Влияние качества менеджмента на адаптацию к технологическим изменениям

Шарапов Антон Сергеевич
магистр, MBA, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, sharapov.gtx@yandex.ru

Формальные показатели зрелости и лояльности персонала нередко остаются высокими даже тогда, когда реальные рабочие привычки не сдвигаются с места. Возникает зазор между управленческим нарративом и повседневным цифровым поведением — в работе он назван адаптивной асимметрией. Критический анализ четырнадцати источников позволил выстроить концепцию адаптивной когерентности менеджмента: под ней понимается динамическая способность удерживать продуктивный баланс между стабилизирующими и дестабилизирующими силами трансформации. Для измерения предложен индекс, фиксирующий скорость, с которой стратегические сигналы превращаются в фактические действия сотрудников. Защиту метрики от имитационных искажений обеспечивает дерево решений — оно стягивает в единую схему цифровые следы, производственные показатели и психологические шкалы. Инструментарий встроен в итеративный мониторинговый цикл, что смещает акцент с разовой диагностики готовности на непрерывное управление когерентностью изменений.

Ключевые слова: адаптивная когерентность, качество менеджмента, технологическая адаптация, адаптивная асимметрия, цифровые следы, индустрия 4.0, поведенческие паттерны, индекс адаптивной когерентности.

Новая CRM запущена, персонал обучен, отчётность показывает стопроцентное прохождение курсов. Однако логи системы выдают другое: семь из десяти сделок по-прежнему оформляют в старой программе, а ключевые данные передают через мессенджеры. Этот зазор - между тем, что менеджмент считает свершившейся адаптацией, и реальными действиями людей - А.С. Найзабекова [6] обозначила как «адаптивную асимметрию». Она изучала кайдзен в казахстанских компаниях и зафиксировала парадокс: современные установки на непрерывные улучшения мирно уживаются в сознании работника с привычными поведенческими схемами. Человек искренне принимает ценности перемен, но руки его продолжают работать по-старому. И то, что в исследовании [6] было показано на материале одной управленческой методологии, на деле носит универсальный характер: компании инвестируют в цифровые платформы, обновляют регламенты, но операционная рутина часто остаётся нетронутой [1].

Корень этого разлада чаще всего ищут в человеческом сопротивлении переменам [3]. О.М. Шарипова [10] высказалась с предельной прямотой: «человеческий фактор - трудно предсказуемый и достаточно сложный в корректировке». За этими словами стоят страх потерять место, боязнь не справиться с новыми компетенциями, нежелание разрушать привычные межличностные связи. О.Б. Мисько [5] добавляет, что переход к цифровой экономике неизбежно вызывает отторжение - «любые значительные перемены нарушают привычное течение работы и требуют от сотрудников освоения новых навыков, подходов и технологий». К.С. Шибанов [11] и В.В. Яценко [12] переносят акцент на стратегическое планирование и оценку проектной зрелости, но и их интерес сосредоточен на формальных показателях готовности. Однако живая организационная ткань устроена сложнее. Л.В. Негашев [7] показал, как цифровизация раскалывает коллективы по возрастному шву: зумеры встраивают инновации в работу почти мгновенно, а старшие сотрудники, носители уникальной экспертизы, нередко отстают в освоении инструментов. Формально обучение проведено, регламенты утверждены, но компания распадается на слабо связанные группы, говорящие на разных «цифровых языках».

Сопротивление людей - лишь часть картины. Параллельно копятся данные о том, что скорость адаптации зависит не столько от преодоления страхов, сколько от качества самого менеджмента. Х. Ванг и Т. Конг на большом эмпирическом материале показали: гетерогенность топ-команды - по образованию, по функциональному опыту - прямо ускоряет цифровую трансформацию, потому что разнообразие взглядов усиливает внутренний контроль и динамические способности фирмы. М.А.К. Альсмайрат [14] выявил опосредующее звено - организационную амбидекстрию, то есть умение одновременно эксплуатировать отлаженные процессы и исследовать новые. Их модель связывает инструментарий Quality 4.0 с устойчивыми результатами именно через баланс стабилизации и экспериментирования. Впрочем, и эти работы не дают ответа на вопрос, за счёт каких конкретных управленческих действий перечисленные механизмы глушат поведенческую инерцию.

