

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(1\)-150-161](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(1)-150-161)

EDN: JUXDSP



## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ДИНАМИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

© Гимранов Р.Д., Лугачев М.И., 2026

*Гимранов Ринат Дамирович*, кандидат экономических наук, начальник управления информационных технологий ПАО «Сургутнефтегаз», Сургут, Россия;

ORCID: 0000-0002-9928-8416; eLibrary SPIN: 4401-5508; gimranov\_rd@mail.ru

*Лугачев Михаил Иванович*, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

ORCID: 0000-0002-6871-3328; eLibrary SPIN: 9273-3003; mlugachev@gmail.com

Статья поступила: 04.06.2025, принята к печати: 03.02.2026

### *Оригинальная статья*

**Аннотация.** Статья предлагает подход к интерпретации понятий «цифровизация», «цифровая трансформация». В ней рассмотрены актуальные процессы, которые во многом определяют эти понятия, — менеджмент в среде быстро меняющихся условий деятельности предприятий, характерной для осуществляемой цифровой трансформации. Описывается эволюция концепций управления предприятием от ресурсной Д. Барни и М. Портера (RBV, Resource Based View) до концепции возможностей (CBV, Capability Based View) Д. Тиса. Обсуждается подход на основе динамических способностей. Отмечается растущая потребность в современных моделях управления предприятием и недостаточное для практического использования предложение. Предлагается подход динамического менеджмента на базе исследований динамических способностей предприятия и микрооснований сотрудников и менеджеров — свойств, наличие которых способствует успешному функционированию в турбулентных условиях. Описываются характерные черты данного подхода, необходимые для реализации цифровой трансформации предприятия.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, динамический менеджмент, динамические способности, искусственный интеллект.

**Классификация JEL:** O33, O38.

**Для цитирования:** Гимранов Р.Д., Лугачев М.И. (2026). Цифровая трансформация и динамический менеджмент // Экономическая наука современной России. Т. 29. № 1. С. 150–161. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(1\)-150-161](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(1)-150-161). EDN: JUXDSP

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(1\)-150-161](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(1)-150-161)



EDN: JUXDSP

## DIGITAL TRANSFORMATION AND DYNAMIC MANAGEMENT

© Gimranov R.D., Lugachev M.I., 2026

*Rinat D. Gimranov*, Cand. Sci. (Economic), head of the Information Technology Department of PJSC “Surgutneftegaz”, Surgut, Russia;

ORCID: 0000-0002-9928-8416; eLibrary SPIN: 4401-5508; gimranov\_rd@mail.ru

*Mikhail I. Lugachev*, Dr. Sci. (Economic), professor, scientific director of the Department of Economic Informatics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia;

ORCID: 0000-0002-6871-3328; eLibrary SPIN: 9273-3003; mlugachev@gmail.com

Received: 04/06/2025, Accepted: 03/02/2026

### *Original article*

**Abstract.** The article offers an approach to the interpretation of the concepts of “digitalization” and “digital transformation”. It examines the current processes that largely define these concepts — management in an environment of rapidly changing business conditions typical of ongoing digital transformation. The evolution of enterprise management concepts is described from the resource-based J. Barney and M. Porter (RBV, Resource Based View) to the concept of capabilities/abilities (CBV, Capability Based View) by D. Teece. An approach based on dynamic abilities is discussed. There is a growing need for modern enterprise management models and insufficient supply for practical use. The possible development of the concept is considered, an approach of dynamic management based on research on the dynamic abilities of the enterprise is proposed and micro-foundations of employees and managers — properties, the presence of which contributes to successful operation in turbulent conditions. The characteristic features of this approach necessary for the successful implementation of the digital transformation of the enterprise are described.

**Keywords:** digital transformation, dynamic management, dynamic abilities, artificial intelligence.

**Classification JEL:** O33, O38.

**For reference:** Gimranov R.D., Lugachev M.I. Digital transformation and dynamic management. *Economics of Contemporary Russia*, 2026;29(1):150–161. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(1\)-150-161](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(1)-150-161). EDN: JUXDSP

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня мир переживает очень сложный период политического и экономического развития. При этом стремительное развитие и распространение информационных технологий, в том числе и искусственного интеллекта, — глубоко влияет на происходящие процессы во всех слоях и уровнях социальной и экономической жизни. Революционное развитие ИТ приводит к необходимым процессам цифровой трансформации, охватывающей все сферы деятельности людей, организаций, бизнеса. Ожидания результатов цифровой трансформации — повсеместно высокие, но реальная отдача не всегда им соответствует. И если успехи легко объяснить конкретными примерами впечатляющих экономических успехов развития цифровых гигантов, то наблюдаемые неудачи требуют серьезного исследования. Нобелевский лауреат Р. Солоу еще в 1987 г. озадачил исследователей своим утверждением: «То, что каждый воспринимал как технологическую революцию и радикальное изменение в нашей производственной жизни, сопровождалась везде, включая Японию, замедлением роста производительности труда, а не ростом. Вы можете увидеть компьютерный век везде, но не в статистике производительности» (Solow, 1987). Эта фраза вошла в историю как парадокс Солоу, и ее до сих пор активно обсуждают в экономической науке.

Парадокс Солоу продолжает жить, что отмечают современные исследователи эффективности информационных технологий (Schweikl, Obermaier, 2019; Скрипкин, 2025). Есть много примеров того, что сегодня и искусственный интеллект не доказал своей универсальной эффективности: еще один нобелевский лауреат, профессор Массачусетского технологического института Д. Асемоглу в своем докладе в мае 2025 г. на основании исследований и расчетов объяснил, почему искусственный интеллект может автоматизировать только 5% задач и увеличить мировой ВВП всего на 1% в течение следующего десятилетия (Acemoglu, 2025).

