

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Боввен Татьяна Григорьевна

РИСКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ТНК
В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

5.2.5. Мировая экономика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Бунич Галина Алексеевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2023

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методологические основы деятельности транснациональных корпораций в национальных экономиках	16
1.1 Формы и виды деятельности транснациональных корпораций в национальных экономиках.....	16
1.2 Факторы и механизмы трансформации деятельности транснациональных корпораций.....	34
1.3 Инструменты государственного регулирования деятельности транснациональных корпораций в странах пребывания	43
Глава 2 Современные аспекты деятельности энергетических транснациональных корпораций в российской экономике в условиях цифровизации	59
2.1 Исследование особенностей деятельности энергетических транснациональных корпораций в Российской Федерации	59
2.2 Сравнительный анализ особенностей функционирования транснациональных корпораций в России и мире в условиях цифровой трансформации.....	73
2.3 Риски деятельности энергетических транснациональных корпораций, обусловленные цифровой трансформацией российской экономики	88
Глава 3 Формирование методов минимизации рисков деятельности энергетических транснациональных корпораций в условиях цифровизации российской экономики.....	105
3.1 Стратегические механизмы нейтрализации рисков цифровой трансформации деятельности транснациональных корпораций	105
3.2 Применение цифровых технологий для сокращения рисков деятельности энергетических транснациональных корпораций	120

3.3 Разработка интегрированной системы управления рисками цифровой трансформации деятельности транснациональных корпораций	135
Заключение	163
Список сокращений и условных обозначений.....	167
Словарь терминов.....	168
Список литературы	169
Список иллюстративного материала.....	193
Приложение А Блок-схемы процессов для идентификации рисков.....	197
Приложение Б Расчетные таблицы	199

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильной геополитической ситуации и введения экономических санкций роль транснациональных корпораций (далее – ТНК) и качество их взаимодействия с государством является ключевой для российской экономики.

Развитие деятельности транснациональных корпораций происходит в условиях и под воздействием процесса глобализации экономики, охватившего весь мир. В конечном счете, сами транснациональные корпорации могут рассматриваться как продукт глобализации экономики. В современных условиях ТНК выступают не просто автономной подсистемой в экономике, но также являются ключевым катализатором глобализационных процессов. Им отводится решающая роль в трансформации национальных экономических систем и мировой экономики в целом.

Современной мировой экономике присущи системные эволюционные преобразования, характеризующиеся включением в международную интеграцию всех национальных экономических субъектов на международном уровне (как в деструктивном формате, так и в позитивном), с учетом санкционных ограничений. Результатом текущих структурных преобразований является принципиально новое экономическое пространство, в котором функционируют и развиваются ТНК. Деятельность отечественных и иностранных энергетических ТНК играет сегодня лидирующую роль в обеспечении устойчивого функционирования суверенных экономических систем. Транснациональные корпорации оказывают оздоравливающее действие на экономику государства-реципиента, устраняя нестабильность экономической конъюнктуры. В значительной степени это связано с тем, что энергетические ТНК осуществляют международные научно-технические, сервисные, торгово-сбытовые, производственные и иные операции с возможностью более широкого взаимодействия и обеспечивают движение и эффективное использования кредитного капитала. При этом стоит выделить

одну существенную проблему. Она заключается в том, что при усилении нерегулируемого присутствия транснациональных корпораций, кризис в экономике принимающего государства часто усугубляется. Еще одна проблема сводится к отсутствию гармонии интересов транснациональных корпораций и национальной экономики.

В экономике Российской Федерации сложились такие условия, при которых российские и иностранные транснациональные корпорации могут стать драйверами экономического роста, повысить конкурентоспособность экономики на мировой арене, обеспечить более эффективное ее функционирование и системную трансформацию. Решение перечисленных задач в условиях финансово-промышленных групп и естественных монополий, функционирующих в России, достаточно сложно несмотря на то, что в них сконцентрированы внушительные ресурсы.

В связи с вышеуказанными факторами и проблемами стратегии поведения транснациональных корпораций варьируются в зависимости от отношения к ним государства, уровня его экономического и институционального развития.

Современным трендом трансформации глобальной и национальных экономик является цифровизация, что обуславливает трансформацию деятельности энергетических ТНК. ТНК являются главной сферой развития НИОКР, предполагающего использование цифровых технологий во всех сферах финансово-экономической деятельности: производственной, инновационной, сервисной, торгово-сбытовой и других.

Цифровизация деятельности энергетических ТНК обуславливает поиск новых методов системы перераспределения финансовых ресурсов, управления рисками, инновации в производственной и сбытовой деятельности ТНК.

Развитие цифровой трансформации является определяющим направлением развития в деятельности российских энергетических ТНК. Но многие из них не располагают комплексными программами цифровизации, а применяют иностранные пилотные разработки, предусматривающие

отдельные цифровые решения. Для национальных ТНК характерны востребованные цифровые технологии. В качестве примера можно привести роботизацию, чат-боты, искусственный интеллект. Внедренные продукты цифровизации оказывают непосредственное влияние как на развитие ТНК, так и на экономику в целом, что отражается в необходимости введения соответствующих эффективных процедур риск-менеджмента ТНК.

Цифровая трансформация российских энергетических ТНК – это многогранный структурный процесс, который представляет собой внедрение инновационных технологий на различных стадиях производственного бизнес-процесса, а также в соответствующих системах управления на уровне материнской компании.

Трансформация деятельности энергетических ТНК в условиях цифровизации является одним из ключевых этапов процесса системных преобразований мировой экономики, включающего следующие виды:

- автоматизация бизнес-процессов – применение технических и инновационных средств для передачи контроля и менеджмента производственным процессом от сотрудника к машине/роботу, что в большинстве случаев, вызывает увеличение точности и скорости производственных, сбытовых, закупочных и других процессов;

- информатизация – применение кибернетических методов управления бизнес-процессами, а также различных инновационных технологий для улучшения информационных связей между филиалами энергетических ТНК, производственными, сбытовыми и пр. процессами и массивами данных.

Цифровая трансформация деятельности – это комплексная система преобразований, происходящих в энергетических ТНК, включая цифровизацию бизнес-процессов и усовершенствование продукции на основе новых технологических мощностей. Цифровая трансформация ТНК представляет собой не только цифровизацию отдельных бизнес-процессов ТНК, но и усовершенствование организационных структур компании, разработку цифровой бизнес-культуры среди сотрудников.

Основным триггером цифровой трансформации энергетических ТНК являются технологические достижения также и в других сферах – IT индустрии, коммерции, способствующие автоматизации и информатизации процессов в энергетической отрасли, что, безусловно, способствует появлению новых рисков в деятельности ТНК и рисков со стороны ТНК для суверенных экономик.

Генерируемые риски цифровой трансформации деятельности энергетических ТНК становятся глобальной тенденцией, требующей детального анализа и формирования принципов и механизмов выявления, идентификации и эффективного управления.

В связи с этим актуально проведение исследований в сфере управления рисками в условиях цифровой трансформации деятельности энергетических ТНК в суверенных экономиках.

Из вышесказанного вытекает необходимость в дальнейшей научной проработке вопросов и ключевых аспектов взаимодействия энергетических транснациональных корпораций с иными подсистемами и субъектами экономики в контексте разработки эффективного механизма оптимизации рисков, возникающих в результате цифровизации деятельности ТНК.

Степень разработанности темы исследования. Методологическую базу настоящего исследования составили труды и разработки иностранных и российских авторов, посвященные актуальным проблемам ТНК в новых условиях масштабной трансформации экономики.

В работе использованы труды основоположников концепций, посвященные экономической сущности ТНК: Е. Кольде, Р. Верной, Дж. Бермана, Р. Робинсона, Г. Перлмуттера, Дж. Файервизера, Р. Мэттьюза и др.

Исследованием процессов эволюции и трансформации деятельности ТНК занимались такие известные иностранные исследователи: Р. Барнет, П. Бакли, К. Акаману, Дж. Диболд, Дж. Даннинг, Дж. Гэлбрейт, У. Думсз, П. Дракер, Р. Коуз, М. Кессон, П. Линдерт, Е. Лернд, Р. Мюллер,

Дж. Мак-Дональд, П. Нуэно, Ф. Никкерброккер, Р. Нарулла, Г. Паркер, Л. Тернер, Дж. Стопфорд, Р. Стобаух, Б. Скотт, С. Рольфе, А. Рагмен, Л. Уэллс, М. Уилкинс, Н. Худ, К. Христенсен, М. Хольман, С. Янг, А. Чандлер и др. Изучением вопросов, связанных с экономической эффективностью ТНК, занимались такие учёные: Б. Густавсон, Дж. Биркиншов, С. Джошал, К. Бартлетт, Г. Джинтис, И. ван Ставерен, А. Штутцер.

Большой вклад в исследование стратегий иностранной экспансии транснациональных корпораций внесен учеными западной научной школы: Р. Дафт, Р. Нортона, Т. Левит, Р. Лакруа, П. Кругман, Ф. Котлер, Ч. Киндлебергер, М. Кафельс, Д. Каплан, М. Портер, К. Омае, Д. Стиглиц, Д. Чампи, М. Хаммер, М. Хамел, С. Хаймер, Э. Тоффлер, К.К. Праха-лад и др.

Предпосылки появления транснациональных корпораций исследовали представители марксистской школы. В.И. Ленин уделял важное значение процессу централизации и концентрации капитала и производства, ставшее предпосылкой формирования транснациональных и национальных систем. Советской школой экономистов транснациональные корпорации рассматривались в качестве закономерного результата развития производительных сил капитализма.

Изучением влияния глобализации на развитие ТНК занимались такие советские и российские ученые-экономисты: И.Т. Артемьев, Ю.В. Аджубей, Л.И. Абалкин, В.Н. Андрианов, Е.Ф. Авдокушин, А.З. Астапович, А.С. Булатов, В.И. Бархатов, В.И. Грязнов, С.Ю. Глазьев, С.И. Долгов, М.Г. Десягин, Э.Г. Кочетов, Е.В. Сапир, В.П. Колесов, А.А.Ковалевский, А.М. Либман, В.В. Перская, В.Л. Сельцовский, С.Н. Сильвестров, Ю.В. Шишков, Р.И. Хасбулатов, Г.Г. Чибриков, А.Ю. Юданов, М.А. Эскиндаров и др.

Несмотря на достаточно глубокую проработку феномена транснациональных корпораций, не до конца решенными остаются проблемы, связанные с методическим и теоретическим обоснованием развития транснациональных корпораций в изменившихся условиях. Достаточно

динамичные изменения в деятельности энергетических ТНК отмечаются как во внутренней, так и во внешней среде. Глобальные преобразования экономики влияют на транснациональные корпорации самым непосредственным образом, стимулируя к корректировке стратегий их деятельности в зависимости от страны пребывания.

В экономической науке до сих пор не сформировалась единая теоретическая концепция, описывающая механизм воздействия ТНК с иными подсистемами и субъектами мировой экономики. Также в современной науке не объяснено влияние цифровизации на трансформацию деятельности транснациональных корпораций. В теории не сложилось однозначного понимания механизмов риск-менеджмента ТНК, а также построения эффективной системы риск-менеджмента в части операционных рисков ТНК, связанных с цифровизацией экономики. Все вышесказанное обуславливает актуальность и значимость исследования.

Целью исследования является разработка методов управления рисками в условиях трансформации деятельности энергетических ТНК в российской экономике.

Для достижения данной цели в ходе исследования были поставлены следующие **задачи**:

- конкретизировать терминологический аппарат, связанный с деятельностью ТНК в условиях цифровой трансформации национальных экономик;

- систематизировать формы и виды деятельности транснациональных корпораций в новых социально-экономических условиях глобальной и национальных экономик, уточнить классификацию стратегий поведения ТНК в странах различного уровня экономического развития и механизмы трансформации деятельности энергетических ТНК;

- раскрыть специфику и особенности функционирования энергетических ТНК в России и в мире в условиях цифровизации и

разработать методику идентификации и классификации рисков деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации;

- выявить зависимость операционных рисков энергетических ТНК от процессов цифровизации российской экономики на основе сравнения индекса цифровизации экономики Российской Федерации и динамики рыночной капитализации энергетических ТНК;

- разработать методические рекомендации управления рисками бизнес-процессов энергетических ТНК в условиях цифровизации российской экономики с учетом предварительного анализа текущих рисков энергетических ТНК.

Объектом исследования являются российские энергетические транснациональные корпорации как сложные экономические институты цифровой экономики.

Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений энергетических транснациональных корпораций Российской Федерации в условиях цифровой трансформации суверенной экономики.

Область исследования диссертации соответствует п. 4. «Интернационализация и глобализация экономических процессов», п. 12. «Международный бизнес. Деятельность транснациональных компаний реального и финансового сектора» Паспорта научной специальности 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки).

Теоретическая основа работы включает труды иностранных и отечественных исследователей в сфере деятельности транснациональных корпораций, внешней торговли, финансов, цифровизации, управления рисками.

Методология и методы исследования охватывает два подхода к анализу объекта работы – функциональный и системный. В ходе работы использовались разные взаимодополняющие методологические подходы, позволившие реализовать цель исследования. Выводы диссертационного исследования получили обоснование благодаря следующим методам и

приемам научного исследования: сравнения, группировки, систематизации, научной абстракции, наблюдения, аналогии, экономико-математических методов, методы матричного, логического, финансового, статистического и экономического анализа.

Информационная база исследования включает аналитические и статистические материалы рейтингового агентства «Эксперт РА», информационно-аналитические записки Минэкономразвития Российской Федерации в области эффективности деятельности корпораций, аудиторские заключения энергетических корпораций, исследования аудиторско-консалтинговых компаний KPMG и PWC, нормативно-правовые документы, справочные материалы научно-практических семинаров и конференций международного и всероссийского уровня, официальные информационные интернет-источники.

Научная новизна исследования заключается в модернизации теоретических и методических механизмов выявления, минимизации, управления рисками в рамках цифровых преобразований работы энергетических ТНК в Российской Федерации.

Теоретическая значимость работы заключается в усовершенствовании малоисследованного в науке направления по цифровой трансформации деятельности энергетических транснациональных корпораций в условиях цифровизации национальной экономики и генерации операционных рисков. Рекомендации и выводы, которые содержатся в диссертационной работе, обеспечивают научную систематизацию методологической, теоретической и практической базы деятельности транснациональных корпораций. Результатами исследования созданы предпосылки для последующей проработки проблем, связанных с риск-менеджментом деятельности транснациональных корпораций в условиях цифровизации экономики.

Практическая значимость работы состоит в опции применения сформулированных выводов, предлагаемых методов, разработанных

предложений и рекомендаций:

- российскими энергетическими транснациональными корпорациями в процессе разработки и внедрения систем риск-менеджмента, а также совершенствования внутренних бизнес-процессов;

- в учебном процессе для студентов вузов, обучающихся по финансовым направлениям, а также в системе подготовки научно-педагогических кадров и повышения квалификации специалистов риск-менеджмента, предоставляющих услуги управления рисками компаний;

- органами регулирования при стимулировании развития и роста ТНК в современных условиях цифровизации экономики Российской Федерации.

Положения, выносимые на защиту:

1) Актуализировано понятие ТНК: «Транснациональные корпорации – это экосистемы, объединяющие электронные платформы в соответствии с направлением деятельности, функционирующие на международном рынке, с центром принятия решений в стране базирования и филиалами в других странах». Предлагаемое понятие ТНК раскрывает современный механизм организации деятельности ТНК и трансформации их деятельности с учетом изменений в условиях цифровизации экономик стран пребывания филиалов ТНК (С. 16-24).

Сформировано и введено в научный оборот понятие «цифровые ТНК». Под цифровыми ТНК подразумеваются компании, оказывающие значительное влияние на глобальную экономику, в основе бизнеса которых лежат технологии, предоставляемые глобальными поставщиками цифровых и телекоммуникационных услуг (С. 35-42).

2) Систематизированы современные формы и виды деятельности ТНК, предложена методика классификации стратегии поведения ТНК в странах различного уровня социально-экономического развития, основанная на анализе деятельности ТНК с учетом экономических и социальных особенностей стран пребывания (С. 16-33).

3) Раскрыта специфика и особенности функционирования энергетических ТНК в России и в мире в условиях цифровизации, разработана методика идентификации и классификации основных рисков деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации (С. 59-104).

4) Выявлена зависимость операционных рисков энергетических ТНК от процессов цифровизации российской экономики на основе сравнения индекса цифровизации экономики Российской Федерации и динамики рыночной капитализации энергетических ТНК (С. 120-135).

5) Разработаны методические рекомендации по управлению рисками бизнес-процессов энергетических ТНК в условиях цифровизации российской экономики на основе предварительного анализа текущих рисков ТНК, позволяющие оптимизировать ресурсные возможности корпорации и учитывать вновь формирующиеся риски (С. 135-162).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования обеспечиваются за счет качественного анализа выявленных закономерностей и фактов; репрезентативности эмпирической и информационной базы; использования статистических методов обработки информации; применения программных инструментов прикладных программ Visio и Microsoft Excel; использования материалов официальных источников.

Обоснованность результатов исследования подтверждена критически проработанными методическими позициями по теме диссертационной работы; публикациями в научных изданиях, в т.ч. включенных в перечень ВАК Минобрнауки России; обсуждением результатов на научно-практических конференциях.

Основные результаты исследования представлены автором на следующих научных конференциях: на Международной научно-практической конференции «Финансово-экономическая реальность: вызовы и возможности» (Москва, Финансовый университет, 18 декабря 2020 г.); на VII International Multidisciplinary Conference «Prospects and Key Tendencies of Science in Contemporary World» (г. Мадрид, Испания, Издательство

«Интернаука», 24 мая 2021 г.); на II Международной научно-практической конференции «Финансово-экономическая реальность – 2021» (Москва, Финансовый университет, 28 октября 2021 г.); на VI Ежегодной международной научно-практической конференции «Красавинские чтения» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2021 г.); на LXXVI Международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке» (Москва, Издательство «Интернаука», 21 августа 2022 г.)

Материалы диссертации применяются в практической деятельности ООО «Кэпт Налоги и Консультирование» при оценке эффективности системы управления рисками компаний энергетического комплекса. Предложенная методика позволяет усовершенствовать текущие механизмы риск-менеджмента ТНК с учетом влияния возникающих рисков от внедрения цифровых решений, автоматизации деятельности в разрезе основных бизнес-процессов компании. Основные положения и выводы диссертации применяются ООО «Кэпт Налоги и Консультирование» в рамках оказания консультационных услуг по управлению рисками и усовершенствованию системы внутреннего контроля, корпоративного управления компаниям энергетического комплекса.

Материалы исследования используются Департаментом мировых финансов Факультета международных экономических отношений ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебных дисциплин «Мировые финансы» и «Международный опыт финансирования и регулирования деятельности корпораций».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 7 публикациях общим объемом 4,7 п.л. (авторский объем – 3,05 п.л.), в том числе 5 работ общим объемом 3,8 п.л. (авторский объем –

2,35 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, словаря терминов, списка литературы, включающего 201 наименование, списка иллюстративного материала. Текст диссертации изложен на 200 страницах, включает 29 рисунков и 24 таблицы.

Глава 1

Теоретико-методологические основы деятельности транснациональных корпораций в национальных экономиках

1.1 Формы и виды деятельности транснациональных корпораций в национальных экономиках

Формирование товарно-денежных отношений в мировом сообществе способствовало выделению отдельных субъектов хозяйственной деятельности, которые вели свою деятельность особенно эффективно и добивались значительных успехов путем развития собственного дела и использования всех доступных им ресурсов и рычагов давления. С развитием государственности и широкой сети суверенных территорий по всему миру данные субъекты экономических отношений, а точнее будет сказать, наиболее успешные и дальновидные из них, смогли выйти на новый уровень – международную торговлю. Однако функционировать на равных правах в разных странах им стало возможным только после образования империй, когда все мелкие государства мира стали провинциями гигантских центров власти [33].

Средние века снова породили колоссальное количество мелких государств, привнеся в мир феодализм, который снова сделал практически невозможной международную торговлю в том ключе, который так хотели субъекты данной деятельности – налоговые пошлины и проблематика пересечения границ практически полностью нивелировали возможность для эффективного развития межгосударственных торговых объединений. Впрочем, один объединительный фактор у средневековых королевств имелся – в качестве него выступала Католическая церковь. Поэтому первое по сути своей транснациональное учреждение было непосредственно связано с ней – речь идет о созданном в 1119 году Ордене Тамплиеров, которые чуть позже, в 1135 году стали выполнять банковские функции, имея множество

представительств в рамках подчинения центру. При всех своих плюсах, это существенно ударило по тем людям или организациям, которые занимались схожей деятельностью и были вынуждены ее ограничивать.

Новое время подарило европейской цивилизации обширные необжитые земли за океанами, а также возможность совершения дальних морских перевозок, что стало выгодным как для государств, так и для крупных владельцев предприятий и капиталов. Через восемь лет после открытия Колумбом Америки была основана первая в мире транснациональная корпорация Британская Ост-Индская торговая компания, которая наделила своих владельцев и английскую корону высокими доходами от морской торговли по всему миру. Основанные впоследствии другие торговые компании постепенно стали перехватывать инициативу в международной торговле и наделяться государственными функциями вплоть до ведения войны, эмиссии собственных денежных единиц и формирования колониальных владений. Это привело к тому, что гигантские корпорации европейских государств полностью вытеснили с еще до конца не сформированного мирового рынка средних торговцев и стали оказывать существенное влияние на внутреннюю экономику тех или иных стран [118].

Современные международные корпорации во многом схожи со своими историческими предшественниками. Безусловно, они напрямую не участвуют в вооруженных конфликтах, ведут расчеты по своим операциям в валюте, принятой на государственном или на межгосударственном уровне, однако степень их влияния на мировые процессы, а, тем более, на национальные экономики центральных (головных) и принимающих стран, является крайне высоким. Далее в работе будут рассмотрены основные формы и виды деятельности транснациональных корпораций на государственном уровне с оценкой степени их влияния на социальную и экономическую деятельность государств.

Исходя из определения, представленного в экономической энциклопедии, под транснациональной корпорацией понимается компания,

главным признаком формализации для которой являются международные операции, а именно, прямое зарубежное инвестирование [31]. Рассматривая понятие ТНК с позиции банковского дела, можно отметить, что под ТНК понимаются огромные с точки зрения размаха и объемов деятельности, а также с точки зрения воздействия на политическую обстановку в мире компании [41]. Таким образом, формат деятельности транснациональных корпораций преимущественно международный.

Причиной формирования понятия ТНК стало рассмотрение мандата деятельности ООН в отношении антимонопольной борьбы в развивающихся странах, осуществляемой на международном уровне. В результате этого, в 1974 году была создана так называемая «Группа 77», в которую вошли компании, которые, будучи очень схожими по структуре и принципам деятельности, имели некоторые специфические отличия от компаний развивающихся стран. Особенности стали наличие источника происхождения капитала и масштабы материально-технологической базы, которая задействовалась при выполнении и прикрытии операций, связанных с профессиональной деятельностью компании. Все это постепенно привело к исчезновению политических рамок, отделяющих монополии друг от друга, в результате чего возникли первые транснациональные корпорации, функционирующие на международном уровне. Организация Объединенных Наций определила ТНК как компании, которые функционируют и имеют свои управляемые филиалы (подразделения) на территории двух или более стран.

По мнению экспертов, компания может считаться транснациональной в том случае, если ее деятельность осуществляется не только на территории государства, где она базируется, но и за пределами последнего. Такое мнение нельзя считать полностью верным в силу определенных отличительных черт современного международного хозяйствующего субъекта. В этой связи целесообразным представляется выявление исторических признаков транснациональной корпорации для определения более верной и исчерпывающей ее трактовки.

Традиционно общность стран, в которых ведет свою деятельность любая транснациональная корпорация, принято разделять на две большие группы: «метрополии», в которых, непосредственно располагается головной офис, и «колонии» – принимающие страны, где располагаются либо производственные подразделения корпорации, либо ее точки сбыта. Аналогия с имперским порядком проведена здесь неслучайно, поскольку «неограниченная финансовая мощь некоторых компаний и секторов [транснациональных корпораций] торгово-промышленной деятельности используется для... воздействия на принятие политических решений..., что позволяет даже говорить о таком явлении как «корпоратократия» [138]. Под данным термином подразумевается власть крупных корпораций и их фактическую регуляцию международных экономических и зачастую политических взаимоотношений государств.

Словом «метрополия» можно обозначать, с одной стороны, компанию, формой деятельности которой в конкретной стране является базирование ее головного офиса, или саму «материнскую» страну. При использовании этого термина для определения страны головного офиса ТНК подразумевается особая форма взаимоотношения транснациональной корпорации со страной, в которой располагается ее управленческий и финансовый центр. По мнению М. Кордоса и С. Войтовича, любая транснациональная корпорация «по своей природе является национальной компанией» [174], поскольку так или иначе действует в интересах собственной «метрополии» и является инструментом осуществления ею собственной внешнеполитической деятельности [40]. Впрочем, точки зрения некоторых авторов расходятся. Так, А. Ефимов заявляет о том, что «материнские» страны базирования ТНК зачастую сталкиваются с несоблюдением «своими» транснациональными корпорациями собственной внешней политики, поскольку «лояльность по отношению к государству уходит, когда в другом месте возникают значимые возможности» [118]. В качестве примера автор приводит арабо-израильскую войну, когда американские энергетические ТНК в ультимативной форме

потребовали от действующего на тот момент президента США Р. Никсона прекратить снабжение оружием Израиля, в противном же случае они отказывались осуществлять заправку кораблей ВМФ США, руководствуясь опасениями перед возможностью потери своего влияния на арабском рынке. Здесь речь в большей степени идет о наделении качеством «метрополии» значением непосредственно ТНК.

В некоторых случаях возможна кооперация ТНК на национальном уровне с целью использования национальных ресурсов в своих целях и осуществления национальной политики (соответственно, в целях государства). Причем в основном отмечается отождествление деятельности транснациональных корпораций с деятельностью «материнских государств», осуществляемой в целях реализации национальной политики. Таким образом, форма участия ТНК в национальной экономике стран головного офиса характеризуется в первую очередь высокой степенью кооперации с политическим руководством страны, а также продвижению национальной экономики страны и ее идей на мировой рынок. Современное доминирование на рынке экономических моделей Соединенных Штатов непосредственно объясняется данным фактом – именно в связи с этим прослеживается особенная закономерность в виде связи между социально-экономическими процессами современности между США и Китаем в последние годы, и высокой степенью конкуренции американских и китайских компаний, в частности, в сфере ритейла, высоких технологий, автомобилестроения и т.д. [113].

Проведенный теоретический анализ позволяет структурировать полученную информацию в части понятий и характеристик ТНК, как показано в таблице 1.

Анализируя особенности авторских подходов к определению категории ТНК, важно подчеркнуть наличие следующих аспектов, с позиции которых следует рассматривать транснациональные корпорации:

- экономическая категория;

- организационно-экономический аспект;
- форма международной предпринимательской деятельности.

Таблица 1 – Авторские определения понятия ТНК

Определение	Автор	Источник
Под ТНК понимается компания, главным признаком формализации для которой являются международные операции, а именно, прямое зарубежное инвестирование	Кураков Л. П.	Большой экономический энциклопедический словарь
Под ТНК понимаются огромные с точки зрения размаха и объемов деятельности, а также с точки зрения воздействия на политическую обстановку в мире компании	Вулфел Ч. Дж.	Энциклопедия банковского дела и финансового
Неограниченная финансовая мощь некоторых компаний и секторов [транснациональных корпораций] торгово-промышленной деятельности используется для... воздействия на принятие политических решений..., что позволяет даже говорить о таком явлении как «корпоратократия»	Селиванов А.И.	Геополитические и геоэкономические причины коррупции в России
Любая транснациональная корпорация по своей природе является национальной компанией	Kordos M.	Transnational corporations in the global world economic
Поскольку так или иначе ТНК действует в интересах собственной «метрополии» и является инструментом осуществления ею собственной внешнеполитической деятельности, ТНК по своей природе является национальной компанией	Войтович С.А.	Принципы международно-правового регулирования межгосударственных экономических отношений
«Материнские» страны базирования ТНК зачастую сталкиваются с несоблюдением «своими» транснациональными корпорациями собственной внешней политики, поскольку «лояльность по отношению к своему государству быстро исчезает, когда в другом месте открываются большие возможности»	Ефимов А.А.	Позитивные и негативные последствия деятельности транснациональных корпораций
Мысль о необходимости создания корпораций, выступающей в качестве обособленного субъекта права (наделенного определенными полномочиями и обязанностями) сформулирована касаясь муниципий, то есть местных общин, которые обладали хозяйственной самостоятельностью	Суворов Н. С.	О юридических лицах по римскому праву
ТНК – организация, которые выполняет функции вне государства, где она зарегистрирована. Обычно филиалы такой организации размещены в нескольких государствах, что формирует сеть филиалов, относящихся к одной организации	Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.	Современный экономический словарь
ТНК имеет несколько ключевых характеристик. В первую очередь это размещение в нескольких государствах, где учреждены филиалы и производственные мощности. Далее следует масштаб, которого сумела достичь организация, минимальное зарубежное участие при выпуске товаров или услуг	Владимирова И. Г.	Исследование уровня транснационализации компаний

Источник: составлено автором по материалам [31; 41; 67; 70; 109; 116; 138; 174].

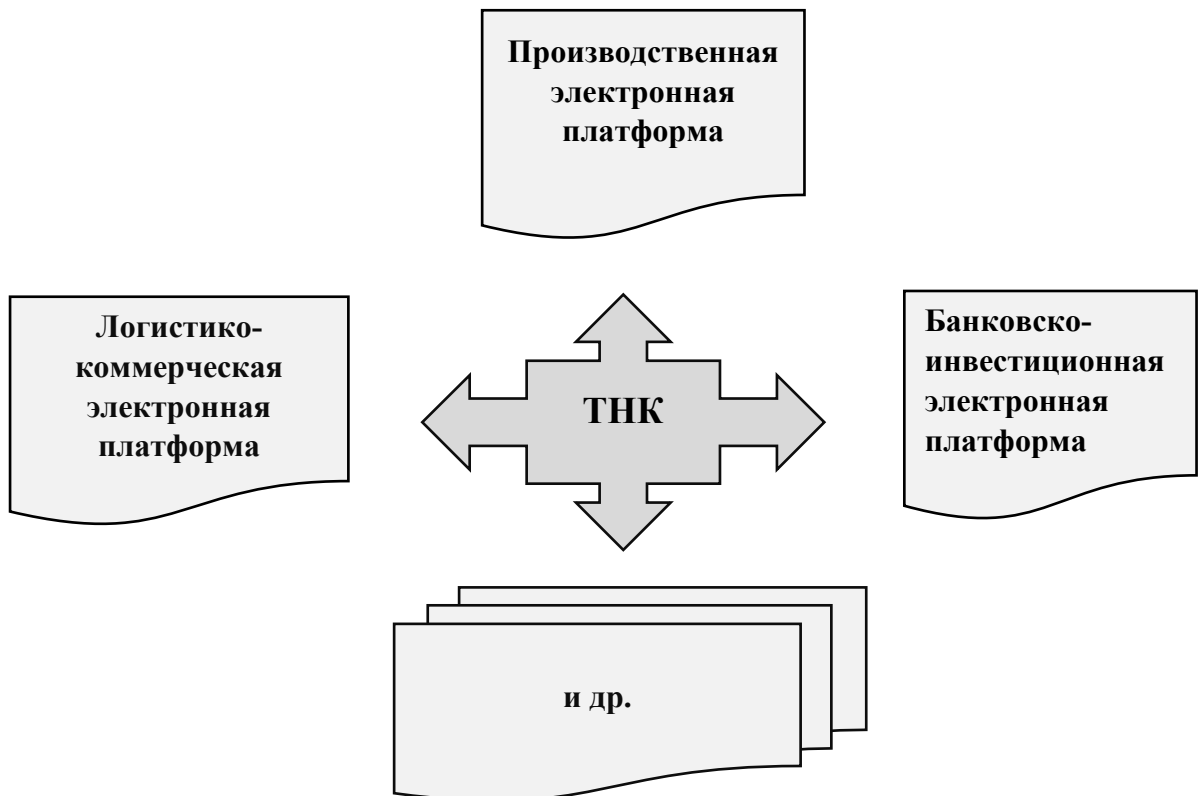
Первый аспект предусматривает рассмотрение экономических процессов и явлений, свойственных современному этапу развития производственной деятельности. Второй аспект подразумевает, что под ТНК понимаются частные АО, структура которых предполагает объединения головной компании и ее филиалов, расположенных соответственно в материнской и других странах. Третий аспект характеризует ТНК как способ ведения предпринимательства, в основе которого лежит производственная деятельность, осуществляемая на международном уровне.

По результатам теоретического осмысления феномена ТНК приходим к умозаключению, что понятие транснациональной корпорации следует рассматривать как сложную самоорганизующуюся, саморегулирующуюся и саморазвивающуюся систему. Основной характеристикой такой системы является динамичность и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию.

ТНК, как финансово-экономический институт, наиболее капитализированный и технологически инновационный, в условиях развития цифровых технологий, уже сегодня интегрирует в единую систему цифровые платформы, обеспечивающие эффективную деятельность корпорации: производственную, банковско-финансовую, коммерческо-логистическую и др., что отражено на рисунке 1.

Количество элементов экосистемы ТНК, их виды, ранжирование зависят от вида деятельности ТНК и не являются исчерпывающим. По мере развития деятельности ТНК в условиях цифровой экономики, разновидности электронных платформ и их количество будет увеличиваться.

В связи с вышеуказанными характеристиками целесообразно определить ТНК как самодостаточную экосистему на уровне глобальной экономики.



Источник: составлено автором.
Рисунок 1 – Элементы экосистемы ТНК

Определение экосистем бизнес позаимствовал из биологии. Этот термин в 1930-х годах ввел британский ботаник Артур Тэнсли. Экосистемой он назвал локальные сообщества организмов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям.

Факторами формирования транснациональных экосистем являются: развитие процессов цифровизации бизнеса и государственного управления, национальных и мировой экономики; обеспечение конкурентоспособности и инновационного развития; стратегическое повышение прибыли и рентабельности; ускорение движение капитала и расчетов; специализация и интеграция производства и др., что отражено на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Факторы формирования транснациональных экосистем

Ранее указанные факторы определили следующую трактовку понятия ТНК: *Транснациональные корпорации – это экосистемы, объединяющие электронные платформы в соответствии с направлением деятельности, функционирующие на международном рынке, с центром принятия решений в государстве размещения и отделениях, расположенных в других государствах.*

Рассмотрим также вопрос о формах и методах влияния транснациональных корпораций на национальную экономику принимающих стран.

В настоящее время в результате деятельности ТНК доминирующее место в ВЭД отводится не внешней торговле, а управлению выпуском продукции (услуг) и реализации на зарубежных площадках, поскольку весь объем организованных таким образом продаж превышает объем мирового экспорта, который превращается во внутрифирменную торговлю между

филиалами. При этом различают несколько стандартизированных форм участия ТНК в национальной экономике государства, что обуславливает, в первую очередь, разделение их интеграции на горизонтальную и вертикальную. В зависимости от вида деятельности ТНК руководство компании определяет собственный путь развития в рамках вида интеграции для конкретной страны [33].

Традиционным считается тип горизонтально интегрированной ТНК. Как правило, такого типа реализации требуют ненаукоемкие и стандартные в использовании позиции товаров. При этом компания дает возможность представителям из принимающей страны определенный путь для вхождения в систему ТНК, в первую очередь, с помощью прямых инвестиций. Однако, по мнению экспертов Конференции ООН по торговле и развитию (далее – ЮНКТАД), прямые иностранные инвестиции не являются единственным инструментом, с помощью которого можно добиться права управления иностранным подразделением. Последнее может быть достигнуто также при помощи дополнительных соглашений, договоров и сделок об отношениях между сторонами, к каковым относится франчайзинг. Франчайзинг сегодня является одной из наиболее распространенных взаимоотношений в формате узконаправленной ТНК, характеризующейся широкой популярностью собственного бренда, его известностью по ключевым знакам или слоганам. Одним из самых ярких примеров является ТНК «McDonald's», широко известная по всему миру, филиалы которой в рамках франчайзинга открыты во множестве стран и городов, причем нередко представлены по несколько единиц на один населенный пункт.

Вертикальная интеграционная система подразумевает более сложные взаимоотношения между субъектами транснациональных корпораций, особенно в контексте разделения производства. Такое распределение деятельности существует в виде производства отдельных изделий, зачастую комплектующих, поставляемых в другие страны, где расположены филиалы данной ТНК по их переработке с дальнейшей реализацией продукции. Эта

система используется в том случае, когда определенный товар особой сложности производства или особых габаритов имеет высокий спрос в стране реализации продукции, и ТНК с целью оптимизации расходов размещает в ней конечные пункты по сборке и продаже своей продукции. Таким способом происходит классическое стремление ТНК к удешевлению производства с целью получения большей прибыли при сохранении качества товара. Для сокращения расходов ТНК традиционно используется фактор более дешевой рабочей силы, которой располагают отдельные государства. Как следствие, ТНК осуществляют влияние на национальные экономики преимущественно развивающихся стран, имеющих слабоструктурированную систему ведения хозяйственной деятельности: в рамках государственной политики существенно опускается порог минимального размера оплаты труда с целью привлечения производств ТНК [34].

Такая система является стандартной для автомобильного сектора производства. Можно привести пример японской ТНК «Toyota», которая производит комплектующие для своих автомобилей и отправляет их в Российскую Федерацию как принимающую страну. Автомобили отечественной сборки существенно дешевле для российского потребителя, поэтому рыночный спрос и, как следствие, доходы ТНК возрастают.

В качестве другого примера можно рассмотреть экономическую модель Вьетнама как одной из ведущих стран новой индустриальной экономики НИС, активно принимающей на своей территории ТНК, например, в отраслях легкой промышленности, обувного производства и т.д. Вьетнам активно привлекает прямые иностранные инвестиции в отечественные предприятия, не получая никакой доли с прибыли ТНК. Предприятия, полностью созданные на основе зарубежной собственности, имеют максимально длительные перспективы функционирования, чем вызывают интерес участия в их деятельности со стороны крупных ТНК. При этом отсутствие прибыли у предприятий не является полноценно негативным фактором для экономики Вьетнама как принимающей стороны.

Макроэкономический выигрыш состоит в обеспечении постоянно растущего населения рабочими местами и росте налоговых поступлений. Именно благодаря приоритету в выборе подобной формы влияния ТНК на внутреннюю экономическую ситуацию Вьетнама в последние годы количество сделок экономических субъектов со 100%-ми прямыми иностранными инвестициями в производство на территории Вьетнама выросло в процентном соотношении более чем на 80% от числа общих сделок с зарубежными фирмами [109].

Исследования преимуществ и недостатков влияния политики транснациональных корпораций на экономику стран, в которых представлены их офисы и филиалы, приводят к неоднозначным результатам, поскольку оценка данного фактора не может в полной мере стать определяющей в принятии решения о вовлечении ТНК в экономику той или иной страны. При оценке влияния ТНК на национальные экономики стран принято различать три критерия: общее влияние, преимущества для принимающей экономики и преимущества для «метрополии». Главным положительным фактором создания так называемого общего блага можно назвать ориентацию транснациональных компаний на выпуск собственных товаров, их заинтересованность в повышении спроса, что делает производство и реализацию некими «акселераторами» дальнейшего роста системы мирового хозяйствования. На этом, впрочем, положительные стороны общего влияния заканчиваются, при том, что отрицательных элементов на данном этапе значительно больше. Речь идет как об ограничениях для ведения независимой внешнеэкономической политики обоими типами стран, так и трудностях во осуществлении избранного внешнеполитического курса, на который, как уже было указано выше, ТНК способны влиять весьма эффективно.

Целесообразно предметно рассмотреть вопрос о влиянии ТНК на национальную экономику стран головного офиса. Среди множества положительных факторов наиболее весомым выступает фактическое доминирование стран, в которых зарегистрированы штаб-квартиры

крупнейших транснациональных компаний. В рейтинге ТНК на начало 2020 года семь из десяти первых строк занимают американские компании и две – китайские, что характеризует обе эти экономики как ведущие мировые хозяйственно-финансовые системы, в чем немалая заслуга непосредственно самих транснациональных корпораций [45]. Не менее важным плюсом расположения центрального офиса какой-либо ТНК в стране является факт налогового резидентства компании, ее владельцев и топ-менеджеров, что приносит государству солидный доход. Существенную роль играет также так называемый «приток умов», т.е. повышение интереса специалистов и ученых к работе на территории государства-«метрополии» ТНК с последующей их натурализацией, благоприятной для данных стран. Перенос вредных производств ТНК в другие страны важен для преодоления экологических проблем в метрополиях.

Негативные последствия деятельности ТНК в стране расположения головного офиса состоят прежде всего в точечном ущербе для национальной экономики. В первую очередь страдает общество из-за сокращения количества рабочих мест при переносе производственных предприятий и пунктов реализации, что приводит к росту безработицы, снижению налоговых поступлений в бюджет (что, впрочем, частично компенсируется налогом на прибыль компаний). Ввиду развития ТНК в рамках базирования без каких-либо промышленных предприятий, «Материнские» страны, из которых выводятся производства ТНК, в особенности те из них, которые не являются экономическими сверхгигантами, в итоге полностью деиндустриализируются (впрочем, этот момент весьма спорный с точки зрения качественной оценки данного явления). Зачастую государства становятся заложниками доходов, получаемых от ТНК: при отсутствии собственного производства национальная экономика страны головного офиса попадает в зависимость от степени стабильности финансово-экономической ситуации внутри базирующихся на ее территории ТНК. Одновременно с притоком умов происходит также и их отток: большое количество граждан страны, в

частности, специалистов высшего класса, переезжает в филиалы транснациональных корпораций других стран, часто отказываясь от гражданства «метрополии» или от ведения профессиональной деятельности на ее территории. Таким образом, перечень отрицательных факторов значительно шире, чем положительных, однако многие из них все же не столь весомы. Противоречиво также влияние ТНК на экономическую ситуацию в принимающих странах. К положительным явлениям относят внедрение новаторских экономических моделей в странах с развивающейся экономикой. ТНК оказывают серьезное воздействие на правовую систему, инициируя пересмотр законодательной базы в сфере инвестиций, собственности и хозяйственного права. Это, в свою очередь, приводит к повышению прозрачности национальной экономики, улучшению инвестиционного климата в стране, привлечению новых инвесторов. Благодаря деятельности ТНК в принимающих странах увеличиваются бюджетные поступления, а также, что хорошо видно на примере стран НИС, снижается уровень безработицы. Значительно повышается статус принимающего государства во внешней политике и экономических связях. Получают широкое распространение программы подготовки квалифицированных кадров. Под влиянием конкуренции национальные компании вынуждены совершенствовать производственные отношения, модернизировать технологические процессы, повышать качество продукции несмотря на значительные затраты материальных ресурсов и времени [57].

При всех положительных аспектах влияния ТНК на национальные экономики принимающих стран существует и ряд минусов, которые во многом создают угрозу национальной безопасности таких государств. К таковым относят несоответствие интересов ТНК и государства. ТНК в виду огромных масштабов деятельности и влияния могут способствовать противодействию реализации национальной политики принимающего государства, дезорганизации внешнеэкономических связей. В арсенале ТНК имеются инструменты монопольного влияния на рынок, например, путем

искусственного завышения цен для получения сверхприбылей. Также деятельность ТНК направлено на использование природных и трудовых ресурсов. ТНК способны на навязывание принимающей стране и ее хозяйствующим субъектам антиперспективных направлений развития, вытеснение национального бизнеса из различных сфер деятельности, что способно стать фатальным для государства в случае ухода с рынка одной или нескольких ТНК-монополистов.

