – помогает определить и снизить риски организации и создаёт опережающее планирование, поскольку алгоритмы машинного обучения анализируют не только внутренние данные, но и внешние факторы (макроэкономика, погодные условия, социальные сети) в огромных размерах для предсказания спроса и трендов на рынке.

Важно отметить, что главным преимуществом является синергетический эффект от всех перечисленных IT–инструментов. Компании, которые воспринимают данные технологии не как набор разрозненных IT–инструментов, а как единую цифровую экосистему, получают решающее преимущество – способность принимать более быстрые, точные и, как следствие, более прибыльные решения.

**Научный руководитель – д.э.н., проф. Дашкова Е.С.**

**Шемякина А.А., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Система анализа и оценки персонала Филиала ПАО «Ил» – ВАСО**

История формирования системы оценки персонала в филиале ПАО «Ил» – ВАСО отражает эволюцию внутренней кадровой политики предприятия в условиях модернизации российской авиационной промышленности. В 1999 году был создан отдел анализа и оценки персонала по инициативе руководства предприятия. Его главная задача заключалась в повышении эффективности адаптации инженерно–технических работников, что было важно в условиях растущих требований к квалификации кадров.

Отдел включал трёх специалистов, один из которых имел психологическую подготовку. Несмотря на название, подразделение фактически выполняло функции адаптационной комиссии, занимаясь разработкой и внедрением тестовых методов диагностики. Систематизация данных позволила в 2003 году создать «Положение об аттестации персонала», что стало ключевым шагом в стандартизации оценки кадрового потенциала. Практика показала, что система эффективно работала для рабочих и ИТР, но была менее точна в отношении управленческого состава. Хотя отдел был ликвидирован в 2005 году, он заложил основу современного системного подхода к управлению персоналом.

Современные вызовы — рост нагрузки, усложнение технологических операций, изменения требований к качеству труда — обусловили необходимость исследования организационного климата и психологического состояния работников. На предприятии проведено комплексное изучение уровня стресса, коммуникаций, конфликтности и восприятия организационного климата.

Диагностика стресса выявила, что низкий уровень установлен лишь у 5 сотрудников, тогда как 24 человека имеют средний уровень эмоционального напряжения, а у 5 зарегистрирован высокий стресс. Основные симптомы: эмоциональное истощение, снижение внимания, раздражительность, чувство недооценённости, физическое переутомление. Эти проявления могут снижать производительность, повышать количество ошибок и усиливать конфликтность.

Параллельно изучался организационный климат. Большинство работников (25 человек) оценивают его как удовлетворительный, 5 — как неблагоприятный. Уровень качества коммуникаций в целом средний, однако 4 сотрудника отметили серьёзные затруднения во взаимодействии. Основные источники конфликтов — распределение обязанностей, нехватка информации, неравномерная нагрузка, проблемы оборудования и различия в личных установках.

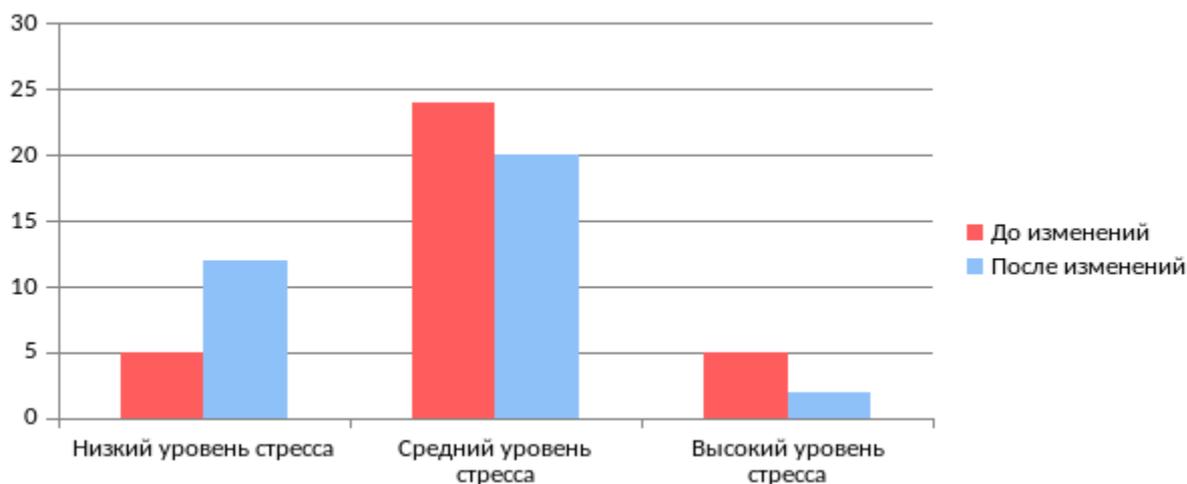


Рис.1. Сравнение уровня стресса сотрудников филиала ПАО «Ил»–ВАСО

Полученные результаты стали основой для разработки рекомендаций по улучшению социально–психологической атмосферы. Среди ключевых направлений: профилактика эмоционального выгорания, оптимизация распределения нагрузки, повышение качества обратной связи, развитие управленческих коммуникаций, поддержка корпоративной культуры и расширение возможностей профессионального роста. Предлагается проведение тренингов по стресс–менеджменту, создание зон отдыха, гибкое распределение задач, обучение руководителей эмоциональному лидерству и регулярные индивидуальные беседы с персоналом.

На предприятии уже реализуются мероприятия по улучшению климата: регулярные совещания, улучшенное распределение обязанностей, система наставничества, модернизация рабочих мест и развитие практик коллективного обсуждения. Это способствует укреплению устойчивости кадровой системы и повышению эффективности производственных процессов.

Исследование подтверждает, что эмоциональное состояние работников напрямую влияет на производительность, стабильность коллектива и качество управленческих решений. Исторический опыт и современные данные подчёркивают необходимость комплексных программ поддержки психологического благополучия и развития корпоративных коммуникаций как основы повышения эффективности предприятия в условиях модернизации.

**Научный руководитель – к.п.н. доц. Емельянова О.Я.**

## Секция современных проблем управления организациями

Абраменков М.Н., маг. 3 к.

Воронежский государственный университет

### Проблемы и перспективы оценки конкурентоспособности организаций в цифровой экономике

В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность организации является одним из главных факторов, определяющих эффективность её функционирования и устойчивость на рынке. Динамичное развитие цифровых технологий, переход к инновационной экономике, рост конкуренции на внутреннем и внешнем рынках требуют совершенствования методов управления и оценки конкурентных преимуществ предприятий. Для успешного функционирования организация должна не только обладать высоким уровнем конкурентоспособности, но и уметь объективно её измерять, выявлять слабые стороны и своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Целью исследования является анализ современных методов оценки конкурентоспособности организаций и определение направлений их совершенствования с учётом актуальных проблем управления.

Для достижения цели использовались методы сравнительного анализа, системного подхода и обобщения научных источников. Также применены элементы экономико–математического моделирования при рассмотрении интегральных показателей конкурентоспособности.

Современные методы оценки конкурентоспособности можно условно разделить на три группы:

- традиционные подходы, основанные на анализе рыночных и финансовых показателей (доля рынка, прибыль, себестоимость, рентабельность);
- матричные методы стратегического анализа, включающие модели BCG, GE/McKinsey;
- интегральные и индексные модели, основанные на расчёте сводного показателя конкурентоспособности.

Интегральные показатели позволяют комплексно оценивать влияние различных факторов, например, экономических, производственных и инновационных на общую конкурентную позицию предприятия. Их использование обеспечивает возможность сравнения по единому критерию.

Интегральная оценка конкурентоспособности может быть выражена формулой (1):

$$K = \sum w_i \cdot P_i, \quad (1)$$

где  $K$  – интегральный показатель конкурентоспособности;

$w_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го фактора;

$P_i$  – значение частного показателя.

Таблица 1 – Сравнение традиционных и современных методов оценки конкурентоспособности

Группа методов	Преимущества	Недостатки
Традиционные	Простота, доступность информации	Не учитывают нематериальные активы и инновационный потенциал
Матричные модели	Позволяют оценить рыночное положение и стратегические перспективы	Субъективность оценок, необходимость экспертных данных
Интегральные показатели	Комплексная оценка, возможность динамического анализа	Сложность выбора весов и факторов
Цифровые метрики и KPI	Отражают реальные процессы, оперативность данных	Требуют развитой системы цифрового мониторинга

Серьёзной проблемой остаётся ограниченность традиционных методов, не отражающих цифровую трансформацию бизнеса. В условиях развития технологий искусственного интеллекта, больших данных и автоматизации процессов конкурентоспособность всё чаще определяется скоростью адаптации, качеством цифровых решений и эффективностью управления информационными потоками.

Современные организации всё чаще используют data-driven подход, основанный на анализе данных и прогнозной аналитике. Это позволяет отслеживать конкурентные преимущества в реальном времени, оценивать удовлетворённость клиентов, оптимизировать ресурсы и повышать операционную эффективность. Внедрение сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) также способствует интеграции финансовых и нефинансовых факторов в единый механизм управления конкурентоспособностью.

Современные проблемы управления организациями требуют комплексного подхода к оценке конкурентоспособности, объединяющего традиционные и инновационные методы. Эффективная система оценки должна учитывать не только экономические, но и цифровые, организационные и социальные факторы. Использование интегрированных моделей, включающих финансовые показатели, KPI и данные цифровой аналитики, позволит организациям своевременно адаптироваться к рыночным изменениям и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

**Научный руководитель – д.э.н., доц. Канапухин П.А.**

Дубинкина У.А., маг. 1 к.

Воронежский государственный университет

### **Оценка влияния ЭКГ–рейтинга на деятельность крупных промышленных предприятий Воронежской области**

Влияние деятельности в области устойчивого развития на финансовые показатели компаний остается предметом дискуссий. Отсутствие единых стандартов отчетности и различия в системах ранжирования затрудняют оценку реальной эффективности ESG–инициатив. Во многих исследованиях доказана положительная связь между ESG–факторами и финансовыми результатами, однако данная взаимосвязь не является однозначной. Поскольку анализ влияния именно национального ЭКГ–рейтинга на финансовые показатели компаний по–прежнему остается малоисследуемой темой, в нашей работе мы сосредоточимся на изучении этого вопроса.

В настоящее время анализу взаимосвязи между ESG–деятельностью и финансовой результативностью посвящены многочисленные исследования. Изучив научные работы можем отметить, что чаще всего применяются такие показатели, как рентабельность активов, рентабельность по прибыли до налогообложения и финансовый рычаг. В нашем исследовании мы выбрали эти же показатели в качестве ключевых параметров оценки. Для анализа влияния ESG–факторов наиболее распространенным является метод множественной линейной регрессии, реализованный с помощью МНК.

Эмпирическую базу нашего исследования составили данные финансовой отчетности 32 крупных промышленных предприятий Воронежской области за 2019 и 2024 гг. Исследование финансовой результативности этих предприятий показало устойчивое восстановление и преодоление кризисов, вызванных пандемией и международными санкциями. Наблюдается стабильный рост большинства финансовых показателей, таких как выручка, валовая прибыль, прибыль до налогообложения, а также выросли значения показателя собственного капитала. Долгосрочные и краткосрочные обязательства тоже увеличились, однако в меньших пропорциях. Проведенный анализ финансовых показателей подтверждает не только восстановление промышленного сектора в нашем регионе, но и значительный потенциал для дальнейшего его развития.

Анализ устойчивого развития промышленных предприятий Воронежской области осуществлялся на основе данных ЭКГ–рейтинга, размещенных на его официальном сайте. Анализ позволил сделать вывод, что рассмотренные крупные промышленные предприятия в Воронежской области в основном находятся на среднем уровне в ЭКГ–рейтинге. Их доля составляет 62,5% из общей доли выборки. При этом наибольшее внимание уделяется блоку «Государство». В среднем предприятия за него получили 61,41% баллов от всех максимально возможных. Наименьшее внимание уделяют

блоку «Экология». В среднем предприятия получили лишь 13,31% от максимально возможных баллов.

Оценка взаимозависимости ЭКГ–рейтинга и финансовой результативности предприятий была проведена на основе адаптированной методики Белика И.С., Дуцининой А.С. и Никулиной Н.Л. Поскольку национальный ЭКГ–рейтинг обладает преимуществом перед другими ESG–рейтингами в способности оценивать не только публичные, но и непубличные компании. В связи с этим, данный подход был скорректирован нами специально для анализа непубличных компаний и ЭКГ–рейтинга. В ходе исследования были сформулированы три гипотезы:

Гипотеза 1. Существует положительная связь между ESG–факторами и рентабельностью активов.

Гипотеза 2. ESG–факторы отрицательно влияют на рентабельность по прибыли до налогообложения.

Гипотеза 3. ESG–факторы оказывают положительное влияние на уровень финансового рычага.

В результате исследования все гипотезы подтвердились частично. На рентабельность активов значимое положительное влияние имеет фактор «Государство». Между фактором «Кадры», «Государство» и рентабельностью по прибыли до налогообложения наблюдается положительная корреляционная зависимость. У финансового рычага и отдельно рассматриваемыми компонентами «Экология» и «Кадры» выявлена положительная корреляционная зависимость. Остальные элементы ЭКГ–рейтинга не оказывают существенного влияния на финансовую эффективность предприятий. Общая оценка «ЭКГ» находится в положительной линейной зависимости с рентабельностью активов и рентабельностью по прибыли до налогообложения, однако на финансовый рычаг влияет отрицательно.

Таким образом, исследование взаимосвязи ЭКГ–рейтинга и финансовых показателей промышленных компаний позволило выявить, что внедрение принципов устойчивого развития положительно сказывается на экономической эффективности бизнеса. Однако были выявлены некоторые ограничения, связанные с небольшим объемом выборки и валидностью самого ЭКГ–рейтинга. Тем не менее, мы можем отметить, что высокие значения ЭКГ–рейтинга ассоциируются с улучшением таких финансовых индикаторов, как рентабельность активов и рентабельность по прибыли до налогообложения. Полученные результаты подтверждают целесообразность активного вовлечения промышленных предприятий в реализацию стратегий устойчивого развития.

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

**Зотова Е.Ю., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Экспертный анализ состояния ООО «Офисмаг» в период санкционного давления недружественных стран**

Сегодня экономика страны существует в сложных условиях неустанного санкционного давления со стороны недружественных стран. В отношении РФ введено более 30 тысяч санкций, 92% которых были введены после событий февраля 2022 года.

В общем понимании санкция представляет собой реакцию на невыполнение обязательств и (или) отклоняющееся поведение экономического агента (физическое или юридическое лицо, отрасль хозяйства или государство), проявляющуюся в виде ответной меры воздействия, влекущей за собой определенные последствия. По форме закрепления санкция может быть выражена в виде штрафа, запрета какой-либо деятельности, введения ограничений на осуществление определенных операций.

