

СТАТЬИ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСКОМПАНИЙ

А.В. Савоськин*, Н.А. Рожкова

Уральский государственный экономический университет,
620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62

Аннотация

В статье анализируются правовые акты, регулирующие общественные отношения в сфере цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием. При этом целью исследования является установление приоритетных организационно-экономических и управленческих направлений такого реформирования и их проектируемое содержание. Достижение целей исследования обеспечивается использованием формально-юридических методов познания. Прежде всего, статья обращает внимание на выработку целей цифровой трансформации госкомпаний исследуя такие трансформации как: создание целевой бизнес-модели, системы целей и ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, определение стратегических направлений развития цифровой трансформации и горизонтов планирования стратегии цифровой трансформации. При этом отдельное внимание уделяется разработке и реализации инициатив по внедрению цифровых решений и цифровой инфраструктуры; развитию поставщиков цифровых решений; организационным мероприятиям в рамках цифровой трансформации; мероприятиям по программному импортозамещению; а также мероприятиям по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации. Самостоятельным направлением цифровой трансформации госкомпаний признано совершенствование «качества» их кадрового состава и формирование культуры цифровой трансформации. Это потребовало обособление таких направлений как: выработка модели цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации госкомпаний; оценка потребности в кадрах, обладающих специальной компетенцией; обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников госкомпаний; управление сотрудниками цифровых специальностей; планирование и проведение мероприятий по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпаний. В завершении делается вывод об универсальности предлагаемых направлений цифровизации госкомпаний и их применимости к деятельности иных организаций (прежде всего частных).

Ключевые слова

цифровизация, цифровая трансформация, государственная компания, государственная корпорация, дорожная карта, цифровая инфраструктура, цифровая безопасность

Конфликт интересов

Авторы сообщают об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование

Исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования

Савоськин, А. В., Рожкова, Н. А. (2021). Цифровизация госкомпаний. *Цифровое право*, 2(1), 83–93. <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2021-2-1-83-93>

* Автор, ответственный за переписку

Поступила: 04.12.2020; принята в печать: 09.03.2021; опубликована: 31.03.2021

ARTICLES

DIGITALIZATION OF STATE COMPANIES

Alexander V. Savoskin*, Natalia A. Rozhkova

Ural State Economic University,
62, str. March 8, Yekaterinburg, Russia, 620144

Abstract

The article analyzes the legal acts that regulate public relations regarding the digital transformation of state corporations and companies with state participation. The economic and managerial directions of reform of the highest priority are established. The article describes the goals of the digital transformation of a state-owned company, including: creating a target business model, a system of goals and key performance indicators of digital transformation, and determining a digital transformation strategy. Special attention is paid to the development and implementation of initiatives for the implementation of digital infrastructure; the development of digital solutions providers; organizational activities within the framework of digital transformation; measures for programmed import substitution; and measures to ensure information security within the framework of digital transformation. Considering independent directions the digital transformation of state-owned companies can take, one such is the improvement of the “quality” of the staff and the formation of a culture of digital transformation. The article highlights such areas of work as: the creation of a model of digital competencies and the staffing of digital transformation within a state company; an assessment of the need for employees with special competence; teaching digital skills; the development of employees’ digital competencies within a state company; digital workforce management; and planning and holding an event to develop digital culture and the information security culture of a state company. In conclusion, it is determined that the proposed areas of the digitalization of state-owned companies are universal. It is suggested that these recommendations be used in relation to other organizations (primarily private).

Keywords

digitalization, digital transformation, state-owned company, state-owned corporation, road map, digital infrastructure, digital security

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Financial disclosure

The study had no sponsorship.

For citation

Savoskin, A. V., & Rozhkova, N. A. (2021). Digitalisation of state companies. *Digital Law Journal*, 2(1), 83–93. <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2021-2-1-83-93>

* Corresponding author

Submitted: 4 Dec. 2020, accepted: 09 Mar. 2021, published: 31 Mar. 2021

Введение

Президентом РФ в Указе от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» поставлена задача к 2030 году «обеспечить цифровую трансформацию». Новая национальная цель развития России пришла на смену ранее установленной цели «обеспечения ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере» (Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»). Не трудно заметить, что в настоящее время задача поставлена более чем широко. Вместе с тем по справедливому замечанию Williams et al. (2018), именно в цифровизации экономических отношений наблюдается наибольший прогресс (что в целом вполне закономерно, так как изначально акцент был сделан на эту сферу).

