

Формирование цифрового мышления у граждан, доверие к цифровым деньгам и ответственное обращение с личными данными станут основой устойчивого развития цифровой экономики. Без этого никакие технологии не смогут стать по-настоящему массовыми.

Заключение. Республика Беларусь занимает особое место в этом процессе: страна одной из первых в Восточной Европе создала правовую базу для легального обращения криптовалют и внедрения технологий распределенного реестра. Подписанный Президентом Декрет №8 «О развитии цифровой экономики» (2017 г.) стал прецедентом, когда государство официально признало правовой статус цифровых токенов, смарт-контрактов и криптовалютных операций. Это позволило сформировать в рамках Парка высоких технологий (ПВТ) уникальную экосистему для IT-бизнеса и финтеха, в том числе для стартапов, работающих с цифровыми активами.

Список использованных источников

- 1 Беларусь: регулирование блокчейна и криптовалюты [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/ru/articles/352456/> (дата доступа 19.11.2025)
2. Регулирование криптовалюты в РБ [Электронный ресурс] URL: <https://eor.by/ru/cryptocurrency-regulation/> (дата доступа 19.11.2025)
3. В Белоруссии растет число дел о незаконном использовании криптовалют [Электронный ресурс] URL: https://www.rapsinews.ru/international_news/20240722/310116320.html (дата доступа 19.11.2025)
4. Нацбанк разделит цифровые активы. Что будет с операциями по криптовалюте? [Электронный ресурс] URL: <https://bes.media/news/natsbank-razdelit-tsifrovie-aktivichto-budet-s-operatsiyami-po-kriptovalyute> (дата доступа 19.11.2025)

УДК 005.52

Д.В. Дулевич, Т.П. Водопьянова
Белорусский государственный технологический университет
Минск, Беларусь

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ОЦЕНКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрен комплексный подход к оценке эффективности менеджмента в современных организациях. Анализируются ключевые методы и инструменты, включая SWOT-анализ и систему сбалансированных показателей (BSC), а также рассматривается их практическое применение для формирования стратегии.

D.V. Dulevich, T.P. Vodopyanova
Belarusian State Technological University
Minsk, Belarus

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: ASSESSMENT AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. This article examines a comprehensive approach to assessing the effectiveness of management in modern organizations. Key methods and tools are analyzed, including SWOT analysis and the Balanced Scorecard (BSC) system, and their practical application for strategy formation is considered.

В современных условиях эффективность менеджмента становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность любой организации. Глобализация рынков, стремительное ускорение технологических изменений и постоянное усиление конкуренции требуют от руководителей не только глубоких профессиональных знаний, но и способности к стратегическому видению, быстрой адаптации к внешним вызовам и непрерывному совершенствованию всей системы управления [3].

Целью данного исследования является анализ современных подходов к оценке эффективности менеджмента, а также определение ключевых направлений его развития. Необходимо рассмотреть, какие инструменты и методы позволяют объективно оценить способствуют формированию адаптивной и высокопроизводительной системы управления.

Для понимания сути эффективного менеджмента необходимо сначала разобраться в методах его оценки. Традиционно в основу оценки ложились исключительно финансовые индикаторы, такие как рентабельность, прибыль и ликвидность. Однако современный подход требует более комплексного подхода, включающего также нефинансовые (косвенные) показатели такие как уровень удовлетворенности клиентов, вовлеченность персонала и эффективность внутренних бизнес-процессов [2].

Одним из наиболее известных и универсальных методов стратегического анализа является SWOT-анализ. Данный инструмент

позволяет провести комплексную оценку внутренней и внешней среды организации, систематизируя информацию о ее сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторонах, а также о возможностях (Opportunities) и угрозах (Threats) внешней среды. Сильные стороны и слабости относятся к внутренним факторам, которые организация способна контролировать, в то время как возможности и угрозы являются внешними, и организация никак на них повлиять не может [1].

В таблице 1 представлен пример SWOT-анализа, влияющие на деятельность условной организации.

Таблица 1 – Пример SWOT-анализа для организации

	Положительные факторы	Отрицательные факторы
Внутренняя среда	Сильные стороны (S): высокая квалификация персонала, современное оборудование, сильный бренд	Слабые стороны (W): высокая зависимость от одного поставщика, недостаточный маркетинговый бюджет, устаревшая it-инфраструктура
Внешняя среда	Возможности (O): рост спроса на продукцию, доступ к госпрограммам поддержки, появление новых технологий	Угрозы (T): появление новых конкурентов, ужесточение законодательства, колебания валютных курсов

Однако, несмотря на свою популярность, SWOT-анализ не предлагает конкретных измеримых показателей. Для решения этой задачи был разработан более комплексный инструмент – система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC). Этот подход был предложен Робертом Капланом и Дэвидом Нортон [2]. Ключевая идея BSC заключается в преодолении ограниченности традиционных финансовых параметров путем включения в систему оценки нефинансовых показателей. Система переводит миссию и стратегию компании в набор конкретных, измеримых показателей, сгруппированных по четырем основным перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала [2].

В таблице 2 представлена структура системы сбалансированных показателей (BSC) – современной системы управления, которая позволяет трансформировать стратегические цели организации в конкретные измеримые показатели.

Таблица 2 – Структура системы сбалансированных показателей (BSC)

Перспектива	Стратегическая цель	Примеры показателей (KPI)
Финансы	Обеспечение устойчивого финансового роста и повышение акционерной стоимости.	Рентабельность инвестиций (ROI), чистая прибыль, рост выручки, стоимость компании.

Клиенты	Достижение лидерства на рынке через превосходное ценностное предложение.	Доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов (CSI), индекс лояльности (NPS), количество повторных покупок.
Внутренние бизнес-процессы	Построение эффективных и инновационных операционных процессов.	Длительность производственного цикла, стоимость транзакции, уровень брака, время вывода нового продукта на рынок.
Обучение и развитие персонала	Создание мотивирующей среды и развитие компетенций для будущего роста.	Текущая текучесть кадров, индекс вовлеченности персонала, затраты на обучение одного сотрудника, количество внедренных инноваций.

Данный подход позволяет менеджерам отслеживать не только текущие финансовые результаты, но и ключевые факторы, которые обеспечивают долгосрочный успех организации. Перспектива «Финансы» отвечает на вопрос акционеров об эффективности финансовых вложений. Перспектива «Клиенты» определяет ценностное предложение, которое компания формирует для целевых сегментов рынка. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» фокусируется на операционных процессах, которые оказывают наибольшее влияние на удовлетворенность клиентов и достижение финансовых целей. Наконец, перспектива «Обучение и развитие» определяет нематериальные активы – компетенции персонала, корпоративную культуру и информационные технологии [2].

Внедрение комплексной системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международных стандартов, в первую очередь ISO 9001, является свидетельством зрелости организации и ее способности стабильно поставлять продукцию и услуги, отвечающие требованиям потребителей и применимым законодательным нормам. Сертификация по данному стандарту не только повышает доверие со стороны партнеров и клиентов, но и служит мощным инструментом для оптимизации внутренних процессов и снижения издержек [4].

Наряду с системами и стандартами на эффективность организации влияет и корпоративная культура. Она проявляется в стиле управления, способах коммуникации, отношении к клиентам и инновациям. Сильная и позитивная корпоративная культура способствует повышению вовлеченности и мотивации персонала, укрепляет внутренние коммуникации, снижает текучесть кадров и обеспечивает лояльность сотрудников [3].

Ключевыми тенденциями, которые определяют будущее менеджмента и требуют от руководителей новых подходов и

компетенций, являются цифровизация, переход к гибким методологиям, усиление фокуса на человеческий капитал и интеграция принципов устойчивого развития. Именно способность к адаптации становится главным критерием эффективности менеджмента в XXI веке.

В таблице 3 представлены ключевые тенденции, оказывающие существенное влияние на развитие современного менеджмента.

Таблица 3 – Ключевые тенденции, определяющие развитие современного менеджмента

Тренд	Сущность и влияние на менеджмент
Цифровизация	Интеграция цифровых технологий (ИИ, Big Data, облачные сервисы) во все аспекты бизнеса. Требует от менеджеров развития цифровых компетенций, умения управлять на основе данных (Data-Driven Management) и трансформировать бизнес-модели.
Гибкие методологии (Agile)	Переход от строгих иерархических структур к адаптивным моделям управления, основанным на итерациях, коротких циклах планирования и кросс-функциональных командах. Позволяет быстрее реагировать на изменения рынка и потребности клиентов.
Фокус на человеческий капитал	Смещение акцента с восприятия персонала как ресурса на признание его ключевым капиталом и источником инноваций. Предполагает инвестиции в обучение, развитие талантов и создание мотивирующей корпоративной культуры.
Устойчивое развитие (ESG)	Интеграция в стратегию экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов. Менеджмент несет ответственность не только за финансовые результаты, но и за влияние компании на общество и окружающую среду.

Цифровизация предполагает интеграцию цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и облачные сервисы. Гибкие методологии (Agile) представляют собой переход от строгих иерархических структур к адаптивным моделям управления, что позволяет организациям быстрее реагировать на изменения рынка и эффективнее удовлетворять потребности клиентов [5].

Фокус на человеческий капитал отражает смещение акцента с восприятия персонала как простого ресурса на признание его ключевым капиталом и основным источником инноваций для компании. Тренд устойчивого развития (ESG) подразумевает интеграцию в корпоративную стратегию экологических, социальных и управленческих факторов [5].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что оценка и развитие менеджмента в современных условиях являются сложным процессом, требующим системного и комплексного подхода. Использование таких инструментов, как SWOT-анализ, система сбалансированных показателей, внедрение международных стандартов качества, таких как ISO 9001, позволяет значительно повысить эффективность управления.

Список использованных источников

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 453 с.
2. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.
3. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.
4. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р ИСО 9001-2015. – Введ. 2015-11-01. – М.: Стандартиформ, 2015. – 32 с.
5. Исследование практик в области устойчивого развития // PwC: информ.-аналит. портал. – 2023. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/sustainability/esg-research-2023.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

УДК 346

Д.А. Ермолович, С.А. Ворошкевич

Белорусский государственный технологический университет
Минск, Беларусь

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ОНЛАЙН-СРЕДЕ

***Аннотация.** В статье анализируется правовое регулирование цифрового предпринимательства в Республике Беларусь. Раскрыта проблема недостаточной адаптации законодательства к перманентному развитию цифровых новаций и предложены пути ее решения.*