

услуг УВО, росту удовлетворенности и лояльности целевой аудитории к УВО, что является одними из важнейших КРІ управления УВО.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений /Я. Гордон. – СПб: Питер. –2001. –381 с.
2. Gronroos, C. Service management and marketing: managing the service profit logic / Christian Gronroos. – Wiley: fourth edition.–2015. – 535 p.

УДК 330.123.6:330

Л.К. Климович, доц., канд. экон. наук,
Д.Г. Кожевников, асп. (БТЭУ ПК, г. Гомель)

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в стратегические процессы от мониторинга внешней среды и сценарного анализа до выбора и оценки стратегических альтернатив в национальном контексте Республика Беларусь/Российская Федерация (РБ/РФ) должна быть системной. Разрабатываются алгоритмы искусственного интеллекта для управления онлайн-курсами, создания банков вопросов для проверки знаний, мониторинга процесса онлайн-обучения и управления данными. Актуальны и необходимы методики, сочетающие классические инструменты стратегического анализа с алгоритмическими системами обработки данных, а также модели управления качеством данных [1, 2].

Актуальность данного исследования обусловлена несколькими ключевыми аспектами:

глобализация и цифровизация экономики создают новые вызовы для организаций, требуя от них гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям;

демографические изменения и изменения в потребительских предпочтениях влияют на рынок труда. Увеличение числа представителей поколения Y и Z в рабочее время требует переосмысленного подхода к управлению, основанного на новых ценностях и ожиданиях, они акцентируют внимание на балансе между работой и личной жизнью;

работа в условиях пандемия COVID-19 продемонстрировала важность гибкости персонал-технологий. Эти изменения требуют от

организаций не только адаптации, но и активного внедрения новых технологий и методов работы с персоналом.

Для Республики Беларусь ключевыми ориентирами служат: государственные программы цифрового развития, национальные статистические показатели развития цифровой экономики, а также нормативные правовые акты, регулирующие оборот данных, электронный документооборот, идентификацию и аутентификацию, защиту персональных данных и электронную коммерцию. В стратегическом менеджменте организаций эти рамки трансформируются в требования к процессам данных и ИИ:

формирование правовых оснований обработки данных: договорные отношения, согласия, законные интересы;

внедрение политики классификации данных;

внедрение процедур минимизации и псевдоминимизации, обеспечение прав субъектов данных, хранение и уничтожение данных в соответствии с установленными сроками.

Для государства существенны национальные проекты и стратегии цифровой трансформации отраслей, регулирование персональных данных, требования к критической информационной инфраструктуре, а также отраслевые стандарты (в т.ч. банковского, телекоммуникационного и промышленного секторов)[3, 4].

С точки зрения корпоративной практики соблюдение регулирования переводится в систему комплаенса: реестр обработок, DPIA/PIA (оценка воздействия на защиту данных) для проектов ИИ, механизмы «privacybydesign», регулярные аудиты и обучение сотрудников. Следует отметить изменения списочной численности работников цифровой экономики по данным национального статистического комитета Республики Беларусь за 2016 –2024 годы, что отражено на рисунке.

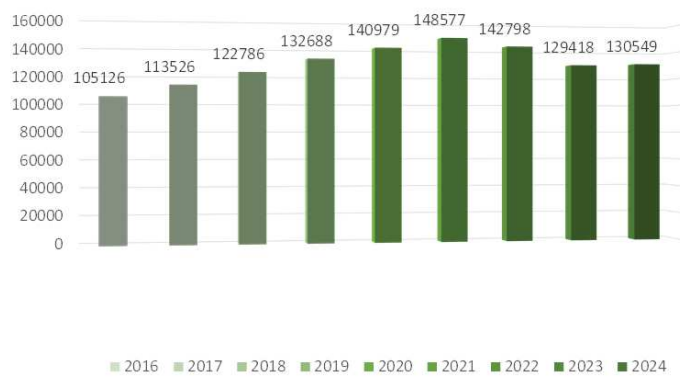


Рисунок 1 –Динамика численности работников организаций цифровой экономики в республике Беларусь

Примечание – составлено на основе данных национального статистического комитета Республики Беларусь [5].

Сценарии развития и индикаторы изменения национальных экономик имеют общие проблемы и особенности. Сформированы четыре эталонных сценария для организаций в РБ/РФ:

1. «Индустриальный рывок»: ускоренное внедрение технологий Индустрии 4.0, рост инвестиций в цифровую инфраструктуру, расширение рынков сбыта. Индикаторы: ускорение инвестиций, рост доли электронных услуг, реализация национальных программ цифровизации.

2. «Бережливая адаптация»: умеренный рост, приоритет операционной эффективности, импортнезависимость, локализация. Индикаторы: рост стоимости заимствований, фокус на эффективности, меры поддержки локализации.

3. «Ограниченный импорт»: турбулентность, логистические и технологические ограничения; приоритет устойчивости цепочек. Индикаторы: волатильность поставок, ужесточение санкций, реструктуризация цепочек поставок.