Другая исследовательская линия пытается измерять готовность к переменам через формальные модели зрелости. С.И. Орлова [8] определяет профессиональную адаптацию как интегральное свойство личности, а готовность к ней - как функциональное состояние, снижающее напряжение неопределённости. Р.Г. Ахтямов [2] на материале адаптации транспортной инфраструктуры к климатическим рискам обосновывает итеративный принцип: стратегии должны постоянно корректироваться по мере уточнения прогнозов. М. Аль Саббаг [13] на опыте оманских университетов заключает, что негибкая оргструктура и барьеры в обмене знаниями напрямую ограничивают способность учреждений к agile-трансформации. Е.И. Шангина [9], исследуя вынужденный переход вузов на дистант, показывает, что VR-технологии могут компенсировать потерю живого контакта, но только при коренной перестройке педагогического дизайна. Все эти работы дают измерители формальной готовности - регламенты, цифровую оснащённость, кадровый потенциал. Но они практически не трогают механизм, удерживающий разрыв между «цифровым» нарративом менеджмента и реальными поведенческими паттернами.

Итак, исследования человеческого сопротивления и модели зрелости существуют параллельно, почти не соприкасаясь. Одни описывают страхи и поколенческие диссонансы, другие - считают KPI и пройденные курсы. Стыковки нет. А.С. Найзабекова [6] дала имя зазору - «адаптивная асимметрия», но ограничила его культурной проекцией кайдзен. Авторы, говорившие об установке на активное взаимодействие с переменами [2], [8], не перевели её в плоскость управленческих метрик. Сами же модели зрелости, по признанию В.В. Яценко [12], «не учитывают специфику внутренних проектов, особенно в цифровой сфере» - и потому не улавливают неформальные нормы, от которых зависит фактическая скорость адаптации. Мой фокус - не просто зафиксировать этот разрыв, а измерить его динамику: с какой скоростью управленческий сигнал превращается в реальное цифровое действие или, наоборот, гаснет, не дойдя до рабочих столов.

Итак, имеем - с одной стороны, исследования человеческого фактора убедительно описывают сопротивление, поколенческие разрывы и когнитивные диссонансы. С другой - литература по зрелости и качеству предлагает измерители формальной готовности: наличие KPI, цифровых платформ, обученного персонала. Однако почти никто не проблематизирует сам механизм, посредством которого даже при высоких оценках зрелости и лояльности персонала сохраняется разрыв между «цифровым» нарративом менеджмента и реальными поведенческими паттернами. [6] называет это «адаптивной асимметрией», но ограничивает ее культурной проекцией кайдзен, а [2, 8] хотя и говорят об установке на активное взаимодействие, не переводят разговор в плоскость управленческих метрик. Традиционные модели проектной зрелости, как признают [12] «не учитывают специфику внутренних проектов, особенно в цифровой сфере», и тем самым не улавливают тонкую ткань неформальных норм, определяющих фактическую скорость адаптации.

Из этого вырастает рамка - качество менеджмента в контексте технологических изменений перестает быть простой суммой процедур контроля, обучения и стратегических сессий. Оно превращается в динамическую способность удерживать продуктивное равновесие между стабилизирующими механизмами такими как внутренний контроль, стандарты индустрии 4.0, регламенты и дестабилизирующими импульсами, то есть гетерогенность команд, эксперименты, инновационная неопределенность. Дело не в самом «гибридном сознании», а в темпе. В том, с какой скоростью организация схлопывает разрыв между произнесённым курсом и фактическими шагами людей. Этот темп я и называю адаптивной когерентностью менеджмента - мерой того, насколько плотно управленческий сигнал сшит с цифровым поведением на всех этажах иерархии.

Обосновать такой показатель как интегральную меру качества управления технологическими сдвигами - задача работы. Рассматривается система управления предприятием в ходе трансформации, а внутри неё - механизмы, которые либо стягивают формальные стратегии и повседневные действия сотрудников, либо, напротив, оставляют их расходиться. Смысл переноса взгляда именно сюда прост: он заставляет спрашивать не «какую ещё технологию внедрить» и не «чему ещё обучить», а насколько связен сам организационный организм. От ответа на этот вопрос зависит, превратятся ли инвестиции в двигатель обновления или останутся цифровой декорацией.

Все рассмотренные работы берут свой срез адаптации - и ни одна не даёт инструмента, замеряющего сопряжённость сигналов менеджмента с реальным поведением исполнителей.

