

УДК 338.24:330.47

Л. К. Климович (lkklimovich@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Д. Г. Кожевников (dk@iotmbb.com),
аспирант
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В статье рассматриваются проблемы стратегического менеджмента, его роль возрастает, и можно говорить о невозможности эффективного существования организации без стратегии развития и реализации ее на практике для устойчивого развития. Наиболее перспективным инструментом на микроуровне является применение цифровизации в качестве фактора устойчивого развития.

The article discusses the problems of strategic management; its role is increasing and we can talk about the impossibility of the effective existence of an organization without development strategy and its implementation in practice for sustainable development. The most promising tool at the micro level is the use of digitalization as a factor of sustainable development.

Ключевые слова: стратегический менеджмент; стратегия развития; цифровизация; устойчивое развитие.

Key words: strategic management; development strategy; digitalization; sustainable development.

Введение

Скорость развития технологий и интенсивность вызовов, связанных с рисками устойчивого развития, масштабно влияют на международную национальную и региональную экономику. Отсутствие долгосрочных стратегий управления и предпочитаемые в кризисный период короткие горизонты планирования провоцируют системную дестабилизацию бизнес-моделей. При этом долгосрочное развитие бизнеса требует устойчивости и контроля над денежными потоками. Обеспечить такую стабильность без системного управления и устойчивого развития невозможно. Разработанное программное обеспечение для трансформации экономики в цифровую отражает растущее понимание масштаба проблем устойчивого развития и связанных с ними рисков для бизнеса, рост сознательности населения и потребителей, сотрудников и частных инвесторов, активное развитие регулирования. Актуальность проблемы формирования методологии регулирования разработки и реализации стратегии устойчивого развития в условиях цифровизации предопределила появление современных исследований и научных публикаций.

В постиндустриальной экономике большинство организаций ведут свою деятельность в исключительно динамичной внешней среде, что влечет за собой необходимость использования принципиально новых подходов к управлению и оперативному внедрению инновационных решений на всех этапах. Турбулентность в макроэкономических явлениях, развитие цифровизации, глобализация бизнеса, вследствие чего небывалое ужесточение конкуренции, слабо прогнозируемое изменение потребительского спроса и сокращение жизненного цикла большинства потребительских товаров делают задачи менеджмента более сложными, а риски менее прогнозируемыми и контролируруемыми. На этом фоне роль стратегического менеджмента возрастает из-за невозможности эффективного функционирования отраслей и организации без стратегии развития и реализации ее на практике для повышения устойчивости, международных конкурентных позиций и экономической безопасности с учетом современных вызовов и угроз.

Главной целью стратегии развития можно обозначить приобретение конкурентных преимуществ, направленных на эффективное функционирование организации и ее устойчивое развитие, несмотря на новые вызовы и риски. Отсутствие четких запланированных этапов для ориентации на будущее развитие, а по состоянию на начало второго десятилетия XXI века большинство орга-

низаций Республики Беларусь находились в состоянии необоснованного сокращения затрат, направленных на развитие, привело к снижению конкурентоспособности. Во многом игнорирование стратегического менеджмента в отечественных организациях можно объяснить недоступностью адаптированных практико-ориентированных методик разработки, анализа вариантов и применения стратегии развития. Ликвидированы отраслевые научно-исследовательские институты, которые разрабатывали методики и инструменты их реализации, учитывающие отраслевые специфики, и организовывали обратную связь при их внедрении в практику организаций и отраслей.

Значительный опыт в исследовании аспектов стратегического менеджмента накоплен в западных странах, его отражают труды, принадлежащие следующим авторам: И. Ансофф, Г. Саймон, А. Стрикленд-младший, Б. Карлоф, П. Дойль, Г. Минцберг, Г. Стейнер, Д. Миллер, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер и др. [1–3]. В исследованиях современных ученых недостаточно учитываются специфика и тенденции развития постсоветской экономики и особенности сравнительно недолгой деятельности в рыночной среде. Важно отметить, что подавляющее большинство современных авторов освещают теоретические подходы и инструменты стратегического управления организацией, не учитывая особенности цифровизации экономики и отрасли. Для организаций, функционирующих на рынке информационных технологий и потребительской электроники, исследований и рекомендаций по стратегии развития недостаточно. Данные аспекты и определяют потребность в исследовании.