4. «Экспорт платформенных сервисов»: развитие сервисных и платформенных моделей, экспорт цифровых и инженерных услуг. Индикаторы: рост экспортной выручки от ИТ/инжиниринга, международные проекты, интеграции с зарубежными партнерами.

Для каждого сценария определяются план, ключевые гипотезы, триггеры пересмотра стратегии и стресс-пороговые значения метрик.

Сложившаяся практика применения ИИ в стратегическом менеджменте опирается на зрелость цифровой среды. Согласно агрегированным данным национальной статистики, интернет-проникновение среди населения высоко, растёт использование электронных сервисов для финансовых операций и взаимодействия с государственными органами; среди организаций – повсеместное подключение к интернету, наличие корпоративных сайтов, активное взаимодействие с поставщиками и потребителями через цифровые каналы и значимая доля электронных продаж. Исследуемые показатели создают предпосылки для сбора и использования данных в стратегическом контуре: от e-commerce и CRM до производственных систем и телеметрии. В сочетании с развитием государственно значимых платформ и инфраструктур электронного взаимодействия это позволяет переводить стратегические решения на алгоритмическую основу без потери управляемости и соответствия нормам.

Процесс трансформации управления человеческими ресурсами требует комплексного подхода, включающего преодоление сопротивления изменениям, инвестирование в обучение и развитие, а также активное использование новых технологий. Разработанные подходы

имеют практическую значимость, позволяют организациям ускорить стратегические циклы, повысить качество решений, прозрачность и управляемость рисков, выстроить системную работу с данными и ИИ. Результаты применимы в индустриях с высокой изменчивостью внешней среды и сложными цепочками поставок, а также на рынках потребительской электроники и телекоммуникаций.

Отдельные элементы методики опробованы при разработке ESG-стратегии ООО «СофтМастер», работающей на рынках телеком оборудования и решений «умный дом», а также в учебно-научной деятельности. Практическая обоснованность подтверждается публикациями и материалами, в которых отражена цифровизация как фактор устойчивого развития и трансформация стратегического управления в условиях изменений [6, 7]. Результаты исследования подтверждают, что переход к стратегии на данных с включенными ИИ-модулями повышает устойчивость организации в инновационной среде. Сформированный методический конструкт позволяет:

- при внедрении инноваций системно наблюдать внешнюю среду и фиксировать слабые сигналы изменений;

- при обосновании решений проводить взвешенный многокритериальный выбор стратегических альтернатив и управлять портфелем инициатив;

- конструировать целевую архитектуру данных и ИИ с MLOps и управлением качеством;

- обеспечивать этичность, безопасность и обоснованность моделей;

- прогнозировать, определять экономический эффект и учитывать нематериальные результаты.

Практическая применимость демонстрируется на прикладных кейсах и корпоративных стратегических документах. Представленные инструменты и шаблоны могут быть положены в основу корпоративных стандартов стратегического менеджмента и программ цифровой трансформации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programmacifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021–2025-gody>.

2. Климович, Л.К. / Подходы к определению стратегии развития организации на основе высоких технологий в инновационной среде/ Климович Л. К., Кожевников Д. Г: Молодежь и наука [Электронный ресурс]: сборник научных статей XII международного фору-

ма молодых ученых, Гомель, 19 мая 2023г.: научное электронное текстовое издание / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; под науч. ред. Н. В. Кузнецова ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель: БТЭУ, 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM), С. 67–73.

3. Климович Л.К., Зык Н.М Цифровизация как фактор устойчивого развития экономики и сферы услуг / Кадровый форум Черноземья: сборник статей XVI Кадрового форума (двенадцатое международное заседание) /Черноземья, Воронеж. гос ун-т; [ред. Кол.: И.Б.Дуракова, А.А.Бахматова]. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2023г. С.22–27.

4. Л.К. Климович, Д.Г. Кожевников /Усиление диффузии современных высоких технологий в различных сферах цифровой экономики //Цифровизация: экономика и управление производством : материалы 89-й науч.-техн. конф. профессорско-преподавательского состава, науч. сотрудников и аспирантов (с междунар. участием), Минск, 3 – 18 февраля 2025 г. [Электронный ресурс] / Белорус. гос. технол. ун-т ; отв. за изд. И.В. Войтов. – Минск : БГТУ, 2025.С.29–33.

5. Национальные статистические показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by>.

6. Климович Л.К., Кожевников Д.Г. Трансформация подходов к стратегическому управлению для устойчивого развития организации в условиях цифровизации // Потребительская кооперация. 2024. № 1(84). С. 26–32.

7. Указ Президента РФ № 490 «О развитии искусственного интеллекта» (10.10.2019). URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/44731>.

УДК 332.8

Ю.Ю. Ковалёв,
исслед. кафедры ОПиЭН (БГТУ, г. Минск)

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОБЩИМ ИМУЩЕСТВОМ СОВМЕСТНОГО ДОМОВЛАДЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Данный доклад является развитием ранее рассмотренных автором вопросов управления общим имуществом совместного домовладения в Республике Беларусь. Использование новых подходов в сфере управления общим имуществом совместного домовладения позволит оптимизировать расходы, стандартизировать сервисы и гарантировать результат.