

УДК 334.723.6

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-61-65

Использование инструментов риск-менеджмента в процессе цифровой трансформации системы управления государственной компанией



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



Луковников Н.В.

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

Совершенствование системы управления государственными компаниями в условиях становления цифровой экономики является одной из важнейших организационно-управленческих задач, стоящих перед собственником и руководством таких предприятий. В данном контексте целью исследования является анализ возможностей использования методов и инструментов концепции риск-ориентированного менеджмента для повышения надежности достижения запланированных результатов реформирования системы управления государственной компанией. Научная значимость исследования заключается в теоретико-методической разработке ключевых отличий управления рисками в системах управления и производства с целью их учета при разработке и реализации общей программы (стратегии) цифровой трансформации системы управления государственными компаниями. Практическая значимость работы состоит в выделении адаптированного к особенностям системы управления государственной компанией ключевого риска сопротивления сотрудников компании цифровой трансформации системы управления. В процессе исследования были определены основные отличия риск-ориентированного менеджмента применительно к системе управления компаниями, что позволило разработать практические рекомендации по включению мероприятий по управлению рисками в программу цифровой трансформации государственной компании. Для успешной реализации программы цифровой трансформации системы управления необходима интеграция управления рисками в саму систему управления предприятием. В качестве основного вывода было обосновано, что риск-ориентированное управление человеческим фактором является одним из ключевых направлений в рамках системы управления рисками цифровой трансформации. Ценность проведенного исследования заключается в концептуальной и методической разработке положений по цифровой трансформации системы управления государственными компаниями с помощью методов и инструментов риск-ориентированного менеджмента.

Ключевые слова: система управления, государственные компании, цифровая трансформация, риск-ориентированный менеджмент, концепция управления рисками, методы управления рисками, человеческий фактор

Для цитирования: Мингалева Ж.А., Луковников Н.В. Использование инструментов риск-менеджмента в процессе цифровой трансформации системы управления государственной компанией // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 61–65. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-61-65.

Процесс трансформации является неотъемлемой частью более широкого процесса развития, без которого невозможен прогресс. Особенно это актуально для управляемой и целенаправленной трансформации. Однако любой процесс трансформации объекта (системы) имеет по сути (трансформация – это изменение, преобразование) более высокий уровень неопределенности и риска недостижения результата, чем деятельность в условиях устойчивого функционирования. Особенно сильно это касается управления цепочками поставок, которые подвергаются значительным воздействиям во всех областях формирования [1; 2]. В этой связи чрезвычайно важным является признание возрастающей значимости факторов риска и неопределенности в процессе трансформации объекта и необходимости принятия превентивных мер по управлению рисками [3].

Особым объектом анализа в контексте управления рисками в процессе трансформации и модернизации производственных объектов выступают компании с государственной формой собственности (государственные корпорации, государственные компании, акционерные общества с преобладающей долей государственной формы собственности и т.д.). Эти компании несут высокое бремя ответственности по выполнению государством своих функций и при этом должны стать «локомотивами» цифровой трансформации промышленности страны и основой формирования цифровой экономики России [4].

Накладываемые на эти компании обязательства по скорости и объемам цифровизации их производства и систем управления в соответствии с целями национального развития и одновременно, в соответствии с глобальными тенденциями, значительно отличаются от задач по цифровизации предприятий частного сектора в сторону более высоких темпов и большей глубины цифровизации [5]. Это вызывает определенные трудности в реализации стратегий (программ) цифровой трансформации государственных компаний, особенно в части совершенствования их систем управления. А резкий рост неопределенности внешней среды и усиление рисков деятельности также усложняют реализацию мероприятий по цифровой трансформации как производственной деятельности государственных компаний, так и их систем управления [6]. Приоритетной задачей в этом контексте является разработка теоретико-методологических основ формирования

подходов и принципов риск-ориентированного менеджмента применительно к системе управления государственной компанией, находящейся в условиях реформирования.

Требование учета рисков и использования положений и инструментов риск-ориентированного менеджмента в отношении систем управления государственными компаниями имеет свои особенности, отличающие их от классических методов и рекомендаций. Основные отличия риск-ориентированного управления от «классического управления рисками» применительно к системе управления государственными компаниями и программам ее совершенствования заключаются по нашему мнению в следующем.

Во-первых, необходимо использовать отличное от традиционного понимание роли рисков при цифровой трансформации системы управления предприятием. Обычно риск рассматривают с двух сторон, трактуя его и 1) как угрозу существующему положению (негативное воздействие), и 2) как побудительный мотив для изменения ситуации, как поиск нового, как источник инновационной деятельности (позитивное воздействие). Что же касается нашего объекта исследования, то здесь риск следует трактовать только с негативной стороны – как имеющий именно негативный характер, поскольку сам факт существования и проявления риска во внешней и внутренней среде управления предприятием при проведении мероприятий по реформированию его системы управления является причиной дополнительной неустойчивости его деятельности и роста расходов на противодействие рискам.