Важно отметить, что скорость процессов изменения конъюнктуры постоянно возрастает, и подход с четкой последовательностью шагов в условиях рыночной экономики не учитывает возможность получения преимуществ от изменений. Учитывая эти аспекты, стратегические планы должны разрабатываться так, чтобы не только оставаться актуальными в течение долгого времени, но и быть гибкими, чтобы по потребности осуществить их изменение для повышения эффективности. Основной стратегический план необходимо рассматривать как программу, которая регулирует деятельность организации на протяжении значительного времени, при этом конъюнктура определяет неизбежность постоянных изменений.

Учитывая роль стратегии как плана, определяющего конкретные действия организации, Г. Минцберг проводит грань между принятой к исполнению и развивающейся стратегией. Одинаково вероятны как реализация предполагаемых стратегий, так и появление других так называемых «развивающихся» стратегий, вследствие последовательных действий со временем превращающихся в некоторого рода образец. Гибкий подход к стратегии означает признание того, что реальное бытие предполагает как прогнозируемые варианты развития, так и адаптацию к ситуации, возникающей в процессе реализации. Смысл данного подхода заключается в утверждении, что стратегия – это процесс адаптации, способность организации отвечать на предвиденные события, создавать новые идеи или видоизменять их в ходе реализации.

Г. Минцберг не приемлет исключительно аналитический строго научный подход к определению стратегии и выполнения только определенных шагов, он считает, что стратегия требует изобретательности, так как интуиция и нововведения не поддаются формализации или институционализации [4].

Одним из важнейших параметров стратегии организации является актуальность и соответствие внешним и внутренним вызовам, поэтому стратегия подлежит корректировке для удержания запланированного курса. В случае когда организация находится на грани выживания или глубокого кризиса, может потребоваться кардинальное изменение стратегии. Стратегия развития присутствует у всех организаций независимо от того, закреплена ли она документально. Целесообразность стратегии определяется с учетом применяемых для реализации решений инновационных инструментов, формата распределения ресурсов и коммерческих подходов и результатов.

Таким образом, можно сказать, что имеются различные варианты стратегий, позволяющие осуществить организационные изменения. Однако стремление иметь эффективную организационную структуру с низкими затратами является основным в организационном лидерстве, это преимущество будет отличать его от аналогичных конкурентов, снижать сопротивление персонала организационным изменениям. Стратегии, способствующие организационному развитию, представлены на рисунке 1.

Анализ и развитие положительных тенденций в динамике организационной культуры позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, особенно в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды. Дифференциация конкурентоспособности в настоящее время необходима, так как она положительно влияет на количество покупателей. Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечении устойчивости такой ситуации.

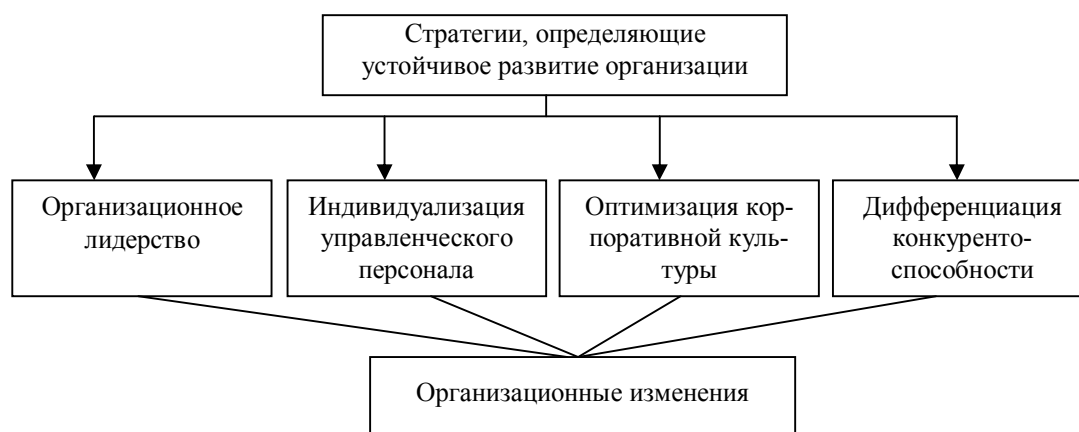


Рисунок 1 – Стратегии, определяющие устойчивое организационное развитие

Примечание – Источники [2; 5].

