

**Перфильев Илья Владимирович**

аспирант

*Научный руководитель*

**Балашова Елена Сергеевна**

д-р экон. наук, доцент, заведующая кафедрой

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный

морской технический университет»

г. Санкт-Петербург

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ГОСКОРПОРАЦИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: МЕХАНИЗМЫ, ИНСТРУМЕНТЫ, ЭФФЕКТЫ**

*Аннотация:* в статье рассмотрено влияние цифровой трансформации на организационную структуру госкорпораций. Обоснована необходимость пересмотра и адаптации традиционных иерархических моделей управления в условиях внедрения цифровых технологий, автоматизации процессов и роста проектной активности. Авторы акцентируют внимание на изменении ролей структурных единиц, усилении значимости межфункционального взаимодействия и формировании цифровых контуров принятия решений. Исследовательский пробел связан с недостаточной проработанностью вопросов институциональной адаптации организационных структур госкорпораций в условиях цифровизации. На основе анализа подходов к цифровому организационному дизайну предложена классификация структурных изменений, вызванных цифровыми трансформациями, и охарактеризованы ключевые механизмы трансформации: платформенные решения, цифровая аналитика, интеграция распределенных команд. Научная новизна работы заключается в систематизации изменений в организационной структуре госкорпораций с учетом особенностей цифровой среды и в формулировке прикладных рекомендаций по трансформации управленческих контуров. Практическая значимость работы заключается в разработке направлений

*адаптации оргструктур госкорпораций с ориентацией на гибкость, прозрачность и децентрализацию.*

**Ключевые слова:** *цифровая трансформация, организационная структура, госкорпорации, цифровая экосистема, проектные команды, платформенные решения, управление изменениями.*

### *1. Введение.*

В условиях стремительного развития информационных технологий и трансформации моделей хозяйствования цифровая трансформация рассматривается как ключевой вектор адаптации организаций к изменениям внешней среды и повышения их конкурентоспособности. При этом влияние цифровизации выходит за рамки технологического обновления и затрагивает базовые элементы управления – структуру, процессы и корпоративную культуру организации [3]. Эффективное планирование цифровой трансформации требует интеграции как технологических, так и организационных изменений, что особенно актуально для предприятий с государственным участием. Цифровая трансформация способствует расширению применения автоматизированных решений в производственно-управленческой деятельности, включая технологии роботизированной автоматизации процессов (RPA), которые обеспечивают выполнение рутинных операций без участия человека [11]. Это ведет к росту производительности и повышению качества исполнения стандартных процедур. Информационно-коммуникационные технологии создают предпосылки для перехода к гибридным и удаленным форматам работы, снижая издержки на управление. Вместе с тем, такие изменения инициируют необходимость пересмотра организационного дизайна и адаптации структуры предприятия к новым условиям цифровой среды.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического и прикладного осмысления механизмов трансформации организационной структуры госкорпораций в цифровой среде. Несмотря на наличие публикаций, посвященных цифровой трансформации бизнеса, вопросы институциональной адапта-

ции оргструктур государственных компаний остаются фрагментарно изученными. Это составляет исследовательский пробел, на устранение которого направлена настоящая работа.

*Объектом* исследования выступают государственные корпорации, реализующие программы цифровой трансформации.

*Предметом* исследования являются процессы и инструменты изменения организационной структуры в условиях внедрения цифровых технологий.

*Цель* исследования – определить направления и механизмы реорганизации организационной структуры госкорпораций под влиянием цифровой трансформации.

Статья структурирована следующим образом. Во втором разделе представлены теоретические подходы к организационному дизайну в условиях цифровизации. В третьем – рассматриваются практические эффекты цифровой трансформации на структуру управления. В заключении сформулированы выводы и предложения по адаптации организационных моделей к новым условиям.

## *2. Теоретические основы исследования.*

Процесс цифровой трансформации предполагает интеграцию широкого спектра цифровых технологий в бизнес-процессы и механизмы создания ценности с целью реализации глубоких структурных изменений в деятельности организации. Эти изменения затрагивают не только технический уровень модернизации, но также пересматривают стратегическое позиционирование, организационную культуру и систему управления, обеспечивая комплексную оптимизацию внутренней архитектуры предприятия [9]. Основной целью цифровой трансформации является повышение операционной эффективности, стимулирование внедрения инноваций, улучшение качества предоставляемых продуктов и услуг, а также рост удовлетворенности потребителей.