Санкциями, несущими самые негативные последствия, считаются экономические санкции. Экономические санкции представляют собой ограничение или полное прекращение торговых и финансовых операций для достижения целей, связанных с вопросами безопасности или внешней политики. Санкции могут принимать различную форму – от запрета на въезд отдельных лиц до заморозки активов, финансовых ограничений, запрета на поставку вооружений и военной техники и так далее.

Именно экономические санкции, введенные в отношении России, оказывают наибольшее отрицательное влияние как на экономику страны в целом, так и на деятельность отдельных экономических субъектов, в том числе представителей бизнеса.

Компания ООО «Офисмаг» поистине ощутила на себе силу санкционного давления. Это обуславливается тем, что деятельность компании напрямую связана с международными транзакциями, работой с иностранной валютой и зарубежными поставщиками.

Оба эти риска в полной мере проявились с наступлением периода санкционного давления.

О том, насколько сильное негативное влияние угрозы, связанные с санкционным давлением, оказывали и продолжают оказывать на развитие компании, насколько руководству удастся смягчить санкционное давление путем введения специальных мер и проведения специальных мероприятий, можно судить только по оценкам людей, реально связанных с деятельностью компании. Было проведено комплексное исследование санкционных угроз, оказывающих негативное влияние на нормальное функционирование компании, и возможностей смягчения данных угроз, выраженных в форме

мер поддержки. Для проведения такого исследования был выбран метод экспертных оценок.

Для оценки силы влияния угроз для компании, связанных с санкциями недружественных государств, и мер смягчения последствий введенных санкций проведено анкетирование трех групп экспертов: представителей компании (работники); поставщики, непосредственно производящие для компании продукцию; поставщики–конкуренты, которые поставляют для компании товары под их торговыми марками (то есть, для ООО «Офисмаг» – это ТМП – торговая марка производителя). По итогам экспертного анкетирования получено 22 анкеты представителей компании, 19 анкет поставщиков–производителей продукции ООО «Офисмаг» и 18 анкет представителей компаний поставщиков товаров ТМП.

Экспертам была предложена анкета, включающая в себя показатели, каждый из которых было необходимо оценить по четырехбалльной шкале. При обработке анкет рассчитывались: средние значения значимости и вероятности реализации каждой угрозы (возможности); средние квадратические отклонения по каждой угрозе; индекс нечеткости; обобщающий показатель, характеризующий влияние каждой угрозы на основе совместной оценки ее значимости и вероятности реализации с использованием индекса нечеткости; индексы оценки угроз.

По результатам проведенного исследования самыми сильными угрозами для компании, вызванными санкционным давлением со стороны недружественных стран на экономику РФ, являются повышение стоимости товаров/услуг у поставщиков; общее увеличение расходов компании; перебои с поставками товаров/услуг от поставщиков; снижение покупательной способности населения региона; прекращение работы поставщиков с компанией, неоплата счетов, задержки оплаты клиентами; общее снижение доходов компании; ухудшение снабжения импортным товаром и сырьем.

С такими угрозами борются на уровне предприятия: переориентация на отечественных поставщиков; ускоренное развитие собственных торговых марок; целенаправленное изменение цепочек поставок и логистических цепочек; повышение стоимости продукции из-за удорожания импортных компонентов, логистики и кредитных ставок, а также корректировка ценовой политики с учетом снижения покупательской способности; усиление онлайн–продаж и доли продаж на маркетплейсах; снижение издержек за счет автоматизации и пересмотра закупочной политики; децентрализация управления для большей гибкости в принятии решений; финансовые изменения: переход на альтернативные валюты (юани, рупии) и расчеты через третьи страны.

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

**Квасова С.Р., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Формирование стратегии компании жилищно–коммунального хозяйства**

В условиях постоянно меняющихся условий экономической среды эффективное управление предприятием становится одним из ключевых факторов его успешного развития. Особенно актуальной эта задача является для управляющих компаний в сфере жилищно–коммунального хозяйства, где от качества стратегического планирования зависит не только лишь финансовое состояние организации, но и уровень комфорта и удовлетворенности населения предоставляемыми услугами.

Стратегия представляет собой интегрированный, детально проработанный план, ориентированный на реализацию миссии организации, достижения ее долгосрочных целей и задач, а также определяющий дальнейшую траекторию развития, позиционирование и конкурентные методы в быстроменяющихся условиях среды.

Процесс разработки стратегии организации включает в себя анализ внешней среды компании, внутренней, определение целей, выбор из стратегических альтернатив, а далее происходит формирование стратегии по трем уровням: эталонные (базовые), конкурентные, функциональные.

Одной из особенностей рынка услуг ЖКХ является демонстрация устойчивого роста и значительной конкуренции на нем за последние годы.

Исследуемая организации ООО «Сервис–Плюс» является управляющей компанией в сфере ЖКХ. Компания реализует исполнение важной роли в обеспечении надлежащего функционирования жилых многоквартирных домов и управления имуществом.

Исходя из анализа финансового состояния ООО «Сервис–Плюс» было констатировано, что все показатели за 2022–2024 гг. находятся на достаточно высоком уровне. Это свидетельствует о том, что компания обладает исключительной финансовой устойчивостью и обеспечивает бесперебойный процесс оказания услуг населению, но из–за сверхконсервативной политики может упускать возможности для роста.

На основе проведенного SWOT–анализа было определено, что ключевым стратегическим приоритетом УК является укрепление лидерских позиций и обеспечение устойчивости в условиях высокой внешней уязвимости. Для этого стоит активно захватывать долю растущего рынка, используя сильную репутацию и опыт бесперебойной работы, внедрять цифровые решения, защищать текущий портфель МКД через демонстрацию ценности услуг, а также системную работу с лояльностью клиентов.

После анализа деятельности был осуществлен выбор общей стратегии организации и основных приоритетных стратегических направлений.

На данный момент, основными приоритетными стратегическими задачами, стоящими перед ООО «Сервис–Плюс» являются расширение и обновление обсуживающегося компанией жилищного фонда, а также улучшение качества оказываемых услуг, за счет увеличения штата и его квалификации.

Формулирование общей стратегии компании на основе эталонных стратегий производилось на базе матрицы Томпсона и Стрикленда. Было выявлено, что анализируемой компании следует придерживаться стратегии концентрированного роста. Причиной такого суждения служит то, что ООО «Сервис–Плюс» находится в сильной конкурентной позиции в быстрорастущем рынке с большим количеством игроков.

В силу специфичности предоставляемых услуг, согласно классификации конкурентных стратегий Майкла Портера, возможно применение стратегии фокусирования. Поскольку рынок управления недвижимостью обладает низкой дифференциацией предлагаемых услуг, компании следует сфокусироваться на улучшение качества уже имеющегося перечня оказываемых услуг населению.

Далее производилась разработка функциональных стратегий.

Проведенное исследование позволило сформировать следующие стратегии для ООО «Сервис–Плюс»:

– базовая стратегия заключается в активном расширении портфеля многоквартирных домов, снижении доли убыточных объектов, повышении уровня обслуживания и удовлетворенности клиентов, а также в оптимизации процессов для быстрого реагирования на запросы жильцов,

– конкурентная стратегия – необходимость сосредоточиться на повышении качества предоставляемых услуг, чтобы выделяться на фоне конкурентов, устойчивость к конкурентному давлению благодаря уникальным предложениям (размещение на сайте компании чат–бота, который будет отвечать мгновенно на базовые вопросы, связанные с деятельностью УК) и высокому уровню обслуживания,

– функциональные стратегии – кадровая стратегия (поиск и увеличение штата компании, для осуществления оказания услуг на высоком уровне и быстрого реагирования на заявки населения, финансовая стратегия (рост чистой прибыли за счет присоединения новых многоквартирных жилых домов), маркетинговая стратегия (повышение лояльности клиентов, настройка системы постоянного извещения о проведённых работах, при использовании внедрения дополнительной вкладки на сайте организации).

Любой процесс заканчивается контролем. На этом этапе необходимо сверить достигли фактические результаты плановых.

Таким образом, изложенные направления будут способствовать улучшению компанией своих позиций в окружающей среде.

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

**Малева И.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Основные направления корпоративного социального инвестирования агропромышленных предприятий**

Одной из наиболее острых проблем, сдерживающих развитие АПК, является хронический дефицит квалифицированных рабочих и специалистов. Согласно результатам различных исследований от 88 % до 94 % предприятий, занятых в сельском хозяйстве, испытывают потребность в кадрах. Более того в отдельных сферах деятельности нехватка сотрудников достигает 30–50 %. Одновременно с этим наблюдается старение работников, средний возраст которых приближается к 45 годам. При этом приток молодых кадров находится на крайне низком уровне: на долю сотрудников до 35 лет приходится 9 % от общего числа занятых в АПК. В этих условиях корпоративное социальное инвестирование для агробизнеса становится стратегически важным направлением деятельности. Компании активнее вкладываются в реализацию социальных проектов, направленных на удержание и привлечение кадров, а также на решение проблемы оттока населения из сельских территорий. Весомый вклад в стимулирование корпоративных социальных инвестиций вносит политика государства, в частности программа «Комплексное развитие сельских территорий» за пять лет своего существования смогла привлечь 17 млрд рублей инвестиций от бизнеса направленных на реализацию социальных инициатив по улучшению жизни на селе.

Учитывая, что спектр социальных инициатив компаний чрезвычайно широк, то цель данного исследования – выявление основных направлений деятельности агропромышленных предприятий в сфере корпоративного социального инвестирования.

Анализ деятельности крупных компаний АПК позволил выделить четыре ключевых вектора корпоративного социального инвестирования, которые включают:

1) Развитие сельских территорий. К основным мероприятиям данного направления можно отнести: строительство и ремонт жилья и социальных объектов, создание дорожной сети, а также инженерной инфраструктуры. Так, с 2021 по 2025 год общий объем инвестиций в объекты инфраструктуры ГК «ФосАгро» составил 4 272 млн рублей, ГК «Агроэко» – 1 550 млн рублей, ГК «Черкизово» – 270 млн рублей.

2) Поддержка и развитие персонала. Этот вектор инвестирования включает расширенные системы социальных компенсаций, такие как ДМС, выплаты на детей, организация досуга и отдыха работников, скидки на продукцию компании, партнерские программы. Кроме того, компании реализуют программы повышения квалификации и профессиональной перепод-

готовки кадров, организуют санаторно–курортное лечение, спортивно–оздоровительные и корпоративные мероприятия. Большинство перечисленных программ находят свое отражение в деятельности ГК «Агроэко», а многие инициативы отмечаются различными премиями. Например, в 2025 году программа поддержки семей сотрудников, охватившая около 5 500 детей, стала победителем в номинации «Корпоративный проект года для детей» премии «Best for Kids» и включает в себя организацию новогодних утренников, профориентационных лагерных смен, праздничных активностей ко дню защиты детей, экскурсий по близлежащим регионам, творческих конкурсов и акций «первоклассник Агроэко» и «отличник Агроэко». В 2024 ГК «ФосАгро» выделило на развитие и поддержку персонала 3,4 млрд рублей, а ГК «Черкизово» – 38 млн рублей.

3) Сотрудничество с образовательными учреждениями. Компании принимают участие в подготовке будущих кадров на всех уровнях образования, через создание агроклассов, поддержку аграрных вузов и техникумов, а также организации программ стажировок и практик. Так, с 2013 года ГК «ФосАгро» на реализацию многоступенчатой программы подготовки инженерных кадров «Школа – колледж/вуз – предприятие» выделила более 14 млрд рублей. В число наиболее значимых инициатив ГК «Агроэко» входит создание образовательного кластера «Центр профессиональных компетенций в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции» на базе Павловского техникума. На реализацию данного проекта было выделено 15 млн рублей. ГК «Черкизово» в 2024 году открыло многофункциональное образовательное пространство в партнерстве с МГАВМиБ имени К.И. Скрябина, где 50 % занятия ведут эксперты компании.

4) Стимулирование здорового образа жизни и поддержка спорта. Агрохолдинги выступают спонсорами и организаторами массовых спортивных мероприятий, строят спортивные объекты, поддерживают местные спортивные команды. Так, ГК «ФосАгро» в 2024 году на реализацию проекта «ДРОЗД», одним из направлений которого является поддержка здорового образа жизни у молодежи от 4 до 18 лет, выделило 302,6 млн рублей. В 2025 году в рамках программы действуют 84 секций по 31 виду спорта. ГК «Агроэко» поддерживает футбол, хоккей и дзюдо. С 2021 года по 2024 год в развитие спорта было инвестировано более 22 млн рублей. ГК «Черкизово» в 2024 году на поддержку корпоративного спорта выделила 13 млн рублей. Кроме того, в 2024 году компания выделила 10 млн рублей на создание физкультурно–оздоровительного комплекса в регионе своего присутствия.

Таким образом, корпоративное социальное инвестирование компаний АПК становится не просто благотворительностью, а целой философией, которая стремится не просто решить проблему бизнеса в настоящем, но и создать возможности для развития в будущем.

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

**Меграбян В.Н., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Актуальные методы управления строительным проектом на примере ООО «Партнер»**

Строительство является одной из ведущих отраслей экономики России и оказывает влияние на другие сферы экономической деятельности. Стабильность деятельности и развитие строительных компаний и отрасли в целом во многом зависит от успешности разработки и реализации строительных проектов. Высокая значимость темы использования актуальных методов управления строительным проектом обусловлена рядом факторов, особенно важных для современных организаций, работающих в условиях экономической нестабильности и высокой конкуренции.

Строительный проект (инвестиционно–строительный проект) – это комплекс правовых и организационных отношений и мероприятий, обеспечивающих за счет осуществления инвестиций создание либо изменение строительных объектов в условиях временных и ресурсных ограничений. В результате реализации строительного проекта (инвестиционно–строительного проекта) может быть получен доход либо достигнут иной эффект (социальный, экологический и т.п.). Строительные проекты могут быть классифицированы по таким критериям, как особенности проводимых строительных работ и создаваемых объектов.

Управление строительным проектом – это деятельность, направленная на достижение целей и решение задач инвестиционно–строительного проекта, начиная с формирования инвестиционных намерений, выбора земельных участков или объектов, инженерных изысканий, предпроектной и проектной подготовки строительства и заканчивая строительством, реконструкцией или капитальным ремонтом объектов, последующим вводом их в эксплуатацию.

Для успешного управления строительным проектом необходимо соблюдение ряда ключевых принципов: целеполагания, планирования, ресурсосбережения, соблюдения стандартов и нормативов, постоянного мониторинга и контроля, риск–менеджмента, эффективного общения и сотрудничества, учета интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров), гибкости и адаптивности, экологической ответственности.

Управление инвестиционно–строительным проектом представляет собой комплексный процесс, включающий различные стадии и мероприятия, направленные на достижение поставленных целей проекта в заданные сроки, бюджет и качество.

ООО «Партнер» осуществляет производственно–строительную деятельность в г. Воронеже с 2017 г. Предприятие относится к категории субъ-

ектов малого предпринимательства. Проведенный анализ основных показателей деятельности организации позволяет сделать вывод, что в настоящее время для ООО «Партнер» актуальным является вопрос выявления и использования резервов роста рентабельности.

