

**УПРАВЛЯЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИНЕРЦИЯ В ПРОЦЕДУРЕ
АДАПТИВНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**DOI: <https://doi.org/10.24891/npjzeb>EDN: <https://elibrary.ru/npjzeb>**Алексей Владимирович НЕЧАЕВ**

ответственный автор, аспирант кафедры управления активами, МГИМО МИД России,
Москва, Российская Федерация
e-mail: AVN8889@yandex.ru
ORCID: 0009-0007-2620-7172
SPIN: отсутствует

Михаил Михайлович ИЩЕНКО

доктор экономических наук, доцент кафедры управления активами, МГИМО МИД России,
Москва, Российская Федерация
e-mail: ishchenko.mikhail@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-9799-9425
SPIN: 2970-3511

История статьи:

Рег. № 189/2026
Получена 02.03.2026
Одобрена 13.03.2026
Доступна онлайн
30.07.2026

Специальность: 5.2.6**УДК** 332.02**JEL:** M11**Ключевые слова:**

адаптивное управление,
организационная
инерция, управляемая
инерция, сценарный
анализ, промышленное
предприятие

Аннотация

Предмет. Организационно-управленческие отношения, определяющие формирование организационной инерции в процессах адаптивного управления промышленными предприятиями.

Цели. Обосновать и установить процедуру управляемой организационной инерции как корректирующего инструментария адаптивного управления промышленными предприятиями с количественным измерением инерционного процесса при несоответствии между уровнем инерции и требуемой скоростью изменений.

Методология. Использован контент-анализ имеющихся отечественных и зарубежных источников, системный анализ, проведено моделирование инерционного процесса.

Результаты. Определены инструменты управления организационной инерцией на современных промышленных предприятиях в части ее преодоления в зависимости от 12 выделенных ее типов. Предложена процедура формирования управляемой организационной инерции, включающая 7 последовательных стадий. Выделены сложные ситуации при реализации преобразований: наличие отдельных процессов с очень высоким индикатором инерции, наличие внешней кризисной ситуации, преобразование при смене руководства, одновременное преобразование нескольких связанных процессов.

Область применения. Результаты могут быть востребованы при практической реализации системы адаптивного управления промышленным предприятием.

Выводы. Управляемая организационная инерция не препятствие, подлежащее устранению, а ресурс, обеспечивающий стабильность в период изменений, формирование такой инерции может быть реализовано с разделением инерции на стабилизирующую и тормозящую обновление.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Нечаев А.В., Ищенко М.М. Управляемая организационная инерция в процедуре адаптивных преобразований внутренних процессов промышленного предприятия // Финансы и кредит. – 2026. – № 7. – С. 59 – 80. DOI: 10.24891/npjzeb EDN: NPJZEB

Организационная инерция сформировалась как самостоятельный предмет исследований в менеджменте [1] и не теряет своей популярности уже более полувека. Это обусловлено тем, что в быстро меняющейся бизнес-среде способность к принятию изменений является ключевым фактором выживания, однако организации сталкиваются с феноменом инерции, который препятствует обновлению. М. Ханнан и Дж. Фриман установили, что инерция относится к объективно существующей тенденции организаций «медленно реагировать на изменения окружающей среды» [2]. Соппротивление изменениям является неотъемлемым свойством любой организации в силу стремления к надежности и эффективности. Это связано с внутренней инерцией (включая корпоративную историю) и внешней, которая во многом определена рыночными барьерами и проблемами коллективной рациональности. Также важно, что неспособность к своевременной адаптации и проявления инерции отмечают М.А. Блюм и О.В. Коробовой [3] при переходе от массового производства (стремящегося нарастить объемы продаж с наименьшими затратами) к серийному и мелкосерийному (в целях более полного удовлетворения потребителя). Объективно условия, в которых функционируют современные промышленные предприятия (ускорение технологических циклов и цифровая трансформация, рост числа экосистем и платформ, шоки и геополитическая турбулентность, ожидания широкомасштабного внедрения искусственного интеллекта), диктуют потребность в преодолении инерционности.

