

гию изменений и качественного обучения сотрудников, но и понять их опасения по поводу преобразований и их роли в организации. Отсюда вытекают основные требования к подготовке менеджера по управлению изменениями, состоящие из двух равнозначных частей: 1) образование и квалификация и 2) личностные качества.

Требования к знаниям и умениям: знание принципов и методологии управления изменениями; знание научных подходов, лучших практик и инструментов управления изменениями; умение оперативно выявлять причины возникновения проблем и эффективно их решать; способность быстро учиться новому; умение быстро переключаться между задачами; хорошие коммуникационные навыки; умение поддерживать обратную связь; проактивность, настойчивость и умение добиваться результата.

Требования к личностным характеристикам: иметь высокий уровень эмоционального интеллекта — находить методы мотивации, эффективного преодоления сопротивления изменениям; умение быть командным игроком и продвигать команду к общей цели; способность устанавливать доверительные отношения с людьми и эффективно сотрудничать с ними.

Вузы и бизнес-школы в современных условиях уходят от изучения организационной статистики и стремятся развивать «динамические компетенции», но для этого необходимы соответствующие методики и технологии обучения. На курсах переподготовки и даже на курсах МВА одновременно могут заниматься как начинающие предприниматели, так и достаточно опытные руководители. Поэтому необходимо достижение разумного баланса между «теоретичностью» и «практичностью» изучаемых методов управления изменениями. Руководители хотят в процессе обучения, помимо общего повышения уровня своей профессиональной подготовки, получить методики по управлению изменениями применительно к их организациям. Наряду с традиционным лекционным материалом, они хотят больше интерактивных форм занятий, деловых игр, проектных заданий и разборов практических ситуаций. Слушателям, не имеющим практического опыта, более привычны теоретические формы обучения. При планировании и организации обучения слушателей необходимо учитывать характер занимаемой ими должности, вид и характер изменений, с которыми могут столкнуться их организации. Все это ведет к дальнейшей индивидуализации обучения, разработке персональных траекторий обучения. Это необходимо внедрять не только на уровне курсов переподготовки и МВА, но и на уровне магистратуры.

Литература:

1. Хармон, П. Четыре правила управления изменениями. — Режим доступа: <https://bpms.ru/post/20220826-change-management/>. — Дата доступа: 26.02.23.
2. Астафьева, О. Е. Анализ опыта управления изменениями в организациях / О. Е. Астафьева, И. Л. Гончаров, Н. А. Моисеенко // Управление. — 2020. — Т. 8. — № 3. — С. 24–32.



Е. В. Преснякова, канд. экон. наук, доцент, зав. сектором
e-mail: investment@economics.basnet.by
Институт экономики НАН Беларуси (г. Минск)

Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности в производственной сфере

В действующей редакции Концепции Национальной безопасности Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 9 ноября 2010 г. № 575, под экономической безопасностью понимается состояние экономики, при котором гарантированно обеспечивается защищенность национальных интересов Республики Беларусь от внутренних и внешних угроз. В условиях современных вызовов и угроз более корректным при подготовке новой редакции Концепции является рассмотрение экономической безопасности в производственной сфере или же производственной безопасности в более широком аспекте, т. е. на макроуровне. В соответствии с такой позицией производственная безопасность представляет собой защищенность экономических интересов (субъекта хозяйствования, общества и государства) в производственной сфере, т. е. в процессе создания материальных благ и услуг, от потенциальных угроз.

Внутренними угрозами экономической безопасности в производственной сфере выступают: снижение конкурентоспособности отечественной продукции на внутренних рынках; падение технологического уровня производственной сферы; высокая энерго- и материалоемкость производства; потеря значительной части традиционных рынков сбыта машиностроительной и других видов продукции производственного сектора экономики; снижение инвестиционной активности, приостановка реализации инвестиционных проектов и отток капиталов и других инвестиционных ресурсов из производственного сектора;

старение основных производственных фондов; нарушение нормальных производственных процессов вследствие перебоев с поставками импортируемых комплектующих и полуфабрикатов; реализация мер по принудительной остановке отдельных цехов и в целом производств по основаниям, не связанным с условиями труда на предприятиях; вытеснение продукции отечественных производителей с внутреннего рынка аналогичными товарами зарубежных производителей. Перечисленные угрозы могут оказывать значительное влияние и на остальные сферы реализации экономической безопасности.