Таблица 1
Слепые зоны анализа

оптика	Что попадает в фокус	Неучтенный разрыв
Управление сопротивлением персонала [10] [5]	Причины страхов, вовлечение, мотивация	Отсутствие метрики, показывающей, насколько реальное трудовое поведение отличается от декларируемой лояльности переменам
Проектная и организационная зрелость [12] [8] [13] [2]	Уровень регламентов, цифровая оснащенность, кадровый потенциал	Игнорирование неформальных норм и повседневных практик, которые могут противоречить формально высокой зрелости
Культурная адаптация методологий [4] [6]	Конфликт ценностей, гибридное сознание, адаптивная асимметрия	Асимметрия зафиксирована как феномен культуры кайдзен, но не переведена в универсальный измеримый показатель для любых технологических внедрений
Quality 4.0 и устойчивое развитие [14] [15]	Цифровые механизмы качества, баланс эксплуатации и инноваций	Не объяснено, за счет каких управленческих действий эти механизмы гасят поведенческую инерцию
Межпоколенческие различия [7]	Разрыв цифровых навыков, ценности поколений	Отсутствует инструмент, синхронизирующий скорость освоения технологий разными возрастными группами с общим темпом трансформации
Цифровая трансформация и ТМТ [11] [17]	Влияние гетерогенности руководства, смена стратегий	Не операционализирован переход от стратегических решений топ-команды к ежедневным действиям исполнителей
Технические решения для контроля поведения [4] [9]	Прокторинг, многофакторная аутентификация, VR-среда	Технические данные о действиях пользователя не увязаны с управленческой интерпретацией уровня адаптации

Разрозненность существующих подходов проявляется в том, что формальные метрики готовности и описания человеческих реакций на перемены существуют параллельно, почти не пересекаясь. Одни исследования фиксируют зрелость процессов, пройденное обучение, цифровую оснащённость; другие - психологические состояния и культурные коллизии. Стыковки между этими линиями анализа нет. Именно её отсутствие и заставляет ввести инструмент, напрямую замеряющий зазор между тем, что менеджмент транслирует как стратегию и регламенты, и тем, что сотрудники реально делают в цифровой среде. Инструмент этот не может быть заимствован из какого-то одного источника - он вырастает из пересечения нескольких исследовательских традиций, каждая из которых даёт решению определённую грань.

Логика отбора была подчинена одному критерию: включался лишь тот компонент, который способен улавливать, количественно описывать или уменьшать несовпадение между словом и делом на разных этапах технологического обновления (таблица 2).

Таблица 2
Происхождение основных компонентов диагностического аппарата

Часть	Извлечен из работы	Обоснование выбора
Базовая категория «адаптивная асимметрия» и трехуровневая модель интеграции (культурная платформа, психологические факторы, ценности)	[6]	Только в этом исследовании разрыв между сознанием и поведением поименован и описан как самостоятельный феномен, а не как побочный эффект сопротивления. Трехуровневая модель дает каркас для последующей диагностики на индивидуальном, групповом и организационном срезах
Итеративная логика с постоянной коррекцией мер по мере уточнения прогнозов	[2]	Предложенный подход позволяет встроить оценку асимметрии в непрерывный управленческий цикл, а не применять ее разово. Другие работы с элементами цикличности (например, непрерывность изменений у О.М. Шариповой) остаются на уровне декларации, не давая процедурной схемы
Шкалы готовности к профессиональной адаптации: образ ситуации, ценности и установки, опыт адаптаций	[8]	Эти параметры операционализируют индивидуальный уровень асимметрии. В отличие от общих опросников удовлетворенности, используемых в литературе по resistance to change, здесь готовность измеряется как установка на активное взаимодействие
Уровни корпоративной этики	[12]	Формальные шкалы зрелости из этой же работы (анализ процессов, технологии) сознательно опущены, так как они дублируют традиционные KPI. Забираются именно культурный и вовлеченческий блоки, позволяющие замерить среду, в которой вызревает асимметрия
Механизм динамических способностей через гетерогенность команды и качество внутреннего контроля	[17]	Доказанная связка «разнообразие ТМТ → внутренний контроль → цифровая трансформация» объясняет, почему одни организации гасят асимметрию быстрее других. Альтернативная работа К.С. Шибанова хотя и подчеркивает гибкость стратегий, не дает эмпирической модели такого опосредования
Цифровой контур сбора данных: Quality 4.0 (аналитика, автоматизация) как среда мониторинга реального поведения	[14]	В отличие от абстрактных призывов к data-driven решениям у О.Б. Мисько, здесь Quality 4.0 представлен как измеримая экосистема, способная поставлять объективные «цифровые следы» сотрудников
Поколенческая дифференциация цифрового поведения	[7]	Вводится как обязательная ось сегментации при расчете индекса когерентности. Работы Е.И. Шангиной с соавтором и А.В. Мешкова с соавторами затрагивают технологические аспекты, но не связывают их с возрастной структурой персонала
Принцип многофакторной верификации действий (биометрия, поведенческие метрики)	[16]	Техническое решение для объективного подтверждения того, что сотрудник действительно выполняет операции в новой цифровой среде, а не просто проходит тестирование. Заимствуется сама идея многофакторности, без привязки к образовательному прокторингу

Реальный размах асимметрии становится виден на стыке двух источников: формальной отчётности и объективных логов. Допустим, панель обучения показывает стопроцентное прохождение курса по новой CRM, тогда как системные журналы фиксируют, что семьдесят процентов сотрудников продолжают дублировать операции в старой программе или прокладывать обходные маршруты. Именно такие расхождения и призван улавливать индекс адаптивной когерентности менеджмента (ИАК). Он оценивает не намерения и не сертификаты, а скорость и полноту, с которой управленческий сигнал материализуется в ежедневных цифровых действиях персонала.

Таблица 3
Структура расчёта ИАК

Анализ	Источник данных	Что измеряется	Периодичность
Личный	Логи корпоративных систем (ERP, CRM, портал), опросник по шкалам [8]	Соотношение самооценки готовности к изменениям и объективной частоты использования новых цифровых инструментов; время возврата к старым паттернам после обучения	Ежеквартально
Групповой (подразделение, возрастная когорта)	Агрегированные цифровые следы, результаты командных KPI, данные о межпоколенческом взаимодействии из HRM	Разброс между средней скоростью освоения технологии в группе и формальным планом внедрения; наличие кластеров с устойчивой асимметрией	Ежеквартально
Организационный	Стратегические дорожные карты, отчеты внутреннего аудита, метрики Quality 4.0	Интегральный ИАК как отношение темпов прироста фактического цифрового поведения к темпам обновления регламентов и деклараций; динамика индекса за несколько циклов	Раз в полгода

Таблица 3 показывает, из каких замеров складывается расчёт индекса.

Замеры организованы циклично - принцип, заимствованный у Р.Г. Ахтямова [2]: итоги каждого среза не архивируются, а немедленно становятся основанием для перенастройки управленческих действий. Допустим, на втором квартале всплывает глубокая асимметрия у работников старше 45 лет. Менеджмент получает не общий сигнал «усилить обучение», а карту конкретных операций, на которых происходит сбой, и может точечно перепроектировать интерфейс либо ввести наставничество в малых группах. Следующий замер показывает, сократился ли зазор.

Стоит частоте кликов попасть в зону пристального начальственного внимания, как организация учится генерировать нужную активность, не трогая реальных процессов. В этом главная ловушка любого индекса, собранного из цифровых следов: надо отделить действительное освоение новой практики от бюрократической симуляции, но при этом не превратить саму метрику в мишень для отчётных манипуляций. Одиночный индикатор здесь бессилен. Требуется перекрёстная проверка - итоговая оценка должна вырастать из столкновения нескольких независимых свидетельств.

Проверка формализована в виде дерева решений, идущего от грубого фильтра к тонкой дифференциации (рисунок 1). Диагностика настроена на агрегированные данные подразделений, а не на конкретного сотрудника. Попадание наблюдения в узел «имитация подтверждена» не влечёт автоматических санкций. Вместо них запускается качественное исследование - фокус-группа или анализ бизнес-процесса. Цель - докопаться до причин имитации. Часто люди имитируют не из лени, а потому что новая система объективно неудобна или не даёт выигрыша в эффективности. Тогда корректировке подлежит сама технология, а не поведение. Именно этот способ защиты от выхолащивания позволяет индексу не повторить судьбу множества KPI, породивших «работу на показатель» и оставивших реальную трансформацию за скобками.