В российской научной литературе не так много работ посвящено непосредственно организационной инерции (в отличие от публикаций по теме сопротивления изменениям). Обратим внимание, что организационная инерция шире темы сопротивления изменениям, так как может проявляться не только в рамках обновлений (или стратегическом менеджменте), но и в классическом менеджменте (включая операционный). Однако в отечественных публикациях организационную инерцию чаще рассматривают в контексте общих проблем менеджмента. Кроме того, отметим, что всплеск интереса к организационной инерции как и к адаптации носит циклический характер уже и в XXI в., поскольку можно наблюдать три пика публикаций: в середине первого десятилетия (в рамках организационной экологии [4]), в середине второго десятилетия (в рамках управления персоналом [5]) и в настоящее время в связи с массовым внедрением цифровой трансформации и искусственного интеллекта [6].

По мнению В.Л. Тамбовцева и Л.А. Валитовой, организационная инерция (в источнике «структурная инерция») лежит в рамках организационной экологии, когда «инерция – не только черта, усиливающая выживаемость фирмы, но и результат прошлого успешного поведения, а также последствия селекции» [7]. Аналогично Е.С. Жаркова утверждает, что «на уровне организации барьеры на пути внедрения технологических и поведенческих инноваций приобретают форму организационной инерции» [8]. При этом Е.С. Жаркова объединяет три фазы модели организационной инерции согласно концепции организационного пути [9]: доформационная (когда положительная обратная связь формирует мнение об успешности текущей стратегии), формационная фаза (определяющая доминантную стратегию) и ловушка (когда не остается других вариантов поведения).

В свою очередь Г.Б. Клейнер отмечает роль системы ценностей и ее влияние на циклический характер развития организации: пока не будет признана новая доминирующая система ценностей, организация будет успешна за счет инерции, и, наоборот, консервативный

характер ценностей будет сдерживать обновление, которое на самом деле может оказаться пагубным для организации [10].

Исследователь В.Е. Дементьев [11] (также как Д.Д. Кеум и К.И. Си [12]) организационную инерцию видит как неоднозначное преимущество иерархических структур, которые могут стать как стабилизирующим свойством, так и недостатком в случае сопротивления переменам. При этом не только иерархические, но и в целом любые структуры, например, децентрализованные, обладают не меньшим уровнем инерции [13]. Также имеются утверждения о том, что, например, платформенные структуры обладают меньшим уровнем инерции [14], однако их объективность спорна вследствие отсутствия на текущий момент организационной истории и преобладающего проявления эффекта успеха, что сулит в ближайшем будущем значительное нарастание инерции и для этих решений. Действительно, пока более современная архитектура коммуникации в экосистемах оказывается более успешной, но нельзя сегодня установить, сохранит ли она свою гибкость в будущем. По мнению авторов, изменения в организационной архитектуре не приводят к долгосрочному эффекту, и необходимы иные решения преодоления инерции, а не организационные преобразования (в частности, всеобщая увлеченность agile-методологией во многом связана с возможностью построения коммуникационных схем поверх организационных структур).

Следует отметить, что особенность феномена организационной инерции заключается в том, что он не является абсолютно негативным, так как основной парадокс состоит в возникновении противоречия между эффективностью, стабильностью и предсказуемостью (положительное влияние инерции), с одной стороны, и способностью адаптироваться к изменениям – с другой (негативное влияние инерции). Указанная двойственность еще более усложняет восприятие этого явления, поскольку практически большинство исследований на данную тематику не указывают на четкие границы между негативным и положительным влиянием.

Изначально появившись в момент наибольшего увлечения инновациями, термин «организационная инерция» начал приобретать более расширенное толкование в связи с развитием управления изменениями, которое нельзя отделить от управления всей организацией, так как оба процесса непосредственно связаны с деятельностью людей и на эффективность управления оказывают влияние минимум три фактора: персонал, менеджеры и схема коммуникации (во многом определяемая организационной структурой и при этом выходящая за границы организации, включая потребителей, контрагентов, государство, институты и др.). По мнению Д.Д. Кривошеевой-Медянцевой, справедливым подходом к оценке организационной инерции являются полуструктурированные интервью [15] в рамках отношений «кооперация – конкуренция» в пространстве «индивидуальная – коллективная стратегия», это позволяет подтвердить, что для преодоления инерции нужны сильные руководители, стимулы (мотивация) и коммуникации, а также разделение организационной инерции на два уровня – уровень политического принятия решений и уровень коммуникации сотрудников.