Любая организация должна находиться в процессе непрерывных изменений и приспособлений к экономической и социальной среде. В ином случае ее способность к выживанию в условиях высокой конкуренции находится под угрозой.

Изменения в организациях в большинстве случаев происходят по двум направлениям. Во-первых, это целенаправленные усовершенствования процессов в системе организации, включающие в себя постоянный анализ проблем бизнеса, создание эффективных решений, устраняющих эти проблемы, их реализацию, формирование будущего организации (концепции, программы, проекты). Во-вторых, изменения носят эволюционный характер, когда организация в процессе работы своевременно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события).

Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления. Изменениям подвергаются структура и процессы управления, информационные технологии, организационная культура и человеческие ресурсы, т. е. элементы стратегий и сами стратегии. Процесс изменений должен включать анализ качества текущей работы организации и разработку программы управления изменениями. Организационные изменения – это процесс перевода системы в качественно новое состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с развитием бизнеса.

Цифровая трансформация более сложная задача, так как требует от регуляторов, организаций и людей думать не только о технологиях, но и том, как организация устроена, как она работает, способна ли ее корпоративная культура поддерживать реструктуризацию. Конечная цель цифровой трансформации организаций и учреждений – обширная реорганизация их управленческой структуры, стратегии развития, корпоративной культуры, моделей взаимодействия с клиентами и контрагентами с использованием цифровых инструментов, перевод производственных процессов на новый технологический уклад или технологии «Индустрии 4.0». Цифровизация «Индустрии 4.0» требует создания определенных условий для постоянного применения подходящих решений на основе живого и искусственного интеллекта.

Беларусь занимает лидирующую позицию страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в рейтинге Международного союза электросвязи (таблица).

Рейтинг внедрения цифровых технологий в странах ЕАЭС

Показатель	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 – Собственная разработка по данным источников [5–6].					

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

Основным экспортером компьютерных услуг является Парк высоких технологий (ПВТ), резиденты которого получили значительные льготы и преференции. Разработанные методики оценки потерь республиканского бюджета от льготного режима ПВТ позволяют сопоставить их с доходами от роста ВВП и увеличения занятости на уровне национальной экономики и регионов.

В марте 2018 года в Statista выпустили исследование Digital economy compass 2018. В компании считают, что сегмент e-commerce вызывает большие изменения в традиционных отраслях бизнеса. Рост использования пользователями интернета, увеличение доли мобильного трафика, количества и продолжительности сессий в Сети сформировали термин always on (всегда включен).

Все больше различных категорий продуктов переходят в формат онлайн-торговли. Statista делит рынок электронной коммерции на пять сегментов:

1. Fashion.
2. Электроника & медиа.
3. Продукты питания & личная гигиена.
4. Мебель и техника для дома.
5. Игрушки, хобби & сделай сам.

Устойчивое слияние онлайн- и офлайн-покупок – основной тренд электронной коммерции: многие онлайн- и офлайн-игроки движутся в сторону мультимедийной стратегии. В Statista также прогнозируют активный рост мобайла и маркетплейсов. Торговцы все чаще понимают преимущества гибкой методологии разработки (Agile). Они все чаще ориентируются на разработку мобильных приложений вместо сайтов, адаптированных под мобайл.

Маркетплейсы станут лучшим выбором для почти всех категорий продуктов. В категориях, относящихся к персональному стилю или вкусу (одежда, дизайн интерьера), независимые игроки всегда будут иметь свою долю на рынке [7].

В Республике Беларусь в 2016 году была утверждена Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы, в 2017 году 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 году, «направлена на внедрение информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества» [8].

По данным национального статистического комитета в 2022 году среди населения страны в возрасте 6–72 лет:

- 89,5% используют интернет, что указывает на высокое интернет-проникновение в этой возрастной категории;
- 49,8% используют интернет для финансовых операций, что означает, что половина населения в этой возрастной группе проводит финансовые операции онлайн;
- 26,5% используют интернет для взаимодействия с государственными органами и организациями, что указывает на определенный уровень электронного взаимодействия с государственными структурами.

Количество организаций цифровой экономики увеличилось с 6 194 до 7 368 единиц, или на 18,97% за период с 2016 по 2022 год.

Среди организаций Республики Беларусь сложилась следующая статистика:

- 71,6% организаций имеют веб-сайт, что свидетельствует о том, что большинство организаций осознают важность онлайн-присутствия;
- 98,8% организаций используют интернет, что говорит о широком использовании Сети в деловой сфере;
- 86,6% организаций используют интернет для взаимодействия с поставщиками, что свидетельствует о распространенности электронного маркетинга;
- 76,7% организаций используют интернет для взаимодействия с потребителями, что указывает на активное взаимодействие с клиентами онлайн;

– 38,2% организаций осуществляют электронные продажи товаров и услуг, что означает наличие электронной торговли товарами и услугами.

Представленные данные указывают на высокую степень цифровой трансформации как среди населения, так и среди организаций. Использование интернета как для повседневных потребностей, так и в деловой сфере является распространенным и широко внедренным. Вышеперечисленные показатели могут быть полезными для анализа степени цифровой готовности и для разработки стратегий устойчивого развития организаций в стране.

В период 2016–2022 годов наблюдается тенденция роста доли иностранных инвестиций, поступивших в организации цифровой экономики сектора ИКТ (рисунок 2).



Рисунок 2 – Изменение доли иностранных инвестиций, поступивших в организации цифровой экономики сектора ИКТ за 2016–2022 годы

Примечание – Составлено на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь [9].

Происходящие после принятия в 2017 году Декрета Президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики» [10] процессы трансформации экономики и структуры занятого населения, расширение услуг внутри сферы материального производства, автоматизация, внедрение искусственного интеллекта и другие факторы обусловили рост эффективности труда и, как следствие, вытеснение значительной части персонала, перемещение их в сферу услуг. Учитывая значение ускоренного доступа к интернет-технологиям и электронной торговле, необходимо обеспечить расширение сети Интернет на территории страны, предстоит осуществить модернизацию информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, развить информационные, телекоммуникационные технологии, привлечь отечественный и иностранный капитал, обеспечить государственную поддержку приоритетных информационных технологий. Повышению конкурентоспособности сферы услуг способствует рост индустрии электронной коммерции и создание интернет-офисов. Динамика роста численности работников организаций цифровой экономики (ОЦЭ) за 2016–2022 годы представлена на рисунке 3.

Опыт передовых высокотехнологичных организаций показывает, что их участие в реализации новых персонал-технологий, инновационно-интеграционных стратегий способствует сохранению их лидерства и постоянному обновлению. Данные стратегии стимулируют развитие и увеличение интеллектуальных активов, которые являются основой создания ключевых компетенций и преодоления дефицита главных факторов успеха на рынке (потребности в дистрибуции и организации сбыта, товарных знаках, технологии, исследовательской и производственной базе). Глобальный масштаб функционирования и конкуренции вынуждают организации увеличивать внешнее взаимодействие, а не только полагаться на органический рост. Кроме того, создание конкурентных преимуществ за счет организации собственных исследований и разработок обходится достаточно дорого.

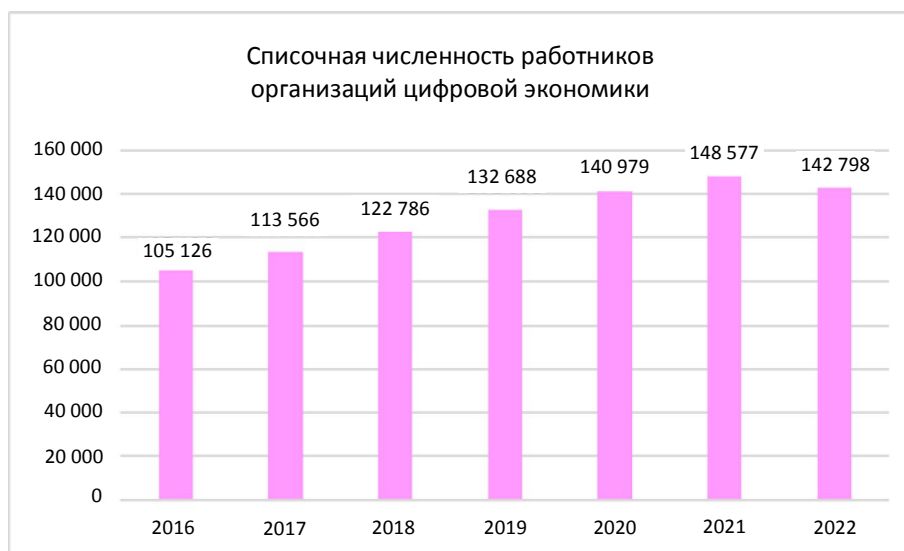


Рисунок 3 – Численность работников организаций цифровой экономики

Примечание – Составлено на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь [9].