При управлении строительными проектами, ООО «Партнер», как правило, осуществляет совмещение функций проектировщика и генерального подрядчика. Управление строительным проектом в ООО «Партнер» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на успешную реализацию проекта от начальной стадии до завершения строительства и ввода объекта в эксплуатацию.

Для управления строительным проектом ООО «Партнер» использует такие методы и инструменты, как SWOT-анализ, методы оценки эффективности инвестиционных проектов, метод критического пути (СРМ), программный продукт «КОМПАС-3D», бюджетирование, план-график выполнения работ, методы сетевого планирования, методы контроля качества (внутренний аудит, лабораторные исследования и т.п.), методы контроля расходов (составление отчетности, структурно-динамический, факторный анализ) и другие. Большинство используемых ООО «Партнер» методов и инструментов относятся к категории традиционных. Принимая во внимание, что по результатам анализа основных показателей деятельности ООО «Партнер», нами была выявлена необходимость повышения рентабельности работы компании, можно сделать вывод, что предприятие нуждается во внедрении современных методов и инструментов управления строительным проектом, которые, в первую очередь, позволят оптимизировать расходы и сроки реализации проекта, а следовательно, повысят эффективность деятельности компании.

Внедрение искусственного интеллекта способствует повышению эффективности управления строительными проектами, улучшению контроля над рисками и увеличению прибыльности бизнеса. Однако важно помнить, что успешное применение ИИ требует грамотного подхода к сбору и обработке данных, а также наличия персонала необходимой квалификации для интерпретации результатов алгоритмов. Искусственный интеллект в настоящее время становится важным инструментом в управлении строительными проектами.

Таким образом, можно сделать вывод, что современные методы управления строительными проектами основаны, в большинстве своем, на современных цифровых технологиях. Применение рассмотренных методов позволяет снизить сроки реализации строительных проектов, уменьшить затраты, повысить эргономичность и безопасность объектов.

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

**Папина О.Н., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Барьеры в управлении профессиональной мотивацией**

Современная экономическая парадигма, которую можно охарактеризовать как нестабильную, неопределенную, сложную и неоднозначную (VUCA–мир), предъявляет принципиально новые требования к человеческим ресурсам организаций. В таких условиях конкурентоспособность предприятий напрямую зависит от их умения не только привлекать, но и удерживать квалифицированные кадры, готовые и стремящиеся к непрерывному обучению и профессиональному развитию. Однако на практике нередко оказывается, что традиционные методы стимулирования персонала, применяющиеся в большинстве организаций, не способны замотивировать сотрудников к профессионально–квалификационному продвижению.

Для построения эффективной системы мотивации необходимо проанализировать существующие барьеры, которые можно классифицировать на несколько групп: экономические, организационные, психологические, цифровые и технологические.

К экономическим барьерам можно отнести высокую стоимость обучения и развития. При оптимизации бюджетов статьи на обучение и развитие сокращаются в первую очередь, а инвестиции в эту область считаются долгосрочными и рисковыми, так как существует риск ухода обученного сотрудника к конкурентам. Помимо этого, можно выделить риск отсутствия прямой связи между повышением квалификации и повышением уровня оплаты труда. Если сотрудник не видит финансовой отдачи от обучения, то есть за этим процессом не следует повышение оклада или премии (или оно незначительно), появления бонусов за новые компетенции, то мотивация к такому обучению стремительно падает.

К организационным барьерам можно отнести отсутствие развития горизонтальной и вертикальной карьеры (ригидная организационная структура). Первое может проявляться, когда в организации не практикуется ротация, то есть нет возможности перехода в другой отдел или хотя бы проект, и сотруднику становится невозможным развиваться в смежных сферах. Второе же может проявляться, когда в организации количество уровней управления ограничено, и вертикально расти уже просто некуда. Помимо этого, информация о внутренних вакансиях может быть закрытой или донесенной не до всех, а сам переход может оказаться длительной и бюрократизированной процедурой, демотивирующей как самого сотрудника, так и его руководителя. Часто также в организациях не составляются индивидуальные планы развития, то есть сотрудник не понимает, какие конкретные действия и необходимые навыки приведут его к желаемой позиции. Наряду с этим

может быть и ситуация, когда у сотрудника высокая ежедневная нагрузка. Получается, что у него нет ни моральных сил, ни времени на обучение. Отвлечение на различные тренинги может сорвать текущие операционные планы, что не поддерживается руководством.

Психологические барьеры связаны с личными установками, страхами и особенностями мышления сотрудников. Во–первых, сотрудник может испытывать синдром самозванца, то есть он постоянно сомневается в своих умениях, способностях и компетенциях, а свои успехи объясняет случайностью и везением, поэтому он боится «разоблачения» его несостоятельности при получении квалификации и новой должности. Во–вторых, у сотрудника может отсутствовать желание выхода из зоны комфорта, ему психологически безопасна привычная работа, даже если она не приносит удовлетворения. А к освоению новых, непроверенных моделей поведения он не готов. В–третьих, работнику может быть присущ страх повышенной ответственности и возможной неудачи, который может возникать при мыслях о новой, более высокой должности, связанной часто с управлением людьми, принятием стратегических решений и повышенными рисками. В–четвертых, у работника может быть синдром «выученной беспомощности». При прошлом негативном опыте у него могла сформировалась установка, что любые усилия по развитию бесполезны, так как «здесь никому ничего не нужно» и «все решают связи», что приводит к полной потере мотивации к обучению.

Цифровые и технологические барьеры связаны с быстро меняющимися реалиями в области цифровизации и развитии технологий. Можно выделить такую проблему, как высокая скорость устаревания знаний. Сотрудник, получивший определенные знания несколько лет назад, сталкивается с тем, что эти знания уже не актуальны на сегодняшний день. Он вынужден постоянно учиться, чтобы просто сохранить свое положение, а не улучшить его. Помимо этого, работники старшего поколения могут испытывать стресс и проявлять сопротивление при внедрении новых цифровых инструментов, платформ и систем управления (например, CRM, ERP). Вместе с тем, при наличии доступа сотрудника организации к большому количеству различных курсов и вебинаров у него возникает информационная перегруженность, он теряется и откладывает процесс выбора конкретного обучения на потом, то есть прокрастинирует.

На практике барьеры редко встречаются по отдельности, чаще они образуют сочетания и воздействуют друг на друга. Поэтому и подход к управлению мотивацией к профессионально–квалификационному продвижению должен быть направлен на устранение барьеров по всем направлениям одновременно.

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

**Роднин М.Н., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Ключевые проблемы антикризисного управления в современных российских организациях**

Антикризисное управление в условиях российской экономики приобретает критическое значение на фоне беспрецедентных санкционных ограничений, рекордной ключевой ставки ЦБ РФ (21% на декабрь 2024 года) и структурной трансформации традиционных рынков. Комплекс внешних шоков и внутренних дисбалансов требует фундаментального переосмысления традиционных подходов к преодолению кризисных ситуаций. В современных условиях антикризисное управление выходит за рамки финансового оздоровления, охватывая стратегические, операционные, технологические и социальные аспекты деятельности организаций.

Выделим основные проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия и организации в процессе антикризисного управления.

1. Критическое сужение доступа к финансовым ресурсам приобрело характер системного кризиса ликвидности. При ставках корпоративного кредитования 18–35% годовых и требованиях к залоговому обеспечению до 150% от суммы кредита, большинство предприятий лишены возможности рефинансирования и реструктуризации долгов. Банковский сектор, столкнувшись с ростом просроченной задолженности до 8,2% кредитного портфеля, ужесточает скоринговые модели. Особенно уязвим сегмент МСП, где около двух третьих компаний не имеют финансовых резервов более чем на 2 месяца операционной деятельности. Программы льготного кредитования охватывают менее 15% потенциальных получателей из-за избыточных бюрократических требований. Отсутствие системы государственных гарантий и институтов развития, способных предоставить «длинные деньги» под приемлемый процент, делает классические антикризисные инструменты недоступными для большинства предприятий. Валютная волатильность с амплитудой до 40% в течение года делает невозможным долгосрочное финансовое планирование и увеличивает валютные риски для импортозависимых производств.

2. Организационная ригидность и управленческая инерция. Жесткие иерархические структуры создают институциональные барьеры для оперативной адаптации к кризисным условиям. В промышленном секторе средний срок принятия стратегических решений составляет 4–6 месяцев, что критично превышает скорость развития кризисных процессов. Многоуровневая система согласований приводит к потере оперативности. Попытки внедрения agile-методологий и плоских организационных структур сталкиваются с системным сопротивлением. Культурные факторы, включая патерналистские ожидания сотрудников и авторитарный стиль руководства, пре-

пятствуют делегированию полномочий и развитию проактивности на местах. Отсутствие кросс-функционального взаимодействия между подразделениями приводит к дублированию функций и потере синергетического эффекта от антикризисных мероприятий.

3. Кадровый кризис и компетентностный разрыв. Эмиграция квалифицированных специалистов в 2022–2024 годы создала острый дефицит антикризисных менеджеров с международным опытом и современными компетенциями. Параллельно наблюдается внутренняя миграция специалистов из регионов в столичные агломерации, усиливающая территориальные диспропорции. В системе высшего образования недостаточно представлены специализированные программы подготовки кризис-менеджеров. Существующие программы MBA и Executive Education фокусируются на стабильных рыночных условиях, не давая практических навыков управления в турбулентной среде.

4. Слабость системы раннего предупреждения. Большинство организаций использует формальные финансовые показатели без построения интегральных моделей оценки вероятности банкротства. Отсутствие автоматизированных систем мониторинга денежных потоков приводит к опозданию в принятии антикризисных мер на 3–6 месяцев, снижая шансы на успешную санацию. Более чем в половине компаний отсутствует разделение на центры финансовой ответственности, что делает невозможным оперативное выявление убыточных направлений.

5. Геополитическая турбулентность и технологическая изоляция. Санкционное давление нарушило критические цепочки поставок, увеличив транзакционные издержки на 40–60%. Работа через третьи страны увеличивает сроки поставок в 2–3 раза. Технологическое эмбарго блокирует доступ к управленческим платформам (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), вынуждая компании переходить на менее функциональные отечественные аналоги. При этом отечественные методологии антикризисного управления, разработанные для условий открытой экономики, не содержат механизмов адаптации к геополитическим шокам такого масштаба.

Преодоление выявленных проблем требует комплексной трансформации системы антикризисного управления: создание специализированных образовательных программ, развитие цифровой инфраструктуры риск-менеджмента на базе отечественных решений, формирование государственных механизмов финансовой поддержки, адаптация международных практик к российским реалиям. Необходим переход от реактивной модели к превентивному антикризисному управлению, основанному на непрерывном мониторинге и сценарном планировании. Только системный подход, объединяющий усилия государства, бизнеса и образовательного сообщества, позволит создать эффективную модель антикризисного управления, адекватную современным вызовам.

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

**Самодурова М.С., маг. 1 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Проектирование управления изменениями в организации**

В условиях динамично меняющейся социально–экономической среды организационные изменения становятся неотъемлемым элементом устойчивого развития бизнеса. Под организационными изменениями понимаются трансформации структур, процессов, системы управления, корпоративной культуры и поведенческих установок персонала, направленные на повышение адаптивности и конкурентоспособности организации.

Актуальность управления изменениями обусловлена необходимостью своевременно реагировать как на внешние вызовы (технологические сдвиги, изменение потребительских предпочтений, регуляторные требования), так и на внутренние дисбалансы (снижение эффективности, рост издержек, высокая текучесть кадров). Более того, организации, внедряющие практики управления изменениями, на 47% чаще достигают своих целей, чем те, кто их не использует (Prosci, 2023).

Эффективное управление изменениями должно начинаться с системного анализа организационной среды с использованием SWOT–, PEST–анализа, бенчмаркинга или анализа пяти сил М. Портера, что позволяет адекватно оценить текущее состояние и определить проблемы компании.

Теоретической основой управления изменениями выступают различные модели, каждая из которых предлагает уникальный взгляд на процесс трансформации. Модели можно разделить на алгоритмические и концептуальные. К алгоритмическим моделям относятся те, что предлагают чёткую последовательность шагов: модель Курта Левина с её тремя этапами — «размораживание», «движение» и «замораживание»; шестиступенчатый алгоритм Лэрри Грейнера; а также модели Р. Баллока и Д. Баттена, У. Бриджеса, каждая из которых описывает поэтапный процесс трансформации с акцентом на диагностике текущего состояния процессов организации, инициировании перемен и закреплении новых практик.

Концептуальные модели, в свою очередь, предлагают более гибкие и системные подходы к пониманию изменений. Среди них — модель «4R» Ф. Гуияра и Д. Келли, рассматривающая организацию как живой организм, подлежащий рефреймингу, реструктуризации, ревитализации и регенерации. М. Бир и Н. Нориа предложили теории «Е» и «О», демонстрирующие, что устойчивые изменения требуют баланса между жёсткими и мягкими подходами. Модель Надлера–Ташмена акцентирует внимание на согласовании четырёх внутренних компонентов компании (задач, структуры, культуры и людей) в соответствии с видением будущего организации и его внешним окружением. Также к концептуальным можно отнести модель Р. Ноэра и концепцию 7S Питерса и Уотермана.

Управление изменениями в современной практике всё чаще рассматривается через призму проектного менеджмента. Согласно модели Баллока и Баттена, изменения обладают всеми признаками проекта: имеют чёткие цели, ограниченные сроки и требуют выделения ресурсов. В этом контексте особую роль приобретают инструменты, позволяющие формализовать, отслеживать и корректировать ход трансформаций. Для этого используется дорожная карта проекта, включающая чёткие цели, задачи, сроки их выполнения, ответственных лиц, ресурсы. Для обеспечения структурированного подхода используются такие инструменты, как запрос на внесение изменений (PCR — Project Change Request), журнал изменений проекта (PCL — Project Change Log) и матрица координации изменений (CCM — Change Coordination Matrix). Эти инструменты позволяют контролировать процесс управления изменениями и снижать риски, связанные с расширением границ проекта, перерасходом бюджета, срывом сроков. Наиболее актуальными в современном цифровом пространстве становятся программные платформы, такие как PinkVerify ITSM и Motadata, позволяющие автоматизировать учёт и согласование изменений в реальном времени.

Эффективность проектирования изменений зависит не только от оснащённости организации программными решениями, но и от глубокого понимания психологической стороны трансформаций. Важно учитывать эмоциональные реакции сотрудников, обеспечивать непрерывную коммуникацию и создавать условия для принятия новой реальности. Особенно значим подход, сочетающий инструменты алгоритмических и концептуальных моделей: например, использование трёхэтапной модели К. Левина в сочетании с принципами теории «О» позволяет не только достичь экономических целей, но и сохранить доверие и вовлечённость персонала.