Одновременно следует отметить, что практически отсутствуют исследования, связанные с организационной инерцией субъекта управления, несмотря на то что именно структурная инерция стала одним из первых направлений исследований в этой сфере, за исключением работы, где показано, что организационная инерция является эндогенным рациональным выбором, и в модели «принципал – агент» происходит смещение правила принятия решения в направлении сохранения статуса-кво [16], что существенно меняет вознаграждение агента. Но применимость такого подхода для пары «субъект – объект» в управлении не обосновано. С нашей точки зрения, передача информации от субъекта к объекту должна

проходить через организационное обучение при реализации преобразований, связанных с адаптацией, что во многом нивелирует ситуацию возможного оппортунистического поведения объекта управления.

Понимание объективности организационной инерции в адаптивном управлении организацией ставит вопрос об определенном корректирующем инструментарии управления, поскольку, по нашему мнению, внутренняя организационная инерция должна учитываться в адаптивном управлении, а внешняя – отражаться в процессе проведения сценарного анализа. Однако необходимо учитывать, что управленческие приемы ограничивают интерпретацию сигналов внешней среды [17], включая результаты сценарного анализа, поэтому следует осуществлять рефрейминг (или гибкость «в рамке» от англ. frame flexibility) взглядов менеджеров в ходе адаптации именно субъекта управления и устранять угрозу старой идентичности.

В связи с этим целью настоящего исследования является установление процедуры управляемой организационной инерции в рамках адаптивного управления промышленными предприятиями с количественным измерением инерционного процесса как несоответствия между уровнем инерции и требуемой скоростью изменений.

Организационная инерция идентифицируется на стыке нескольких теорий, среди которых следует выделить: (а) организационную экологию [4, 7], которая стала основой всех теоретических конструкций, но при этом не вошла полностью в арсенал современного менеджмента в полной мере, (б) поведенческие теории (особенно в части ограниченной рациональности), что дает объяснение ряду явлений, но конструктивно недостаточно проработано для принятия управленческих решений, (в) институциональную теорию (в особенности в части рутин), и, конечно, такие дополнения стратегического менеджмента, как (г) концепция динамических способностей (рассматривающая фактически безынерционную модель организации [18]).

Исследование опирается на положения о разделении организационной инерции в соответствии с идеей постнормальной науки [19], когда иерархия (высшее руководство) несет ответственность за решение (определяя политику организации, обладающую новым качеством, а не абсолютным преимуществом), а уже организация делает выбор в соответствии со степенью собственной организационной инерции проводить изменения или нет. Несмотря на то что риски такой конструкции должны быть выше, на практике разделение рисков приводит к лучшему результату.

Методологический дизайн разработки процедуры управляемой инерции опирается на следующие положения:

- решение об адаптации предполагает наличие нескольких уровней управления (как минимум двух, но фактически больше), в результате чего исполнители не обладают тем знанием, которое было доступно на момент принятия решения (это реализуется в таком понятии, как организационный цинизм [20], который имеет превалирующее социально-психологическое описание, но не управленческое объяснение);
- оценка степени восприятия инерции субъектом управления и адаптивность решений зависит от скорости изменений самого субъекта, скорости его реакции. Для успешного управления изменениями менеджеры должны уметь диагностировать тип инерции (восприятия, действия или психологическую) и применять соответствующие стратегии для ее преодоления.

По мнению авторов, в качестве инструментов в управлении организационной инерцией современные промышленные предприятия могут использовать разнообразные приемы ее преодоления (*табл. 1*) в зависимости от выделенных типов организационной инерции:

- инерция рутин (как повторяющихся шаблонов действий);
- инерция процессов (как привычка к успешным действиям);
- инерция формализованных структур управления;
- инерция активов (включая «липкость» капитальных активов и высокую стоимость перемещения ресурсов);
- инерция когнитивного восприятия (устойчивость фреймов и ментальности менеджеров);
- инерция идентичности (миссия организации, соответствие фирменным решениям, корпоративные кодексы);
- инерция власти (ее распределение и коалиция интересов);
- инерция внимания (внимание и контроль осуществляются над привычными действиями);
- инерция реакции на изменения (типовой ответ);
- инерция среднего звена менеджмента (как фильтров коммуникационной схемы);
- инерция портфеля заказов;
- инерция восприятия сигналов рынка (управленческие фреймы ограничивают интерпретацию сигналов рынка и технологий).

Для согласования уровней анализа 12 типов инерции агрегируются в 5 категорий: рутинная, процессная и реакционная объединяются в процессную; структурная и властная – в структурную; когнитивная, идентичности и восприятия – в когнитивную; активы и портфель заказов – в ресурсную; инерция среднего звена и распределения влияния – в политическую (*табл. 1*).