Преимущества и недостатки влияния ТНК на национальные экономики подробно и структурированно представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки влияния ТНК на национальные экономики

Страна базирования головного офиса ТНК	Страна непосредственного пребывания ТНК
Преимущества	
Доходы, получаемые компанией, превышают расходы; Окружающая среда меньше подвергается негативному влиянию факторов производства; Развитие научной среды благодаря привлечению ее представителей	Стимулирование роста основных экономических показателей; Стабильное пополнение бюджета за счет налогов и отчислений; Рост количества рабочих мест; Успешное внедрение инноваций в производственный процесс; Улучшение инвестиционного климата, привлечение зарубежных инвесторов; Совершенствование материально-технической базы; Привлечение квалифицированных кадров; Повышение уровня жизни граждан
Недостатки	
Уменьшение количества квалифицированных кадров в головной компании, связанное с утечкой кадров за границу; Снижение налоговых поступлений; Сокращение занятости, влекущее за собой обострение ситуации в обществе, возможные конфликты на почве межнациональных разногласий; Деиндустриализация стран; Удорожание финансовых и прочих непроизводственных услуг	Усиление конкуренции с местными компаниями; Негативное воздействие производства на природную среду; Ослабление экономического и политического влияния государства и усиление роли ТНК в стране; Монополизация деятельности ТНК на рынке Превышение интересов ТНК над национальными при формировании законодательной базы; Возникновение угрозы национальной безопасности

Источник: составлено автором.

Стратегии поведения транснациональных корпораций варьируются в зависимости от отношения к ней государства, в котором представлена данная транснациональная корпорация, уровнем его экономического и социального развития.

В таблице 3 охарактеризованы стратегии поведения ТНК в экономически развитых, среднеразвитых и развивающихся странах. Представленные факты характеризуют тенденции последнего десятилетия вплоть до сегодняшнего дня.

Таблица 3 – Стратегии поведения ТНК в странах различного уровня развития

Уровень социально-экономического развития стран	Стратегии транснациональных корпораций
Экономически развитые страны	<p>Великие державы (США, Япония, ФРГ, Франция, Великобритания, Китай) – распространение головных офисов, перемещение наукоемких и высокотехнологичных производств на их территорию;</p> <p>Экономически высокоразвитые небольшие страны Западной Европы (Швейцария, Австрия, Бельгия и пр.) – распространение банковской сферы, инвестиционная привлекательность, размещение головных офисов;</p> <p>Страны «переселенческого капитализма» (Канада, Австралия, Израиль и пр.) – распространение крупных промышленных ТНК, как производств, так и головных офисов, подчеркивается факт второстепенности по отношению к «великим державам»</p>
Страны среднего уровня развития	<p>Среднеразвитые страны Западной и Южной Европы (Испания, Португалия, Греция и пр.) – стремление ТНК расширить свое влияние в данных странах под видом оказания финансовой и экономической поддержки данным странам, собственные ТНК ориентированы в первую очередь на слаборазвитые страны;</p> <p>Среднеразвитые страны Восточной Европы (Чехия, Словакия, Польша и пр.) – слабое развитие ТНК, отсутствие доминирующих местных ТНК, отсутствие головных офисов;</p> <p>Страны-нефтеэкспортеры (ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар и пр.) – привлекательность для ТНК ввиду высоких доходов на душу населения, кредитование, зависимость внутреннего рынка от колебаний цен, разделение региона на сферы влияния местных нефтяных корпораций и мировых нефтедобывающих ТНК</p>
Слаборазвитые / развивающиеся страны	<p>Ключевые страны (Бразилия, Мексика, Индия) – высокоразвитая система организации деятельности, вовлечение ТНК в процессы внутри самой страны, зарождение собственных ТНК, контроль ТНК всех ключевых отраслей хозяйства;</p> <p>Переселенческие страны раннего развития и зависимого капитализма (Аргентина, Уругвай и пр.) – инвестиционная привлекательность;</p> <p>Страны крупноанклавного развития капитализма (Венесуэла, Иран и пр.) – эксплуатация ТНК ресурсов данных государств, приток ПИИ;</p> <p>Страны новой индустриальной экономики (Страны Латинской Америки, Юго-восточной Азии и Юго-восточной Европы) – наибольший интерес со стороны ТНК с точки зрения дешевизны рабочей силы, расположение в них основной массы своих промышленных предприятий;</p> <p>Малые слаборазвитые страны – попытки ТНК повысить индустриальный потенциал стран с целью теоретической возможности вовлечения их в полной мере в мировые хозяйственные процессы</p>

Источник: составлено автором.

Влияние российских транснациональных корпораций на экономику Российской Федерации в целом благоприятно. Главные офисы ТНК, размещенные на территории нашей страны, в большинстве относятся к нефтегазовой отрасли. Согласно данным за 2019 год в список 100 крупнейших ТНК попали три российские компании – ПАО «Газпром», Глобальная энергетическая компания «Роснефть» и Нефтегазовая компания «Лукойл». Эти ТНК характеризуются высокой долей государственного участия в управлении, что не всегда благоприятно сказывается на их рыночном развитии.

Зарубежные ТНК, осуществляющие деятельность в России, представляют сферу ритейла, табачного, автомобильного производства и др., что показано в таблице 4.

Таблица 4 – Крупнейшие ТНК, представленные в Российской Федерации в 2020 году
В миллиардах рублей

Номер в рейтинге	Название	Выручка в Российской Федерации	Глобальная выручка	Доля российской выручки в мировой, проценты
1	Рено Россия, Автоваз/Groupe Renault	435,5	4026,4	10,8
2	Philip Morris International	333,3	1928,7	17,3
3	Volkswagen Group	330,9	18315,7	1
4	Leroy Merlin	311,5	1319,9	23,6
5	Ашан, Атак/Auchan Groupe	306	3365,1	9,1

Источник: составлено автором на основе [187; 188; 189; 190; 193].

В настоящее время Россия взяла курс на развитие национального производства, что постепенно приводит к уходу части транснациональных корпораций с российского рынка. Эта тенденция стала особенно заметной после введения двусторонних санкций формата Россия-Запад с 2014 года по настоящее время, существенно ограничивших экономическое взаимодействие, которое еще более ужесточилось после февраля 2022 года. Современная политика национализации производства ведет к тому, что доля

участия ТНК в российской экономике падает в то время, как роль малых иностранных предприятий и отечественных компаний возрастает.

Анализируя формы и методы влияния ТНК на процессы, проходящие в национальных экономиках стран головного офиса и принимающих стран, можно сделать вывод о том, что в настоящее время транснациональные корпорации являются носителями мощной экономической и политической силы, которую они способны применять в своих интересах. Данная ситуация не столь радикальна, какой была в Новое время или даже XX веке, однако и сегодня ТНК продолжают нести в себе деструктивную угрозу, даже несмотря на положительные стороны их деятельности. Для обеспечения безопасного функционирования ТНК в системе международных финансово-экономических отношений, снижения части риска от влияния транснациональных корпораций на национальные экономики стран требуется установление жестких регулятивных мер на межгосударственной основе, контролируемых специальными органами, под эгидой межправительственных организаций либо существующих сейчас (ООН, ВТО), либо созданных в будущем специально с целью деятельности по принуждению ТНК к соблюдению определенных норм и правил [123].

Проведенный анализ позволяет раскрыть экономическое содержание транснациональной корпорации и дать авторское определение, которое уточняет и дополняет существующие: транснациональные корпорации – это экосистемы, осуществляющие деятельность на международном рынке, с центром принятия решений в государстве размещения и с отделениями в других государствах, с учетом особенностей этих стран. Такой подход к содержанию термина «транснациональная корпорация» учитывает сущность данного института мирового финансового рынка, специфику, отличающую его от остальных компаний, подчеркивает важность организационно-экономического аспекта, формы международной предпринимательской деятельности. Сформулированное определение является отправной точкой дальнейшего исследования.

1.2 Факторы и механизмы трансформации деятельности транснациональных корпораций

Деятельность транснациональных компаний в мировой и отечественной экономике играет ключевую роль при формировании мировой финансовой системы. Количество ТНК постепенно увеличивается, что детерминировано воздействием глобализации. Среди других важных факторов повышения числа ТНК отметим:

- упрощение таможенных процедур, положительные тенденции валютной, финансовой и фискальной политики развитых стран;
- научно-технический прогресс;
- объединительные тенденции между компаниями;
- свобода обращения ресурсов в мире (от финансовых до интеллектуальных).

ТНК постепенно становятся главными субъектами мировой экономики. Они активно создают международные экономические связи, аккумулируя большую их часть в собственных интересах. ТНК ведут инвестиционную деятельность. Объем ежегодных вложений транснациональных корпораций варьируется в диапазоне 1-1,5 трлн долларов. Более того, такие корпорации участвуют в создании интеллектуального капитала. ТНК по праву считаются разработчиками инновационных продуктов, программного обеспечения, патентов. За счет новых идей они модернизируют и улучшают показатели производственного процесса [104].

Основным вектором нынешнего развития транснациональных компаний является цифровая трансформация бизнес-процессов, производственной и финансовой деятельности. Цифровизация деятельности корпораций – это процесс информатизации бизнес-процессов и автоматизации производства, благодаря которому снижается степень влияния человеческого фактора, а все необходимые данные преобразуются в электронную форму, что позволяет систематизировать и повысить уровень эффективности их

управления. Благодаря цифровизации информационные ресурсы становятся ключевым элементом ресурсного обеспечения хозяйственной деятельности предприятий, а информационный рынок – определяющим звеном рыночной инфраструктуры международной экономики.

Драйверами процесса трансформации и применения цифровых технологий транснациональными компаниями выступают факторы, описанные в таблице 5.

Таблица 5 – Основные драйверы развития процесса трансформации ТНК

Драйвер	Особенности
Автоматизация производственного процесса	Использование автоматизированных и роботизированных технологий, модернизация производственного цикла
Цифровое проектирование	Моделирование этапов производственного цикла с помощью цифровых решений
Виртуальное пространство	Предоставление оценки целесообразности реализации
Кросс-канальные сети	Использование цифровых решений коммуникаций для формирования эффективного взаимодействия с различными группами стейкхолдеров

Источник: составлено автором.

С развитием цифровой экономики происходят следующие преобразования в рамках деятельности ТНК:

- производственный процесс сопровождается формированием информационного фактора, который по своей значимости практически не уступает таким факторам, как финансовый или трудовой капитал;

- производственные затраты растут, что обуславливается регулярным удорожанием информационных технологий, которые задействуются при производстве; это приводит к снижению рентабельности деятельности ТНК;

- использование информационных технологий позволяет снизить транзакционные издержки, в том числе за счет возможности уменьшения числа контрагентов при осуществлении финансовых операций;

- роль трудового капитала и интеллектуальных ресурсов в производственном процессе регулярно возрастает.

Текущей тенденцией развития транснациональных компаний выступает инвестиционная деятельность при создании цифровой промышленности. Инвестиции, являясь источником формирования и обновления основного капитала, оказывают существенное влияние на развитие цифровой промышленности, выступающей основой инфраструктуры ТНК. В силу роста темпов инвестиционной деятельности в цифровой отрасли, международный инвестиционный рынок направлен преимущественно на цифровизацию деятельности ТНК и осуществление капиталовложений в данную сферу деятельности.

Современные корпорации сталкиваются с определенной трудностью разработки новых технологий для совершенствования бизнес-процессов, связанной с длительностью процесса ее утверждения/внедрения, что приводит к ее старению, поскольку на рынке появляются более новые формы данного механизма [128].

Интернациональное производство в целом сильно зависит от цифровой модификации, так как последняя существенно влияет на инвестиционную деятельность и, в частности, на поведение инвесторов. Сейчас цифровая отрасль находится на той ступени развития, когда ее необходимо учитывать при разработке и внедрении экономических норм производственной деятельности. Отмечается тесная связь между периодом становления международных инвестиций и развитием цифровой отрасли. Это связано с тем, что трансформация бизнеса ТНК и экономической системы приобрела стратегическое значение, и для его успешной реализации необходимы финансовые вложения [130].

Цифровая трансформация, в условиях которой осуществляется международное инвестирование, преследует следующие цели:

- создать максимально благоприятные условия для функционирования предприятий цифровой отрасли;
- сформировать рыночную инфраструктуру цифровой отрасли, в основе которой будут находиться необходимые материальные ресурсы;

- создать новую или улучшить существующую систему электронного управления, при помощи которой достигается взаимодействие между ТНК;
- оказывать максимально возможную поддержку финансирования деятельности предприятий, занятых в цифровой сфере;
- устанавливать и развивать деловые связи, направленные на создание цифровой кооперации на международном уровне.

Помимо вышеперечисленных направлений, важным условием, без которого развитие международной инвестиционной деятельности окажется невозможным, является полноценная цифровизация экономики и сопутствующие этому факторы [134].

Основываясь на изложенных сведениях, рассмотрим новое понятие – цифровые ТНК. Под цифровыми ТНК следует понимать фактор, воздействие которого на глобальную экономику оценивается как очень существенное. Так, если раньше мультинациональные (наиболее крупные) корпорации были единственными субъектами контролирования глобального рынка, то в настоящее время с возникновением цифровых ТНК таковыми могут быть и компании малого и среднего бизнеса. Такая бизнес-модель способствует:

- повышению эффективности использования ресурсов в процессе производства. Благодаря цифровизации производства возможным представляется задействование рабочей силы без привязки к определенному месту пребывания сотрудников;
- росту логистических возможностей, которые практически не ограничивают производственные компании в отношении поставок товаров по всему миру;
- максимальной доступности к мировым финансовым фондам в условиях глобализации.

Вышеуказанные факторы определили следующее понятие цифровых ТНК: компании, оказывающие значительное влияние на глобальную экономику, в основе бизнеса которых лежат технологии, предоставляемые глобальными поставщиками цифровых и телекоммуникационных услуг.

Предлагаемое понятие раскрывает переход глобального рынка от традиционного «доцифрового» к цифровой революции, которая сделала возможным создание транснациональных компаний из малого и среднего бизнеса.

В основе бизнеса цифровых ТНК лежат технологии, предоставляемые глобальными поставщиками цифровых и телекоммуникационных услуг, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Система элементов транснационального бизнеса

Исключительно цифровые технологии	Цифровые решения: платежи, облачные решения	Интернет-платформы: социальные сети, web платформы управления продажами
Смешанные технологии	Электронная коммерция	Цифровой развлекательный контент для потребителя
Технологическая основа	ИТ: программное и аппаратное обеспечение	Телекоммуникационные технологии

Источник: составлено автором.

В большинстве случаев деятельность цифровых ТНК базируется на смешанных технологиях, в которых применяются как традиционные, так и инновационные процессы. Это способствует достижению максимальной эффективности в отношении задействования рыночного и производственного потенциала. Ярким примером является область электронной коммерции и такие всемирно известные корпорации, как Netflix и Amazon.

Выделим главные характерные черты цифровых технологий:

- максимальные вложения интеллектуальных и минимальные вложения финансовых ресурсов;
- высокая гибкость;
- возможность осуществления деятельности из любой точки мира;
- простота логистики;
- быстрая реакция рынка.

Однако цифровизация деятельности ТНК порождает интеграцию бизнеса с глобальным финансовым рынком, из-за чего возникают системные финансовые риски. Российская Федерация занимает одну из первых строчек по наличию зарубежного капитала. Ведущие ТНК страны работают на международных площадках, получая огромные суммы прибыли и активов, которые идут на финансирование других институтов.

Глобальный финансовый рынок отображает стоимость всех денег, которые аккумулированы в мировой экономике. Они в результате осуществления в отношении них управленческих решений приносят прибыль их владельцам. Управленческая деятельность при этом может осуществляться как непосредственно владельцами денежных активов, так и их доверенными лицами.

На сегодняшний день число выполняемых финансовым капиталом функций существенно возросло. Ранее они сводились к воспроизводству, накоплению и формированию рабочих мест. Сейчас финансовый капитал также выполняет следующие функции:

- иницирующую системные финансовые риски;
- пространственную;
- интегрирующую рынки капитала, стирая между ними границы;
- виртуализационную;
- институциональную.

Капитал в своем движении связан с определенными рисками. Такие риски, сопровождающие движение капитала (под капиталом в данном случае понимаются денежные ресурсы), носят имманентный характер. Поэтому отношение к рискам также различно в зависимости от тех или иных факторов.

В рамках деятельности транснациональных корпораций обычно образуются многочисленные угрозы. Они становятся причиной формирования системных финансовых рисков. Речь идет, прежде всего, об инфляционных тенденциях, обесценивании денег, уменьшении доходности активов и др. Приведенные угрозы являются наиболее распространенными для

отечественных транснациональных корпораций. При наличии угрозы для ТНК риску подвергается финансовая стабильность целого государства или отдельного региона. Неправильные действия ТНК могут только усугубить показатели инфляции, девальвации и т.д. Поэтому такие показатели становятся главным объектов изучения и контроля, функции которого возложены на соответствующие органы власти. По этой причине международная финансовая деятельность ТНК выступает острым вопросом регулирования [139].

Анализ тенденций, особенностей и стратегий развития отечественных и зарубежных транснациональных компаний приводит к следующему заключению: главной характеристикой ТНК является наличие механизмов цифровой трансформации деятельности компаний, которые под влиянием внешних условий среды совершенствуют свои бизнес-процессы при помощи разработки и активного применения информационных технологий и инноваций.

Трансформационные процессы можно наблюдать не только в производственном и финансовом секторах экономики, но и в международной торговле товарами. Так, в связи с активным развитием Интернета и цифровых технологий множество транснациональных компаний переходят к онлайн-торговле, которая формирует тенденцию роста рыночной капитализации сектора электронной коммерции. Например, еще в 2015 году объем рынка электронной коммерции составлял 1,548 трлн долларов США, а в 2019 году составил уже 3,418 трлн долларов США. На рынках Китая и США рост капитализации сектора электронной коммерции приводит к формированию новых тенденций и перспектив дальнейшего развития отрасли. Так, на территории Поднебесной с 2015 по 2019 год наблюдался рост объема рынка электронной коммерции с 0,674 трлн. долларов США до 1,974 трлн долларов США. При этом доля Интернет-торговли в общем ритейле страны выросла с 17% до 35%. Именно китайская экономика является примером того, как активное развитие информационного пространства и сектора электронной

коммерции приводит к формированию новых транснациональных компаний, выступающих лидерами рынка (наиболее известный пример – компания Alibaba).

В основе стратегии развития транснациональных компаний сектора электронной коммерции лежат следующие инструменты:

- автоматизация и цифровизация бизнес-процессов;
- применение информационных технологий и инноваций для совершенствования коммуникационной политики предприятия;
- комплексная маркетинговая стратегия с использованием цифровых технологий по оплате заказов/покупок;
- гармонизация ассортимента продукции и программ лояльности для клиентов;
- формирование базы данных при помощи технологий Big Data для систематизации и анализа потребительских предпочтений;
- совершенствование системы логистики доставки товаров.

В аспекте управления цифровой трансформацией ТНК руководства должны разрабатывать основные приоритеты стратегий развития, среди которых:

- цифровизация текущей операционной модели, в рамках которой применяются такие инструменты, как роботизация и автоматизация процессов;
- использование продвинутых технологий аналитики, наращивание компетенции сотрудников в использовании продвинутой аналитики;
- исследования и изучение новых информационных и цифровых технологий.

Подводя итоги научного исследования вопроса трансформации ТНК, можно прийти к следующим выводам:

- основными факторами формирования механизмов трансформации деятельности российских и зарубежных транснациональных компаний являются глобализация и цифровизация экономики;

- основными тенденциями современного развития ТНК выступают цифровая трансформация бизнес-процессов, финансовой деятельности, интеграция их бизнеса с глобальным финансовым рынком, из-за чего возникают системные финансовые риски, инвестиционная деятельность при создании цифровой промышленности, переход к онлайн-торговле и выход в сектор электронной коммерции;

- для дальнейшего развития механизмов трансформации деятельности ТНК необходимо соблюдение следующих приоритетов, среди которых цифровизация операционной модели, использование продвинутых методов аналитики, а также исследование и внедрение новых информационных технологий.

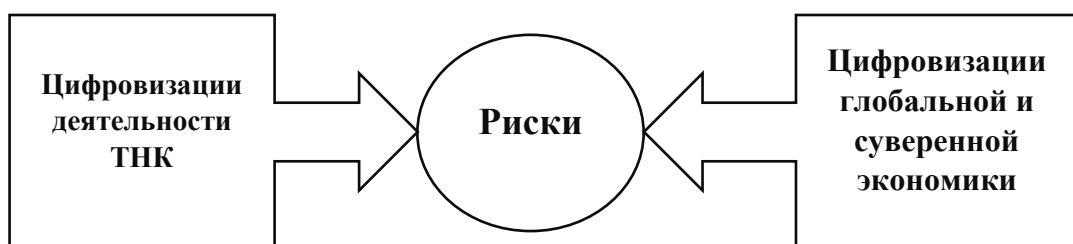
Вышеуказанные факторы определили следующее понятие цифровых ТНК: компании, оказывающие значительное влияние на глобальную экономику, в основе бизнеса которых лежат технологии, предоставляемые глобальными поставщиками цифровых и телекоммуникационных услуг. Предлагаемое понятие раскрывает переход глобального рынка от традиционного «доцифрового» к цифровой революции, которая сделала возможным создание транснациональных компаний из малого и среднего бизнеса.

В целях дальнейшего исследования проблематики трансформации деятельности ТНК и влияния на развитие ТНК глобализации и цифровизации экономики необходимо определить текущие инструменты государственного регулирования в странах пребывания и их достаточность с точки зрения необходимости формирования ТНК собственных механизмов и инструментов риск-менеджмента.

1.3 Инструменты государственного регулирования деятельности транснациональных корпораций в странах пребывания

Процессы глобализации и цифровизации являются ключевыми направлениями развития современного общества, способствуют трансформации национальных систем экономических отношений. Причиной цифровизации становится повышение активности деятельности ТНК, в том числе увеличения объемов и размаха деятельности в других странах при дальнейшей концентрации производства.

Глобализация и цифровизация, в свою очередь, способствуют расширению сети подразделений ТНК, что в результате приводит к трансформации национальных экономик стран, на территории которых функционируют филиалы и подразделения ТНК, что отражено на рисунке 3. Для проникновения ТНК на иностранный рынок обычно используется модель трансграничных поглощений и слияний, при которой местные предприятия, имеющие в своем распоряжении товарные знаки, заключают соответствующие сделки. Это позволяет существенно экономить финансовые и временные ресурсы, которые в противном случае были бы затрачены на строительство и оснащение производства. Риски деятельности ТНК в суверенных экономиках в условиях цифровизации отражены на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Риски деятельности ТНК в суверенных экономиках в условиях цифровизации

Слияние/поглощение приводит к локализации производства, оптимизации исследовательской деятельности, сокращению звеньев

управления производством, и, как следствие, снижению производственных затрат. Глобальный результат слияния/поглощения заключается в снижении экономических барьеров благодаря эффективному контролированию процессов международной кооперации.

Сущность глобальной стратегии, которой придерживаются ТНК, заключается в расширении объема и размаха деятельности своих зарубежных филиалов и подразделений, что, в свою очередь, способствует трансформации национальных экономик принимающих стран. Глобальная стратегия ТНК, таким образом, оказала существенное влияние и на отечественную экономику. Так, распространение на территории Российской Федерации транснациональных производственных структур привело к тому, что некоторые отрасли стали ориентироваться непосредственно на реализацию глобальных целей, которые стоят перед ТНК.

При этом глобальную стратегию не всегда можно рассматривать с положительной стороны. Нередко бывают случаи, когда цели, стоящие перед ТНК, идут вразрез с национальными интересами другой страны или стран, на территории которых действуют филиалы ТНК. Сущность обновленной системы экономических отношений состоит в обеспечении доступа к ресурсам, которыми располагают принимающие страны и которые могут быть использованы в производственном процессе [132].

Стратегия ТНК также основана на специфических экономических связях, которые позволяют обслуживать отношения внутри самой ТНК на территории принимающих стран. Существенные отличия внутрикорпоративных связей от традиционных заключаются в том, что они предусматривают:

- централизацию финансовых ресурсов;
- применение трансфертных цен;
- распределение ресурсов между структурами корпорации;
- движение капиталов;

- оказание помощи предприятиям, имеющим низкую рентабельность или несущих убытки в процессе деятельности.

Масштаб деятельности ТНК нередко сравним с национальными экономиками крупных стран. На сегодняшний день на ТНК приходится:

- около 50% всей мировой промышленности;
- более 60% всей мировой торговли;
- около 4/5 инноваций и новых технологических разработок;
- около 90% всего объема иностранных инвестиций;
- 1/4 всего объема выпускаемых на рынок товаров (несколько крупнейших ТНК);
- более 30% всего объема выпускаемой продукции (иностраные филиалы и подразделения, входящие в состав ТНК).

Внутрикорпоративные отношения ТНК также включают жесткий контроль экономической деятельности принимающих стран, направленный на перераспределение ВВП с целью удовлетворения интересов ТНК [30]. Отмечается зависимость характера взаимодействия от уровня экономического развития принимающей страны и страны, в которой базируется корпорация. Сущность такого взаимодействия заключается в равноправии, которое возможно только в том случае, если принимающая страна является развитой. Если же принимающая страна – развивающаяся, принцип равноправия соблюдается далеко не всегда. Развивающиеся страны в большинстве случаев не имеют возможности полноценно участвовать в международном разделении труда, а также лишены влияния на территориальную и отраслевую специализацию национальных предприятий, входящих в состав корпораций. ТНК, в свою очередь, имеют возможность устанавливать специализацию предприятий на территории принимающих стран, а также формировать отраслевую структуру в таких странах.

Прослеживается четкая взаимозависимость между ТНК и государством. Транснациональная компания выступает в качестве принимающего субъекта, а государство – в качестве материнской стороны. В

связи с такой ситуацией необходимо четко определить правила игры, в том числе в сфере энергетики. Многие эксперты указывают на особый характер возникновения транснациональных компаний в нефтегазовом сегменте. Формирование идет за счет приватизации крупных государственных компаний. Утверждение носит дискуссионный характер, поскольку не отображает особенности взаимодействия государства и ТНК.

Для России в последнее время свойственно прочное закрепление ТНК в ее экономике. При этом экономические ограничения, вводимые в отношении ТНК, функционирующих на территории России, носят преимущественно сдерживающий характер.

Объективная оценка роли транснациональных корпораций в мировой экономике невозможна без всестороннего анализа стратегии и направления развития ТНК, а также системы экономических и правовых взаимоотношений на государственном и межгосударственном уровне.

Существует несколько механизмов государственного регулирования работы ТНК. Они классифицируются не ряд категорий:

- Контроль выхода на национальный рынок. Гарантирует защищенность и возможность работы, как правило, только на одном рынке. Идет вразрез с интересами транснациональных компаний, однако содействует возникновению и развитию партнерских отношений.

- Субсидии. При дорогостоящем процессе производства товаров (предоставления услуг) появляется возможность конкурировать. Способствуют привлечению контрагентов.

- Финансовые преференции. Обладают характеристиками «выборочной конкуренции».

- Содействие экспорту. Вероятность успеха повышается при отсутствии основных компаний. Характеризуется особой важностью, увеличивая шансы на привлечение партнеров.

- Формирование прейскуранта. Прейскурант зачастую дороже мировых цен, формируется на уровне, которые обеспечивает

функционирование компании. Прослеживается тенденция на выравнивание прейскуранта.

С точки зрения, Г.К. Дмитриева, эксперта в сфере международного права, существует несколько вариантов регулирования работы ТНК. В этот список входят:

- внутреннее законодательство;
- двусторонние договоренности;
- многосторонние договоренности.

Первый из перечисленных уровней предусматривает соответствие деятельности отделений и «дочек» транснациональных компаний положениям национального законодательства того государства, где они размещены (зарегистрированы). Речь идет об инвестиционном законодательстве, нацеленном на идентификацию правовой категории зарубежного вкладчика.

Двусторонние договоренности на предмет вложения средств формируются между заинтересованными странами. Сегодня прослеживается явный вектор консолидации прописанных в нем положений.

Многосторонние соглашения занимают не последнее место в регулировании функционирования транснациональных компаний. Такие договора делятся на несколько категорий по фактору участвующих государств, например:

- универсальные;
- региональные;
- субрегиональные.

В универсальном регулировании огромную роль имеет Организация Объединенных Наций. В 1975 году вышел Кодекс, регулирующий деятельность транснациональных компаний. В соответствии с ним не допускается использовать дискриминационные меры по отношению к субъектам-партнерам. Среди других предписаний для ТНК отметим содействие научно-технического уровня принимающего государства, формирование отчетной документации, руководство финансовым и

налоговым законодательством. В Кодексе обнаружено множество разночтений по вопросам содержания, поэтому его положения так и остались на бумаге (не применялись на практике).

Регулирование работы транснациональных компаний осуществляется сегодня преимущественно на региональном уровне. Ключевыми организациями в этой сфере являются Европейский союз (далее – ЕС), Организация европейского сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), Содружество Независимых Государств (далее – СНГ) и т.д. Регулирование осуществляется в соответствии с несколькими нормативно-правовыми документами. Они действуют в рамках определенной организации, обязательных для исполнения всеми ее странами-участницами.

Отдельно рассмотрим вопрос внутригосударственного регулирования работы транснациональных компаний. Этот сегмент классифицируется на две категории:

1) Прямое государственное регулирование:

- направление бюджетных средств и привилегий компаниям в различные сектора экономики с целью улучшения конкурентоспособности страны на международном уровне.

2) Косвенное государственное регулирование:

- налогообложение, в состав которого входят займы, отсрочки, льготы и др.

- амортизационная политика, то есть установление норм износа оборудования, процента амортизационных выплат, нивелирование рисков обесценивания инструментов производства (предоставления услуг);

- кредитная линия – курсовая устойчивость, ставка рефинансирования, общая денежная масса в обращении и др.

В настоящее время регулирование деятельности иностранных транснациональных корпораций в Российской Федерации происходит при помощи действующей нормативно-правовой базы, в которой приоритетную роль играют: налоговое и таможенное право; инвестиционное регулирование;

антимонопольное законодательство. Действует кодифицированная система нормативно-правовых актов в вопросе инвестиционного регулирования, например, в сфере регулирования иностранных инвестиций – федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» [75].

Большое значение имеют двусторонние инвестиционные соглашения. На субрегиональном уровне Российской Федерацией принята Конвенция о транснациональных корпорациях, относящаяся к группе международных соглашений. Говоря о правовой регламентации работы ТНК в иностранных государствах, следует в первую очередь отметить «Трёхстороннюю декларацию принципов, касающаяся многонациональных корпораций и социальной политики», которая была принята в 1977 году Международной организацией труда. В документе отражены стандарты найма и обучения работников, условий труда и отдыха, производственной деятельности и другие аспекты. В 1982-1985 годах были заключены соглашения о международной производственной кооперации с крупнейшими корпорациями, которые можно считать фундаментальной основой их хозяйственно-правовой деятельности. Указанные соглашения содержат методы и инструменты транснациональных корпораций, которые улучшают взаимодействие с принимающей страной. Также следует отметить Соглашение о торговых аспектах инвестиционных мер (далее – ТРИМС) и Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (далее – ТРИПС), принятые в 1994 г.

Эволюция правовой регламентации работы ТНК была продолжена в виде конвенции под название «Нормы ответственности транснациональных корпораций», целью которой является возложение на ТНК обязательств, по юридическим критериям равнозначных государственным, а именно обязательств по:

- защите окружающей среды от негативного воздействия производственных факторов;
- соблюдению прав сотрудников и предотвращению их нарушения;
- обеспечению безопасности труда для рабочих;

- контроль качества предоставляемых услуг и реализуемой продукции;
- добросовестной конкуренции и ведению бизнеса в соответствии с законодательной базой принимающей страны.

Главными нормативно-правовыми документами, которые регулируют деятельность ТНК, являются законодательные акты принимающих стран. На государственном уровне осуществляется регламентация допуска и формирование условий деятельности прямых инвестиций из-за рубежа, которые оказывают прямое влияние на национальную экономику данной страны.

История деятельности ТНК богата случаями «дерегуляции», когда контроль и надзор деятельности ТНК на территории другой страны не осуществляется (пример – авиационная промышленность Соединенных Штатов). За это США оказывают всевозможное содействие национальным ТНК в случае, если деятельность последних оказывается под угрозой.

Таким образом, несмотря на имеющуюся, но до конца не сформированную правовую систему регулирования транснациональных корпораций, можно отметить, что в целом транснациональные корпорации признаны субъектами современного международного права либо вновь создаваемого права, которое в скором времени заменит собой действующее в настоящее время международное право (его экономическую часть). В пользу указанной гипотезы свидетельствует теория транснационального права, которая была выдвинута ещё в 1956 году Ф. Джессепом. Согласно его теории, под транснациональным правом следует понимать «право, регулирующее действия и события, переходящие через государственные границы» [173]. Субъектами транснационального права являются субъекты индивиды, корпорации и государства, а также организации (группы) государств. Сегодня процессы глобализации мировой экономики усиливаются. В связи с этим транснациональное право претерпевает ряд изменений. Основной тенденцией в данной сфере становится формирование норм поведения непосредственно субъектами международных отношений. Деятельность ТНК находится за

пределами внутреннего права, следовательно, не регламентируется законодательством отдельного государства. Аналогичное утверждение справедливо и для международного права. Учитывая приведенный факт, транснациональное право становится искусственным правовым сегментом, где во взаимоотношения вступают участники как национального, так и международного права.

Сегодня в Российской Федерации и различных государствах проходят дискуссии по тематике повышения эффективности государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). По сути, это возможность для более тесного контакта субъектов бизнес-среды и осуществления многочисленных проектов. Государственно-частное партнерство имеет потенциал для улучшения уровня сотрудничества ТНК и государственные структур в рамках осуществления совместных проектов.

На данный момент ГЧП является уникальным механизмом сотрудничества частных компаний и государственных институтов. На базе государственно-частного партнерства получают новый импульс развития различные сектора экономики, а также формируются условия создания ТНК с привлечением государственных структур.

Рассматривать ГЧП в рамках современного вектора глобализации экономики, необходимо акцентировать внимание на двух типах обозначенных партнерств. Первый из них подразумевает использование зарубежного капитала в форме ГЧП при реализации внутригосударственных проектов. Второй тип основан на государственном субсидировании или помощи национальному капиталу при осуществлении ВЭД. Как следствие, в некоторых случаях ГЧП содействует протекционизму.

Государственно-частное партнерство с привлечением зарубежного капитала позволяет государству стать частью мировой экономики, выйти на планетарные рынки, получить доступ к передовым технологиям. Данный механизм предполагает применение механизмов экономической дипломатии, что способствует положительным тенденциям в национальной экономике.

Государственные институты сотрудничают с ТНК глобально, а это становится стимулом для роста и улучшения конкурентоспособности национальных экономик. Результатом такого взаимодействия становится повышение хозяйственной роли государства вне зависимости от снижения его участия в капитале компаний.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что государственно-частное партнерство становится важным методом государственного регулирования работы транснациональных корпораций. При рациональном применении этого механизма со стороны государства он положительно повлияет на рост определенных секторов национальной экономики, поспособствует привлечению передовых технологий, сформирует благоприятную среду для прихода ТНК и инвестирования.

В качестве одного из основных способов регулирования деятельности ТНК со стороны государственных органов выступает налогообложение. У государства сосредоточены многочисленные механизмы снижения налогового бремени для ТНК. Примечательно, что транснациональные корпорации при необходимости могут избежать большого налогообложения путем учреждения компаний-посредников в государствах с лояльной налоговой системой. Органы государственной власти ТНК должны учитывать наличие у последних субъектов инструментов противодействовать чрезмерному налогообложению.

Для налогообложения в рамках государственного регулирования характерно несколько функций. Прежде всего, это основной механизм активизации финансовых ресурсов для погашения государственных затрат. Помимо этого, налогообложение выполняет стимулирующую функцию для субъектов экономики. Отдельного внимания заслуживает регулирующая функция налогообложения. Налоговое регулирование детерминировано спецификой той или иной налоговой системы наряду с видами и размерами налоговых преференций.

В вопросе особенностей государственного регулирования необходимо изучать Закон Сарбейнса-Оксли (в зарубежных научно-исследовательских трудах для него введена специальная аббревиатура SOX). Он издан в 2002 г. Закон потребовалось принять после проблем с компаниями Enron, WorldCom и др. Дело в том, что многие компании подделывали финансовую отчетность для привлечения инвестиций. Как следствие, инвесторы потеряли уверенность в публикуемых данных, что грозило масштабным финансовым кризисом. Применение жестких предписаний к финансовой отчетности и управлению помогло преодолеть трудности. Теперь за введение в заблуждение инвесторов грозили строгие штрафные санкции, вплоть до запрета коммерческой деятельности компании, нарушившей закон. Принимая SOX, президент США Джордж Буш отметил его радикальность и необходимость для международного рынка.

Закон затрагивает деятельность организаций, акции которых выставлены на американских биржах. Его положения касаются иностранных организаций, ценные бумаги которых в различных формах представлены на американских фондовых рынках. Примечательно, что в этот перечень вошли акции многих компании из Российской Федерации. В качестве примера можно привести ПАО «Мечел», АО «МТС», АО «Вимм-Билль-Данн» и др. Положения SOX затрагивают не только сами компании, но их непосредственное руководство, а также лиц, ответственных за финансовую отчетность.

Данный закон обеспечивает комплексный подход к решению проблемы мошенничества в крупных корпорациях. Его неисполнение влечет за собой административную ответственность в виде штрафа и даже уголовную ответственность в виде лишения свободы. Несмотря на жесткость, данный стандарт корпоративного управления получил одобрение среди крупных корпораций. Соблюдение данного закона способствует ответственности в работе многих крупных корпораций, повышению результатов деятельности и минимизации финансовых потерь. Обязательными требованиями закона

является мониторинг рисков, влияющих на деятельность корпораций, их систематизация и разработка системы управления. Следует отметить, что нормативный закон не предъявляет прямых требований к корпорациям относительно ее информационной безопасности, но содержит основные элементы внутреннего контроля. Такой подход к проведению аудита позволяет снизить риск давления на сами корпорации и обеспечить свободу их функционирования на фондовом рынке.

Закон SOX состоит из секций, каждая из которых устанавливает отдельные требования к системе корпоративного управления корпорации. Основными секциями закона SOX являются секции под номерами 302; 404; 802. Рассмотрим их более детально.

Секция 302 содержит основные положения для руководителей корпораций. Они обязаны предоставлять достоверные финансовые отчеты для проведения аудита. Те руководители, которые предоставляют недостоверные сведения несут административную или уголовную ответственность за свои действия.

Секция 404 определяет необходимость проведения внутреннего аудита корпорации. Основная задача на данном этапе – своевременное выявление нецелевого использования денежных активов корпорации и проведение комплекса мер по устранению данного вида нарушений. Все операции, совершаемые в рамках аудита, должны оформляться в виде протокола.

Секция 802 предъявляет требования к хранению финансовых документов. Нормативный срок хранения таких документов составляет пять лет. Секция 103 является поправкой к данному требованию, позволяющая увеличить срок хранения документов до семи лет, если документы относятся непосредственно к финансовому аудиту. Закон SOX не устанавливает перечень конкретных документов корпорации, которые должны храниться. Поэтому на практике обеспечивается хранение широкого спектра электронных документов.

Таким образом, соблюдение всех требований закона SOX позволяет повысить конкурентоспособность корпорации, ее инвестиционную привлекательность для инвесторов, а также осуществить контроль за деятельностью корпорации.

Опыт применения закона крупными компаниями можно изучить на примере американской корпорации NASDAQ. Она представляет электронную торговую площадку, используемую как систему связи. Заказы обрабатываются онлайн или с применением маркет-мейкеров. Данная корпорация ведет систематический учет и внутренний контроль финансовых документов. Кроме того, она регулярно пересматривает инструменты и рычаги финансового контроля, обнаруживает проблемные места в своей работе и вносит соответствующие корректировки.

В законе SOX действуют строгие требования по предоставлению финансовой отчетности. Они изменяются в соответствии с периодом финансовых данных, используемых стандартов, прочих показателей. Главной задачей обозначенного закона в NASDAQ становится реализация положений раздела 404. Он предписывает необходимость подтверждения уполномоченными должностными лицами (в данном случае это генеральный и финансовый директор) публикуемых данных. Проверка соответствия осуществляется с помощью многочисленных методов контроля, установленных в NASDAQ.

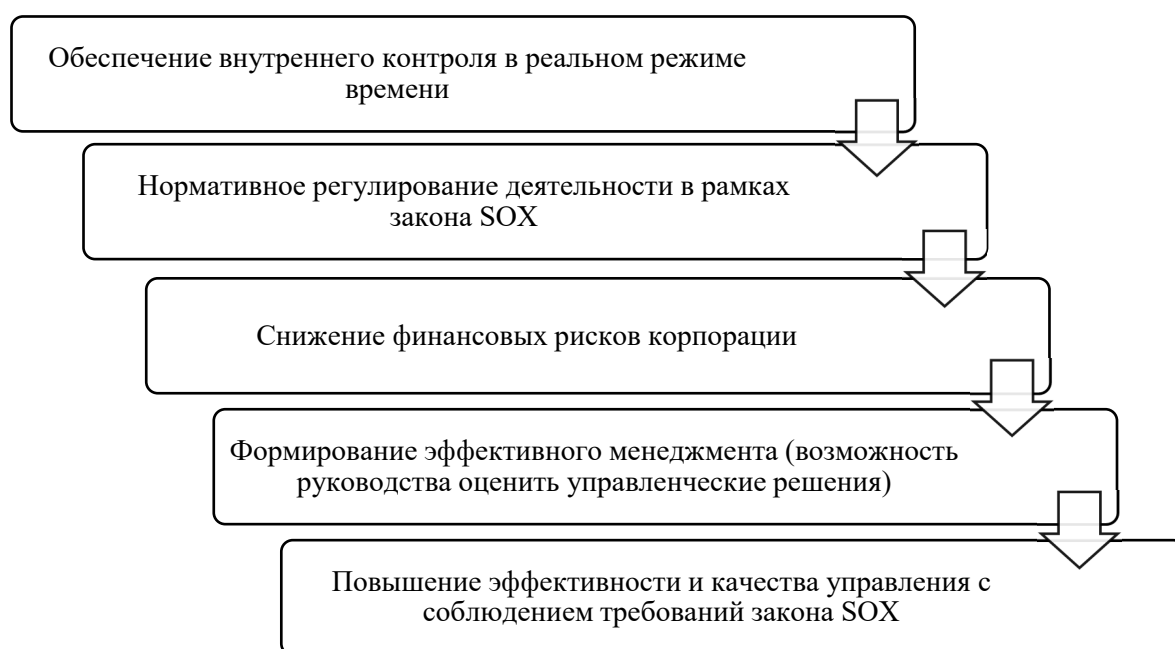
В разделе 404 существуют исключения. Речь идет о новых публичных компаниях. Дело в том, что для них предоставление отчетов о проверке финансовой отчетности уполномоченными должностными лицами является необязательным. Норма прописана в Разделе 13(a) или 15(d) Закона о биржах. Обязательным требование становится только со второго года существования организации.

Несмотря на это, корпорации обязаны упомянуть о будущих действиях по использованию положений Раздела 404 и конкретных периодах подготовки:

- управление рисками корпорации;
- обеспечение прозрачности финансовой информации, ее полноты и достоверности;
- создание платформы корпоративного управления с соблюдением всех требований данного закона;
- планирование и автоматизация всех операций с учетом полного контроля и минимизации финансовых рисков.

Таким образом, полное раскрытие информации при проведении мониторинга корпорации является первостепенной задачей внутреннего контроля. За несоблюдение требований данного закона корпорация облагается высокими штрафами (например, скрытие информации, неправильный электронный документооборот и т.д.).

