

# ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Л.А. Перепелица**

Белорусский государственный университет информатики и  
радиоэлектроники

## **Аннотация**

Цифровая трансформация менеджмента представляет собой внедрение и широкое применение передовых цифровых технологий в процесс управления компанией в целях повышения производительности организации, сохранения конкурентоспособности в рыночной среде и генерирования высоких экономических показателей. Особую значимость в данном контексте приобретают этические и социальные аспекты, возникающие в ходе цифровизации менеджмента. В данной статье рассмотрены перспективы и проанализированы проблемы цифрового менеджмента, приведен краткий обзор ключевых этических аспектов и предложена система мер по минимизации рисков и реализации этического подхода в управлении.

**Ключевые слова:** этические аспекты, менеджмент, цифровая трансформация, цифровые технологии.

Одной из основных характеристик и стратегическим направлением развития современной мировой экономики является цифровая трансформация. Согласно информации, представленной в экономическом обзоре ведущей американской аналитической компании International Data Corporation (IDC), стоимость рынка цифровой трансформации в мире сегодня составляет \$588 млрд. В 2022 году в инициативы по цифровизации компании всего мира инвестировали \$1,85 трлн. По прогнозам IDC уже к 2026 году глобальные расходы на цифровую трансформацию почти удвоятся и достигнут \$3,4 триллиона [1]. В соответствии с анализом State of Tech Spend, проведенным в 2022 году компанией Flexera, 74% мировых организаций рассматривают цифровые преобразования как основной приоритет для дальнейшего развития [2].

Широкое распространение цифровых стандартов обработки и передачи информации существенно меняет управленческую парадигму. Цифровая трансформация менеджмента представляется необходимым условием для сохранения конкурентоспособности организации, повышения результативности деятельности и достижения стратегических целей, имеющих решающее значение для успешного будущего.

Основной целью цифровизации менеджмента является создание более эффективной, инновационной, гибкой и целеустремленной организации, способной преуспеть в современной цифровой экономике.

Результатами успешной деятельности по преобразованию парадигмы управления можно назвать следующие аспекты:

- **Автоматизация:** Цифровая трансформация менеджмента позволяет автоматизировать рутинные задачи и процессы, освобождая ресурсы для более стратегических задач. Это снижает затраты на рабочую силу, улучшает эффективность и качество работы.

- **Изменение стандартов аналитики и прогнозирования:** Цифровые инструменты сбора и анализа данных позволяют более точно оценивать текущее состояние бизнеса, прогнозировать будущие тенденции и принимать информированные решения. Это помогает организациям максимизировать прибыль, снижать риски и использовать ресурсы более эффективно.

- **Улучшение коммуникаций и сотрудничества:** Цифровые инструменты для коммуникаций и сотрудничества способствуют более эффективному обмену информацией как внутри организации, так и с внешними контрагентами. Это улучшает координацию, сокращает время на принятие решений и способствует быстрому реагированию на изменения рынка.

- **Развитие новых бизнес-моделей и услуг:** Цифровая трансформация менеджмента открывает новые возможности для разработки и внедрения инновационных бизнес-моделей и услуг, которые ранее были недоступны или неэффективны. Сюда включают создание новых цифровых продуктов, платформ, применение аналитики для улучшения клиентского опыта и др.

- **Усиление конкурентоспособности:** Цифровизация менеджмента является важным фактором для повышения конкурентоспособности организации на рынке. Она позволяет оптимизировать производственные процессы, усовершенствовать сферу обслуживания и создать уникальные цифровые возможности для сохранения лояльности существующих клиентов и привлечения новых.

Таким образом, цифровая трансформация менеджмента направлена на повышение эффективности управления и принятие обоснованных решений на основе большого объема данных. Такой подход позволяет успешно реагировать на изменения в бизнес-среде и создаёт основу для инноваций и роста организации, снижения затрат, оптимизации бизнес-процессов, создания конкурентных преимуществ на рынке.

Ключевую роль в цифровой трансформации менеджмента играют информационные технологии. Это инструменты для автоматизации процессов, анализа данных, управления информацией и установления связей с клиентами. Сегодня использование облачных вычислений (Cloud Computing), больших данных (BigData), интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации роботизированных процессов (RPA) и других цифровых технологий являются мировым стандартом.

Однако, цифровизация менеджмента влечет за собой существенные изменения в традиционных подходах и стандартах управления предприятием. Это сложный процесс, связанный не только с имплементацией передовых цифровых технологий и активным использованием цифровых ресурсов, но и пересмотром стратегического подхода, бизнес-моделей, процессов, структуры

и культуры организации. Это требует готовности к лидерству, обучение сотрудников, изменений их внутренней культуры и готовности к переменам.

Наряду с положительными результатами, цифровизация управления несет и некоторые негативные аспекты. Так, по информации глобальной исследовательской компании Gartner «87% высокопоставленных бизнес-лидеров говорят, что цифровизация является приоритетом компании, но только 40% организаций привели цифровые инициативы к масштабированию» [3]. Данная тенденция связана с рядом возникающих проблемных вопросов, сопутствующих цифровой трансформации менеджмента и отсутствием разработанного эффективного комплекса мер по их устранению. Наиболее важными и волнующими являются вопросы этической направленности.

Рассмотрим основные этические аспекты, связанные с цифровой трансформацией менеджмента, и меры по минимизации негативных последствий.