Рекомендуется внедрять пилотные инициативы на отдельных подразделениях перед масштабированием на всю организацию, что позволяет протестировать гипотезы и скорректировать подходы с минимальными издержками. Эффективным инструментом также является обучение «агентов изменений» — сотрудников, обладающих влиянием в коллективе и способных транслировать ценность преобразований. Такие меры позволяют ускорить внедрение новых практик на 30–50% и снизить сопротивление персонала на 20–40% (McKinsey, 2022). Таким образом, современные организации в условиях непрерывного изменения внутренней и внешней среды сталкиваются с необходимостью управлять изменениями. Успешность управления ими зависит от чёткого планирования, вовлечённости персонала и рационального выбора или сочетания моделей изменений.

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

**Сафронова А.А., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Управление организационными изменениями**

В настоящее время в условиях перманентно изменяющейся внешней и внутренней среды организации изменения являются неотъемлемой частью эффективной работы организации. Они могут быть обусловлены появлением разного рода новых технологий и изобретений, цифровизацией экономики, изменением цен, наложенными санкциями, а также изменением потребностей потребителей.

Степень решения проблемы управления изменениями в научной литературе связана с тем, что общепризнанной теории и технологий, позволяющих эффективно управлять изменениями, нет, но существует множество разрозненных методик и концепций, связанных с реализацией преобразований в компании. Существующие методики управления изменениями не однородны, не упорядочены и не связаны между собой, и не являются универсальными, подходящими для всех компаний. Поэтому в области управления изменениями существует потребность в систематизации теоретических и методологических знаний.

К.Э. Груздев определяет управление изменениями в организации как «структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Цель – расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении». Автор описывает модель управления изменениями ADKAR, представляющую собой современный подход на основе модели Курта Левина. Суть этой модели заключается в том, что основной упор на управлении изменениями делается на работе с сотрудниками, т.е. в фокусировке на людях и их потребностях. В рамках модели вначале происходит осознание необходимости перемен и донесение этой информации до сотрудников. Далее в сотрудниках возвращается желание изменить свою работу и участвовать в изменениях, для этого им объясняются преимущества внедрения изменений. Далее до сотрудников доносится информация относительно их действий при изменениях, порядок изменений, что позволяет им выполнять свою работу размеренно, а также обучаться работе с внедренными изменениями. В последней фазе сотрудники совмещают полученную теорию и практику, учась работать в измененных условиях, что закрепляет результаты изменений.

С.П. Зазыгин под управлением организационными изменениями понимает «формализованный процесс постановки стратегических целей и разработки многовариантного плана для достижения положительного внедре-

ния изменений в организации». Автор описывает модели управления изменениями «большого взрыва», «пробного внедрения» и «параллельного функционирования»:

1) Модель «большого взрыва» — это модель, связанная с большим риском, поскольку она предполагает быстрое и стремительное внедрение всех элементов измененного состояния организационной системы.

2) Модель «пробного внедрения» основана на том, что вначале внедряется пилотный проект изменений в одно из подразделений организации.

3) Модель «параллельного функционирования», которая заключается в том, что параллельно в организации внедряется несколько моделей изменений, либо используется старый распорядок и новый.

Рассмотрим некоторые современные инструменты, с помощью которых облегчается управление изменениями в организациях.

Первым таким инструментом является внедрение аутсорсинга. Практика использования аутсорсинга при управлении изменениями пришла в Россию из-за рубежа, поэтому у нас не такой большой опыт использования этого инструмента. На текущий момент в связи с цифровизацией экономики и появлением возможности дистанционной работы услуги аутсорсинга пользуются все большей популярностью и позволяют оперативно реагировать на меняющиеся рыночные требования, что позволяет сделать качественный скачок в межфирменном сотрудничестве и кооперировании.

Наиболее распространенное определение понятия «аутсорсинг» — это передача по договору непрофильных функций организации профессионалам. На аутсорсинг в России передаются в основном функции бухгалтерского учета и составление отчетности, некоторые не сильно значимые для развития бизнеса функции, например, уборка, или же направления, которые фирма выполняет периодически: набор сотрудников, реклама.

Еще одним важным инструментом, с помощью которого происходит управление изменениями, который активно используется как в зарубежных, так и в отечественных компаниях, является автоматизация. Это направление научно-технического прогресса, которое использует саморегулирующие технические средства и математические методы. Автоматизация позволяет освободить человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации, снижая трудоемкость выполняемых операций.

Таким образом, существует разнообразие моделей и инструментов управления организационными изменениями. Мы считаем, что модель управления изменениями должна быть непрерывной, замкнутой и циклической, поскольку внешние условия в настоящее время очень быстро меняются, заставляя организации адаптироваться. Инструментами, с помощью которых повышается эффективность управления организационными изменениями, могут быть аутсорсинг, автоматизация и многие другие.

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

Селитренникова А.С., маг. 3 к.

Воронежский государственный университет

### Влияние рисков на финансовую устойчивость ПАО «Центрторг»

Риск – это неблагоприятное событие, связанное для компании с угрозой утрат, потерь или повреждений. Риск характеризуется, с одной стороны, вероятностью того, что данное событие произойдет, с другой стороны – стоимостными последствиями.

Организация мониторинга, прогнозирования оценки и описания рисков в ПАО «Центрторг» осуществляется в соответствии с Положением «О системе управления рисками и внутреннего контроля публичного акционерного общества «Центрторг». В соответствии с Положением можно идентифицировать риски предприятия, распределив их на идентификационной карте по вероятности возникновения и степени влияния. Результат представлен в Таблице 1.

Таблица 1 Идентификационная карта рисков ПАО «Центрторг»

Вероятность возникновения	Степень влияния		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Управленческие риски. Риск повышения уровня конкуренции. Финансовые риски – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью организации.	Риск введения законодательных ограничений, действующих в отношении розничной и оптовой торговли. Маркетинговые риски.	
Средняя	Риски, связанные с логистическими и операционными процессами. Риск снижения потребительского спроса. Риск неудачной организации сбыта при запуске проекта онлайн-торговли. Арендные риски. Информационные риски.	Риск ограничения продуктового предложения и повышение закупочных цен товаров. Риск изменения налогового законодательства. Репутационный риск.	
Низкая	Правовые риски.	Риск по ограничению режима работы. Технико-технологический риск.	Риск мошеннических, злонамеренных действий персонала.

Финансовые риски – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью организации. К финансовым рискам

можно отнести риск изменения процентных ставок, риск неспособности предприятия финансировать свою деятельность, валютный риск, риск инфляции.

Риск изменения процентных ставок – финансовые потери вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам и пассивам Организации.

Риск ликвидности – риск неспособности предприятия финансировать свою деятельность, т.е. обеспечивать рост активов и выполнять обязательства по мере наступления сроков их исполнения без убытков в размере, угрожающем финансовой устойчивости Общества.

Риск инфляции может быть обусловлен ограничением предложения и повышением стоимости ключевых товаров и услуг, необходимых для осуществления текущей деятельности и осуществления планов развития торговой сети, и ограничением продуктового предложения, повышением закупочных цен товаров, что может при отсутствии факта сопоставимого увеличения цен на продаваемую продукцию привести к повышению издержек Общества и снижению рентабельности.

Для более детального анализа необходимо оценить финансовый риск Организации качественным методом.

Таблица 2 – Оценка возникновения финансового риска ПАО «Центрторг» с помощью анализа галстук–бабочка

Причины	Последствия
Ошибки в финансовом планировании	Потеря ликвидности и невозможность выполнения обязательств
Недостаточное управление процессами	Снижение прибыли и возникновение убытков
Изменение в потребительском спросе	Потеря доверия со стороны инвесторов и партнеров
Изменение процентных ставок	Ухудшение кредитного рейтинга
Неэффективная структура активов	Ухудшение репутации компании
Изменение в законодательстве и налоговой политике	Возможное банкротство и ликвидация бизнеса

Таким образом, процесс управления рисками ПАО «Центрторг» подразумевает под собой циклический процесс, включающий в себя мониторинг и идентификацию рисков; оценку рисков; разработку, внедрение мероприятий по управлению рисками и снижению их воздействия, анализ эффективности системы управления рисками. В условиях неопределенности необходимо обеспечение финансовой устойчивости для сохранения стабильности. Финансовая устойчивость организации позволяет минимизировать влияние негативных факторов. Субъекты с высокой финансовой устойчивостью способны быстрее реагировать на изменения, что позволяет им стабильно функционировать на рынке.

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

**Терновских С.А., Калмыкова К.А., маг. 1 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Оценка бизнес-идей и разработка международных стратегий для создания нового бизнеса**

Сегодня оценку бизнес-идей и разработку стратегий для выхода на международные рынки все чаще рассматривают как единый, взаимосвязанный процесс. Новый бизнес, особенно в цифровой сфере, с самого начала оказывается включен в глобальные цепочки: поставщики, подрядчики, клиенты и конкуренты могут находиться на разных континентах. В таких условиях вопрос о том, подходит ли бизнес-идея для конкретного города или страны, становится неактуальным. Важно сразу оценить, есть ли у проекта потенциал для масштабирования, его перспективы на зарубежных рынках, а так же возможные ограничения, которые связаны с международной средой.

Первым и самым важным шагом является анализ самой бизнес-идеи. На раннем этапе ключевым фактором являются ответы на простые вопросы. Какую конкретно проблему решает продукт? Будет ли эта проблема триггером для клиента? Чем наш продукт отличается от того, что уже представлено на рынке? Кроме того, идею нельзя оценивать в отрыве от контекста. Даже если продукт кажется уникальным, всегда есть альтернативы, которыми пользователи закрывают ту же потребность. На этом этапе главным становится анализ рынка, конкретные цифры, а так же оценка поведения потребителей. Важно помнить, что любую гипотезу нужно проверять, а не защищать.

Ключевая черта современных подходов – акцент на валидации гипотез через работу с клиентами. Большинство международных проектов начинают с интервью с потенциальными пользователями, с тестирования прототипов или запуска минимальной версии продукта в одном–двух сегментах.

Для более точного понимания жизнеспособности проекта, необходима базовая экономическая оценка. Важно определить источники выручки, статьи расходов, потенциальную маржинальность, рекламу и так далее. Для международных проектов добавляются валютные риски, налоговые особенности разных стран, расходы на логистику и так далее.

Важным является понимание того, что конкретно в бизнес-модели подвергается локализации. Перевод интерфейса на другой языке не предусмотрено международной стратегией. В зависимости от страны существуют разные способы оплаты, стандарты сервиса, ожидания по скорости реакции, значимости бренда и репутации. Поэтому клиенты могут по-разному реагировать на цены, уровень сервиса или на соблюдение регуляторных требований. Это указывает на то, что для нового бизнеса нужно разделять «ядро» предложения – то, что принципиально не меняется, – и «оболочку», которая

адаптируется под конкретный рынок. На уровне стратегии появляются вопросы формата международного присутствия. Есть несколько вариантов: экспорт готового продукта, работа через дистрибьюторов и партнёров, лицензирование технологии или бренда, создание совместных предприятий, открытие собственных дочерних структур. Каждый формат транслирует разные ступени контроля и по-разному распределяет риски и инвестиции. Также перед международным бизнесом встает вопрос: «стандартизировать или адаптировать?». На начальных этапах проекта избыточная стандартизация может нести риск «не попадания» в местный контекст, а избыточная адаптация – риск потери управляемости и распределения ресурсов по лишним направлениям. Обычно компании стремятся к компромиссу. Здесь значимое влияние оказывают маркетинговые исследования и опыт местных партнёров, которые могут в нужный момент подсказать о культурных «слепых зонах» и регуляторных нюансах.

Чтобы своевременно обнаружить возможные точки нестабильности используются инструменты типа PESTEL или анализа отраслевой структуры. В свою очередь, внутренний анализ ресурсов и компетенций помогает честно ответить на вопрос, в каких сегментах и на каких рынках компания действительно способна претендовать на устойчивое конкурентное преимущество.

По итогу, оценивание бизнес-идеи и разработка международной стратегии оказываются параллельными процессами, а не последовательными. Идею проверяют с учётом будущих сценариев масштабирования, а стратегию – с учётом того, насколько реалистичны базовые предпосылки проекта. Это указывает предпринимателям на неизбежность привыкания к многоуровневому мышлению. То есть одновременно видеть конкретного клиента и глобальный рынок, учитывать ограничения текущих ресурсов и думать о том, как они будут меняться через несколько шагов развития бизнеса. Данный подход повышает устойчивость и снижает иллюзии. Если с самого начала осознавать международный контекст, то для новых компаний это может быть спасением в ситуациях с неожиданными поворотами. Например: изменение курса валют, появление сильного иностранного конкурента, ужесточение локального регулирования или же открытие новых возможностей в соседних странах. Можно сделать вывод, что международная стратегия – это не «надстройка» над бизнес-идеей, а часть её качественной оценки и практической реализации.

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

**Токарева Е.А., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Мотивация в менеджменте как одна из главных задач управления**

Успешное функционирование любого предприятия зависит не столько от материальных ресурсов и технологий, сколько от способности руководства эффективно управлять людьми. Среди множества факторов, определяющих продуктивность труда сотрудников, особое внимание уделяется мотивации. Она играет ключевую роль в повышении производительности, снижении текучести кадров и обеспечении конкурентоспособности компании.

Мотивация – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Понимание природы мотивации персонала позволяет определить, почему одни работники достигают высоких результатов, а другие лишь выполняют минимальные требования. Сотрудники, которые заинтересованы в работе, получают обратную связь от руководства, понимают свои должностные обязанности, работают в благоприятном климате в коллективе, имеют высокий уровень мотивации. Как следствие, такие сотрудники выполняют работу эффективней и не боятся брать на себя ответственность.

Современный менеджмент располагает широким спектром методик и техник по повышению мотивации сотрудников. Наиболее распространённые и действенные из них включают:

- s Материальные стимулы (премии, надбавки, участие в прибыли компании).
- s Нематериальное вознаграждение (благодарность, похвала, публичное признание успехов).
- s Карьерный рост (создание возможностей для профессионального роста и расширения полномочий).
- s Обучение и развитие (программы профессиональной подготовки, обучение новым компетенциям).
- s Гибкость рабочего графика и другие льготы.

В мотивации персонала рассматривают четыре основных формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Их можно разделить на две основные группы: материальные и нематериальные. Идеальной считается такая система мотивации, которая гармонично объединяет обе группы стимулов. Человек нуждается и в достаточном уровне благосостояния, и в ощущении признания, радости от работы, самореализации.

Мотивация в менеджменте подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности. Важнейшей задачей менеджера является создание побуждающего стимула для работников при котором у них возникнет желание достичь той цели, которая будет стоять перед ними, чтобы тем самым добиться желаемого результата от работников организации в пользу организации. Стержневым принципом менеджмента является такое высказывание: «управлять — значит приводить к успеху других».

Материальные стимулы задают первичный толчок к предпочтительному поведению, привлекая внимание сотрудников и увеличивая их вовлечённость. Однако истинная глубокая мотивация обеспечивается внутренними факторами. Например, профессиональным ростом, чувством значимости, возможностью самореализации.

