

УДК 334.723.6

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-50-54

## Механизм совершенствования системы управления государственной компанией на основе ее цифровой трансформации



### **Луковников Н.В.**

Соискатель кафедры экономики и управления промышленным производством Пермского национального исследовательского политехнического университета

### **Мингалева Ж.А.**

Доктор экономических наук, профессор, директор Центра исследований устойчивого развития и инновационных процессов, профессор кафедры экономики и управления промышленным производством Пермского национального исследовательского политехнического университета



*Задачи развития системы управления государственными компаниями на основе применения цифровых технологий становятся все более актуальными по мере роста цифровой экономики. Целью исследования является выявление возможностей совершенствования системы управления предприятиями с государственной формой собственности на основе применения цифровых технологий. Научная значимость заключается в методической разработке положений по созданию механизма совершенствования системы управления предприятиями и организациями на основе ее цифровизации. Практическая значимость работы состоит в разработке алгоритма цифровой трансформации системы управления компанией. Приведены поэлементная структура механизма оценки цифровой трансформации системы управления государственной компанией и ее взаимосвязь с моделью оценки «цифровой» зрелости. Обоснованы преимущества применения механизма для наиболее полного достижения целей цифровой трансформации. Ценность исследования заключается в разработке алгоритма проведения оценки цифровой зрелости системы управления государственной компанией. Научная новизна заключается в создании методического аппарата построения механизма цифровой трансформации системы управления государственными компаниями России.*

**Ключевые слова:** цифровая зрелость, цифровая трансформация, система управления, государственная компания, механизм оценки

**Для цитирования:** Луковников Н.В., Мингалева Ж.А. Механизм совершенствования системы управления государственной компанией на основе ее цифровой трансформации // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 50–54. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-50-54.

Цифровая трансформация как национальная все сферы экономической деятельности, а также цель развития Российской Федерации охватывает все бизнес-процессы и элементы системы управле-

ния предприятиями и организациями. Особая роль в достижении этой цели отведена государственным компаниям и предприятиям с государственной формой собственности. Именно на них возлагается основная задача выступить в качестве «локомотивов» по переходу отечественных предприятий обрабатывающих отраслей промышленности на российское программное обеспечение, а также стать основой для приоритетного внедрения передовых цифровых технологий, в том числе технологий искусственного интеллекта. В этой связи возрастает значимость как теоретических, так и эмпирических исследований в области цифровой трансформации российской экономики в целом и системы управления предприятиями и организациями, в частности.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления государственными компаниями на основе оценки ее цифровой зрелости выступает одним из важных элементов успешной реализации программы и стратегии цифровизации.

В таком контексте целью статьи является обоснование особенностей разработки механизма совершенствования системы управления государственными компаниями в процессе их цифровой трансформации.

Современная научная литература по проблематике цифровой трансформации предприятий и организаций насчитывает огромное число моделей и методик оценки цифровой зрелости предприятий (организаций) самого различного уровня концептуального обобщения и объекта исследования. Так, и в российской, и в зарубежной литературе чаще всего изучаются процессы цифровой трансформации и строятся модели оценки цифровой зрелости производственных бизнес-процессов, процессов поставок и продажи продукции [1], инновационных процессов и инновационной инфраструктуры [2], финансовых бизнес-процессов [3], проектной деятельности [4], управление знаниями [5], а также цифровые платформы взаимодействия с клиентами, включая сетевой ритейл и сетевой маркетинг. При этом многие авторы абсолютно логично рассматривают проведение оценки цифровой зрелости предприятия как предварительный этап проведения цифровой трансформации предприятия [6]. Также предлагаются различные модели оценки цифровой зрелости предприятий, начиная с моделей экспресс-оценки [7] и заканчивая развернутыми сложными моделями [8]. В целом нужно отметить, что спектр исследований и направлений применения модели оценки цифровой зрелости предприятий и организаций достаточно широк, однако работ, посвященных оценке цифровой зрелости системы управления предприятиями и организациями практически нет [9–10]. Именно этим объясняется высокая актуальность данного исследования.

Одной из ключевых целей совершенствования на современной технологической основе государствен-

ного управления российскими промышленными предприятиями является реализация мероприятий по цифровой трансформации предприятий обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости». Данная задача была официально зафиксирована в утвержденном Минпромторгом РФ 14.07.2021 г. документе: «Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их “цифровой зрелости” до 2024 года и на период до 2030 года» [11].

Согласно этому документу, все крупные отечественные предприятия должны предпринять меры по внедрению в свои бизнес-процессы и системы управления наиболее передовых цифровых технологий, обеспечивающих технологический суверенитет государства и высокую адаптивность предприятий и отраслей обрабатывающей промышленности в формировании их бизнес-моделей и эффективном осуществлении их производственных процессов.

Анализируя особенности построения механизма совершенствования системы управления государственными предприятиями и организациями, прежде всего выделим содержание термина «механизм управления», поскольку в науке и практике управления существует достаточно широкое разнообразие таких определений. В нашем исследовании под механизмом управления понимается совокупность инструментов (правил, процедур, документов, мероприятий, управленческих решений и действий), применяемых центром принятия решений (руководством предприятия) и непосредственно влияющих на поведение объекта управления (активных агентов деятельности) в необходимом для центра направлении. Перечисленные выше инструменты представляют собой организационные элементы механизма управления, связанные между собой четкой системой иерархии и взаимозависимостей. Помимо перечисленных инструментов, к механизму управления нужно также отнести технические элементы – конкретные программные продукты, применяемые центром для принятия решений, организации их исполнения и контроля деятельности. Такие программные продукты также являются неотъемлемыми элементами современного механизма управления, представляющими собой технический блок в общей совокупности элементов управления. При этом, естественно, различные программы и цифровые продукты обеспечивают применение разных организационных элементов. Так, искусственный интеллект относится прежде всего к группе цифровых технологий принятия решений [12], а технологии визуализации – к группе контроля и мониторинга. Различные технологии обработки больших данных задействованы как в планировании и прогнозировании, так и при осуществлении контроля и оценки результата. Соответственно, и

организационные, и технические элементы механизма управления позволяют реализовать все ключевые функции управления. Перечисленные элементы механизма управления, по нашему мнению, присутствуют в любых системах управления, могут быть реализованы в любых областях и сферах деятельности и применительно к любому объекту управления. В структурированном виде предлагаемое нами определение механизма оценки цифровой зрелости системы управления государственной компанией в его взаимосвязи с моделью оценки цифровой зрелости системы управления интегрированной структурой можно представить следующим образом (см. рис. 1).

Функции управления на рисунке 1 представлены в укрупненном виде – за основу взята классическая триада функций управления, включающая базовые функции: планирование, организацию и контроль. Остальные функции включены («присоединены») к базовым: прогнозирование – к планированию, стимулирование – к организации, мониторинг – к контролю и т.д. Перечень присоединяемых функций может быть расширен для конкретных ситуаций, также как и может быть изменена их группировка.

Что касается взаимосвязи и последовательности реализации организационных элементов, то здесь существует прямая последовательность. На основе оценки уровня цифровой зрелости отдельных элементов системы управления и применяемых на предприятии правил и процедур управления руководством (центром принятия решений, ответственным лицом и т.д.) принимается решение об инициировании процесса цифровизации отдельных элементов системы управления в необходимом для достижения их большей готовности к применению более прогрессивных цифровых технологий. При этом у отдельных функциональных подразделений предприятия такие инициативы (программы развития) могут различаться. Так, для одних рабочих мест или целых подразделений необходимо повышение технической оснащенности, для других – обучение персонала, для третьих – изменение мотивации работников в применении их цифровых компетенций [13] и т.д.

Принимаемые управленческие решения оформляются в виде документов, которые потом доводятся до объекта управления. В этих документах (программах, стратегиях, приказах и пр.) отражается план мероприятий по цифровой трансформации конкретных подразделений и рабочих мест, который затем реализуется в виде конкретных действий. Также в корпоративных документах содержится перечень и количе-

ственные (количественно-качественные) значения ключевых показателей эффективности реализации мероприятий и программы в целом.

Соответственно, в процессе реализации программ по цифровизации осуществляется мониторинг хода их выполнения. На зафиксированных в документах контрольных точках (датах) подводятся промежуточные и окончательный итоги (результаты) и даются оценки эффективности их осуществления. Нужно отметить, что в отношении системы управления ключевые показатели эффективности выражаются прежде всего через управленческие категории, а не экономические. Особенно явно это проявляется в государственных компаниях, где главной целью является выполнение государственного заказа, а не получение прибыли.

Представленный на рисунке 1 механизм оценки управления цифровой трансформацией системы управления государственной компанией может быть реализован по следующему алгоритму (см. рис. 2). Преимущества и практическая значимость применения данного алгоритма заключаются в том, что он позволяет четко и надежно определить уровень готовности системы управления предприятиями к внедрению передовых цифровых технологий принятия решений, прежде всего технологии искусственного интеллекта.

В заключение нужно отметить, что структура и содержание механизма совершенствования системы управления государственной компанией должны опираться на комплекс организационных и технических элементов, позволяющих как оценить уровень готовности системы управления к ее дальнейшей цифровизации на основе цифровых технологий но-



Рис. 1. Механизм совершенствования системы управления государственной компанией на основе ее цифровой трансформации



**Рис. 2. Алгоритм реализации механизма цифровой трансформации системы управления государственной компанией**

вого поколения, так и успешно осуществить цифровую трансформацию в рамках запланированных мероприятий (инициатив).

#### Литература:

1. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1 (27). С. 38–52.
2. Галимова М.П. Методические подходы к оценке цифровой зрелости инновационной инфраструктуры // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях. Сб. науч. трудов. Уфа: УУ-НиТ, 2023. С. 89–94.
3. Быканова Н.И. Цифровая зрелость маркетинговой деятельности региональных банков: уровень развития и точки роста // Kant. 2024. № 2 (51). С. 40–46.
4. Шеметова Н.К., Доброхотов А.С. Модели оценки зрелости системы управления проектами // Молодой ученый. 2020 № 49 (339). С. 156–157.
5. Мингалева Ж.А., Тумилович В.С. Перспективы управления знаниями в эпоху искусственного интеллекта // Инновации и инвестиции. 2024. № 6. С. 172–175.
6. Балахонова И.В. Оценка цифровой зрелости как первый шаг цифровой трансформации процессов промышленного предприятия: монография. Пенза: Изд-во ПГУ, 2021. 276 с.
7. Хачатрян Г.А., Мухина И.В. Управление цифровой трансформацией компании: корпоративная модель экспресс-оценки «цифровой зрелости» // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 3 (27). С. 149–162.
8. Кузьмин П.С. Цифровизация промышленности: эмпирическая оценка цифровой зрелости предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 12(3). С. 220–235.
9. Луковников Н.В., Мингалева Ж.А. Модель оценки цифровой зрелости системы управления интегрированной структурой // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. Вып. 4. С. 100–117.
10. Чубуков М.А. Цифровая зрелость и цифровое благополучие в теории управления и принятия решения в социальных и экономических системах // Современные исследования и инновации в науке и образовании: сб. науч. трудов по материалам Межд. науч.-практ. конф. М., 2022. С. 168–183.
11. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года // СПС Консультант-Плюс.
12. Луковников Н.В. Роль искусственного интеллекта в совершенствовании системы управления холдинговыми и сложноинтегрированными структурами // Социальные и экономические системы. Экономика. 2023. № 5.2. С. 129–142.
13. Устинова О.Е., Иззука Т.Б., Миловидова С.Н. Цифровая зрелость: формирование цифровых навыков и компетенций // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2022. № 10. С. 92–102.

## Mechanism for Improving the Management System of a State Company Based on its Digital Transformation

*Lukovnikov N.V., Mingaleva Z.A.  
Perm National Research Polytechnic University*

*The development of a management system for state-owned companies based on the use of digital technologies is an urgent task as the digital economy grows. The purpose of the study is to identify opportunities to improve the management system of state-owned enterprises based on the use of digital technologies. The methodological development of provisions for the creation of a mechanism for improving the management system of enterprises and organizations based on its digitalization is of scientific significance. The practical significance is the development of an algorithm for digital transformation of the company's management system. The article contains a description of the elementary structure of the mechanism for assessing the digital transformation of the management system of a state company and its relationship with the model for assessing the "digital" maturity. The result of the study is the justification of the advantage of using the mechanism for the most complete achievement of the goals of digital transformation. The value of the study lies in the development of an algorithm for assessing the digital maturity of the management system of a state company. Scientific novelty lies in the creation of a methodological apparatus for constructing a mechanism for digital transformation of the management system of state companies in Russia.*

*Keywords: digital maturity, digital transformation, management system, state company, assessment mechanism*