Одной из основных причин неэффективности технологий исследователи называют недостатками менеджмента, которые не поспевают за темпами развития цифровизации.

Например, Д. Тис отмечал: «То, как, по нашему мнению, все организовано, больше не соответствует действительности» (Teese, 2023).

Сегодня насущная потребность в развитии методов управления, их синхронизации с быстро меняющимися условиями существует у предприятий, организаций, экосистем, всего общества. Появившаяся в конце XX в. концепция динамических способностей (dynamic capabilities), сформу-

лированная Д. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэн, четко вписывается в канву стремительной динамики деятельности и позволяет формулировать новые подходы к менеджменту. Она также позволяет точнее реагировать на происходящие изменения. Интересно отметить, что данная проблема в это же время была предметом активного внимания и российских специалистов (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997).

Развитие ситуации и сегодня находится в зоне постоянного внимания российских академических коллективов (Клейнер, 2025).

Известный слоган Ст. Джобса «Развивайся или умри» приобрел особую актуальность в наши дни, породив вопрос: «Как развиваться?».

Опыт последних лет давал наглядные примеры того, что существующие подходы к менеджменту устарели. При этом в динамике развития менеджмента появляются черты, требующие особого внимания. Развитие всегда предполагает изменения, осуществление которых способствуют достижению новых целей. Естественно, рассматривать этот процесс как положительный, приводящий к повышению конкурентоспособности, производительности, экономической эффективности и пр. Но при жестких обстоятельствах технологических ограничений в рамках санкций развитие может происходить и без положительной динамики. В этих условиях существующие модели управления оказываются малоприменимыми, поэтому обновление их арсенала становится актуальной задачей.

Беспокойство состоянием арсенала инструментов стало проявляться с интенсификацией процессов технологических изменений на рубеже веков. Некоторые публикации имели алармистский характер, например, статья О.С. Виханского «Менеджмент мертв. Следующий — маркетинг», вышедшая в 2005 г. (Виханский, 2005). Утверждая, что долгосрочное планирование становится мифом и не имеет смысла, автор делает вывод о гибели традиционных схем стратегического менеджмента и маркетинга. При этом из контекста видно, что речь идет о заграничных моделях. Здесь напрашивается законный вопрос: «А существовал ли вообще такой менеджмент в российской реальности»? Немногочисленные публикации описывали «Русскую модель управления» (Прохоров, 2002), «Три модели русского менеджмента» (Хруцкий, 2005; Макаренко, 2014), но в либеральном контексте академического менеджмента эти идеи не нашли признания или развития. По прошествии 20 с лишним лет ситуация в менеджменте России, мягко говоря, не стала понятнее. В очередной работе О.С. Виханский (Виханский, 2025) предлагает более мягкую формулировку динамики менеджмента — уже в терминах жизненного цикла: от зарождения

до умирания концепций. В анализе выделяемых им периодов промышленных революций мы видим обеспокоенность неопределенностью положения менеджмента на современном этапе. В завершении автор решается на новый прогноз: «Роботы будут управлять компаниями» (Виханский, 2025). Рассматривая этот прогноз как ответ на призыв Джебса, возникает вопрос, имеется в виду такой вариант развития, или — это уже окончательная смерть менеджмента, предсказанная автором ранее.

Российская экономика и ее предприятия сейчас находятся в реальном положении, когда готовых управленческих моделей не существует, университетские учебники по менеджменту, написанные по заграничным образцам, безнадежно устарели, и нам предстоит искать новые, собственные решения. Причиной этого положения является не только кризис мирового менеджмента, но и конкретные обстоятельства жестких ограничений разнообразной природы, повлиявших на процессы принятия решений. Нужны новые подходы и методы, и мы сконцентрируем их поиск на уровне предприятия, основываясь на концепции динамических способностей. Целью исследования является формирование нового подхода к управлению предприятием, наиболее соответствующего турбулентным условиям функционирования и предполагающего инновационные и дискреционные методы принятия решений. Необходимость такого поиска диктуется сегодняшними задачами цифровой трансформации.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Реальные процессы цифровой трансформации привлекли активное внимание академической и научной общественности России, породив в дискуссиях множество определений и толкований (Прохоров, Коник, 2019; Абдрахманова и др., 2022).

Западные исследователи единогласно определяют цифровую трансформацию как путь повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Например, в статье (Verhoef et al., 2021) авторы описывают цифровую трансформацию как: «изменение того, как фирма использует цифровые технологии для разработки новой цифровой бизнес-модели, которая помогает создавать и присваивать больше ценности для фирмы». А Д. Лиу с соавторами (Liu, Chen, Chou, 2011) подчеркивает, что «цифровая трансформация осуществляется для достижения конкурентного преимущества».

Нам же здесь важно уточнить цели цифровой трансформации в условиях российской подсанкционной экономики. В обстоятельствах санкций возникает единая цель, имеющая безусловный приоритет над остальными: сохранение непрерывного

и эффективного функционирования предприятия. Выживание бизнеса, построенного на платформе высоких технологий в условиях ограничений на миграцию технологий, — задача новая, и она требует новых управленческих решений.

Прежде всего, договоримся о понятиях.

Особой целью цифровой трансформации может быть обеспечение полноты и непрерывности функционирования экосистемы, что — если того потребует управленческая ситуация, — может быть обеспечено, даже в ущерб экономической эффективности.

Отметим особо интересную точку зрения Дэйва Сноудена, создателя фреймворка *Supefin*<sup>1</sup>, используемого для содействия принятию решений. Создание фреймворка относится к 1999 г., когда автор работал в IBM Global Services и представлял его как «устройство для создания смыслов». Дэйв Сноуден напоминает<sup>2</sup>, что корни цифровой трансформации лежат в 1980-х гг., — периоде проникновения цифровых ЭВМ в бизнес. Тогда для воплощения новых технологических возможностей потребовался реинжиниринг. Этот подход получил развитие, и предприятия, создав свои «сквозные внутренние сети». Сегодня бизнес приступил к формированию «сетей здравого смысла (*human sense networks*)», которые позволяют вовлекать весь персонал предприятия в процесс поддержки принятия решений в режиме реального времени.