Первым средством мотивации людей к труду был метод «кнута и пряника», его суть заключается в том, что человек получал вознаграждение за выполненную работу, а за невыполненную он получал наказание, но этот метод был результативным. Однако современные философы в менеджменте утверждают, что в основе влияние стоит не принуждение, а регуляторы мотивации, которые соотносятся с психологическими особенностями каждого человека. На сегодняшний день в менеджменте существует множество различных методов мотивации сотрудников к высокоэффективному труду. Условно их можно разделить на 3 группы: диагностические, организационные, индивидуальные.

Первый метод направлен на выявление потребностей, ожиданий и мотиваторов каждого сотрудника. Они позволяют определить, что именно стимулирует конкретного работника достигать высоких результатов. Организационные методы связаны с созданием условий труда, поддерживающих высокую производительность. Это касается структуры организации, корпоративной культуры, рабочих процессов и системы вознаграждений. Эти методы помогают формировать среду, способствующую эффективному выполнению задач и достижению общих целей компании. Третьи направлены непосредственно на мотивацию конкретных, узких групп сотрудников, имеющих сходные мотивы и потребности, чаще всего, материальные вознаграждения. Сочетание всех трех подходов позволяет создать комплексную систему мотивации, учитывающую как общие цели организации, так и специфику отдельных сотрудников.

Реализуя функцию мотивирования, следует помнить, что материальное и моральное поощрение за хорошие результаты создает атмосферу взаимопонимания и доверия. Эффективная система мотивации становится ключевым фактором успеха любого современного предприятия.

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

**Тучкова А.Н., маг. 2 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 делятся 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.**

**Хмелевской Н.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Внедрение в производство электронных технологий**

Процессы глобализации и информатизации повлияли на все государственные, общественные и хозяйственные институты. Внедрение новых технологий повлекло за собой кардинальную смену направления ведения бизнеса, так как процессы автоматизации и оптимизации открыли для предпринимателей новые возможности. Главным преимуществом подобного изменения стало значительное упрощение всех сопутствующих бизнесу процессов.

Внедрение в производство электронных технологий наряду с преимуществами влечет за собой и ряд сложностей. Многие компании не выдерживают конкуренцию на рынках сбыта товаров и услуг, так как не успевают адаптироваться к новой системе. Это связано не только с необходимостью технического переоснащения, но и с потребностью в переквалификации кадров и коренной перестройке внутренних бизнес-процедур.

Положительных аспектов внедрения электронной торговли как одного из ведущих видов бизнеса достаточно много. В первую очередь, это экономия денежных средств, так как создание онлайн-сервиса для торговли требует значительно меньше затрат, чем открытие традиционной компании. Во-вторых, значительно сокращаются сроки оформления необходимого пакета документов, который, в свою очередь, включает в себя гораздо меньше необходимых лицензий и сертификатов. В-третьих, бизнес получает беспрецедентный доступ к глобальному рынку, стирая географические границы и позволяя привлекать клиентов из любой точки мира.

Однако, несмотря на существенные преимущества электронной коммерции, не стоит забывать о недостатках, с которыми сталкиваются как сами предприниматели, так и простое население. Как правило, негативные аспекты возникают из-за низкой информационной грамотности, а также долгой адаптации граждан к новым технологиям. К ним добавляются проблемы кибербезопасности, такие как риск утечки персональных данных и мошеннические операции, а также необходимость выстраивания эффективной логистической цепи и управления возвратами товаров. Все они не являются критичными и при правильном подходе могут быть устранены в короткие сроки.

Если рассматривать положительные и отрицательные последствия внедрения электронных технологий в сферу бизнеса в совокупности, то, несомненно, последние будут значительно уступать. Основная масса проблем имеет технический характер, поэтому их достаточно просто решить. Остальные вопросы напрямую зависят от правильно выбранной стратегии и создания прочной обратной связи с клиентской базой и партнерами. Более

того, цифровая среда предоставляет уникальный инструментарий для анализа потребительского поведения, позволяя в режиме реального времени отслеживать предпочтения клиентов, гибко адаптировать ассортимент и персонализировать маркетинговые коммуникации, что было недоступно в эпоху традиционной торговли.

Электронная торговля имеет собственную классификацию, основанную на типах продукции, которую реализуют хозяйствующие субъекты посредством сети Интернет. Помимо этого, она подразделяется и по типу взаимодействующих сторон (B2B, B2C, C2C и др.), что демонстрирует ее универсальность и способность трансформировать любые деловые отношения.

Современный человек постоянно испытывает недостаток времени, поэтому возможность оформления заказов посредством электронных сервисов сегодня пользуется большой популярностью. Приобретение товара предполагает лишь просмотр каталога и введение персональных данных для оформления и последующей доставки. Сайты, как правило, имеют простой интерфейс, а все процессы сопровождаются пояснениями. Дополнительным стимулом является возможность круглосуточного доступа к магазину, независимо от места нахождения покупателя, а также доступ к широкому ассортименту и возможности легко сравнивать цены и характеристики товаров разных производителей. Таким образом, электронная торговля прочно закрепила в жизни современного общества. Это имеет преимущества для всех участников процесса, а именно, государство, коммерческие компании, потребители конечной продукции и т.д. В первую очередь, переход на электронные платформы обеспечивает значительную экономию времени и денежных средств, а также позволяет соответствовать мировым тенденциям экономического развития. Для государства это означает повышение прозрачности финансовых потоков, рост налоговых поступлений и создание новых цифровых рабочих мест.

Электронная торговля открывает перед представителями бизнеса новые возможности, которые заключаются в сокращении времени на осуществление стандартных бизнес-процессов, быстром выводе товаров и услуг на рынки сбыта, осуществлении оперативной доставки, а также получении доступа к большинству операций из сферы услуг здравоохранения, науки, торговли и т.д. Помимо этого, она способствует развитию конкуренции, вынуждая компании постоянно повышать качество товаров и уровень сервиса, а также стимулирует инновации в смежных областях, таких как мобильные платежи, облачные вычисления и big data analytics. В конечном счете, цифровая трансформация торговли ведет к созданию более динамичной, клиентоориентированной и эффективной экономической экосистемы, отвечающей вызовам современности.

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

## **Секция актуальных трендов менеджмента в здравоохранении**

**Безрукова Н.И., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Особенности проведения хронометража рабочих процессов в деятельности среднего медицинского персонала в условиях стоматологической поликлиники**

Современная стоматологическая поликлиника представляет собой высокотехнологичное лечебно–профилактическое учреждение, где вопросы эффективности использования ресурсов, включая человеческий фактор, выходят на первый план. Рациональная организация труда среднего медицинского персонала является одним из резервов повышения доступности и качества стоматологической помощи.

Хронометраж – это вид наблюдения, при котором изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, а также отдельные элементы подготовительно–заключительной работы по обслуживанию рабочего места. В условиях стоматологической практики его проведение сопряжено с рядом методических и практических трудностей, обусловленных спецификой медицинской деятельности. Традиционные подходы к нормированию труда требуют значительной адаптации применительно к среднему медицинскому персоналу, деятельность которого характеризуется высокой психоэмоциональной нагрузкой и зависимостью от множества ситуативных факторов.

Труд медицинской сестры в стоматологической поликлинике имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать при проведении хронометража рабочих процессов:

1. Высокая вариабельность выполняемых операций. В течение одного рабочего дня медицинская сестра ассистирует врачу–стоматологу при проведении диагностики, лечения кариеса, эндодонтических вмешательств и удалении зубов. Каждая из этих манипуляций имеет собственную структуру.
2. Ориентир на «человеческий фактор». Длительность приема любого пациента зависит от его психологического состояния, возраста, степени сотрудничества, а также индивидуальных анатомических особенностей.
3. Интеграция с современным оборудованием. Использование микроскопов, компьютерных томографов, цифровых сканеров и других аппаратов создает технологические паузы, которые должны быть адекватно учтены.
4. Необходимость строгого соблюдения асептики и антисептики.

Процессы обработки инструментария, дезинфекции и стерилизации, подготовки рабочего места являются обязательными и повторяющимися элементами.

5. Повышенная психологическая нагрузка и напряжение. Работа требует постоянной концентрации внимания и точности, что приводит к повышению утомляемости и необходимости включения в нормы времени «микропауз» для отдыха.

С учетом выделенных особенностей методика проведения хронометража рабочих процессов в стоматологической поликлинике должна проводиться системно и включать в себя несколько этапов:

1) Подготовительный этап включает в себя определение цели наблюдения и разработку классификатора затрат рабочего времени. Примерная классификация для среднего медицинского персонала: время лечебно-диагностической работы при ассистировании врачу, время организационной работы (заполнение электронной медицинской карты), время подготовки и обслуживания рабочего места, время на личные надобности, время производственных задач (ожидание пациента, поиск инструментов, простой из-за поломки оборудования).

2) На основном этапе проводится наблюдение и фиксация рабочего времени. Наиболее эффективным методом является выборочный хронометраж в сочетании с элементами фотографии рабочего дня. Для фиксации данных целесообразно использовать электронные хронометражные карты в виде таблиц с заранее установленными категориями затрат.

3) Заключительный этап – обработка и анализ результатов. Полученные данные подвергаются статистической обработке.

Проводится расчет и анализ следующих показателей:

– коэффициент оперативного времени (отражает долю времени, затраченную на выполнение основных, прямых функциональных обязанностей медицинского работника);

– среднее время в расчете на одного пациента (позволяет рассчитать реальную нагрузку и пропускную способность);

– средняя продолжительность выполнения манипуляции и др.

Особое внимание уделяется анализу непредвиденных потерь времени, выявлению их причин и разработке мероприятий по устранению.

При проведении хронометража рабочих процессов часто возникает сопротивление у персонала, так как медицинские работники могут видеть в нем не инструмент оптимизации, а инструмент контроля. В этой связи перед проведением наблюдения должна быть проведена разъяснительная работа о целях и задачах исследования. При этом акцент должен быть сделан на том, что результаты исследования помогут правильно распределить нагрузку и улучшить рабочий процесс.

**Научный руководитель – к.м.н., преп. Вавилова О.В.**

**Белокопытова О.Н., маг. 2 к.**  
Воронежский государственный университет

### **Применение проектных технологий в реконструкции приемного отделения в стационарное отделение скорой медицинской помощи**

Реконструкция приемного отделения в стационарное отделение скорой медицинской помощи – это самый сложный организационно–технологический процесс, задачей которого является создание инновационного, высокофункционального объекта в условиях сохранения текущей деятельности. Единственно верным решением в такой ситуации становится применение строгих проектных технологий, заимствованных из IT, инженерии и современного менеджмента.

Проектные технологии – это структурированный набор методов, инструментов и процессов, направленных на достижение четко определенных целей в установленные сроки и в рамках выделенного бюджета. Применительно к нашей задаче, ключевыми являются две методологии:

1) Проектно–ориентированный подход. Весь процесс рассматривается как уникальный проект с жизненным циклом: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и завершение.

2) Гибкие методологии (Agile) в проектировании. Использование итеративного подхода, когда проект разбивается на короткие «спринты» (например, проектирование зоны сортировки, затем реанимации, затем диагностики), что позволяет быстро вносить корректировки по итогам обсуждений с будущими пользователями — врачами и медсестрами.

Ключевые этапы проекта реконструкции:

1. Предпроектный анализ и BIM–моделирование: создание не просто чертежей, а комплексной информационной модели здания (BIM). Эта 3D–модель включает в себя все: от несущих конструкций и материалов стен до разводки электрики, водоснабжения и вентиляции.

2. Функциональное и технологическое зонирование: самый творческий и критически важный этап. Именно здесь рождается будущая логистика отделения.

3. Исполнение с использованием календарно–сетевого планирования: все работы синхронизируются в едином графике (диаграмме Ганта), где четко видна взаимосвязь задач. Монтаж системы кислорода не начнется, пока не завершены черновые работы в помещении, а поставка оборудования привязана к дате готовности помещений.

4. Ввод в эксплуатацию и постпроектный анализ: обучение персонала работе в новых условиях, сбор обратной связи и оценка достижения ключевых показателей эффективности (KPI).

Вместо традиционного деления на «кабинеты и коридоры» нами предлагается концепция трех функционально–технологических контуров, которая кардинально меняет подход к планировке.

Контур I («Красная» зона). Предназначен для оказания экстренной помощи. Это замкнутый, максимально короткий и логичный маршрут для пациентов, нуждающихся в экстренной помощи. Внутри этого контура находятся: приемно–сортировочное отделение, отделение реанимации, процедурные кабинеты, операционные. Перемещение пациента между его точками — минимально. Отдельный вход для бригад СМП позволяет не смешивать потоки.

Контур II («Желтая» зона, диагностическая). Располагается вокруг «красной» зоны, обеспечивая ее сервисными функциями. Включает: помещения рентгенологической службы (КТ, МРТ, рентген), ультразвуковой диагностики, экспресс–лабораторию, эндоскопические кабинеты. Результаты лабораторно–инструментальных исследований сразу поступают в электронную историю болезни, доступную в Контуре I.

Контур III («Зеленая» зона, административная). Деятельность контура ориентирована на работу с документацией, отдых персонала и внешние связи. Включает: пост медсестры, ординаторские, архив и другие вспомогательные помещения. Организован отдельный вход для посетителей и амбулаторных больных. Это буферная зона, защищающая контур I от несанкционированного доступа и лишних шумов.

К основным преимуществам такой схемы реконструкции приемного отделения в стационарное отделение скорой медицинской помощи относятся: сокращение времени на перемещение персонала, пациентов и лабораторно–инструментальных методов обследования; четкое разделение потоков (грязный/чистый, критический/амбулаторный), что снижает риск инфицирования и ошибок; эргономическая выгода: минимум лишних движений, компактное и доступное размещение помещений. Ведущие медицинские учреждения мира уже давно применяют принципы бережливого производства.

Таким образом, сочетание классического проектно–ориентированного подхода (управление сроками, бюджетом) с гибкими Agile–методиками (итеративное проектирование с участием будущих пользователей) позволяет снизить риски проекта и превратить сложную и хаотичную задачу реконструкции в управляемый, предсказуемый и эффективный процесс. Внедрение инновационных планировочных решений, таких как принцип «трех контуров», позволяет создать принципиально новую среду, ориентированную на спасение человеческой жизни.

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

**Беспалова Н.Д., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Анализ обеспечения БУЗ ВО «Поворинская РБ» кадрами: текущее состояние и проблемы**

Бюджетное учреждение здравоохранения Воронежской области «Поворинская районная больница» (БУЗ ВО «Поворинская РБ») является ключевым элементом системы оказания медицинской помощи населению Поворинского района. В условиях современной реформы здравоохранения и повышенных требований к качеству медицинских услуг, эффективное управление кадровым потенциалом становится критически важным фактором. От обеспеченности квалифицированными кадрами, их профессионального уровня и стабильности напрямую зависят показатели здоровья обслуживаемого населения. Медицинские кадры один из основных ресурсов, обеспечивающий эффективную работу медицинских организаций. Дефицит специалистов негативно сказывается на качестве оказываемой медицинской помощи. Для медицинской организации важно понимание текущей ситуации с кадровым обеспечением, отслеживание тенденций в движении кадров с тем, чтобы правильно формировать кадровую политику и своевременно воздействовать на выявленные негативные.