Опыт и основные результаты применения закона SOX корпорацией представлены на рисунке 4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Опыт и основные результаты применения закона SOX корпорацией NASDAQ

Представленные результаты отражают эффективность применения закона корпорацией. В Российской Федерации применение закона SOX крупными корпорациями недостаточно, а в некоторых случаях опыт его

использования полностью отсутствует. В российских корпорациях крайне редко существует полноценная и независимая служба внутреннего аудита. Финансовые проверки до определенного периода времени носили лишь формальный характер. Однако некоторые российские корпорации, имеющие листинг на Нью – Йорской фондовой бирже через ADR (американские депозитарные расписки), попадают под действие закона SOX и обязаны соблюдать все его требования в полном объеме. Такие корпорации имеют полноценную службу внутреннего контроля.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что применение мер государственного регулирования и соблюдение их требований позволяет рассматривать корпорацию как единый целостный организм и осуществлять комплексную работу по выявлению и оценке финансовых и информационных рисков, являющихся наиболее значимыми в рамках процесса трансформации деятельности ТНК, анализировать уязвимость системы, выявлять слабые и сильные стороны корпорации, а также разрабатывать рекомендации по устранению негативных факторов, мешающих развитию корпорации, и оказывающих негативное воздействие на экономику страны пребывания ТНК [12].

Выводы

В результате проведенного анализа и теоретического осмысления феномена ТНК был сделан вывод о том, что понятие транснациональной корпорации следует рассматривать как сложную самоорганизующуюся, саморегулирующуюся и саморазвивающуюся систему. Основной характеристикой такой системы является динамичность и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию. В связи с вышеуказанными характеристиками целесообразным было бы выделить ТНК как самостоятельную экосистему в глобальной мировой экономике.

Систематизированы современные формы и виды деятельности ТНК, предложена методика классификации ТНК, основой которой стала категоризация уровней социально-экономического развития стран. Такая трактовка позволяет охарактеризовать тенденции развития ТНК последнего десятилетия вплоть до настоящего времени и выделить основные механизмы цифровой трансформации деятельности энергетических ТНК, а также прогнозировать их деятельность исходя из выявленных факторов.

Также проведен анализ текущих механизмов государственного регулирования функционирования ТНК, отражающий неэффективность существующих механизмов регулирования и необходимость формирования ТНК собственных стратегий и механизмов риск-менеджмента для непрерывного функционирования.

Глава 2

Современные аспекты деятельности энергетических транснациональных корпораций в российской экономике в условиях цифровизации

2.1 Исследование особенностей деятельности энергетических транснациональных корпораций в Российской Федерации

Основной целью ТНК при вхождении в национальную экономику является расширение сферы влияния на экономику принимающей страны. Глобализация увеличивает взаимозависимость между странами, что приводит к постоянному нарушению национального суверенитета и доминированию ТНК. По сравнению с глобальными компаниями, российские транснациональные корпорации имеют ограниченные характеристики [107]. Их интересы лежат, в основном, в области сырья, что не позволяет российским компаниям полноценно конкурировать с ведущими мировыми транснациональными корпорациями.

ТНК выступают в качестве главного участника преобразования мировой экономики, «двигателя» процесса глобализации. Спецификой финансово-производственной деятельности таких корпораций становится одновременная работа на многочисленных международных площадках. Более того, ТНК создают филиалы в различных странах.

На данный момент актуален ряд данных, свидетельствующих о нарастающей роли финансово-производственной деятельности транснациональных корпораций в рамках мировой экономики. В перечень таких сведений входят:

- создание 25% мирового ВВП;
- аккумуляция до 70% объема планетарной торговли;
- формирование 50% объема мирового выпуска промышленных товаров;

- получение 10% рынка труда несельскохозяйственных секторов;
- аккумуляции 80% мирового рынка интеллектуальных ресурсов.

Важность ТНК в формировании и совершенствовании механизмов мировой экономики неоспорима.

С каждым годом роль таких корпораций будет только возрастать. Менеджмент ТНК в рамках повышающегося влияния и изменчивых внешних факторов приобретает свойства рискованности, что детерминирует необходимость идентификации новых инструментов адаптации и оперативного реагирования на риски [109]. Очевидно, что эта проблема характерна для последних лет, когда вследствие пандемии коронавируса возросли многочисленные экономические риски. Они негативно влияют на сферу управления хозяйственной деятельности транснациональных корпораций.

Современные условия глобализации имеют очевидные признаки нестабильности, что формирует неустойчивость внешней среды коммерческой деятельности. Как следствие, вполне возможно возникновение экономических рисков для транснациональных корпораций. Без формирования современных способов их идентификации и управления эффективность деятельности ТНК может заметно снизиться.

Экономическая политика в Российской Федерации за последние 25 лет усилила зависимость национальной экономики от нефти, минералов и продукции других добывающих отраслей: почти три четверти российского экспорта составляют энергетические продукты с низкой добавленной стоимостью, такие как нефть, газ и уголь, что характеризует особенности деятельности российских ТНК. В 2020 году 10 крупнейших ТНК, перечисленных в таблице 7, представляли следующие сферы деятельности: нефть и газ (четыре компании), торговля (три компании), цветная и черная металлургия (три компании), что доказывает зависимость российской экономики от добывающих отраслей.

Таблица 7 – Топ 10 крупнейших российских ТНК в 2020 году

В миллиардах рублей

№ в рейтинге	Название	Выручка	Сфера деятельности
1	Лукойл	5 639	Нефть и газ
2	X5 Retail Group	1 978	Торговля
3	Магнит	1 553	Торговля
4	Норильский Никель	1 124	Цветная металлургия
5	Сургутнефтегаз	1 075	Нефть и газ
6	Группа компаний «Мегаполис»	789	Торговля
7	EVRAZ	770	Черная металлургия
8	Татнефть	720	Нефть и газ
9	НОВАТЭК	711	Нефть и газ
10	ПАО «НЛМК»	668	Черная металлургия

Источник: составлено автором по материалам [155].

Российским энергетическим ТНК присущи определенные риски. В целом существующие финансовые риски можно классифицировать в зависимости от сферы проявления: кредитный, биржевой, валютный, инвестиционный. Основные финансовые риски деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные финансовые риски деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации

Признаки	Виды финансовых рисков
Сфера проявления	Кредитный Биржевой Валютный Инвестиционный
Среда проявления	Внешняя Внутренняя
Время проявления	Краткосрочный Среднесрочный Долгосрочный
Прогнозируемость	Систематический Несистематический
Место проявления	Риск материнской компании Дочерних филиалов
Последствия риска	Риск-шанс Риск-шок
Уровень угрозы	Допустимый Средний Критический

Источник: составлено автором.

Однако для аналитического исследования рисков предлагается следующая классификация рисков энергетических ТНК, с учетом нефинансовых рисков, которая приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Основные риски деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации

Финансовые риски	Нефинансовые риски
Кредитный риск	Репутационный риск
Рыночный риск: - процентный риск - фондовый риск - валютный риск	Регуляторный (Compliance) риск
Риск потери ликвидности	Правовой риск

Источник: составлено автором.

В связи с трансформацией деятельности энергетических ТНК на мировой арене, а именно, цифровизацией бизнес-процессов, нефинансовые риски ТНК становятся одними из основных и подлежат дальнейшему анализу и систематизации.

Операционный риск – это риск возникновения прямых и косвенных потерь в результате:

- несовершенства или ошибочных внутренних процессов кредитной организации;
- сбоев и недостатков информационных, технологических и других систем;
- внешних факторов.

Классификация потерь:

а) прямые потери – потери, отраженные на счетах учета расходов и убытков в бухгалтерском учете (например, обесценение стоимости активов, денежные выплаты клиентам и контрагентам, штрафы и санкции и т.д.);

б) косвенные потери:

- качественные (например, отток клиентов, снижение качества предоставляемых услуг, снижение лимитов на межбанковское кредитование и т.д.);

- косвенные (например, недополучение запланированных доходов, хищение средств клиентов, снижение рыночной стоимости активов и т.д.).

Операционные риски находятся в тесной взаимосвязи с вероятностью финансовых потерь. Это происходит в результате отсутствия должного контроля процедур и механизмов менеджмента организацией, что в свою очередь обусловлено низким уровнем развития информационных систем. В качестве точек давления при таком виде риска выступает гарантия структурирования бизнес-процессов и снабжение определенных отделов компании, как полномочиями, так и ответственностью за реализацию поставленных задач.

Каждая энергетическая ТНК имеет дело с рисками. Есть сегменты бизнеса, которые подвержены рискам. С учетом того, что ТНК находятся в разных регионах, их риски велики.

Для российской экономики трудно преувеличить важность операционной деятельности транснациональных корпораций, работающих в энергетическом секторе. Дело в том, что такие организации приносят львиную долю доходов в государственный бюджет. Помимо этого, эти ТНК формируют рабочие места и становятся флагманом экономического роста [47].

С учетом того, что значительная доля государственного бюджета и ВВП национальной экономики формируется нефтегазовой отраслью, логично предполагать, что основная часть отечественных транснациональных компаний функционирует в этом сегменте рынка. При этом значительная часть крупнейших энергетических ТНК – это компании с участием государственного капитала. Можно выделить для анализа следующие компании, как «Газпром», «Роснефть», «Русал» и «ТМК». В таблице 10 изображены их основные финансовые показатели – рыночная капитализация, общий доход, валовая прибыль и чистая прибыль.

Таблица 10 – Основные финансовые показатели деятельности ТНК России в 2020 году
В триллионах рублей

Название компании	Рыночная капитализация	Общий доход	Валовая прибыль	Чистая прибыль
Газпром	7,94	6,321	4,069	0,135
Роснефть	5,92	5,757	2,401	0,147
Русал	1,11	0,856	0,144	0,075
ТМК	0,86	0,222	0,048	0,024

Источник: составлено автором на основе [151].

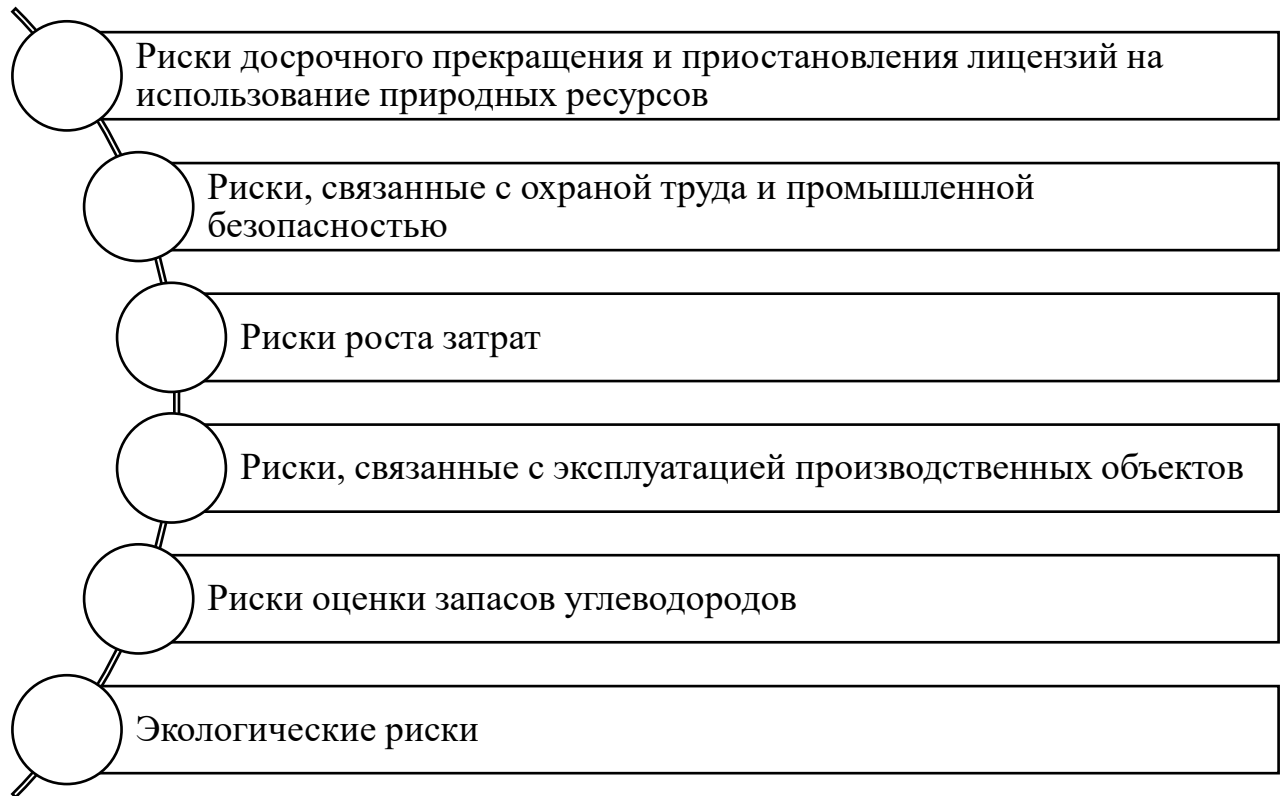
Таким образом, нефтегазовые ТНК России имеют наивысшие показатели рыночной капитализации, общего дохода, валовой и чистой прибыли. Несмотря на то, что у компании Газпром выше капитализация, общий доход и валовая прибыль, Роснефть обладает большей чистой прибылью – 147 млрд рублей против 135 млрд рублей.

Одной из крупнейших энергетических транснациональных компаний Российской Федерации выступает ПАО «Газпром». Согласно ее отчетности, в системе корпоративного управления в 2020 году выделены операционные риски, связанные с деятельностью на российском и зарубежном рынках, представленные на рисунке 5.

В качестве важного риска для операционной деятельности ПАО «Газпром» выступает вероятность досрочной ликвидации (приостановления) лицензий, позволяющих вести разработку природных ресурсов Российской Федерации. Этот риск возрастает при несоблюдении требований лицензирования, прописанных в национальном законодательстве. Результатом становится лишение или приостановление соглашения о разработке природных ресурсов на определенных территориях Российской Федерации. Существует несколько механизмов для управления обозначенной категорией рисков. Их можно классифицировать на следующие виды:

- постоянный мониторинг;
- контроль требований лицензии;

- оперативное внесение поправок в лицензию, что снижает вероятность отзыва или приостановления действия соглашения между ПАО «Газпром» и органами государственной власти.

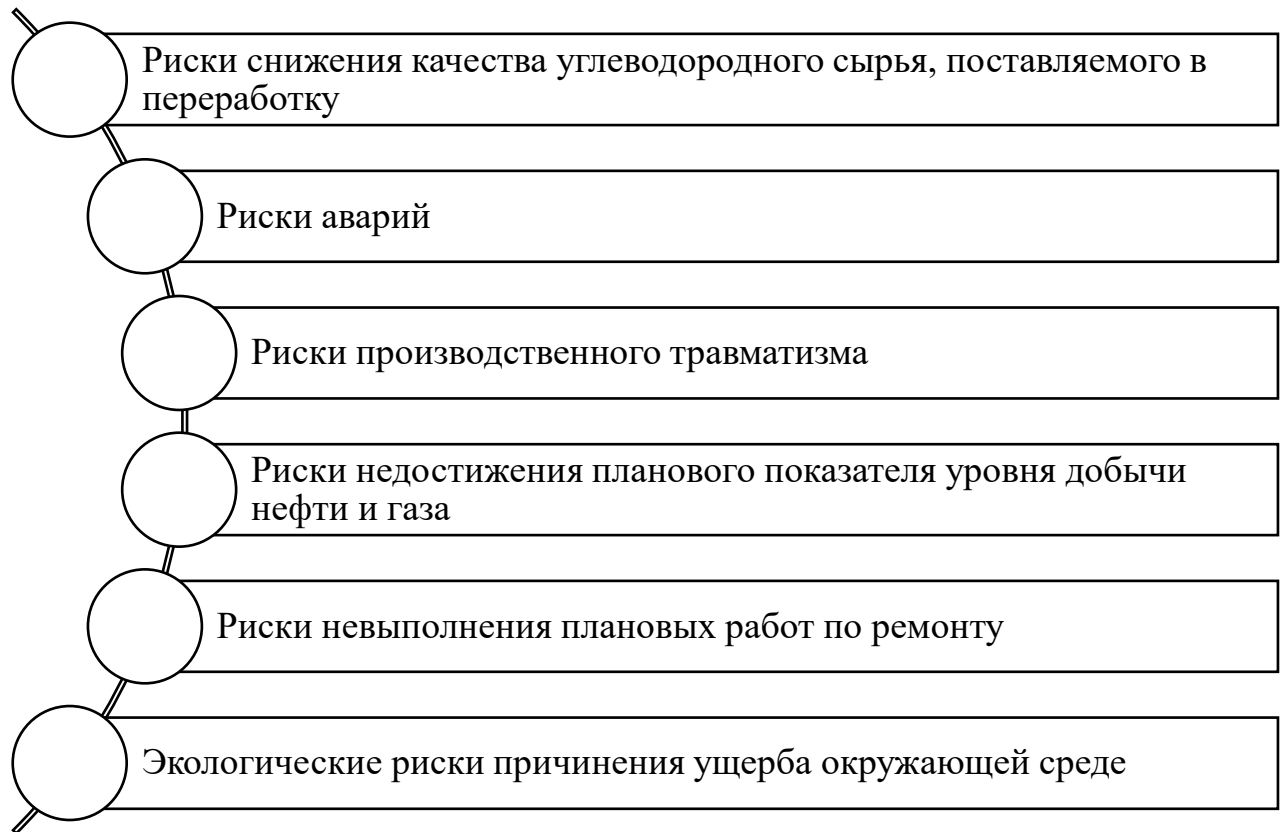


Источник: составлено автором на основе [144].

Рисунок 5 – Основные операционные риски компании ПАО «Газпром» в 2020 году

Другая крупнейшая транснациональная компания российской экономики «Роснефть» также функционирует в сфере энергетической отрасли страны. Согласно ее годовому отчету за 2020 год установлены основные риски, которые связаны с ее операционной деятельностью на территории Российской Федерации, представленные на рисунке 6.

В качестве операционных рисков с наибольшим воздействием на ПАО «Роснефть» выступают те из них, которые влияют на снижение качества углеводородного сырья, поставляемого в переработку. Это напрямую ведет к ухудшению качества предоставляемых компанией услуг и соответствующего уменьшения выручки.



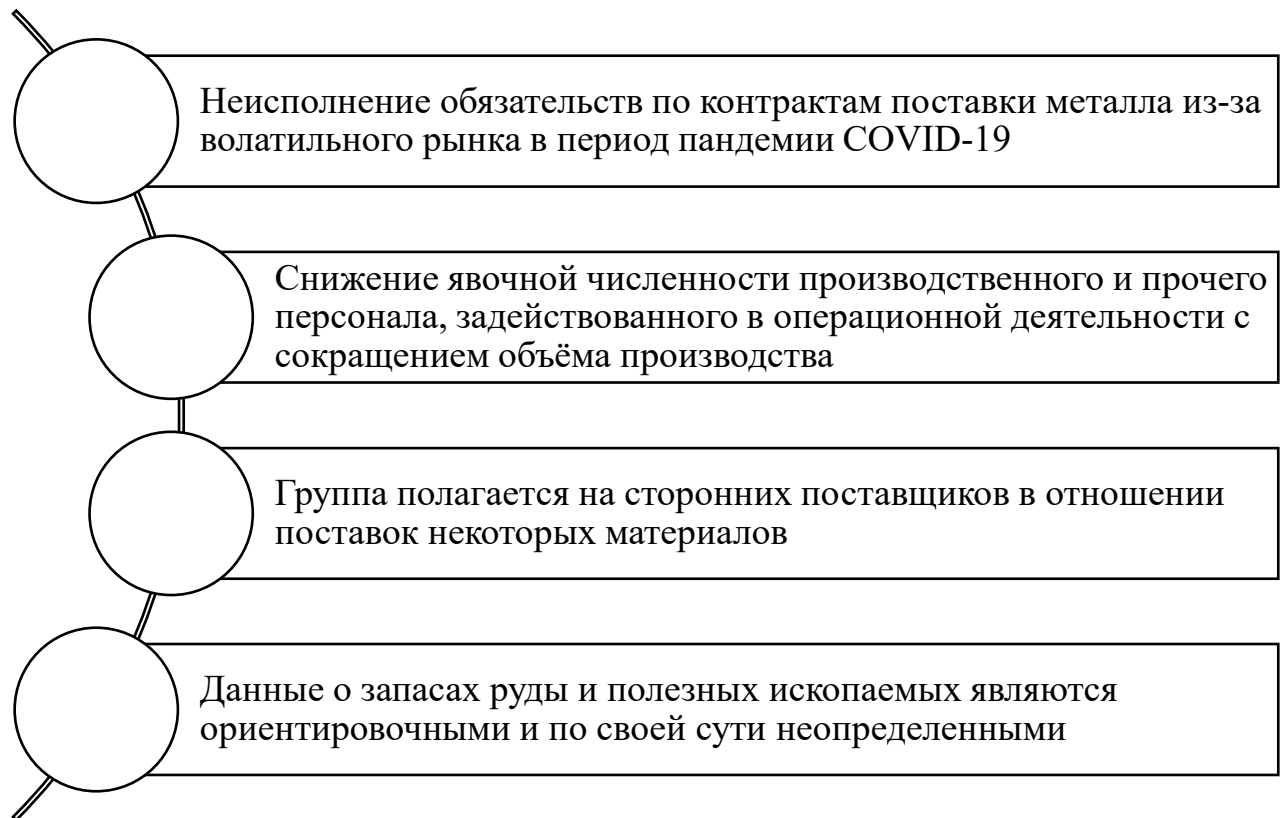
Источник: составлено автором на основе [145].

Рисунок 6 – Основные операционные риски компании ПАО «Роснефть» в 2020 году

Управление такими рисками осуществляется на базе ряда механизмов:

- внесение корректировок в технологический режим работы установок;
- корректировка производственной программы;
- прекращение приема данной партии нефти и (или) перевод нефти в накопление;
- инициирование начала претензионной работы;
- мониторинг качества поставляемого сырья;
- сравнительный анализ фактического качества сырья с плановым.

Следующая крупнейшая транснациональная компания российской экономики «Русал» также играет важную роль для России. В ее годовом отчете за 2020 год установлены основные риски, которые связаны с ее операционной деятельностью на территории Российской Федерации, представленные на рисунке 7.



Источник: составлено автором на основе [146].

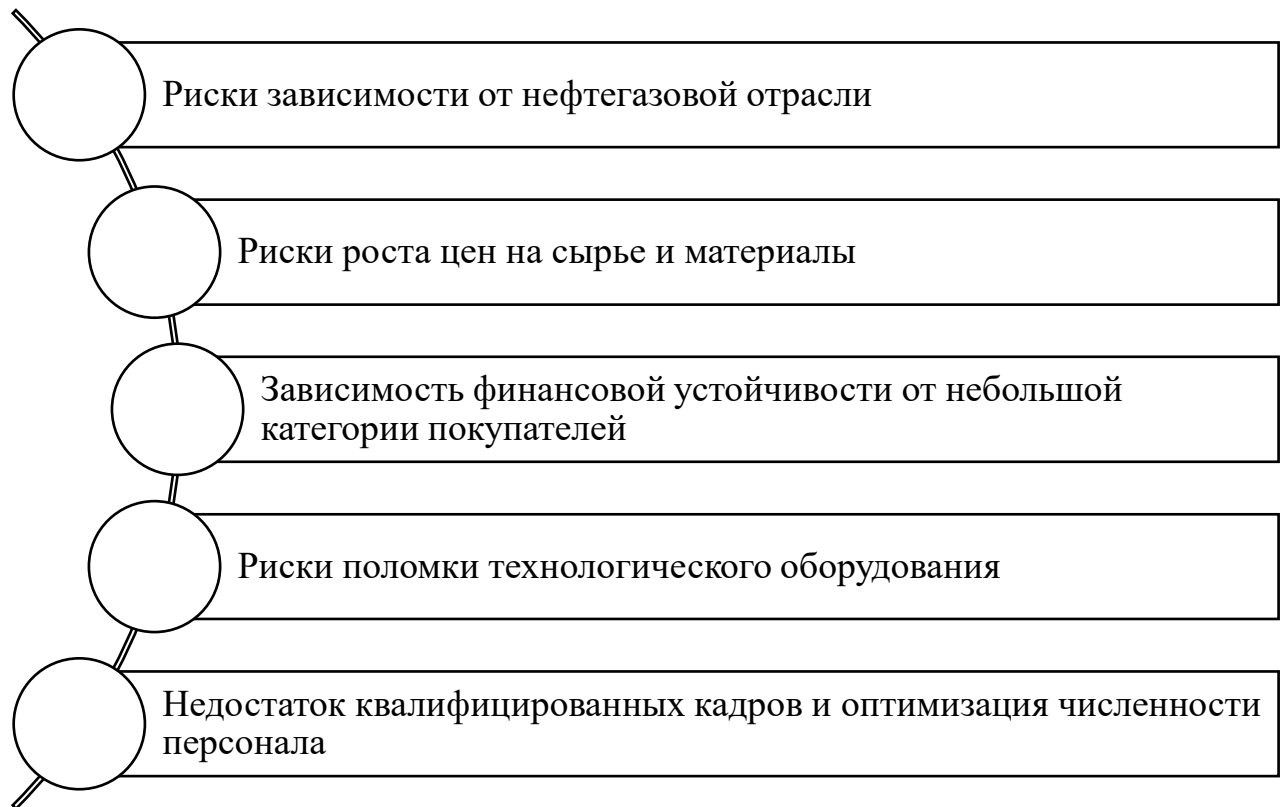
Рисунок 7 – Основные операционные риски компании ПАО «Русал» в 2020 году

В качестве операционных рисков с наибольшим воздействием на ПАО «Русал» выступают те из них, которые приносят в данные о запасах руды и полезных ископаемых элемент неопределенности. Такие запасы руды и минеральных ресурсов могут быть истощены быстрее, чем ожидалось. Для управления этой группой риском применяется ряд механизмов:

- организация независимых аудитов рисков на предприятиях с целью снижения рисков и оптимизации программы страхования;
- подготовка корпоративного реестра рисков и его ежеквартальное обновление;
- внедрение автоматизированной системы управления рисками;
- ежеквартальное рассмотрение информации по наиболее значимым рискам на Комитете по аудиту.

Следующая крупнейшая транснациональная компания российской энергетической экономики – «Трубная металлургическая компания», которая

входит в тройку крупнейших мировых производителей трубной продукции. В ее годовом отчете за 2020 год установлены основные риски, связанные с ее операционной деятельностью на территории Российской Федерации, представленные на рисунке 8.

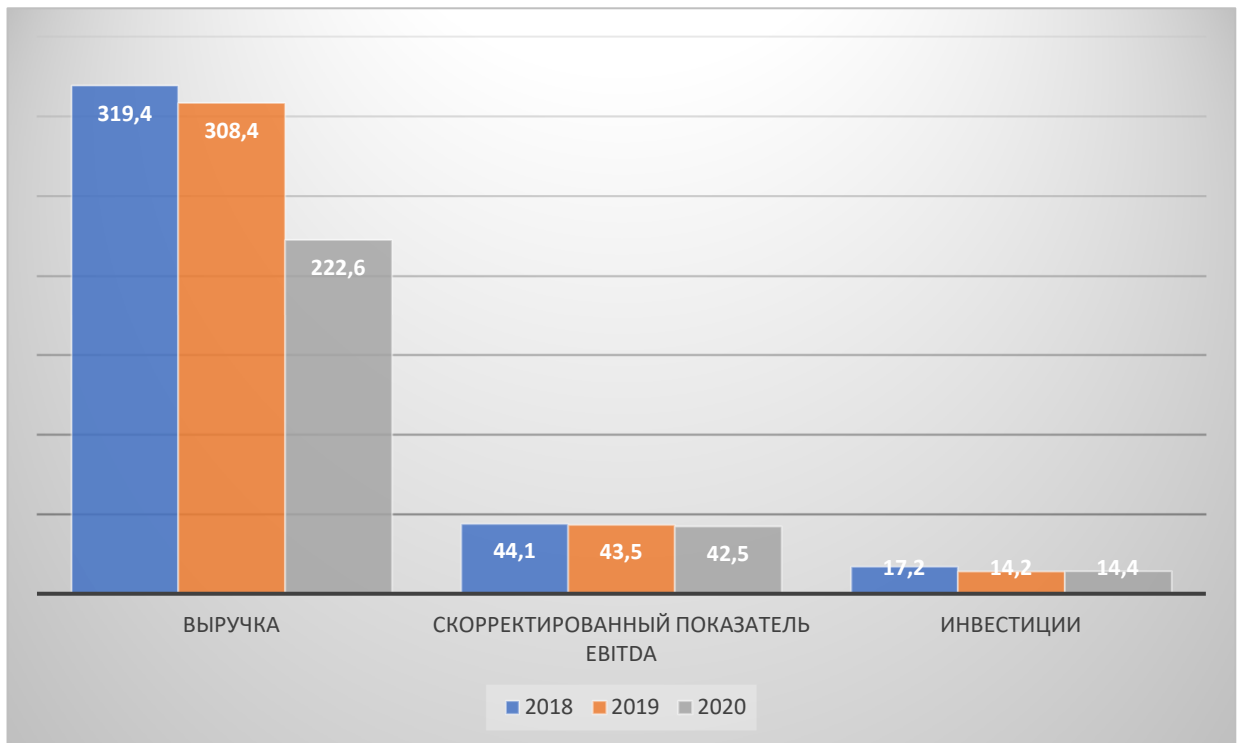


Источник: составлено автором на основе [147].

Рисунок 8 – Основные операционные риски компании ПАО «ТМК» в 2020 году

В качестве операционных рисков с наибольшим воздействием на ПАО «ТМК» выступают те из них, которые делают продажи продукции зависимыми от небольшой категории покупателей. Поскольку транснациональная корпорация ориентирована на продажу труб для нефтегазовой отрасли, ее крупнейшими покупателями являются нефтяные и газовые компании. В 2020 году продажи в адрес пяти крупнейших покупателей в России («Роснефть», «Газпром», «Сургутнефтегаз», «Газпромнефть» и ЛУКОЙЛ) составили 41% от общего объема реализации продукции. Увеличение зависимости продаж ПАО «ТМК» от какого-либо крупного покупателя может негативно повлиять на их операционные

результаты. Динамика основных показателей компании ПАО «ТМК» изображена на рисунке 9.



Источник: составлено автором на основе [147].

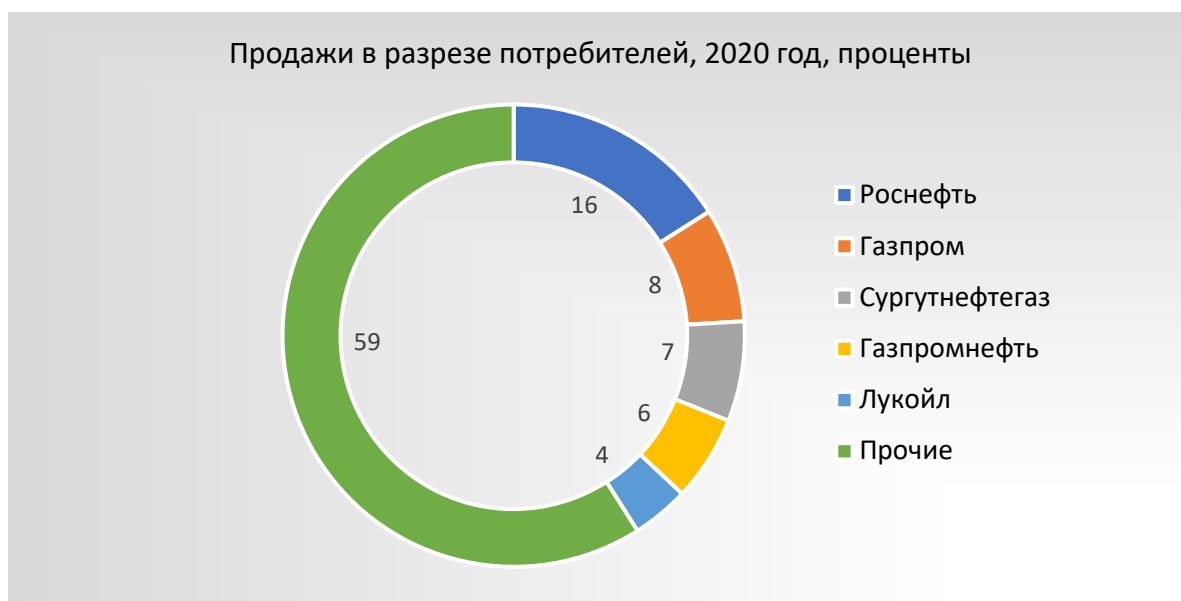
Рисунок 9 – Динамика основных показателей компании ПАО «ТМК» за период 2018-2020 гг., в миллиардах рублей

Структура продаж продукции компании ПАО «ТМК» в разрезе потребителей представлена на рисунке 10.

При анализе рисков деятельности российских энергетических ТНК на примере компаний «Газпром», «Роснефть», «Русал», «ТМК» можно выделить следующие ключевые операционные риски, которые характерны для организаций на отечественном рынке:

- риски преждевременной ликвидации (приостановления) соглашения на разработку природных ресурсов;
- риски, связанные с эксплуатацией производственных объектов;
- экологические риски;
- риски роста цен на сырье и материалы;
- риски недостатка квалифицированного персонала;
- риски аварий;

- риски устаревшего производственного оборудования.



Источник: составлено автором по материалам [147].

Рисунок 10 – Структура продаж ПАО «ТМК» в разрезе потребителей

Анализ деятельности российских ТНК на примере компаний «Газпром», «Роснефть», «Русал», «ТМК» позволяет выделить следующие специфические риски:

- риски неточности прогнозирования запасов углеводородов;
- риски снижения качества углеводородного сырья, поставляемого в переработку;
- неисполнение обязательств по контрактам поставки из-за волатильного рынка в период пандемии COVID-19;
- зависимость финансовой устойчивости от небольшой категории покупателей.

По итогам анализ деятельности российских ТНК на примере компаний «Газпром», «Роснефть», «Русал», «ТМК» важно отметить также влияние пандемии COVID-19 на трансформацию деятельности ТНК. Пандемия COVID-19 ухудшила условия и для большинства транснациональных корпораций. Меры изоляции и краху мировой экономической активности нарушили традиционные каналы прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ).

В таких условиях управляющие энергетические ТНК изменили свой подход к ведению деятельности. Вместо того, чтобы сосредоточиться на краткосрочном управлении финансовым ущербом, они решили перейти к обеспечению долгосрочной устойчивости своих предприятий. Мировые цепочки поставок в ближайшем будущем, вероятно, будут менее привязаны к конкретным географическим точкам.

Вирус COVID-19 вызвал дезорганизацию ряде отраслей, служащих основным объектом для прямых иностранных инвестиций. Потребление электроэнергии – индикатор экономической активности – резко упало, как и спрос на нефть. Падение спроса на нефть из-за распространения COVID-19 и введения ограничительных мер для борьбы с ним привели к тяжелейшим последствиям. Основной удар по нефтяному рынку нанесло беспрецедентное падение спроса – на 30% в апреле и почти на 10% в среднем по году (9,3 млн барр./сут., по оценкам МЭА). При этом главные драйверы мирового потребления – Китай и Индия – вряд ли смогут обеспечить дополнительный спрос на нефть в 2020 г.

Рынки природного газа и полезных ископаемых борются с сокращением закупок данного сырья в Китай, а химические компании сталкиваются с двумя угрозами, учитывая роль Китая как производителя и основного потребителя этого продукта. В целом в 2019 году на указанные отрасли приходилось до 40% от общей стоимости сделок слияний и поглощений (M&A) и новых проектов ПИИ. На долю обрабатывающей промышленности в 2019 г. приходилось до 50% прямых иностранных инвестиций; этот сектор (особенно такие его сегменты, как автомобили, технологии и потребительские товары) пострадал из-за снижения спроса и нарушения цепочки поставок по всей Азии.

Из-за карантина и многих других проблем некоторые крупные компании перестали работать, а также столкнулись с перебоями в импорте ключевых компонентов из Азиатско-Тихоокеанского региона. Компании ищут способы повышения эффективности для сокращения потерь капитала.

Сохранение многих ТНК на плаву осуществляется за счет использования меньших мощностей и сокращения рабочей силы. В электроэнергетике 15-25% работников могут работать удаленно, что вызывает необходимость доработки текущих информационных ресурсов для обеспечения бесперебойной деятельности.

По итогам анализа влияния пандемии COVID-19 на трансформацию деятельности энергетических ТНК приходим к умозаключению, что одной из основных тенденцией является ускорение развития цифровизации. В среднесрочной перспективе эта волна захлестнет и энергетику – ведь внедрение цифровых решений и платформ сейчас из способов повышения операционной эффективности превратились в средство для выживания бизнеса.

Согласно опросу ЕУ, после нормализации экономической обстановки приоритезировать инвестиции в цифру и технологии собирается 71% топ-менеджмента международных компаний, а 36% компаний уже увеличили инвестиции в автоматизацию бизнеса.

В итоге можно заключить, что операционная деятельность энергетических ТНК России вызывает риски, управление которыми находится в центре задач системы корпоративного менеджмента организаций, в том числе, риски, связанные с цифровизацией деятельности ТНК. В связи с этим каждая крупная транснациональная корпорация российской экономики уделяет большое внимание механизмам (способам) управления рисками, которые затрагивают сферы операционной деятельности и модернизации бизнес-процессов. Необходимость адекватного менеджмента детерминирована желанием создать инструмент стабильной и эффективной работы транснациональных компаний, улучшения их финансовых параметров, на которые воздействуют факторы глобализации. В связи с вышеизложенными факторами считаем актуальным выполнить сравнительный анализ особенностей функционирования ТНК в Российской Федерации и мире в условиях цифровой трансформации их деятельности.

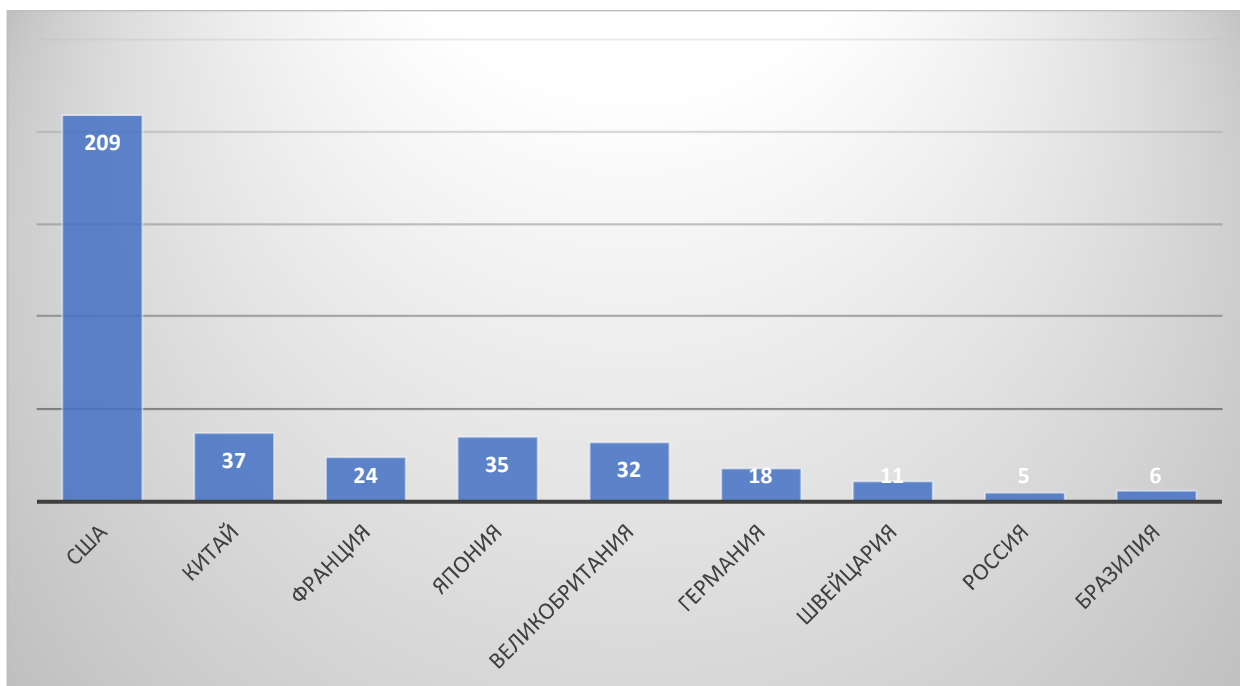
2.2 Сравнительный анализ особенностей функционирования транснациональных корпораций в России и мире в условиях цифровой трансформации

В последние годы сформированы условия неустойчивой внешней среды, вызванные кризисом пандемии, из-за чего транснациональные компании в России и в мире стремятся диверсифицировать свои риски (путем продаж не только офлайн, но и онлайн) и оптимизировать финансовые расходы (цифровизация бизнес-процессов переводит их в автоматическую форму, что сокращает потребности в человеческом капитале и времени).

Актуальность исследования данного вопроса обусловлена тем, что масштабы операционной деятельности ТНК настолько значительные, что для государства важным становится разработка стратегии управления и регулирования их бизнесом, чтобы обеспечивать устойчивость национальной экономической системы [129]. Поэтому необходимо проведение анализа особенностей функционирования транснациональных компаний на основе показателей финансовой отчетности МСФО за 2018-2020, а также тенденций развития цифровой трансформации.

Роль ТНК в международной экономике с каждым годом возрастает. Управление компаниями в условиях усиливающегося влияния динамической и непредсказуемой внешней среды приобретает все более рискованный характер, что создает необходимость сосредоточения внимания на поиске новых возможностей в целях адаптации и быстрого реагирования на происходящие изменения [129].

В современной мировой экономике основная доля транснациональных компаний сосредоточена в таких странах, как США, Китай, Франция и Япония, что показано на рисунке 11.



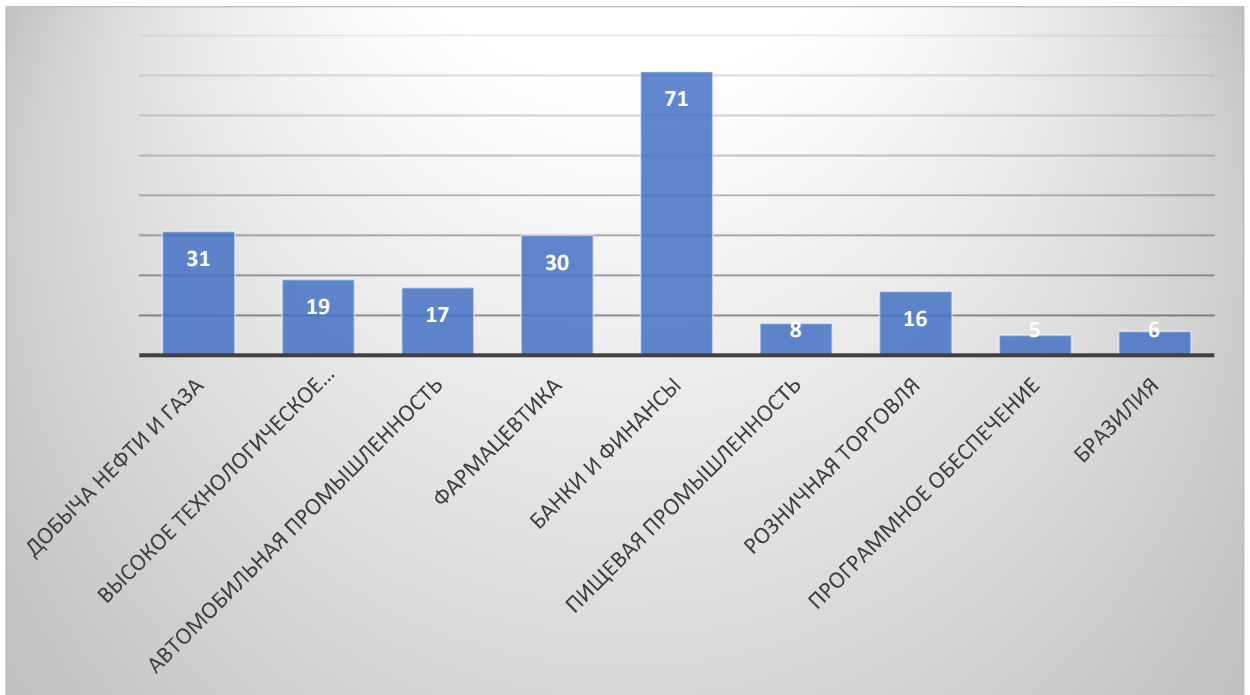
Источник: составлено автором по материалам [129].

Рисунок 11 – Структура ТНК по странам

Данные рисунка 11 свидетельствуют, что основная часть транснационального бизнеса мировой экономики сосредоточена в США. Далее идут такие страны, как Япония, Китай, Великобритания, Франция и Германия. При этом отраслевая структура крупнейших ТНК мира имеет следующий вид, представленный на рисунке 12.

Наибольшие ТНК мира сосредоточены в банковской и финансовой сфере. Далее идет нефтегазовая промышленность, фармацевтика и высокотехнологическое производство (ИТ).

Современный этап развития транснациональных компаний в России и мире тесно связан с цифровой трансформации мировой экономики. Из-за этих процессов многим странам необходимо разработать национальные стратегии в области данных и их международных потоков, призванные способствовать получению выгод для экономического развития и в то же время обеспечивать соблюдение прав человека и различных интересов безопасности.



Источник: оставлено автором на базе [129].
Рисунок 12 – Структура ТНК по отраслям

С целью решения данной задачи могут потребоваться мероприятия по наращиванию потенциала для повышения осведомленности в вопросах, связанных с данными, и их влияния на развитие. При этом для достижения справедливых для всех результатов, полученных по итогам диалога в этой области на региональном и международном уровне, развивающиеся страны должны иметь место за столом переговоров, а также средства, необходимые для результативного участия в соответствующих процедурах и встречах.

Данная проблема характерна для последних лет, поскольку пандемия COVID-19 усугубила некоторые экономические риски, которые влияют на систему менеджмента транснациональных компаний. Несмотря на развитие пандемии коронавируса, которая выступает стимулом для развития цифровой экономики, современный этап развития транснациональных компаний в России и в мире уже предполагает наличие активной фазы внедрения информационных технологий и инноваций ТНК в целях реализации своей стратегии цифровой трансформации.

Цифровизация – это информатизация и автоматизация бизнес-процессов предприятия, которые переходят в физическую форму

цифровых данных, анализ и систематизация которых позволяют ускорить и повысить эффективность разработки и принятия управленческих решений.

Существует несколько направлений цифровой трансформации бизнеса. В качестве главных из них стоит обозначить создание и применение многочисленных инноваций, содействующих модернизации различных видов деятельности компаний. Развитие цифровой трансформации в рамках пандемии имеет несколько особенностей. Важной из них становится проявление инновационной активности, без которой невозможна эффективная разработка и применение инноваций, в частности цифровых технологий [60].

Главная задача ТНК в рамках современной экономики при осуществлении инновационных действий по применению информационных систем заключается в создании и улучшении интеллектуальной собственности. Этот процесс предусматривает несколько стадий:

- непосредственно изобретение инновационных и интеллектуальных технологий;
- применение новых решений, модернизация основных средств и систем менеджмента;
- стимулирование инновационной активности персонала в рамках компании.

Одним из основных плюсов использования цифровых и интеллектуальных разработок в условиях пандемии становится минимизация затрат на осуществление основных бизнес-процессов. Отдельно стоит отметить улучшение системы стратегического планирования и менеджмента, что позволяет организации выйти на новый уровень. За счет интеллектуализации системы управления бизнес-процессами создается информационно-аналитическая платформа. Она модернизирует систему менеджмента ТНК, в том числе обогащает инструментарий обнаружения и нивелирования вероятных рисков.

В качестве востребованной технологии цифровизации бизнес-процессов ТНК Российской Федерации и других стран выступает

применение искусственного интеллекта. Данная технология отлично зарекомендовала себя в различных аспектах управления. Примером являются торговые и логистические операции, которые можно существенно модернизировать на базе искусственного интеллекта. За счет решений на основе искусственного интеллекта вырабатывается основа долгосрочной реализации намеченных целей. Если не обращать внимания на важность искусственного интеллекта в логистической сфере, то в скором времени это приведет к неоправданным издержкам на транспортировку (доставку) продукции или сырья, что чревато снижением уровня конкурентоспособности компании.

Примером эффективности искусственного интеллекта становится опрос Harvard Business Review, где ответы предоставили 250 директоров крупных организаций. На базе этих компаний были применены передовые решения искусственного интеллекта (далее – ИИ). Более половины респондентов (51%) обозначили положительные тенденции в сфере повышения качества товаров и оптимизации процесса производства. Более трети (36%) указали на важность оптимизации внутренних бизнес-процессов компании. Столько же респондентов (36%) указало на улучшение творческой составляющей при выполнении профессиональных обязанностей сотрудниками, когда часть их повседневной работы стали выполнять машины. Таким образом, продуманное использование технологий искусственного интеллекта положительно сказывается на оптимизации бизнес-процессов в условиях пандемии.

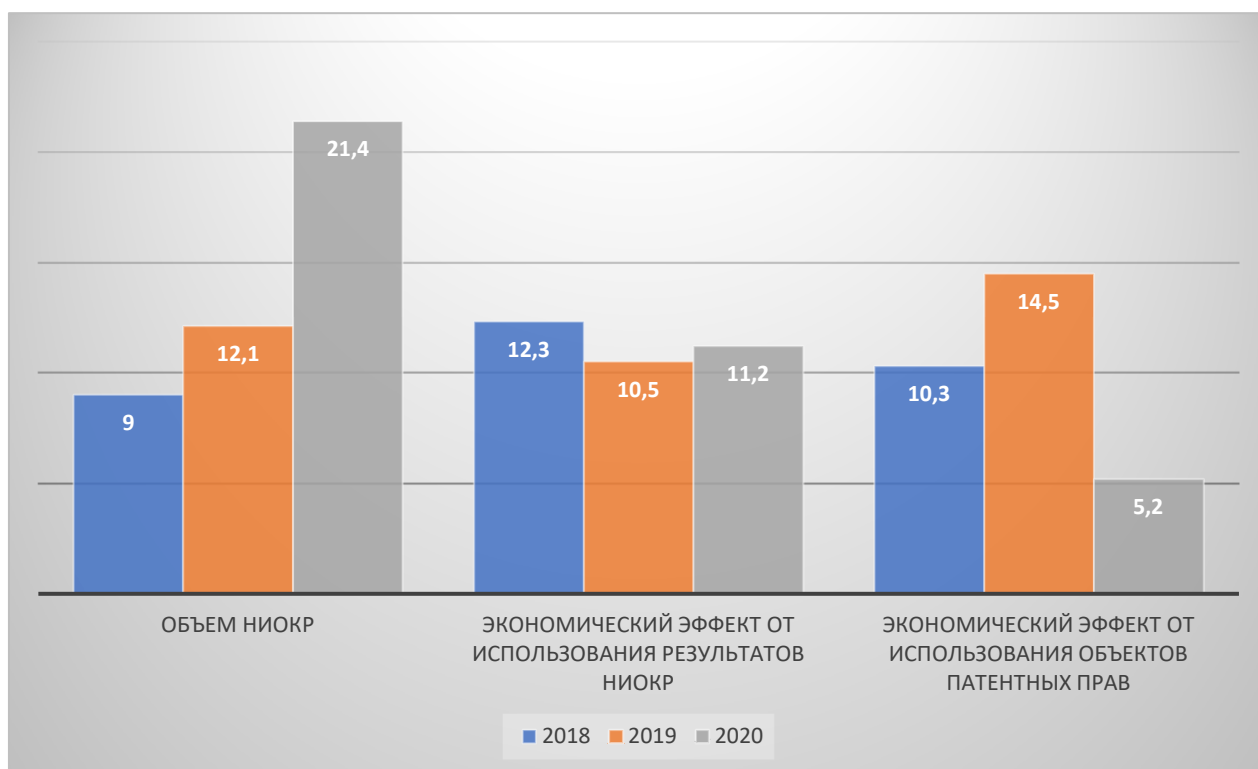
Отдельно рассмотрим использование цифрового решения Big Data. Главным плюсом технологии в сфере стратегического менеджмента ТНК становится:

- снижение периода осуществления аналитических действий;
- улучшение показателей эффективности бизнес-процессов;
- идентификация закономерностей, которые ранее не были обнаружены;

- опция создания улучшенных метрик контроля.

В качестве примера цифрового преобразования бизнеса ТНК приведем ПАО «Газпром». На базе организации разработана и внедрена система управления интеллектуальной собственностью. Данное решение предусматривает использование единых принципов работа в различных сферах. Речь идет, прежде всего, о правовой охране, учете, мониторинге результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД) и т.д. Особое внимание уделяется стимулированию сотрудников компании к формированию РИД.

В период с 2018 по 2020 гг. ПАО «Газпром» достигает определенных значений проведенного цифрового преобразования. С ними можно ознакомиться на рисунке 13.

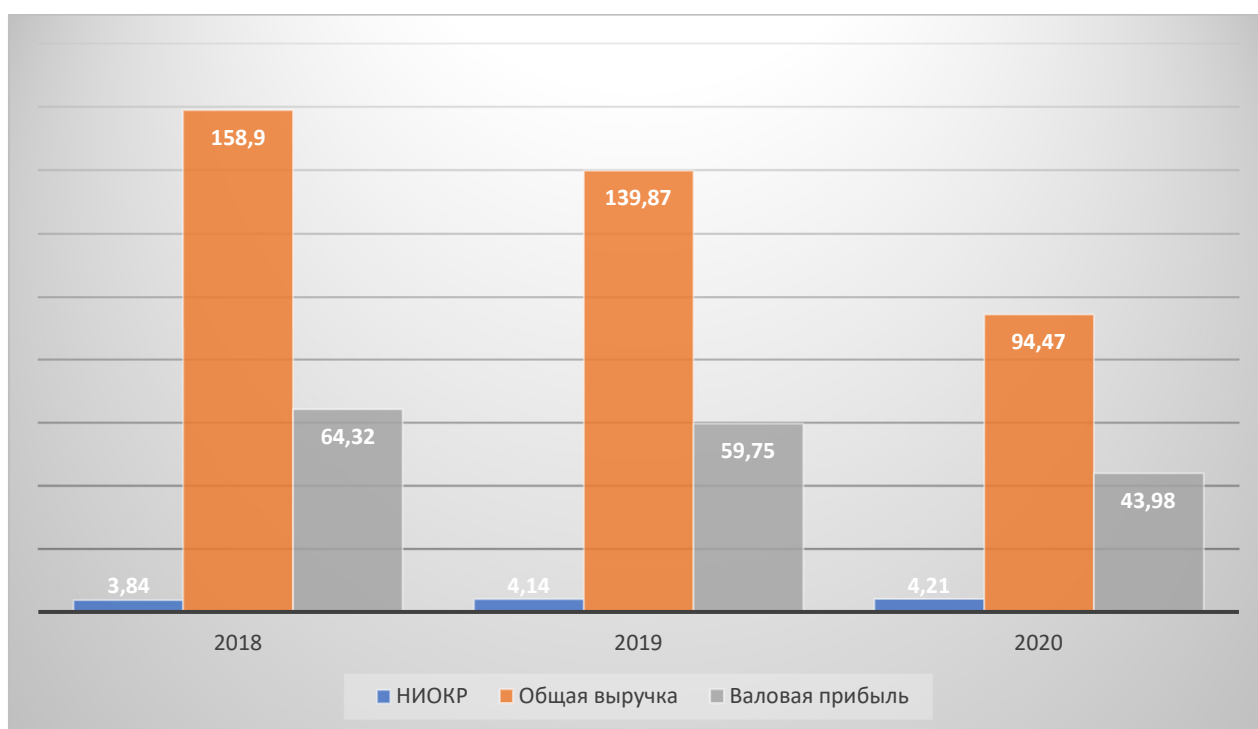


Источник: составлено автором по материалам [144].

Рисунок 13 – Динамика финансовых показателей на НИОКР ПАО «Газпром» в 2018-2020 гг., миллиардов рублей

Общий эффект за 3 года в результате внедрения НИОКР в ТНК ПАО «Газпром» оценивается в 34 млрд руб. Если брать показатель применения патентных прав, то значение полученной прибыли составляет 30 млрд руб.

Повышение капитальных вложений транснациональных компаний происходит и за рубежом. Например, у энергетической ТНК из США – компании «Chevron» – наблюдается следующая динамика НИОКР, приведенная на рисунке 14.



Источник: составлено автором по материалам [191].

Рисунок 14 – Динамика финансовых показателей и НИОКР компании «Chevron» в 2018-2020 гг., в миллиардах рублей.

Размер выручки и валовой прибыли ТНК снижались с 158,9 млрд долларов США до 94,47 млрд долларов США и с 64,32 млрд долларов США до 43,98 млрд долларов США соответственно.

Для того, чтобы стимулировать цифровую трансформацию транснациональных компаний, необходимо участие государства как института поддержки.

В ЕС существует общепринятое мнение, что цифровая экономика является важным путем для инноваций, улучшения конкурентоспособности компаний. Цифровые преобразования осуществляются за счет взаимодействия передовых решений и современных бизнес-моделей. В соответствии с пониманием G20 цифровая экономика представляет собой перечень экономических видов деятельности. Она предусматривает применение цифровых разработок и информации, как основного производственного фактора. В свою очередь информационно-компьютерные технологии становятся стимулов экономических структурных изменений, позволяющих оптимизировать многочисленные процессы. Термин «цифровая экономика» намного шире понятия электронной коммерческой деятельности, поскольку состоит из ведения бизнеса, общения, предоставления сервиса в различных отраслях экономики (логистика, финансы, производство и др.) за счет передовых решений. Цифровая экономика проникает в различные сегменты жизнедеятельности личности и социума, в том числе метод взаимодействия между субъектами экономических отношений. Нередко этот вид экономики предопределяет политические решения, задавая вектор развития общества в конкретный исторический период. При активном участии цифровой экономики осуществляется научно-исследовательская деятельность, возникают новые рабочие специальности, происходит экономическое развитие и улучшение качества жизни населения.

В соответствии с позицией большинства экспертов, ведущая роль в сфере внедрения цифровой экономики принадлежит Сингапуру. По мнению правительства этой страны, цифровые технологии стали основным механизмом преобразования бизнес-среды, которая получила новый импульс развития на базе передовых решений.

Одной из основных задач правительство Сингапура видит расширение корпоративного цифрового потенциала. Размер государственных субсидий на реализацию данной задачи только за 2017 г. составил \$56 миллионов.

Ведущим государством-воспроизводителем информационных технологий стал Китай. Его опыт перенимает большинство стран. Существуют другие положительные примеры внедрения IT-проектов. Для КНР характерна государственная поддержка предприятий и компаний, при этом степень участия государства в организации не имеет значения. Преференции, особенно в области госзаказов и льготного кредитования, поспособствовали скорейшему выходу китайских компаний на мировой рынок.

Прослеживается государственная поддержка Израиля при выходе компаний-резидентов на глобальный уровень. Различные преференции предусмотрены еще на этапе стартапов. На основе здоровой конкуренции отбираются субъекты, которым оказывается помощь на международном рынке. В этом списке происходит естественный отбор, когда сильные и наиболее перспективные компании постепенно получают большинство государственных заказов, финансовых преференций.

Главной отличие Российской Федерации от перечисленных государств состоит в начальной стадии применения цифровизации. Но в этом сегменты заметны определенные успехи. В качестве примера можно привести осуществление крупных инфраструктурных проектов, рост сотрудников в сфере IT-технологий, развитие сети Интернет, внедрение широкополосной связи.

Цифровую трансформацию ТНК в России, поддерживает государство, которое путем разработки программы «Цифровая экономика» направляет бюджетные ресурсы на решение острых вопросов и задач в рамках реализации национальных проектов, основные из которых «Кадры для цифровой экономики», «Цифровые технологии» и «Информационная инфраструктура».

Общая структура национальных проектов и объемов государственного финансирования при реализации программы «Цифровая экономика» представлены на рисунке 15.

Реализация государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» играет важнейшую стратегическую роль в

дальнейшем развитии транснациональных компаний и их цифровой трансформации в нашей стране. С учетом современных тенденций развития российских ТНК цифровая трансформация необходима, а отказ от нее может привести к негативным последствиям.



Источник: составлено автором по материалам [152].

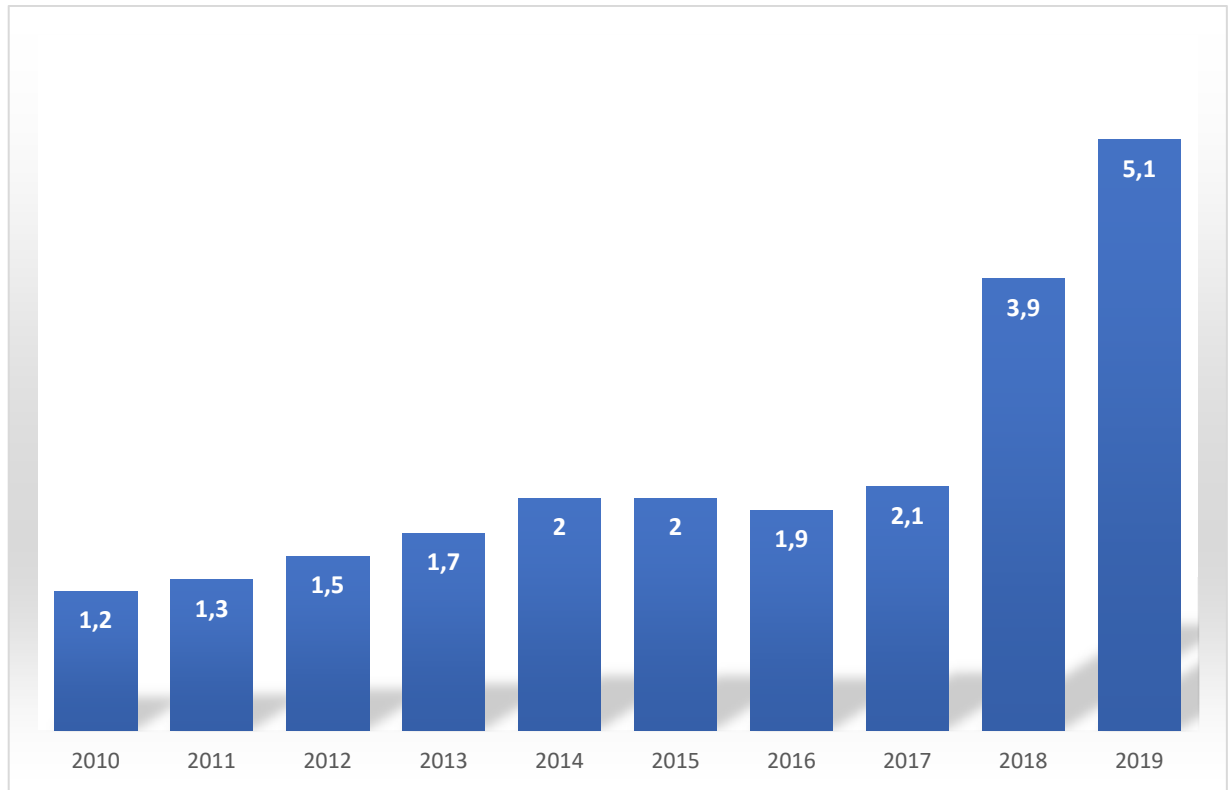
Рисунок 15 – Федеральные проекты, входящие в реализацию государственной программы «Цифровая экономика» и размер их финансового бюджета

Цифровая трансформация российской экономики также характеризуется увеличением доли цифровизации при формировании ВВП, что представлено на рисунке 16.

По данным 2019 года вклад цифровизации в экономический рост государства составлял 5,1%. Это свидетельствует о том, что цифровая трансформация российских предприятий способна формировать новые триггеры роста и масштабирования их коммерческой деятельности, увеличения финансовой выгоды, выручки и прибыли.

У зарубежного опыта внедрения цифровой экономики есть несколько особенностей. Прежде всего, речь идет о комплексности поддержки и стимулирования цифровых технологий. Этот опыт может оказать неоценимую помощь при разработке и осуществлении региональных программ цифровой

экономики в России. Создание цифровой экономики предусматривает стимулирование применения инновационных решений, внедрения цифрового рынка, преобразование государственного сектора экономики. По такому пути, например, пошло большинство стран ЕС.



Источник: составлено автором по материалам [156].

Рисунок 16 – Динамика показателя вклада цифровизации в экономический рост ВВП России за период 2010-2019 гг., в процентах

Стратегия цифрового развития предполагает несколько принципов, за счет которых происходят положительные изменения традиционных экономических систем. В этот перечень входят:

1) Многосторонние подходы к менеджменту, что позволяет добиться стабильности внедрения цифровых стратегий. Возникновение различных заинтересованных субъектов в цифровой экономике является следствием социального развития и научно-технического прогресса. Комплексность, оперативность преобразований, низкая эффективность централизованного контроля ставят перед заинтересованными субъектами новые задачи. Речь идет, прежде всего, о согласовании общих принципов и протоколов, которые

рассматривают многочисленные проблемы, их специфику и контекстуальную релевантность.

За счет многосторонней модели менеджмента появляется возможность сбалансировать конкурирующих интересов в виртуальной среде. Такой метод является уникальным и крайне эффективным, что позволяет наладить сотрудничество, повысить вовлеченность и расширить инструменты учета конкурирующих интересов. В качестве примера можно привести Бразилию, где Бразильский Комитет по Интернету рационально используют модель многостороннего менеджмента. Опыт этого института взят на вооружение различными странами.

В Бразилии действует многосторонняя модель управления интернетом. Она аккумулирует несколько сегментов, в том числе органы государственной власти, общество, научно-исследовательские организации, транснациональные корпорации. Модель служит отличным примером для других государств, которые хотят сформировать действенный подход к менеджменту цифровой экономики, где интересы субъектов рассматриваются и учитываются.

Цифровая стратегия Швейцарии предусматривает разработку и оптимизацию сетевых процессов, а качестве эффективного инструмента взаимодействия используется диалог. В программе указаны базовые принципы функционирования органов государственной власти, транснациональных корпораций, общества. Основной упор делается на сотрудничестве между федеральными уровнями управления и ТНК, что положительно сказывается на цифровых преобразованиях.

2) В аспекте преодоления сложности на пути модернизации цифровой инфраструктуры многие государства задействуют государственно-частное партнерство (ГЧП). Оно позволяет придать импульс частному инвестированию, а привлеченные ресурсы направить для предоставления всеобщего доступа к интернету. Главное не только обеспечить доступ к «всемирной паутине», но и сделать его быстрым, качественным, удобным,

иначе эффективность услуг в режиме реального времени оставит желать лучшего. При наличии доступа в интернет, но низкой скорости и качестве влияние цифровой экономики минимизируется.

3) В последнее время прослеживается тенденция формирования умного социума совместно с цифровыми правительствами. Это поднимает тему готовности органов государственной власти к подобным изменениям и методам их наиболее рациональной реализации. Цифровая революция обычно начинается с частного сектора, но умные правительства, дабы не остаться в стороне, аккумулируют новую функцию воздействия на процесс. Например, они начинают применять инновационные услуги в государственном секторе. Основным условием такого использования становится уменьшение расходов на предоставление сервиса и улучшение его качества. Как следствие, повышается эффективность формирования общественного предложения. Одной из основных функций цифровой экономики является создание и развитие «умных» обществ.

В вопросе формирования цифровых обществ необходимо придерживаться целенаправленного планирования. Постепенное применение инноваций становится залогом осуществления намеченных целей. Доказали эффективность две общие модели электронного правительства. Для каждой из них присущи различные особенности и структура. На практике обычно используется симбиоз обозначенных моделей.

Централизованная модель оптимально подходит для небольших правительств. Децентрализованный аналог хорошо зарекомендовал себя для больших правительств. В качестве примера можно привести Сингапур. Здесь была применена модель умная нация, что повлекло преобразование руководящего ведомства. Орган государственной власти разделился на Ведомство инфокоммуникационных средств развития и центральное исполнительное агентство. Перенимают опыт внедрения цифровых технологий и страны бывшего социалистического лагеря. Например, в Эстонии каждый орган государственной власти насчитывает должность

руководителя по информационному обеспечению. В обязанности сотрудника входит координация действий с центральным ведомством по информации. Большие государства формируют отдельные электронные правительства. Примером может служить Единое идентификационное ведомство Индии. Такие органы действуют в рамках многоуровневых экосистем, где активное участие принимает частный сектор.

4) Предвосхищающее нормативно-правовое пространство становится важным условием для оперативного и согласованного внедрения цифровых технологий. Подобная среда базируется на четком менеджменте по применению данных, что требует дополнительного внимания к сфере обеспечения безопасности информации. Только на основе сотрудничества можно нивелировать негативные экономические факторы и последствия.

Взаимодействие ключевых секторов экономики организовано в Соединенном Королевстве. Заказчиком внедрения цифровых технологий выступили органы государственной власти. Правительство создало условия для развития внутреннего рынка цифровых технологий за счет метода государственных заказов. В ход пошли властные полномочия для реализации важной задачи, предусматривающей налаживание тесных взаимосвязей между бизнесом и различными секторами национальной экономики. Государственная поддержка воплощалась посредством министерского стимулирования секторов, предоставления субсидий для исследований, учреждения ГЧП и проведения тендеров.

5) Доступ в интернет наряду с его оперативностью, стабильность и качеством создает предпосылки внедрения цифровой экономики. Формирование национальной цифровой политики идет в тесном взаимодействии с защитой данных. Конфиденциальность информации становится важным условием эффективного применения цифровой экономики. Безопасность и конфиденциальность не конфликтуют между собой, однако становятся двумя сторонами одной медали.

В качестве примера приведем Федеральное правительство Австралии. Ведомство применило новую масштабную стратегию, предусматривающую внедрение политических и общественных сервисов, предоставило субсидии и провело несколько правительственных преобразований. Целью этих процессов стало улучшение защиты данных и расширение потенциала цифровизации экономики.

Органы государственной власти Израиля решили применить киберпространство в качестве триггера экономического роста, повышения уровня жизни населения и гарантий национальной безопасности. Основной задачей является обеспечение безопасных условий функционирования киберпространства, финансирование защиты данных, нивелирование рисков в этой области.

В Японии безопасность киберпространства считается ключевым условием экономического роста и устойчивой работы транснациональных корпораций. В свою очередь многостороннее взаимодействие является методом улучшения безопасности киберпространства и передачи информационных данных.

Обеспечение безопасности киберпространства Германии основано на соблюдении принципов конфиденциальности данных. В связи с этим разработан Закон IT-безопасности, который предусматривает выделение средств на защиту критической инфраструктуры. Для достижения поставленной цели создают новые IT-программы и решения, а также варианты оповещения о фактах нарушения безопасности киберпространства.

На основании вышесказанного приходим к умозаключению, что на сценарий создания и модернизации цифровой экономики влияет множество факторов. В качестве примера можно привести демографическую структуру общества, экономическую модель, социальные и политические особенности государства. Успешный опыт внедрения передовых решений другими субъектами должен учитываться, если страна находится на начальном этапе разработки и применения цифровой экономики. Это поможет избежать

распространенных ошибок и добиться поставленных целей при минимальном расходовании ресурсов.

Таким образом, главной особенностью функционирования энергетических ТНК в России и мире является наличие трансформационного процесса, характеризующегося цифровизацией ведения бизнеса, что влияет на возникновение необходимости совершенствования операционной и управленческой деятельности, оптимизации финансовых и трудовых ресурсов, обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности бизнеса. Ввиду негативного влияния кризиса пандемии принятие управленческих решений в пользу цифровизации бизнес-деятельности ТНК является верной стратегией развития в 2021 году. Необходимо также проанализировать и структурировать механизм взаимодействия ТНК с органами власти национального и регионального уровней.

2.3 Риски деятельности энергетических транснациональных корпораций, обусловленные цифровой трансформацией российской экономики

Энергетические транснациональные корпорации включены в широкий перечень хозяйственных связей, сформированный на планете. По сути, они становятся движущей силой мировой экономики. С одной стороны, прослеживается четкая зависимость ТНК от международных экономических связей, с другой – ТНК оказывают на них очень сильное влияние. Обобщая роль ТНК в мировой экономике, можно выделить следующее:

- динамика и структура мирового хозяйства в значительной степени определяется деятельностью ТНК;
- под контролем энергетических ТНК находятся международное движение капитала и ПИИ;

- Энергетические ТНК стимулируют международную трудовую миграцию, способствуют распространению профессиональных знаний, обмену опытом между сотрудниками, работающими в разных странах, они формируют глобальный рынок труда.

Энергетические ТНК влияют не только на экономическую составляющую, но и на все сферы жизни, в том числе и на политическую. В таблице 11 представлены позитивные и негативные стороны ТНК.

Таблица 11 – Позитивные и негативные стороны энергетических ТНК для экономики

Позитивные стороны	Негативные стороны
Увеличение темпов роста	Установление монопольных цен
Нивелирование технологического отставания	Нарушение государственных законов
Изменение передовых технологий в глобальных масштабах	Угроза экологической безопасности
Снижение уровня безработицы	Источник противоречий и негативных социально-экономических процессов
Создание дополнительного дохода бюджета государства	Вытеснение национальных товаропроизводителей из наиболее прибыльных секторов экономики

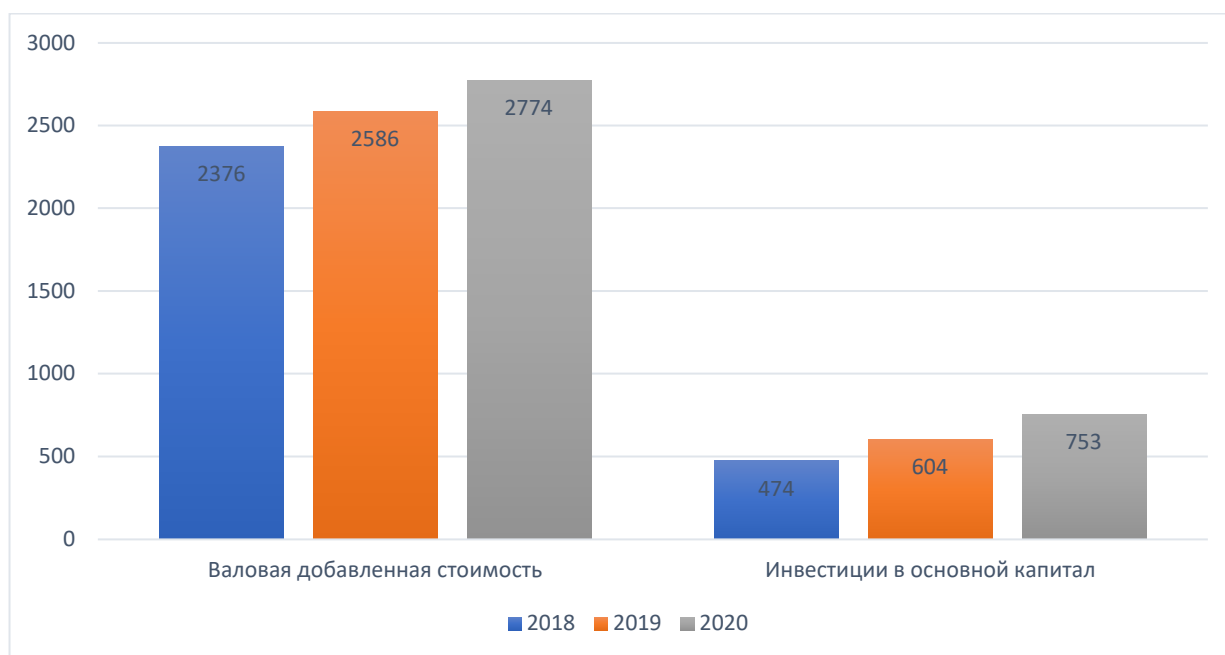
Источник: составлено автором.

Одной из причин, которая может объяснить рост влияния энергетических ТНК на мировую политику, является фактор охватывания большей части мирового рынка. Энергетические ТНК играют большую роль в мировой экономической системе и воздействует на всех ее участников, в частности, на государства и международные организации.

Многие эксперты указывают на факт преобразования национальных экономик развитых мировых государств. Ведущую роль аккумулирует инновационная модель. На текущий момент основной тенденцией развития мировой и отечественной экономики является преобразование до шестого технологического уровня. Это финальная стадия цифрового изменения. Ключевым свойством данного уровня становится использование не только передовых решений, но высокоинтеллектуальных систем, которые содействуют улучшению показателей различных секторов экономики.

Инновации прочно вошли в мировую экономику, предоставляя ей мощный импульс развития. Помимо этого, инновации – огромный плюс для отдельного государства, поскольку позволяют ему занять собственную нишу на мировых рынках. На текущий момент экономическое развитие может проходить стремительно, за счет достижений НТР производственный процесс улучшается и выходит на новый уровень в сжатые сроки. Следовательно, инновации представляют собой важное условие повышения конкурентоспособности ТНК, работающих в сегменте энергетической промышленности [105].

Подтверждением тому выступают данные из диаграммы, изображенной на рисунке 17, где динамика основных показателей развития ИКТ в России.



Источник: составлено автором по материалам [152].

Рисунок 17 – Динамика показателя развития ИКТ в России за период 2018-2020 гг., в миллиардах рублей

Этот процесс детерминирован многочисленными факторами:

1) За счет модернизации и внедрения инновационных решений энергетические транснациональные корпорации могут выпускать товары и услуги, превосходящие по различным параметрам (качеству, надежности, долговечности) конкурирующие аналоги. Это позволяет занять новые ниши на мировом рынке и аккумулировать дополнительную прибыль.

2) Инновационные решения выступают в качестве механизма преобразования современного общества, дают ему импульс стабильного развития. На базе инноваций достигается высокий уровень энергосбережения, повышаются показатели многочисленных секторов экономики. В связи с этим энергетические транснациональные корпорации, разрабатывающие и применяющие инновационные технологии, вправе рассчитывать на государственную поддержку.

Конкурентоспособность становится ключевым фактором выживания компании на рынке. Более того, эта характеристика становится базой формирования конкурентоспособности экономики отдельной страны. Необходимо акцентировать внимание на нескольких условиях, которые содействуют активному использованию инновационных решений в экономическом развитии. К ним относятся:

1) Инновации выступают в качестве главного условия преобразования современного общества, придают импульс для его стабильного развития. За счет передовых решений рационально расходуются имеющиеся ресурсы, снижаются вредные выбросы в атмосферу, организуется рациональное природопользование. Как следствие, органы власти многих стран предоставляют многочисленные преференции для инновационных секторов экономики.

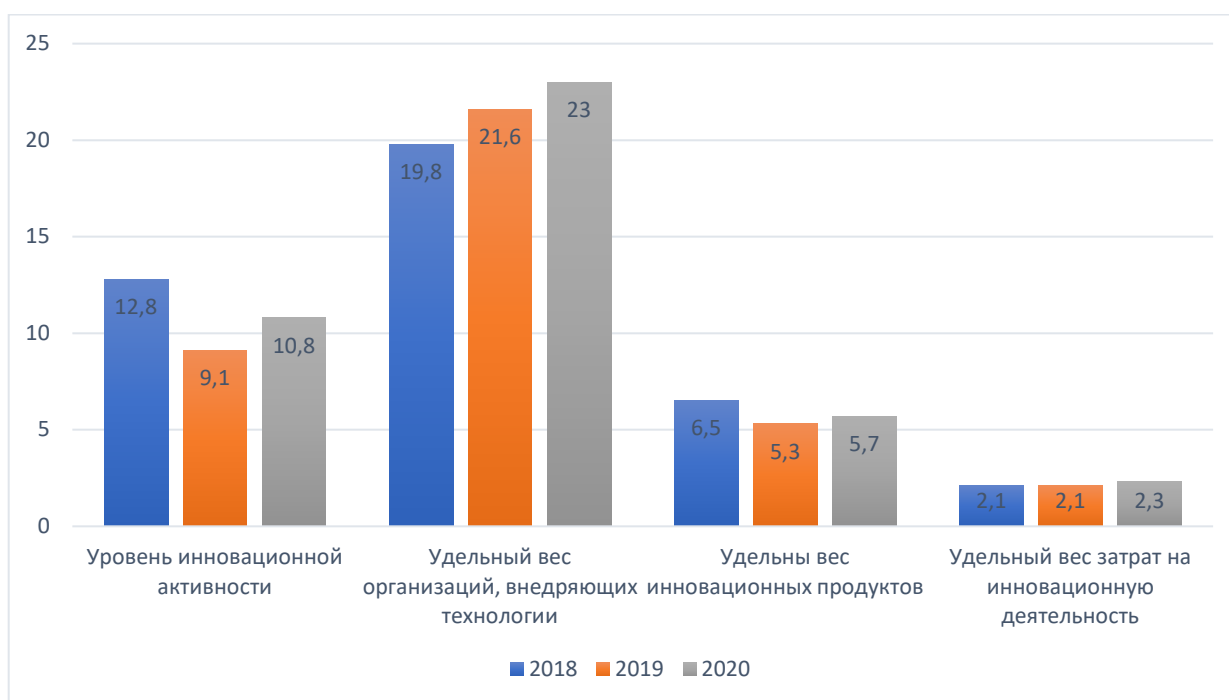
2) Инновации содействуют повышению экономических показателей. Примечательно, что эта задача является одной из основных для каждого правительства. Без ее реализации невозможно добиться качества жизни населения. На данный момент проблема решается десятками государств, которые поставили свою экономики на «энергетические рельсы», то есть формируют большую часть бюджета из доходов от экспорта энергоносителей на международный рынок.

3) Инновации являются залогом улучшения качества жизни населения. За счет передовых решений достигается высокий уровень оплаты труда, конкурентоспособность выпускаемой продукции (предоставляемых услуг),

доверие инвесторов. В итоге, от количества инноваций энергетических ТНК зависят положительные тенденции в национальной экономике и уровень жизни населения.

Стимулом внедрения инновационных решений в энергетические ТНК Российской Федерации становится стремление осуществить цифровое преобразование бизнес-среды. Этот процесс является актуальным вариантом улучшения эффективности системы стратегического менеджмента организации. Цифровое преобразование на макроуровне представляет собой цифровизацию бизнес-процессов, которые способствуют улучшению хозяйственной деятельности компании [150].

Перед изучением особенностей внедрения инновационных решений в экономике Российской Федерации, необходимо разобрать значения, отображенные на рисунке 18.



Источник: составлено автором по материалам [152].

Рисунок 18 – Динамика значений инновационной деятельности энергетических компаний Российской Федерации, в процентах

Как видим, хорошая динамика прослеживается по значению удельного веса энергетических компаний. Их количество возросла с 19,8% до 23%. Произошел рост расходов на инновационную деятельность: показатель увеличился с 2,1% до 2,3%. Параметр удельного веса инновационных решений снизился с 6,5% до 5,7%. Это повлекло за собой уменьшение инновационной активности компаний: значение уменьшилось с 12,8% до 10,8%.

Сейчас практически в каждой крупной компании нефтегазовой отрасли России развиваются цифровые проекты и инициативы, каждая организация хочет определить свое видение в будущем. Однако никто из игроков еще не прошел этот путь до конца. Для того, чтобы реализовать успешную стратегию цифровой трансформации рассмотрим пример ПАО «Газпром», которому необходим выбор правильного подхода.

Можно выделить три основных подхода к реализации стратегии цифровой трансформации энергетической компании:

1) Трансформация корпоративной стратегии в цифровую стратегию, где цифровизация бизнеса происходит при помощи сквозной интеграции цифровых технологий и инноваций в операционную деятельность, бизнес-процессы и систему управления организацией.

2) Выделение в отдельности от корпоративной стратегии цифровой, которая предполагает создание компанией портфеля инновационных проектов по цифровой трансформации без прямого влияния на характеристику основных бизнес-процессов.

3) Создание в цифровой среде нового бизнеса, где цифровая корпоративная стратегия сочетается с цифровой функциональной стратегией.

Предположительно, именно второй подход к реализации стратегии цифровой трансформации компаний наиболее подходит под ПАО «Газпром» и другим энергетическим транснациональным корпорациям. Его преимуществами выступают:

- безопасное внедрение инноваций по поэтапному алгоритму;

- высокая точность оценки экономической эффективности от внедрения каждой инновации;

- снижение рисков и угроз для основного бизнес-профиля компании от реализации инновационных проектов.

Изучая специфику процессов цифрового преобразования стратегического управления на основе энергетических транснациональных корпораций, обнаружено несколько ключевых особенностей. К ним относятся:

1) Возникновение новых цифровых компетенций сотрудников. Некоторые из них важны для будущего развития организации, например, профессиональные компетенции управленческого звена. При внедрении методов цифровизации каждый менеджер обязан не только уметь пользоваться ими, но и понимать предназначение того или иного технологического решения.

2) Внедрение методов цифровизации осуществляется не только у ПАО «Газпром». Конкурирующие компании также активно проводят подобные преобразования. В итоге, возникает ситуация, в рамках которой требуется поставить и решить стратегическую задачу перед управляющим звеном. Она заключается в проведении прикладных исследований, позволяющих определить факторы улучшения конкурентоспособности ТНК на международном рынке.

3) Применение цифровых технологий и инновационных решений приводит к требованию выхода на новый уровень менеджмента энергетическими ТНК. Речь идет, прежде всего, о цифровой модели менеджмента, которая подразумевает выработку управленческих решений на базе цифровых показателей, алгоритмов, математических и аналитических методов, в том числе с применением технологии Big Data.

4) Возникают новые проблемы стратегического менеджмента, например, гарантия защиты информации. По мере использования цифровых технологий объем данных расширяется, что приводит к необходимости модернизации систем информационной защиты компании. Информация

безопасность становится залогом экономической безопасности, поэтому практическая роль защиты данных неоспорима.

5) Сформирована «корпоративная информационная система». Она представляет собой интегрированную систему менеджмента ТНК, базирующуюся на детальном изучении данных, применении методов информационной поддержки, выработки решений по улучшению бизнес-деятельности компании.

Цифровая трансформация бизнеса должна реализовываться обдуманно и последовательно. Прежде всего, компании должны ориентировать бизнес на открытое отношение и активное восприятие новой информации, новых технологий, новых экспериментов [152].

Таким образом, в рамках цифровой трансформации в условиях стратегического управления на базе энергетических ТНК ставятся задачи по достижению роста экономической эффективности хозяйственной деятельности организации и увеличения качества функционирования системы стратегического менеджмента.

Современный этап развития цифровой трансформации энергетических транснациональных компаний экономики России может привести к ряду рисков, которые негативно сказываются на обеспечении национальной экономической безопасности в 2022 году.

Стоит отметить то, что Правительством Российской Федерации сформирована долгосрочная стратегия социально-экономического развития, где одним из главных приоритетов выступает обеспечение национальной экономической безопасности (устойчивости макроэкономической конъюнктуры) и цифровая трансформация. Актуальность цифровой трансформации национальной экономической системы, в первую очередь, поддерживает государство, которая путем разработки программы «Цифровая экономика».

Процесс внедрения и практического применения различных инновационных разработок и технологий энергетическими ТНК экономики

Российской Федерации в рамках реализации государственной программы «Цифровая экономика» может сопровождаться рядом проблем, возникающих из-за определенных барьеров и факторов, в том числе, связанных с дефицитом необходимых финансовых и трудовых ресурсов, что приводит к возникновению суверенных рисков.

Так, к наиболее актуальным проблемам можно отнести [152]:

1) Высокий уровень процентных ставок на коммерческое кредитование банков Российской Федерации, что связано с повышением учетной ставки Центрального банка Российской Федерации до 20% в 2022 году.

2) Неустойчивость внешней среды, которая характеризуется ухудшением ряда макроэкономических показателей российской экономики.

3) Низкий уровень развития конкурентной политики, что тормозит развитие инноваций, как инструмента управления конкурентоспособностью предприятия.

4) Необходимость перемены в сознании руководства, ориентированного только на доход с деятельности организации, а не на видение возможностей получения большей выгоды в будущем, используя инновационные решения.

5) Отсутствие долгосрочной стратегии развития бизнеса предприятий, а ведь именно «игра в долгую» и есть одним из мотивов проведения инновационной деятельности.

Таким образом, цифровизация экономики является вызовом, приводящим к различным негативным последствиям. Возможны такие проблемы, как увеличение финансовых расходов компаний на проведение капитальных инвестиций в проекты по разработке и внедрению инноваций и цифровых технологий; появление фактора информационной угрозы; в процесс цифровизации могут быть включены новые составляющие, которые привнесут в него дополнительные риски.