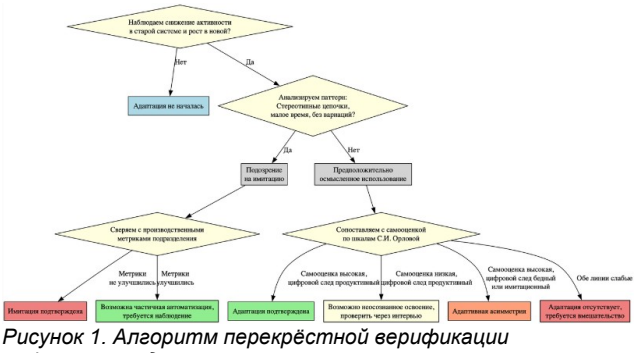


Рисунок 1. Алгоритм перекрёстной верификации цифровых следов

Феномен «организация буксует при цифровизации» - прежде интуитивно ясный, но трудноуловимый - получает операциональное выражение. Разрозненные шкалы сопротивления и чек-листы зрелости уступают место сквозному показателю, способному служить зависимой переменной в эмпирических исследованиях качества менеджмента. При этом конструкция не отбрасывает накопленное знание, а стягивает его в один узел: психологическая готовность [8] и культурная асимметрия [6] наполняют цифры содержанием, динамические способности [17] объясняют разброс между организациями, а 4.0 [14] поставляет данные.

Применение инструментария предполагается в два этапа. На первом этапе пилотная версия ИАК тестируется в организациях, уже реализующих масштабные технологические проекты. Отбор пилотов целесообразно провести в секторах, представленных в проанализированных публикациях: промышленное предприятие с элементами VR-обучения (отсылка к [10]), университет в процессе цифровизации кампуса [13], логистическая компания, обновляющая транспортную инфраструктуру [2]. Такое разнообразие позволит откалибровать индекс для разных типов технологических изменений. На втором этапе разрабатывается программный модуль, агрегирующий данные из типовых корпоративных систем и формирующий дашборд асимметрии. Параллельно уточняются весовые коэффициенты шкал С.И. Орловой [8] применительно к цифровой среде.

Последующие исследования должны дать ответ на вопрос, какое значение ИАК можно считать пороговым: при каком уровне когерентности технологические инвестиции начинают приносить ожидаемую отдачу, а не уходят на поддержание «цифрового фасада». Ответ на него превратит адаптивную когерентность из описательной категории в предиктивный инструмент, позволяющий диагностировать риски пробуксовки трансформации задолго до того, как они проявятся в финансовых показателях.

Подведем итог - автор поместил в фокус исследовательского внимания зазор между тем, что организация декларирует как стратегию технологического обновления, и тем, как ее сотрудники действуют в цифровой среде повседневно. Этот зазор, названный в работе адаптивной асимметрией, остается невидимым для классических моделей зрелости и опросников лояльности переменам. Предложенная концепция адаптивной когерентности менеджмента призвана не просто зафиксировать наличие такого разрыва, а дать инструмент его динамического измерения. Смещение фокуса с формальной готовности на скорость, с которой управленческие сигналы конвертируются в реальные поведенческие паттерны, составляет главную научную новизну выполненной работы.

ИАК строится как отношение двух скоростей: темпы, с которыми обновляются реальные цифровые действия персонала, делятся на темпы утверждения новых регламентов. Грубо говоря, числитель фиксирует, насколько быстро люди начинают по-другому работать, а знаменатель - как стремительно множатся документы о переменах. Когда знаменатель обгоняет числитель вдвое-втрое, организация буксует: её документальная трансформация идёт полным ходом, а повседневная практика стоит. Так феномен «организационной пробуксовки» получает количественное выражение, замещая интуитивные догадки о сопротивлении персонала воспроизводимыми замерами. Появляется база для сравнительных эмпирических исследований.

Главный риск, сопровождающий такие замеры, - подмена реальной адаптации бюрократическим производством нужных цифровых следов. Стоит метрике стать объектом административного внимания, как организация учится генерировать клики, оставляя процессы нетронутыми. Чтобы защитить индекс от этой ловушки, одиночный триггер заменён перекрёстной верификацией. Стереотипность кликовых цепочек, аномалии во времени выполнения операций, сопоставление с производственными показателями и субъективная самооценка по шкалам С.И. Орловой [8] - все эти индикаторы работают как независимые фильтры. Окончательное суждение о состоянии адаптации выносится только тогда, когда несколько линий анализа сходятся в одной точке. Функция инструмента смещается с контроля на диагностику, стимулы к геймификации показателя падают.

Предлагаемый подход не рождается из пустоты. Он вырастает на стыке нескольких исследовательских традиций, прежде существовавших изолированно. Адаптивная асимметрия, которую А.С. Найзабекова [6] выявила в культурной проекции кайдзен, здесь разворачивается до универсальной объяснительной рамки. Итеративная логика, обоснованная Р.Г. Ахтямовым [2] применительно к климатической адаптации инфраструктуры, переносится в организационный контур. Динамические способности, изученные X. Wang и T. Kong, помогают понять, почему одни компании гасят возникающий зазор быстрее других. Quality 4.0 в трактовке М.А.К. Альсмайрата и С.А. Альдханхани [14] становится поставщиком объективных данных для расчёта индекса. Психологические шкалы С.И. Орловой [8] и поколенческая оптика Л.В. Негашева с А.П. Жабиным [7] насыщают количественные метрики содержательной интерпретацией. Соединение этих компонентов в единый мониторинговый цикл не сводится к механическому суммированию - оно даёт новый методологический продукт, внутри которого технологическая адаптация видится не контрольным списком пройденных этапов, а живым процессом согласования сигналов разной природы.

Метод уязвим с нескольких сторон.

Логи корпоративных систем есть не у всех, а когда есть - часто купированы или зашумлены. Алгоритмы, кластеризующие поведенческие паттерны, требуют калибровки на пилотных выборках, и пока такой калибровки нет, границы кластеров остаются зыбкими. Ещё одна слепая зона - обходные каналы коммуникации, не оставляющие цифрового следа. Сотрудники обсуждают рабочие вопросы в личных чатах, передают данные через флешки, созваниваются в обход корпоративной телефонии. Зафиксировать эту активность прибор не способен; сузить провал можно лишь включённым наблюдением и адресными опросами, но полностью закрыть - едва ли.

Есть и более тонкое, концептуальное ограничение. Когерентность, по определению, подразумевает, что синхронизация - благо, а её ускорение - цель. Однако встречаются ситуации, когда напряжение между старыми и новыми практиками не разрушает организацию, а, напротив, питает её устойчивость. В таких случаях форсированное сжатие асимметрии способно

навредить: исчезает трение, на котором держится критическое осмысление перемен. Значит, сам по себе рост ИАК не всегда желателен - важнее понимать, в какой точке он переходит из диагностического сигнала в повод для неверного управленческого решения.

Отсюда вырастает следующая задача - найти пороговые значения. Та грань, за которой технологические инвестиции перестают кормить «цифровой фасад» и начинают приносить измеримую отдачу. Когда такой порог будет установлен, адаптивная когерентность перестанет быть лишь диагностической категорией и превратится в предиктор: инструмент, предупреждающий о рисках затяжной имитации трансформации задолго до того, как они проступят в финансовых показателях.

Практическое воплощение - управленческий дашборд. На экран выводится карта асимметрии: по подразделениям, по возрастным когортам, по типам операций. Руководитель видит не абстрактный уровень «сопротивления персонала», а конкретные узлы, где управленческий сигнал гаснет. И получает не основание для репрессивных мер, а навигатор для точечной перенастройки - процессов, интерфейсов, обучающих программ.

Литература

1. Андрианов, Н. А. Интеграция концепций управления стоимостью и устойчивого развития в современное корпоративное управление / Н. А. Андрианов, С. В. Пупенцова, Т. Л. Харламова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2026. – Т. 24, № 2. – С. 89-100. – DOI 10.24147/1812-3988.2026.24(2).89-100. – EDN BKJQFK.
2. Ахтямов Р.Г. Разработка подходов к адаптации транспортной инфраструктуры к климатическим изменениям // Инновационные транспортные системы и технологии. – 2023. – Т. 9. – № 1. – С. 34–43. doi: 10.17816/transsyst20239134-43
3. Аюченко, А. Е. Адаптация педагогов к цифровой образовательной среде: выводы и стратегии / А. Е. Аюченко, А. Ю. Ващилина, Е. А. Приходько, К. С. Тырина // Современные проблемы науки и образования. – 2026. – № 4. – С. 28. – DOI 10.17513/spno.34545. – EDN MPILTF.
4. Кожаринов, А. В. Теоретико-методологические основы управления структурными изменениями в промышленности в условиях формирования новых технологических укладов / А. В. Кожаринов, Д. Е. Морковкин, Н. А. Назарова [и др.] // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S4. – EDN MZMWYW.
5. Мисько, О. Б. Особенности изменения системы менеджмента компаний при их переходе к цифровой экономике // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 4. – С. 240-245. – DOI 10.24412/2220-2404-2025-4-18. – EDN IGGOEO.
6. Найзабекова, А. С. Адаптация подхода кайдзен в компаниях Казахстана и его влияние на устойчивое развитие и операционную эффективность // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 245-264. – DOI 10.18334/lim.11.1.120513. – EDN POSZJF.
7. Негашев, Л. В. Межпоколенческий менеджмент на предприятии: стратегия интеграции и инструменты управления для разновозрастных коллективов / Л. В. Негашев, А. П. Жабин // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1435-1452. – DOI 10.18334/lim.12.6.123319. – EDN BEVKUB.
8. Орлова С.И. Готовность к профессиональной адаптации студентов технического профиля // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology. 2026. Т. 32, № 1. С. 113–118. – DOI http://doi.org/10.18287/2542-0445-2026-32-1-113-118.
9. Шангина, Е. И. Модель адаптации обучения студентов вузов к дистанционной форме обучения во время пандемии / Е. И. Шангина, К. Р. Шайхутдинова // Инновационные подходы в высшем образовании в сфере компьютерных наук : Материалы III Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 22–23 ноября 2021 года / Науч. редактор Н.В. Папуловская. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2022. – С. 10-13. – EDN IVCIEX.
10. Шарипова, О. М. Некоторые аспекты управления изменениями: подходы и рекомендации для наилучшего исполнения // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 105-116. – DOI 10.18334/ce.15.1.110916. – EDN UFXZMU.
11. Шибанов, К. С. Цифровая трансформация как ключевой фактор изменения стратегий управления в XXI веке / К. С. Шибанов // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 360-366. – EDN FZVLQD.
12. Яценко, В. В. Адаптация методов оценки проектной зрелости для внутренних проектов организации / В. В. Яценко, С. Б. Кланица // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 6. – С. 204-229. – DOI 10.18721/JE.18611. – EDN YKBKMC.
13. Al Sabbagh, M. Adapting Organizational Excellence Models to Foster Agility in Higher Education Institutions in Oman / M. Al Sabbagh, M. Elgeddawy // In: Awwad, B. (eds) AI and IoT: Driving Business Success and Sustainability in the Digital Age. – Studies in Systems, Decision and Control, vol 601. – Cham : Springer, 2025. – DOI 10.1007/978-3-031-92240-4_22.
14. Alsmairat, M. A. K. Quality 4.0 capabilities and sustainable performance: the mediating roles of digital transformation and organizational ambidexterity / M. A. K. Alsmairat, S. A. Aldhanhani // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2026. – Vol. 43, Iss. 7. – P. 1861-1883. – ISSN 0265-671X. – DOI 10.1108/IJQRM-12-2025-0458.
15. Luo, C. C. Navigating Sustainability Transitions in Emerging Economies: The Temporal Impacts of Environmental Innovations and the Role of Quality Management Systems / C. C. Luo, D. Zhang, S. J. Wu // International Journal of Business Administration. – 2025. – Vol. 16, No. 3. – P. 1-11. – DOI 10.5430/ijba.v16n3p1. – URL: https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/28268 (дата обращения: 08.08.2026).
16. Mayer, C.-H. Sense of coherence and technological adaptation during the Fourth Industrial Revolution // SA Journal of Industrial Psychology. – 2025. – DOI 10.4102/SAJIP.V51I0.2310.
17. Wang, X. Internal control quality, dynamic capabilities, and executive team diversity: mechanisms behind corporate digital transformation / X. Wang, T. Kong // Futur Bus J. – 2025. – Vol. 11, art. 257. – DOI 10.1186/s43093-025-00680-x.