В настоящее время можно выделить три типа процессов внедрения цифровой трансформации на российских предприятиях.

1. *Плановая*. По существу, это — деятельность, направленная на реализацию планов развития бизнеса и сопряженных с этими технологическими и организационными изменениями. В управленческой ситуации здесь нет ничего необычного, и трансформация может быть реализована на основе имеющихся рутинных решений компании.

2. *Вынужденная*. Происходит от необходимости внести изменения в архитектуру предприятия под влиянием появившейся инновации — технологической, организационной или материальной. В любом случае причина трансформации определена, например, ею может быть появление удобных инструментов искусственного интеллекта — и цифровая трансформация сводится к успешному встраиванию инновации в бизнес-процессы и организационные практики. Управленческая ситуация

<sup>1</sup> Система, помогающая принимать решения при коллективных обсуждениях, особенно когда необходимо учитывать сложные аспекты проблемы (ситуации).

<sup>2</sup> Сноуден Д. (2021). Вебинар о цифровой трансформации. 28 июня 2021 г. URL: <https://www.agile42.com/en/blog/dave-snowden-webinar-digital-transformation>

в этом случае может быть сложной, но разрешимой за счет имеющихся ресурсов, которые могут быть пополнены инновационными решениями.

3. *Обязательная.* Необходимость такой трансформации возникает под воздействием внешних сил, имеющих непреодолимое действие, каковыми являются, например, санкции недружественных стран, запрещающие использование уже действующих на предприятиях импортных информационных систем. Проблема перехода на отечественные технологии, безусловно, сложная, она усугубляет управленческую ситуацию неопределенности. Как, например, ответить на актуальный сегодня вопрос: какими из отечественных разработок можно заменить успешно работающую на крупном промышленном предприятии десятки лет информационную систему (цифровую платформу) ERP SAP? В России нет собственных ИС, близких по масштабу и функциональности. Можно собрать все имеющиеся ИС и попробовать их интегрировать в надежде на синергетический эффект. Но даже если бы это было технологически возможно, синергетического эффекта в данной управленческой ситуации явно недостаточно, поскольку он позволил бы воспроизвести улучшенный прежний вариант решения проблемы цифровизации, а ситуация требует *эмерджентного решения* — такого, которое ранее еще не встречалось. Чтобы сделать возможным такое решение, нужно сформировать условия для его появления. Такие условия должны существовать в рамках цифрового предприятия, где их проявление можно увидеть в существовании и развитии *динамических способностей* — необходимого ресурса для появления эмерджентных решений.

В контексте наших исследований *цифровая трансформация* — процесс приведения архитектуры предприятия или экосистемы в соответствие имеющимся, появляющимся и исчезающим возможностями — ресурсными, интеллектуальными и организационными — для обеспечения непрерывного функционирования и экономического развития.

Успешность работы фирм и предприятий в условиях цифровой трансформации зависит от их способности сохранять устойчивое развитие: своевременно адаптироваться к происходящим во внешней среде изменениям; формировать собственные новые навыки и компетенции; расширять, изменять и реструктурировать доступные ресурсы разных видов. Такие способности называются динамическими, и нам полезно рассмотреть их влияние в совокупности с другими свойствами предприятия (Гимранов, Лугачев, Тамбовцев, 2023).

Во многом успех предприятия в этих условиях определяется тремя группами факторов: внутрен-

ними и внешними компетенциями, а также динамическими способностями.

## ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

К внутренним и внешним компетенциям компании следует относить только такие факторы, которые долговременно обеспечивают устойчивое функционирование и развитие и формируют ее конкурентные преимущества. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный опыт работы, имеющий успешное подтверждение на протяжении интервала времени. Например, к внутренним компетенциям можно отнести следующие:

- технологические производственные процессы, принятые организационные практики, способы сохранения конкурентоспособности;
  - технологии управления: управление проектами, управление качеством, мотивация персонала, применяемые корпоративные информационные системы;
  - высококвалифицированный персонал.
- К внешним компетенциям относятся:
- организация связей с поставщиками и потребителями;
  - возможности представления своих интересов в государственных органах;
  - финансовые возможности: наличие устойчивых связей с банками, заказчиками и инвесторами.

Использование описанных выше компетенций предприятием может иметь свою историю, традиции и даже необходимую регламентацию. В этом случае обретенные навыки, умения и знания можно назвать рутинными способностями, которые вбирают в себя способы управления фирмой, характерные для ее «привычного образа жизни».

*Динамические способности* (dynamic capabilities) — «возможности фирмы создавать интеграции, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции в ответ на быстрые изменения среды» (Teese et al., 1997).

В.Л. Тамбовцев (Тамбовцев, 2010) предложил следующее определение динамических способностей на микроуровне. Динамические способности — способности работников и менеджеров организации регулярно взаимодействовать так, чтобы в результате этого взаимодействия обеспечивалась адаптация организации к новым (как неожиданным, так и предвосхищаемым, ожидаемым) условиям ее работы за счет изменения сложившихся рутин и организационных способностей, а также состава ресурсной базы организации.

Эта характеристика динамических способностей обращает внимание на два важных аспекта:

- динамические способности на уровне организации возникают именно в результате взаимодействия ее сотрудников, что фокусирует наше внимание на механизмах координации и интеграции способностей работников в согласованные, регулярно осуществимые действия;

- динамические способности должны обеспечивать успешную адаптацию к новым (как неожиданным, так и предвосхищаемым, ожидаемым) условиям.

