

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 осмысливания 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 устраниению 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 управлеченческих 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 управлеченческих практик.

План трансформации должен включать пересмотр организационной структуры с учетом изменений в логике выполнения ключевых, обеспечивающих и управлеченческих 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-tsifrovye-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://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsifrovoy-transformatsiey-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