Безусловно, решение грандиозной задачи, поставленной главой государства, потребует больших усилий в самых разных сферах жизни (Karasev et al., 2019). Не ставя перед собой цели определения и раскрытия всех направлений цифровой трансформации в России, хотелось бы обратить внимание на перспективы цифровизации государственных корпораций и компаний с государственным участием (далее госкомпаний). Такие субъекты гражданских отношений наиболее подвержены нормативному воздействию государства (как своего учредителя) и как раз они являются примером цифровизации для иных организаций (прежде всего частных). Кроме того именно госкомпании зачастую создают необходимую инфраструктуру цифровизации (Álvarez Royo-Villanova, 2020). Например, пилотный проект Сбербанка РФ, с 2018 года осуществляющий сбор биометрических данных. Более того, госкомпании могут использовать целевое государственное финансирование для внедрения новых электронных технологий и средств в организацию своей деятельности.

Вместе с тем перед госкомпаниями в России стоит нетривиальный вопрос, что означает «цифровая трансформация» и в чем она должна выражаться? Сложность ответа на этот вопрос заключается в двух обстоятельствах. Во-первых, в РФ отсутствует комплексный федеральный закон, который бы определял направления цифровой трансформации, ее этапы, ответственных лиц, источники финансирования или хотя бы легализовал используемый понятийный аппарат. Во-вторых, сегодня вопросы цифровизации регулируются крайне большим числом разрозненных актов, многие из которых вообще не входят в традиционную для России систему источников права. Например, значительный массив положений содержит национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная протоколом заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7. Вместе с тем сам Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам не является органом власти и юридическая сила его решений неясна (что, кстати, подтверждается и формой акта — протокол).

Таким образом, целями настоящей публикации является уяснение правового поля цифровой трансформации, то есть тех актов, которые что-либо определяют в сфере цифровизации (прежде всего госкомпаний), а также направлений цифровизации госкомпаний. Думается, что в современных условиях такой перечень сам по себе обладает ценностью.

Мы предлагаем включить следующие акты:

1. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017–2030 годы» и принятые в его развитие перечни поручений Президента Российской Федерации от 24 января 2020 г. № Пр-113 и от 3 июля 2020 г. № Пр-1068.

2. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7.

3. Паспорт федерального проекта «Цифровые технологии», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9.

4. Паспорт федерального проекта «Информационная безопасность», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9.

5. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9.

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Информационное общество”».

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2019 г. № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и другие.

Главным недостатком законодательного регулирования является пробел именно в законодательном, а не подзаконном правовом регулировании, поскольку специальный акт высшего уровня о цифровой трансформации в России не принят на настоящий момент. Еще одной проблемой является фрагментарность правового регулирования цифровизации.

Вместе с тем анализ приведенных выше актов (и некоторых других) позволяет выделить следующие направления цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием:

1. Анализ текущего состояния и перспективы цифровой трансформации госкомпаний.
2. Выработка целей цифровой трансформации госкомпаний.
3. Разработка дорожной карты цифровой трансформации госкомпаний.
4. Совершенствование «качества» кадрового состава госкомпаний и формирование культуры цифровой трансформации.

Безусловно, предлагаемый подход является обобщенным и примерным, но он позволит комплексно представить ответ на вопрос, что конкретно необходимо сделать, и в известной мере ответить на вопрос — в каком порядке проводить изменения. Далее, используя формально-юридический правовой метод исследования, проанализируем каждое направление отдельно.

Анализ текущего состояния госкомпаний и перспектив их цифровой трансформации

Это направление цифровой трансформации предполагает проведение аналитики цифровой трансформации отрасли, оценку цифровой зрелости госкомпаний, исследование ключевых вызовов и возможностей для цифровой трансформации, а также рисков и угроз информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации, в различных, в том числе чрезвычайных условиях (Frolov & Bosenko, 2020).

При этом сложность анализа заключается в том, что государственная корпорация, с одной стороны, реализует поставленные перед ней социально-экономические значимые для общества цели, но с другой, действует и как хозяйствующий субъект — осуществляет предпринимательскую деятельность, получает прибыль, инвестирует средства.

Отметим, что анализ цифровой трансформации отрасли предполагает исследование:

- изменений в поведении потребителей;
- изменений в бизнес-моделях игроков отрасли;
- появление новых онлайн-платформ и цифровых экосистем;
- изменений в технологических векторах цифровой трансформации;
- изменений в качестве внешних условий для цифровой трансформации (например, условия финансирования, меры государственной поддержки, образовательные программы).