Естественно, что в работе организации могут возникать ситуации, когда требуется применять нестандартные решения — для их подготовки и применения требуются именно динамические способности. Цифровая трансформация — очевидный источник необходимых изменений и среди них не обязательно все будут ожидаемыми. Динамические способности особенно ценны, когда имеющиеся в арсенале управления предприятием компетенции оказываются недостаточными и требуется их срочное обновление. Это возможности активно обсуждают исследователи (Ellström et al., 2022; Warner, Wäger, 2019).

Напомним, что динамические способности фирмы выражаются в совокупности трех основных процессов: понимание (sensing), овладение (seizing), и реконфигурация (или координация, orchestrating) способностей и ресурсов фирмы, которые способны продемонстрировать ее представители. Первый процесс относится к поиску и осознанию возникающих угроз и возможностей, второй — к формированию программы (или плана) действий по реализации возможностей или преодолению угроз, а третий — к перераспределению ресурсов и способностей фирмы в соответствии с намеченной программой.

Например, появление коммерческого информационного продукта Chat GPT пробудило в университетской среде повышенный интерес к старому доброму искусственному интеллекту, в основном, из-за опасности разрушения привычной организации и содержания учебного процесса. При этом, по прошествии времени, стало понятно, что заинтересовали больше опасности чем возможности. При этом стало очевидным, что ИИ может потребовать проведения цифровой трансформации всей образовательной среды вуза.

Интересное наблюдение содержится в цитированном выше выступлении Д. Сноудена (Сноуден, 2021) в программе Agile42. Он дискутирует с теми исследователями, которые рассматривают цифровизацию как «одноразовую трансформацию». Интересно утверждение Д. Сноудена о том, что цифровая трансформация имеет дело с «возможным-возможным»: «Люди путают близкое возможное с «возможным-возможным». Они за-

бывают о действительно возможном. «Возможно-возможное» — развивающийся ландшафт. Это не то, что находится рядом с нами. Это также и то, что является следующим возможным состоянием для правильного использования применяемых усилий»<sup>3</sup>. Таким образом, Д. Сноуден предлагает отказаться от рутинных и искать неочевидных инновационных решений при цифровой трансформации. При этом он советует бережно относиться к собственному опыту компании, который может предлагать новые решения, используя и уже известные технологии.

Серьезное внимание привлекают движущие силы цифровой трансформации. Достаточно общим мнением является включение в состав основных движущих сил трех компонентов: стратегия компании, ожиданий клиентов и искусственного интеллекта (Colom, 2019).

Начало трансформационных процессов должно исходить от носителей стратегии — руководителей компании — прежде всего, им важно понимать происходящие и чувствовать грядущие изменения в своей сфере деятельности. В логике концепции динамических способностей это означает, что осмысление этих изменений для формирования новых подходов к инновациям — для понимания того, как действовать дальше в новых условиях, — возможно с использованием динамических способностей, открывающих новые возможности. По существу, это и есть путь цифровой трансформации.

## ДИНАМИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Для уточнения понятия «динамический менеджмент», вспомним, что у каждого действующего предприятия существуют инструменты, для выполнения привычных задач планирования и управления.

*Планирование* определяет цели, стратегии их достижения и задает экономические показатели, соответствующие целям развития предприятия.

При высокой неустойчивости условий функционирования предприятия стратегическое планирование обретает новые формы, когда плановый период сокращается, его величина может быть переменной и т.п., а вместо достижения стратегических рубежей, актуальным становится сохранение правильного направления движения.

<sup>3</sup> Дословно: “People confuse the adjacent possible with the adjacent, adjacent. They forget the possible. Adjacent possible is an evolutionary landscape. It’s not what’s next to us. It’s also what’s the next feasible state for the right energy input” (Сноуден, 2021).

*Традиционный менеджмент* предназначен для организации выполнения стратегических установок и достижения намеченных целей, *используя запланированные ресурсы*. Развитию этого направления способствовал ресурсный подход (resource based view, RBV), в формирование которого внесли свой вклад Дж. Барней и М. Портер (Barney, 1991; Porter, 1985). Этот подход предполагает, что конкурентное преимущество может быть получено путем накопления и использования нужных ресурсов. При этом особо выделяются «правильные ресурсы» — ценные, редкие, неповторимые и незаменимые (value, rareness, imitability, non-substitutability, VRIN).

*Подход «от возможностей»* (capability based view, CBV) — концепция, сформулированная в 2000-е гг. Д. Тисом (Teese, 2016). Она возникла из стратегического менеджмента и основывается на утверждении, что для получения конкурентного преимущества организации должны сосредоточиться на новых возможностях и способностях к изменениям в условиях доступных ресурсов.

Условия цифровой трансформации требуют от работников предприятия и менеджеров проявления динамических способностей, что способствует появлению в организации новой управленческой формы, которую Д. Тис в 2016 г. назвал «*предпринимательский менеджмент*». Д. Тис сформулировал ключевые свойства предпринимательского менеджмента, ориентированные на способность организации распознавать новые рыночные возможности, овладевать ими через изменения в деятельности и трансформировать бизнес-модель в условиях постоянных изменений внешней среды и технологического прогресса. В частности, он выделял следующие свойства:

1) фокус не только на имеющихся ресурсах, но в первую очередь на возможностях изменений и адаптации;

2) способность организации интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции;

3) управление процессами осознания новых возможностей (sensing), их реализации (см. выше — «захват») (seizing) и трансформации организационных структур и ресурсов (reconfiguring).

*Предпринимательский менеджмент* трактуется как совокупность управленческих практик в компании, нацеленных на реализацию возможностей, а не только на использование имеющихся ресурсов? — для достижения конкурентного преимущества (Teese, 2016).

В современных условиях санкционной экономики, определение приоритетных направлений развития предприятия может выявить предпочтительные *сохранения непрерывности* функционирования

достижению конкурентного преимущества, что дает основание для рассмотрения новой концепции управления.

*Динамический менеджмент* (ДМ) можно интерпретировать, как управленческую концепцию, основанную на динамических способностях и направленную на обеспечение непрерывного развития и достижения намеченных целей, исходя из существующих, появляющихся и исчезающих возможностей.

Появление динамического менеджмента отвечает на запрос предприятий на новые подходы и способы управления предприятием в условиях высокой технологической, организационной и ресурсной неопределенности, которая реально ощущается, например, в процессах импортозамещения. По-видимому, для таких условий не существует принципиальной возможности сформулировать четкий план действий, но можно описать среду профессиональной и управленческой деятельности, в которой вынужденная цифровая трансформация может осуществляться более успешно.

Динамический менеджмент может служить концептуальной основой для формирования на предприятии гибкой управленческой политики — формирования базовой системы принципов, которые способны служить ориентирами при организации управления в условиях высокой неопределенности функционирования.

Сегодня существуют известные методы, которые рекомендуется использовать в условиях высокой волатильности. Например, «гибкое управление» (agile (подвижный) management), методологии Scrum, Kanban, хорошо зарекомендовавшие себя в процессах управления проектами и разработки продуктов. Однако быстрые изменения управленческой ситуации, оправдывающие обращение к динамическому менеджменту, не всегда позволяют описать параметры проекта и сформулировать четкие цели, необходимые для применения этих методов.

Можно сформулировать три основных принципа политики динамического менеджмента.

*Адаптивность*. Организация готова к быстрым изменениям внешних условий и внутренних возможностей развития. Такая готовность основана на гибкости организационной структуры организации и творчестве работников, их способности принимать нетривиальные решения. Такие нетривиальные решения могут быть как инновационными, так и основываться на хорошо зарекомендовавших себя в прошлой практике подходах. Большую роль здесь играет корпоративная культура принятия решений, при которой сотрудники обмениваются мнениями и предлагают изменения, позволяющие выявить и описать проблемную ситуацию, чтобы

позже предложить решение. Можно отметить, что исследования становятся привычным инструментом подготовки решений.

*Целостность.* Политика динамического менеджмента основывается на системном подходе и включает интеграцию всех функций и подразделений компании, чтобы обеспечить слаженную работу и обмен информацией.

*Развитие интеллектуального капитала.* Важной частью динамического менеджмента является инвестирование в обучение и развитие сотрудников, формирование гибкой организационной структуры компании и развитие сети взаимоотношений внутри экосистемы.

В рамках сформулированных принципов, следуя подходу Д. Тиса в случае предпринимательского менеджмента, можно выделить некоторые наиболее важные свойства динамического менеджмента.

1. *Отношение к конкуренции.* Динамический менеджмент предполагает гибкий формат взаимодействия с акторами рынка: альянсы — наряду с конкуренцией. Альянсы предполагают кооперацию и координацию совместных действий.

Сложность реальных условий приводит к пониманию недостаточности мотивов конкуренции и выгоды при организации транзакций. Глобальный рынок ИТ уже давно демонстрирует примеры эффективного объединения усилий компании при сохранении конкуренции между ними для решения проблем общего характера. Хорошей иллюстрацией такого стратегического решения является создание «Альянса за открытые медиа» (Alliance for open media, AOM). Этот альянс крупных технологических компаний — конкурентов Google, Microsoft, Amazon, Netflix и Mozilla Corporation с 2016 г. использует совместные стандарты для эффективной работы с мультимедийным контентом.

Международные ИТ-гиганты SAP и Microsoft заключили стратегическое партнерство, позволяющее интегрировать системы ERP от SAP с облачными сервисами Microsoft Azure от Microsoft. Это сотрудничество создало синергию, и при этом каждая компания продолжала конкурировать с другими игроками в своих сегментах.

Российская действительность стимулирует объединение акторов, заинтересованных в решении проблем цифровой трансформации в жестких условиях санкций, в профессиональные альянсы для поиска приемлемых решений. Примером такого интеллектуального альянса может служить научно-практическая конференция «ИТ-суверенитет: мифы и реальность» (ИТСМИР, ITSMIR), объединяющая ведущих специалистов различных отраслей для обсуждения путей импортозамещения ERP-систем крупных промышленных предприя-

тий, в том числе и находящихся с ними в жесткой конкуренции.

Конкуренция существует и внутри предприятия, как между отдельными подразделениями, так и менеджерами. Целью внутренней конкуренции является не материальная выгода, а влияние, позволяющее проводить в жизнь определенные решения. Конкуренция за влияние обостряется в период турбулентности, когда возрастают риски и цена ошибочных решений. В этих условиях заключение альянса между бывшими конкурентами может стать особенно плодотворным.

2. *Структурная динамика.* Появление на предприятии новых организационных структур, призванных управлять процессами динамического менеджмента при цифровой трансформации.

В условиях быстрых изменений, грозящих тяжелыми последствиями, динамический менеджмент обеспечивает лучшую готовность принимать решения путем правильной организации и реорганизации управленческих структур. Наличие центров компетенций — реальных и виртуальных — по актуальным для предприятия направлениям (как технологическим, так и предпринимательским) позволяет оперативно сконцентрировать знания, умения и навыки для решения первостепенных задач компании в сложной ситуации. Такие центры помогают поддерживать лучшие практики и создавать новые, а также обеспечивают экспертизу для других подразделений.

Примером могут служить стартапы внутри организации. Крупные корпорации могут создавать внутренние стартапы, которые работают автономно и пользуются свободой в принятии решений. Это позволяет им быстро тестировать идеи и внедрять инновации в более гибком формате.

При этом изменения могут приводить не только к новым формам, но и возобновлять «давно забытое старое», если оно пригодно для решения проблемы. Российские исследователи стали проявлять интерес к концепции амбидекстрии (ambidexterity), или двуединства, модели управления развитием компаний — сосуществования в компании двух организационных культур, поддерживающих операционную эффективность и инновационное развитие (Катькало, 2023).

3. *Инновационные роли.* В работе предприятия видна новая роль сотрудников и менеджеров: они являются не только исполнителями принятых решений, но проявляют и творчество, участвуя в инициировании научных исследований, в принятии инвестиционных решений, изменении бизнес-модели.

В то же время их инновационная роль может состоять в способности переходить к необходимым старым, ручным способам управления.

4. *Экономическая эффективность.* Предприятие, применяющее динамический менеджмент, отдает приоритет повышению результативности и устойчивости, а не экономичности (оптимизации соотношения затрат и результатов). Это позволяет создать баланс между быстрым достижением конкретных целей и созданием прочного фундамента для обеспечения непрерывности функционирования и долгосрочного успеха за счет системного подхода, объединяющего технологические инновации, изменения в бизнес-процессах и развитие человеческого капитала.

Другим результатом являются долгосрочные выгоды в виде усиления бренда, и повышения и расширения лояльности клиентов, даже если такие меры могут быть экономически затратными в краткосрочной перспективе.

5. *Результативность и устойчивость.* Приоритет повышению результативности и устойчивости хорошо виден по отношению к развитию сотрудников: динамический менеджмент требует инвестиций значительных средств в обучение и развитие сотрудников предприятия, чтобы повысить производительность и обеспечить удержание кадров. Вместо жесткой оптимизации расходов на персонал (экономии на R-расходах) компания делает упор на создание сильной корпоративной культуры и бизнеса, готового адаптироваться к изменениям.

6. *Отношение к риску.* Главное внимание — рискам, а не прибыли. Ориентация менеджеров и сотрудников на минимизацию рисков перестает быть обязательной — поощряется поиск. Ошибки — нормальный признак творческой деятельности сотрудника в условиях динамического менеджмента.

Фокус смещается от пассивного предотвращения рисков к активному управлению изменениями. Такой маневр включает быструю адаптацию к новым ситуациям, управление неизбежными рисками и быстрое извлечение уроков из ошибок. Динамический менеджмент предполагает внедрение новых технологий и моделей бизнеса, а это требует экспериментирования и принятия определенного уровня риска. Некоторые эксперименты могут не увенчаться успехом, но опыт, полученный в результате этих неудач, ценен для дальнейшего развития.

7. *Планирование.* Традиционные методы активно дополняются ситуационным целеполаганием.

Ситуационное целеполагание в динамическом менеджменте — подход, который признает, что нет одного-единственного, «лучшего», способа определения целей для принятия решения. Вместо этого наилучший выбор определяется конкретной ситуацией в разнообразии факторов,

влияющих на реальные процессы организации, требующих инновационного или даже дискреционного решения.

В динамическом менеджменте для адаптации к быстро меняющимся условиям компании используют традиционные методы финансового планирования (например, бюджетирование) в сочетании со сценарным анализом для учета актуальных экономических условий. Это позволяет адаптировать финансовую службу к происходящим изменениям.

При планировании работы с кадрами динамический менеджмент, работающий, например, через регулярные оценки производительности, добавляет оценки целеполагания, позволяющие привлекать сотрудников к формулированию целей. Такой подход способствует повышению мотивации и влияет на рост производительности.

8. *Права собственности.* В процессе динамического менеджмента могут формироваться новые отношения с собственником. Для решения проблем в сложных ситуациях, для новых моделей бизнеса или привлечения венчурного капитала, осуществления процедур слияния и поглощения может потребоваться изменение форм собственности.

Для масштабирования и работы в международных юрисдикциях компании часто проводят реструктуризацию собственности, создавая пару. Одна форма создается для деятельности на российском рынке, другая — для зарубежных инвесторов. Например, тренд последних лет — разделение бизнеса для работы с такими «дружественными» юрисдикциями, как страны ЕАЭС, или АТР (Индия, Малайзия).

9. *Решения.* Динамический менеджмент характеризует активное использование инновационных и дискреционных решений.

Применение дискреционных решений оказывается объективно необходимым методом, применяемым в мировой практике в условиях быстрого прогресса информационных технологий из-за отставания процессов формирования адекватной правовой базы. При необходимой цифровой трансформации на предприятии меняется не только производственная и информационная инфраструктура, но и весь режим управления предприятием. Однако институциональная база, обеспечивающая эти процессы, не успевает за динамикой изменений. В результате необходимо появляются дискреционные решения — управленческие действия, принимаемые на усмотрение руководителей или должностных лиц в условиях отсутствия четких правил и регламентов.

Выдающиеся факты, которые могли бы проиллюстрировать процессы управления на основе дискреционных решений, дает история перемещения советских промышленных предприятий на Восток

страны в начале Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.

В современной России ведется напряженная работа, направленная на импортозамещение информационных систем и технологий. Одним из ключевых организационных вопросов является включение программного обеспечения в реестр доверенных российских разработок. Данный процесс зачастую сопряжен с дискреционным правом уполномоченных органов решать, соответствует ли продукт необходимым требованиям и может быть зарегистрирован без дополнительных согласований. Это позволяет оперативно адаптировать реестр и облегчить использование отечественного программного обеспечения компаниями и государственным структурами. Например, в атомной отрасли (холдинг «Росатом») за счет таких решений практически полностью заменено иностранное программное обеспечение на отечественное (Росатом, 2023).