Индикатор организационной инерции формализуется как средневзвешенная оценка ключевых типов инерции:

$$I = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot x_i, \quad (1)$$

где I – интегральный показатель организационной инерции процесса;

x_i – балльная оценка i -го типа инерции (1–10);

ω_i – вес типа инерции, $\sum \omega_i = 1, n = 5$.

Балльная оценка определяется экспертно: 1–3 – низкая, 4–7 – средняя, 8–10 – высокая выраженность инерции.

Проведенное исследование показывает, что современные взгляды на организационную инерцию демонстрируют изменение отношения: от идентификации организационной инерции как препятствия, подлежащего устранению, к управляемому ресурсу, обеспечивающему стабильность в период изменений. Такое отношение получило название «управляемой инерции», в частности в работе Э. Каганера, Р. Грегори и С. Саркера [14], когда задача состоит не в преодолении инерции, а в смене параметра (параметров), подлежащего стабилизации.

Предлагаемый авторами подход состоит из семи последовательных стадий, реализуемых в адаптивном управлении промышленным предприятием:

- стадия 1 – диагностика организационной инерции;
- стадия 2 – классификация процессов, требующих преобразования;
- стадия 3 – организация обучения на основе проведения сценарного анализа менеджментом предприятия и владельцами процессов;
- стадия 4 – проектирование адаптивной дорожной карты;
- стадия 5 – управление инерцией в ходе преобразований;
- стадия 6 – мониторинг результатов;
- стадия 7 – формирование новой инерции.

На стадии 1 устанавливаются основные типы организационной инерции, характерные для выбранного предприятия:

- структурная – как устойчивость организационной структуры, распределения полномочий, формальных коммуникационных каналов;
- процессная – как устойчивость технологических и управленческих процессов, регламентов, стандартных операционных процедур;
- когнитивная – как устойчивость ментальных моделей персонала;
- ресурсная – как привязка к существующим технологиям, оборудованию, поставкам, обусловленным объемами вложенных инвестиций;
- политическая – как устойчивость сложившихся отношений между подразделениями, включая неформальные.

При этом процедура диагностики (как продолжение стадии 1) предполагает наличие двух этапов: (1) формирование аналитической группы (как минимум включающая представителей топ-менеджмента, производственного подразделения, HR-службы, внутреннего аналитика) и (2) картирование процессов (владелец процесса, количество участников, частота выполнения, степень формализации, даты последнего существенного изменения, связи с другими процессами, вклад в бизнес-модель (после ее фрагментирования)).

Следует отметить, что отдельно оценивается когнитивная инерция, которая устанавливается в ходе проведения анкетирования или полуструктурированного интервью, предполагающего использование балльных оценок. Интервью фиксируют нарративы о предыдущих изменениях, выявляют «организационные мифы» и устойчивые убеждения. Цель таких исследований определить, насколько работники предприятия в рамках своего процесса готовы к изменениям или видят необходимость изменений.

Завершается процедура картирования расчетом индикатора, оценивающего уровень инерции. По мнению авторов, рекомендовать конкретный универсальный индикатор нецелесообразно, так как каждое предприятие должно самостоятельно выбрать его. Самым простым с точки зрения восприятия и объяснимым является средневзвешенная оценка каждого типа организационной инерции (из перечисленных, оцененных в баллах) по степени значимости каждого типа. Отметим, что практически не имеет смысла устанавливать отдельные веса для исполнителей и владельцев процесса, поскольку заведомо большее количество первых нивелирует практически любые завышенные веса для вторых. Стандартный вектор весов может выглядеть следующим образом: структурная инерция – 0,25, процессная – 0,25, когнитивная – 0,3, ресурсная – 0,15, политическая – 0,05. Используемая структура весов

(0,25 / 0,25 / 0,3 / 0,15 / 0,05) отражает иерархию влияния типов инерции на адаптивность организации. Доминирование когнитивной инерции (0,3) обусловлено ее определяющей ролью в интерпретации сигналов внешней среды и формировании управленческих решений. Структурная и процессная инерции имеют сопоставимую значимость как институционально закрепляющие элементы. Ресурсная и политическая инерции обладают меньшим весом ввиду их производного характера.

Стадия 2 является наиболее важной с точки зрения предлагаемого подхода, так как требует проведения инвентаризации процессов: следует отобрать не все процессы, реализуемые на предприятии, а только те, которые, по мнению владельцев, задействованы в реализации бизнес-модели. В результате выполнения второй стадии должны быть получены:

- реестр процессов;
- тепловая карта организационной инерции;
- реестр ключевых носителей инерции (персонально и по процессам);
- выбор между тормозящей или стабилизирующей инерцией (устанавливается через выбранный пороговый уровень обоснованного индикатора).

В результате выполнения стадии 2 формируется совокупность аналитических результатов, включающая реестр процессов, тепловую карту организационной инерции, а также реестр ключевых носителей инерции, рассматриваемых как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне процессов. Дополнительно осуществляется классификация выявленной инерции на тормозящую либо стабилизирующую, что определяется посредством сопоставления с установленным пороговым значением обоснованного индикатора.

Пороговое значение организационной инерции определяется как медианное значение выборки процессов:

$$I_{crit} = Me(I_1, I_2, ..., I_k). \quad (2)$$

Это обеспечивает адаптивность порога к конкретному предприятию.

Тепловая карта (пример приведен на *рис. 1*) помогает визуально выявить зоны максимальной и минимальной инерции, на ней размещаются процессы и либо итоговый индикатор, либо структурированный индикатор по типам инерции.

Для устранения методологического ограничения, связанного с отсутствием эмпирической проверки предложенного подхода, была проведена апробация методики на базе промышленного предприятия (данные анонимизированы). В качестве объекта анализа выбраны пять процессов, отражающих различные функциональные области: планирование производства, закупочная деятельность, техническое обслуживание оборудования, управление качеством и логистика.

Диагностика организационной инерции проводилась в соответствии с предложенной процедурой стадии 1 с использованием агрегированной классификации (пять типов инерции).

Оценка осуществлялась методом экспертного опроса ($n = 6$), включающего представителей высшего менеджмента, функциональных руководителей и аналитиков. Для каждого типа инерции применялась шкала от 1 до 10, где 1 соответствует минимальной выраженности инерции, а 10 – максимальной.

Экспертная оценка ($n = 6$) показала устойчивую дифференциацию процессов по уровню инерции. Максимальная инерция выявлена в техническом обслуживании оборудования, минимальная – в логистике.

Коэффициент корреляции Спирмена между рассчитанным индикатором и экспертной оценкой сложности трансформации составил $\rho=0,78$, что подтверждает валидность индикатора.

Расчет интегрального показателя организационной инерции осуществлялся на основе средневзвешенной оценки с использованием базового вектора весов. Результаты представлены в табл. 2.

Полученные результаты демонстрируют существенную вариативность уровня организационной инерции между процессами (рис. 2).

Наибольшее значение индикатора зафиксировано для процесса технического обслуживания оборудования (7,1), что обусловлено высокой ресурсной и процессной инерцией, связанной с капиталоемкостью активов и устойчивостью технологических регламентов. Минимальный уровень инерции наблюдается в логистике (4,3), что может быть объяснено более высокой степенью цифровизации и гибкости данного процесса. Таким образом, наиболее инерционным оказался процесс технического обслуживания оборудования, что объясняется высокой степенью ресурсной и процессной закреплённости. Наименее инерционным – логистика, характеризующаяся высокой адаптивностью и цифровизацией.

Для проверки валидности предложенного индикатора было проведено сопоставление полученных значений с экспертной оценкой сложности трансформации процессов. Результаты показали высокую степень согласованности (коэффициент ранговой корреляции Спирмена ($\rho=0,78$), что свидетельствует о способности индикатора адекватно отражать управленческую реальность и использоваться в качестве инструмента диагностики.

На стадии 3 реализуется модель формирования выбора сценария на основе непосредственного осуществления сценарного анализа лицами, принимающими решение, и владельцами процессов по каждому процессу или их комплексу. В этом случае происходит одновременно обучение и осознанный выбор будущих перспектив. При этом может быть организован свободный поиск (например, с помощью мозгового штурма), инициативный (по инициативе владельца процесса) и тематический на основе заданных перспектив, например, таких как: внедрение новой системы планирования; переход на новые стандарты качества; реорганизация логистических процессов; цифровая трансформация управления в целом; внедрение новых моделей коммуникативных практик.

Сценарный анализ в рамках предлагаемого подхода реализуется как формализованная процедура, обеспечивающая не только генерацию альтернатив, но и обучение субъекта управления. В отличие от описательного использования сценариев, в настоящем исследовании предлагается протокол проведения сценарной сессии. Сценарный анализ включает формализованную процедуру: идентификацию 5-7 факторов среды, построение трех сценариев (инерционный, целевой, стрессовый), оценку по критериям реализуемости, риска, ресурсоемкости и стратегического соответствия, а также выбор базового и резервного сценария. Результаты фиксируются как параметр «потребность в изменении» для дальнейшего использования в матрице «потребность – инерция». Каждый сценарий оценивается по четырем критериям: реализуемость в текущих ресурсных ограничениях, степень ресурсных затрат, уровень операционного и стратегического риска, а также соответствие долгосрочной стратегии предприятия. Итогом является интегральная оценка сценариев с последующим выбором базового и резервного сценария, которые фиксируются в реестре процессов как параметры управленческого воздействия.

Сценарная сессия проводится с участием владельцев процессов и лиц, принимающих решения, и имеет следующую структуру:

- этап 1: идентификация ключевых факторов внешней и внутренней среды (не менее 5-7 факторов), оказывающих влияние на рассматриваемый процесс;
- этап 2: формирование не менее трех альтернативных сценариев развития (инерционный, целевой и стресс-сценарий);
- этап 3: оценка сценариев по системе критериев (реализуемость, ресурсоемкость, уровень риска, стратегическое соответствие);
- этап 4: расчет интегральной балльной оценки сценариев;
- этап 5: выбор базового и резервного сценариев с фиксацией управленческих решений.

Продолжительность сессии составляет 4-6 часов, при этом обязательным условием является использование реальных данных и вовлечение участников, непосредственно связанных с анализируемыми процессами. Результаты сценарного анализа интегрируются в реестр процессов в виде дополнительного параметра – «потребность в изменении», что обеспечивает прямую связь между сценарным анализом и последующей матрицей «потребность – уровень инерции». Таким образом, ключевым отличием предлагаемого подхода является интеграция сценарного анализа в систему диагностики организационной инерции, где результаты сценарной оценки напрямую формируют показатель «потребность в изменении».

В формате обучения могут быть задействованы не только обучение в «песочнице», параллельное основным процессам, с реальными данными и с новыми приемами, но и межпроцессное тестирование связанных процессов и преодоление узких мест и межпроцессных ограничений. Итогом должно стать дополнение реестра процессов новой метрикой (потребность в изменении с реальной перспективой). Основой служит балльная оценка по следующим направлениям: отставание в производительности или результативности, стратегическое несоответствие, внешнее давление, ресурсная неэффективность и риск устаревания по отношению к рыночным изменениям.

На стадии 4 начальным инструментом становится формирование матрицы «Потребность в изменении / Уровень инерции» (рис. 3):

- квадрант 1 – процессы, которые необходимо изменить и которые относительно легко поддаются изменению (начинать преобразования рекомендуется именно с них);
- квадрант 2 – процессы, требующие изменений, но обладающие высокой инерцией (требуют специальных методов управления инерцией, длительной подготовки, значительных ресурсов);
- квадрант 3 – процессы с низкой инерцией, не требующие изменений в данный момент (требуют мониторинга, так как низкая инерция делает их уязвимыми к непреднамеренным изменениям);
- квадрант 4 – процессы с высокой инерцией, не требующие изменений (выполняют функцию стабилизации, их инерция целенаправленно сохраняется и используется как опора в период преобразований).

Итогом стадии 4 должно стать:

- несколько программ преобразований (волн), где волна формируется из квадранта 2 после ранжирования процессов по убыванию индикатора не более 2-3 процессов. Последую-

щие программы формируются из квадрантов 1 и 2 при наличии явных решений, снижающих инерцию;

- программы стабилизации, то есть выбор из квадранта 4 тех процессов, которые сохраняются при всех текущих преобразованиях, что гарантирует их неизменность, и это в свою очередь во многом улучшает отношение работников к происходящим переменам;
- программы мониторинга, которые должны не допустить преобразования процессов из квадранта 3, за исключением их перемещения в квадрант 4. Затраты на преобразование процессов квадранта 3 не окупаются, и такие преобразования могут ухудшить общие показатели эффективности всего предприятия;
- предварительная оценка ресурсов для каждой принятой программы преобразований.