Оценка цифровой зрелости предусматривает анализ ключевых направлений цифровой трансформации и ключевых элементов базовых корпоративных условий для цифровой трансформации. Оценка цифровой зрелости также включает текущий уровень использования современных цифровых технологий и программного обеспечения для цифровой трансформации, а также новейших достижений в области передачи данных (Tadayoni et al., 2018).

Определение ключевых вызовов и возможностей, созданных цифровой трансформацией для повышения конкурентоспособности и развития госкомпаний крайне желательно. Ключевые вызовы и возможности учитывают изменения, которые происходят в отрасли за счет цифровой трансформации и влияют на позиции госкомпаний на рынке. Ключевые вызовы и возможности для цифровой трансформации госкомпаний включают также текущий уровень и потенциал роста цифровой зрелости госкомпаний относительно лучших российских и международных практик и решений цифровой трансформации, как общих для всех отраслей, так и специфичных для отрасли. Ключевые вызовы и возможности должны формировать достаточную обосновывающую базу для выбора стратегических направлений цифровой трансформации.

Определение рисков и угроз информационной безопасности, которые могут возникнуть в ходе реализации цифровой трансформации при внедрении в деятельность госкомпаний современных цифровых технологий, сегодня, увы, является необходимостью. Как отмечают Falch и Henten (2018), при реализации цифровой трансформации госкомпаниями предстоит определение рисков (ущерба) и угроз информационной безопасности, связанных с внедрением современных систем связи.

При реализации цифровой трансформации госкомпаниям надлежит оценить риски (ущерба) и угрозы информационной безопасности, реализация которых может привести к негативным последствиям для деятельности госкомпаний, в том числе к нарушению функционирования и утечке защищаемой информации. При оценке рисков и угроз информационной безопасности должен учитываться текущий уровень использования современных цифровых технологий.

Риски и угрозы информационной безопасности должны формировать достаточную обосновывающую базу для выбора правовых, организационных и технических мер по обеспечению информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации.

Для госкомпаний, являющихся субъектами критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, определение рисков и угроз информационной безопасности должно осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации.

Выработка целей цифровой трансформации госкомпаний

Это направление цифровой трансформации может включать в себя такие направления работы как: создание целевой бизнес-модели, системы целей и ключевых показателей эффективности цифровой трансформации; определение стратегических направлений развития цифровой трансформации и горизонтов планирования стратегии цифровой трансформации.

Если опираться на достижения экономической теории и существующее правовое регулирование, целевая бизнес-модель должна включать описание целевой бизнес-модели госкомпаний в контексте цифровой трансформации (или нескольких бизнес-моделей, если планируется использование более одной модели). При выборе целевой бизнес-модели учитывается текущее состояние и перспективы цифровой трансформации отрасли, уровень цифровой готовности (зрелости) госкомпаний, ключевые возможности и вызовы для цифровой трансформации госкомпаний.

Цели цифровой трансформации должны:

- быть ориентированы на повышение конкурентоспособности госкомпаний;
- отвечать критерию экономической эффективности и включать оценку вклада цифровой трансформации в рост прибыли или другого аналогичного показателя госкомпаний, а также оценку необходимых инвестиций в цифровую трансформацию и оценку их окупаемости;
- быть направлены (согласно сфере деятельности госкомпаний) на достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474.

Каждой госкомпании желательно декомпозировать систему ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, включив в нее три уровня: (1) вклад цифровой трансформации в стратегические цели госкомпаний (включая увеличение прибыли или аналогичного показателя, увеличение выручки или аналогичного показателя, снижение затрат или аналогичного показателя); (2) цифровая трансформация ключевых сфер деятельности госкомпаний — взаимодействие с потребителями, разработка и эксплуатация продуктов (для применимых отраслей), операции и цепочки поставок, поддерживающие функции (управление кадрами, управление финансами, управление закупками, управление зданиями и офисами и пр.); (3) обеспечение базовых корпоративных условий для цифровой трансформации — цифровая инфраструктура и система управления данными, кадры, компетенции и культура для цифровой трансформации, модель управления цифровой трансформацией.

Целевые значения ключевых показателей эффективности цифровой трансформации должны рассчитываться на основании текущих показателей госкомпаний, ее стратегических целей, отраслевых и кросс-отраслевых сопоставлений («бенчмарков»).