По нашему мнению, главным направлением преодоления рисков и угроз экономической безопасности России в условиях цифровой трансформации энергетических ТНК является увеличение капитальных вложений в

реализацию инновационных проектов и внедрение новых технологий в бизнес-процессы со стороны субъектов малого и среднего бизнеса. Поскольку отсутствие цифровизации с их стороны приведет к увеличению разрыва конкурентных позиций между крупными компаниями и малыми фирмами.

Однако для этого необходимы значительные ресурсы, что предполагает необходимость укрепления финансового состояния таких организаций. Возможно, это с помощью следующих мероприятий, как:

1) Совершенствование управления дебиторской задолженностью организации, путем принятия дополнительных мер по ускорению инкассации средств и предоставления скидок за проведение досрочных оплат закупок.

2) разработка мероприятий и решений по повышению объема продаж и выручки компании, путем совершенствования маркетинговой стратегии, выбора цифровых технологий при рекламном продвижении продукции и бренда.

3) Принятие решений по совершенствованию системы финансового планирования и прогнозирования развития предприятия, где важно определить перспективы при управлении и предотвращению наращивания размера дебиторской и кредиторской задолженности организации.

4) Совершенствование системы управления оборотными средствами, путем осуществления полноценного контроля за оборачиваемостью оборотных средств с закреплением центров ответственности.

У цифрового преобразования сегментов топливно-энергетического комплекса (ТЭК) прослеживается тенденция трансформации отраслей, в рамках которых отдельные энергетические объекты и системы становятся более функциональными. Происходит это за счет варьирования или получения новых характеристик. Для каждого сегмента ТЭК функциональные преобразования носят индивидуальный характер. В первую очередь они детерминированы особенностями производственных процессов. Помимо этого, на них влияет применение цифровых решений и уровень их внедрения

на определенных объектах. Существует несколько общих для сегментов ТЭК функциональных преобразований. Они состоят в следующем:

- улучшение процесса мониторинга ископаемых ресурсов (на основе метода цифрового моделирования недр), повышение производительности труда, надежности оборудования, периода эксплуатации энергетических объектов;

- проведение удаленных проверок технического состояния оборудования, осуществление ремонтных мероприятий «по состоянию»;

- повышение функциональности и энергетической эффективности используемых объектов;

- автоматизация процессов, организация удаленной эксплуатации оборудования и систем, в том числе в режиме реального времени;

- составление детальных и более четких прогнозов, минимизация рисков возникновения аварийных ситуаций, снижение времени реагирования на внештатные ситуации;

- улучшение контроля за параметрами продукции, повышение качества сервиса;

- активизация потребительского контроля, как субъектов, участвующих в цепочке реализации продукции (оказания услуг);

- оптимизация механизмов корпоративного менеджмента, в том числе за счет включения передовых моделей предпринимательской деятельности.

Расширение функциональности при осуществлении технологического процесса с помощью цифровых преобразований энергетических объектов гарантирует увеличение количества опций применения передовых решений. Это положительно сказывается на производственных параметрах энергетических объектов и систем. В качестве примера изменений можно привести следующие сегменты:

- эксплуатация оборудования, количество аварийных ситуаций, количество ремонтно-восстановительных мероприятий;

- эффективность применения многочисленных ресурсов (топливно-энергетические затраты, материально-сырьевая база и др.);
- оптимизация штата;
- степень экологического влияния на окружающую среду;
- количественные показатели энергетических потерь в технологическом цикле;
- варьирование показателей спроса и предложения на энергетические товары (услуги).

Расхождение показателей, которые относятся к отрасли в целом, помогает идентифицировать значение отраслевых технологических воздействий. Аналогичные показатели могут быть установлены для определенных энергетических организаций. Примечательно, что некоторые параметры носят исключительно локальный характер. Это значит, что преобразования функциональности при использовании передовых технологий затрагивают единичные показатели, которые присущи для данного вида оборудования или объекта. На последующую технологическую цепочку они влияния не оказывают. В качестве примера можно привести технологические эффекты, затрагивающие оптимизацию штата при удаленном мониторинге энергетических объектов и использования передовых управленческих систем. Другая категория технологических эффектов носит системные свойства. Это значит, что применение подобных цифровых решений затрагивает всю технологическую цепочку. Как следствие, преобразуются производственные показатели других энергетических объектов и систем, что влечет за собой изменение общего баланса энергоресурсов в районе или государстве.

К системной категории относится большинство технологических эффектов, несмотря на то что по фактору воздействия на баланс некоторые условно классифицируются как локальные. Например, уменьшение объемов продукции (услуг) и режимов спроса сказывается на производственном цикле в энергетической отрасли. В краткосрочной перспективе это станет причиной оптимизации режима загрузки энергетических предприятий. Если брать

долгосрочные перспективы, то подобные изменения приведут к новым объемам инвестиций.

Уменьшение потерь в технологическом цикле ведет к потребности дополнительного выпуска энергоресурсов, что позволяет компенсировать утраченные объемы. Минимизация риска аварий и количества ремонтно-восстановительных мероприятий на энергетических объектах уменьшает объемы резервирующих поставок.

Без преувеличения можно сказать, что ТЭК сегодня имеет определяющую роль в векторе развития экономики Российской Федерации. В связи с этим возрастает необходимость межотраслевой идентификации эффектов цифровых преобразований. В качестве адекватного параметра макроэкономического исследования выступает воздействие на ВВП государства: повышение показателя при использовании «инновационной» модели функционирования ТЭК по сравнению с «консервативным» аналогом. В приведенном исследовании следует отобразить несколько значений. В этот перечень входят: а) эффекты, формируемые в рамках каждого сегмента, и эффекты, формируемые между отраслями в рамках ТЭК (по ним прослеживаются преобразования капитальных и эксплуатационных расходов, дополнительные доходы); б) эффекты, формируемые у итогового потребителя (они детерминированы варьированием удельной цен энергосбережения и минимизацией экономического ущерба вследствие неправильного использования режимов и/или снижения качества продукции/услуг); в) мультипликативные эффекты, формируемые вследствие финансовых вложений в рамках цифровых преобразований, что провоцирует повышение экономической активности.

Перечень отображенных эффектов принимается во внимание при исследовании показателя интегрального макроэкономического эффекта, который прослеживается в качестве дополнительного стимула повышения ВВП государства, что отображено на рисунке 19.



Источник: составлено автором по материалам [152].

Рисунок 19 – Структура интегрального макроэкономического эффекта цифровой трансформации в отраслях ТЭК

Также важно отметить, что процессы цифровизации и трансформации деятельности энергетических ТНК происходят как во внешней среде суверенной экономики, так и в системе управления внутри ТНК.

Пример межотраслевых энергетических эффектов, возникающих в результате цифровой трансформации ТНК ТЭК можно наглядно увидеть в таблице 12.

Необходимо акцентировать внимание на формирование рисков как внешними, так и внутренними последствиями внедрения цифровых решений. На данный момент можно выделить несколько трендов цифровых преобразований, например, макроэкономические, социальные, технологические. Они задают вектор цифровых преобразований в Российской Федерации, создают систему внутренних и внешних предпосылок, которые тем или иным образом сказываются на внедрении цифровых технологий. Существует несколько барьеров на пути цифровых преобразований в российских компаниях. Среди наиболее распространенных из них отметим

человеческий фактор, низкий уровень квалификации персонала, неподходящее оборудование. Воздействие негативных факторов устраняется за счет положительных тенденций, содействующих внедрению цифровых технологий на предприятиях энергетической отрасли.

Таблица 12 – Пример межотраслевых энергетических эффектов, формируемых в рамках цифровых преобразований ТНК ТЭК

Технологические преобразований, Формируемые в рамках внедрения цифровых решений	Электроэнергетика	Газовая сфера	Нефтяная сфера
Улучшение прогнозных показателей и новый уровень менеджмента режимами работы оборудования и энергосистем	Уменьшение значений использования топливных ресурсов, например, природного газа. Уменьшение значений использования электроэнергии для предприятий газового сегмента и энергетических потерь. Уменьшение показателей выработки электроэнергии вследствие минимизации потерь и оптимизации параметров спроса в газовом сегменте	Уменьшение показателей добычи на основе варьирования показателей газовых потерь. Уменьшение количества перекачиваемого газа, а также потерь, возникающих в процессе доставки газа конечному потребителю. Минимизация объемов использования природного газа, которые идет на производственные нужды	-
Расширение автопарка (минимизация инфраструктурных затрат и возникновение новых опций на энергетическом рынке)	Повышение количества транспортируемой электроэнергии для предприятий в нефтяном сегменте. Минимизация потерь при транспортировке электроэнергии. Уменьшение показателей выработки электроэнергии вследствие уменьшения спроса на нее в нефтяном сегменте	-	Уменьшение показателей потребления электроэнергии в рамках производственного цикла

Источник: составлено автором.

С классификацией основных факторов, положительно или отрицательно воздействующих на цифровые преобразования в энергетическом сегменте, можно ознакомиться в таблице 13.

Таблица 13 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на цифровые преобразования в энергетическом сегменте

Внешние факторы, положительно или отрицательно влияющие на цифровые преобразования	
Государственный	Экономическая ситуация в государстве, курсовые колебания национальной валюты; Нормативные лимиты, стандартизация в области цифровых решений; Государственная политика в области стимулирования цифровых преобразований
Конкурентный	Применение цифровых решений, что предопределяет расходы производителей и потребителей, использующих «консервативные» методы; Стремление пользователя внедрить инновационные решения; Данные о положительном или отрицательном влиянии цифровых решений в определенных организациях отрасли
Технологический	Вариативность цифровых технологий; Низкий уровень защищенности инновационных решений от преступных посягательств; Требование высокого инфраструктурного уровня (достаточные показатели каналов, обеспечение качественного и быстрого доступа к виртуальной сети, надежность интерпретации информации и др.); Уровень обеспеченности программным обеспечением, позволяющих внедрить цифровые технологии в производственный цикл
Внутренние факторы, положительно или отрицательно влияющие на цифровые преобразования	
Ресурсный	Большие затраты на внедрение цифровых решений; Необходимость формирования бюджета на реализацию проектов внедрения цифровых решений; Большие расходы на применение систем на базе цифровых решений; Необходимость передовой технической базы для внедрения цифровых решений на производственных предприятиях
Человеческий	Понимание целей, важности и особенностей внедрения цифровых решений; Открытость/закрытость по отношению к инновационным технологиям; Опыт и интеллектуальная составляющая сотрудников, которым необходимо применять цифровые технологии на практике; Отсутствие должной квалификации у сотрудников, применяющих инновационные технологии
Психологический	Положительный и отрицательный опыт внедрения цифровых решений на аналогичных предприятиях; Вероятность успешной реализации проекта в рамках конкретного предприятия; Обеспечение защиты данных и инфраструктуры предприятия от преступных посягательств (как на этапе внедрения, так и в процессе использования цифровых технологий)
Организационный	Потребность совмещения цифровых решений с уже действующими IT-проектами; Организационная специфика компании, которая детерминирует низкий уровень гибкости к внедрению инновационных технологий или информационной защите

Источник: составлено автором.

Процессы цифровизации и трансформации деятельности энергетических ТНК происходят как во внешней среде суверенной экономики, так и в системе управления внутри ТНК. В целях обеспечения национальной экономической безопасности Российской Федерации и снижения степени негативного влияния суверенных рисков при цифровой трансформации энергетических транснациональных корпораций, необходимо укрепление финансового состояния предприятий малого и среднего бизнеса, что позволит

найти источники финансирования капитальных вложений в реализацию инновационных проектов. Руководству каждой организации (не только ТНК) важно проведение инвестиционно-инновационной политики с целью внедрения новых инноваций, технологий и проведения цифровой трансформации бизнес-модели.

Выводы

В рамках исследования сделан вывод о том, что главной особенностью функционирования энергетических ТНК в России и мире является наличие трансформационного процесса, характеризующегося цифровизацией ведения бизнеса, что влияет на возникновение необходимости совершенствования операционной и управленческой деятельности, оптимизации финансовых и трудовых ресурсов, обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности бизнеса.

Результатом проведенного исследования стала классификация основных рисков деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации на основе сравнительного анализа особенностей функционирования ТНК в России и мире. Процессы цифровизации и трансформации деятельности энергетических ТНК происходят как во внешней среде суверенной экономики, так и в системе управления внутри ТНК. На данный момент можно выделить несколько трендов цифровых преобразований, например, макроэкономические, социальные, технологические. Они задают вектор цифровых преобразований в Российской Федерации, создают систему внутренних и внешних предпосылок, которые тем или иным образом сказываются на внедрении цифровых технологий.

Глава 3

Формирование методов минимизации рисков деятельности энергетических транснациональных корпораций в условиях цифровизации российской экономики

3.1 Стратегические механизмы нейтрализации рисков цифровой трансформации деятельности транснациональных корпораций

Руководство ТНК признает управление рисками предприятия как крайне необходимую ключевую компетенцию, которая помогает организациям обеспечивать и увеличивать ценность для заинтересованных сторон с течением времени. Формирование системы управления рисками в компании помогает нивелировать вероятность негативных последствий и уменьшить ее расходы. На основании системного и целенаправленного подхода можно добиться высокого уровня функциональности управления рисками. В осуществлении намеченных задач помогают различные методы эффективного менеджмента. К ним относятся, например, перераспределение финансовых потоков, организация логистики, оптимизация учетных данных, изучение показателей реализации продукции. За счет комплексной системы управления рисками достигается множество результатов:

- составление прогнозов по неблагоприятным факторам и выявление новых рисков;
- аргументация уклонения от риска;
- аргументация допустимости риска;
- снижение риска с использованием возможных методов;
- ликвидация причин и негативных результатов риска;
- приспособление компании к новым особенностям хозяйственной деятельности в после кризисное время;
- принятие мер по предотвращению банкротства.

Функциональная неопределенность обычно плохо совмещается с масштабной коммерческой деятельностью. Системный и оперативный подход к управлению, который существует в крупных компаниях, характеризуется большей эффективностью, чем инструменты опытного изучения, преобладающие в мелких организациях. Небольшие фирмы вынуждены тратить значительные ресурсы на менеджмент, что существенно увеличивает число факторов риска. Как следствие, важным условием эффективной деятельности становится формирование системы менеджмента в кооперации. Немаловажной является системность принимаемых антикризисных мер.

В качестве непосредственных объектов контроля выступают негативные события и экономические отношения, которые развиваются вследствие неблагоприятных тенденций. Субъекты менеджмента исследуются в двух аспектах. Первым из них является широкое понимание, под которым подразумевается персонал, в том числе управленческое звено. Вторым аспектом становится узкая интерпретация, когда в расчет берутся только отдельные управленцы, подразделения, компания. При возникновении риска менеджерские цели и задачи обязаны неразрывно соотноситься с этапами развития организации.

Управление риском производится в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 31000-2010. По сути, это целенаправленное скоординированное действие в сфере менеджмента организацией и рассмотрения риска. Управление риском характеризуется собственной инфраструктурой, которая проявляется во взаимосвязанных компонентах, гарантируя применение принципов и организационных мероприятий в системе менеджмента компанией. В качестве одного из основных документов при управлении риском выступает план, где прописан подход, принципы и мероприятия по ликвидации (нивелированию) риска, а также последствий его наступления. В документе прописываются используемые для устранения ресурсы. План представляет собой отправную точку в системе менеджмента рисками.

Документальная фиксация гарантирует упорядоченность процессов и систематизирует инструменты, используемые в рамках менеджмента рисками. Исходя из специфики риска, план разрабатывается либо для всего предприятия, либо для определенных отделов или продукта.

План управления рисками носит индивидуальный характер. Тем не менее, он подразумевает ряд переменных. Они обязаны включаться в план, иначе его эффективность оставит желать лучшего. Изначально план содержит распределение ролей и сфер ответственности. Каждый процесс регулирует должностное лицо с соответствующими должностными полномочиями. Он несет персональную ответственность за итог управления рисками. По сути, в плане отображаются владельцы риска. В аспекте реализации требуется прописать период и периодичность осуществления менеджмента. Документ дополнительно включает перечень ресурсов и цену на проведение мероприятий по управлению рисками. При обобщенности плана следует указать в нем категории рисков, поскольку для каждого из них определены индивидуальные меры реагирования и принятия.

На первом этапе осуществления риск-менеджмента идентифицируется внутренняя и внешняя ситуация. Определение контекста – важное условие управления рисками. На данной стадии происходит обозначение целей, показателей и норм, которые управленческое звено будет рассматривать в рамках риск-менеджмента. Вторым этапом является определение риска с последующим разбором его на составные компоненты, которые могут включать причины возникновения и возможные итоги. Большинство инструментов определения рисков не станут дорогостоящими для организации. В качестве примеров идентификации приведем мозговой штурм, Делфи, SWOT-анализ и др. После обнаружения рисков приступаем к их детальному изучению, что является третьим этапом. Необходимо установить особенности риска, а также сформулировать причинно-следственные связи. На этой стадии следует разработать карту, где наглядно отражены допустимые уровни рисков.

Выявив и рассмотрев риски, требуется предоставить им общую оценку. Это четвертая стадия управления. В соответствии с положениями ГОСТ Р ИСО 31010-2010, оценка риска представляет собой процесс, который консолидирует два предшествующих этапа, то есть выявление и изучение риска. На этих стадиях необходимо понимать особенности риска, а также подвести определенный итог для осознания масштабов угрозы. Среди других шагов оценки риска отметим идентификацию временных рамок и методов, подходящих для устранения или нивелирования определенного риска.

Оценка риска выполняется либо в узком, либо в широком форме. В первом случае изучение ведется в рамках одного подразделения, во втором – в отношении всей организации. Учитывая объект и специфику, используются вариативные методы оценки и риск-менеджмента. Количественные методы применяются для идентификации числовых показателей риска, степень его реальности. Как пример, можно привести метод имитационного моделирования (Монте Карло). Вне зависимости от сложности инструмента вычисления он нацелен на идентификацию вероятности и списка рисков. Методы количественного исследования проявляются преимущественно в математических вычислениях.

После идентификации и изучения риска переходят к способу менеджмента. Это становится пятым этапом управления. Обозначенные методы являются целенаправленными действиями по минимизации вероятных угроз и допускаемого ущерба. Они эффективны только в том случае, если определены правильно. Примечательно, что в российских стандартах не прописаны общепринятые методы риск-менеджмента. Как следствие, при выборе инструмента управления рисками следует руководствоваться общими методологическими правилами, адаптируя их под определенную хозяйственную ситуацию.

В мире действует стандарт риск-менеджмента FERMA. Он учрежден Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджмента в 1974 г. Участники FERMA являются 20 государства. В состав Федерации входит и Россия. В ней

также состоят почти пять тысяч риск-менеджеров. Целью FERMA становится улучшение процесса управления рисками, в том числе путем научно-исследовательской деятельности и публикаций в СМИ.

Благодаря стандарту FERMA решается целый спектр задач для компаний. В этот список входят:

- повышение стоимости предприятия;
- идентификация и определение особенностей рисков;
- проведение измерений для различных категорий рисков;
- идентификация причин формирования рисков;
- минимизация негативных последствий риска;
- применение интегрированной системы риск-менеджмента;
- создания поэтапного риск-менеджмента.

Главной целью использования обозначенного стандарта в компании становится повышение стабильности и успешности коммерческой деятельности. Базой методологии служат четыре вида рисков. В этот перечень входят стратегические, финансовые, производственные и риски безопасности. Плюсом рассматриваемого стандарта считается сформулированная схема интеграции в систему управления любой современной компании. Стандарт содержит главные теоретические и практические рекомендации. Речь идет, прежде всего, об идентификации риска, управлении риском, выполнении оценки, профессиональных обязанностях управленческого звена и др. В стандарте прописана последовательная операция, позволяющих быстро и безболезненно внедрить систему управления рисками в общую систему менеджмента предприятием.

Учитывая приведенную информацию, выявляется ряд особенностей формирования системы риск-менеджмента. К ним относятся:

- новый уровень важности компании достигается с помощью системы антикризисных мер;
- формирование новых взаимосвязей с корпоративной системой менеджмента;

- совмещение ответственности менеджмента с стратегическим видом управления организацией;

- на базе системного подхода объединяются антикризисные инструменты с целями компании.

Управление рисками активизирует изменения поведенческих моделей в организации, положительно сказывается на экономических показателях, успешности ведения коммерческой деятельности, расширении товарных позиций и внедрении передовых технологий.

Управление рисками представляет собой постоянный динамический процесс, главная задача которого нивелирование или ликвидация негативных последствий (причин) рисков. Любые изменения планов становятся причиной преобразования риск-менеджмента.

Для антикризисного менеджмента вводится несколько главных принципов, среди которых планомерность, пропорциональность, систематичность.

Выработка и осуществление управленческих решений направлена на реализацию намеченных целей и условий успешной коммерческой деятельности предприятия (при учете внешних и внутренних факторов).

Требование аргументации решений. Управление рисками направлено на предоставление объективной оценки, осуществление качественного и количественного исследования факторов риска, выработку итогового решения по минимизации или ликвидации неблагоприятных последствий.

Требование прозрачности и комплексности риск-менеджмента.

Современная экономическая ситуация в Российской Федерации негативно сказывается на формировании и внедрении риск-менеджмента для малого бизнеса. Использование такой системы могут позволить себе только средние и крупные организации. Здесь регулярно создаются и внедряются программы управления рисками. Для государств Евросоюза и США характерны системы и многофакторные методы формирования системы риск-менеджмента. Российские аналоги совершенствуются поэтапно, что

детерминировано необходимостью, например, экологическими или техногенными факторами, воздействующими на логистику.

Формирование отечественной системы управления рисками (СУР) проходит по особым правилам. Возникновение этого института произошло в компании. Планово система риск-менеджмента повышала собственную функциональность путем присоединения новых компонентов. Например, если в организации действует структура олигополии или монополии, то здесь внедряется западный метод СУР. В российском бизнесе комплексный подход не так популярен, поэтому формирование СУР осуществляется в индивидуальном порядке. Данный факт детерминирован различными причинами.

Владельцы компании не в полном объеме понимают, по каким законам преобразуется бизнес-среда. Как следствие, итоги формирования и использования СУР для них также остаются непонятными. Требования занимать внешние рынки сбыта содействуют положительным тенденциям в текущей ситуации. Многие предприниматели соглашались с утверждением, что отсутствие стабильной системы управления рисками уменьшает степень конкурентоспособности компании.

Разработка и применение СУР – проект, требующий значительных вложений. Не стоит рассчитывать на быстрый срок окупаемости. Учитывая текущие экономические реалии, многие компании отказываются от внедрения СУР, аргументируя это нехваткой ресурсов.

Для понимания значимости СУР рекомендуется изучить данные расходов, которые идут на непредвиденные ситуации. Информация за несколько последних лет поможет выявить динамику убыточности. Для оценки применяем несложный алгоритм расчетов. Формула выглядит следующим образом: от значения снижения убытков отнимаем затраты на использование СУР. Вычисление становится базой КРІ для управленческого звена. На его основе допускается выявить эффективность разработки и внедрения системы риск-менеджмента, который многие эксперты советуют

внедрять в бизнес-среду. Формирование и внедрение СУР требует больших усилий. Тем не менее, за счет выстроенной системы риск-менеджмента можно выявить и предоставить оценку многочисленным видам операционных рисков транснациональных корпораций (создать эффективную модель реагирования).

В международной практике есть несколько успешных моделей риск-менеджмента. Одной из них является COSO. Она создана в 1992 году. Автором модели стал комитет организаций спонсоров Комиссии Тредвея. С позиции представленной модели внутренний контроль является процессом, которым руководит управленческое звено компании. Главная цель модели состоит в обеспечении «разумной уверенности» в ряде сегментов:

- налаживание операций;
- улучшение финансовой отчетности;
- исполнение предписаний и законов.

В составе модели насчитывается 8 элементов. Среди них:

- внутренняя среда (*internal environment*). Под ней подразумевается атмосфера в компании, от которой зависит специфика восприятия риска персоналом. Основной внутренней среды становится философия риск-менеджмента, морально-этические категории, готовность противостоять неблагоприятным внешним и внутренним факторам;

- постановка целей (*objective setting*). Процесс необходимо запустить до идентификации событий, воздействующих на риски. Он предоставляет разумную гарантию рациональной организации противодействия неблагоприятным факторам и соответствию миссии компании;

- идентификация событий (*event identification*). Явления, воздействующие на реализацию целей компании, выявляются на основании их классификации на риски или возможности. Вторая категория принимается во внимание управляющим звеном в рамках выработки стратегии и постановки целей;

- оценка рисков (*risk assessment*). Процесс проходит с учетом возможности их формирования и воздействия. Это позволяет

конкретизировать действия по нивелированию или устранению рисков. Оценка рисков производится с позиции присущего и остаточного риска;

- реагирование (risk response). Управляющее звено использует конкретный инструмент реагирования на риск. В качестве примера можно привести следующие методы: уклонение, принятие, сокращение или перераспределение. На основании используемого метода проводится комплекс мероприятий для минимизации или ликвидации негативных последствий риска для предприятия;

- инструменты контроля (control activities). Средства выбираются в зависимости от необходимости предоставить гарантию, что реагирование на риск выполнено вовремя, а предпринятые меры оказались эффективными;

- информация и коммуникации (information and communication). Требуемые данные идентифицируются, отмечаются, передаются в оптимальной форме и за кратчайший период. Это дает возможность персоналу выполнять возложенные на него должностные обязанности. Важен обмен данными в рамках компании в различных направлениях (вертикальном и горизонтальном);

- мониторинг (monitoring). Риск-менеджмент осуществляется в тесном взаимодействии с процессом мониторинга. Он проводится в рамках деятельности управленческого звена, либо за счет периодических оценок.

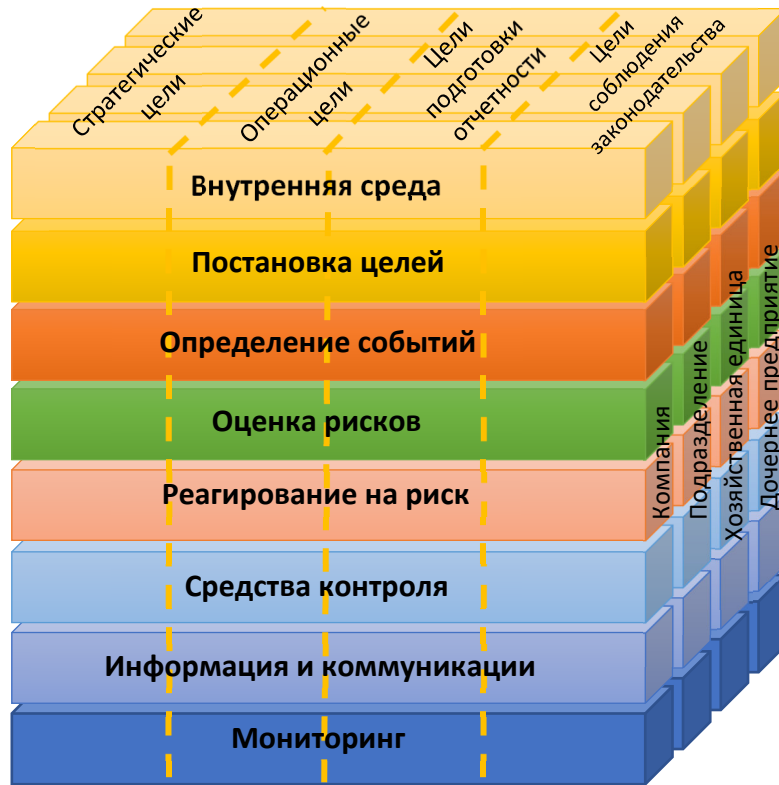
С методологией COSO можно ознакомиться на рисунке 20.

В состав компонентов внутреннего контроля согласно системе COSO входят:

- контрольная среда;
- оценка риска;
- меры контроля;
- изучение и передача данных;
- мониторинг и работа над ошибками.

Таким образом, в компании, воспитанной по модели COSO, большое предпочтение отдается внутренней среде и атмосфере, царящей в кругу

персонала. Вся модель построена на мониторинге. То есть, фундаментально важно отслеживать происходящее в компании. Именно исходя из наблюдений ставятся цели и задачи, оцениваются риски, и разрабатываются мероприятия по их устранению.



Источник: составлено автором по материалам [192].

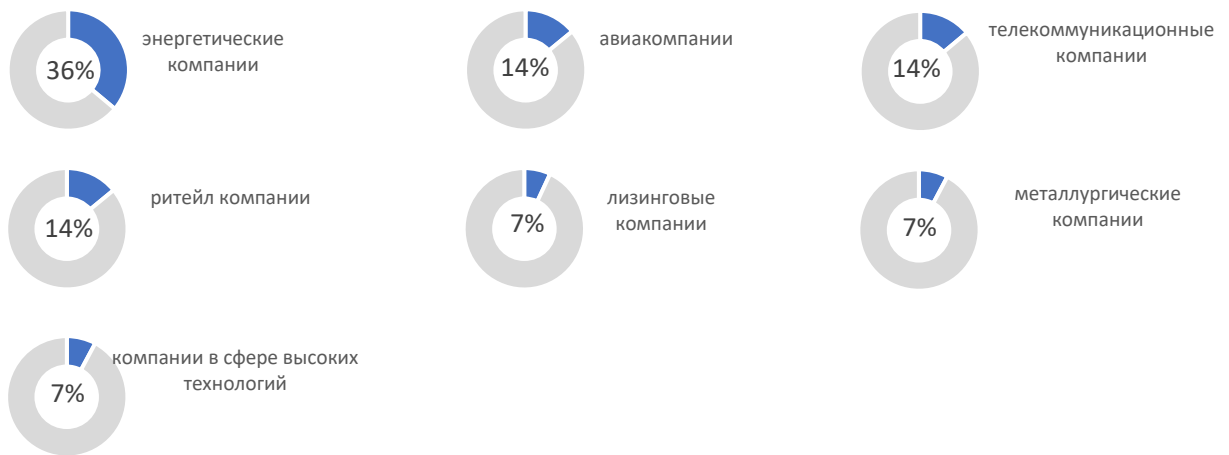
Рисунок 20 – Методология COSO

Мониторинг эффективности функционирования системы риск-менеджмента подразумевает ряд векторов, таких как:

- контроль реализации управленческих поручений;
- создание процесса наблюдения за неблагоприятными факторами;
- мониторинг риск-факторов, которые воздействуют на цену риск-объектов;
- оперативное предоставление данных отделам экономической безопасности по тематике воздействия неблагоприятных факторов.

В последнее время выявляется тенденция разработки эффективного функционирования СУР путем автоматизированного мониторинга индикаторов риска. В августе 2021 года ИВА совместно с КПМГ провели экспресс-опрос среди российских компаний разных отраслей относительно

внедрения инструментов автоматизированного мониторинга индикаторов риска/индикаторов выполнения контроля/инцидентов в бизнес-процессах. Внедрение инструментов мониторинга позволяет пользователям (руководству и бизнес-пользователям, представителям служб внутреннего контроля, внутреннего аудита, управления рисками) в режиме реального времени отслеживать корректность, эффективность и результативность процессов, реализованных в информационных системах компании. В экспресс-исследовании приняли участие компании следующих отраслей, представленных на рисунке 21.



Источник: составлено автором на основе [150].

Рисунок 21 – Области, исследованные КПИМГ совместно с ИВА

Исследование показало, что только в 21% опрошенных компаний были внедрены инструменты автоматизированного мониторинга, у 79% респондентов индикаторы риска / индикаторы выполнения контроля пока не внедрены. Во всех компаниях-респондентах, у которых внедрены механизмы мониторинга, предметом автоматизированного мониторинга являются индикаторы риска, в 33% компаний для данных целей также используются инциденты в бизнес-процессах, как показано на рисунке 22.



Источник: составлено автором на основе [150].

Рисунок 22 – Доля компаний с внедренными и не внедренными инструментами, из числа принявших участие в исследовании

Также в рамках экспресс-анкетирования была получена информация о том, что основным бизнес-процессом в опрошенных компаниях, где уже удалось реализовать инструменты автоматизированного мониторинга индикаторов риска/индикаторов выполнения контроля/инцидентов, являются бизнес-процессы «Закупки» и «Сбыт». По итогам анкетирования были получены данные о том, что в основном опрошенные компании используют следующие IT-инструменты для осуществления автоматизированного мониторинга индикаторов риска / индикаторов выполнения контроля / инцидентов в бизнес-процессах:

- BI-системы, внедренные в компании;
- панели собственной разработки (например, монитор руководителя);
- технологические системы автоматизированного анализа инфраструктурных инцидентов;
- прочие системы (например, SAP CRM).

На основании изученных классификаций методов управления рисками приходим к умозаключению, что не все из них являются универсальными, то есть применяемыми в любой ситуации. Многие методы необходимо приспособлять к определенным компаниям и условиям использования. Сегодня не выведено стандартного набора факторов, по которому допускается разделить управление риском и особенности их внедрения риск-менеджмента.

Например, модель COSO большое внимание уделяет внутренней среде, изучению специфики внутреннего контроля на предприятии, действия управляющего звена. В качестве минуса стандарта COSO-ERM выступает отсутствие поэтапного регламента использования системы риск-менеджмента. Как следствие, формируется необходимость привлечения внешних специалистов. Представленный стандарт для многих компаний невозможно применить. В случае его внедрения возникает ряд недостатков. Среди них:

- отсутствие опции принять во внимание преимущества воздействия риска;
- несоответствие методологических баз;
- отсутствие опции оценки рисков, которые являются основополагающими для производственных предприятий.

Если рассматривать стандарт FERMA, то в нем обнаруживаются аналогичные минусы, как и в COSO-ERM. Главной целью представленной модели становится увеличение капитализации предприятия. Тем не менее, в этом процессе выявляются определенные риски. К ним относятся три группы: статистические, финансовые и операционные. На основании модели ИСО 31000-2010 можно проследить минусы модели COSO-ERM, детерминированные отсутствием значимых элементов корпоративного управления рисками [102].

Выбор определенного стандарта зависит от определенных предположений. Когда организация ставит целью размещение акций на фондовых рынках, целесообразно отдать предпочтение модели COSO-ERM. Иногда в качестве цели организации выступает создание системы риск-менеджмента. Тогда необходимо применять ISO 31000-2010 несмотря на то, что модели прописывает требования к идентификации данных. Со сравнительным анализом действующих стандартов-механизмов управления рисками в ТНК ТЭК можно ознакомиться в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительный анализ управления рисками, в ТНК ТЭК

Показатель	Стандарт		
	COSO-ERM	FERMA	ISO 31000:2010
Цель	Соотношение прибыли и риска	Увеличение цены организации	Достижение максимального показателя доходности
Специфика государства	Используется преимущественно для США	Используется преимущественно в странах Еврозоны	Используется в значительном количестве государств
Варьирование действующей системы качества	Необходимо соотнесение с COSO	Требования не прописаны	Требования не прописаны
Типы принимаемых во внимание рисков	Незначительное количество	Стратегические, финансовые и операционные	Значительное количество
Инструмент элиминирования рисков	Наблюдение и контроль	Наблюдение, контроль и страхование	Рассмотрение возможностей и ущерба
Уровни риск-менеджмента	Акцент на негативных результатах риска на корпоративном уровне	Актуален, прежде всего, для управленческого звена	Проходит на всех уровнях менеджмента организацией
Вероятность внедрения в анализ рисков цифровых решений	Низкая	Средняя	Средняя

Источник: составлено автором.

На основании приведенной информации приходим к умозаключению, что действующие стандарты управления рисками являются недостаточными, особенно в условиях текущей социально-экономической обстановки. Учитывая методику COSO и ISO 31000:2010, появляется возможность сформировать эффективную структуру управления рисками. Она включает следующий алгоритм:

- изучение среды. В первую очередь проводится анализ требуемых компонентов внешней среды. Как пример, можно привести постановления Центрального банка Российской Федерации, решения Государственной думы

Российской Федерации и т.д. Отдельное внимание уделяется предпринимательской сфере, ситуации на рынках, наличию ресурсов для ведения бизнеса. Изменения среды неизменно сопряжены с возникновением новых факторов риска.

- идентификация субъекта, для которого требуется разработать систему риск-менеджмента. Успех введения КСУР во многом зависит от заказчика. В отечественных организациях функцию внедрения КСУР обычно аккумулирует финансовый отдел. Он чаще всего и становится заказчиком таких услуг. Иногда запрос на формирование КСУР поступает от Гендиректора компании. Оптимально, если акционеры входят в положение и оказывают поддержку по внедрению КСУР;

- идентификация организационной структуры системы менеджмента компанией. Ответственным должностным лицом в этом сегменте обычно выступает специально назначенный менеджер по рискам или глава определенного отдела. При регулировании требуется вести несколько направлений и связывать их воедино. Речь идет, например, о страховании, инвестициях и т.д. Подобная организационная структура СУР обозначается как концентрированная модель. В качестве альтернативы выступает распределенная модель формирования СУР;

- создание регламентации СУР. В соответствующих документах необходимо прописать особенности политики системы мониторинга и контроля. Здесь же находит отражение концепция риск-менеджмента или декларация о рисках. Политика КСУР относится к ключевым регламентирующим инструментам. Этот документ выкладывается на сайте компании, а доступ к нему открыт для посетителей;

- работа над корпоративной картой риска. Сюда включены все действия, нацеленные на идентификацию, изучение, оценку факторов риска. Осуществление процедур носит циклический характер;

- формирование стратегии управления рисками. Мероприятие основано на выборе инструментов управления рисками, но и способов

субсидирования СУР. Отдельное внимание уделяется рассмотрению параметров СУР, а также на разделение сфер ответственности между управляющим звеном и структурными подразделениями;

- осуществление программы снижения и нивелирования рисков в практическом аспекте;
- модернизировать систему оперативного риск-менеджмента;
- регулярное осуществление аудита КСУР;
- применение инструментов информирования о проблемах и преобразования в КСУР;
- формирование и внедрение механизмов контроля и наблюдения;
- применение регламента сохранения и защиты данных в рамках системы.

В целях методической поддержки расширения практики применения инструментов риска-менеджмента ТНК детализированы и проанализированы текущие механизмы управления рисками компании, а именно ГОСТ Р ИСО 31010-2010, COSO ERM, FERMA, которые могут быть применимы к ТНК энергетического сектора. По итогам исследования сделан вывод о недостаточности текущих методик управления рисками ТНК, в частности для анализа риска влияния цифровизации, что обуславливает необходимость детальной оценки влияния цифровизации на деятельность ТНК и разработке соответствующих мер реагирования.

3.2 Применение цифровых технологий для сокращения рисков деятельности энергетических транснациональных корпораций

Цифровая экономика уже не является перспективой развития, а существует реально, оказывая заметное влияние на все жизненно важные сферы. С точки зрения многочисленных специалистов, применение в коммерческом сегменте информационных технологий содействует нарастанию конкуренции, возникновению неопределенности со стороны ТНК,

увеличению зависимости от иностранных поставок. Более того, цифровые преобразования провоцируют различные социальные риски, например, повышение безработицы, рост социальной неудовлетворенности, отсутствие профессиональной реализации личности. В последнее время, как результат внедрения цифровых технологий, прослеживаются тенденции по тотальному контролю жизнедеятельности человека.

Компании должны принимать во внимание тенденции развития рынка, разрабатывать и вводить новые технологии, в противном случае снижается их конкурентоспособность и выручка от реализации товаров (услуг). Для компании цифровые преобразования несут как положительные, так и отрицательные моменты. С одной стороны, передовые решения содействуют автоматизации и высокому уровню управляемости процессов. С другой стороны, цифровые технологии не стоят на месте, поэтому предусматривают значительную долю расходов на модернизацию и оптимизацию в рамках компании [101].

Вопросам цифровизации уделяется большое внимание. Л.Д. Александрова, И.С. Полушина рассматривают влияние цифровизации на управление бизнес-процессами, приходят к выводу, что цифровизация кардинально изменяет существующие бизнес-процессы, способствует оптимизации и повышению оперативности деятельности организации.

Вопросам цифровизации трудовых отношений в последние годы стали посвящать свои публикации такие авторы, как С.В. Евсюков, А.И. Казарцева, Н.В. Колосова, И.И. Переславцева, Е.П. Костенко.

В современных условиях, цифровизация – это неотъемлемая часть деятельности транснациональных компаний, и играет ключевую роль в стратегиях:

- перемещения ресурсов через пространство и границы;
- развития производственных процессов и цепочки создания стоимости в пространстве и странах;
- интернализации по сравнению с экстернализацией производства.

ТНК уполномочена всесторонне управлять планированием, реализацией и результатами цифровой промышленной трансформации. Абсолютная сложность, масштаб и неоднозначность преобразования требуют специальных возможностей для проектирования преобразования, управления несколькими пересекающимися потоками работы и отслеживания прогресса в достижении целей [134].

Цифровые преобразования постепенно затрагивают отечественные ТНК. Но многие организации не располагают собственными программами внедрения передовых решений. Как правило, они используют пакеты пилотных проектов по адаптации отдельных программ. Транснациональные корпорации активно внедряют востребованные технологии. В качестве примера можно привести системы роботизации, ботов, искусственный интеллект. Процентный показатель применения цифровых решений детерминировать особенностями определенного сегмента.

На основании современного экономического развития можно сделать вывод, что на значения производительности труда и уменьшение расходов влияет уровень использования цифровых технологий. Например, в 2019 году отечественные транснациональные корпорации вложили в цифровые решения свыше 100 млн рублей. Большая часть российских компаний предполагает, что период окупаемости средств, вложенный в цифровизацию, составит менее двух лет.

Примерно 43% ТНК оценило период полной окупаемости в рамках от двух до пяти лет. Более трети российских транснациональных корпораций (36%) выделяют средств на внедрение цифровых технологий методом индивидуального решения ответственного должностного лица.

Незначительное количество отечественных транснациональных корпораций (16%) применяют CDO (Chief Digital Officer). Примерно у половины ТНК (44%) аналогичные опции разделены между ведущими управляющими должностями. Более трети ТНК (34%) располагают сформированными центрами компетенций, которые отвечают за внедрение и

функционирование цифровых технологий. Вне зависимости от наличия обозначенных центров прогрессивные корпорации выделяют средства на профильных экспертов или используют гибкие формы занятости таких специалистов.

Масштабная работа по внедрению цифровых решений в российские транснациональные корпорации не осуществляется вследствие низкого уровня развития текущих бизнес-процессов и отсутствия высококвалифицированного персонала. Промышленные организации имеют низкий уровень развития автоматизированных систем, что негативно сказывается на интерпретации данных для внедрения способов предварительного анализа [100].

Российские ТНК осознают, что требуется работать в направлении достижения нового, более высокого уровня зрелости бизнес-процессов. Помимо этого, требуется оптимизировать процессы в планы по преобразованию коммерческой деятельности предприятия. С этой целью необходимо исследовать сквозные бизнес-процессы и включать соответствующие подразделения. Гарантия информационной защиты становится следствием цифровых преобразований, поэтому она становится одной из главных задач для большинства отечественных транснациональных корпораций. Среди насущных проблем всеобщей цифровизации стоит отметить повышение уровня безработицы. Тем не менее, справедливо утверждение о том, что на базе цифровых технологий в течение пяти лет можно создать больше рабочих мест, чем насчитывалось до запуска цифровых решений.

Подробно рассмотрим внедрение цифровых технологий для ТНК в нефтегазовом сегменте. Для изучения выбран именно он, поскольку здесь на данный момент наблюдаются кризисные явления. ТНК все чаще испытывают сложности с обнаружением новых нефтегазовых месторождений. С точки зрения Дмитрия Пилипенко, занимающего пост гендиректора организации

SAP СНГ, цифровые преобразования тем или иным образом затрагивают большинство нефтегазовых ТНК.

В нефтегазовом секторе прослеживаются различные векторы цифровых преобразований. В качестве примера можно привести тенденцию детального анализа и интерпретации значительного объема информации, применение мобильных устройств, использование технологии block chain, активизация искусственного интеллекта.