The Impact of Management Quality on Adaptation to Technological Changes

Sharapov A.S.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

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

Formal indicators of personnel maturity and loyalty often remain high even when actual work habits remain unchanged. A gap emerges between the managerial narrative and day-to-day digital behavior—a phenomenon termed "adaptive asymmetry" in this study. A critical analysis of fourteen sources led to the development of the concept of "adaptive management coherence," defined as the dynamic ability to maintain a productive balance between the stabilizing and destabilizing forces of transformation. To measure this, an index has been proposed that tracks the speed at which strategic signals translate into actual employee actions. A decision tree safeguards the metric against distortions caused by performative compliance; it integrates digital footprints, operational performance indicators, and psychological scales into a unified framework. This toolkit is embedded within an iterative monitoring cycle, shifting the focus from a one-time assessment of readiness to the continuous management of change coherence.

Keywords: adaptive coherence, management quality, technological adaptation, adaptive asymmetry, digital footprints, Industry 4.0, behavioral patterns, adaptive coherence index.

References

1. Andrianov N. A., Pupentsova S. V., Kharlamova T. L. Integration of Value Management and Sustainable Development Concepts into Modern Corporate Governance // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2026. Vol. 24, No. 2. P. 89-100. Available at: https://elibrary.ru.
2. Akhtyamov R. G. Development of Approaches to Adapting Transport Infrastructure to Climate Change // Innovatsionnye transportnye sistemy i tekhnologii. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 34-43. Available at: https://elibrary.ru.
3. Ayuchenko A. E., Vashchilina A. Yu., Prikhodko E. A., Tyrina K. S. Adaptation of Teachers to the Digital Educational Environment: Conclusions and Strategies // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2026. No. 4. P. 28. Available at: https://elibrary.ru.
4. Kozharinov A. V., Morkovkin D. E., Nazarova N. A. et al. Theoretical and Methodological Foundations of Managing Structural Changes in Industry under the Formation of New Technological Orders // Vestnik evraziyskoy nauki. 2025. Vol. 17, No. S4. Available at: https://elibrary.ru.
5. Misko O. B. Features of Changes in the Management System of Companies during Their Transition to the Digital Economy // Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. 2025. No. 4. P. 240-245. Available at: https://elibrary.ru.
6. Nayzabekova A. S. Adaptation of the Kaizen Approach in Kazakhstani Companies and Its Impact on Sustainable Development and Operational Efficiency // Liderstvo i menedzhment. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 245-264. Available at: https://elibrary.ru.
7. Negashev L. V., Zhabin A. P. Intergenerational Management at an Enterprise: Integration Strategy and Management Tools for Multi-Age Teams // Liderstvo i menedzhment. 2025. Vol. 12, No. 6. P. 1435-1452. Available at: https://elibrary.ru.
8. Orlova S. I. Readiness for Professional Adaptation of Technical Students // Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya = Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology. 2026. Vol. 32, No. 1. P. 113-118. Available at: https://elibrary.ru.
9. Shangina E. I., Shaykhutdinova K. R. Model for Adapting University Students' Learning to Distance Learning during the Pandemic // Innovatsionnye podkhody v vysshem obrazovanii v sfere kompyuternykh nauk : Materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Ekaterinburg, 22–23 noyabrya 2021 goda) / Nauch. redaktor N.V. Papulovskaya. Ekaterinburg: Ural'skiy federal'nyy universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina, 2022. P. 10-13. Available at: https://elibrary.ru.
10. Sharipova O. M. Some Aspects of Change Management: Approaches and Recommendations for Best Execution // Kreativnaya ekonomika. 2021. Vol. 15, No. 1. P. 105-116. Available at: https://elibrary.ru.
11. Shibanov K. S. Digital Transformation as a Key Factor in Changing Management Strategies in the 21st Century // Finansovyy menedzhment. 2025. No. 2. P. 360-366. Available at: https://elibrary.ru.
12. Yatsenko V. V., Klanitsa S. B. Adaptation of Project Maturity Assessment Methods for Internal Projects of an Organization // π-Economy. 2025. Vol. 18, No. 6. P. 204-229. Available at: https://elibrary.ru.
13. Al Sabbagh M., Elgeddawy M. Adapting Organizational Excellence Models to Foster Agility in Higher Education Institutions in Oman // In: Awwad B. (ed.) AI and IoT: Driving Business Success and Sustainability in the Digital Age. Studies in Systems, Decision and Control, vol. 601. Cham: Springer, 2025. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-92240-4_22.