Госкомпаниям следует выбирать стратегические направления цифровой трансформации на базе интегральной оценки по критериям потенциала вклада направления в достижение стратегических целей госкомпаний и уровня готовности госкомпаний к цифровой трансформации направления. В перечень направлений цифровой трансформации госкомпаний рекомендуется

включать, но, не ограничиваясь, новую бизнес-модель (нескольких бизнес-моделей) и/или развитие дополнительных источников доходов, новые цифровые продукты и услуги, управление взаимоотношениями с потребителями, проектирование и инжиниринг, сервисное обслуживание, эффективность операций, управление цепочками поставок, управление кадрами, управление финансами, управление закупками. Для защиты информации, подлежащей защите в соответствии с законодательством Российской Федерации, необходимо использовать сертифицированные ФСБ России средства криптографической защиты информации (более подробно см. Постановление Правительства РФ от 30.06.2020 № 963 «О реализации пилотного проекта по использованию российских криптографических алгоритмов и средств шифрования в государственных информационных системах»).

При планировании стратегии цифровой трансформации рекомендуется выделять три горизонта планирования: краткосрочный — примерно 12 месяцев (целевые значения для ключевых показателей эффективности устанавливаются с детализацией по времени на год, для ключевых показателей эффективности по импортозамещению устанавливаются на ежеквартальной основе); среднесрочный горизонт — 3–5 лет (целевые значения для ключевых показателей эффективности определяются также с детализацией по времени на каждый год); долгосрочный горизонт — 10 лет.

Каждый следующий горизонт должен развивать и расширять ключевые результаты и приоритетные направления цифровой трансформации предыдущего горизонта.

Разработка дорожной карты цифровой трансформации госкомпаний

Это направление цифровой трансформации предполагает следующие направления развития:

- разработка и реализация инициатив по внедрению цифровых решений, по развитию цифровой инфраструктуры;
- развитие поставщиков цифровых решений;
- организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации;
- мероприятия по программному импортозамещению;
- мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации.

При планировании внедрения цифровых решений следует указывать полный перечень инициатив по направлениям цифровой трансформации, включая внедрение новых бизнес-моделей и развитие дополнительных источников доходов, взаимодействие с потребителями, операции и цепочки поставок, поддерживающие функции (управление кадрами, управление финансами, управление закупками, административно-хозяйственный отдел, юридическую службу и т. п.), а также по бизнес-направлениям и подразделениям госкомпаний.

Желательно описывать применяемые подходы по выбору инициатив. При этом типовой подход включает формирование полного списка инициатив (на основании отраслевых практик, применимого опыта других отраслей, предложений от поставщиков и пр.) и отбор инициатив для внедрения (например, соответствие цифровой стратегии развития госкомпаний, наибольший эффект для госкомпаний, готовность инфраструктуры и др.).

Рекомендуется для каждой инициативы давать краткое описание, включая описание решаемой бизнес-задачи, описание внедряемого решения (используемые цифровые технологии), описание 5–10 ключевых вех реализации инициативы и определять сроки достижения каждой вехи, определять ответственное подразделение, другие подразделения головной компании и отдельные дочерние и зависимые общества.

Инициативы по развитию цифровой инфраструктуры должны включать описание требований к ИТ-инфраструктуре, ИТ-архитектуре, системе управления данными госкомпании, системе информационной безопасности и инструментам разработки цифровых решений (хранение кода, библиотеки разработки и т. п.). На основании требований к цифровой инфраструктуре и анализа ее текущего состояния формируется перечень инициатив по ее развитию с кратким описанием каждой инициативы (включая 5–10 ключевых вех реализации инициативы и сроки достижения каждой вехи, содержание работ, ответственное подразделение, операционные КПЭ, затраты).

Инициативы по развитию поставщиков цифровых решений должны включать определение ресурсов, которые будут задействованы при разработке и внедрении цифровых решений (собственные ресурсы или внешние поставщики); оценку объема работ для внешних поставщиков; установление подходов к работе с поставщиками (долгосрочная работа с ограниченным числом поставщиков и развитие их компетенций или выбор поставщика под каждую задачу и т. п.); программы и порядок работы со стартап-проектами; перечень инициатив по развитию поставщиков с кратким описанием каждой инициативы (включая 5–10 ключевых вех реализации инициативы и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

