

УДК 330.123.6:330.47

**Л. К. Климович** ([lklimovich@mail.ru](mailto:lklimovich@mail.ru)),  
канд. экон. наук, доцент

**Д. Г. Кожевников** ([dk@iotmbb.com](mailto:dk@iotmbb.com)),  
аспирант

Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь

## СОВРЕМЕННОЕ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье рассматриваются стратегии развития организации в цифровой экономике, подходы к исследованию стратегии, результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента, приобретения конкурентных преимуществ, направленных на эффективное функционирование организации и устойчивое развитие, несмотря на новые вызовы и риски.

The article discusses strategies for the development of an organization in the digital economy, approaches to strategy research, the results of fundamental and applied research in the field of strategic management, acquiring competitive advantages aimed at the effective functioning of the organization and sustainable development, despite new challenges and risks.

*Ключевые слова:* стратегия; устойчивое развитие; цифровая экономика; подходы к исследованию стратегии; конкурентоспособность.

*Key words:* strategy; sustainable development; digital economy; approaches to strategy research; competitiveness.

В этом веке скорость развития технологий и интенсивность вызовов, связанных с рисками устойчивого развития и переходом к зеленой экономике, масштабно влияют на бизнес во всех сегментах. Отсутствие долгосрочных стратегий управления такими рисками и короткие горизонты планирования провоцируют системную дестабилизацию бизнес-моделей. При этом долгосрочное развитие бизнеса требует устойчивости и контроля над финансовыми и материальными потоками. Такую стабильность обеспечить без системного управления рисками устойчивого развития невозможно. Основным драйвером трансформации в мире является расту-

шее понимание масштаба проблем устойчивого развития и связанных с ними рисков для бизнеса в цифровой экономике.

Цифровая экономика – это деятельность, непосредственно связанная с развитием цифровых компьютерных технологий, включая предоставление различных услуг, таких как онлайн-сервисы, краудсорсинг, краудфандинг, интернет-торговля, электронные платежи и др. В большинстве исследований используются международные индексы и показатели, делающие оценку развития цифровой экономики сопоставимой в разных странах. Применительно к Республике Беларусь рассматриваются индикаторы развития цифровой экономики. Большинство исследований включают в экосистему цифровой экономики восемь хабов: Государство и Общество, Маркетинг и Реклама, Финансы и Торговля, Инфраструктура и Связь, Медиа и Развлечения, Кибербезопасность, Образование и Кадры, Стартапы и Инвестиции. При этом каждый может быть исследован по девяти срезам: Разработка и дизайн, Аналитика и данные, AI и Big Data, Hardware, Бизнес-модели, Интернет вещей, Mobile, Платформы, Регулирование.

Беларусь занимает лидирующую позицию страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в рейтинге Международного союза электросвязи. Если говорить об Индексе внедрения цифровых технологий (рассчитываемом Всемирным банком), то Республика Беларусь занимает предпоследнее место среди стран ЕАЭС после Кыргызстана (таблица).

**Рейтинг внедрения цифровых технологий в странах ЕАЭС**

Показатели	Армения	Беларусь	Кыргызстан	Казахстан	Россия
Индекс цифрового внедрения, общий балл	0,67	0,52	0,49	0,63	0,71
В том числе:					
бизнес	0,48	0,43	0,37	0,32	0,37
люди	0,82	0,76	0,60	0,73	0,62
правительство	0,72	0,36	0,50	0,83	0,52
Примечание – Источники [1–2].					

В Республике Беларусь создана система межведомственного документооборота (СМДО), единым оператором которой является государственный центр электронного обслуживания. Активно внедряется инфраструктура СМДО: с первого квартала 2018 г. по 2020 г. доля пользователей государственных учреждений и организационных систем увеличилась в 22 раза (2018 г. – 3%, 2019 – 31%, 2020 г. – 66%), а количество файлов через систему увеличилось всего в 2 раза (2018 г. – 23%, 2019 г. – 31%, 2020 г. – 46%).

Особенностью ближайшего десятилетия станет развитие так называемых конвергентных технологий, формирующихся на стыке различных предметных областей. При этом ожидается возникновение качественно новых эффектов в различных сферах, включая как традиционные области их использования (промышленность, транспорт, связь, оборона и безопасность), так и новые – здравоохранение и образование, государственное управление, домашние хозяйства. В качестве примера конвергентных технологий, активное развитие которых можно ожидать в перспективе, можно привести нано- и биотехнологии и биоинформатику. Другая намечающаяся тенденция – усиление диффузии современных высоких технологий в средне- и низкотехнологичные секторы производственной сферы.

Стратегия определяет все виды деятельности организации и сотрудников, настраивая на получение прибыли и постоянное развитие, непосредственно процесс определения стратегии начинается с понимания необходимости что-то предпринять, чтобы получить конкурентные преимущества в современных условиях. Определяющий лейтмотив стратегии должен объединять производственный, экономический, социальный потенциал предприятия с вызовами и возможностями внешней среды, и все должно быть определено в хронологическом алгоритме. Важно обеспечение определенной стратегии необходимыми для реализации ресурсами, технологиями. В итоге необходимо провести оценку условий внедрения стратегии, определить, насколько реален процесс формирования стратегии и будет реализован на всех уровнях организации. Одним из важнейших параметров стратегии организации является актуальность и соответствие внешним и внутренним вызовам, поэтому стратегия подлежит корректировке для удержания запланированного «курса». Коренное изменение стратегии возникает в случае, когда организация находится на грани выживания или глубокого кризиса, тогда может потребоваться кардинальное изменение стратегии.

Целесообразность стратегии определяется применяемыми решениями, инновационным инструментарием, распределением ресурсов и в коммерческих подходах и результатах [3; 4]. Таким образом, стратегия – это инструмент руководителя для реализации определенных задач. Чтобы определить стратегию развития организации, необходимо изучить не только внутреннее ее положение и состояние, а также внешние факторы, которые влияют на функционирование предприятия. Руководитель должен иметь четкое представление о положении своей компании на рынке. Учитывая его особенности, руководитель может правильнее определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов.

Инновационная деятельность охватывает многих участников и многие заинтересованные организации. Она может осуществляться на государственном, региональном, отраслевом и других уровнях. На каждом уровне формируются свои организационные формы инновационной деятельности.

В цифровой экономике организации ведут свою деятельность в динамичной внешней среде, это влечет за собой необходимость использования новых подходов к управлению функционированием и оперативному внедрению инновационных решений на всех этапах. Глобализация и трансформация бизнеса приводят к ужесточению конкуренции; слабо прогнозируемое изменение потребительского спроса и сокращение жизненного цикла большинства потребительских товаров делает задачи менеджмента все более сложными, а риски менее прогнозируемыми и контролируруемыми. На этом фоне роль стратегического менеджмента возрастает с каждым днем, и без преувеличения можно говорить о невозможности эффективного существования организации без стратегии развития и реализации ее на практике.

Проведенное исследование и мировая практика подтверждают, что кластерный подход является мощным инструментом для стимулирования регионального развития с целью улучшения торгового баланса региона, увеличения занятости населения, повышения заработной платы и отчислений в бюджеты всех уровней, повышения устойчивости и конкурентоспособности экономики региона. Внутри кластера реализуется активная политика обмена знаниями, технологиями и инновациями.

Реализация Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, становление и устойчивое развитие экономики возможно при эффективном функционировании среды генерации знаний.

Задача науки разработать современные технологии управления, организации бизнес-процессов во всех сферах деятельности. Экономика знаний в настоящее время должна эффективно реализовывать разработанные программные проекты и продукты четким прогнозированием успеха до начала реализации бизнес-проектов в условиях стабильности, а не турбулентности на запланированный срок окупаемости.

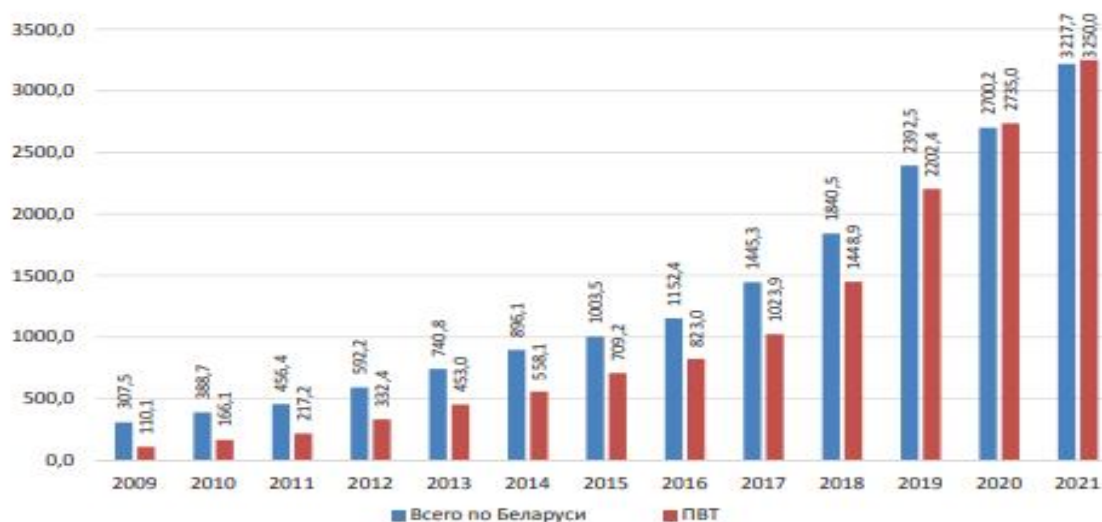
Развитие интернет-технологий и платежных систем привели к глобализации интернет-торговли. Это послужило фундаментом для появления площадок-гигантов, так называемых маркетплейсов. Данная модель бизнеса предполагает консолидацию предложений различных продавцов на одной площадке с контролем оплаты и логистики для предоставления исчерпывающих гарантий конечным потребителям. Субсидии и налоговые преференции со стороны некоторых ведущих экономик мира послужили толчком для появления наиболее значимых маркетплейсов – Amazon и Alibaba. Их объемы выручки уже давно превышают данные показатели у офлайн-ритейлеров и составляют сотни миллиардов долларов США в год.

