

УДК 334.72 DOI: 10.14451/1.259.305

Цифровая трансформация корпоративного управления: факторы, тенденции, риски

© 2026 Назаренко Антон Владимирович

Доктор экономических наук, профессор. Московский политехнический университет, Россия, Москва.

E-mail: nazarenkoa.v@yandex.ru

© 2026 Бандурян Андрей Сергеевич

Аспирант. Московский политехнический университет, Россия, Москва.

E-mail: Banmobg@gmail.com

Ключевые слова: корпоративное управление, цифровая трансформация, автоматизация, инструменты, процессы, факторы, риски.

Статья посвящена исследованию процессов цифровой трансформации корпоративного управления на микроэкономическом уровне. В условиях четвёртой промышленной революции и активного внедрения самообучаемых нейросетей, искусственного интеллекта и блокчейна традиционный формат взаимодействия между менеджментом и собственниками дополняется новым элементом – средствами автоматизации управленческого процесса. Авторами осуществлён сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации, в результате которого выделены три модели цифрового корпоративного управления (иерархическая, сетевая кооперация, гибридная), определены их преимущества и недостатки. Установлено, что выбор конкретной модели зависит от отраслевой специфики, корпоративной культуры, уровня цифровой зрелости и целей стратегического развития. Сформулированы рекомендации по совершенствованию менеджмента организации, включающие правовую охрану цифровых активов, кодификацию обязанностей по обеспечению сохранности и достоверности данных, а также разработку внутренних стандартов использования искусственного интеллекта. Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для повышения эффективности применения средств автоматизации в корпоративном управлении.

Введение

Развивающаяся на современном этапе четвёртая промышленная революция порождает фундаментальные изменения в корпоративном управлении, выражающиеся во всё более расширяющейся практике использования менеджментом организации цифровых инструментов: самообучаемых нейросетей, блокчейна, искус-

ственного интеллекта и т. п. В XX веке и начале XXI века корпоративное управление концептуально фокусировалось на организации агентского взаимодействия между наёмным менеджментом и собственниками бизнеса (акционерами, дольщиками). В настоящее время в указанном взаимодействии появился новый элемент – средства автоматизации, в том числе принятия

управленческих решений, что, во-первых, формирует новые управленческие вызовы (асимметрию данных в реальном времени, риски цифровых активов, необходимость пересмотра роли человека в принятии решений), во-вторых, требует надлежащей научной интерпретации. Вышеизложенные обстоятельства в полной мере аргументируют высокую актуальность тематики статьи, цель которой заключается в исследовании различных аспектов цифровой трансформации управления на микроэкономическом уровне, выявлении основных факторов, тенденций, рисков данного процесса.

Материалы и методы

Результаты научных исследований корпоративной практики применения цифровых инструментов в управленческом процессе организации, представленные в трудах российских и зарубежных учёных, формируют информационную основу статьи. Применение таких методов научного познания, как дедукция, компаративистика, синтез, анализ, обеспечивают высокий уровень достоверности итоговых результатов и выводов.

Результаты и обсуждение

Правовые аспекты применения цифровых инструментов в корпоративном менеджменте, в частности при управлении различными массивами данных, рассматривают Wang C., Xu K. [14], Alzeghoul A., Alsharari N. M. [8], Bonelli M. [9] исследуют влияние искусственного интеллекта на управленческие процессы фирмы, её финансовые результаты. Опыт цифровой трансформации американских компаний анализируют Gulati P., Marchetti A., Puranam P. [11]. Российская отраслевая корпоративная практика цифровизации, в том числе в сфере управления, находит научную интерпретацию в трудах Бандурян А. С., Назаренко А. В. [2], Барышникова В. С. [3], Горбунцова М. В. [4], Ниязовой Ю. М., Гарина А. В., Злыднева М. И. [5], Трейман М. Г. [6], Шишковой Г. А., Троицкой Н. Н. [7]. Анопченко Т. Ю., Ревунов Р. В., Ревунов С. В. [1] рассматривают процессы цифровизации в контексте усиления конкурентоспособности. Признавая вклад вышеуказанных учёных в исследование теории и практики автоматизации корпоративного управле-

ния, отметим, что в условиях быстрого развития технологий, особую значимость приобретает аналитика современных управленческих практик на материалах конкретных компаний. С учётом тематики статьи, рассмотрим типичные кейсы.