По мнению Parfenova (2019), организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации должны включать планируемые изменения в организационной структуре госкомпании в связи с цифровой трансформацией, создание центров цифровых компетенций, создание должности руководителя цифровой трансформацией (ПЦТ, CDO/CDTO (Chief Digital Officer/Chief Digital Transformation Officer)), формирование его подразделения (офиса цифровой трансформации), описание функций, должностных обязанностей и полномочий. При этом желательно разрабатывать и утверждать перечень организационных мероприятий в рамках цифровой трансформации с кратким описанием каждого мероприятия (включая 5–10 ключевых вех реализации мероприятия и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Мероприятия по импортозамещению являются обязательной частью стратегии цифровизации любой госкомпании, включают перечень мероприятий, направленных на обеспечение перехода госкомпании на преимущественно использование российского программного обеспечения и радиоэлектронной продукции российского происхождения. Kirdina (2012) также отмечает, что госкомпаниям обязательны и мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации, которые включают мероприятия, направленные на реализацию правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности. При этом выбор правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности должен быть направлен на предотвращение негативных последствий для деятельности госкомпаний, в том числе предотвращение нарушения функционирования информационной инфраструктуры госкомпаний и утечки защищаемой информации.

Госкомпаниям на уровне локальных правовых актов предписано устанавливать перечень мероприятий, направленных на реализацию правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности в рамках цифровой трансформации с кратким описанием каждого мероприятия (включая ключевые вехи реализации мероприятия и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение). При этом ответственным подразделением за реализацию мероприятий по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации является подразделение по информационной безопасности госкомпаний.

Для госкомпаний, являющихся субъектами критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, реализация мероприятий по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации.

Совершенствование «качества» кадрового состава госкомпаний и формирование культуры цифровой трансформации

Это направление цифровой трансформации включает в себя деятельность по таким направлениям как:

- выработка модели цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации госкомпаний;
- оценка потребности в кадрах, обладающих специальной компетенцией;
- обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников госкомпаний;
- управление сотрудниками цифровых специальностей;
- планирование и проведение мероприятия по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпаний.

Моделирование цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации госкомпаний включает в себя: описание модели цифровых компетенций (или инициативы по внедрению модели цифровых компетенций); перечисление специальностей, востребованных в условиях цифровой экономики, с их описанием в терминах цифровых компетенций; расчет потребности в кадрах на основании портфеля инициатив цифровой трансформации с учетом стратегии компании по выбору поставщиков цифровых решений или внедрению цифровых решений собственными силами («сорсинг-модели»); привлечение кадров для реализации мероприятий по цифровой трансформации госкомпаний (наем, развитие собственных кадров и пр.).

Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников госкомпаний предполагает разработку образовательных программ и оценку численности сотрудников госкомпаний для прохождения обучения компетенциям и технологиям, востребованным в условиях цифровой экономики.

Образовательные программы (курсы) госкомпаний могут проводиться с использованием собственных ресурсов госкомпаний или на базе сторонних образовательных учреждений. Для руководителей госкомпаний желательно предусматривать отдельные программы обучения.

Как справедливо отмечают Kolyuchev et al. (2019), в перечень компетенций и технологий, которым обучается персонал, должны входить знания и навыки в области информационной безопасности. Перечень знаний и навыков в области информационной безопасности должен быть согласован с мероприятиями по обеспечению информационной безопасности.

Отдельного внимания заслуживает управление сотрудниками цифровых специальностей: особенности найма персонала; создание условий работы (например, особый график работы и условия работы в офисе); учет особенностей планирования карьеры (например, экспертные карьерные траектории); учет особенностей мотивации (например, усиление связи вознаграждения сотрудников госкомпаний с результатами инициатив цифровой трансформации); особенности программ развития навыков и другие факторы.

Планирование и проведение мероприятия по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпаний включает в себя такие инициативы, как внедрение

клиентоориентированных подходов в работе, практик работы в условиях постоянно меняющихся требований (англ. *agile*) и дизайн-мышления, внедрение продуктоориентированного подхода в работе, сервисов обратной связи для сотрудников госкомпании, а также соблюдения организационных мер защиты информации и требований законодательства Российской Федерации, в том числе в части использования сертифицированных средств защиты информации.

Заключение

Произведя формально-юридический анализ нормативных актов в сфере цифровой трансформации госкомпаний, Gubin (2020), предлагает модель управленческого процесса — поэтапного внедрения цифровизации в деятельность некоммерческой организации, который в результате сможет повысить ее экономическую ликвидность.

Данная модель состоит из четырех основных этапов: анализа текущего состояния и перспективы цифровой трансформации госкомпании; выработки целей цифровой трансформации госкомпании; разработки дорожной карты цифровой трансформации госкомпании; совершенствовании «качества» кадрового состава госкомпании и формирование культуры цифровой трансформации.