Перечисленные векторы повышают эффективность мероприятий по внедрению и функционированию цифровых технологий, что положительно сказывается на всех аспектах работы ТНК (разведке, добыче, транспортировке и др.).

Изучим мировые нефтегазовые транснациональные корпорации, которые используют цифровые решения в своей деятельности. Ведущими организациями в этом отношении являются Shell PLC, Chevron PLC, British Petroleum PLC. Наиболее перспективным проектом цифровых преобразований становятся «интеллектуальные месторождения». По сути, они представляют собой системы автоматизированного менеджмента с целью улучшения добычи углеводородов (снижения издержек, оптимизации процессов и т.д.). Впервые такие решения использовали в 2005 году корпорации Shell PLC и Chevron PLC. С уровнем эффективности применения данной технологии можно ознакомиться в таблице 15.

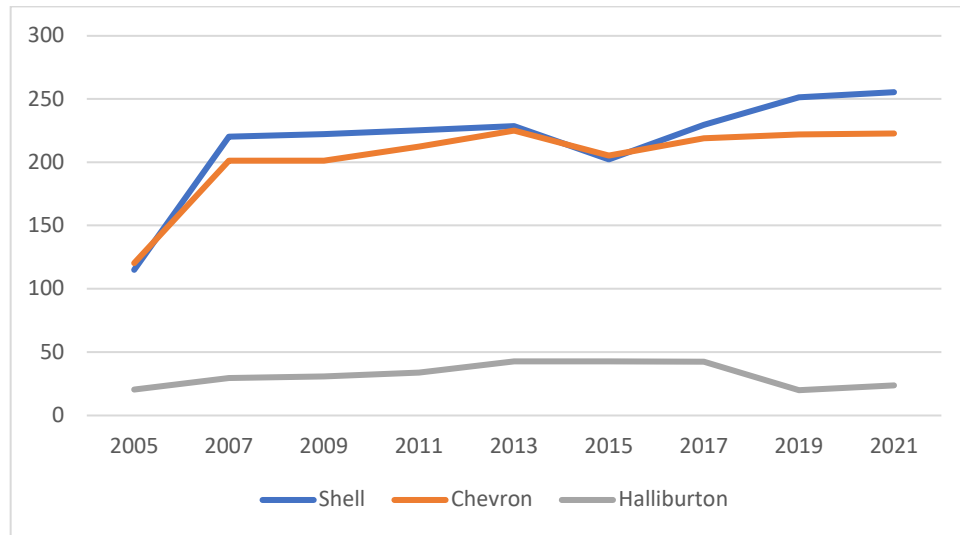
Цифровые решения «интеллектуальных месторождений» положительно сказываются на рыночной капитализации ТНК. В качестве примера изучим обозначенный показатель для ряда компаний нефтегазовой сферы (Shell PLC, Chevron PLC, Halliburton PLC). Анализируемый период выбран с момента внедрения технологии.

Таблица 15 – Эффективность технологий «интеллектуальных месторождений»

ТНК	Технология и год внедрения	Специфика	Уровень эффективности
Shell PLC	Smart field, 2005	Идентификация активов, которые поддаются оптимизации с целью продления жизненного цикла месторождения и максимизации показателей добычи углеводородного сырья	КИН увеличивается до +10%
Chevron PLC	I-field, 2005	Организация создает центры управления, нацеленные на определенные сегменты бизнеса, начиная от технических средств производства до емкостей, которые осуществляют мониторинг состояния данных активов в онлайн-режиме для ранней идентификации сложностей	КИН увеличивается до +6% Добыча увеличивается до +8%
British Petroleum PLC	Field of future, 2008	Инструмент наблюдения, изучения, оптимизации и совместной деятельности используется согласно текущей необходимости активов	Добыча увеличивается до +1-2%
Petoro AS	Smart Operations, 2005	Менеджмент объектов осуществляется удаленно по линиям беспроводной связи, для чего также применяются мобильные устройства или ПК	Капитальные расходы (CAPEX) уменьшаются до -50%
Halliburton PLC	Real Time Operation, 2008	Искусственный интеллект, дополненный функционалом виртуальной реальности	Капитальные расходы (CAPEX) уменьшаются до -20%

Источник: составлено автором.

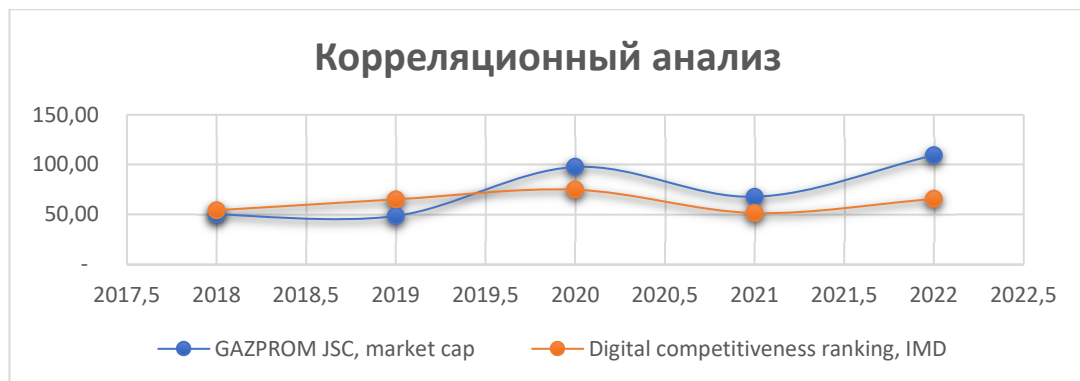
После внедрения технологии цифрового месторождения показатель рыночной капитализации ТНК повысился. Примечательно, что наибольший рост произошел в первые несколько лет после применения технологии. В 2015 году наблюдалось уменьшение показателя рыночной капитализации, что вызвано мировым энергетическим кризисом и снижением нефтегазовых котировок, что отражено на рисунке 23.



Источник: составлено автором по материалам [151].

Рисунок 23 – Рыночная капитализация Shell PLC, Chevron PLC, Halliburton PLC

Для подтверждения связи рыночной капитализации и цифровой трансформации проведен корреляционный анализ рыночной капитализации компании ПАО Газпром и индекса Digital Competiveness для Российской Федерации (по данным IMD). В результате исследования получен индекс корреляции на уровне 0,78, отраженный на рисунке 24, что подтверждает теорию о наличии непосредственной связи между уровнем цифровизации страны пребывания ТНК, компании и рыночной капитализации.



Источник: составлено автором по материалам [151].

Рисунок 24 – Корреляционный анализ рыночной капитализации ПАО Газпром и Digital competitiveness Index

В качестве объектов изучения выступают ПАО «Газпромнефть» и ПАО «Роснефть». У представленных организаций внедрены программы цифровых преобразований. Она получили название: «Цифровая трансформация Газпром нефти до 2030 года» и «Роснефть 2022» соответственно. Поскольку отечественные транснациональные корпорации находятся на начальной стадии цифровых преобразований, то еще сложно говорить о пользе или негативном влиянии программ. С основными внедренными проектами цифровых преобразований можно ознакомиться в таблице 16.

Таблица 16 – Проекты ПАО «Газпромнефть», ПАО «Роснефть»

ПАО «Газпромнефть»		
Обозначение	Особенности	Ожидаемый итог
Цифровая нефть	В качестве основной цели выступает увеличение эффективности зрелых месторождений. Речь идет, прежде всего, о геологических и физических исследованиях, на основании которых создаются алгоритмы, повышающие вероятность открытия новых перспективных месторождений углеводородов	В 2019 году система доказала свою эффективность в рамках исследования Вынгапуровского месторождения. На основании полученных данных показатели добычи нефти повысились на 70 баррелей в сутки
«Капитан»	Повышение эффективности и оптимизация логистики для доставки сортов ARCO и Novy Port	На базе цифрового решения разрабатывается месячный график перемещения судов. Процедура занимает 5 минут. Продолжительность формирования перспективного плана на 3 года равна 2 часам
«Нефтеконтроль»	Цель решения состоит в консолидации действующих систем учета нефтепродуктов для аккумулирования данных по цепочке: от непосредственно добычи до предоставления продуктов нефтепереработки потребителю	Система внедрена в 2015 году. Благодаря автоматизированному учету значительно возросла точность данных учета. На данный момент к платформе присоединены все АЗС организации, 80% нефтебаз
ПАО «Роснефть»		
Цифровое месторождение	Задачей системы становится мониторинг и контроль нефтедобычи в рамках Илишевского месторождения. В качестве компонентов цифровой модели используются «цифровые двойники», мобильные гаджеты, интеллектуальные решения	Число удаленно управляемых объектов повысилось на 60%. Показатель энергетической эффективности нефтедобычи вырос на 5%, затраты на логистику уменьшились на 5%. Общая сумма сэкономленных средств оценивается в 1 млрд рублей ежегодно

Источник: составлено автором по материалам [125].

Если рассматривать цифровые преобразования в нефтегазовом секторе Российской Федерации, то заметны определенные нюансы. Прежде всего,

наблюдается зависимость от зарубежных технологий, оборудования, запчастей. Также стоит отметить нестабильную геополитическую обстановку, постепенное сокращение природных ресурсов и полезных ископаемых. Резкое изменение нефтегазовых котировок не способствует внедрению цифровых преобразований в отрасль.

В рамках изучения особенностей внедрения цифровых технологий в транснациональных компаниях необходимо воспользоваться сравнительным анализом. Для изучения выбраны новые виды операционных рисков, способы их нивелирования, плюсы для организации. С полученной информацией можно ознакомиться в таблице 17.

Таблица 17 – Виды операционных рисков транснациональных корпораций при внедрении цифровых технологий

Виды операционных рисков	Опции	Плюсы
Нецелесообразное применение искусственного интеллекта Получение доступа к управлению некомпетентными кадрами или злоумышленниками	Искусственный интеллект	Модернизация сервиса
Риск выхода из строя IT-оборудования или ПО	Роботизация	Внедрение автоматизированных систем, что позволяет нивелировать человеческий фактор
Получение доступа к управлению некомпетентными кадрами или злоумышленниками (применение средств слежения, оружия и др.)	Робототехника	БПЛА – альтернатива курьерам. Модернизация логистики
Риск инновационных проектов	Передовые решения и сервисы	Повышение конкурентоспособности
Риск хакерских атак и хищения информации	Технология block chain	Широкий спектр возможностей: от проведения финансовых расчетов до «умных контрактов»
Взлом баз данных	Интернет вещей	Передача требуемых сведений между оборудованием на базе защищенного программного обеспечения
Технологический риск оборудования ПО	Модернизированная реальность	Гарантия цифровых процессов в онлайн-режиме реального времени и взаимодействие с реальным миром
Риск, детерминированный внешними системами обеспечения	Планирование деятельности на основе сети Интернет	Оптимизация процессов
Атаки на гипервизор и системы управления; нестабильное соединение или его отсутствие; DDOS-атаки, потеря (кража) ценной информации и др.	Облачные решения	Расширение функционала систем, минимизация расходов на формирование и защиту собственной вычислительной инфраструктуры; отсутствие необходимости резервирования информации

Источник: составлено автором.

На основании таблицы 17 приходим к умозаключению, что в рамках преобразования работы транснациональных компаний в цифровом аспекте операционные риски приобретают ключевое значение. Речь идет, прежде всего, о рисках ИТ-систем, ИТ-оборудования и ИТ-персонала. Идентификация и менеджмент такими рисками является «головной болью» для многих транснациональных корпораций.

Цифровые преобразования бизнес-среды в Российской Федерации внедряются постепенно, но на этом пути возникают барьеры. Они тормозят цифровые трансформации. В качестве таких сложностей можно обозначить нехватку финансирования (расходы в этом сегменте в Российской Федерации за 2019 год равны 1,1% в то время, как США выделило 2,7% ВВП). Как следствие, уровень внедрения цифровых технологий в Российской Федерации заметно ниже, чем в других развитых государствах. Согласно исследованию IMD Digital Competitiveness Index в 2019 году Россия находилась на 38 строчке по уровню внедрения цифровых решений. Исследователи выделили несколько проблемных отраслей, например, модернизацию НИОКР, финансовый рынок, инвестирование, технологическая оснащенность, степень приспособления бизнес-среды к неблагоприятным внешним факторам. Отечественные ТНК в нефтегазовом сегменте обязаны принимать во внимание основные барьеры, что позволит успешно реализовать планы по внедрению цифровых технологий [99].

Изначально для формирования эффективного менеджмента цифровыми преобразованиями ТЭК создан проект «Цифровая энергетика». В документе закладываются конкретные цели, которые требуется реализовать в среднесрочной перспективе (до 2024 года). Для достижения поставленных целей выделен бюджет (финансовое обеспечение) и разработан комплекс мер и перечень показателей, берущих за основу выкладки государственных статистических комитетов.

План развития системы менеджмента цифровыми преобразованиями ТЭК содержит главный документ, где прописаны цели процесса. Им является

Концепция, разработанная на долгосрочную перспективу (2035-2040 гг.). На основе ее положений необходимо переработать ведомственный проект, преобразовав его в практический инструмент координации действий органов государственной власти, представителей энергетического сектора и рынка. Это позволит повысить уровень энергетической стабильности в рамках государства и конкурентоспособность отечественных продуктов энергетики на внешних торговых площадках.

Внедрение цифровых решений стало триггером преобразований структуры внешней среды, где функционируют транснациональные корпорации. В качестве основных технологий для цифровой экономики выступают всего четыре. К ним относятся: мобильные технологии, облачные вычисления, бизнес-аналитика и социальные сети. Первая из перечисленных технологий положительно сказывается на ведении бизнеса. Реклама через мобильные устройства прочно вошла в повседневную жизнедеятельность людей. Она позволяет организовать сбыт товаров и услуг, особенно на развивающихся рынках. Примером служат статические выкладки Всемирного банка. Приобретение и использование десяти мобильных телефонов на сотню населения в развивающемся государстве дает прирост ВВП примерно на 0,8%. Общее количество населения планеты составляет 7,593 млрд людей, при этом число пользователей сети Интернет в 2017 году достигло отметки в 4 млрд человек. Из них свыше 75% (3,196 млрд.) имеют аккаунт в социальных сетях. Примерно 73% пользователей сети Интернет являются гражданами развивающихся государств. Примечательно, что общее количество мобильных контрактов превышает 8,4 млрд ед. Это указывает на то, что каждый человек на Земле владеет 1,65 мобильного контакта.

Вектор глобальной мобильности реализуется через быстрое применение новых цифровых технологий. Особенно такая ситуация присуща развивающимся рынкам. В КНР и Индии наблюдается наибольший прирост пользователей мобильной сети. В соответствии с данными eMarketer,

количество мобильных пользователей в КНР составило 1,26 млрд в 2017 г. Аналогичный показатель в Индии за 2017 г. составил 990 млн человек.

Внедрение цифровых технологий становится причиной преобразований глобальных цепочек ценообразования для потребительских транснациональных корпораций. Воспроизводство цифровых продуктов при минимальных расходах влияет на глобальную производственную систему ТНК.

Цифровая экономика сильно зависит от нематериального капитала. Речь идет, прежде всего, об интеллектуальной собственности, программного обеспечения, информации. В этом плане роль цифровых активов не так велика. Экономические показатели цифровых платформ увеличиваются совместно с модернизацией онлайн-рынков информации, продукции и сервисов. Уменьшение расходов на аккумуляцию, защиту и менеджмент данными привело к положительным изменениям в сфере обработки информации. На базе облачных технологий небольшие компании получили возможность увеличить объем вычислительных мощностей без значительных ресурсных затрат [98].

В течение последних 30 лет глобализация и стремительное развитие цифровых технологий стали причиной усовершенствования операций транснациональных компаний. Претерпели изменения сферы корпоративной культуры, оперативного менеджмента, продуктовые корзины и др. Благодаря цифровым решениям изменились методы распределения продукции и сервисов, а сам процесс будет продолжаться еще минимум 10-15 лет. Как следствие, возникнут новые опции формирования стратегических объединений, включая наукоемкие компании с филиалами потребительского сегмента. Примером такого альянса является Amazon. Англо-голландская транснациональная компания FMCG Unilever PLC разрабатывает виртуальные модели собственных предприятий, применяя потоковую передачу информации с оборудования, оснащенного специальными датчиками. В результате открывается возможность мониторинга физических

характеристик машины и внесения операционных изменений в режим работы оборудования. Модель «цифрового близнеца» применяет оборудование и искусственный интеллект для изучения сведений, что способствует повышению эффективности работы машины и гибкости производственного цикла. ТНК Unilever сотрудничает с Microsoft Corp. над разработкой виртуальных версий нескольких сотен своих производств, начиная с 2020 года.

ТНК PwC и ABBYY выполнили первое в Российской Федерации кросс-индустриальное изучение «Process Mining», в котором приняли участие субъекты крупного бизнеса. В результате было установлено, что каждая вторая организация намерена применить процессные исследования в течение трех лет. Незначительная часть участников (16%) отметила, что уже использует интеллектуальные исследования минимум в одном бизнес-процессе. Основной сложностью применения Process Mining становится качество информации об операционной деятельности. Почти у половины участников опроса (40%) только небольшая доля важных процессов отображается в информационных системах. У четверти респондентов получаемая информация непригодна для аналитических исследований. Этот момент предстоит решить управленческому звену, если оно хочет применить функционал Process Mining в бизнес-процессах. По результатам исследования большая часть ТНК в нефтегазовом секторе (75%) используют Process Mining. Положительный эффект 66% респондентов видят в улучшении логистики и закупок.

На основании приведенной информации классифицируем четыре основных технологии, которые характеризуются особой важностью для цифровой экономики. К ним относятся: мобильные технологии, облачные вычисления, бизнес-аналитика и социальные сети. Первая из перечисленных технологий положительно сказывается на ведении бизнеса.

Существует несколько процессов цифровых преобразований, которые воздействуют на работу транснациональных корпораций. В этот список входят:

- преобразование потребительского рынка, на который воздействует цифровая среда;
- нарастание технологических изменений в области разработке и выпуска продукции на базе активного использования цифровых технологий;
- новые методы оказания потребительского сервиса с использованием цифровых решений;
- новые методы доставки товаров и распределения продукции (сервисов).

Основными драйверами цифровой трансформации являются либо значительные возможности, либо угрозы существованию. Возможности или существующие угрозы, которые представляют эти изменения, должны быть в центре внимания бизнес-лидеров, которые рассматривают будущее ТНК. В качестве основной угрозы стоит рассматривать операционные риски, которые могут вызваны в результате использования того или иного цифрового решения, онлайн-платформы, ИТ-приложения [86].

На основе выполненного анализа в качестве основных общих операционных рисков ТНК в части цифровых решений возможно выделить следующие:

- отсутствие действующей стратегии управления непрерывностью бизнеса и восстановления в случае аварий;
- наличие отклонений реальной практики управления ИТ-процессами от принятых регламентов;
- остановка производственных процессов и значительные денежные убытки в случае невозможности восстановить ИТ-сервисы в течение длительного срока;
- потеря бизнес-информации или части ИТ-инфраструктуры в случае возникновения чрезвычайных ситуаций;

- снижение скорости работы бизнес-подразделений из-за отсутствия чёткого разделения ответственности между разработчиками, тестировщиками и администраторами системы за устранение инцидентов;

- потеря существенных данных ТНК в результате отсутствия разграничения доступов сотрудников к чувствительной информации.

По результатам проведенного анализа общих операционных рисков ТНК, связанных с цифровизацией возможно выделить следующие более точные описания рисков:

- неосведомленность пользователей в области информационной безопасности (далее – ИБ) и отсутствие обязательного регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников может привести к возникновению риска потери конфиденциальной информации;

- несанкционированный доступ в серверную;

- отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ-систему ТНК может привести к доступу в систему несанкционированных пользователей;

- отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ-систем может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК;

- назначения пользователям избыточных прав доступа в системе, которые могут подвергнуть ТНК риску кражи данных, информации;

- отсутствие процедуры тестирования изменений в ИТ-системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ-системы ТНК может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК;

- внесение изменений в продуктивную среду не производится, или разработчиками неквалифицированными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК;

- изменения конфигураций ИТ-систем не согласуются в ТНК, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК;

- фоновые задачи, запускаемые в автоматическом режиме в ИТ-системе ТНК на регулярной основе, не согласуются и не контролируются

ответственными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК;

- процесс резервного копирования данных не осуществляется, что может привести к возникновению риска потери информации, и отсутствия возможности ее восстановления;

- в случае возникновения инцидента кражи данных/потери информации, в ТНК отсутствует план мероприятий по урегулированию рисков, что может привести к сбою в работе всех ИТ-систем ТНК, потери репутации.

Таким образом, в ходе исследования доказана непосредственная связь цифровизации и рыночной капитализации ТНК, а также сделан вывод о том, что основным влиянием цифровой трансформации деятельности ТНК, является внедрение различных риск-ориентированных подходов, минимизирующих операционные риски существующих информационных систем. Кроме того, была предложена классификация основных общих операционных рисков ТНК в части цифровых решений, которая может послужить основой для составления унифицированной матрицы рисков ТНК энергетического сектора.

3.3 Разработка интегрированной системы управления рисками цифровой трансформации деятельности транснациональных корпораций

Для минимизации рисков цифровых технологий транснациональные компании используют риск-ориентированный подход, который заключается в разработке контрольной среды и соответствующих карт рисков для оценки их потенциального влияния на непрерывную работу бизнеса.

В качестве метода минимизации рисков бизнес-процесса и связанных с ним ИТ-рисками в рамках диссертационной работы был разработан универсальный подход к определению контрольной среды бизнес-процесса

энергетических ТНК, на основе исследования процесса закупок и соответствующих рисков, присущих этому процессу.

Для выбора метода оценки операционного риска был выбран смешанный тип, который заключается в применении матрицы последствий и вероятности, сочетающей экспертную оценку вероятности реализации риска и количественную оценку размеров последствий реализации риска, так как использование вероятностных и качественных методов оценки не поможет в полной мере охарактеризовать текущее влияние риска на тот или иной бизнес-процесс компании. Ориентиром для каждой компании при анализе бизнес-процесса должен выступать накопленный опыт по знанию и пониманию процесса, особенностей его функционирования, наличие специализированных ИТ-систем и программных приложений, а также установленных целей компании.

Разработка интегрированной системы управления рисками энергетических ТНК зависит от установленных целей компании. Сложные цели нуждаются в упрощении. Рекомендуется разделять их на определенные компоненты до уровня тактических целей, используя при этом бизнес-план или план долгосрочного взаимодействия.

Декомпозиция целей проходит быстрее с помощью принципа Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive (далее – МЕСЕ). Он применяется в различных организациях, где используется система постановок целей, выделение стратегической группы, что значительно упрощает профессиональные обязанности управленца по рискам [79].

Для разработки интегрированной системы управления рисками энергетических ТНК предлагается следующая структура предварительного анализа текущих рисков компании:

- 1) выявление и оценка рисков областей на уровне менеджмента компании;
- 2) выявление рисков бизнес-процессов:
 - 2.1) Интервью ключевых сотрудников компании;

- 2.2) построение карты бизнес-процесса;
- 2.3) идентификация риска;
- 2.4) декомпозиция риска;
- 2.5) внедрение в процессы анализа риска;
- 3) оценка вероятности риска;
- 4) оценка совокупного риска цифровизации;
- 5) внедрение в процессы принятия решений.

Выявление и оценка рисков областей на уровне менеджмента компании.

На данном этапе автором предлагается использование стратегической финансовой модели или бизнес плана энергетических ТНК для определения ключевых допущений (assumptions), сделанных менеджментом при формировании рисков областей для последующего анализа и риск-менеджмента.

Большинство из этих допущений связано с высокой неопределенностью. Например, для нефтегазовых ТНК, допущения, которые связаны с наибольшей неопределённостью включают: корректность выстроенной логистической цепочки, степень автоматизации производственных ресурсов, эффективность управления складскими ресурсами и так далее. Необходимо выбрать ключевые допущения для их последующего включения в анализ рисков стратегических целей. Вот лишь несколько критериев для выбора допущений:

- фактор, связан с высокой неопределенностью;
- влияние фактора корректно отражено в финансовой модели;
- в организации существует достоверная статистика и эксперты для определения возможного диапазона значений фактора;
- существуют внешние достоверные источники информации для определения возможного диапазона значений фактора. Допущения могут выбираться количественно, с помощью анализа чувствительности, так и эксперта, через изучение нормативной базы. В результате этого этапа должен

быть сформирован перечень допущений финансовой модели или бизнес плана.

Особое внимание в рамках управления рисками энергетических компаний целесообразно акцентировать на операционных рисках, под которыми в деятельности энергетических компаний понимаются риски прямых или косвенных потерь, возникновение которых обусловлено ошибками или несовершенным состоянием процессов, систем в организации и другими причинами. В отношении энергетических компаний целесообразно выделение конкретных рисков и последствий их влияния [97].

Для рассмотрения эффективности работы модели предположим, что на текущем этапе оценки рисковых областей менеджментом энергетической транснациональной корпорации (далее – ТНКЭК), на основе понимания деятельности компании и текущих внешних рисков, составлен следующих список наиболее высоко-рисковых бизнес-сегментов компании:

1) управление закупками и эффективность складского хранения оборудования.

2) управление текущей биллинговой системой, которая рассчитывают цену за предоставление услуг по каждому конкретному клиенту и хранит информацию о действующих тарифах и других стоимостных характеристиках, применяемых корпорацией при выставлении счетов пользователям, а также при взаиморасчетах с остальными поставщиками услуг.

В сфере электроэнергетики итоги цифровых преобразований выявляются по вкладу в реализацию ряда стратегических задач. В этот перечень входят:

- гарантия стабильных поставок ресурсов клиенту;
- уменьшение количества аварий или внештатных ситуаций на объектах электроэнергетики;
- уменьшение количества производственных травм и случаев смерти в результате выполнения профессиональных обязанностей на объектах электроэнергетике;

- налаживание эффективных механизмов замещения импортной составляющей производства, программного обеспечения, сервисов, возникающих вследствие внедрения цифровых решений в сфере электроэнергетики;

- улучшение качество реализуемых клиенту энергетических ресурсов;

- выход на новый уровень доступности энергетических ресурсов клиентам;

- минимизация количества вредных выбросов в рамках производственного цикла;

- увеличение показателей экономической эффективности в рамках производственного цикла;

- нивелирование фактора роста цен для клиента;

- обеспечение прозрачных условий сотрудничества в энергетической сфере;

- формирование общих цифровых сетей между энергетическими предприятиями и органами государственной власти;

- увеличение уровня конкурентоспособности российских цифровых решений в области электроэнергетики;

- учреждение научно-исследовательских и образовательных центров для решения кадровой проблем в сфере электроэнергетики.

Предположим, что соответствующие выводы менеджмента были подкреплены следующими историческими факторами:

1) Закупки. В 2021 году в компании была внедрена выстроенная ERP-система, в которую входят логистические модули операционного блока. Однако, по итогам составления управленческих отчетов Департаментом Закупок, менеджментом была выявлена тенденция значительного увеличения складских запасов на складах, в результате чего наблюдается риск неэффективного планирования и управления складскими остатками.

2) Сбыт. Были выявлены случаи возникновения сбоев тарификации при внедрении новой биллинговой системы для сегмента b2c. Новая

биллинговая система позволяет вести учет условий покупки и продажи, расчет объема полезного отпуска, расчет стоимости электроэнергии по всем ценовым категориям, выставление отчетных документов. Кроме того, в 2019 году произошло присоединение двух компаний нефтегазового сектора. Расхождения по биллингу по данным двум компаниям при слиянии мигрировали в биллинговую систему корпорации ТНКЭК, и в момент присоединения возникла разница на сумму 500 млн руб. (свернуто по ДЗ/КЗ).

Выявление рисков бизнес-процессов.

На данном этапе автором предлагается провести необходимые интервью с ключевыми сотрудниками корпорации для получения понимания процесса, а именно:

- 1) с сотрудниками Департамента закупок;
- 2) с сотрудниками склада;
- 3) с сотрудниками Отдела сбыта;
- 4) с сотрудниками Отдела биллинга.

По итогам проведенных встреч с ключевыми сотрудниками корпорации, автором предлагается произвести соответствующее построение карты бизнес-процесса. Бизнес-процесс определяется как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один и более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Классификация бизнес-процессов представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Классификация бизнес-процессов ТНКЭК

Стратегические бизнес-процессы	Основные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
Определение направления развития Анализ рынка и оценка потенциальных возможностей и угроз Оценка степени выполнения стратегии, потенциальных возможностей конкурентов, сильных и слабых сторон предприятия Распределение ресурсов, включая капитал Оценивающие соответствие процесса	Создающие стоимость для клиентов. Обеспечивающие производство и реализацию продуктов и услуг.	Обеспечивающие ресурсами другие бизнес-процессы

Источник: составлено автором.

В качестве подходов, используемых для анализа бизнес-процессов, возможно применить функциональный и «сквозной» подход к анализу бизнес-процессов.

При использовании функционального подхода выделение процессов происходит на основе специализированных задач, выполняемых внутри функциональных подразделений организации, например: производство, управление логистикой, сбытом, управление финансами и т.д.

Данный подход к описанию удовлетворяет целям руководителя конкретного функционального подразделения, однако он может не отражать процессы и цели организации в целом за счет дублирования части типовых шагов и отсутствия стыковки с процессами и задачами других подразделений.

Сквозной подход предполагает выделение процессов, в которых участвуют несколько функциональных подразделений и направленных на достижение результата и повышение ценности для организации. Сквозной подход позволяет устранить проблемы взаимодействия между различными функциональными подразделениями компании и повысить результативность процесса [96].

Для рассмотрения сквозного метода, был выбран вопрос цифровизации, обозначенный ранее менеджментом корпорации ТНКЭК в части тарификации для сегмента b2c. Важно отметить, что в связи с тем, что структура потребителей электроэнергии напрямую влияет на финансовый результат деятельности предприятия, целесообразно уделить особое внимание сегменту b2c. Чем выше в энергобалансе предприятия доля электропотребления таких категорий, как «Население», «Бюджетные потребители», тем выше риски несвоевременности поступления платежей и сложнее управление дебиторской задолженностью. При моделировании сквозным подходом, автором предлагается создание карты нескольких уровней для корпорации ТНКЭК:

Уровень 0: Верхнеуровневый процесс: пример: «Сбыт».

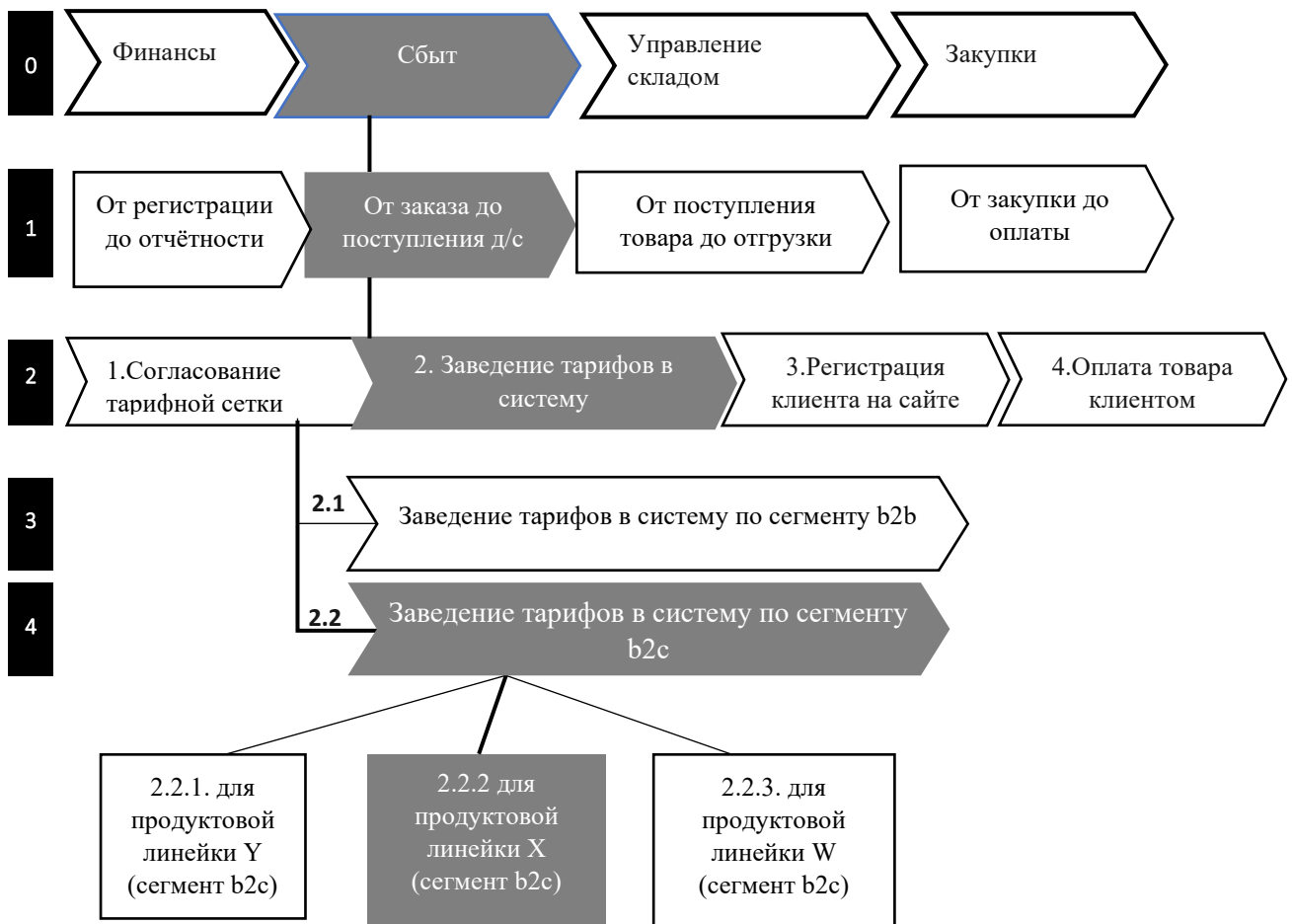
Уровень 1: Сквозной процесс – отображает последовательность взаимосвязанных процессов: пример: «От заказа до поступления денежных средств».

Уровень 2: Процесс – отображает часть сквозного процесса, представляющую собой совокупность сценариев процессов, направленных на общий результат: пример: «Заведение тарифов в систему Биллинга».

Уровень 3: Сценарий процесса – отображает возможные вариации процесса в зависимости от входящих данных: пример: «Заведение тарифов в систему по сегменту b2c для продуктовой линейки X».

Уровень 4: Группа шагов – отображает укрупненные цепочки последовательностей шагов, основные документы и ролевые дорожки.

Схема процесса изображена на рисунке 25.



Источник: составлено автором.

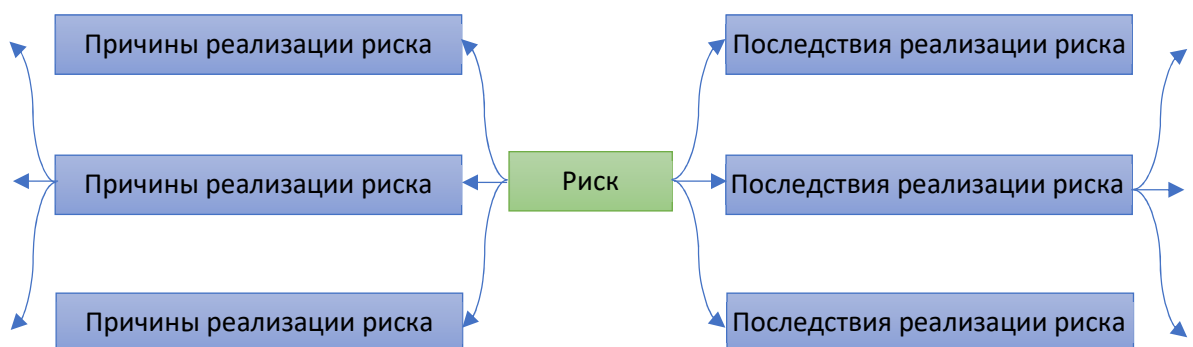
Рисунок 25 – Пример: «Заведение тарифов в систему по сегменту b2c для продуктовой линейки X»

Разработанные схемы процессов «выручка» и «закупки» представлены на рисунках А.1 и А.2.

Идентификация риска.

Для построения интегрированной системы управления рисками недостаточно получить целостное понимание процесса, но также важно произвести качественную идентификацию риска. Необходимо учитывать корреляцию между факторами для корректного анализа рисков. Комплексность и взаимосвязанность глобальной бизнес-среды делает сложным отслеживание процессов того, как одни события могут повлиять на другие. Управление ключевыми связями требует глубокого понимания организации, осознания ее уязвимостей и принятия сознательных решений о том, какие из них принять и смягчить. Одним из полезных инструментов для проведения углубленного анализа рисков и выявления взаимосвязанностей на текущий момент является методика «галстук-бабочка». При подобном анализе определяются причинные факторы риска, а также (потенциальные) последствия риска.

Анализ методом «галстук-бабочка» часто используется для графического описания риска или установления связей между основными рисками, что представлено на рисунке 26.



Источник: составлено автором по материалам [79].

Рисунок 26 – Методика «галстук-бабочка»

Анализ «галстук-бабочка» представляет собой схематический способ описания и анализа риска от причин до последствий.

Основные преимущества использования методики «галстук-бабочка»:

- выявляет причины наступления рисков;
- определяет последствия реализации рисков;
- осуществляет выбор способов управления риском;
- отбирает факторы для последующего моделирования рисков.

Декомпозиция риска.

По итогам проведенного анализа метода «галстук-бабочка» можно сделать вывод об определенных факторах, требующих последующего моделирования риска. Однако, автором предлагается добавление процесса декомпозиции риска для усовершенствования анализа методов «галстук-бабочка».

Декомпозиция риска – это инструмент, который позволяет выполнить разделение результатов проявления рисков на более мелкие. Это приводит к тому, что становится возможным оперативно управлять и корректировать каждый конкретный риск и регулировать последствия его проявления. Каждый следующий уровень иерархии более детально отражает элементы процесса идентификации рисков в целом [102].

Для рассмотрения процесса декомпозиции риска, автором проанализированы возможные риски процессов «Сбыт» и «Управление закупками», с учетом обозначенных на предыдущих этапах ранее менеджментом корпорации ТНКЭК.

Для процесса «Управление закупками» был сформулирован риск «Закупка ТМЦ/услуг без потребности или в объемах выше реальной потребности», сформулированный менеджментом верхнего уровня как риск неэффективного планирования и управления складскими остатками. Графическая иллюстрация декомпозиции риска представлена на рисунке 27.



Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Пример декомпозиции риска для процесса «закупок»

Для процесса «Сбыт» был сформулирован риск «Установление некорректных тарифов для клиентов сегмента b2c», сформулированный менеджментом верхнего уровня как риск сбоя тарификации при для сегмента b2c. Декомпозиция риска для процесса «Сбыт» графически представлена на рисунке 28.

Механизм может быть усовершенствован методом создания карты, описывающей действия и участников процесса.

Внедрение в процессы анализа риска.

Карта процесса может быть также дополнена с учетом риск-ориентированного подхода. Для каждого шага необходимо идентифицировать существующий риск и составить карту рисков процесса. В качестве примера идентификации риска могут быть использованы три subprocessа процесса «Сбыт» корпорации ТНКЭК: согласование тарифной сетки, заведение тарифов в систему, оформление заказа представленные в таблице 19.



Источник: составлено автором.

Рисунок 28 – Пример декомпозиции риска для процесса «сбыт»

Управление дебиторской задолженностью физических лиц является малоисследованным феноменом. Это детерминировано слабой разработкой некоторых терминов. Например, в некоторых компаниях, занимающихся сбытом энергетической продукции, термин «долг населения за электрическую энергию» не был введен вообще. Продажа энергоресурсов потребителю в денежном эквиваленте осуществлялась на основе оплаченных счетов. Если брать натуральное выражение (кВт.ч), то этот показатель высчитывался делением сумм платежей на установленные тарифы.

Множество факторов сделало сбыт для некоторых групп субъектов экономически неэффективным. Речь идет, прежде всего, о проблемах хищения энергоресурсов, выходе из строя счетчиков, несоответствии предоставляемых показаний и т.д.

Таблица 19 – Идентификация риска процесса «Сбыт»

Субпроцесс	Согласование тарифной сетки	Заведение тарифов в систему	Оформление заказа
Факторы риска	Использование несогласованной тарифной сетки	Некорректное заведение тарифа в систему	Некорректное указание реквизитов для оплаты
Рисковое событие	Проведение операции по оплате товара клиентом по некорректной стоимости	Проведение операции по оплате товара клиентом по некорректной стоимости	Недополучение выручки
Возможные последствия	Занижение/завышение выручки в финансовой отчетности	Занижение/завышение выручки в финансовой отчетности	Занижение выручки в финансовой отчетности
Формулировка риска	В результате использования несогласованной тарифной сетки при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	В результате использования некорректного тарифа при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	В результате некорректного указания реквизитов для оплаты происходит недополучению выручки, что приводит к занижению выручки в финансовой отчетности

Источник: составлено автором.

Однако, в текущей среде все чаще корпорации энергетического сектора реализуют цифровые решения, в частности внедрение биллинговых систем, которые позволяют эффективно осуществлять тарификацию услуг и автоматизацию платежей, в связи с чем вопрос идентификации рисков процесса сбыта является ключевым для энергетических ТНК.

Проанализируем также три субпроцесса процесса «Закупки» корпорации ТНКЭЖ: Планирование закупок, Согласование потребности на закупку, Формирование и распределение заказов, – представленные в таблице 20.

Усовершенствование процесса управления закупками энергетических ТНК на текущий момент является также ключевой задачей для ряда корпораций, таких как ПАО Газпром, ПАО Роснефть, что свидетельствуют отчеты компаний. В связи с чем безусловно важно было определить ключевые точки возможного риска на этапах данного процесса.

Таблица 20 – Идентификация риска процесса «Закупки»

Субпроцесс	Планирование закупок	Согласование потребности на закупку	Формирование и распределение заказов
Факторы риска	Необоснованное бюджетирование статьи на следующий период	Закупка товаров, работ, услуг не авторизована	Некорректное / несвоевременное распределение заказов
Рисковое событие	Некорректные управленческие решения	Неправомерное отражение расходов	Потеря доли рынка
Возможные последствия	Искажение финансовой отчетности	Искажение финансовой отчетности	Недополучение выручки
Формулировка риска	В результате необоснованного бюджетирования статьи на следующий период были приняты некорректные управленческие решения, отразившиеся в искажении финансовой отчетности	В результате отсутствия авторизации закупки товаров/услуг, произошло неправомерное отражение расходов, отразившееся в искажении финансовой отчетности	В результате некорректного / несвоевременного распределения заказов, произошла потеря доля рынка, отразившаяся в недополучении выручки Компанией.

Источник: составлено автором.

Разработанная методика по формулировке риска процесса и приведенная карта ограничена выбранными менеджментом областями для анализа.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что анализ ключевых бизнес-процессов энергетических ТНК с учетом рисков должен быть комплексным, при этом результаты должны быть легкими для чтения и понимания топ-менеджерами, которые не являются специалистами в области управления рисками. Влияние неопределенности и рисков на ТНК, ее стоимость, операционную деятельность должно быть проанализировано максимально прозрачно и по возможности ссылаясь на отраслевые данные, исторические факты или достоверные внутренние и внешние прогнозы. Подобный подход может потребовать уникальных методик по оценке рисков для разных типов проектов, что, в свою очередь, вызовет необходимость вовлечения дополнительных человеческих ресурсов.

Оценка вероятности риска.

Оценка вероятности наступления рисков должна производиться с учетом мнения экспертов и доступных статистических данных об истории реализации рисков. В рамках исследования автором была разработана возможная методика оценки риска.

Качественная оценка тяжести риска выражается во влиянии на финансовый результат, страховую премию, репутацию и бизнес-процессы компании, при наличии нескольких сфер влияния. Для оценки использован максимальный балл.

В разработанной методике оценка риска, выделены четыре категории вероятности наступления риска: очень высокая, высокая, средняя, низкая. Каждая из категорий основана на вероятности и частоте реализации хотя бы одного события в течение года. Схематично методика изображена на рисунке 29.