Анализ проводится на основе данных внутренней отчетности (форма № 30, штатное расписание, отчеты отдела кадров) с учетом требований Трудового Кодекса РФ, Приказа Минздрава России № 203н «Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи», Отраслевых нормативов по штатным нормативам медицинского персонала. Стратегии развития здравоохранения Воронежской области.

Основными методами анализа являются: статистический, сравнительный, структурный и динамический.

В ноябре 2025 года общее количество штатных единиц составляет 503 ед, фактически работает – 367 человека, занято 431 ставки, укомплектованность составляет – 85,6%. Из 367 человек, медицинские работники составляют 252 человека.

Состав медицинского персонала представлен в таблице № 1.

Таблица 1. Состав медицинского персонала БУЗ ВО «Поворинская РБ»

Медицинские работники.	Фактически	Штатных единиц	Занято ставок	% укомплектованности
Врачи	38	77	55	49,3
Средний мед.персонал	170	240	192	70,8
Младший мед.персонал	44	45	45	97,7

Среди врачей пять имеют высшую квалификационную категорию, один первую и один вторую.

Среди среднего медицинского персонала высшую квалификационную категорию имеют 42 человека, первую – 43, вторую – 1 сотрудник.

Возрастной состав врачей БУЗ ВО «Поворинская РБ» представлен в таблице № 2.

Таблица 2. Возрастной состав врачей БУЗ ВО «Поворинская РБ»

Возраст	Мужчины	Женщины
До 36	8	6
36–45	4	4
46–50	2	1
51–55	1	4
56–59	1	4
Старше 60	1	2

Возрастной состав работников со средним медицинским образованием БУЗ ВО «Поворинская РБ» представлен в таблице № 3.

Таблица 3. Возрастной состав работников со средним медицинским образованием БУЗ ВО «Поворинская РБ»

Возраст	Мужчины	Женщины
До 36	10	16
36–45	4	27
46–50	2	44
51–55	2	38
56–59	–	19
Старше 60	–	8

В течение 2025 года на работу было принято 4 врача, 6 медицинских работников со средним образованием, уволились в 2025 году шесть врачей, 8 медицинских работников со средним образованием.

Выявленные ключевые проблемы: дефицит врачебных кадров, особенно по узким специальностям, старение кадрового состава, высокая профессиональная нагрузка на работающий персонал, текучесть кадров среди среднего медицинского персонала, недостаточный уровень квалификации части сотрудников (отсутствие категорий).

Проведенный анализ показывает, что БУЗ ВО «Поворинская РБ» сталкивается с типичными для сельского здравоохранения кадровыми проблемами. Ключевой проблемой остается нехватка врачей, особенно узких специалистов. Успешное функционирование учреждения в будущем зависит от реализации комплексной и последовательной кадровой политики, сочетающей меры по привлечению, закреплению и непрерывному профессиональному развитию персонала. Только так можно обеспечить население Поворинского района доступной и качественной медицинской помощью.

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

**Болдинов И.А., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Формирование системы риск–менеджмента в медицинской организации**

Современное здравоохранение характеризуется повышенной сложностью и неопределенностью, где риски являются неотъемлемой частью повседневной деятельности. Формирование эффективной системы риск–менеджмента становится стратегической необходимостью для медицинских организаций, позволяя не только минимизировать потенциальные потери, но и повышать качество медицинской помощи и операционную эффективность. В отличие от промышленных предприятий, где системы управления рисками успешно функционируют десятилетиями, в медицинской сфере этот процесс находится на начальной стадии развития, что обуславливает актуальность данного исследования.

Риск–менеджмент в медицинской организации представляет собой системный процесс идентификации, оценки, обработки, мониторинга и коммуникации рисков, направленный на достижение баланса между потенциальными потерями и выгодами. Особенностью медицинского риск–менеджмента является его двойственная природа: с одной стороны, необходимость обеспечения финансовой устойчивости, с другой – приоритет безопасности пациентов и качества медицинской помощи.

Ключевые принципы построения системы включают: интеграцию в общую систему управления организацией; проактивный, а не реактивный подход; непрерывность и цикличность процесса; ориентацию на создание стоимости и обеспечение безопасности; прозрачность и коммуникацию.

Формирование системы начинается с получения поддержки руководства и разработки политики управления рисками. Критически важным является создание организационной структуры с четким распределением ответственности. В крупных медицинских организациях целесообразно назначение риск–менеджера, в небольших учреждениях эти функции могут быть распределены между руководителями подразделений.

Необходимые элементы подготовительного этапа: приказ руководителя о внедрении системы риск–менеджмента; разработка регламентирующих документов; формирование рабочей группы; план–график внедрения; бюджетирование процесса.

На этапе идентификации и оценки рисков осуществляется комплексное выявление рисков по всем направлениям деятельности медицинской организации. Эффективными методами являются: анализ документации и статистики; экспертные опросы сотрудников; аудит процессов; бенчмаркинг; анализ инцидентов и жалоб.

Результатом этапа становится создание карты рисков – систематизированного реестра с качественной и количественной оценкой каждого риска по вероятности возникновения и степени воздействия.

Для каждого идентифицированного риска разрабатываются меры воздействия: избегание – отказ от деятельности, связанной с неприемлемым риском; снижение – внедрение профилактических и контрольных процедур; передача – страхование, аутсорсинг; принятие – осознанное допущение риска с созданием резервов.

Особое внимание уделяется внедрению профилактических мер, таких как: стандартизация клинических протоколов; обучение персонала; система отчетности об инцидентах; регулярный мониторинг оборудования; резервирование критических систем.

Система риск–менеджмента требует постоянного мониторинга и периодического пересмотра. Эффективными инструментами являются: регулярные аудиты системы управления рисками; анализ ключевых показателей эффективности; пересмотр карты рисков не реже раза в год; внутренняя отчетность по рискам; анализ реализации планов мероприятий.

Внедрение системы риск–менеджмента в медицинских организациях сталкивается с рядом трудностей:

- сопротивление персонала – преодолевается через обучение, разъяснение выгод и вовлечение в процесс;
- недостаток ресурсов – решается путем поэтапного внедрения и демонстрации экономического эффекта;
- отсутствие методологии – требует разработки адаптированных к специфике здравоохранения методик;
- недооценка значимости руководством – устраняется через демонстрацию успешных кейсов и потенциальных выгод.

Формирование системы риск–менеджмента в медицинской организации является сложным, но необходимым процессом, обеспечивающим устойчивое развитие и повышение качества медицинской помощи. Внедрение должно быть поэтапным, системным и учитывающим специфику конкретного учреждения.

Ключевыми факторами успеха являются поддержка руководства, интеграция в существующие управленческие процессы, а также создание культуры управления рисками среди всех сотрудников. Дальнейшее развитие риск–менеджмента в здравоохранении должно быть направлено на стандартизацию подходов, разработку отраслевых методик и активное использование цифровых технологий для мониторинга и анализа рисков.

Перспективными направлениями развития являются интеграция систем управления рисками с качеством медицинской помощи, внедрение страховых механизмов и развитие пациентоориентированного подхода в управлении рисками.

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

**Браташова Э.Е., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Управление запасами медицинской организации через сигнальную систему канбан по принципу вытягивания**

В отрасли здравоохранения Российской Федерации успешно внедряются технологии бережливого производства в системе оказания первичной медико-санитарной помощи с 2016 года в рамках реализации пилотного проекта «Бережливая поликлиника» (2016–2017 годы), приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» (2017–2018 годы, с 2021 года – «Новая модель организации оказания медицинской помощи», далее по тексту – новая модель), федерального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» национального проекта «Здравоохранение» (2019–2024 годы).

С 2025 года в целях повышения производительности труда в отрасли здравоохранения распространение бережливого производства продолжится в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных и стационарных условиях, 89 субъектах Российской Федерации в рамках исполнения поручений по реализации Послания Президента Российской Федерации, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Бережливое производство в сфере охраны здоровья основано на общих принципах бережливого производства: стратегическая направленность, ориентация на создание ценности для потребителя, организация потока создания ценности для потребителя, постоянное улучшение, вытягивание, сокращение потерь, визуализация и прозрачность, приоритетное обеспечение безопасности, построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку, встроенное качество, принятие решений, основанное на фактах, установление долговременных отношений с поставщиками, соблюдение стандартов.

Реализация принципов бережливого производства основана на использовании определенных методов. Под методами бережливого производства понимают систематизированную совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной цели. Выделяют следующие методы бережливого производства: стандартизация работы, организация рабочего пространства, картирование потока создания ценности, визуализация, быстрая переналадка, защита от непреднамеренных ошибок, всеобщее обслуживание оборудования и канбан.

В рамках новой модели метод канбан заложен в основу организации эффективного управления запасами медицинской учреждения.

Сигнальная система канбан представляет собой удобный инструмент для оптимизации запасов, позволяющий избежать излишков и дефицита медикаментов и материалов.

Система канбан основана на визуализации процесса поставок и минимизации избыточных запасов путем своевременного пополнения необходимых ресурсов.

Основные принципы канбан:

1. Запасы пополняются только тогда, когда появляется необходимость.
2. Использование карточек или цифровых сигналов для уведомления о потребности в пополнении.
3. Минимизация количества единиц хранения на каждом этапе производственного цикла.

Использование системы канбан позволяет достичь следующих эффектов, обеспечивающих рост производительности труда:

1. Сокращение расходов на хранение неиспользуемых материалов.
2. Повышение эффективности использования пространства склада.
3. Улучшение качества обслуживания пациентов благодаря наличию необходимого оборудования и лекарств.
4. Уменьшение рисков нехватки критически важных препаратов.

При внедрении системы Канбан возможны следующие трудности:

1. Неправильное определение точек заказа.
2. Недостаточная информированность персонала.
3. Проблемы с поставками товаров от поставщиков.

Пути решения включают регулярное обучение сотрудников, тесное сотрудничество с поставщиками и использование современных технологий учета и мониторинга запасов.

Внедрение системы Канбан в управлении запасами поликлиники способствует повышению эффективности работы учреждения, снижению затрат и улучшению качества предоставляемых услуг. Важно обеспечить правильное внедрение и постоянное совершенствование системы для достижения наилучших результатов.

В текущем году сигнальная система канбан успешно внедрена в бюджетном учреждении здравоохранения Воронежской области «Павловская районная больница». Работники БУЗ ВО «Павловская РБ» реализовали проект по улучшению в соответствии с методикой Минздрава России, сделав систему канбан неотъемлемой частью управления запасами поликлиники, и отмечают значительное повышение качества организации рабочего процесса, а также удобство использования новой системы.

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

**Голобурдин А.В., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Цифровизация процесса определения трудоемкости судебно–медицинских экспертиз**

В условиях использования электронного документооборота, готового программного обеспечения или написания собственного под требования учреждения, а также искусственного интеллекта, тема цифровизации для оптимизации работы судебно–медицинских экспертов является актуальной и значимой, т.к. точность и оперативность работы экспертов напрямую влияют на эффективность работы судебных органов и качество вынесенных решений.

Определение трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз – это процесс оценки объёма работы, необходимого для проведения конкретной экспертизы. Он включает в себя анализ объёма документов, сложности исследования, необходимости дополнительных исследований и других факторов. Точная оценка позволяет планировать ресурсы, устанавливать сроки и формировать стоимость экспертизы. Цифровизация процесса определения трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз является ключевым направлением повышения эффективности, прозрачности и стандартизации работы экспертов.

Основным направлением цифровизации выступает автоматизация систем оценки, т.е. использование программных решений как, например, искусственный интеллект. Использование искусственного интеллекта помогает экспертам эффективно обрабатывать сложные и большие объёмы данных, в результате чего, как следствие, в работе судебных органов не затягиваются сроки. Также современное медицинское оборудование с применением искусственного интеллекта позволяет сократить сроки, уменьшить трудоёмкость. Так, например врач–судебно–медицинский эксперт отделения судебно–гистологической экспертизы может смотря в микроскоп одновременно надиктовывать свои выводы и с помощью искусственного интеллекта автоматически формировать заключение. Это значительно ускоряет процесс проведения экспертизы.

Важным направлением цифровизации выступает интеграция с информационными системами, которая предполагает объединение различных источников данных, таких как судебные дела, результаты экспертиз и кадровая информация, в единую цифровую платформу. Это обеспечивает централизованный доступ к актуальной информации, что повышает управляемость процессами, ускоряет принятие решений и снижает риск ошибок. Такой подход способствует более эффективному планированию, контролю и автоматизации работы судебно–медицинских экспертов, а также улучшает взаимодействие между различными службами и системами. Использование баз

данных с информацией о прошлых экспертизах и работе экспертов позволяет анализировать и прогнозировать трудоёмкость новых экспертиз. Бюро судебно–медицинской экспертизы используют различные программные продукты, начиная от обычных файлов Excel, 1С Документооборот и заканчивая собственно разработанным и написанным под нужды учреждения программным комплексом. Данные программные продукты дают возможность проследить путь экспертизы от момента её поступления в отделение до начисления заработной платы по данной экспертизе.

Одним из направлений цифровизации трудоёмкости экспертиз можно выделить оптимизацию планирования и ресурсного обеспечения, т.е. использование аналитических данных для эффективного распределения, что сокращает сроки проведения экспертиз и повышает их качество. В данном направлении стоит уделить особое внимание сложности проводимых экспертиз. Применение в бюро категорий сложности судебно–медицинских экспертиз в программном продукте позволяет сразу при распределении экспертиз заведующим на врачей–судебно–медицинских экспертов проставить класс сложности. Программное обеспечение позволяет автоматически сформировать отчёт за определенный период и посмотреть нагрузку на одного врача–судебно–медицинского эксперта и оценить показатели интенсивности работы. Категории сложности позволяют определить потенциал врача, посмотреть его возможности по количеству окончанных экспертиз за определённый период, способность применять накопленные знания.

При правильной разработке категорий сложности экспертиз с учётом таких показателей, как многообъектность, множественность поставленных вопросов, потребность в применении трудоёмких методов, и дальнейшим распределением экспертиз по сложности между экспертами, в соответствии с их квалификацией и уровнем, заведующий отделением автоматически определяет трудоёмкость экспертизы. Таким образом, правильная разработка и введение категорий сложности при проведении судебно–медицинских экспертиз позволит учреждению эффективно планировать и ускорять принятие решений на этапе проведения экспертиз, а также при установлении отдельных стимулирующих выплат по категориям сложности позволит полноценно применить «эффективный контракт» с экспертом.

Внедрение цифровых технологий в процесс определения трудоёмкости судебно–медицинских экспертиз способствует не только повышению их эффективности и точности, но и снижению ошибок, ускорению работы судебных органов и повышению доверия к судебно–медицинской экспертизе.

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

**Енина А.П., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

### **Нематериальные методы мотивации медицинского персонала**

Цель настоящего исследования состоит в выявлении влияния факторов нематериального стимулирования на мотивацию медицинского персонала к качественному оказанию медицинских услуг. Объектом исследования явилось бюджетное учреждение здравоохранения Воронежской области «Стоматологическая поликлиника №3». Было проведено экспертное исследование системы мотивации работников.