Базой цифровой трансформации выступают информационные технологии, включая обработку больших данных, облачные решения, технологии искусственного интеллекта и другие элементы цифровой инфраструктуры. Внедрение

этих технологий приводит к реструктуризации операционной модели и ключевых бизнес-процессов хозяйствующего субъекта [14]. Существенной особенностью цифровой трансформации является ее всесторонний характер: изменения охватывают все уровни функционирования организации. Это не ограниченная модернизация отдельных подразделений, а системная перестройка, основанная на целевом проектировании цифровых преобразований [1].

Цифровая трансформация не представляет собой разовый проект, а реализуется как непрерывный и стратегически ориентированный процесс. В условиях динамичного развития технологий и изменчивой рыночной среды предприятиям необходимо регулярно оценивать эффективность реализуемых цифровых преобразований и на основе результатов мониторинга вносить корректировки в соответствующую стратегию [5]. Это требует внедрения гибкой системы управления цифровой трансформацией, способной оперативно реагировать на внешние вызовы и изменения институциональных условий.

Фокус цифровой трансформации смещается в сторону внедрения инноваций, основанных на применении передовых информационных технологий, для формирования и реализации новых бизнес-моделей. Эти модели позволяют предприятиям более эффективно адаптироваться к рыночной конкуренции, предлагать потребителям индивидуализированные продукты и услуги, а также формировать устойчивые конкурентные преимущества за счет цифровой гибкости и адаптивности.

### *3. Результаты научного исследования.*

В условиях цифровой трансформации организационная структура государственной корпорации претерпевает комплексные изменения, затрагивающие не только формальные аспекты управления, но и глубинные элементы организационной культуры и коммуникации. На основе анализа теоретических и эмпирических подходов можно предложить классификацию направлений организационных изменений по четырем ключевым признакам:

– *структурные изменения* (сокращение уровней управления, формирование проектных команд, децентрализация решений);

- *изменения бизнес-процессов* (внедрение платформенных решений, автоматизация и цифровизация процедур);
- *трансформация коммуникаций* (внедрение цифровых каналов связи, повышение прозрачности и цифровой аудит);
- *изменения в организационной культуре* (укрепление межфункционального взаимодействия, развитие инновационного поведения, вовлеченность персонала).

В рамках данной классификации в статье выделены следующие основные направления трансформации:

- сокращение уровней управления,
- формирование гибких проектных команд,
- децентрализация принятия решений,
- переход к платформенной модели управления,
- усиление прозрачности и цифрового аудита,
- развитие межфункционального и межведомственного сотрудничества.

В дальнейшем в статье эти направления рассмотрены как основные вектора трансформации организационной структуры госкорпорации.

### *3.1. Сокращение уровней управления.*

В традиционных иерархических структурах государственных корпораций, как правило, присутствует значительное количество управленческих уровней. Такая модель характеризуется низкой скоростью обмена информацией, высокой инерционностью и затянутыми циклами принятия решений [21]. В условиях цифровой трансформации наблюдается тенденция к сокращению этих уровней за счет внедрения инструментов цифровой коммуникации и автоматизированных систем управления [17].

Использование онлайн-сервисов для совместной работы и мгновенного обмена сообщениями позволяет выстраивать прямую коммуникацию между руководителями высшего звена и исполнителями без необходимости прохождения информации через несколько промежуточных уровней. Это повышает скорость, точность и надежность управленческой коммуникации.

Цифровая трансформация также упрощает межведомственное и межотраслевое взаимодействие, которое становится все более стандартной практикой в госсекторе. Использование цифровых платформ для совместной работы, облачных решений и интерактивных интерфейсов способствует устранению функциональных барьеров между подразделениями. В результате сотрудники из разных департаментов могут оперативно обмениваться информацией, согласовывать действия и формировать команды в режиме реального времени [2], что усиливает координацию и снижает издержки на коммуникацию.