1. Защита и конфиденциальность данных. В ходе реализации цифровых преобразований возникают задачи, связанные с обеспечением конфиденциальности персональных данных сотрудников и клиентской информации, защиты от внешних атак и контроля внутри организации, обеспечение безопасности от несанкционированного доступа, целостность резервирования и резервного копирования.

Для минимизации рисков необходимы разработка соответствующей стратегии, а также использование современных технологических решений для обеспечения адекватной защиты информации и контроля над данными в организации, а именно: установление строгих правил доступа к конфиденциальной информации и использование принципов шифрования, соблюдение превентивных мер (например, установка систем защиты от взлома), мониторинг, обнаружение и блокировка несанкционированных вторжений, создание планов реагирования на нестандартные ситуации. Также важен аудит доступа к данным и мониторинг действий пользователей. В целях обеспечения целостности резервирования и резервного копирования необходимо создание резервных копий данных, организация физической защиты резервных систем и регулярное тестирование процедур восстановления.

2. Автоматизация и вытесняющий эффект. Речь идет об этических вопросах, связанных с автоматизацией рабочих процессов и потенциальным вытеснением рабочей силы, сокращение рабочих мест и изменение структуры занятости, неравенство в распределении доходов.

Для обеспечения социальной защиты и поддержки работников, затронутых автоматизацией, необходимо создание программ по обучению, переквалификации и переориентации сотрудников или даже введение универсального базового дохода. Для справедливого соотношения между автоматизацией и трудовыми правами требуются правовые рамки регулирования. Кроме того, необходим высокий уровень социальной ответственности организаций и менеджмента.

3. Алгоритмические предрассудки и дискриминация. Этические аспекты, связанные с использованием алгоритмов и машинного обучения в управленческих процессах, могут возникать в результате ряда причин. Наиболее часто встречающиеся – использование неверных данных или смещение противоположного целевого значения (при дисбалансе в представительстве различных групп), несправедливые решения, принимаемые на основе данных и алгоритмов или при обучении моделей, базирующиеся на существующих неравенствах в обществе.

В целях предотвращения возможных алгоритмических предрассудков и дискриминации, необходимо уделять особое внимание подготовке и разработке алгоритмов, а также использовать разнообразные и сбалансированные данные для обучения. Кроме того, важно проводить регулярную проверку и оценку результатов алгоритмов с помощью этических и социальных фильтров, чтобы исключить предвзятость. Соблюдение справедливости и недопущения дискриминации требуют серьезного осознанного подхода менеджмента компании.

4. Влияние цифровой трансформации на профессиональную этику. Изменения в профессиональной этике и ценностях в рамках цифровизации связаны с применением технологий для мониторинга сотрудников, этикой использования данных и влиянием технологий на межличностное общение и взаимодействие.

Важно проводить обучение менеджмента о различиях между этичным и неэтичным использованием данных для принятия обоснованных решений при управлении компанией. Это включает не только изучение норм и правил, но и развитие этического мышления, сознательного обращения с информацией, осознания важности сохранения доверия и уважения со всеми заинтересованными сторонами.

5. Цифровое неравенство и доступность. Цифровая трансформация может способствовать возникновению цифровых разрывов и неравенств, особенно среди тех, кто не имеет доступа к технологиям или не обладает достаточными цифровыми навыками.

В целях соблюдения принципов равенства и справедливости в использовании цифровых технологий, необходимо, чтобы менеджмент компании обращал особое внимание на эти аспекты и предпринимал меры по обеспечению доступности и инклюзивности цифровых решений.

Подводя итог необходимо отметить, что общемировой тренд использования цифровых инструментов и технологий в менеджменте растет. Все больше компаний внедряют цифровые решения для повышения эффективности экономической деятельности, совершенствования процессов коммуникации, управления проектами и анализа данных. Рациональное взаимодействие между технологиями, процессами и людьми является ключом к успеху цифровой трансформации менеджмента. Реализация в бизнес-управлении ответственного использования цифровых технологий, разработка комплекса мер по соблюдению этических принципов и обеспечение осознанного системного подхода способны обеспечить высокую

эффективность, гибкость, инновационность и конкурентоспособность организации в динамичной среде цифровой экономики.

#### **Список использованных источников:**

1. International Data Corporation (IDC) IDC Spending Guide Sees Worldwide Digital Transformation Investments Reaching \$3.4 Trillion in 2026. – NEEDHAM, Mass., October 26, 2022. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS49797222> – Date of access: 19.10.2023.

2. Flexera 2022 Tech Spend Pulse. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://info.flexera.com/FLX1-REPORT-State-of-Tech-Spend> – Date of access: 19.10.2023.

3. Gartner Digitalisation strategy for Business Transformation. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gartner.co.uk/en/information-technology/insights/digitalization> – Date of access: 18.10.2023.

4. Löfström, J. Digital Disruption: Strategies and Structures to Drive Innovation / J. Löfström, M. Lindstrom. – 2nd ed. – [S. l.] : McGraw-Hill, 2014. – P. 317–320.

5. Беяцкая, Т. Н. Концепция электронной экономики / Т. Н. Беяцкая // Электронная экономика: теория, модели, технологии / Т. Н. Беяцкая [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Беяцкой, Л. П. Князевой. – Минск, 2016. – С. 5–10.