В составе *внешних источников угроз экономической безопасности в производственной сфере* наиболее актуальными выступают следующие: санкционное давление третьих стран, предусматривающее введение запрета на экспорт и импорт товаров предприятий — резидентов Республики Беларусь; широкомасштабное негативное воздействие на основных контрагентов предприятий — резидентов Республики Беларусь с целью понуждения к отказу от двустороннего сотрудничества; запрет на размещение новых инвестиций в проекты со стороны правительств недружественных государств; демонстративный уход крупных инвесторов с рынка как инструмент зарубежного воздействия на проведение суверенной экономической политики; введение ограничений на деятельность за рубежом предприятий с белорусским капиталом; арест и конфискация зарубежных активов белорусских компаний без надлежащих правовых оснований; дискриминационные меры со стороны зарубежных стран и их сообществ на мировых рынках промышленного экспорта. Внешние угрозы экономической безопасности в производственной сфере во многом определяются санкционными ограничениями, введенными против Республики Беларусь недружественными странами.

Основными индикаторами (показателями) состояния национальной безопасности в сфере производства будут выступать: индекс промышленного производства; доля добавленной стоимости продукции среднетехнологичных и высокотехнологичных отраслей в общем объеме добавленной стоимости; соотношение экспорта товаров и объема промышленного производства».



Е. С. Романова, канд. экон. наук, доцент

e-mail: rom_hel@mail.ru

БГЭУ (г. Минск)

Цифровая готовность организации: сущность и оценка

Несмотря на то, что понятия «цифровая зрелость» (digital maturity) и «цифровая готовность» (digital readiness) в контексте процессов цифровизации и цифровой трансформации активно используются научным сообществом, четкого разграничения между ними пока не выработано. Наиболее часто употребляется первый термин; его можно встретить в многочисленных публикациях, посвященных выявлению особенностей и перспектив цифровой трансформации социально-экономических систем разного уровня. При этом он трактуется довольно широко — и как *процесс* преобразования ресурсов организации в цифровые, и как *результат* цифровизации процессов, и как *базовая характеристика* (показатель, критерий) степени достижения этого результата, и как *состояние*, в котором цифровая трансформация организации достигает предела.

Термин «цифровая готовность» используется реже, как правило, либо в качестве синонима термина «цифровая зрелость», либо как характеристика способности некоего субъекта применять цифровые технологии.

По нашему мнению, цифровую готовность и цифровую зрелость отождествлять некорректно. В словаре Ожегова «готовность» определяется как «состояние, при котором все готово для чего-то» [1], в словаре технического переводчика определяется как свойство объекта быть в состоянии выполнять требуемую функцию при заданных условиях в данный момент времени. Отсюда «цифровая готовность» может трактоваться как *состояние организации, в котором она может функционировать в условиях цифровой экономики*, а под «цифровой зрелостью» следует понимать качественную характеристику уровня ее цифрового развития в определенный момент времени.

Исходя из такого понимания, оценка цифровой готовности имеет целью установление степени приспособленности всех элементов бизнес-модели организации, а также направлений ее деятельности и системы управления к цифровой трансформации, а цифровой зрелости — определение уровня цифровизации структуры и процессов компании, а также динамики их развития. Поэтому, оценка готовности предприятия к цифровой трансформации должна затрагивать более широкую область диагностики, и помимо оценки цифровой зрелости, как минимум, включать оценку цифровых навыков сотрудников и оценку ресурсных возможностей организации (см. таблицу).