### *3.2. Формирование проектных команд.*

Цифровая трансформация создает условия для гибкого управления проектной деятельностью в государственных корпорациях. Одним из ключевых изменений становится возможность формирования временных проектных команд, которые могут оперативно собираться и расформировываться в зависимости от целей конкретного проекта [20]. Такая модель обеспечивает высокую адаптивность и ускоряет реализацию инициатив. Использование цифровых инструментов совместной работы (например, облачных платформ, мессенджеров, цифровых рабочих пространств) позволяет участникам команды эффективно взаимодействовать независимо от их территориального или структурного расположения.

### *3.3. Использование цифровых платформ.*

Цифровая трансформация позволяет использовать технологии анализа больших данных и искусственного интеллекта для поддержки принятия решений. Такие технологии обеспечивают более точную интерпретацию информации, способствуют раннему выявлению тенденций и позволяют оптимизировать оперативное управление [4]. Например, алгоритмы анализа данных могут отслеживать рыночную динамику в реальном времени и автоматически предлагать корректировку ценовой политики [19]. Также средства мониторинга социальных сетей дают возможность отслеживать потребительские отзывы и своевременно реагировать на возникающие проблемы [6].

Дополнительно, цифровые технологии способствуют децентрализации процесса принятия решений. Применение аналитических платформ, систем поддержки принятия решений и алгоритмов обработки больших данных расширяет полномочия сотрудников среднего и операционного звена, позволяя им принимать самостоятельные решения в рамках установленных регламентов [10]. Это повышает гибкость и адаптивность организационной структуры.

#### *3.4. Усиление прозрачности и цифровой аудит.*

Внедрение цифровых платформ сопровождается ростом прозрачности управленческих процессов. Решения, принятые на основе цифровых данных, сопровождаются сохранением оснований и аналитических выводов, что позволяет формализовать и при необходимости воспроизвести ход принятия решения. Это существенно упрощает внутренний и внешний аудит, снижает риски и повышает доверие заинтересованных сторон [16].

#### *3.5. Развитие инновационного сотрудничества.*

Использование цифровых технологий способствует формированию гибкой модели командного взаимодействия, интегрированной в общую организационную структуру. Это позволяет оперативно адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и эффективно управлять неопределенностью внешней среды [13]. Новые формы сотрудничества, основанные на открытых платформах, цифровых каналах и распределенных компетенциях, расширяют возможности государственной корпорации в области инновационного развития и партнерства.

Расширение межведомственного сотрудничества в условиях цифровой трансформации способствует интеграции знаний и компетенций из различных областей, открывая для государственных корпораций новые возможности инновационного развития. Например, усиление взаимодействия между подразделениями, отвечающими за маркетинг и разработку продуктов, позволяет ускорить вывод на рынок новых решений, более точно ориентированных на потребительский спрос [8]. Цифровая трансформация стимулирует инновационное мышление и формирует организационную среду, благоприятную для генерации и внедрения инноваций. В этой связи важной задачей становится развитие инновационного

потенциала персонала путем реализации программ обучения, мотивации и вовлечения в процессы цифровых изменений.

Следует подчеркнуть, что цифровая трансформация представляет собой не локальное изменение, а системный проект, требующий стратегического подхода, комплексного пересмотра организационной структуры, бизнес-процессов и механизмов применения цифровых технологий [18]. Ключевым условием успешной реализации трансформации является наличие четкого стратегического видения у руководства, а также обеспечение понимания целей и направлений трансформации всеми уровнями персонала.

### *3.6. Рекомендации.*

Исходя из стратегических ориентиров, государственная корпорация должна разработать развернутый план цифровой трансформации, включающий как краткосрочные, так и долгосрочные цели, поэтапные действия, ресурсное обеспечение и систему ответственности [7]. Важно предусмотреть подготовку проектной документации, где будут зафиксированы ключевые мероприятия, источники ресурсов и ответственные исполнители.