Наиболее простой и в то же время перспективной формой стратегического развития является создание стратегических альянсов, т. е. коалиции двух или более организаций, создаваемых для достижения стратегических целей, которые являются для них взаимовыгодными.

Стратегия устойчивого развития страны и секторов наукоемких услуг в частности строится на создании максимально располагающих условий для работы организаций в области информационно-коммуникационных технологий, устранении барьеров для внедрения цифровых технологий и международных стандартов в экономике и социальной среде, формировании экосистемы инноваций.

Заключение

В Республике Беларусь достигнуты значительные успехи в развитии национальной информационной инфраструктуры, создании государственных информационных систем и ресурсов. В 1996 году в книжном магазине в Риме нами (Л. К. – Ред.) была приобретена книга лауреата Нобелевской премии Ш. Майтала «Экономика для менеджеров», которая позже была переведена Академией народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации и приобретена библиотекой нашего университета [11]. Ученый обозначил, что еще на стадии генерирования идеи, до принятия решения менеджер обязан знать, какую прибыль он получит. Только такой подход к управлению организацией обеспечит устойчивое развитие и конкурентоспособность. Главной целью стратегии развития можно обозначить приобретение конкурентных преимуществ, направленных на эффективное функционирование организации и устойчивое развитие. Современное экономическое благополучие работника, организации и страны зависят от производительности живого труда и скорости интернета, несмотря на кризис, пандемию и санкции.

Трансформация подходов к стратегическому управлению играет значительную роль для эффективной и долгосрочной деятельности организации: выбор стратегических направлений деятельности, усиление конкурентных преимуществ, поиск новых партнеров, организация и оптимизация бизнес-процессов, диверсификация поставок сырья, товаров, анализ и нивелирование внутренних и внешних рисков в условиях цифровизации экономики.

Список использованной литературы

1. **Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. **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 : материалы XI междунар. форума молодых ученых, Гомель, 19 мая 2022 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

3. **Минцберг, Г.** Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под ред. Ю. Н. Кантуровского. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
4. **Климович, Л. К.** Подходы к определению стратегии развития организации на основе высоких технологий в инновационной среде [Электронный ресурс] / Л. К. Климович, Д. Г. Кожевников // Молодежь и наука : материалы XII междунар. форума молодых ученых, Гомель, 19 мая 2023 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель, 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
5. **Климович, Л. К.** Цифровизация как фактор устойчивого развития экономики и сферы услуг / Л. К. Климович, Н. М. Зык // Кадровый форум Черноземья : сб. ст. / Воронеж. гос ун-т ; редкол.: И. Б. Дуракова, А. А. Бахматова. – Воронеж, 2023. – С. 22–27.
6. **Головенчик, Г. Г.** Рейтинговый анализ уровня цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС и ЕС / Г. Г. Головенчик // Цифровая трансформация. – 2018. – № 2. – С. 5–18.
7. **Мировой рынок e-Commerce** по итогам 2017 года составил \$1,5 трлн [Электронный ресурс] // Belretail.by. – Режим доступа: <https://belretail.by/article/mirovoy-rynok-ecommerce-po-itogam-goda-sostavil-trln>. – Дата доступа: 15.02.2024.
8. **Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы** [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 6 февр. 2021 г., № 66 : с изм. и доп. от 8 февр. 2023 г. № 100 // ilex.by / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://ilex.by/view-document/BELAW/205048?searchKey=hujv&searchPosition=4#M100019>. – Дата доступа: 15.02.2024.
9. **Национальные** статистические показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 15.02.2024.
10. **О развитии** цифровой экономики [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г., № 8 : с изм. и доп. от 18 марта 2021 г. № 1 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Pd1900004&p1=1>. – Дата доступа: 15.02.2024.
11. **Майталь, Ш.** Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей : [пер. с англ.] / Ш. Майталь ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 1996. – 416 с.

Получено 14.03.2024.