Базой формирования оптимальной модели цифровой трансформации организации является проведение аналитических мероприятий по исследованию динамики спроса и предложения с появлением новых онлайн-платформ и цифровых экосистем, изменения в технологических векторах цифровой трансформации, изменения в качестве внешних условий для цифровой трансформации. При этом важным направлением выступает оценка рисков и угроз информационной безопасности, которая позволит сформировать оптимальную базу для выбора правовых, организационных и технических мер по обеспечению информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации.

При этом выбор правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности должен быть направлен на предотвращение негативных последствий для деятельности госкомпаний, в том числе предотвращение нарушения функционирования информационной инфраструктуры госкомпаний и утечки защищаемой информации.

На основании вышеизложенного следует сделать вывод об особой юридической природе госкомпаний, которая совмещает в себе признаки юридического лица с государственным участием, но по своей экономической сути, представляет иную форму собственности (государственно-частную). То есть, фактически, государственные корпорации должны действовать наравне с остальными участниками рынка и не могут иметь каких-либо привилегий, за исключением привилегий, предусмотренных в целом для некоммерческих организаций. С другой стороны, с позиции правового регулирования (наличие отдельных федеральных законов, регламентирующих их деятельность), госкомпании безусловно становятся более «наглядными» для понимания государственной концепции внедрения цифровой трансформации.

References / Список литературы:

1. Álvarez Royo-Villanova, S. (2020). Digitalization: How will it work in practice? *ERA Forum*, 21(2), 221–234. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00607-9>
2. Falch, M., & Henten, A. (2018). Dimensions of broadband policies and developments. *Telecommunications Policy*, 42(9), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.11.004>

3. Frolov, Yu., & Bosenko, T. (2020). The impact of armed conflict on economic performance and enterprise value in the country. *Economic Annals-XXI*, 182(3-4), 49–55. <https://doi.org/10.21003/ea.V182-06>
4. Gubin, E. P. (2018). Pravovye aspekty povysheniya kachestva korporativnogo upravleniya v kompaniyah s gosudarstvennym uchastiem [Legal aspects of the increase of corporate management quality in public-owned companies]. *Predprinimatel'skoe Pravo. Prilozhenie «Pravo i Biznes»*, (2), 35–40.
5. Karasev, A. T., Kozhevnikov, O. A., & Meshherjagina, V. A. (2019). Cifrovizacija pravootnoshenij i ee vliyanie na realizaciju otdel'nykh konstitucionnykh prav v RF [Digitalization of legal relations and its impact on implementation of particular constitutional rights of citizens in the Russian Federation]. *Antinomii*, 19(3), 99–119. <https://doi.org/10.24411/2686-7206-2019-10005>
6. Kirdina, S. G. (2012). Rossijskie goskorporacii — Otvet na global'nye jekonomicheskie vyzovy [Russian state corporations — Response to global economic challenges]. *Akademicheskij Vestnik*, 2(20), 184–188.
7. Kolychev, V. D., Belkin, I. O., & Udovidchenkov, R. S. (2019). Specifika i rezul'tativnost' programm razvitiya upravlencheskih kompetencij kadrovogo rezerva [Specificity and effectiveness of the programs for the development of managerial competencies of personnel reserve]. *Vyshee Obrazovanie v Rossii*, (11), 134–143. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-134-143>
8. Parfenova, D. A. (2019). Gosudarstvennye korporacii i ih rol' v vozrozhdenii i modernizacii rossijskoj promyshlennosti (na primere gosudarstvennoj korporacii «Rosteh») [State corporations and their role in the revival and modernization of Russian industry (on the example of the state Corporation «Rostec»)]. *Via Scientiarum — Doroga Znaniy*, (2), 40–45.
9. Tadayoni, R., Henten, A., & Sørensen, J. (2018). Mobile communications — On standards, classifications and generations. *Telecommunications Policy*, 42(3), 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.01.001>
10. Williams, I., Falch, M., & Tadayoni, R. (2018). Internationalization of e-government services. *11th CMI International Conference, 2018: Prospects and Challenges Towards Developing a Digital Economy within the EU*, Article 8624828, 19–31. <https://doi.org/10.1109/PCTDDE.2018.8624828>

Сведения об авторах:

Савоськин А. В.* — доктор юридических наук, доцент, заведующий кафедрой конституционного и международного права Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия.

savoskinav@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-7112-6845

Рожкова Н. А. — магистрант Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия.

Information about the authors:

Alexander V. Savoskin* — Dr. Sci. in Law, Associate Professor, Head of Constitutional Law Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia.

savoskinav@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-7112-6845

Natalia A. Rozhkova — Master Student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia.