Баланс централизации и децентрализации в управлении предприятием в эпоху цифровой трансформации: теоретические подходы, механизмы, ограничения и перспективы исследований

Инь Кэци
аспирант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), yinkeqi77@gmail.com

В статье рассматривается распределение управленческих полномочий между корпоративным центром, бизнес-единицами, профессиональными командами, участниками цифровых экосистем и алгоритмическими системами в условиях цифровой трансформации. Цель исследования — объяснить, как цифровые технологии изменяют соотношение централизации и децентрализации при принятии управленческих решений.

На основе интегративного обзора литературы, сравнительного анализа и концептуального синтеза сопоставлены подходы организационного проектирования, ситуационной теории, теории обработки организационной информации, организационной экономики, теории прав принятия решений, динамических способностей и цифрового управления. Показано, что цифровизация одновременно расширяет возможности центра по координации, мониторингу и управлению рисками и повышает ценность локальной автономии вследствие ускорения рыночной обратной связи, усложнения задач и распределения знаний.

В статье выделены шесть механизмов воздействия: информационная прозрачность, стандартизация, платформизация, алгоритмизация, рыночный отклик и расширение организационных границ. Выявлены пробелы в измерении сложных конфигураций полномочий, разграничении типов власти, анализе платформенного и алгоритмического контроля, динамике перераспределения прав и определении контекстуальных границ выводов. Сформулированы направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: организационное управление, централизация, децентрализация, цифровая трансформация, распределение управленческих полномочий, цифровое управление, алгоритмическое управление.

Введение

Цифровая трансформация меняет способы создания корпоративной ценности, организационного взаимодействия и управленческого контроля. Облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект, промышленный интернет и системы планирования ресурсов предприятия (ERP) снижают затраты на сбор, передачу и обработку информации и расширяют возможности ее интеграции между уровнями, подразделениями и территориями [1; 3; 10; 13; 14; 21; 30; 33; 34; 36]. В традиционных компаниях распределение полномочий часто ограничено информационной асимметрией, многоуровневыми коммуникациями и затратами на надзор: центр не всегда своевременно видит локальные процессы, а подразделениям трудно получать межфункциональную информацию и ресурсы. Цифровые инструменты при определенных условиях ослабляют эти ограничения, позволяя шире агрегировать данные, отслеживать процессы и координировать ресурсы. Однако сам факт внедрения технологий не устраняет различия в качестве данных, компетенциях и интересах участников, поэтому организационный эффект цифровизации не может считаться автоматическим.

Рост возможностей обработки данных, однако, не предопределяет переход предприятия к большей централизации или децентрализации. Унифицированные платформы, стандартизированные процессы и аналитические алгоритмы повышают прозрачность и усиливают возможности центра по распределению ресурсов и надзору. Это создает условия для принятия на корпоративном уровне решений, которые раньше оставались у локальных подразделений. Одновременно быстро меняющиеся потребности клиентов, технологические траектории и конкурентная среда повышают цену многоступенчатого согласования: задержка может снизить ценность рыночного сигнала и ограничить эксперименты. Поэтому фронт-офисы, проектные команды и региональные подразделения нуждаются в автономии в пределах установленных правил [2; 18; 24; 33; 34]. Цифровизация тем самым создает условия и для централизации контроля, и для децентрализации отдельных действий.

Централизация означает сосредоточение ключевых решений на уровне высшего руководства или корпоративного центра для обеспечения стратегической согласованности, единого распределения ресурсов и контроля рисков. Децентрализация предполагает передачу части прав бизнес-единицам, региональным подразделениям и проектным командам, располагающим профессиональными знаниями и локальной информацией. Эти механизмы не являются взаимоисключающими: их сочетание зависит от неопределенности среды, особенностей задачи, распределения знаний и затрат на контроль [9; 13; 15; 17; 20; 29].

Классические теории обычно описывают централизацию и децентрализацию как общие свойства структуры. Такой подход недостаточен для цифровой среды, где информация, правила, формальные решения, исполнение и надзор могут принадлежать разным субъектам. Цифровая платформа способна централизовать данные и стандарты, передать текущие решения на места и одновременно встроить допустимые границы действий в настройки доступа, алгоритмы и процессы [4; 16; 23; 35]. Поэтому одинаковый формальный уровень децентрализации может скрывать разные реальные режимы контроля: подразделение получает право действовать, но не право менять данные, правила или критерии оценки. И наоборот, единая платформа может одновременно усиливать контроль центра и расширять автономию внутри заданных интерфейсов.

Предметом статьи является распределение управленческих полномочий в цифровой трансформации; основное внимание уделено механизмам, связывающим цифровые технологии с централизацией и децентрализацией, а также ограничениям существующих объяснений. Исследование основано на интегративном обзоре литературы, сравнительном анализе и концептуальном синтезе [27]. Поиск проведен в Web of Science Core Collection, Scopus, CNKI, eLIBRARY.RU (РИНЦ) и CyberLeninka; Google Scholar использовался для поиска классических работ, дополнения ссылок и проверки библиографических данных. В выборку включались рецензируемые статьи, академические книги и официальные научные публикации с доступными библиографическими сведениями и аннотацией или полным текстом; дубликаты, новости, коммерческие материалы и исследования без прямой связи с темой исключались. Рассмотрены публикации 1967–2026 годов; сбор и отбор материалов завершены 20 августа 2026 года.

1. Эволюция теоретических объяснений централизации и децентрализации

Эволюция исследований отражает расширение аналитической единицы: от формального положения решения в иерархии к условиям обработки информации, распределению знаний, цифровой инфраструктуре, платформенным правилам и алгоритмам. На каждом этапе предыдущие идеи не исчезали, а дополнялись новыми объектами анализа. Ниже выделены пять

взаимосвязанных объяснительных направлений. Это аналитическая систематизация литературы, а не общепринятая линейная стадийная модель.

Структурно-административный подход рассматривает централизацию и децентрализацию как свойства формальной организации. Их обычно оценивают по числу вертикальных уровней, сфере контроля, степени формализации и расположению прав в иерархии. Минцберг различал вертикальную и горизонтальную децентрализацию и предлагал учитывать, какие субъекты контролируют процесс решения — руководители, специалисты или вспомогательные службы [20]. Куликов показал, что степень концентрации следует оценивать по отдельным сферам управления, поскольку единый показатель скрывает различия между решениями [5]. Подход дает ясную основу для анализа официальной субординации и позволяет сопоставлять организации, но слабо учитывает цифровую инфраструктуру, распределение компетенций, неформальное влияние и изменение прав во времени.

Ситуационная теория и теория обработки организационной информации связывают структуру с неопределенностью среды и сложностью задач. Гэлбрейт утверждал, что организация должна соотносить информационные требования работы со своей способностью собирать и обрабатывать сведения [13]. Лоуренс и Лорш связывали результативность с соответствием дифференциации и интеграции требованиям внешней среды [17], а Томпсон — формы координации с технологической взаимозависимостью [29]. Отсюда следует, что централизация оправдана не сама по себе, а тогда, когда она снижает издержки координации и обеспечивает требуемую обработку информации. В классических работах технология в основном выступала условием информационного обмена и координации, а не самостоятельным источником власти.

Организационная экономика и теория прав принятия решений сосредоточены на вопросе о том, кому следует передавать полномочия. Дженсен и Меклинг подчеркивали, что передача локального знания центру создает информационные издержки, тогда как децентрализация повышает затраты на контроль и агентские риски [15]. Поэтому оптимальное размещение права зависит от сопоставления стоимости передачи знания с издержками мониторинга. Агйон и Тироль разделили формальную и фактическую власть: реальное влияние определяется не только полномочиями, но и доступом к информации, подготовкой вариантов и способностью воздействовать на выбор [9]. Ограничение этого подхода — тенденция сводить сложное горизонтальное взаимодействие и коллективное принятие решений к отношениям принципала и агента.

Распространение информационно-коммуникационных технологий привело к изучению их влияния на знания, коммуникацию и автономию работников. Мэлоун показал, что снижение затрат на передачу информации и координацию создает условия для делегирования решений специалистам, однако итоговый эффект зависит от целей, стимулов и правил организации [18]. Зубофф различила автоматизацию, заменяющую или стандартизирующую операции, и информатизацию, создающую новые сведения о процессе труда и расширяющую возможности его оценки и контроля [37]. Первая может усиливать стандартизацию и контроль, вторая — открывать новые возможности для анализа и перераспределения прав. Российские исследования также рассматривают цифровую трансформацию как изменение процедур управления, структуры и ответственности, а не только как обновление ИТ [1; 3; 7].

Цифровое управление объединяет эти идеи и рассматривает данные, платформы и алгоритмы как элементы организационной власти. Цифровая стратегия сближает ИТ и общую стратегию компании [10]; цифровые инновации требуют постоянной координации распределенных участников [21; 30; 36]. Исследования трансформации показывают, что она затрагивает создание ценности, процессы, структуру и идентичность организации [14; 33; 34]. Оператор платформы может централизовать архитектуру, интерфейсы, стандарты и правила участия, передавая разработку продуктов и обслуживание клиентов подразделениям или участникам экосистемы [6; 8; 12; 31]. Алгоритмическое управление добавляет к этому автоматизированное формирование рекомендаций, распределение заданий, оценку и надзор [4; 16; 23; 25]. В результате объектом анализа становится не только формальная должность, но и цифровая инфраструктура, через которую задаются возможности и ограничения действий. Поэтому цифровую конфигурацию полномочий следует оценивать по тому, кто контролирует информацию, устанавливает правила, принимает и исполняет решения и осуществляет надзор.

Эти направления не образуют жесткой последовательности. Структурные категории остаются полезными для описания формального делегирования, ситуационный подход — для анализа соответствия среды и задач, а организационная экономика — для сопоставления информационных и агентских издержек. Цифровое управление дополняет их вопросом о том, как технические стандарты, интерфейсы и алгоритмы ограничивают или расширяют выбор участников. Такое объединение позволяет не подменять организационную власть технологическим фактором, а рассматривать технологию как посредника распределения прав и ответственности.

2. Механизмы одновременного усиления централизации и децентрализации

Цифровые технологии стали не только средством коммуникации, но и механизмом управления информацией, правилами и исполнением. Ниже их влияние раскрывается через шесть взаимосвязанных механизмов — авторскую аналитическую систематизацию. Каждый механизм может одновременно расширять способность центра устанавливать единые условия и снижать необходимость его вмешательства в типовые операции; итог зависит от доступности данных, контроля над инфраструктурой, обратимости ошибок и скорости изменений внешней среды.

Во-первых, цифровая инфраструктура повышает видимость данных между уровнями и подразделениями. Их агрегация ослабляет локальную монополию на оперативную информацию и позволяет центру сопоставлять процессы, выявлять отклонения, оценивать результаты и координировать ресурсы [1; 3; 30]. Однако эффект зависит от качества данных, совместимости систем, настроек доступа и компетенций пользователей; чрезмерный мониторинг может сужать профессиональное усмотрение, а агрегированные показатели — не учитывать локальный контекст. Поэтому прозрачность расширяет возможности надзора, но не требует централизации всех решений и должна дополняться обратной связью подразделений.

Во-вторых, стандартизация данных и процессов задает единые правила и одновременно облегчает самостоятельные действия в их пределах. Центр определяет общие понятия, архитектурные протоколы, требования безопасности, интерфейсы и лимиты риска [3; 7; 35], а подразделение выбирает конкретное решение внутри установленного диапазона. Стандарты сокращают затраты на перевод информации и согласование типовых операций, но могут подавлять инициативу, если не учитывают различия задач. Такая форма предварительного распределения полномочий эффективна для повторяемых процессов и требует регулярного пересмотра при изменении технологий, рисков и потребностей клиентов.

В-третьих, сочетание стандартизации, модульности и платформизации переносит центр тяжести с отдельных операций на архитектуру и правила. Оператор контролирует стабильное ядро платформы, доступ, интерфейсы, стандарты и ключевые ресурсы, оставляя внутренним командам и внешним участникам возможность разрабатывать продукты и сервисы в изменяемых модулях [6; 8; 12; 31]. Такое косвенное управление облегчает автономные действия и масштабирование, но непрозрачность правил, одностороннее изменение интерфейсов и зависимость от владельца создают новые асимметрии власти. Поэтому наряду с формальными договорами следует учитывать зависимость от технических интерфейсов, стандартов совместимости и процедур изменения правил.

В-четвертых, платформенные правила все чаще реализуются через алгоритмы, которые анализируют данные, предлагают варианты, распределяют задания, ранжируют результаты и автоматически исполняют отдельные требования [4; 16; 23; 25]. Полномочия при этом распределяются между разработчиками модели, владельцами данных, менеджерами, пользователями и ответственными за исключения. Если центр определяет модель, обучающие данные, показатели и целевые функции, логика локальных решений встраивается в систему даже при формальной самостоятельности подразделений. Режимы рекомендации, совместного решения и автоматического исполнения различаются объемом человеческого усмотрения, возможностью оспаривания, объяснимостью и ответственностью; поэтому для оценки централизации важно установить, кто утверждает модель, меняет пороги и рассматривает исключения.

В-пятых, ускорение рыночной обратной связи повышает ценность локальной автономии: цифровые каналы сокращают время между запросом клиента и реакцией компании, тогда как многоступенчатое согласование может лишить сигнал актуальности. Поэтому срочные и обратимые решения по клиентскому сервису, корректировке продукта, маркетинговым экспериментам и улучшению процессов целесообразно передавать близким к рынку командам в рамках централизованных целей и лимитов [2; 24]. Критерием остается и цена ошибки: при легко исправимых последствиях важнее скорость и локальное знание, а решения, затрагивающие безопасность, репутацию или значительные ресурсы, требуют предварительной координации центра.

В-шестых, платформы и экосистемы расширяют управление за пределы одной организации: поставщики, разработчики, потребители и создатели дополняющих сервисов совместно создают ценность, сохраняя собственные интересы [6; 8; 14; 21]. Оператор координирует их через доступ, технические интерфейсы, стандарты, условия подключения и права на данные [12; 31], сочетая единые правила с автономией участников. Поскольку решение может быть подготовлено одной организацией, исполнено другой и опосредовано общей платформой, такая конфигурация должна включать процедуры доступа к данным, уведомления об изменениях, разрешения споров и распределения ответственности за сбои.

В совокупности механизмы образуют составную структуру: базовая инфраструктура и ключевые правила относительно централизованы, текущие действия распределены, информация возвращается в систему, а границы полномочий меняются вместе с задачами и рисками. Прозрачность расширяет контроль, стандарты превращают его в повторяемые правила, платформа распространяет их на подразделения и партнеров, а алгоритмизация закрепляет часть решений в программном коде. Одновременно скорость рыночного отклика требует пространства для маневра, а экосистемы переносят сочетание контроля и автономии за юридические границы фирмы. Результат зависит от качества данных, прозрачности правил, компетенций участников и способности пересматривать настройки; следовательно,

цифровая трансформация не выбирает один полюс, а по-разному распределяет отдельные права.

3. Ограничения существующих объяснений цифрового распределения полномочий

Литература убедительно описывает преимущества централизации и децентрализации по отдельности, но пока недостаточно объясняет их совместную конфигурацию в цифровой организации. Проблема носит и методологический характер: измерение предприятия как единого объекта предполагает однородность прав, тогда как корпоративный, функциональный, проектный и алгоритмический контуры могут иметь разные правила доступа, оценки и эскалации. Основные ограничения существующих объяснений состоят в следующем.

Во-первых, единый статический показатель «централизация — децентрализация» не отражает сосуществование разных режимов. Компания может централизовать стратегию, капитал и стандарты данных, одновременно децентрализуя клиентский отклик, эксперименты и исполнение. Поэтому одинаковый средний уровень децентрализации может скрывать различное распределение прав между функциями и задачами [5; 13; 17; 20; 29].

Во-вторых, необходимо различать контроль над информацией, формальные полномочия и фактическую власть. Центр может наблюдать показатели, не принимая каждое решение, а подразделение — обладать формальным правом, но не иметь возможности менять правила данных, интерфейсы и критерии оценки. Значимы также право инициативы, вето и ответственность за последствия: цифровая прозрачность усиливает надзор без официального отзыва полномочий, поэтому формальная схема не всегда отражает реальное влияние [9; 15; 35; 37].

В-третьих, конфигурацию следует соотносить с типом решения и его этапами. Стратегические инвестиции и кибербезопасность имеют системные, трудно обратимые последствия, тогда как клиентский сервис и локальные улучшения требуют ситуативного знания и скорости; стандарты данных утверждаются межфункционально, но их качество поддерживают подразделения, а алгоритмические решения разделяют проектирование модели, применение, человеческое вмешательство и ответственность. Кроме того, одно «решение» включает получение информации, подготовку предложения, выбор, утверждение, исполнение, контроль и оспаривание, которые могут принадлежать разным ролям. Без такого разложения невозможно определить место фактической власти.

В-четвертых, классические модели ограниченно объясняют платформенную власть и алгоритмический контроль. Оператор задает архитектуру, интерфейсы, доступ и правила участия, не вмешиваясь в каждое действие, а алгоритм заранее определяет допустимое поведение, критерии оценки и порядок исключений [4; 6; 8; 12; 16; 23; 25; 31]. Власть закрепляется в инфраструктуре, настройках и коде, однако механизмы оспаривания таких правил и ответственность за последствия остаются недостаточно ясными.

В-пятых, мало изучена динамика передачи, возврата и повторной интеграции прав. Ситуационная теория, теория динамических способностей и исследования амбидекстрии подчеркивают соответствие структуры условиям и сочетание освоения с эксплуатацией [2; 19; 22; 28; 32], но не полностью объясняют, как организация обнаруживает дисбаланс, меняет полномочия, согласует их между функциями и проверяет обратимость временной централизации [26].

В-шестых, недостаточно определены границы применимости выводов и критерии результата. Эффекты зависят от отрасли, размера, регулирования, взаимозависимости задач, цифровой зрелости, компетенций, институциональной среды и цены ошибки [11]. Один режим может ускорять решения, но снижать доверие или размывать ответственность; между тем исследования чаще оценивают эффективность, скорость и инновации, реже — автономию работников, доверие, алгоритмическую справедливость, прослеживаемость ответственности и безопасность данных [4; 16; 23].

Наконец, формальная и фактическая структуры не всегда сопоставимы. Организационные схемы и матрицы полномочий фиксируют официальное распределение, тогда как журналы согласований, наблюдения и интервью показывают реальных инициаторов и участников изменения решений. Для цифровых систем следует также учитывать настройки доступа, журналы изменений модели и обработку исключений; иначе можно ошибочно заключить о высокой автономии или полной централизации.

Таким образом, интегрированная перспектива должна различать типы прав, управленческие ситуации и процессы их изменения, соединяя организационный и технический уровни анализа. Формальную схему необходимо сопоставлять с потоками данных, настройками платформы, алгоритмическими порогами и фактическими действиями, чтобы установить, обусловлена ли автономия делегированием, техническим ограничением, профессиональной экспертизой или временным исключением. Главный вопрос состоит не в выборе одного полюса, а в определении, какие права, кому и на каких условиях передавать, контролировать и пересматривать и как связывать их с ответственностью.

4. Перспективы дальнейших исследований

Дальнейшие исследования должны перейти от сравнения общего уровня централизации к анализу конкретных прав, событий принятия решений и условий их перераспределения. Перспективная модель может рассматривать право как совокупность компонентов: для каждого решения фиксировать источник информации, инициатора, утверждающее лицо, технические ограничения, исполнителя, контролера и носителя ответственности. Это позволит сопоставлять официальное делегирование с фактической последовательностью действий. Ниже указаны вопросы для эмпирической проверки, непосредственно вытекающие из выявленных ограничений.

Во-первых, следует уточнить измерение, выбрав единицей анализа отдельное решение или управленческое событие, а не только предприятие или подразделение. Необходимо разграничивать права получать информацию, предлагать решение, устанавливать правила, окончательно утверждать, исполнять и контролировать его [5]. Тогда стратегические, инвестиционные, операционные, информационные и алгоритмические решения можно сопоставлять без сведения к единому индексу.

Во-вторых, необходимы продольные исследования цифровой трансформации — от внедрения платформы или искусственного интеллекта до экспериментов и масштабирования. Важно фиксировать конечную структуру и моменты передачи, возврата и повторного согласования прав, особенно обратимость временной централизации: возвращаются ли полномочия после кризиса или интеграции систем и почему временная мера становится постоянной [2; 26; 28].

В-третьих, контроль над данными и платформенные правила следует выделять как самостоятельные измерения власти. Объектами анализа могут стать утверждение стандартов, выдача доступа, ответственность за качество, интерпретация и решение об использовании данных, а также конфликт единого управления данными с автономией бизнес-направлений [6; 8; 12; 31; 35; 37]. Отдельно следует проверить, когда техническое право доступа превращается в возможность влиять на решения.

В-четвертых, требуется разграничить полномочия и ответственность в режимах алгоритмической рекомендации, совместного решения и полной автоматизации. Нужно установить, сохраняет ли менеджер независимое суждение, кто может отклонить алгоритм и как распределяются утверждение модели, мониторинг, вмешательство, отмена и ответственность [4; 16; 23; 25]. Парадокс «автоматизация — усиление» показывает, что искусственный интеллект перемещает, но не обязательно устраняет управленческое суждение [23]; поэтому объяснимость, право на сомнение и ручное вмешательство следует считать элементами управленческой структуры.

В-пятых, необходимы межотраслевые, межмасштабные и транснациональные сравнения. Регулирование, цена ошибки, взаимозависимость задач, размер, цифровая зрелость, компетенции и институты по-разному влияют на конфигурацию прав. Сравнения покажут, применимы ли выводы о платформенных компаниях к промышленности, здравоохранению и финансам, и уточнят границы обобщения [11; 14].

В-шестых, следует проверять организационные последствия сочетаний типа «стратегическая централизация — операционная автономия» и «централизованные правила — распределенное исполнение». Помимо инноваций, устойчивости и скорости, необходимо оценивать конфликты, дублирование ресурсов, доверие, автономию работников, накопление знаний, ответственность и безопасность данных [2; 19; 22; 24; 32]. Полезны и процессные показатели: время согласования, число итераций, частота исключений, доля решений, измененных после обратной связи, и распределение ответственности при ошибках. Они помогут определить, когда составная конфигурация дает преимущество, а когда перегружает центр или размывает ответственность.

Методически целесообразно сопоставлять положения и матрицы полномочий, цифровые журналы согласований, интервью, сравнительные кейсы и продольные данные. Такая триангуляция различает официальную структуру, фактическую практику и власть, опосредованную цифровой системой, хотя ее применение зависит от доступа к данным, полноты записей, конфиденциальности и исследовательской этики. Количественные показатели также нуждаются в процессном контексте: доля утвержденных центром решений не равна доле реально контролируемых, если правила заранее встроены в систему; поэтому ее следует дополнять временем согласования, числом изменений, частотой ручного вмешательства и отмены алгоритмических рекомендаций. Для теоретического обзора эти направления формируют проверяемые вопросы, а не заменяют эмпирическое исследование.

Заключение

Цифровая трансформация меняет прежде всего конфигурацию отдельных управленческих прав, а не общий уровень централизации предприятия. Центр или оператор платформы может удерживать данные, архитектуру и алгоритмические правила, тогда как операционные решения передаются бизнес-единицам и профессиональным командам. Одновременная концентрация правил и распределение действий поэтому является согласованной организационной комбинацией, а не противоречием. Этот вывод относится к теоретической модели, выведенной из литературы, и не означает одинаковую структуру для всех компаний.

Оценка такой структуры требует различать информационный контроль, установление правил, предложение и утверждение решений, исполнение и надзор. Распределение должно учитывать масштаб последствий, зависимость от локального знания, срочность и обратимость ошибок: системные и трудно исправимые решения требуют тесной

координации, а ситуативные и обратимые задачи — автономии исполнителей. Важно проверять не только формальное право, но и возможность реально изменить решение, оспорить алгоритмическую рекомендацию и принять ответственность за результат.

Универсального оптимального соотношения централизации и децентрализации нет. Результативность определяется согласованностью прав, информации и ответственности и способностью своевременно пересматривать их границы при изменении задач, рисков и технологий. Поэтому центральной задачей будущих исследований становится проверка того, как конкретные комбинации полномочий работают в разных отраслях и на разных стадиях цифровой трансформации. Выводы статьи являются теоретическим синтезом и требуют дальнейшей эмпирической проверки.

Литература

1. Аренков И. А., Смирнов С. А., Шарафутдинов Д. Р., Ябурова Д. В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 5. – С. 1711–1722.
2. Кириллова Е. А., Шендриков А. А. Динамические способности и организационная гибкость в контексте цифрового развития современных промышленных предприятий // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2024. – Т. 2, № 1 (53). – С. 87–99.
3. Кузина Г. П., Мозговой А. И., Крылов А. Н. Организация цифровой трансформации российских предприятий // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2020. – № 4 (26). – С. 69–82.
4. Кулагина А. В. Алгоритмическое управление, контроль и оценка работников: проблемы регулирования // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2024. – № 1. – С. 70–77.
5. Куликов В. И. Оценка централизации/децентрализации управления предприятием // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13, № 12. – С. 56–62.
6. Маркова В. Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. – 2019. – № 5 (539). – С. 106–123.
7. Терентьева Т. Б. Цифровизация адаптивных организационных структур в рамках перехода к концепции «цифрового предприятия» // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 159–171.
8. Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. – 2020. – Т. 32, № 1. – С. 30–54.

Balancing centralization and decentralization in corporate management in the digital transformation era: theoretical approaches, mechanisms, limitations, and research prospects

Yin Keqi
RUDN University named after Patrice Lumumba

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines how managerial authority is distributed among corporate headquarters, business units, expert teams, ecosystem participants, and algorithmic systems during digital transformation. It explains how digital technologies reshape the relationship between centralization and decentralization in managerial decision-making.

Using an integrative literature review, comparative analysis, and conceptual synthesis, the study brings together organizational design, contingency theory, organizational information processing, organizational economics, decision-rights theory, dynamic capabilities, and digital governance. The literature indicates that digitalization strengthens central coordination, monitoring, and risk control while increasing the value of local autonomy as market feedback accelerates, tasks become more complex, and knowledge is dispersed.

Six mechanisms are identified: information transparency, standardization, platformization, algorithmization, market response, and organizational boundary expansion. The review also reveals gaps in measuring composite authority structures, distinguishing authority types, explaining platform and algorithmic control, tracing dynamic reassignment of rights, and defining contextual boundaries. Directions for future research are proposed.

Keywords: organizational management, centralization, decentralization, digital transformation, delegation of management authority, digital governance, algorithmic governance.

References

1. Arenkov I. A., Smirnov S. A., Sharafutdinov D. R., Yaburova D. V. Transformation of the enterprise management system during the transition to the digital economy // Russian Entrepreneurship. – 2018. – Vol. 19, No. 5. – P. 1711–1722.
2. Kirillova E. A., Shendrikov A. A. Dynamic capabilities and organizational flexibility in the context of the digital development of modern industrial enterprises // Bulletin of the V. N. Tatishchev Volga State University. – 2024. – Vol. 2, No. 1 (53). – P. 87–99.
3. Kuzina G. P., Mozgovoy A. I., Krylov A. N. Organization of digital transformation in Russian enterprises // Bulletin of Moscow City University (MGPU). Series: Economics. – 2020. – No. 4 (26). – P. 69–82.
4. Kulagina A. V. Algorithmic management, monitoring, and evaluation of employees: regulatory issues // Bulletin of the N. I. Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. – 2024. – No. 1. – P. 70–77.
5. Kulikov V. I. Assessment of enterprise management centralization/decentralization // Russian Entrepreneurship. – 2012. – Vol. 13, No. 12. – P. 56–62.
6. Markova V. D. Platform business models: approaches to creation // ECO. – 2019. – No. 5 (539). – P. 106–123. 7. Terentyeva T. B. Digitalization of adaptive organizational structures within the transition to the "digital enterprise" concept // Progressive Economy. – 2024. – No. 6. – P. 159–171.
8. Shevchuk A. V. From factory to platform: autonomy and control in the digital economy // Sociology of Power. – 2020. – Vol. 32, No. 1. – P. 30–54.