Одновременно необходимо сформировать специализированную команду цифровой трансформации, состоящую из представителей различных функциональных направлений. Такая команда должна обладать междисциплинарной экспертизой, цифровыми компетенциями, стратегическим мышлением и лидерским потенциалом [15]. Ее задачей является координация и контроль хода трансформации, обеспечение взаимодействия между участниками процесса, а также внедрение новых управленческих практик.

План трансформации должен включать пересмотр организационной структуры с учетом изменений в логике выполнения ключевых, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, связанных с внедрением цифровых технологий [12]. Также необходимо разработать новые алгоритмы внутриорганизационной коммуникации, отражающие логику цифровых интерфейсов и проектных форм взаимодействия.



Особое внимание следует уделить подготовке кадров: необходимо определить направления повышения квалификации сотрудников в соответствии с требованиями внедряемых цифровых решений. Таким образом, стратегическое планирование цифровой трансформации охватывает технологические, организационные и социальные аспекты функционирования государственной корпорации и требует системного подхода к управлению изменениями.

#### *4. Заключение.*

Проведенное исследование позволило выявить ключевые направления влияния цифровой трансформации на организационную структуру и управленческий механизм государственной корпорации. Современные условия требуют от организаций высокой степени гибкости и способности к быстрой адаптации, что находит отражение в изменении внутренних структур и процессов.

Организационная модель, формирующаяся в условиях цифровизации, отличается сокращением числа управленческих уровней, активным внедрением проектных команд и переходом к гибридным форматам взаимодействия. Использование цифровых платформ, систем мгновенного обмена сообщениями и инструментов совместной работы способствует ускорению информационных потоков, снижению коммуникационных барьеров и повышению согласованности действий между подразделениями.

Цифровая трансформация также усиливает системность управления знаниями внутри корпорации. Различные структурные единицы получают доступ к платформам для обмена опытом и накопления организационного интеллекта, что расширяет возможности в области непрерывного обучения и развития персонала.

Применение аналитических платформ и технологий обработки больших данных формирует новый подход к принятию управленческих решений, основанный на объективности, оперативности и прозрачности. Все действия и основания решений могут быть зафиксированы в цифровых системах, что облегчает аудит и контроль.

*Научная новизна* исследования заключается в обосновании структурных и процессных изменений, происходящих в государственной корпорации под воздействием цифровой трансформации. Впервые системно определены такие ключевые сдвиги, как сокращение управленческой иерархии и формализация гибкой проектной структуры.

*Практическая значимость* работы состоит в формировании подхода к стратегическому планированию цифровой трансформации, включающему не только выбор цифровых решений, но и перестройку бизнес-процессов, оптимизацию организационной структуры, изменение коммуникационных моделей и развитие компетенций персонала.

### ***Список литературы***

1. Аренков И.А. Цифровая трансформация: направления исследований и цифровые риски / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, А.А. Сайфутдинов // КЭ. – 2021. – №7. – С. 2757–2776 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-napravleniya-issledovaniy-i-tsifrovyye-riski> (дата обращения: 11.06.2025).

2. Вологин А.Е. Характеристика процесса цифровой трансформации: новые возможности и вызовы, порождаемые цифровой трансформацией / А.Е. Вологин // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2023. – №1 (55). – С. 17–20 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-protsessa-tsifrovoy-transformatsii-novye-vozmozhnosti-i-vyzovy-porozhdaemye-tsifrovoy-transformatsiey> (дата обращения: 11.06.2025). EDN DVBMFJ

3. Гуськова Н.Д. Управление цифровой трансформацией предприятия / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова // МНИЖ. – 2024. – №6 (144). – С. 35–40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsifrovoy-transformatsiey-predpriyatiya> (дата обращения: 11.06.2025).

4. Житяева О.И. Управление цифровой трансформацией промышленного сектора / О.И. Житяева // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – №2. – С. 43–50 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://phsreda.com>

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsifrovoy-transformatsiye-promyshlennogo-sektora> (дата обращения: 11.06.2025). DOI 10.18287/2542-0461-2021-12-2-43-50. EDN ZNQSLD

5. Кириллова Т.В. Проблемы цифровой трансформации предприятий / Т.В. Кириллова, Д.В. Мануша // Прогрессивная экономика. – 2023. – №7. – С. 42–63 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-predpriyatiy> (дата обращения: 11.06.2025). DOI 10.54861/27131211\_2023\_7\_42. EDN KNEERO

6. Кодиров М.К. Цифровая трансформация в организационном управлении / М.К. Кодиров // Экономика и социум. – 2023. – №2 (105). – С. 708–711 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-organizatsionnom-upravlenii> (дата обращения: 11.06.2025). EDN BAYCXX

7. Суворова С.Д. Цифровая трансформация бизнеса / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – №2 (60). – С. 54–59 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-1> (дата обращения: 11.06.2025). DOI 10.47581/2022/IE.2.60.10. EDN OVPLOP

8. Тихопой Ю.М. Цифровая трансформация в нефтегазовой отрасли / Ю.М. Тихопой, Д.А. Степаненко // Стратегии бизнеса. – 2021. – №2. – С. 58–61 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-neftegazovoy-otrasli> (дата обращения: 11.06.2025). DOI 10.17747/2311-7184-2021-2-58-61. EDN CXBGRT

9. Тягунов М. Цифровая трансформация и энергетика / М. Тягунов // ЭП. – 2021. – №9 (163). – С. 74–85 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-energetika> (дата обращения: 11.06.2025).

10. Черепанов В.В. Концепция цифровой трансформации промышленного предприятия / В.В. Черепанов, Е.В. Попов // Экономика и управление. – 2022. –

№10. – С. 1021–1036 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-tsifrovoy-transformatsii-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 11.06.2025).

11. Afzal M., Panagiotopoulos P. Coping with digital transformation in frontline public services: A study of user adaptation in policing // *Government Information Quarterly*. 2024. Vol. 41. №4. DOI: 10.1016/j.giq.2024.101977. EDN PYISGH

12. Cao G., Duan Y., Edwards J.S. Organizational culture, digital transformation, and product innovation // *Information & Management*. 2025. Vol. 62. №4. DOI: 10.1016/j.im.2025.104135.

13. Liao H.-T., Pan C.-L., Wu Z. Digital transformation and innovation and business ecosystems: A bibliometric analysis for conceptual insights and collaborative practices for ecosystem innovation // *International Journal of Innovation Studies*. 2024. Vol. 8. №4. P. 406–431. DOI: 10.1016/j.ijis.2024.04.003.

14. Westergren U. H., Mähler V., Jadaan T. Enabling digital transformation: Organizational implementation of the internet of things // *Information & Management*. 2024. Vol. 61. №6. DOI: 10.1016/j.im.2024.103996.

15. N'Dri A.B., Su Z. Successful configurations of technology-organization-environment factors in digital transformation: Evidence from exporting small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry // *Information & Management*. – 2024. Vol. 61. №7. DOI: 10.1016/j.im.2024.104030.

16. Schiuma G., Santarsiero F., Carlucci D., Jarrar Y. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation // *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. №4. – P. 425–437. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.04.004. EDN TTBHOK

17. Senyo P.K., Karanasios S., Agbloyor E.K., Choudrie J. Government-Led digital transformation in FinTech ecosystems // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2024. Vol. 33. №3. DOI: 10.1016/j.jsis.2024.101849. EDN OUFZRJ

18. Shirish A., Srivastava S. C., Panteli N., O'Shanahan J. A knowledge-centric model for government-orchestrated digital transformation among the microbusiness sector // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2025. Vol. 34. №1. DOI: 10.1016/j.jsis.2024.101870. EDN DMPUKZ

19. Sumbal M.S., Tariq A., Amber Q., Janovská K., Ferraris A. Tech revolution unleashed: Navigating the winds of digital transformation in the fast lane // Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. №4. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100551.

20. Talafidaryani M., Asarian M. Digital transformation research: A bird's eye image of core knowledge and global trends // Data and Information Management. – 2024. Vol. 8. №2. DOI: 10.1016/j.dim.2023.100061. EDN XTQYSX

21. Zhang L., Zhang X. Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China // Technological Forecasting and Social Change. 2025. Vol. 210. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123787. EDN NY-BLFN