Сегодняшняя ситуация в российской экономике требует внимательного отношения к историческому опыту принятия решений в чрезвычайных ситуациях национального масштаба. На этом пути полезными могут быть разрабатываемая концепция динамического менеджмента.

Перечисленные свойства служат ориентиром для трансформации управления в условиях высокой турбулентности, характерных для современной России. Конкретные шаги реализации такого подхода и обретения таких свойств определяются самим предприятием. Как отмечает Д. Тис: «Фреймворк подсказывает вам, о чем беспокоиться, а о чем не беспокоиться, и при этом дает вам регламент и ритм, необходимые для работы с динамическими способностями, чтобы добиться успеха» (Теезе, 2016).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая трансформация — необходимый и обязательный экономико-технологический феномен, служащий инструментом для формирования национального суверенитета и обеспечения безопасности функционирования отдельных предприятий. Цель цифровой трансформации — обеспече-

ние устойчивого развития предприятия в условиях высокой неопределенности.

Д. Сноуден (Сноуден, 2021) очень образно представил одну из главных целей цифровой трансформации: «формированию сетей здравого смысла (human sense networks)», которые позволяют вовлечь весь персонал предприятия в процесс поддержки принятия решений в режиме реального времени. Для нас это полезное замечание, поскольку оно акцентирует внимание на роль работников предприятий, в том числе и высокотехнологических, подчеркивая, что целью цифровой трансформации не может быть только безлюдное производство.

Концептуальной основой процессов преобразования служат динамические способности, программа развития которых является составной частью программы цифровой трансформации. Логическим итогом применения этой концепции является формирование нового подхода к алгоритмам управления предприятием — динамического менеджмента.

Динамический менеджмент на российских предприятиях предполагает повышение роли координации и кооперации, создание профессиональных альянсов при решении сложных проблем цифровой трансформации. Оно стимулирует гибкую реорганизацию управленческих структур и добавляет творчество в привычную роль сотрудников и менеджеров. Экономическая эффективность сохраняет свою важность, но приоритет отдается результативности и устойчивости. Отчетливым становится и отношение к развитию сотрудников: динамический менеджмент требует инвестиций значительных средств в обучение и развитие сотрудников предприятия, формированию интеллектуального капитала. Обновляются принципы планирования и правила выбора: создаются условия для дискреционных решений.

Динамический менеджмент пока не имеет законченной инструментальной формы, а реализующие его практики еще предстоит разработать. При этом создание универсальной дорожной карты вряд ли можно ожидать: жизнеспособность предприятия в сложных условиях может обеспечить только индивидуальный подход и его успех будет определяться активным использованием динамических способностей всех работников предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А. и др. (2022). Цифровая трансформация: ожидания и реальность / рук. авт. кол. П.Б. Рудник. Доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) Международной науч. конференции по проблемам развития экономики и общества. Мо-

сква, 2022. НИУ «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом «Высшая школа экономики».

Виханский О.С. (2005). Менеджмент мертв. Следующий — маркетинг // Секрет фирмы. Сто лучших статей за сто номеров. № 13 (100). Спец. вып. С. 393–395.

- Виханский О.С. (2025). Менеджмент: жизненный цикл // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. Т. 60. № 1. С. 82–106. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5
- Виханский О.С., Наумов А.И. (2022). Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М.
- Гимранов Р.Д., Лугачев М.И., Тамбовцев В.Л. (2023). Динамические способности управленческих подразделений большой компании // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). Т. 14. № 4. С. 31–47. DOI: 10.17835/2078-5429.2023.14.4.031-047
- Интеллектуальные технологии в микро- и мезоэкономике (2025): монография / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ИД «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА».
- Каткало В.С. (2023). Стратегия в эпоху турбулентности. Новости — Проект «Новое в менеджменте». М.: НИУ «Высшая школа экономики». URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/842944606.html>
- Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. (1997). Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика.
- Макаренко М.В. (2014). Менеджмент. Тенденции развития менеджмента: основные этапы. Научные школы и концепции управления. М.: Российский университет академии образования.
- Прохоров А., Коник Л. (2019). Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. Изд. 2-е, испр. и доп. М.: КомНьюс Групп. 368 с.
- Прохоров А.П. (2002). Русская модель управления. М.: Журнал Эксперт. 376 с.
- Росатом (2023). «Росатом» успеет перевести объекты критической информационной инфраструктуры на отечественные программно-аппаратные комплексы в срок // ComNews. 23.11.2023. URL: <https://www.comnews.ru/projects/import-substitution/news/230339>
- Скрипкин К.Г. (2025). Искусственный интеллект и «парадокс производительности 2.0» // Информационное общество. № (4). С. 52–59. URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/1454>
- Сноуден Д. (2021). Вебинар: Дэйв Сноуден о цифровой трансформации. 28 июня 2021 г. URL: <https://www.agile42.com/en/blog/dave-snowden-webinar-digital-transformation>
- Тамбовцев В.Л. (2010). Базовые понятия стратегического менеджмента: проблема микрооснований // Российский журнал менеджмента. Т. 8. № 4.
- Хруцкий В.Е. (2005). Три модели русского менеджмента // Психология и бизнес. 26.08. URL: <https://psycho.ru/library/1484>
- Acemoglu D. (2025). Nobel Laureate Busts the AI-Hype. MIT. Sloan Management Review. May 28. URL: <https://sloanreview.mit.edu/video/nobel-laureate-busts-the-ai-hype/>
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Colom K. (2019). The Driving Forces Behind Digital Transformation. ProcessMaker, July 3. URL: <https://www.processmaker.com/blog/the-driving-forces-behind-digital-transformation/>
- Ellström D., Holtström J. et al. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. Journal of Strategy and Management, vol. 15, iss. 2, pp. 271–286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Liu D.Y., Chen S.W., Chou T.C. (2011). Resource fit in digital transformation: lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. Management Decision, vol. 49, no. 10, pp. 1728–1742.
- Porter M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
- Schweikl S., Obermaier R. (2020). Lessons from three decades of IT productivity research: towards a better understanding of IT-induced productivity effects. Management Review Quarterly, no. 70, pp. 461–507. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00173-6>
- Solow R. (1987). We'd better watch out. The New York Times, 25 October. (“The New York Times” Book Review: Porter M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press).
- Teece D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the entrepreneurial firm. European Economic Review, vol. 86, pp. 202–216.
- Teece D.J. (2023). Digital Transformation Demands a Different Framework to Sense and Seize New Opportunities. PYMNTS, November 6, 2023. URL: <https://www.pymnts.com/connectedeconomy/2023/david-teece-dynamic-capabilities-digital-transformation-berkeley-research-group/>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen Amy. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, August, no. 18 (7), pp. 509–533.
- Verhoef P.C., Broekhuizen T. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, vol. 122, pp. 889–901.
- Warner K.S.R., Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, vol. 52, no. 3, pp. 326–349.

## REFERENCES

- Abdrakhmanova G.I., Vasilkovsky S.A. et al. (2022). Digital transformation: expectations and reality. Author's coll. head Rudnik P.B. Report to the XXIII Yasinsky (April) International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development. Moscow, NRU “Higher School of Economics”. Moscow: HSE University Publ. (In Russ.)
- Vikhansky, O.S. (2005). Management is dead. Next is marketing. The Firm's Secret. 100 Best Articles in 100 Issues, no. 13 (100), Special Iss., pp. 393–395. (In Russ.)
- Vikhanskiy O.S. (2025). Management: life cycle. Lomonosov Economics Journal, vol. 60, no. 1, pp. 82–106. (In Russ.) DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5

- Vikhansky, O.S., Naumov, A.I. (2022). *Management: a textbook. 6th ed., revised and expanded*. Moscow: INFRA-M. (In Russ.)
- Gimranov R.D., Lugachev M.I., Tambovtsev V.L. (2023). Dynamic abilities of management units in a large company. *Journal of Economic Regulation*, vol. 14, no. 4, pp. 31–47. (In Russ.) DOI: 10.17835/2078-5429.2023.14.4.031-047
- Intelligent technologies in micro- and mesoeconomics* (2025): monograph. Ed. by G.B. Kleiner, Moscow: Nauchnaya Biblioteka Publishing House. (In Russ.)
- Kat'kalo V.S. (2023). Strategy in the era of turbulence. *News — New in management project*. Moscow: Higher School of Economics. (In Russ.) URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/842944606.html>
- Kleiner G.B., Tambovtsev V.L., Kachalov P.M. (1997). *Enterprise in an unstable economic environment: risks, strategies, and security*. Moscow: Ekonomika. (In Russ.)
- Makarenko M.V. (2014). Management. Trends in management development: main stages. *Scientific schools and management concepts*. Moscow: Russian University of the Academy of Education. (In Russ.)
- Prokhorov A., Konik L. (2019). Digital Transformation. *Analysis, trends, and global experience*. 2nd ed. Moscow: ComNews Group. 368 p. (In Russ.)
- Prokhorov A.P. (2002). *The Russian Management Model*. Moscow: Expert Magazine. 376 p. (In Russ.)
- Rosatom (2023). Rosatom will be able to transfer critical information infrastructure facilities to domestic software and hardware systems on time. *ComNews*. 23.11.2023. URL: <https://www.comnews.ru/projects/import-substitution/news/230339>
- Skripkin K.G. (2025). Artificial intelligence and the “productivity paradox 2.0”. *Information Society*, no. 4, pp. 52–59. (In Russ.) URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/1454>
- Snowden D. (2021). *Webinar: Dave Snowden on digital transformation*. June 28. (In Russ.) URL: <https://www.agile42.com/en/blog/dave-snowden-webinar-digital-transformation>
- Tambovtsev V.L. (2010). Basic concepts of strategic management: the problem of micro-foundations. *Russian Journal of Management*, vol. 8, No. 4. (In Russ.)
- Khrutsky V.E. (2005). Three models of Russian management. *Psychology and Business*, 26.08. (In Russ.) URL: <https://psycho.ru/library/1484>
- Acemoglu D. (2025). Nobel Laureate Busts the AI-Hype. *MIT. Sloan Management Review*. May 28. URL: <https://sloanreview.mit.edu/video/nobel-laureate-busts-the-ai-hype/>
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Colom K. (2019). The driving forces behind digital transformation. *ProcessMaker*, July 3. URL: <https://www.processmaker.com/blog/the-driving-forces-behind-digital-transformation/>
- Ellström D., Holtström J. et al. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, vol. 15, iss. 2, pp. 271–286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Liu D.Y., Chen S.W., Chou T.C. (2011). Resource fit in digital transformation: lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, vol. 49, no. 10, pp. 1728–1742.
- Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Schweikl S., Obermaier R. (2020). Lessons from three decades of IT productivity research: towards a better understanding of IT-induced productivity effects. *Management Review Quarterly*, no. 70, pp. 461–507. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00173-6>
- Solow R. (1987). We'd better watch out. *The New York Times*, 25 October. (“The New York Times” Book Review: Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press).
- Teece D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the entrepreneurial firm. *European Economic Review*, vol. 86, pp. 202–216.
- Teece D.J. (2023). Digital transformation demands a different framework to sense and seize new opportunities. *PYMNTS*, November 6, 2023. URL: <https://www.pymnts.com/connectedeconomy/2023/david-teece-dynamic-capabilities-digital-transformation-berkeley-research-group/>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen Amy. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, August, no. 18 (7), pp. 509–533.
- Verhoef P.C., Broekhuizen T. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901.
- Warner K.S.R., Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, pp. 326–349.