Вероятность наступления риска	Вероятность реализации хотя бы одного события в течение года	Частота реализации рисков
Очень высокая	> 65%	Несколько раз в год
Высокая	40% - 65%	1-2 раза в 2 года
Средняя	10% - 40%	1 раз в 2-10 лет
Низкая	10% <	1 раз в 10-100 лет и менее

Источник: составлено автором.

Рисунок 29 – Методология оценки вероятности риска

Для сформированных ранее рисков для корпорации ТНКЭК составлена таблица 21 вероятности риска на основании предположений о случаях его возникновения.

Таблица 21 – Оценка вероятности риска

Процесс	Субпроцесс	Риск	Оценка риска	Обоснование оценки риска
Выручка	Согласование тарифной сетки	В результате использования несогласованной тарифной сетки при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	Средняя	Пять лет назад в корпорации был выявлен случай отсутствия согласования тарифной сетки для сегмента b2c.
Выручка	Внесение тарифов в систему	В результате использования некорректного тарифа при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	Очень высокая	В течение года было выявлено 10 случаев некорректного заведения тарифов в систему.
Выручка	Оформление заказа	В результате некорректного указания реквизитов для оплаты происходит недополучению выручки, что приводит к занижению выручки в финансовой отчетности.	Очень высокая	В течение года было выявлено 27 случаев некорректного указания реквизитов клиента в системе.
Закупки	Планирование закупок	В результате необоснованного бюджетирования статьи на следующий период были приняты некорректные управленческие решения, отразившиеся в искажении финансовой отчетности	Высокая	В течение года был выявлен один случай необоснованного бюджетирования статьи.
Закупки	Согласование потребности на закупку	В результате отсутствия авторизации закупки товаров/услуг, произошло неправомерное отражение расходов, отразившееся в искажении финансовой отчетности	Низкая	В течение 10 лет функционирования корпорации было выявлено два случая отсутствия авторизации заявки на закупку.
Закупки	Формирование и распределение заказов	В результате некорректного / несвоевременного распределения заказов, произошла потеря доля рынка, отразившаяся в недополучении выручки Компанией.	Высокая	В течение двух лет было выявлено два случая некорректного / несвоевременного распределения заказов.

Источник: составлено автором.

Процедуры оценки риска должны включать следующее:

- опросы: руководства, Совета директоров, соответствующих лиц в службе внутреннего аудита (если служба существует), и прочих лиц компании, располагающих информацией для выявления рисков существенного искажения вследствие недобросовестных действий или ошибки, или дополнительной информацией о фактических, подозреваемых или предполагаемых недобросовестных действиях;

- аналитические процедуры;

- наблюдение;
- изучение и проверка документации.

На основе разработанной таблицы с оценкой вероятности риска компании ТНКЭК необходимо провести также соответствующий анализ общего состояния бизнес-процессов, и затем переходить к этапу внедрения в процессы принятия решений.

Оценка совокупного риска цифровизации.

Основными драйверами цифровой трансформации являются либо значительные предпосылки, либо угрозы существованию. Предпосылки или существующие угрозы, которые представляют эти изменения, должны быть в центре внимания бизнес-лидеров, которые рассматривают будущее ТНК. В качестве основной угрозы стоит рассматривать операционные риски, которые могут вызваны в результате использования того или иного цифрового решения, онлайн-платформы, ИТ приложения.

Для определения совокупного риска каждого из процессов недостаточно проанализировать исключительно выдвинутые ранее менеджментом компании ТНКЭК опасения в части наступления рисков событий. С целью анализа совокупного риска автором разработана унифицированная матрица рисков, возникающих в результате цифровизации, а также смежных с ними областей, составленная на основе проведенного глубокого анализа в главе 3.2 и применимая для каждой энергетической ТНК для интегрированного управления рисками.

Соответствующий анализ должен происходить одновременно с проведением пункта 3 разработанной методологии по внедрению в оценку вероятности риска.

Для более квалифицированной оценки необходимо также проанализировать и присвоить коэффициент значимости для каждого из оценочных критериев методом экспертных оценок. Результаты исследования обработаны и представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Веса оценочных критериев при определении уровня риска процесса

Управление цифровизацией	Категория	Риск цифровизации	Коэффициент значимости (вес) для однофакторной модели
Управление доступом	Ознакомление пользователей с политиками в области информационной безопасности ИБ	P1. Неосведомленность пользователей в области ИБ и отсутствие обязательного регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников может привести к возникновению риска потери конфиденциальной информации	0,89
Управление доступом	Физический доступ в серверную	P2. Несанкционированный доступ в серверную может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потери выручки, репутации, доли рынка	1,54
Управление доступом	Идентификация и аутентификация	P3. Отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ систему ТНК может привести к доступу в систему несанкционированных пользователей	1,32
Управление доступом	Мониторинг	P4. Отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ систем может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,26
Управление доступом	Разграничение полномочий	P5. Назначения пользователям избыточных прав доступа в системе, которые могут подвергнуть ТНК риску кражи данных, информации	0,67
Управление программными изменениями	Разработка, тестирование и принятие изменений	P6. Отсутствие процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,91
Управление программными изменениями	Перенос в продуктивную среду	P7. Внесение изменений в продуктивную среду не производится, или разработчиками неквалифицированными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,27
Управление программными изменениями	Конфигурационные изменения	P8. Изменения конфигураций ИТ систем не согласуются в ТНК, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	1,34
Управление компьютерными операциями	Фоновые/пакетные задания	P9. Фоновые задачи, запускаемые в автоматическом режиме в ИТ системе ТНК на регулярной основе, не согласуются и не контролируются ответственными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	1,76
Управление компьютерными операциями	Резервное копирование и тестовое восстановление	P10. Процесс резервного копирования данных не осуществляется, что может привести к возникновению риска потери информации, и отсутствия возможности ее восстановления	1,67
Управление компьютерными операциями	Управление инцидентами	P11. В случае возникновения инцидента кражи данных/потери информации, в ТНК отсутствует план мероприятий по урегулированию рисков, что может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потери репутации	1,1

Источник: составлено автором.

Исследование проводилось на основе письменного опроса экспертов (в качестве экспертов выступали специалисты практики риск-менеджмента компаний KPMG и PWC) с указанием заданных параметров по вероятности реализации риска.

С учетом степени значимости каждого оценочного критерия уровень совокупного риска процесса в части цифровизации для однофакторной модели предложено рассчитывать по формуле (1)

$$\begin{aligned}
 P_{\pi} = & 0,89 \times X_1 + 1,54 \times X_2 + 1,32 \times X_3 + 0,26 \times X_4 + 0,67 \times X_5 + \\
 & + 0,91 \times X_6 + 0,27 \times X_7 + 1,34 \times X_8 + 1,76 \times X_9 + \\
 & + 1,67 \times X_{10} + 1,1 \times X_{11},
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

где P_{π} – риск процесса;

$X_{1,2,\dots,11}$ – оценка риска $P_{1,2,\dots,11}$.

После определения степени значимости критериев необходимо провести их оценку в рамках компании ТНКЭК. Приведем рекомендации по выставлению коэффициента оценки риска. Оценки (баллы) должны выставляться по каждому из рисков:

1) P_1 . Неосведомленность пользователей в области ИБ и отсутствие обязательного регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников может привести к возникновению риска потери конфиденциальной информации:

0 – отсутствие процедуры регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников;

1 – наличие эффективной процедуры регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов отсутствия компетенции сотрудников;

2 – наличие эффективной процедуры регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников, отсутствуют инциденты некомпетентности сотрудников.

2) P₂. Несанкционированный доступ в серверную может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потери выручки, репутации, доли рынка:

0 – отсутствие процедуры согласования и проверки выдачи доступа в серверную;

1 – наличие эффективной процедуры согласования и проверки выдачи доступа в серверную, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов несанкционированного доступа сотрудников;

2 – наличие эффективной процедуры согласования и проверки выдачи доступа в серверную, отсутствуют инциденты несанкционированного доступа сотрудников.

3) P₃. Отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ систему ТНК может привести к доступу в систему несанкционированных пользователей:

0 – отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ систему ТНК;

1 – наличие эффективной процедуры аутентификации, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов несанкционированного доступа в ИТ системы;

2 – наличие эффективной процедуры аутентификации, отсутствуют инциденты несанкционированного доступа в ИТ системы.

4) P₄. Отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ систем может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК:

0 – отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ систем;

1 – наличие эффективной процедуры мониторинга эффективной работы ИТ систем, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов сбоев в работе ИТ систем;

2 – наличие эффективной процедуры мониторинга эффективной работы ИТ систем, отсутствуют инциденты сбоев в работе ИТ систем.

5) P₅. Назначения пользователям избыточных прав доступа в системе, которые могут подвергнуть ТНК риску кражи данных, информации.

0 – отсутствие процедуры согласования назначения прав доступа в ИТ системы;

1 – наличие эффективной процедуры регулярного согласования назначения прав доступа в ИТ системы, однако, присутствует негативная история по наличию избыточных прав доступа у сотрудников;

2 – наличие эффективной процедуры регулярного согласования назначения прав доступа в ИТ системы, отсутствуют избыточные права доступа у сотрудников.

6) P₆. Отсутствие процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК:

0 – отсутствие процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК;

1 – наличие эффективной процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов переноса в продуктивную среду без тестирования;

2 – наличие эффективной процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК, однако, отсутствуют инциденты переноса в продуктивную среду без тестирования.

7) P₇. Внесение изменений в продуктивную среду не производится, или разработчиками неквалифицированными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК:

0 – отсутствие процедуры внесения изменений в продуктивную среду, а квалифицированного персонала по выполнению соответствующих функций;

1 – наличие эффективной процедуры внесения изменений в продуктивную среду, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов отсутствия компетенции сотрудников;

2 – наличие эффективной процедуры внесения изменений в продуктивную среду, отсутствуют инциденты отсутствия компетенции сотрудников.

8) P₈. Изменения конфигураций ИТ систем не согласуются в ТНК, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК:

0 – отсутствие процедуры согласования изменения конфигураций ИТ систем ТНК;

1 – наличие эффективной процедуры согласования изменения конфигураций ИТ систем ТНК, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов без согласования;

2 – наличие эффективной процедуры согласования изменения конфигураций ИТ систем ТНК, отсутствуют инциденты без согласования.

9) P₉. Фоновые задачи, запускаемые в автоматическом режиме ИТ в системе ТНК на регулярной основе, не согласуются и не контролируются ответственными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК:

0 – отсутствие процедуры согласования и контроля фоновых задач ИТ систем;

1 – наличие эффективной процедуры согласования и контроля фоновых задач ИТ систем, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов без согласования;

2 – наличие эффективной процедуры согласования и контроля фоновых задач ИТ систем, отсутствуют инциденты без согласования.

10) P₁₀. Процесс резервного копирования данных не осуществляется, что может привести к возникновению риска потери информации, и отсутствия возможности ее восстановления:

0 – отсутствие процедуры резервного копирования данных;

1 – наличие эффективной процедуры резервного копирования данных, однако, присутствует негативная история по наличию сбоев в резервном копировании;

2 – наличие эффективной процедуры резервного копирования данных, отсутствие сбоев в резервном копировании.

11) P₁₁. В случае возникновения инцидента кражи данных/потери информации, в ТНК отсутствует план мероприятий по урегулированию рисков, что может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потери репутации:

0 – отсутствие плана мероприятий по урегулированию рисков ИТ;

1 – наличие эффективного плана по урегулированию рисков ИТ, однако, присутствует негативная история по наличию инцидентов кражи данных/потери информации;

2 – наличие эффективного плана по урегулированию рисков ИТ, отсутствуют инциденты кражи данных/потери информации.

Промежуточный расчет коэффициентов значимости для однофакторной модели оценки риска, проведенный автором по результатам письменного опроса экспертов, представлен в таблицах Б.1 и Б.2.

Внедрение в процессы принятия решений.

После выполнения процедур 4 и 5 комплексного риск-менеджмента, предложенного автором (Оценка вероятности риска, Оценка совокупного риска цифровизации), ТНК необходимо провести процедуру внедрения в процессы принятия решения, а именно, разработать соответствующие процедуры, которые бы смогли минимизировать выявленные риски.

С целью развития культуры управления рисками важно избегать восприятия риск-менеджмента как отдельного от бизнеса, самостоятельного процесса. Решения в отношении ключевых решений, цепочки поставок, планирования закупок, тарифицирования требуют сбалансированного подхода между риском и доходностью, который также может быть усовершенствован с учетом анализа рисков. Для рассматриваемой ранее корпорации ТНКЭК сформируем интегрированную матрицу с внедрением в процессы принятия решений, представленную в таблице 23.

Таблица 23 – Интегрированная матрица внедрения принятия решений предотвращения рисков

Процесс	Субпроцесс	Риск	Оценка риска	Принятие решений/приоритет
Выручка	Согласование тарифной сетки	В результате использования несогласованной тарифной сетки при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	Средняя	Внедрение процедуры обязательного согласования тарифной сетки Руководителем отдела Продаж и хранения результатов согласования. Приоритет внедрения: третий
Выручка	Заведение тарифов в систему	В результате использования некорректного тарифа при учете операций по оплате товара клиентом статья финансовой отчетности «Выручка» может быть неправомерно занижена или завышена	Очень высокая	Внедрение процедуры автоматизированной проверки внесенной в систему тарифной сетки Руководителем отдела Продаж (отметка в системе). Приоритет внедрения: первый
Выручка	Оформление заказа	В результате некорректного указания реквизитов для оплаты происходит недополучению выручки, что приводит к занижению выручки в финансовой отчетности	Очень высокая	Внедрение процедуры проверки регистрации заказа Заместителем Руководителя отдела Сбыта и хранение результатов проверки в системе. Приоритет внедрения: первый
Закупки	Планирование закупок	В результате необоснованного бюджетирования статьи на следующий период были приняты некорректные управленческие решения, отразившиеся в искажении финансовой отчетности	Высокая	Внедрение процедуры проверки бюджета Руководителем отдела Закупок и соответствующая передача информации о согласовании Руководителю филиала ТНК. Приоритет внедрения: второй
Закупки	Согласование потребности на закупку	В результате отсутствия авторизации закупки товаров/услуг, произошло неправомерное отражение расходов, отразившееся в искажении финансовой отчетности	Низкая	Внедрение автоматизированной процедуры согласования закупки Руководителем отдела Закупок в ИТ системе (отметка в системе). Приоритет внедрения: четвертый
Закупки	Формирование и распределение заказов	В результате некорректного / несвоевременного распределения заказов, произошла потеря доля рынка, отразившаяся в недополучении выручки Компанией	Высокая	Внедрение автоматизированной процедуры проверки распределения заказов Руководителем отдела Закупок (отметка в системе). Приоритет внедрения: второй

Источник: составлено автором.

Полученная оценка рисков и выявленные шаги по минимизации рисков должны быть оценены с учетом полученных ранее результатов по совокупному риску цифровизации ТНК. Уровень цифровизации оказывает

значительное влияние на бизнес-процессы ТНК и их зависимость от применимых ИТ систем. Так, например, технология «цифровых месторождений» в контексте архитектуры процесса «Сбыт» может вызвать такие риски, как: кража данных/потеря существенной информации и пр.

В качестве примера обозначим следующие показатели по итогам оценки совокупного риска цифровизации ТНКЭЖ, представленные в таблице 24.

Таблица 24 – Показатели оценки совокупного риска цифровизации корпорации ТНКЭЖ

Категория	Риск цифровизации	Коэффициент значимости	Оценка
Ознакомление пользователей с политиками в области информационной безопасности ИБ	P1. Неосведомленность пользователей в области ИБ и отсутствие обязательного регулярного доведения базовых политик ИБ до сведения всех сотрудников может привести к возникновению риска потери конфиденциальной информации	0,89	0
Физический доступ в серверную	P2. Несанкционированный доступ в серверную может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потери выручки, репутации, доли рынка	1,54	2
Идентификация и аутентификация	P3. Отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ систему ТНК может привести к доступу в систему несанкционированных пользователей	1,32	1
Мониторинг	P4. Отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ систем может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,26	1
Разграничение полномочий	P5. Назначения пользователям избыточных прав доступа в системе, которые могут подвергнуть ТНК риску кражи данных, информации	0,67	1
Разработка, тестирование и принятие изменений	P6. Отсутствие процедуры тестирования изменений в ИТ системах перед их переносом в продуктивную среду ИТ системы ТНК может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,91	1
Перенос в продуктивную среду	P7. Внесение изменений в продуктивную среду не производится, или разработчиками неквалифицированными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	0,27	2
Конфигурационные изменения	P8. Изменения конфигураций ИТ систем не согласуются в ТНК, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	1,34	1
Фоновые/ пакетные задания	P9. Фоновые задачи, запускаемые в автоматическом режиме в ИТ системе ТНК на регулярной основе, не согласуются и не контролируются ответственными сотрудниками, что может привести к сбою в работе, и потери данных ТНК	1,76	1
Резервное копирование и тестовое восстановление	P10. Процесс резервного копирования данных не осуществляется, что может привести к возникновению риска потери информации, и отсутствия возможности ее восстановления	1,67	2
Управление инцидентами	P11. В случае возникновения инцидента кражи данных/потери информации, в ТНК отсутствует план мероприятий по урегулированию рисков, что может привести к сбою в работе всех ИТ систем ТНК, потерям	1,1	1

Источник: составлено автором.

Риски цифровизации на текущий момент покрыты не полностью, а частично, что свидетельствует о наличии инцидентов сбоев в работе систем, а также отсутствии политик и процедур в области информационной безопасности, что при прочих равных позволило бы руководству повысить приоритетность всех решений, связанных с процессом «Сбыт», который по заданным ранее параметрам зависит от эффективной работы существующих ИТ систем корпорации. Безусловно внедрение на энергосбытовом предприятии биллинговой системы позволяет:

- повысить качество и комфортность обслуживания клиентов;
- обеспечить повышение собираемости платежей;
- стандартизовать бизнес-процессы сбытовой деятельности.

Однако соответствующая цифровизация деятельности ТНКЭК, выраженная внедрением биллинговой системы вызвала соответствующие риски, которые необходимо минимизировать путем предложенного анализа их влияния и внедрения процедур мониторинга.

Разработанные методические рекомендации безусловно должны работать с соответствующим элементом контроля. Полезный метод, который может быть применен компаниями со зрелой культурой управления рисками, является создание сети «риск чемпионов». Они становятся связующим материалом между персоналом по риск-менеджменту и специалистами бизнес-отделов.

Существует их классификация на три группы:

- официальные координаторы – персонал, задача которого состоит в координации процессов менеджмента рисками на базе отдельных процессов или методов ведения бизнеса в филиалах;
- информаторы – персонал, задачей которого является предоставление сведений о рисках организации управляющим по рискам (при условии возможности доверять подобной информации);

- агенты – персонал, задача которого оказание всесторонней поддержки в применении компонентов менеджмента рисками. Такие сотрудники имеют определенный авторитет в компании, ведут систематическую работу по достижению целей риск-менеджмента.

«Риск чемпионы» содействуют использованию компонентов риск-менеджмента в основных бизнес-процессах. Как правило, в обозначенную категорию включаются сотрудники, обладающие мотивацией к эффективному управлению. Персонал, который отвечает за проектный менеджмент или совершенствование методологии в различных отделах, идеально играет роль «риск чемпионов».

Для крупных компании иногда необходимо использовать «риск чемпионов» не только для ключевых видов деятельности, но и для территориальной зоны функционирования компании.

В создании интегрированной системы рисков отдельное значение отводится оценке эффективности риск-менеджмента. Она может совмещаться как в оценку личной эффективности управляющего звена, так и оценку корпоративной деятельности компании.

В публикации «Управление рисками для нефинансовых компаний», (2016 г.), автором которой являются сотрудники Института стратегического анализа рисков управленческих решений (ИСАР), рассматривается интересный подход. Он базируется на применении прогрессивной шкалы. С нашей точки зрения, данный подход является уместным при не точечном значении КПЭ. Для подхода оптимален диапазон расхождений от целевого значения с принятием во внимание рисков. Для основных КПЭ допускается применять триггеры и ключевые индикаторы рисков, что позволит идентифицировать вероятное расхождение.

Таким образом, ТНК энергетического сектора связана с определенными внутренними рисками, которые возникают в процессе управления производством, и внешними, то есть воздействующими со стороны внешней среды предприятия. Наличие большого количества

разновидностей рисков, особенных для каждого отдельного предприятия, обуславливает необходимость их анализа, учета и управления. Предложенные в третьей главе методические рекомендации управления рисками предусматривают риск-ориентированный подход в компании, предполагающий наличие процедур анализа и идентификации рисков, определения и оценки их существенности и влияния, оценки совокупного риска цифровизации, а также составления процедур, имитирующих выявленные риски.

Выводы

В рамках исследования предложены методические рекомендации в части управления рисками энергетических ТНК в условиях цифровизации, разработанные на основе анализа методов минимизации рисков деятельности ТНК в условиях цифровизации российской экономики: выявление и оценка рисков областей на уровне менеджмента компании, оценка вероятности риска, оценка совокупного риска цифровизации, внедрение в процессы принятия решений. В разработанной методологии управления рисками ТНК выделены четыре категории вероятности наступления риска: очень высокая, высокая, средняя, низкая. Каждая из категорий основана на вероятности и частоте реализации хотя бы одного события в течение года.

С целью анализа совокупного риска разработана унифицированная матрица рисков, возникающих в результате цифровизации, а также смежных с ними областей, применимая для каждой ТНК для интегрированного управления рисками.

Заключение

Значимость проведенного исследования состоит в приращении научного знания о трансформации деятельности энергетических ТНК в условиях цифровизации и глобализации, а также в разработке теоретических положений и методов управления рисками, имеющими практическое значение.

Получены следующие результаты теоретического и практического характера:

1) Усовершенствован терминологический аппарат, связанный с деятельностью ТНК в условиях цифровизации. Предложено авторское определение ТНК: «Транснациональные корпорации – это экосистемы, объединяющие электронные платформы в соответствии с направлением деятельности, функционирующие на международном рынке, с центром принятия решений в стране базирования и филиалами в других странах», раскрывающее современный механизм организации деятельности ТНК и направления трансформации их деятельности с учетом изменений в условиях цифровизации экономик стран пребывания ТНК.

В научный оборот введено понятие «цифровые ТНК». Под цифровыми ТНК подразумеваются транснациональные компании, оказывающие значительное влияние на глобальную экономику, в основе бизнеса которых лежат технологии, предоставляемые глобальными поставщиками цифровых и телекоммуникационных услуг. Понятие «цифровые ТНК» позволяет раскрыть переход глобального рынка от традиционного «доцифрового» к цифровой революции, которая сделала возможным формирование транснациональных корпораций малого и среднего бизнеса.

2) Систематизированы формы и виды деятельности транснациональных корпораций в новых социально-экономических условиях, на основе анализа преимуществ и недостатков влияния ТНК на национальные экономики. Анализируя формы и методы влияния ТНК на процессы, проходящие в

национальных экономиках стран головного офиса и принимающих стран, сделан вывод о том, что в настоящее время транснациональные корпорации являются носителями мощной экономической и политической силы, которую они способны применять в своих интересах. Данная особенность ТНК не столь радикальна, какой была в Новое время или даже в XX веке, однако и сегодня ТНК продолжают нести в себе деструктивную угрозу для национальных экономик, даже несмотря на положительные стороны их деятельности. Для обеспечения безопасного функционирования ТНК в системе международных финансово-экономических отношений, снижения части риска от влияния транснациональных корпораций на национальные экономики стран требуется установление жестких регулятивных мер на межгосударственной основе, контролируемых специальными органами, под эгидой межправительственных организаций либо существующих сейчас (ООН, ВТО), либо которые планируется создать в будущем специально с целью деятельности по принуждению ТНК к соблюдению определенных норм и правил.

Кроме того, в рамках указанного пункта научной новизны уточнена классификация стратегий поведения ТНК в странах различного уровня развития. Основой предложенной классификации стала категоризация уровней социально-экономического развития стран. Такая трактовка позволяет охарактеризовать тенденции развития ТНК последнего десятилетия вплоть до настоящего времени и выделить основные механизмы цифровой трансформации деятельности энергетических ТНК, а также прогнозировать их деятельность исходя из выявленных факторов.

3) Раскрыта специфика и особенности функционирования энергетических ТНК в России и в мире в условиях цифровизации. Главной особенностью функционирования ТНК в России и в мире является наличие трансформационного процесса, характеризующегося цифровизацией ведения бизнеса, который оказывает влияние на необходимость совершенствования операционной и управленческой деятельности энергетических ТНК, оптимизации финансовых и трудовых ресурсов, обеспечения

конкурентоспособности и экономической безопасности. Сделан вывод о том, что основная часть транснационального бизнеса мировой экономики сосредоточена в США, Японии, Китае, Великобритании, Франции и Германии. Отличительной особенностью функционирования ТНК в Российской Федерации является ограниченность сфер деятельности ввиду особенностей политики Российской Федерации на протяжении 25 лет, которая усилила зависимость национальной экономики от сырьевых ресурсов: нефти, минералов и продукции других добывающих отраслей.

4) Выявлена зависимость операционных рисков энергетических ТНК от развития процессов цифровизации российской экономики. В рамках исследования была доказана непосредственная связь цифровизации и рыночной капитализации энергетических ТНК путем анализа внедренных технологий в российских энергетических ТНК и влияния индекса цифровизации страны на рыночную капитализацию компании, а также сделан вывод о том, что основным результатом цифровой трансформации деятельности ТНК, является внедрение различных риск-ориентированных подходов, минимизирующих операционные риски существующих информационных систем.

5) Разработана методика управления рисками бизнес-процессов энергетических ТНК в условиях цифровизации российской экономики на основе предварительного анализа текущих рисков ТНК, связанным с цифровизацией. Основными факторами рисков являются: неосведомленность пользователей в области информационной безопасности, отсутствие аутентификации при входе в каждую ИТ систему ТНК, отсутствие постоянного мониторинга эффективной работы ИТ систем, назначение пользователям избыточных прав доступа в системе.

Разработанные методические рекомендации по предварительному анализу текущих рисков энергетических ТНК предусматривают наличие риск-ориентированного подхода в компании, предполагающего наличие процедур анализа и идентификации рисков, определения и оценки их существенности и

влияния, а также составления процедур, минимизирующих выявленные риски. Предложенная методика позволяет усовершенствовать текущие механизмы риск-менеджмента энергетических ТНК с учетом влияния возникающих рисков от внедрения цифровых решений, автоматизации деятельности в разрезе основных бизнес-процессов компании.

Список сокращений и условных обозначений

В настоящей диссертации применяют следующие сокращения и обозначения:

АО – акционерное общество;

ВВП – валовой внутренний продукт;

ГФА – глобальная финансовая архитектура;

ГОСТ – государственный стандарт;

ИБ – информационная безопасность;

ИТ – информационные технологии;

КСУР – комплексная система управления рисками;

МФА – мировая финансовая архитектура;

МНК – мультинациональные корпорации;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

НИС – новые индустриальные страны;

ОАЭ – Объединенные Арабские Эмираты;

ООН – Организация Объединенных Наций;

ПАО – публичное акционерное общество;

ПИИ – прямые иностранные инвестиции;

США – Соединенные Штаты Америки;

СУР – система управления рисками;

ТНК – транснациональные корпорации;

ТЭК – топливно-энергетический сектор;

ЮНКТАД – Конференция ООН по торговле и развитию (The United Nations Conference on Trade and Development);

COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;

FERMA – Federation of European Risk Management Association;

ISO – International Organization for Standardization;

SOX – Sarbanes-Oxley Act.

Словарь терминов

комплексная система управления рисками: Совокупность формальных и неформальных инструментов, определяющих роли ключевых участников процесса управления рисками, подход к идентификации, оценке и управлению рисками, а также правила обмена информацией и мониторинга уровня рисков в компании.

реформирование: Преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны общественной жизни (экономики), порядков (институтов, учреждений).

система управления рисками: Комплекс правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю их уровня.

транснациональные корпорации: Комплексный институт, осуществляющий деятельность на международном финансовом рынке, предполагающий наличие производственной деятельности на международном уровне, с центром принятия решений в стране базирования и с филиалами в других странах, учитывающий экономические особенности этих стран, а также соответствующий уровень цифровизации.

трансформация: Преобразование структур, форм и способов, изменение целевой направленности деятельности.

цифровизация: Новый этап автоматизации и информатизации экономической деятельности и управления, процесс перехода на цифровые технологии.

Список литературы

Книги

1. Абалкин, Л.И. Логика экономического роста / Л.И. Абалкин. – Москва : Институт экономики РАН, 2002. – 228 с. – ISBN 5-201-03286-9.
2. Абалкин, Л.И. Россия. Поиск самоопределения : очерки / Л.И. Абалкин. – Москва : Наука, 2005. – 463 с. – ISBN 5-02-033811-7.
3. Агафонов, В.П. Марксистско-ленинское учение о некапиталистическом пути развития / В.П. Агафонов. – Москва : Высшая школа, 1978. – 304 с. – ISBN отсутствует.
4. Агафонов, В.П. Национально-освободительные революции современной эпохи / В. П. Агафонов. – Москва : «Знание» РСФСР, 1980. – 39 с. – ISBN отсутствует.
5. Аджубей, Ю.В. Иностраный капитал в экономике капиталистических государств / Ю.В. Аджубей. – Москва: Наука, 1984. – 220 с. – ISBN 5-1592600-А.
6. Аджубей, Ю.В. Транснациональные корпорации: последствия экспансии / Ю.В. Аджубей. – Москва : Знание, 1985. – 62 с. – ISBN 5-1198529.
7. Аксенов, В.С. Об интеграции промышленных и банковских структур в оборонные ФПГ / В.С. Аксенов, А.В. Бандурин, В.К. Спильниченко // Труды НТК, ВФЭФ при МФА. – Москва : Издательство Минобороны Российской Федеации, 1996. – 262 с. – ISBN отсутствует.
8. Аксенов, Л.А. Далекie острова Вест-Индии / Л. Аксенов, А. Фетисов. – Москва : Мысль, 1984. – 95 с. – ISBN отсутствует.
9. Алекперов, В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России : Методология формирования и реализация / В. Ю. Алекперов. – Москва : АУТОПАН, 1996. – 291 с. – ISBN отсутствует.
10. Александров, Г.А. Обновление основных производственных фондов: интенсификация, эффективность, стимулы / Г.А. Александров, А.С. Павлов. – Москва : Экономика, 1984. – 192 с. – ISBN отсутствует.

11. Алле, М. Глобализация : разрушение условий занятости и экономического роста : эмпирическая очевидность / М. Алле ; перевод с французского И. А. Егорова. – Москва : ТЕИС, 2003. – 314 с. – ISBN отсутствует.
12. Андреев, С.С. Теория политической деятельности : курс лекций / С.С. Андреев. – Москва : Луч, 1995. – 237 с. – ISBN 5-7005-0522-3.
13. Андриющенко, В.И. Книга акционера для чтения и принятия решений / В.И. Андриющенко, Е.В. Костикова. – Москва : Финансы и статистика, 1994. – 206 с. – ISBN 5-279-01285-8.
14. Антонова, К.А. Английское завоевание Индии в XVIII веке / К. А. Антонова. – Москва : Издательство восточной литературы, 1958. – 326 с. – ISBN отсутствует.
15. Аньшин, В.М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе : учебное пособие / В.М. Аньшин, С.А. Филин. – Москва : Анкил, 2003. – 359 с. – ISBN 5-86476-199-0.
16. Арефьева, Г.С. Социальная активность : проблема субъекта и объекта в социальной практике и познании / Г.С. Арефьева. – Москва : Политиздат, 1974. – 230 с. – ISBN отсутствует.
17. Астапович, А.З. Международные корпорации США : тенденции и противоречивые развития / А.З. Астапович. – Москва : Наука, 1978. – 192 с. – ISBN отсутствует.
18. Астапович, А.З. Транснациональный капитал США в мировом хозяйстве / А.З. Астапович ; ответственный редактор П.И. Хвойник. – Москва : Наука, 1990. – 198 с. – ISBN 5-02-010491-4.
19. Багриновский, К.А. Механизмы технологического развития экономики России / К.А. Багриновский. М.А. Бендиков, Е.Ю. Хрусталеv. – Москва : Наука, 2003. – 375 с. – ISBN 5-02-006311-8.
20. Балабанов, И.Т. Электронная коммерция : учебное пособие для вузов : Система электронных платежей. Интерактивное инвестирование.

Торговля в сети Интернет. Мобильная торговля / И.Т. Балабанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 335 с. – ISBN 5-318-00221-8.

21. Барулин, В.С. Социальная жизнь общества : вопросы методологии / В.С. Барулин. – Москва : Издательство МГУ, 1987. – 184 с. – ISBN отсутствует.

22. Бауман, З. Индивидуализированное общество / З. Бауман ; перевод с английского под редакцией В.Л. Иноземцева. – Москва : Логос, 2002. – 324 с. – ISBN 5-94010-155-0.

23. Безруков, А.И. Европейское сообщество на пути к единому рынку : роль транснационального капитала / А.И. Безруков, Л.А. Зубаченко. – Москва : Международные отношения, 1990. – 204 с. – ISBN 5-7133-0284-9.

24. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество : опыт социального прогнозирования / Д. Белл ; перевод с английского под редакцией В.Л. Иноземцева. – Москва : Academia, 2004. – 783 с. – ISBN 5-87444-203-0.

25. Белоус, Т.Я. Международные монополии и вывоз капитала / Т.Я. Белоус. – Москва : Наука, 1982. – 320 с. – ISBN отсутствует.

26. Бельсон, Я.М. За фасадом власти – монополии / Я.М. Бельсон, В.Е. Гулиев, Э.В. Лисневский ; ответственный редактор В.Е. Гулиев. – Москва : Юридическая литература, 1981. – 248 с. – ISBN отсутствует.

27. Бережков, М.Н. О торговле Руси с Ганзой до конца XV века / М.Н. Бережков. – Санкт-Петербург : Типография В. Безобразова и компании, 1879. – 267 с. – ISBN отсутствует.

28. Бжезинский, З. Великая шахматная доска : господство Америки и его геостратегические императивы / З. Бжезинский. – Москва : Международные отношения, 1998. – 254 с. – ISBN 5-7133-0967-3.

29. Боди, З. Принципы инвестиций / З. Боди, А. Кейн, А. Дж. Маркус ; перевод с английского Э. В. Кондуковой [и др.]. – Москва : Вильямс, 2008. – 982 с. – ISBN 978-5-8459-1311-1.

30. Бокарева, М.А. Монополизм и антимонопольное регулирование: опыт, проблемы, решения / М.А. Бокарева, Л.А. Бондарь, В.Ю. Васильева ; под редакцией Л.А. Бондарь. – Москва : НИИПИН, 1991. – 147 с. – ISBN отсутствует.

31. Большой экономический энциклопедический словарь / Л.П. Кураков, И.А. Максимцев, Л.С. Тарасевич [и др.]. – Москва : ЮниВестМедиа, 2011. – 1200 с. – ISBN 978-5-903828-08-01.

32. Бродель, Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV-XVIII вв. : в 3-х томах / Ф. Бродель ; перевод с французского Л.Е. Куббеля ; вступительная статья и редакция Ю.Н. Афанасьева. – Москва : Прогресс, 1986-1992. – Том 1 : Структуры повседневности : возможное и невозможное. – 1986. – 622 с. ; Том 2: Игры обмена. – 1988. – 632 с. ; Том 3: Время мира. – 1992. – 679 с. – ISBN отсутствует.

33. Буглай, В.Б. ТНК и теория международных экономических отношений капиталистических стран : учебное пособие / В.Б. Буглай. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 198 с. – ISBN отсутствует.

34. Булатова, А.С. Мировая экономика : учебник / А.С. Булатов, Е.Б. Рогатных, Р.Ф. Волков [и др.]. – Москва : Юристь, 1999. – 734 с. – ISBN 5-7975-0214-3.

35. Буренин, А.Н. Социально-экономические последствия экономической экспансии международного монополизма / А.Н. Буренин. – Москва : Наука, 1988. – 352 с. – ISBN отсутствует.

36. Бутенко, А.П. Общественный прогресс и его критерии / А.П. Бутенко. – Москва : Знание, 1980. – 64 с. – ISBN отсутствует.

37. Былиняк, С.А. Развивающиеся страны : мирохозяйственные проблемы во взаимозависимом мире / С.А. Былиняк. – Москва : Наука, 1990. – 198 с. – ISBN 5-02-016888-2.

38. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер ; перевод с немецкого ; составитель, общий редактор и послесловие Ю.Н. Давыдова ; предисловие П.П. Гайденко. – Москва : Прогресс, 1990. – 804 с. –

ISBN 5-01-001584-6.

39. Владимирова, А. Проблемы поиска пути Россией в XXI в. : Некоторые концептуальные подходы / А. Владимирова, Э. Кочетов. – Москва : Совет по безопасности предпринимательства России, 1996. – 284 с. – ISBN отсутствует.

40. Войтович, С.А. Принципы международно-правового регулирования межгосударственных экономических отношений : учебное пособие / С.А. Войтович. – Киев : УМК ВО, 1998. – 127 с. – ISBN отсутствует.

41. Вулфел, Ч.Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов / Ч.Дж. Вулфел. – Самара : ЗАО «Корпорация Федоров», 2000. – 1030 с. – ISBN 5-88833-064-7.

42. Гапоненко, А.Л. Развитие региона : цели, закономерности, методы управления : учебно-методическое пособие / А.Л.Гапоненко, В. Г. Полянский // Российской академия государственной службы при Президенте России Федерации. – Москва : Издательство РАГС, 1999. – 128 с. – ISBN 978-5-7307-0582-1.

43. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс, К. Хемингуэй ; перевод с английского И. Кудряшова [и др.]. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2000. – 477 с. – ISBN 5-04-006117-X.

44. Гейтс, Б. Дорога в будущее / Б. Гейтс. – Москва : Издательский отдел «Русская Редакция» ТОО «Channel Trading Ltd.», 1996. – 312 с. – ISBN 5-7502-0019-1.

45. Герасимов, В.В. Повышение роли транснациональных корпораций в мировом капиталистическом хозяйстве / В.В.Герасимов. – Ленинград : Издательство Ленинградского университета, 1990. – 312 с. – ISBN отсутствует.

46. Горчаков, Р.С. Экономическая история зарубежных стран / Р. С. Горчаков. – Ленинград : Издательство Ленинградского университета, 1963. – 438 с. – ISBN отсутствует.

47. Градобитова, Л.Д. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях / Л.Д. Градобитова, Т.М. Исаченко. – Москва : Анкил, 2002. – 122 с. – ISBN 5-86476-190-7.

48. Григорян, А.Л. На пути к новой экономике: концепции инновационного развития России / А.Л. Григорян. – Москва : Государство и общество, 2005. – 412 с. – ISBN 978-5-7307-0582-1.

49. Грицай, О.В. Транснациональные корпорации и региональное развитие в капиталистических странах / О.В. Грицай, В.А. Колосов // Известия Сибирского отделения АН СССР. Серия «Регион : экономика и социология». – Новосибирск, 1990. – 168 с. – ISBN отсутствует.

50. Гукасян, Г.М. Экономическая теория : проблемы «новой экономики», генезис науки, неинституционализм, теория глобализации / Г. М. Гукасян. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 191 с. – ISBN 5-94723-330-4.

51. Дандон, Э. Инновации : как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон ; перевод с английского С. Б. Ильина. – Москва : Вершина, 2006. – 302 с. – ISBN 5-9626-0186-6.

52. Демидов, А.И. Основы политологии / А.И. Демидов, А.А. Федосеев. – Москва : Высшая школа, 1995. – 270 с. – ISBN отсутствует.

53. Деминг, Э.У. Новая экономика : простые механизмы, которые приведут вас к росту, инновациям и сильному положению на рынке / У.Э. Деминг ; перевод с английского и редакция Т. Гуреш. – Москва : Эксмо, 2006. – 198 с. – ISBN 5-699-17480-X.

54. Джанетто, К. Управление знаниями : руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто ; перевод с английского Е.М. Пестеровой. – Москва : Добрая книга, 2005. – 191 с. – ISBN 5-98124-046-6.

55. Долгов, С.И. Глобализация экономики : новое слово или новое явление? / С.И. Долгов. – Москва : Экономика, 1998. – 213 с. – ISBN 5-282-01926-4.

56. Дунаев, Э.П. Формирование структурных сдвигов, обеспечивающих движение России к неэкономике / Э.П. Дунаев, А.И. Колганов, Т.К. Кондрашова. – Москва : МАКС Пресс, 2002. – 74 с. – ISBN 5-317-00580-9.

57. Дурнев, В.А. Восточная Европа : развитие транснациональных форм сотрудничества : тенденции 80-х гг. / В.А. Дурнев. – Москва : Наука, 1991. – 102 с. – ISBN 5-02-010572-4.

58. Дэниелс, Д.Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба ; общая редакция и вступительная статья Л.И. Евенко. – Москва : Дело, 1994. – 746 с. – ISBN 5-86461-139-5.

59. Ерохина, Е.А. Теория экономического развития : системно-самоорганизационный подход / Е.А. Ерохина. – Томск : Издательство Томского университета, 1999. – 159 с. – ISBN 5-7511-1114-1.

60. Журавлева, Г.П. Трансформация современной рыночной системы хозяйствования : теория и практика : монография / Г.П. Журавлева. – Москва : РЭА им. Г.В. Плеханова, 2006. – 373 с. – ISBN 5-87049-460-5.

61. Ивлиев, С.В. Управление рыночным риском: методология, практика, рекомендации : практическое пособие / С.В. Ивлиев, Т.А. Ефремова, В.А. Лапшин [и др.] – Москва : Регламент, 2014. – 232 с. – ISBN 978-5-903548-63-7.

62. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В.В. Ковалев. – Москва : ТК Велби, Издательство Проспект, 2015. – 1024 с. – ISBN 978-5-392-17763-9.

63. Ларионова, И.В. Риск-менеджмент в коммерческом банке / И. В. Ларионова. – Москва : Кнорус, 2016. – 456 с. – ISBN 978-5-406-02907-7.

64. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – Москва : Эксмо, 2008. – 765 с. – ISBN 978-5-699-22331-2.

65. Мировая экономика / А.С. Булатов, Е.Б. Рогатных, Р.Ф. Волков [и др.]. – Москва : Юристъ, 1999. – 734 с. – ISBN 5-7975-0214-3.

66. Политическая экономия : учебник для вузов / В.А. Медведев, Л.И. Абалкин, О.И. Ожерельев [и др.]. – Москва : Политиздат, 1990. – 735 с. – ISBN 5-250-00998-0.

67. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : Инфра-М, 2006. – 476 с. – ISBN 5-86225-758-6.

68. Рэдхэд, К. Управление финансовыми рисками / К. Рэдхэд, С. Хьюс. – Москва : Инфра-М, 2016. – 287 с. – ISBN 5-86225-154-5.

69. Струченкова, Т.В. Валютные риски: анализ и управление / Т.В. Струченкова. – Москва : Кнорус, 2016. – 216 с. – ISBN 978-5-406-00189-9.

70. Суворов, Н.С. О юридических лицах по римскому праву / Н.С. Суворов. – Москва : Книга по Требованию, 2012. – 362 с. – ISBN 978-5-458-02127-2.

71. Трансформационная экономика России : учебное пособие / под редакцией А.В. Бузгалина. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 614 с. – ISBN 5-279-03094-5.

72. Трансформация современной рыночной системы хозяйствования : теория и практика : монография / Д.С. Львов, Н.Я. Петраков, Г.П. Журавлева [и др.] ; под общей редакцией Г. П. Журавлевой, В. Б. Бычина. – Москва : РЭА им. Г.В. Плеханова, 2006. – 373 с. – 300 экз. – ISBN 5-87049-460-5.

73. Фельдман, А.Б. Производные финансовые и товарные инструменты / А.Б. Фельдман. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 304 с. – ISBN 978-5-282-02776-1.

Нормативные правовые акты

74. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федеральный закон [принят Государственной Думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года : редакция от 29 декабря 2023 года] //

Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 14.02.2023).