Во-вторых, как отмечают зарубежные исследователи [7], в настоящее время необходимо прежде всего сосредотачиваться на органичной интеграции процесса управления рисками в ключевые бизнес-процессы, а осуществлять управление рисками – в качестве самостоятельного направления.

В-третьих, необходим тщательный выбор инструментов управления рисками и включения их в систему управления бизнес-процессами [3]. Объясняется это тем, что общепринятая практика внедрения *ERM* (управление рисками предприятия) для системы управления не подходит.

В-четвертых, современные условия диктуют, что применительно к системе управления приоритетной задачей в риск-ориентированном менеджменте должно стать развитие компетенций по оценке ри-

сков у всех работников системы управления предприятием, органично включенное в организационную культуру предприятия [8; 9; 10].

Что касается механизма включения методов и инструментов риск-ориентированного менеджмента в стратегию (программу) цифровой трансформации системы управления государственными компаниями, то, по нашему мнению, необходимо обеспечить планирование мероприятий по снижению уровня рисков посредством механизмов управления рисками, создать систему выявления рисков, их анализа, оценки, установления уровня их зрелости, разработать критерии выбора конкретных инструментов управления рисками, а также критерии выбора конкретного управленческого решения для избегания риска, компенсации ущерба от наступления риска или его диверсификации, минимизации его воздействия. Таким образом, важным элементом построения программы реформирования системы управления предприятием является блок управления рисками, связанными с элементами системы управления, а также с процессами трансформации объекта. Такой блок должен включать все обязательные элементы оценки, анализа и управления (воздействия).

Для выбора эффективных методов, способов и приемов управления рисками, угрозами и опасностями программы цифровой трансформации системы управления государственными компаниями необходимо в первую очередь четко определить те факторы и процессы, которые могут дестабилизировать трансформируемый объект. В этой связи становится чрезвычайно важной разработка соответствующих теоретико-методологических положений в рамках риск-ориентированного управления, адаптированных к целям и задачам трансформации объекта, а также разработка и применение методов риск-ориентированного управления.

При этом нужно отметить, что, несмотря на наличие обширной литературы по риск-менеджменту, в настоящее время имеется дефицит современных научных исследований, посвященных актуальным проблемам управления рисками в отношении государственных компаний, в том числе систем управления ими. Также, и это имеет прямое отношение к цели нашего исследования, практически отсутствуют эффективные количественные методы оценки одного из важнейших рисков — человеческого фактора, включая управление рисками неприятия работниками запланированных изменений (сопротивления инновациям) [7].

Обращаясь непосредственно к вопросу возможности использования инструментов риск-менеджмента в процессе цифровой трансформации системы управления государственной компанией на примере АО «Концерн воздуш-

но-космической обороны “Алмаз-Антей”», отметим следующее.

Включение в стратегию (программу) цифровой трансформации блока управления рисками важно как для субъекта управления (инициатора процесса трансформации), так и для объектов управления, в качестве которых в данной ситуации выступают предприятия, входящие в интегрированную структуру и участвующие в программе (стратегии) цифровой трансформации системы управления Концерном. Соответственно, это требует обоснования порядка интеграции механизма управления рисками в стратегию (программу) цифровой трансформации системы управления Концерном на основе риск-ориентированного менеджмента. Такая интеграция предусматривает несколько последовательных шагов (см.: рис. 1).

Особенностью реализации методов и инструментов риск-ориентированного менеджмента в рамках стратегии (программы) цифровой трансформации системы управления Концерном является специфический подход к пониманию ситуации неопределенности.

Как уже было хорошо описано в научной литературе по риск-ориентированному менеджменту, состояние неопределенности, складывающееся в процессе деятельности любого хозяйствующего субъекта обусловлено тем, что система управления его деятельностью сталкивается с целым комплексом внешних и внутренних факторов, которые воздействуют на все его элементы и системы. И как уже отмечалось выше, ключевым элементом системы управления, подверженному наибольшему влиянию со стороны различных рисков, является персонал компании, занятый непосредственно в системе



Рис. 1. Этапы осуществления риск-ориентированного управления в рамках цифровой трансформации системы управления предприятием

управления. Поэтому при управлении рисками основной акцент следует сделать на комплексе мероприятий, обеспечивающих мотивацию персонала к проведению и принятию происходящих изменений в цифровом уровне выполняемых ими операций, включая инновационные [11]. В данном случае речь идет о формировании у всех сотрудников таких стимулов и мотивов, которые побуждают работников реализации инновационно-активного поведения и профессиональному выполнению своих обязанностей с учетом их цифрового обеспечения. Это важно в связи с тем, что в системе управления предприятием работники одновременно выступают и как специфический актив, нуждающийся в защите и развитии, так и источником кадровых рисков и рисков потери качества управления в целом, а также источником репутационных рисков [12].