В 2016 г. была утверждена Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы, в 2017 г. одобрена Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, где главной целью является обеспечение растущих информационно-коммуникационных потребностей граждан, бизнеса и государства. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы, принятая в 2021 г., «направлена на внедрение информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества» [5].

В 2022 г. по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь в белорусском секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) было 5 437 организаций, в цифровой торговле – 969 организаций, что в 1,5 раза превысило их количество за 2011 г. Экспорт ИКТ-услуг вырос более чем в 10 раз, при этом значительно выросла доля экспорта ИКТ-услуг в общем объеме экспорта услуг [2].

Основным экспортером компьютерных услуг является Парк высоких технологий (ПВТ), резиденты которого получили значительные льготы и преференции (рисунок).

## Динамика экспорта ИКТ-услуг Беларуси, млн долл. США



Примечание – Источник [1].

Превышение экспорта ПВТ над общим экспортом в 2020–2021 гг. обусловлено использованием разных методик ИКТ-услуг в ПВТ и Национальном банке Республики Беларусь.

Изначально ПВТ в большей степени развивался как аутсорсинговая зона – для зарубежных клиентов белорусскими компаниями-резидентами разрабатывалось программное обеспечение на заказ. Подобная концепция вполне оправдывала себя, а Беларусь стала заметным участником мирового рынка разработчиков софта. Между тем ускоренное развитие ИКТ в 2010-е гг. потребовало изменения модели функционирования Парка высоких технологий, поскольку рост отраслевого рынка опережал рост белорусского ИКТ-экспорта. Внесенные в 2014 г. в Декрет № 12 «О Парке высоких технологий» изменения расширили направления деятельности резидентов ПВТ, и аутсорсинговая модель постепенно стала замещаться продуктовой: компании не только разрабатывали программное обеспечение (или ПО) на заказ, но и сами начали выпускать продукцию собственного производства на рынок.

В конце 2017 г., с подписанием президентом Декрета № 8 «О развитии цифровой экономики», произошло окончательное изменение концепции Парка высоких технологий. Принятие документа решительно изменило будущее ПВТ: аутсорсинговую модель работы окончательно сменила продуктовая. Декретом продлен льготный режим деятельности Парка высоких технологий, освобождающий компании-резиденты от множества налогов, в том числе и налога на прибыль до 1 января 2049 г. [5].

Таким образом, развитие сектора ИКТ, безусловно, оказывает положительное влияние на рост экономики страны за счет увеличения экспорта услуг, престижного уровня заработной платы, стимулирующего создание новых рабочих мест. Повышение значимости данного сектора имеет также опосредованное положительное влияние на экономику, включая увеличение внутреннего потребления за счет высоких заработных плат ИТ-специалистов и стимулирования роста обслуживающих ИТ-сектор отраслей, таких как строительство, розничная торговля, общественное питание, сфера развлечений и др.

### Список использованной литературы

1. Головенчик, Г. Г. Рейтинговый анализ уровня цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС и ЕС [Электронный ресурс] / Г. Г. Головенчик // Цифровая трансформация. – 2018. – № 2 (3). – Режим доступа: <https://dt.bsuir.by/jour/article/viewFile/75/61>. – Дата доступа: 20.01.2024.
2. Официальная статистика Национального статистического кабинета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/informatsionno-telekommunikatsionnye-tehnologii/graficheskiy-material-grafiki-diagrammy/struktura-zatrat-organizatsiy-na-informatsionno-kommunikatsionnye-tekhnolo>. – Дата доступа: 20.01.2024.

3. **Климович, Л. К.** Цифровизация как фактор устойчивого развития экономики и сферы услуг / Л. К. Климович, Н. М. Зык // Кадровый форум Черноземья : сб. ст. XVI Кадрового форума (двенадцатое междунар. заседание) / Воронеж. гос ун-т ; редкол.: И. Б. Дуракова, А. А. Бахматова. – Воронеж, 2023. – С. 22–27.

4. **Климович, Л. К.** Обоснование стратегии устойчивого развития организации в условиях изменений [Электронный ресурс] / Л. К. Климович, Д. Г. Кожевников, Г. В. Мельникова // Молодежь в науке и предпринимательстве : сб. науч. ст. XI междунар. форума молодых ученых, Гомель, 19 мая 2022 г. / редкол.: С. Н. Лебедева [и др.] / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. – Гомель, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-R).

5. **Государственная** программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] // Министерство связи и информации Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programmacifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody>. – Дата доступа: 20.01.2024.