75. Российская Федерация. Законы. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации : федеральный закон от 09 июля 1999 года № 160-ФЗ [принят Государственной Думой 25 июня 1999 года : одобрен Советом Федерации 2 июля 1999 года : редакция от 29 декабря 2023 года] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/ (дата обращения: 14.02.2023).

76. Российская Федерация. Законы. О соглашениях о разделе продукции : федеральный закон [принят Государственной Думой 6 декабря 1995 года : одобрен Советом Федерации 19 декабря 1995 года : редакция от 08 декабря 2020 года] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8816/ (дата обращения: 14.02.2023).

77. To promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the financial system, to end «too big to fail», to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for other purposes : Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act [public law 111-203 21 july 2010 year] // Congress.gov : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/4173/text> (access date: 19.07.2020).

78. To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes : Sarbanes-Oxley act [public law 107-204 30 july 2002 year] // Public company accounting oversight board : website. – Text : electronic. – URL: https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf (access date: 19.07.2020).

Стандарты

79. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. – Москва : Стандартиформ, 2012. – 74 с. // Справочно-правовая система «Гарант». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/70159500/> (дата обращения: 14.02.2023).

Диссертации

80. Абгарян, Э.С. Основной критерий общественного прогресса : методологические проблемы : специальность 09.00.01 «Онтология и теория познания» : диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Абгарян Эдик Сандроевич ; Ереванский Государственный Университет. – Ереван, 1986. – 166 с. – Библиогр.: с 281-301.

81. Богокин, А.Л. Стратегическое управление и его роль в развитии корпорации : на примере США : специальность 05.13.10 «Управление в социальных и экономических системах» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Богокин Андрей Леонидович; ВНИИ системных исследований. – Москва, 1991. – 274 с. – Библиогр.: с 189-220.

82. Буглай, В.Б. Транснациональные корпорации и теории международных экономических отношений капиталистических стран : критика современных буржуазных теоретических концепций : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Буглай Вадим Борисович; Московский Государственный Институт международных отношений. – Москва, 1986. – 374 с. – Библиогр.: с 168-210.

83. Дайоуб, К. Совместное предпринимательство в мировой экономике : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дайоуб Косай; Российская Экономическая Академия. – Москва, 1996. – 233 с. – Библиогр.: с 170-193.

84. Дозорцев, С.С. Особенности развития монополистических предприятий в промышленности России : по материалам Мальцевского и Брянского акционерных обществ : специальность 07.00.02 «Отечественная история» : диссертация на соискание ученой степени кандидата исторических наук / Дозорцев Самуил Самсонович; Ленинградский государственный педагогический институт им. А.И. Герцена. – Ленинград, 1973. – 199 с. – Библиогр.: с 192-199.

85. Дрышлюк, Е.М. Трансгрессия экономических интересов национального государства в условиях глобализации : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дрышлюк Елена Михайловна; Казанский государственный технический университет им. А. И. Туполева. – Казань, 2011. – 170 с. – Библиогр.: с 198-213.

86. Саввина, О.В. Управление системными финансовыми рисками в условиях глобализации : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Саввина Оксана Владимировна; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. – Москва, 2016. – 398 с. – Библиогр.: с 199-234. – Библиогр.: с 189-201.

87. Сумин, А.Ю. Валютный риск : методы оценки и оптимизации : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сумин, Андрей Юрьевич; Хабаровская государственная академия экономики и права. – Хабаровск, 2006. – 178 с. – Библиогр.: с 190-211.

Авторефераты диссертаций

88. Астапович, А.З. Транснациональные корпорации и процесс интернационализации капиталистического хозяйства (на материалах США) : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Астапович Александр Захарович; Институт мировой экономики и международных

отношений. – Москва, 1989. – 38 с. – Библиогр.: с 23-24. – Место защиты: Институт мировой экономики и международных отношений.

89. Березной, А.В. Интернационализация предпринимательского капитала развивающихся стран : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Березной Алексей Васильевич; Институт мировой экономики и международных отношений. – Москва, 1991. – 38 с. – Библиогр.: с 25-26. – Место защиты: Институт мировой экономики и международных отношений.

90. Дидковская, Н.Ф. Объективное и субъективное в политике : специальность 09.00.01 «Онтология и теория познания» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Дидковская Наталья Федоровна ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – Москва, 1987. – 26 с. – Библиогр.: с 25-26. – Место защиты: МГУ им. М. В. Ломоносова.

Статьи

91. Авраменко, Ю.Л. Современное предпринимательство в стратегии ТНК / Ю.Л. Авраменко // США : Экономика, политика, идеология. – 1992. – № 2. – С. 17-23. – ISSN 0321-2068.

92. Аганбегян, А.Г. Социально-экономическое развитие России / А.Г. Аганбегян // Деньги и кредит. – 2013. – № 1. – С. 4-10. – ISSN 0130-3090.

93. Андреев, В. Национальные модели экономики / В. Андреев // Наш современник. – 2004. – № 7. – С. 14-19. – ISSN 0027-8238.

94. Арсеньев, М.С. Транснациональные корпорации / М.С. Арсеньев // Российский экономический журнал. – 2001. – № 12. – С. 35. – ISSN 0130-9757.

95. Балашова, А.Д. Изменение управления бизнесом в условиях цифровой трансформации нефтегазовой отрасли / А.Д. Балашова, О.И. Большакова // Актуальные проблемы управления: Материалы 23-й международной научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления, 2018. – С. 140-144. –

ISSN отсутствует.

96. Боввен, Т.Г. Маржинальная стоимость капитала и инвестиционные решения. Расчет стоимости капитала для российского рынка / Т.Г. Боввен // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 4. – С. 219-225. – ISSN 2307-180X.

97. Боввен, Т.Г. Современные тенденции развития ТНК в условиях глобализации мировых финансов и цифровизации экономики / Т.Г. Боввен, Р.А. Шевелёв // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 7. – С. 19-23. – ISSN 2307-180X.

98. Боввен, Т.Г. Современные стратегии управления рисками транснациональных компаний в условиях трансформации их деятельности / Т.Г. Боввен, Р.А. Шевелёв // Индустриальная Экономика. – 2021. – № 4. Том 1. – С. 71-76. – ISSN 2712-7559.

99. Боввен, Т.Г. Управление валютными рисками транснациональных корпораций / Т.Г. Боввен, Г.А. Бунич // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 999-1003. – ISSN 1999-2300.

100. Боввен, Т.Г. Влияние глобализации на деятельность транснациональных корпораций на национальном и мировом финансовом рынке / Т.Г. Боввен, Р.А. Шевелёв // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 1. Том 2. – С. 111-116. – ISSN 2712-7516.

101. Боввен, Т.Г. Международный опыт применения закона SOX / Т.Г. Боввен // Инновационные подходы в современной науке : сборник статей по материалам LXXVI Международной научно-практической конференции. – Москва : Издательство «Интернаука», 2020. – С. 52-59. – ISSN 2587-8603. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://internauka.org/archive2/inno/16\(76\).pdf](https://internauka.org/archive2/inno/16(76).pdf) (дата обращения: 23.02.2021)

102. Боввен, Т.Г. Регулирование деятельности хедж-фондов США / Т.Г. Боввен, Р.А. Шевелёв // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 15. – С. 64-69. – ISSN 2687-1068. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

http://drive.google.com/file/d/11M_HGKTikmikE5moVsBzvoMQxKTnXhRE/view
(дата обращения: 10.11.2022)

103. Беспалов, М.В. Основы взаимодействия транснациональных корпораций и национальных государств как главных движущих сил современной мировой экономики / М.В. Беспалов, М.А. Истомин, М.К. Попова // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 18. – С. 25-33. – ISSN 2073-9885.

104. Бикалова, Н.А. Транснациональные корпорации и экономика России / Н.А. Бикалова, А.А. Ильченко // Наука и образование : Новое время. – 2017. – № 3 (20). – С. 239-242. – ISSN 2312-4431.

105. Бойко, А.Н. Роль ТНК в современной мировой экономике / А.Н. Бойко // Донецкие чтения 2020 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы V Международной научной конференции. – 2020. – №5. Том 3. – С. 5-7. – ISSN отсутствует.

106. Большакова, И. Стратегия монополий и противоречия капиталистического международного разделения труда / И. Большакова, Э. Кочетов // Мировая экономика и междунар. отношения. – 1977. – № 12. – С. 28-38. – ISSN отсутствует.

107. Бортова, М.П. Современные проблемы транснационализации производства и капитала / М.П. Бортова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 118-128. – ISSN отсутствует.

108. Братухина, Л.В. Современное состояние Российского государства и стратегия его геэкономического возрождения / Л.В. Братухина // Безопасность – основа устойчивого развития регионов и мегаполисов. – Москва, 2006. – С. 104-109. – ISSN отсутствует.

109. Владимирова, И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 99-114. – ISSN 1028-5857.

110. Глисин, Ф.А. Взаимодействие промышленных предприятий России с зарубежными партнерами в области инновационной деятельности / Ф.А. Глисин // Вопросы статистики. – 1997. – № 6. – С. 14-19. – ISSN 2313-6383.

111. Голубева, С. Актуальные аспекты теории транснациональной кооперации предприятий / С. Голубева // Российский экономический журнал. – 1996. – № 10. – С. 94-97. – ISSN 0130-9757.

112. Григорьев, Э. Стратегические эффекты в геоэкономике России XXI в. / Э. Григорьев // Научный альманах высоких гуманитарных технологий (НАВИГУТ). – 1999. – № 1. – С. 153-160. – ISSN отсутствует.

113. Губайдуллина, Ф. Прямые иностранные инвестиции, деятельность ТНК и глобализация / Ф. Губайдуллина // Мировая экономика и международные отношения. 2003. – № 2. – С. 42-47. – ISSN 0131-2227.

114. Гуржий, Д.В. Особенности внутрифирменного международного технологического обмена японских фирм / Д.В. Гуржий // Бюллетень иностранной коммерческой информации. – 1990. – № 102. – 21 августа. – ISSN отсутствует.

115. Дворцов, В. Северо-Восточный геоэкономический ход России (локальная кластеризация территорий) / В. Дворцов // Безопасность Евразии. – 2005. – № 4. – С. 391-410. – ISSN 1607-7334.

116. Джексон, Т. ТНК становятся главной силой в мировой экономике / Т. Джексон // Финансовые известия. – 1993. – № 39. – С. 8-13. – ISSN отсутствует.

117. Догаев, А. Реализация внешнеэкономического потенциала России / А. Догаев, А. Гумилевский, А. Вадюхин // Внешняя торговля. – 1994. – № 12. – С. 11-13. – ISSN 0321-057X.

118. Ефимов, А.А. Позитивные и негативные последствия деятельности транснациональных корпораций / А.А. Ефимов // Евразийский союз : вопросы международных отношений – 2013. – № 1 (2). – С. 30-37. – ISSN 2306-5702.

119. Жернов, Е.Е. Концепция социализации экономики знаний в ресурсодобывающем регионе / Е.Е. Жернов, Е.В. Нехода // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2016. – № 2 (34). – С. 163-174. – ISSN отсутствует.

120. Жернов, Е.Е. Технологии социализации экономики знаний в ресурсодобывающем регионе / Е.Е. Жернов, Е.В. Нехода // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 399. – С. 188-198. – ISSN отсутствует.

121. Замятин, Д. Стратегия представления и отображения геоэкономических образов России (Основания российской школы системной репрезентации и интерпретации) / Д. Замятин // Безопасность Евразии. – 2002. – № 4. – С. 644-677. – ISSN 1607-7334.

122. Зуев, А. Впереди цифровая революция / А. Зуев, Л. Мясникова // Свободная мысль. – 2003. – № 5. – С. 55-63. – ISSN 0869-4435.

123. Коварда, В.В. Анализ влияния транснациональных компаний на национальные экономики / В.В. Коварда, В.И. Макаров // Молодой ученый. – 2015. – № 22 (102). – С. 415-416. – ISSN 2072-0297.

124. Козлова, Д. Интеллектуальная добыча / Д. Козлова, Д. Пигарев // Нефтегаз. – 2018. – № 7. – С. 32-39. – ISSN отсутствует.

125. Козлова, Д. Что может «цифра». Перспективы и барьеры цифровой трансформации нефтегазового комплекса России / Д. Козлова // Нефтегазовая вертикаль. – 2018. – № 15-16. – С. 19-26. – ISSN отсутствует.

126. Коннова, А.С. Факторный анализ российского рынка выкупов долговым финансированием и перспективы его дальнейшего развития / А.С. Коннова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. – № 3. – С. 110-115. – ISSN 1995-1248.

127. Королева, Н.В. Перспективы информационного сектора экономики в Российской Федерации / Н.В. Королева, В.М. Соленая // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 52. – ISSN 2500-3666.

128. Корухов, А.А. Влияние транснациональных корпораций на национальные экономики принимающих стран / А.А. Корухов // Система ценностей современного общества. – 2009. – № 5-2. – С. 48-52. – ISSN отсутствует.

129. Крикливец, А.А. Значение деятельности ТНК в России и за рубежом / А.А. Крикливец // Молодой ученый. – 2019. – № 7 (245). – С. 36-38. – ISSN 2072-0297.

130. Кудайкулов, М.К. Транснациональные корпорации как высшая форма хозяйствования современной экономической системы / М.К. Кудайкулов // Вестник КРСУ. – 2014. – № 8. – С. 100-104. – ISSN 1694-500X.

131. Курицын, М.А. Перспективы транснационализации российских компаний / М.А. Курицын // Colloquium-journal. – Голопристанський міськрайонний центр зайнятості. – 2020. – № 6 (58). – С. 22-24. – ISSN 2520-6990.

132. Матвеев, В.В. Государственное регулирование и поддержка цифровой экономики в России / В.В. Матвеев, В.А. Тарасов // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 4 (38). – С. 185-193. – ISSN 2311-410X.

133. Оконешникова, И.А. Влияние транснациональных компаний на развитие региональной экономики / И.А. Оконешникова, А.Е. Васильева // Меридиан. – 2020. – № 9. – С. 565-567. – ISSN отсутствует.

134. Парахина, Л.В. Цифровая трансформация экономических систем, продуцирующая международную инвестиционную активность бизнеса / Л.В. Парахина, Н.Е. Поповичева, О.А. Базарнова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – № 2. – С. 142-160. – ISSN 2071-2367.

135. Раджабова, П.С. Роль ТНК в развитии мировой экономики / П.С. Раджабова // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2019. – № 4-3. – С. 130-132. – ISSN 2411-0450.

136. Сапунцов, А.Л. Эволюционный подход в экономических исследованиях деятельности транснациональных корпораций / А.Л. Сапунцов // Вестник МИЭП. – 2011. – № 4 (5). – С. 39-50. – ISSN 2220-9387.

137. Селиванов, А.И. Геополитические и геоэкономические причины коррупции в России / А.И. Селиванов // Государственная власть и местное самоуправление. – 2010. – № 5. – С. 35-43. – ISSN 1813-1247.

138. Суфьянова, Е.З. Государственный финансовый контроль / Е.З. Суфьянова // Аллея науки. – 2017. – № 16. – С. 414-417. – ISSN 2587-6244.

139. Турко, Л.В. Сущность феномена цифровой экономики, анализ определения понятия «цифровая экономика» / Л.В. Турко // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 2. – С. 88. – ISSN 2218-5402.

140. Уланова, Н.К. Оценка эффективности финансового контроля / Н.К. Уланова // Молодой ученый. – 2017. – № 10. – С. 816-820. – ISSN 2072-0297.

141. Чувахина, Л.Г. Особенности глобальной инвестиционной политики: современные тенденции и перспективы / Л.Г. Чувахина // Вестник АГТУ. Серия : Экономика. – 2019. – № 2. – С. 142-148. – ISSN 2073-5537.

142. Шайдуллина, В.К. Электронная торговля и перспективы ее развития в мировой экономике / В.К. Шайдуллина // Вестник ГУУ. – 2019. – № 3. – С. 114-119. – ISSN 1816-4277.

143. Ядова, Н.Е. Современное состояние мирового рынка электронной коммерции и перспективы его развития / Н.Е. Ядова // Вестник МГОУ. Серия : Экономика. – 2019. – № 2. – С. 116-124. – ISSN 2072-8549.

Электронные ресурсы

144. Годовой отчет Газпром, 2020. – Текст : электронный // Газпром : сайт. – URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2020-ru.pdf> (дата обращения: 05.11.2021).

145. Годовой отчет, 2020. – Текст : электронный // Роснефть : сайт. – URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf (дата обращения: 04.11.2021).

146. Годовой отчет, 2020. – Текст : электронный // Русал : сайт. – URL: <https://rusal.ru/upload/iblock/ced/cedfa2353ba3d382c44d641901762b0f.pdf> (дата обращения: 04.11.2021).

147. Годовой отчет, 2020 // ТМК : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tmk-group.ru/storage/annual-reports/103//tmk-ar2020-rus.pdf> (дата обращения: 04.11.2021).

148. Затраты на НИОКР Российской Федерации // Кноема : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://knoema.ru/atlas/Российская-Федерация/Затраты-на-НИОКР-percentВВП?compareTo=US,CN> (дата обращения: 16.12.2021).

149. Иванов, Е. Информация как категория экономической теории / Е. Иванов // Ieienac : сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://rvles.ieienac.ru/parinov> (дата обращения: 05.11.2021).

150. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год // Институт внутренних аудиторов : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.iiar.ru/news/issledovanie-tekushchego-sostoyaniya-i-tendentsiy-razvitiya-vnutrennego-audita-finansovykh-organizats/> (дата обращения 19.12.2021).

151. Котировки и финансовые инструменты (ценные бумаги) // Investing : сайт. – Текст : электронный – URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 17.11.2021).

152. Национальный проект «Цифровая экономика» // Правительство Российской Федерации : сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://static.government.ru/media/files/3b1AsVA1v3VziZip5VzAY8RTcLEbdCct.pdf> (дата обращения: 05.11.2021).

153. Ежемесячное информационно-аналитическое издание : совместный проект Нефтегазового форума и выставки «Нефтегаз». – Москва : Нефтегаз, 2017. – Дайджест 2. – 19 с. // Нефтегаз : сайт. – Текст : электронный – URL: https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz/doc_2017/Neftegaz_Digest_2017.01.pdf (дата обращения: 05.11.2021).

154. Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса : Digital Vortex // How digital disruption is redefining industries. – 2015. – июнь // Cisco : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf> (дата обращения: 05.11.2021).

155. Рейтинг крупнейших ТНК России по версии Forbes // Forbes : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/rating/413055-50-krupneyshih-inostrannyh-kompaniy-v-rossii-2020-reyting-forbes> (дата обращения: 05.11.2021).

156. Экономика РУНЕТА 2018 : экосистема цифровой экономики России 2018. Ежегодный аналитический отчет // РАЭК : сайт. – Текст : электронный – URL: <https://raec.ru/live/raec-news/10946/> (дата обращения: 05.11.2021).

Источники на иностранном языке

157. Allayannis, G. The use of foreign currency derivatives, corporate governance, and firm value around the world / G. Allayannis, U. Lel, D. Miller // Journal of international economics. – 2012. – Volume 87. – P. 65-79. – ISSN 0022-1996.

158. Ameer, R. Value relevance of foreign exchange and interest rate derivatives disclosure: the case of malaysian firms / R. Ameer // The journal of risk finance. – 2009. – Volume 10, Is. 1. – P. 78-90. – ISSN 1526-5943.

159. Apergis, N. Asset pricing and foreign eXchange risk / N. Apergis, P. Artikis, J. Sorros // Research in international business and finance. – 2011. – Volume 25. – P. 308-328. – ISSN 0275-5319.

160. Bai, Y. Improving futures hedging performance using option information: Evidence from the S&P 500 indeX / Y. Bai, Z. Pan, L. Liu // Finance research letters. – 2018. – Volume 4. – P. 112-117. – ISSN 1544-6123.

161. Bartram, S. The effects of derivatives on firm risk and value / S. Bartram, G. Brown, J. Conrad // Journal of financial and quantitative analysis. – 2011. – Volume 46. – P. 967-999. – ISSN 0022-1090.

162. Benninga, S. Risk, returns, and values in the presence of differential taxation / S. Benninga, O. Sarig // Journal of banking and finance. – Volume 27 (6). – P. 1123-1138. – ISSN 0378-4266.

163. Benninga, S.Z. Corporate finance : a valuation approach / S.Z. Benninga, O. Sarig. – New York : McGraw-Hill, 2014. – 445 p. – ISBN 978-0-071-14072-0.

164. Black, F. The pricing of options and corporate liabilities / F. Black, M. Scholes // Journal of political economy. – 2015. – Volume 81 (3). – P. 637-654. – ISSN 2396-9889.

165. Brealey, R.A. Principles of corporate finance / R.A. Brealey, S.C. Myers, F. Allen. – New York : McGraw-Hill, 2015. – 889 p. – ISBN 978-1-259-14438-7.

166. Brigham, E.F. Fundamentals of financial management / E.F. Brigham. – Chicago etc. : Dryden press, Cop. 1989. – 855 c. – ISBN 003-0-25482-5.

167. Chaudhry, N. Determinants of corporate hedging policies and derivatives usage in risk management practices of non-financial firms / N. Chaudhry, M. Mehmood, A. Mehmood // Wulfenia journal. – 2014. – Volume 21, № 7. – P. 1-18. – ISSN 1561-882X.

168. Cox, D. Frontiers of risk management. Key issues and solutions / D. Cox, S. Kaveripatnam. – London : Euromoney books, 2007. – 287 p. – ISBN 978-1-843-74272-2.

169. Eades, K. The Cost of Capital: Principles and Practice. Darden Case № UVA-F-1710 / K. Eades, M. J. Schill // Technical note published by HBR. – 2014. – P. 39. – ISSN is missing.

170. Gitman, A. Principles of finance / A. Gitman. – London : Pearson Education, 2007. – 792 p. – ISBN 0-06-501277-1.

171. Gordon, M.J. Dividends, earnings, and stock prices / M.J. Gordon // The review of economics and statistics. – 2014. – Volume 41, № 2. – Part 1. – P. 99-105. – ISSN 0034-6535.

172. Guay, W. How much do firms hedge with derivatives? / W. Guay, S. Kothari // Journal of financial economics. – 2003. – Volume 70, № 3. – P. 423-461. – ISSN 0022-1082.

173. Jessup, Ph.C. *Transnational Law* / Ph.C. Jessup. – New Haven : Yale university press; London: Oxford university press, 1956. – 115 p. – ISSN is missing.
174. Kordos, M. *Transnational corporations in the global world economic* / M. Kordos // *Procedia – social and behavioral sciences*. – 2016. – Volume 230. – P. 150-158. – ISSN 1877-0428.
175. Koller, T. *Valuation. Measuring and managing the value of companies* / T. Koller, M. Goedhart, D. Wessels. – New York : John Wiley & Sons, 2016. – 862 p. – ISBN 978-1119-61186-8.
176. Melvin, M. *Foreign exchange risk and forecasting* / M. Melvin, S. Norrbin // *International money and finance*. – 2013. – Volume 8. – P. 151-165. – ISSN 0261-5606.
177. Myers, S.C. *Capital structure* / S.C. Myers // *Journal of economic perspectives*. – 2014. – Volume 15. – P. 12. – ISSN 2577-7750.
178. Nguyen, H. *Does the type of derivative instrument used by companies impact firm value?* / H. Nguyen, R. Faff // *Applied economics letters*. – 2010. – Volume 17, № 7. – P. 681-683. – ISSN 1350-4851.
179. Pigou, A. *The Economics of Welfare* / A. Pigou. – London : Palgrave Macmillan, 2013. – 896 p. – ISBN is missing.
180. Pratt, S.P. *Cost of Capital* / S.P. Pratt. – New York : Wiley, 2015. – 816 p. – ISBN 9-780-470-17115-8.
181. Saunders, A. *financial institutions management : a risk management approach* / A. Saunders, M. Cornett. – New York : McGraw-Hill Education, 2014. – 856 p. – ISBN 9-780-078-03480-0.
182. Schweiser, K. *Schweser Notes for the FRM Exam. Foundations of risk management* / K. Schweiser. – Fort Lauderdale : Kaplan Inc. – Part 1, Book 1, 2015. – 186 p. – ISBN 978-1-07-880179-9.
183. Shannon, P.P. *Cost of capital: application and examples* / P.P. Shannon. – New York : Wiley finance. 2014. – 216 p. – ISBN 978-1-118-55580-4.
184. Shapiro, A. *Multinational Financial Management* / A. Shapiro. – Hoboken : Wiley, 2010. – 736 p. – ISBN 0-471-39530-7.

185. Sukcharoen, K. Optimal gasoline hedging strategies using futures contracts and exchange-traded funds / K. Sukcharoen, H. Choi, D.J. Leatham // Applied economics. – 2015. – Volume 47, № 32. – P. 3482 - 3498. – ISSN 0003-6846.

186. Why UK companies hedge interest rate risk / A. Dhanani, S. Fifield, C. Helliard [et al.] // Studies in economics and finance. – 2017. – Volume 24. – P. 72-90. – ISSN 1086-7376.

187. Annual financial report 2020 Auchan Group // Auchan Group : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.auchan-retail.com/en/2020-annual-financial-report-and-non-financial-performance-statement/> (access date: 09.11.2021).

188. Annual Report 2020 Leroy Merlin // Leroy Merlin : website. – Text : electronic. – URL: <https://leroymerlin.ru/otvetstvennoe-razvitiye/> (access date: 09.11.2021).

189. Annual Report 2020 PMI // Philip Morris International : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.pmi.org/pmi-annual-report-2020> (access date: 09.11.2021).

190. Annual Report 2020 Volkswagen Group // Volkswagen Group : website. – Text : electronic. – URL: <https://annualreport2020.volkswagenag.com/> (access date: 09.11.2021).

191. Chevron : promotions, reports // A2-Finance : website. – Text : electronic. – URL: <https://a2-finance.com/ru/issuers/chevron> (access date: 05.11.2021).

192. COSO // Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : website. – Text : electronic. – URL: https://www.coso.org/documents/coso_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (access date: 11.10.2021).

193. Earnings report 2020 Renault // Renault Group : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2021/02/groupe-renault-2020-financial-results-earnings-report-190221.pdf> (access date: 09.11.2021).

194. Gallo, A.A refresher on cost of capital / A.A. Gallo // Harvard business review : website. – Text : electronic. – URL: <https://hbr.org/2015/04/a-refresher-on-cost-of-capital> (access date: 09.11.2021).

195. IMF/World Bank Debt Management Guidelines, 2014 // World Bank : website. – Text : electronic. – URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Debt/Revised%20Guidelines%20for%20Public%20Debt%20Management%202014_v2.pdf (access date: 09.11.2021).

196. Knight, J. HBR Tools. Return on investment (ROI), 2015 // Investopedia : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> (access date: 09.11.2021).

197. Kurschner, M. An empirical and theoretical analysis of CAPM model, 2012 / M. Kurschner // BookPump : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.bookpump.com/dps/pdf-b/9423758b.pdf> (access date: 09.11.2021).

198. Murray, Z.F. Trade-off and pecking order theories of debt / Z.F. Murray, K.G. Vidhan // SSRN : website. – Text : electronic. – URL: <https://ssrn.com/abstract=670543> (access date: 09.11.2021).

199. Norman, M. Starborough, essentials of entrepreneurship and small business management / M. Norman, T. Zimmerer // SemanticScholar : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Essentials-of-Entrepreneurship-and-Small-Business-Zimmerer-Scarborough/f7e7b3d40b45bf245cc6dc7b9c1d7c762f333647> (access date: 09.11.2021).

200. The sampuran prakash school of executive education gurgaon, Haryana, India Unit 7 Financial And Operating Leverage Module, 2015 // Indiamart : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.indiamart.com/the-sampuranprakash-school/> (access date: 09.11.2021).

201. Winning With AI / S. Ransbotham, S. Khodabandeh, R. Fehling [et al.] // MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, 2019 : website. – Text : electronic. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/> (access date: 09.11.2021).

Список иллюстративного материала

1 Список рисунков

Рисунок 1 Элементы экосистемы ТНК.....	23
Рисунок 2 Факторы формирования транснациональных экосистем.....	24
Рисунок 3 Риски деятельности ТНК в суверенных экономиках в условиях цифровизации.....	43
Рисунок 4 Опыт и основные результаты применения закона SOX корпорацией NASDAQ.....	56
Рисунок 5 Основные операционные риски компании ПАО «Газпром» в 2020 году	65
Рисунок 6 Основные операционные риски компании ПАО «Роснефть» в 2020 году	66
Рисунок 7 Основные операционные риски компании ПАО «Русал» в 2020 году	67
Рисунок 8 Основные операционные риски компании ПАО «ТМК» в 2020 году	68
Рисунок 9 Динамика основных показателей компании ПАО «ТМК» за период 2018-2020 гг., в миллиардах рублей.....	69
Рисунок 10 Структура продаж ПАО «ТМК» в разрезе потребителей.....	70
Рисунок 11 Структура ТНК по странам	74
Рисунок 12 Структура ТНК по отраслям.....	75
Рисунок 13 Динамика финансовых показателей на НИОКР ПАО «Газпром» в 2018-2020 гг., миллиардов рублей	78
Рисунок 14 Динамика финансовых показателей и НИОКР компании «Chevron» в 2018-2020 гг., в миллиардах рублей.	79

Рисунок 15 Федеральные проекты, входящие в реализацию государственной программы «Цифровая экономика» и размер их финансового бюджета.....	82
Рисунок 16 Динамика показателя вклада цифровизации в экономический рост ВВП России за период 2010-2019 гг., в процентах.....	83
Рисунок 17 Динамика показателя развития ИКТ в России за период 2018-2020 гг., в миллиардах рублей.....	90
Рисунок 18 Динамика значений инновационной деятельности энергетических компаний Российской Федерации, в процентах.....	92
Рисунок 19 Структура интегрального макроэкономического эффекта цифровой трансформации в отраслях ТЭК	101
Рисунок 20 Методология COSO	114
Рисунок 21 Области, исследованные КПМГ совместно с ИВА	115
Рисунок 22 Доля компаний с внедренными и не внедренными инструментами, из числа принявших участие в исследовании.....	116
Рисунок 23 Рыночная капитализация Shell PLC, Chevron PLC, Halliburton PLC	126
Рисунок 24 Корреляционный анализ рыночной капитализации ПАО Газпром и Digital competitiveness Index	126
Рисунок 25 Пример: «Заведение тарифов в систему по сегменту b2c для продуктовой линейки X».....	142
Рисунок 26 Методика «галстук-бабочка»	143
Рисунок 27 Пример декомпозиции риска для процесса «закупок»..	145
Рисунок 28 Пример декомпозиции риска для процесса «сбыт»	146
Рисунок 29 Методология оценки вероятности риска.....	149

2 Список таблиц

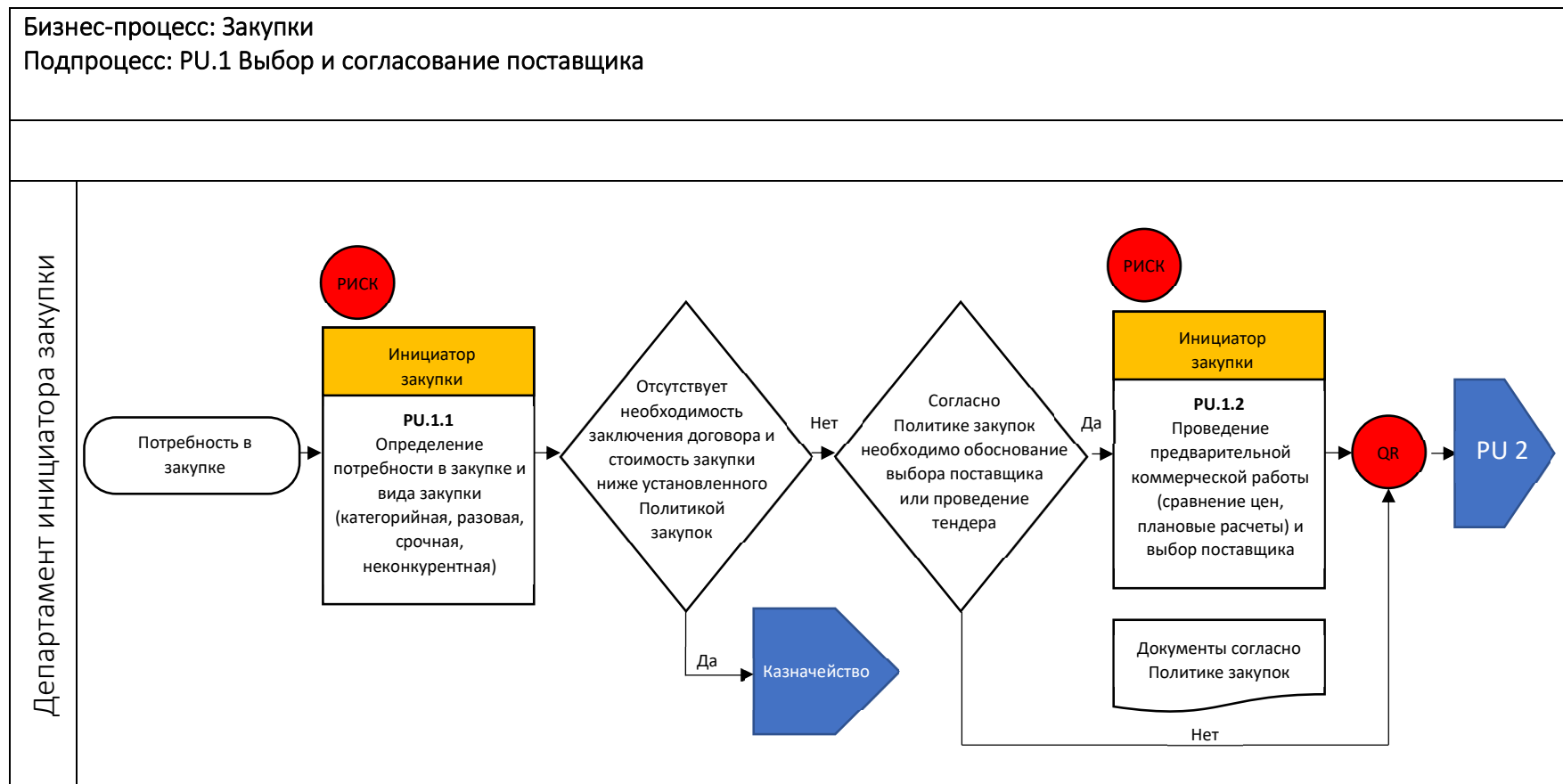
Таблица 1 Авторские определения понятия ТНК	21
Таблица 2 Преимущества и недостатки влияния ТНК на национальные экономики.....	30
Таблица 3 Стратегии поведения ТНК в странах различного уровня развития.....	31
Таблица 4 Крупнейшие ТНК, представленные в Российской Федерации в 2020 году	32
Таблица 5 Основные драйверы развития процесса трансформации ТНК	35
Таблица 6 Система элементов транснационального бизнеса.....	38
Таблица 7 Топ 10 крупнейших российских ТНК в 2020 году.....	61
Таблица 8 Основные финансовые риски деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации	61
Таблица 9 Основные риски деятельности энергетических ТНК в Российской Федерации.....	62
Таблица 10 Основные финансовые показатели деятельности ТНК России в 2020 году	64
Таблица 11 Позитивные и негативные стороны энергетических ТНК для экономики	89
Таблица 12 Пример межотраслевых энергетических эффектов, формируемых в рамках цифровых преобразований ТНК ТЭК.....	102
Таблица 13 Внешние и внутренние факторы, влияющие на цифровые преобразования в энергетическом сегменте	103
Таблица 14 Сравнительный анализ управления рисками, в ТНК ТЭК	118
Таблица 15 Эффективность технологий интеллектуальных месторождений	125
Таблица 16 Проекты ПАО «Газпромнефть», ПАО «Роснефть»	127

Таблица 17 Виды операционных рисков транснациональных корпораций при внедрении цифровых технологий	128
Таблица 18 Классификация бизнес-процессов ТНКЭЖ.....	140
Таблица 19 Идентификация риска процесса «Сбыт».....	147
Таблица 20 Идентификация риска процесса «Закупки».....	148
Таблица 21 Внедрение оценки вероятности риска.....	150
Таблица 22 Веса оценочных критериев при определении уровня риска процесса	152
Таблица 23 Интегрированная матрица внедрения принятия решений предотвращения рисков.....	158
Таблица 24 Показатели оценки совокупного риска цифровизации корпорации ТНКЭЖ	159

Приложение А

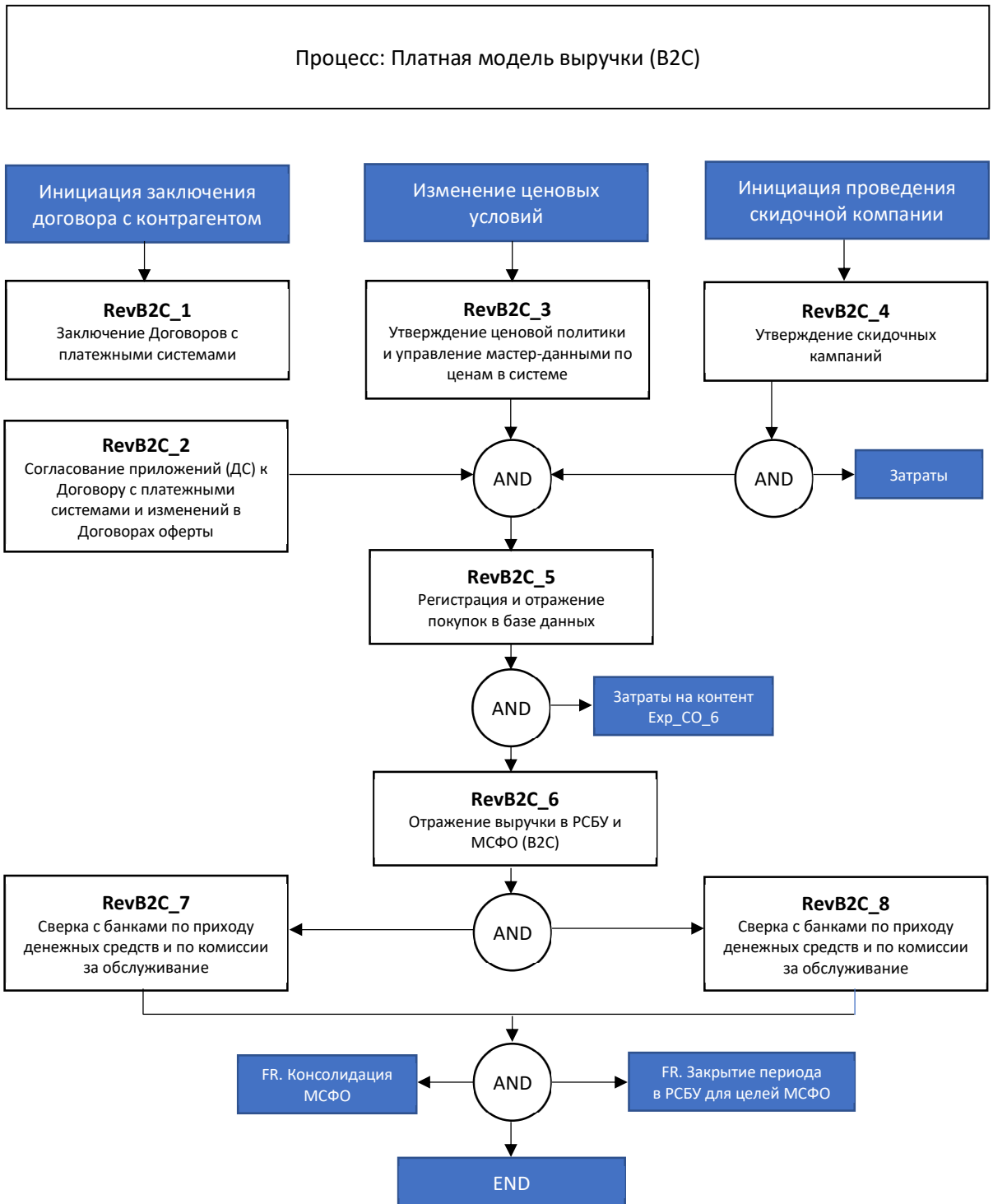
(информационное)

Блок-схемы процессов для идентификации рисков



Источник: составлено автором.

Рисунок А.1 – Блок-схема бизнес-процесса «Закупки»



Источник: составлено автором.
Рисунок А.2 – Блок-схема бизнес-процесса «Сбыт»

Приложение Б
(информационное)

Расчетные таблицы

Таблица Б.1 – Определение коэффициента значимости для каждого из оценочных критериев методом экспертных оценок

Риски	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
P1 Неосведомленность пользователей в области ИБ	1,00	0,88	0,33	0,11	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	1,00	0,22
P2 Несанкционированный доступ в серверную	0,22	1,00	0,33	0,11	0,22	0,33	0,50	0,22	0,22	0,33	0,33
P3 Отсутствие аутентификации при входе в ИТ систему	0,32	0,73	1,00	0,22	0,25	0,22	0,50	0,22	0,22	0,33	0,33
P4 Отсутствие мониторинга эффективной работы ИТ	0,23	0,73	0,22	1,00	0,33	0,22	0,33	0,22	0,22	1,00	1,00
P5 Избыточные права доступа	0,53	0,22	0,22	0,22	1,00	0,22	0,33	0,22	0,22	0,22	0,50
P6 Тестирование изменений	0,53	0,50	0,50	0,33	0,22	1,00	0,22	0,22	0,22	0,22	0,32
P7 Внесение изменений	0,22	0,50	0,50	0,33	0,55	1,00	1,00	0,22	0,22	0,50	0,23
P8 Изменения конфигураций	0,23	0,22	0,22	0,22	0,33	0,22	0,22	1,00	0,22	0,50	0,50
P9 Фоновые задачи не контролируются	0,33	0,50	0,50	0,33	0,22	0,50	1,00	0,22	1,00	0,22	0,33
P10 Резервное копирование данных	1,00	0,50	0,22	1,00	0,22	0,50	0,22	0,22	0,22	1,00	0,22
P11 Отсутствие плана мероприятий	0,50	0,33	0,22	1,00	0,22	0,50	0,22	0,22	0,22	0,33	1,00

Источник: рассчитано автором.

Таблица Б.2 – Определение коэффициента значимости для каждого из оценочных критериев методом экспертных оценок

Риски	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
P1 Неосведомленность пользователей в области ИБ	0,287	0,105	0,003	0,111	0,015	0,052	0,045	0,005	0,005	0,237	0,054
P2 Несанкционированный доступ в серверную	0,060	0,198	0,003	0,111	0,015	0,014	0,005	0,005	0,005	0,034	0,015
P3 Отсутствие аутентификации при входе в ИТ систему	0,021	0,030	0,375	0,050	0,009	0,052	0,005	0,005	0,005	0,034	0,015
P4 Отсутствие мониторинга эффективной работы ИТ	0,055	0,030	0,028	0,311	0,000	0,052	0,011	0,005	0,005	0,237	0,300
P5 Избыточные права доступа	0,004	0,113	0,028	0,050	0,431	0,052	0,011	0,005	0,005	0,086	0,002
P6 Тестирование изменений	0,004	0,003	0,013	0,013	0,015	0,305	0,045	0,005	0,005	0,086	0,018
P7 Внесение изменений	0,060	0,003	0,013	0,013	0,043	0,305	0,322	0,005	0,005	0,000	0,050
P8 Изменения конфигураций	0,055	0,113	0,028	0,050	0,000	0,052	0,045	0,503	0,005	0,000	0,002
P9 Фоновые задачи не контролируются	0,018	0,003	0,013	0,013	0,015	0,003	0,322	0,005	0,503	0,086	0,015
P10 Резервное копирование данных	0,287	0,003	0,028	0,311	0,015	0,003	0,045	0,005	0,005	0,237	0,054
P11 Отсутствие плана мероприятий	0,001	0,051	0,028	0,311	0,015	0,003	0,045	0,005	0,005	0,034	0,300

Источник: рассчитано автором.