С этой целью при разработке программы совершенствования системы управления Концерном на основе применения цифровых технологий принятия решений нами была сформулирована и обоснована необходимость предварительного проведения комплексного опроса сотрудников по вопросам их готовности к применению более совершенных цифровых технологий, включая технологии искусственного интеллекта, а также оценка сотрудниками, вовлеченными в процесс трансформации системы управления, уровня цифровой зрелости системы управления Концерном (подробное обсуждение результатов проведения такой оценки приведено в другой нашей статье [13]). Как уже отмечалось ранее, оценка цифровой зрелости была проведена с целью предотвращения риска оппортунистического поведения сотрудников при проведении реформ.

Другим видом рисков, критически важным для Концерна в целом является информационный риск, поскольку большая часть информации, передаваемой по каналам коммуникаций в рамках Концерна, является строго конфиденциальной и секретной. По поводу данного вида риска в компании давно действует жесткий регламент информационной безопасности, наличие которого было учтено при разработке рекомендаций по риск-ориентированному менеджменту.

В заключение хочется отметить, что в процессе исследования было установлено, что в условиях цифровой трансформации всех элементов деятельности предприятий интеграция управления рисками в саму систему управления предприятием является объективной необходимостью. На основе анализа также сделан вывод о том, что использование единого подхода к управлению рисками нецелесообразно. В целом эффективное управление рисками в рамках системы управления предприятием способно устранить негативные проявления рисков и позволит воспользоваться положительными последствиями цифровой трансформации.

Литература:

1. Atanu C., Boer H., Taran Y. Supply chain integration, risk management and manufacturing flexibility // *International Journal of Operations & Production Management*. 2018. № 38. P. 690–712.
2. Dong-Wook K., Seo Y.-J., Mason R. Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains // *International Journal of Operations & Production Management*. 2018. № 38. P. 2–21.
3. Ming-Fu H., Hsin Y.-S., Shiu F.-J. Business analytics for corporate risk management and performance improvement // *In Annals of Operations Research*. Berlin and Heidelberg: Springer, 2021. P. 1–41.
4. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Минкомсвязи РФ 12.01.2024). URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/> (дата обращения: 10.09.2024).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/614/events/> (дата обращения: 07.08.2024).
6. Луковников Н.В., Мингалева Ж.А. Развитие системы управления промышленными предприятиями в рамках технологической трансформации Индустрии 5.0 // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13. № 10А. С. 668–675. DOI: 10.34670/AR.2023.85.22.086.
7. Istiaq A.M., Nahar S. Risk disclosure practices: Does institutional imperative matter? // *Public Money & Management*. 2021. № 42. P. 388–394.
8. Iryna K., Khurdei V., Shevchuk V., Vlasiuk T., Leonidov I. Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland // *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. № 15. P. 335.
9. Гайфутдинова О.С., Мингалева Ж.А., Гачегов Е.А. Социально-экономическая трансформация промышленности и человеческого фактора в условиях цифровизации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 11. № 12 (141). С. 18–25.
10. Himanshu J. Corporate risk management, firms' characteristics and capital structure: Evidence from Bombay Stock Exchange (BSE) Sensex Companies // *Vision*. 2018. № 22. P. 395–404.
11. Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Olenov V., Plyusnina L., Oborina A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises // *Sustainability*. 2022. № 10(14). P. 62–89.
12. Cassano R. Corporate global responsibility and reputation risk management. *Symphonya. Emerging Issues in Management* 2019. № 1. P. 129–142.

13. Мингалева Ж.А., Луковников Н.В. Разработка модели цифровой зрелости системы управления интегрированной структурой группы промышленных предприятий // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севе-

ра: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. Вып. 4. С. 488–498. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-4-488.

Using Risk Management Tools in the Process of Digital Transformation of the State-Owned Company Management System

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

Improving the management system of state-owned companies in the context of the formation of the digital economy is one of the most important organizational and managerial tasks facing the owner and management of such enterprises. In this context, the purpose of the study is to analyze the possibilities of using the methods and tools of the risk-oriented management concept to increase the reliability of achieving the planned results of reforming the management system. The scientific significance of the study lies in the theoretical and methodological development of provisions for improving the management system of state-owned companies, taking into account the possible risks of activities to reform the system. The practical significance of the work lies in the development of practical recommendations for the formation of a set of methods and tools of risk-oriented management to reduce / prevent the dangers of losing the effectiveness of the implementation of the strategy (program) of digital transformation of the management system of a state integrated company. In the course of the study, it was determined that the use of the generally accepted practice of implementing ERM (enterprise risk management) for reforming the management system of state companies is not suitable. For successful implementation of the digital transformation program of the management system, it is necessary to integrate risk management into the enterprise management system itself. As a main conclusion, it was substantiated that risk-oriented management of the human factor is one of the key areas within the framework of the digital transformation risk management system. The value of the study lies in the conceptual and methodological development of provisions for the digital transformation of the management system of state-owned companies using risk-oriented management methods and tools. The scientific novelty of the study lies in the creation of a theoretical and methodological apparatus for building a strategy (program) for the digital transformation of the management system of state-owned companies in the context of the implementation of a single national task of forming a digital economy in Russia.

Keywords: management system, state-owned companies, digital transformation, risk-oriented management, risk management concept, risk management methods, human factor