Кейс Buurtzorg. Основанная в 2006 г. компания Buurtzorg представляет собой организацию, специализирующуюся на оказании медицинских услуг. Компания не имеет иерархической системы управления; взаимодействие основано на принципах самоуправления и автоматизации, функционирует корпоративная сеть, обеспечивающая координацию сотрудников, обработку заказов, взаимодействие с клиентами. Услуги оказывают автономные группы по 10–12 сотрудников, оплата услуг осуществляется потребителями непосредственно сотрудникам группы, которые выплачивают компании установленный процент.

Выделим основные преимущества и недостатки подобного формата. Преимущества: высокая гибкость, адаптивность, мотивация персонала (группы представляют собой сложившиеся, устойчивые коллективы, в которых работают психологически совместимые сотрудники); высокая удельная эффективность вследствие отсутствия корпоративной бюрократии. Недостатки: риск безопасности данных, внесённых в корпоративную сеть (в т. ч. конфиденциальной информации о пациентах).

Кейс Tesla Inc. Система корпоративного управления Tesla представляет собой жёсткую, иерархическую, вертикально интегрированную модель, очень активно использующую цифровые инструменты. Традиционные подходы к анализу корпоративного управления исходят из разделения функций собственников, управляющего органа — совета директоров — и исполнительного менеджмента. Tesla демонстрирует принципиально иную модель, сущность которой заключается в том, что И. Маск, выступая одновременно в роли крупнейшего акционера, главного менеджера, главного разработчика продуктов, выстраивает корпоративное управление вокруг

сквозного проникновения искусственного интеллекта во все бизнес-процессы – от производства до взаимодействия с акционерами. Организационная модель менеджмента Tesla подразумевает функционирование искусственного интеллекта как самостоятельного субъекта операционного управления.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки подобного формата. Преимущества: сокращение расходов компании, связанных с финансированием управленческой деятельности; минимизация рисков ошибок («человеческий фактор») в связи с широким применением средств автоматизации, в том числе в процессах управления; высокая скорость принятия реше-

ний обеспечивает гибкость компании, адаптивность к изменениям конъюнктуры. Недостатки: автоматизация контроля на рабочем месте может негативно влиять на творческий потенциал и провоцировать выгорание персонала; очень высокий риск утечки данных, технических сбоев, способных остановить деятельность компании в случае реализации; высокая зависимость от одной личности (в рассматриваемом случае И. Маска) увеличивает риски рыночной устойчивости компании.

С учётом вышеизложенного осуществим систематизацию и сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации [10; 12; 13].

Наименование модели управления	Компания, практикующая данную модель	Характеристика
Иерархическая цифровизация	Tesla	Высокая централизация, решения на основе алгоритмических данных, минимизация коллегиальности.
Сетевая кооперация	Buurtzorg, Valve	Плоская иерархия, цифровые платформы согласования, управление основано на использовании цифровых идентификаторов, автоматизирующих расчётные и аналитические процедуры (token-based управление)
Гибридная модель	большинство крупных корпораций	Сочетает элементы иерархической и сетевой моделей: корпоративное управление основано на иерархии, однако на каждом уровне применяются инструменты автоматизации (традиционный наблюдательный совет + оперативный «цифровой комитет» + внедрение искусственного интеллекта в процессы compliance (автоматическая проверка инсайдерских сделок) и т. п.

Проведённый в таблице 1 сравнительный анализ трёх моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации показывает, что выбор конкретной модели определяется следующими факторами: целями и задачами корпоративной стратегии развития, уровнем централизации управленческих полномочий, уровнем автономии элементов системы управления организации, глубиной внедрения автоматизированных алгоритмов в процесс принятия реше-

ний (как по вертикали – в условиях управленческой иерархии, отношений подчинения, так и по горизонтали – при взаимодействии между структурными подразделениями компании).

Иерархическая цифровизация (на примере компании Tesla) обеспечивает управленческую эффективность за счёт минимизации коллегиальности и подчинённости бизнес-процессов алгоритмическим данным. По мнению авторов,

данная модель наиболее эффективна в высокотехнологичных отраслях, для которых характерна высокая волатильность, где скорость реакции на изменение конъюнктуры рынка критически важна. Вместе с тем, указанная модель корпоративной цифровой трансформации сопряжена с риском чрезмерной зависимости от одного лица и потенциальным размыванием контроля и ответственности.

Сетевая кооперация (компании Buurtzorg, Valve) демонстрирует преимущества плоской иерархии и token-based управления, обеспечивая высокую мотивацию персонала, гибкость, адаптивность. Однако данная модель имеет высокий уровень уязвимости в аспекте кибербезопасности; также представляется затруднительным масштабирование бизнеса в условиях подобной модели.

Гибридная модель, наиболее распространённая среди крупных корпораций, сочетает формальную иерархию с внедрением цифровых инструментов на каждом уровне управления. Она позволяет снизить управленческие издержки, увеличить скорость подготовки и принятия решений, минимизировать негативное влияние «человеческого фактора». При этом практическая реализация рассматриваемой модели требует формализации управленческих процедур, чёткой кодификации в документах корпоративного управления полномочий менеджмента, сфер ответственности, поддержания постоянного баланса между человеческим контролем и инструментами автоматизации.

Таким образом, в современной деловой практике не существует универсальной модели цифрового корпоративного управления; каждая из рассмотренных нами конфигураций имеет собственные зоны эффективности и риски, что подтверждает необходимость выбора модели исходя из отраслевой специфики, корпоративной культуры и уровня цифровой зрелости организации. Вместе с тем, очевиден экономический эффект, возникающий вследствие использования цифровых инструментов автоматизации управленческих процессов.

Заключение

В завершение статьи сформулируем следующие основные выводы:

1. Цифровая трансформация экономической деятельности, в том числе в сфере корпоративного менеджмента, является глобальным трендом. С учётом данного обстоятельства, дополнительные конкурентные преимущества на рынке получают хозяйствующие субъекты, успешно внедряющие цифровые инструменты в свою практику производственной, маркетинговой, логистической, финансовой, управленческой деятельности. Указанное конкурентное преимущество выражается, главным образом, в следующих аспектах: снижении издержек хозяйствующего субъекта, связанных с обеспечением взаимодействия с клиентами, контрагентами, административными процессами; ускорении внутрикорпоративного обмена информацией, что, в свою очередь, ускоряет реагирование менеджмента на изменение факторов внутренней и внешней среды организации (данный фактор особенно актуален для организаций, функционирующих на высококонкурентных рынках, например, в технологическом секторе экономики); возможность формирования больших массивов данных о клиентах, конъюнктуре рынка и т. п.
2. В то же время, необходимо отметить возможные риски и ограничения, возникающие вследствие широкомасштабного внедрения цифровых инструментов в корпоративную практику, а именно: угрозы кибербезопасности — несанкционированное проникновение в цифровые сети компании чревато потерями данных о клиентах, конфиденциальных сведений о научных разработках, перспективных проектах и т. п.; размывание ответственности — постепенная замена линейного менеджмента автоматизированными системами управления, в том числе использующими технологии искусственного интеллекта, снижает возможность чёткой фиксации центров ответственности за реализацию принятых управленческих решений.

3. С учётом рассмотренных нами кейсов корпоративного управления, выявленных позитивных и негативных факторов цифровой трансформации корпоративного управления, представляется необходимым сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию системы менеджмента организации в современных условиях: своевременное оформление и государственная регистрация баз данных, инноваций как результатов интеллектуальной деятельности, права на которые принадлежат компании; кодификация в локальных нормативных актах компании обязанности руководителей различного уровня обеспечивать сохранность, доступность и достоверность цифровых данных как актива компании; разработка корпоративных

стандартов и регламентов использования искусственного интеллекта, иных средств автоматизации при подготовке управленческих решений.