В современном управлении, одним из важнейших факторов повышения мотивации персонала считается именно материальное стимулирование, не учитывая при этом другие аспекты и потребности персонала. С течением времени, стало ясно, что материальное стимулирование играет не окончательную роль в повышении мотивации персонала.

В современной экономической литературе отсутствует единый подход к пониманию сущности процесса мотивации. Разные авторы трактуют его по-разному. Изучив различные точки зрения, разные аспекты, будем понимать под мотивацией побуждение людей к действиям, направленным на достижение определенного результата.

Нематериальная мотивация – это комплекс различного рода нематериальных благ, которые имеют своё отражение в чувствах сотрудника и могут удовлетворить их высшие потребности. К нематериальным стимулам можно отнести любые моральные, социально–психологические, нравственные, организационные, эстетические ценности, которые не имеют денежной составляющей.

Нематериальная мотивация сотрудников при правильной стратегии управления компанией может оказаться гораздо более эффективным инструментом, чем материальная мотивация.

В исследуемом учреждении БУЗ ВО «Стоматологическая поликлиника №3» проводилось анкетирование сотрудников. Всего было опрошено 30 человек. Анкетирование анонимное. В части общих вопросов анкета содержит общие вопросы касаются пола, возраста, занимаемой должности. Среди открытых вопросов имеется возможность самостоятельно указать какие

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.

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 слабо развита: мало проводится мероприятий для сплочения коллектива, существуют некоторые барьеры для проявления инициативы персонала.

В тоже время анализ показал, что можно составить определенный перечень мероприятий, практическая реализация которого позволит наряду с существующими мотивационными факторами максимально заинтересовать работника в высокопроизводительном труде. 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 нематериальной мотивации персонала БУЗ ВО «Стоматологическая поликлиника №3»:

- организовывать на регулярной основе оплачиваемое обучение и повышение квалификации;
- 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.

Подводя итог можно заключить, что методы нематериальной мотивации персонала помогут постоянно держать сотрудников «в тонусе», стимулируя повышение профессионального уровня и лояльности к организации. Внедрение данных рекомендаций позволит на долгосрочной основе повысить лояльность и мотивацию медицинского персонала, сплотить коллектив, сформировать общественное признание.

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

**Жданова И.Ю., маг. 2 к.**

Воронежский государственный университет

### **Методология внедрения бережливых технологий в медицинских организациях**

Методология внедрения бережливых технологий в медицинских организациях основывается на поэтапном, системном подходе, включающем диагностику процессов, идентификацию источников потерь, обучение персонала и разработку целевых стратегий улучшений. Основу таких изменений составляют адаптация общепринятых инструментов бережливого производства к специфическим условиям здравоохранения и последовательное вовлечение всех уровней организации.

Первым этапом является всесторонняя диагностика текущих процессов. Используются методы картирования потока создания ценности (Value Stream Mapping), позволяющие детально проанализировать путь пациента и движение материалов внутри учреждения. Это дает наглядное представление о последовательности операций, времени их выполнения и местах возникновения задержек или лишних действий. Данные обрабатываются с целью выявления узких мест, избыточных значений и отклонений от стандартов, что служит базисом для дальнейших изменений.

Следующий шаг – выявление конкретных видов потерь, характерных для данного учреждения. К ним относятся ожидание, ненужные перемещения персонала и пациентов, ошибки, дублирование операций, избыточная документация и нерациональное использование оборудования. Для точной локализации проблем применяются инструменты наблюдения, сбор статистических данных, опросы сотрудников и обратная связь от пациентов. Методология предполагает коллективное обсуждение полученных результатов с участием ключевых специалистов, что способствует формированию общего понимания и готовности к изменениям.

Обучение персонала является неотъемлемой частью внедрения бережливых технологий. Оно направлено на знакомство с основными принципами и инструментами бережливого производства, развитие навыков анализа и самоорганизации, а также формирование культуры постоянного улучшения. Программы обучения включают теоретические занятия, практические тренинги и кейс–стади, адаптированные к специфике медицинской деятельности. Значимым моментом является вовлечение всех категорий сотрудников, от руководства до линейного персонала, что обеспечивает согласованность действий и устойчивость преобразований.

На основе полученных данных и знаний разрабатываются стратегии улучшений, предполагающие приоритетные области вмешательства и конкретные планы изменений. Важной составляющей является выработка мер контроля и оценки достижения поставленных целей, включая применение

ключевых показателей эффективности (KPI) и регулярный мониторинг процессов. Для поддержки реализации создаются рабочие группы и назначаются ответственные лица, что обеспечивает системный характер изменений и распределение ответственности.

Внедрение бережливых технологий в практику функционирования медицинских организаций предполагает изменение привычного порядка работы в организации. Участие в разработке алгоритмов, порядков, стандартов работы внутри организации должны принимать заинтересованные специалисты, а контроль за внедрением и реализацией должен быть возложен на ответственное лицо, которое сможет принимать решения и выбирать меры реагирования.

В условиях дефицита кадров и финансирования необходимо четко определить направления деятельности, требующие коррекции. Исходя из вышеизложенного необходимо:

- привлекать в рабочие группы не руководителей структурных подразделений, а заинтересованных и компетентных сотрудников;
- разработать необходимые алгоритмы и процессы работы по внедрению бережливых технологий;
- разработать систему мотивации сотрудников, после выявления потребностей каждого из них (в настоящее время система мотивации разработана только на условиях выполнения нескольких критериев и не содержит дополнительных мотивационных пунктов).

Внедрение бережливых технологий в медицинских учреждениях требует комплексного подхода, учитывающего организационные, культурные и технические аспекты. Последовательное применение методологических шагов с постоянным привлечением сотрудников придает процессу адаптивность и устойчивость. Рекомендуются рассматривать трансформацию не как разовое мероприятие, а как непрерывный цикл совершенствования, встроенный в повседневную практику и системное управление учреждением. Такой подход создает условия для комплексного улучшения, которое охватывает все уровни деятельности и способствует интеграции бережливых технологий в устойчивую модель работы медицинской организации.

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

**Зверев С.Н., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Система менеджмента качества (управление качеством) медицинской организации**

По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, ежегодный объем обращений в медицинские учреждения для прохождения судебно–медицинской экспертизы превышает полмиллиона случаев. Отсюда возникает проблема повышения качества проводимых исследований и диагностики, особенно учитывая возрастающие нагрузки на судебно–экспертные учреждения. По состоянию на начало 2025 г., российские эксперты отмечают недостаточную эффективность существующих моделей управления качеством судебно–медицинских служб. Проблематика связана с отсутствием единого подхода к внедрению системы менеджмента качества в учреждениях подобного профиля. Несмотря на значительное количество публикаций, посвященных вопросам управления качеством медицинских услуг, специализированная литература по судебно–медицинским организациям крайне ограничена.

Современная ситуация требует комплексного подхода к решению проблем, связанных с разработкой новых методологических принципов построения системы менеджмента качества, адаптированных к условиям судебно–медицинской практики. Именно поэтому исследование особенностей и перспектив создания качественной модели управления медицинским учреждением судебного профиля приобретает особую значимость.

Целью данного исследования является выявление ключевых факторов эффективного функционирования системы менеджмента качества в судебно–медицинском учреждении и предложение практических рекомендаций по совершенствованию существующей структуры управления качеством.

Внедрение системы менеджмента качества начинается с тщательного изучения нормативной базы, международной и национальной сертификации. Международные стандарты серии ISO 9000 предлагают универсальные подходы к построению СМК, однако требуют адаптации к особенностям конкретной отрасли и специализации. Судебно–медицинская экспертиза обладает рядом уникальных характеристик, обусловленных спецификой своего назначения и круга решаемых задач.

Так, основными целями СМК судебно–медицинского учреждения выступают: установление единых стандартов качества оказываемых услуг; минимизация рисков допущения ошибок при проведении экспертиз; повышение профессионального уровня работников бюро судебно–

медицинской экспертизы; постоянное совершенствование методов диагностики и анализа полученных материалов.

Согласно проведенному исследованию, существующая система управления качеством медицинской организации имеет ряд существенных недостатков. Во–первых, отмечается отсутствие единой централизованной стратегии развития СМК, что ведет к фрагментарности управленческих решений и снижению общей эффективности работы бюро. Во–вторых, кадровые дефициты и низкая мотивация персонала негативно сказываются на качестве проводимых исследований. Однако существуют положительные моменты, способствующие развитию судебно–медицинской службы региона. Например, сотрудничество с ведущими вузами страны обеспечивает подготовку высококвалифицированных специалистов, внедрение цифровых технологий повышает уровень точности и скорости проводимой диагностики. Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о необходимости комплексной модернизации существующей системы управления качеством в бюро судебно–медицинской экспертизы.

Проведенное исследование позволило выявить ключевые факторы, влияющие на функционирование системы менеджмента качества в медицинском учреждении судебно–медицинского профиля. Основой предложенной концепции выступает комплексный подход к формированию СМК, учитывающий особенности судебно–медицинской деятельности, современные тенденции международного стандарта качества и потребности современной правовой практики.

Основными рекомендациями для оптимизации работы системы менеджмента качества Воронежского областного бюро судебно–медицинской экспертизы являются: разработка четких критериев оценки качества исследований; усиление роли образовательного компонента, направленного на профессиональное развитие специалистов; модернизация материально–технической базы учреждения; активное привлечение современных информационно–коммуникационных технологий для автоматизации рабочих процессов. Применение предложенного инструментария позволит существенно повысить качество предоставляемых услуг. Таким образом, актуальная задача сегодняшнего дня — усовершенствовать управление качеством судебно–медицинской службы в регионе, обеспечив тем самым высокую степень защищенности и справедливости правосудия.

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

**Рустамов Р.Р., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

**Стратегические направления развития профилактической деятельности районной больницы в контексте реализации Воронежского стандарта качества медицинской помощи (на примере БУЗ ВО "Терновская РБ")**

В современных российских условиях разработка стратегии развития профилактической деятельности районной больницы является актуальной и экономически обоснованной темой вследствие ограниченности бюджетных ресурсов, демографических вызовов и доминированием неинфекционных заболеваний в структуре смертности. Районные больницы выступают ключевым интегратором и координатором данной деятельности на территории муниципального образования.

Бюджетное учреждение здравоохранения Воронежской области «Терновская районная больница» (БУЗ ВО «Терновская РБ») является ключевым элементом системы оказания медицинской помощи населению Терновского района. В рамках выполнения Воронежского стандарта качества медицинской помощи не только анализируется текущее состояние профилактической работы, но и формируется стратегическая перспектива её развития. Наша цель – не просто достичь нормативных показателей, а создать систему управления здоровьем населения, соответствующую лучшим российским практикам.

В ближайшие три года мы планируем реализовать комплексную программу модернизации профилактической службы, которая включает несколько ключевых направлений:

1) Создание Единого центра здоровья на базе больницы. Это позволит консолидировать все профилактические услуги: от диспансеризации до школ здоровья. Центр будет работать по принципу «одного окна», что соответствует требованиям Воронежского стандарта о доступности и удобстве для пациентов;

2) Внедрение системы предиктивной аналитики. Используя данные диспансеризации и обращаемости, мы сможем прогнозировать риски развития заболеваний и адресно работать с группами повышенного риска. Это особенно актуально для таких социально значимых заболеваний, как сахарный диабет и сердечно-сосудистые патологии;

3) Развитие телемедицинских технологий. Мы планируем организовать онлайн-школы здоровья, консультации специалистов из областных медицинских учреждений, систему дистанционного мониторинга пациентов с хроническими заболеваниями;

4) Увеличение объема работы медицинских бригад в отдаленных населенных пунктах района. Это позволит увеличить охват населения профилактическими осмотрами и сделает их доступность стопроцентной.

5) Внедрение программы мотивации населения к здоровому образу жизни. Совместно с администрацией района мы разработаем систему поощрений для граждан, ответственно относящихся к своему здоровью.

6) Создание образовательного кластера на базе больницы. Мы будем активно сотрудничать с Воронежским государственным медицинским университетом имени Н.Н. Бурденко, привлекать врачей–стажеров, внедрять современные образовательные программы для медицинского персонала.

В рамках реализации программы предусмотрено:

- внедрение системы электронного паспорта здоровья для каждого жителя района;
- создание сети профилактических кабинетов в сельских амбулаториях;
- организация выездных диагностических комплексов;
- доработка программы индивидуального сопровождения пациентов с хроническими заболеваниями.

Особое внимание необходимо уделить развитию профилактической работы с детским населением. В этой связи, планируется создание детского центра здоровья, внедрение программы «Школа – территория здоровья», организация оздоровительных лагерей.

Для пожилых людей будет разработана специальная программа "Активное долголетие", включающая геронтологические обследования, школы здоровья, программы физической активности.

Реализация всех обозначенных направлений возможна только при активном развитии межведомственного взаимодействия с учреждениями образования, социальной защиты, спортивными организациями. Это позволит создать единое профилактическое пространство в районе.

К 2028 году мы планируем достичь следующих показателей:

- охват диспансеризацией – 85%;
- снижение смертности от предотвратимых причин на 25%;
- увеличение продолжительности здоровой жизни на 3 года;
- снижение заболеваемости по основным социально значимым болезням на 15%.

Реализация этой стратегии позволит не только выполнить требования Воронежского стандарта, но и вывести больницу на лидирующие позиции среди медицинских учреждений области, превратив ее в пилотную площадку по внедрению современных технологий профилактики в сельском здравоохранении.

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

**Сажнев Д.И., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

**Первые результаты внедрения системы менеджмента качества (ISO: 9001) в деятельность хирургического отделения БУЗ ВО «ВГКБСМП №10»**

В настоящее время, медицинская помощь, как любая услуга, подвергается жёсткой оценке со стороны конечного потребителя, то есть пациента. Поскольку Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323–ФЗ позволяет населению самостоятельно выбирать себе лечащего врача и медицинскую организацию, в которой им будет оказываться помощь, последние вынуждены развивать пациентоцентричность и следить за качеством медицинской помощи.

Наиболее комплексным и действенным способом контроля за качеством оказываемых медицинских услуг является стандартизация, основанная на принципах международного стандарта качества серии ISO:9000. Применение указанного стандарта качества, позволяет выделить основные структурные процессы, проистекающие в ходе оказания медицинской помощи и нежелательные события, которые непременно возникают при формировании медицинской услуги.

Цель работы: снижение частоты возникновения неблагоприятных событий при оказании медицинской помощи в условиях хирургического отделения БУЗ ВО «ВГКБСМП 10».

Реализовать изучение указанной цели возможно путём решения следующих задач:

- 1) изучение теоретических аспектов сертификации системы менеджмента качества;
- 2) анализ действующих процессов в хирургическом отделении БУЗ ВО «ВГКБСМП №10» в рамках ISO: 9001;
- 3) разработка и внедрение в работу отделения хирургического чек–листа;
- 4) сравнительная оценка частоты нежелательных событий до и после внедрения в работу хирургического чек–листа.