Практическая реализация вышеизложенных рекомендаций не связана с существенными затратами денежных средств, однако позволяет обеспечить надёжную правовую защиту корпоративных цифровых активов, чёткую фиксацию ответственности внешних и внутренних субъектов — в том числе конкретных должностных лиц, занимающих управленческие позиции, что позволяет снизить риски неэффективного применения средств автоматизации, а также создаёт возможность в судебном порядке взыскать с виновных суммы ущерба, причинённого компании.

Библиографический список

1. Анопоченко Т. Ю., Ревунов Р. В., Ревунов С. В. Фактор усиления конкурентоспособности региональной экономики // *Science and Innovation*. — 2025. — Т. 4, S1–1. — С. 88–107. — DOI: [10.5281/zenodo.15421305](https://doi.org/10.5281/zenodo.15421305).
2. Бандурян А. С., Назаренко А. В. Управление цифровой трансформацией ИТ-компании // *Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН*. — 2025. — Т. 27, № 6. — С. 358–368. — DOI: [10.35330/1991-6639-2025-27-6-358-368](https://doi.org/10.35330/1991-6639-2025-27-6-358-368).
3. Барышников В. С. Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. — 2024. — № 12. — С. 228–233. — DOI: [10.26118/2782-4586.2024.57.78.005](https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.57.78.005).
4. Горбунцов М. В. Организационно-правовые модели корпоративного управления в условиях цифровой трансформации: анализ российского законодательства и корпоративной практики // *Праксиология*. — 2025. — № 2. — С. 85–89.
5. Ниязова Ю. М., Гарин А. В., Злыднев М. И. Цифровая платформа как информационно-экономическая структура // *Компетентность*. — 2021. — № 1. — С. 31–36. — DOI: [10.24411/1993-8780-2021-10105](https://doi.org/10.24411/1993-8780-2021-10105).
6. Трейман М. Г. Цифровая трансформация корпоративного управления в организациях // *Экономика строительства*. — 2026. — № 2. — С. 192–193.
7. Шишкова Г. А., Троицкая Н. Н. Управление корпоративным обучением в условиях цифровой трансформации // *Russian Journal of Management*. — 2025. — Т. 13, № 12. — С. 360–370. — DOI: [10.29039/2409-6024-2025-13-12-360-370](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2025-13-12-360-370).
8. Alzeghoul A., Alsharari N. M. Impact of AI Disclosure on the Financial Reporting and Performance as Evidence from US Banks // *Journal of Risk and Financial Management*. — 2024. — Dec. — Vol. 18, no. 1. — P. 4. — ISSN 1911-8074. — DOI: [10.3390/jrfm18010004](https://doi.org/10.3390/jrfm18010004). — URL: <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm18010004>.
9. Bonelli M. I. When AI Disclosure Intensifies: Non-linear Effects on Governance-Risk Disclosures in Selected U.S. Public Firms // *Journal of Risk and Financial Management*. — 2026. — Apr. — Vol. 19, no. 4. — P. 271. — ISSN 1911-8074. — DOI: [10.3390/jrfm19040271](https://doi.org/10.3390/jrfm19040271). — URL: <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm19040271>.
10. Buurtzorg. — URL: <https://www.buurtzorg.com> (visited on 06/12/2026).
11. Gulati P., Marchetti A., Puranam P. Collaborative Work Management Technologies and Managerial Intensity in U.S. Corporations: An Examination // *Management Science*. — 2026. — Mar. — ISSN 1526-5501. — DOI: [10.1287/mnsc.2023.04127](https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.04127). — URL: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2023.04127>.
12. Tesla. — URL: <https://www.tesla.com> (visited on 06/11/2026).
13. Valve. — URL: <https://www.valvesoftware.com> (visited on 06/12/2026).
14. Wang C., Xu K. Toward Digital Corporate Law: Revisiting Corporate Law's Responses to Technology // *William & Mary Business Law Review*. — 2025. — Vol. 17, issue 1. — URL: <https://scholarship.law.wm.edu/wmblr/vol17/iss1/4>.