В ходе решения поставленных задач были выделены наиболее часто встречающиеся нежелательные события, а именно: ошибки идентификации пациента, отсутствие оценки аллергического анамнеза, непроведение периоперационной антибактериальной профилактики и мероприятий направленных на профилактику тромботических осложнений, непроведение оценки исправности медицинского оборудования перед началом оперативного вмешательства, отсутствие контроля за маркировкой и отправкой операционного материала.

С учётом анализа действующих при оказании медицинской помощи хирургическому пациенту процессов, наиболее часто выявляемых нежелательных событиях, рекомендациях всемирной организации здравоохранения был разработан и введён в работу хирургической службы чек–лист. Хирургический чек–лист охватывает основные этапы пребывания пациента в хирургическом отделении – этап предоперационной подготовки, оперативное вмешательство и ранний послеоперационный период. Работу с хирургическим чек–листом осуществляют все члены хирургической бригады: хирург, осуществляющий оперативное вмешательство, ассистент хирурга, анестезиолог, проводящий анестезиологическое пособие, операционная медицинская сестра, отвечающая за готовность операционной и медицинского инструментария, сохранность гистологического материала.

Для оценки эффективности его применения проведён сравнительный анализ частоты возникновения нежелательных событий в основной (пациенты, которым оказана плановая помощь в хирургическом отделении после внедрения чек–листа) и контрольных группах (пациенты, которым оказывалась помощь до внедрения чек–листа в работу). В каждую группу вошло по 50 случаев оказания помощи.

Получены следующие результаты: в контрольной группе ошибки идентификации пациента встречались в 10% случаев, в основной – не наблюдались; аллергический анамнез своевременно не был оценён у 6% пациентов контрольной группы, в основной оценка всегда проводилась своевременно; периоперационная антибактериальная профилактика в основной группе не проводилась в 18% случаев, а мероприятия по профилактике тромботических осложнений – в 16%, тогда как в контрольной группе данного нежелательного события не возникало; непроведение оценки исправности медицинского оборудования перед началом оперативного вмешательства в контрольной группе встречалось в 18% случаев, в основной – в 2%, контроль за маркировкой и отправкой операционного материала не был осуществлён в контрольной группе в 6% случаев, а в основной проводился всегда.

Таким образом первый опыт внедрения в работу хирургического отделения разработанного чек–листа позволил значительно снизить частоту возникновения нежелательных событий. Это привело к повышению качества оказываемой медицинской помощи, росту удовлетворённости со стороны пациентов и повышению обращаемости в наш стационар с целью получения плановой хирургической помощи. А следовательно, явилось одним из ключевых факторов роста экономической стабильности медицинской организации за счёт притока средств обязательного медицинского страхования, полученных из ТФОМС.

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

**Солнцев Д.А., маг. 3 к.**

Воронежский государственный университет

**Анализ эффективности применения созданной цифровой  
многоуровневой системы управления и интеграционного  
взаимодействия для диспансерного наблюдения  
в БУЗ ВО «ВГКП №3»**

На сегодняшний день цифровизация в здравоохранении пережила очень сильную трансформацию. Уже невозможно представить свою жизнь без информационных технологий, которые изменили и облегчили различные сферы деятельности человека, а также открывают все новые возможности благодаря IT-технологиям.

Цифровые технологии привели к глобальным изменениям в любой среде. Организация вынуждена существовать в постоянно меняющихся условиях, выживать и развиваться в среде, предполагающей постоянную адаптацию к динамично меняющимся условиям на стратегическом и тактическом уровне.

Воронежская область активно внедряет цифровые решения. Сегодня в региональной системе содержатся данные о 2,56 млн пациентов и более 90 млн. медицинских документов. Используются несколько информационных систем: МИС «Квазар», ИС ТФОМС, ЛИС, ЦАМИ, ИПРА и другие. Это огромный шаг вперёд, но остаётся вызов: как эффективно встроить медицинскую организацию в эту экосистему.

На сегодня медицинские организации работают с огромными массивами данных: пациенты, врачи, подразделения, государственные системы. После проведения анализа всех внедренных систем было выявлена необходимость создания единой цифровой платформы, адаптированной под структуру каждой организации, чтобы объединить все эти потоки информации в одном месте. Так была разработана и внедрена модульная цифровая платформа, которая уже доказала свою эффективность на практике.

Целью проведения анализа и создание цифровой многоуровневой системы управления и интеграционного взаимодействия по диспансерному наблюдению (ДН) явилось повышение доступности первичной медико-санитарной помощи для населения трудоспособного возраста.

В практической реализации были задействованы 5 медицинских сестер, 7 врачей по медицинской профилактике и 2 заведующих лечебно-профилактического отделения. На автоматизированные рабочие места (АРМ) данных сотрудников был развернут созданный модуль по диспансерному наблюдению, который коммутировал, анализировал и предоставлял информацию по определенным категориям гражданам, используя разные источники информационных систем, подлежащих диспансерному наблюдению в доступной визуальной форме.

В ходе исследования была проведена оценка показателей, относящихся к основной деятельности медицинской организации (МО), а также заведующими проанализированы реестры и списки граждан данной категории, позволяющие своевременно сформировать их и пригласить на прохождение диспансерного наблюдения, запланировав относительно расписания всех необходимых процедур в МО. В ходе исследования экономическо–расчетный отдел получил полную информацию по выставленным счетам данного направления, позволив в кратчайшие сроки увидеть финансовую составляющую данного направления, доведя до врачей необходимую плановую и объемную информацию по ее выполнению.

По результатам всех собранных данных по работе был составлен сводный анализ, результаты занесены в таблицу 1.

Таблица 1. «Результаты анализа проведенного эффективности использования цифрового инструмента по охвату диспансерного наблюдения в БУЗ ВО «ВГКП №3» в интервале месяца, %»

Наименование деятельности	Показатель до внедрения	Показатель после внедрения
Диспансерное наблюдение лиц старше трудоспособного возраста	67,3	90,7
Диспансерное наблюдение лиц, страдающих хроническими неинфекционными и инфекционными заболеваниями, а также лиц с высоким и очень высоким сердечно–сосудистым риском	55,5	71,1

Анализ сравнительной таблицы показывает, что применение созданного цифрового инструмента позволило увеличить охват диспансерного наблюдения определенных типа граждан. При этом время формирования подобного отчета составляет секунды, а выявление уникальных граждан и финансовая составляющая, позволила улучшить качество работы организации.

Результаты проведенного анализа позволили сделать вывод о том, что стратегической целью БУЗ ВО ВГП №3 является стратегия роста, основанная на информационных технологиях, внедрение которых в процесс прохождения определенного типа граждан диспансерного наблюдения является не только трендом современного здравоохранения, но и позволяет реально снизить финансовые, временные, трудовые затраты.

Разработка и внедрение в работу поликлиники данной системы даёт возможность увеличить охват граждан для прохождения диспансерного наблюдения в поликлинике в течении года на 20%.

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

**Стурова О.А., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Анализ трудовых ресурсов сестринского дела в условиях дефицита кадров**

Важным фактором повышения эффективности и результативности труда, а также улучшения качества медицинских услуг является правильный подбор и расстановка кадров. Мониторинг укомплектованности средними медицинскими кадрами, коэффициента совместительства позволяет своевременно реагировать и проводить организационные мероприятия, которые направлены на повышение производительности труда в условиях дефицита кадров, а также привлечение новых специалистов. Анализ выполняемых трудовых функций – это метод, который предполагает выделение и описание актуальных задач и обязанностей, связанных с видом профессиональной деятельности в целом. Анализ выполняемых функций включает в себя сбор и анализ данных о перечне выполняемых работ, сроках и качестве выполненных работ, затраченном времени на конкретные виды работ. Для проведения анализа используются различные методы и инструменты. После чего необходимо разработать план организационных мероприятий. Чтобы определить эффективность использования трудовых ресурсов сестринским персоналом в БУЗ ВО «ВГКП №3» было проведено исследование в форме хронометража. Все виды деятельности медицинской сестры можно распределить по трем направлениям: 1) основные функциональные обязанности; 2) дополнительные обязанности; 3) работа с документацией.

В исследовании участвовали медицинские сестры и врачи терапевты отделений общей врачебной практики, работающие в кабинетах приема.

В ходе исследования была проведена оценка манипуляций, относящихся к основным функциональным обязанностям медицинского персонала среднего звена взрослой поликлиники. Ход исследования: в начале смены сотрудник организационно–методического заполнял на каждую из медсестер индивидуальный лист хронометража:

- 1) фамилия имя отчество работника, должность;
- 2) сотрудник организационно–методического отдела измерял секундомером время, затраченное на выполнение манипуляций средним медицинским персоналом;
- 3) сотрудник организационно–методического отдела измерял секундомером время, затраченное на проведение осмотра, опроса пациента, выполнение дополнительных манипуляций;
- 4) в лист хронометража введены обязанности медицинской сестры и врача, напротив которых в ходе наблюдения отмечали время, затраченное на выполнение того или иного вида деятельности;

5) в конце рабочей смены суммировали время отдельно по каждому виду деятельности и подводили итог.

По результатам всех собранных данных по работе среднего и врачебного медицинского персонала взрослой поликлиники составили сводный анализ, результаты занесли в таблицу 1.

Таблица 1. Результаты анализа проведенного хронометража медицинских сестер и врачей БУЗ ВО «ВГКП №3», %

Наименование деятельности	Показатели медицинских сестер	Показатели врачей
1	2	3
Основная деятельность медицинской сестры, в том числе:		
сестринские манипуляции в непосредственном взаимодействии с врачом;	65%	
сестринские манипуляции без участия врача.	35%	
Вспомогательная, хозяйственная и прочая деятельность	10%	
Работа с документацией	30%	
Основная деятельность врача, в том числе:		
Осмотр, опрос пациента		60%
Назначение плана обследования		7%
Рекомендации		15%
Работа с документацией		10%
Служебные разговоры, личное время	5%	8%
Итого	145%	100%

Анализ сравнительной таблицы показывает: основная деятельность сестринского персонала связана с врачебной деятельностью. В условиях кадрового дефицита среднего медицинского персонала складывается не равномерная нагрузка на врачебный персонал, а также снижение престижа профессии медицинской сестры за счет выполнения по большей части врачебных поручений.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях дефицита кадров сестринского персонала в БУЗ ВО «ВГКП №3» предполагает следующие принципы: 1) разделение сестринских и врачебных функций; 2) организация работы медицинских сестер в кабинетах сестринского приема; 3) получение медицинскими сестрами смежных специальностей; 4) расширение функциональных обязанностей медицинских сестер; 5) привлечение новых сотрудников;

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

**Швецова С.В., маг. 1 к.**

Воронежский государственный университет

### **Применение инструментов бережливого производства для повышения эффективности работы бюро судебно–медицинской экспертизы**

Внедрение инструментов бережливого производства в государственные учреждения здравоохранения является важным направлением повышения эффективности. Однако специфика работы бюро судебно–медицинской экспертизы требует особого подхода к адаптации этих инструментов.

В отличие от других государственных медицинских организаций, такого рода учреждения выполняют узконаправленные экспертные задачи, требующие строгого соблюдения процессуальных сроков, высокого уровня точности и ответственности. Процессы отличаются высокой стандартизацией, специфическими требованиями к качеству и регламентированными процедурами, что ограничивает внедрение традиционных методов бережливого производства.

Кроме того, в бюро судебно–медицинской экспертизы, как и в других учреждениях здравоохранения, присутствуют и иные (базовые) процессы, требующие внедрения инструментов бережливого производства, а именно – работа с посетителями в некоторых структурных подразделениях, аналитическая и отчетная деятельность учреждения, разработка нормативной документации, бумажное и электронное делопроизводство.

Для повышения эффективности работы в подобных условиях используют ряд инструментов и методов. Так, карта потока ценности помогает визуализировать все этапы работы, выявить узкие места и потери — например, повторные проверки, подготовка и визирование большого количества сопутствующей документации, составление различных отчетов о деятельности ответственными лицами, многоэтапная разработка и утверждение нормативной документации учреждения, что замедляет выполнение задач и увеличивают сроки исполнения. Этот подход позволяет понять, где и почему происходят задержки и какие операции нуждаются в устранении.

Важно обратить внимание на то, что метод визуализации в экспертной деятельности занимает значимое место также ввиду постоянной потребности врачей–судебно–медицинских экспертов в использовании нормативной и методической документации с целью производства экспертных заключений, соответствующих принципам «всесторонности и объективности экспертных исследований».

Кроме всего прочего, важным инструментом является систематизация рабочего пространства посредством организации порядка, что позволяет сотрудникам быстро находить необходимые направительные, экспертные документы и материалы дел, тем самым сокращая время на выполнение всех необходимых задач. Вследствие стандартизации процессов снижается риск

ошибок, повышается предсказуемость результатов, а исполнение стандартных операционных процедур делает работу более прозрачной и управляемой.

Важно заметить, что бюро судебно–медицинской экспертизы относится к специализированным медицинским учреждениям особого типа. Вследствие этого применителен также такой принцип бережливого производства, как система вытягивающего производства. В практическом плане это означает, что объем работы и производство экспертных заключений регулируется спросом со стороны правоохранительных органов и суда, а не планами или предполагаемыми нагрузками. Например, прием поручений на производство экспертиз осуществляется по мере поступления того объема работы, который фактически необходим для своевременного разрешения конкретных задач, а не по заранее установленным квотам или производственным нормам. В результате исключается создание избыточных очередей, минимизируются задержки на обработке дел и повышается быстрота реагирования. Однако, учитывая комплексный характер большого объема производимых в учреждении судебно–медицинских экспертиз, что подразумевает участие в них специалистов разных направлений (танатологи, криминалисты, гистологи и другие), необходима четкая регламентация передачи материалов от специалиста к специалисту для решения конкретных задач.

В целом, применение принципов бережливого производства способствует сокращению сроков проведения экспертиз, что особенно важно для оперативных решений в правоохранительной и судебной деятельности. Унифицированный подход помогает повысить качество экспертных заключений, снизить риск дефектов и поднять уровень доверия к результатам. Также достигается оптимизация использования ресурсов: более рациональное распределение кадров, оборудования и материалов позволяет снизить издержки и повысить эффективность работы сотрудников. В результате формируется более прозрачная и надежная система экспертной деятельности, которая отвечает высоким требованиям правоохранительных органов.

Таким образом, актуальность внедрения бережливого производства в бюро судебно–медицинской экспертизы обусловлена необходимостью учитывать его особенности для повышения эффективности, сокращения издержек и обеспечения высокого качества и своевременности экспертиз, что также способствует укреплению доверия к учреждению.

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

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

**Тезисы докладов XIII Всероссийской научно–практической  
конференции для магистрантов**

**ТОМ III**

**6 декабря 2025 г.**

**Заказ № \_\_\_\_\_ от 05 декабря 2025 г.**

**Тираж 40 экз.**

**Отпечатано на множительной технике  
экономического факультета ВГУ  
394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, 42в**