Далее осуществляется планирование системы мероприятий, чаще всего в виде адаптивной дорожной карты, включающей в себя:

- этапы действий (подготовка, параллельное функционирование, переключение, стабилизация);
- создание контрольных точек принятия решений (КТПР), в которых возможна корректировка направления, скорости изменений или объема привлекаемых ресурсов (КТПР устанавливаются по завершении каждого этапа, на ключевых шагах внутри этапов, а также в точках межэтапного перехода; при необходимости – в середине этапа для поддержки параллельного функционирования);
- наличие альтернативных сценариев для каждого этапа;
- наличие однозначно трактуемых критериев перехода между этапами;
- механизмы обратной связи, заложенные в каждый этап;
- план коммуникаций.

В каждой КТПР должно быть заложено только одно решение (*рис. 4*) на основании мониторинга 3-5 контрольных показателей, соответствующих конкретному процессу. Дополнительно учитывается обратная связь персонала (уровень сопротивления изменениям) наличие сбоев, обратная связь от контрагентов.

Для осуществления преобразований на стадии 5 необходимо создание рабочей (проектной) группы, организующей, контролирующей, обеспечивающей ресурсами и не подчиняющейся существующей структуре управления.

Инструментарий проектной группы включает в себя:

- в части снижения инерции, которая усиливает сопротивление изменениям:
 - создание параллельных структур, существующих до момента интеграции нового процесса;
 - стимулирование использования когнитивных инструментов (историй успеха, как правило, не менее 2-3) и обучение через действие; ресурсные инструменты (согласование бюджета для экспериментов, компенсация затрат на переключение на новые процессы, включая обучение новым необходимым навыкам, доплаты за совмещение и т.д.);
 - политические инструменты (вовлечение неформальных лидеров, перераспределение ресурсов влияния между владельцами процессов или подразделениями);

- в части стабилизации на основе инерции необходимо:
 - точное определение процессов, не подлежащих изменениям (включая гарантии персоналу, правила и условия труда и т.д.);
 - усиление организационных ритуалов (совещания, их периодичность и повестка, различные отчеты (сроки и содержание), регламенты формирования бюджета, периодичность премирования и т.д.) для создания ощущения преемственности в условиях преобразований;
 - сохранение символов организационной идентичности (их можно заменять только по завершении преобразований).

Итогом стадии является полноценное начало работы проектной группы при наличии подтверждающих полномочия документов и планов деятельности.

На стадии 6 организуется трехуровневый мониторинг:

- 1) операционный (отслеживание показателей преобразуемых процессов: время цикла, производительность, качество, количество ошибок, простоев);
- 2) мониторинг инерции;
- 3) стратегический мониторинг (оценка общего прогресса преобразований и соответствия стратегическим целям).

Наиболее сложным с точки зрения управления является мониторинг инерции, который должен включать в себя:

- частоту возврата к прежним процессам и рутинам;
- количество запросов на пояснение нового регламента;
- тональность обсуждений изменений на совещаниях (конструктивный/деструктивный);
- наличие инициативных предложений;
- наличие случаев отказа от выполнения работы.

Результатом мониторинга должна стать матрица раннего предупреждения (рис. 5), которая устанавливает признаки немедленного реагирования.

При наличии признаков раннего предупреждения запускается процедура корректировки:

- экспресс-диагностика. Определение источника проблемы: технический (новый процесс спроектирован с ошибками), ресурсный (недостаточно обучения, оборудования, времени), когнитивный (персонал не понимает или не принимает изменения), политический (сопротивление влиятельных стейкхолдеров);
- выбор корректирующего действия. В зависимости от источника проблемы: доработка процесса, привлечение экспертов, выделение дополнительных ресурсов, корректировка сроков, усиление коммуникаций, дополнительное обучение, работа с нарративами, переговоры со стейкхолдерами, перераспределение ролей;
- реализация корректирующего действия с контролем эффективности по признакам, установленным в матрице раннего предупреждения;
- оценка результата: при возвращении признаков в допустимый диапазон декларируется продолжение следования адаптивной дорожной карте. Если признаки сохраняются, решение передается на уровень стратегического мониторинга для действия согласно ближайшей КТПР – приостановка или откат.

Кроме того, должен быть осуществлен контроль за рядом рисков и управление ими (рис. 6).

Итогом стадии 6 должна стать обновленная карта инерции (*рис. 1*).

Завершающая стадия адаптивного управления направлена на формирование новой устойчивой конфигурации организационного поведения, обеспечивающей закрепление достигнутых изменений и предотвращение возврата к исходным инерционным моделям. В отличие от предыдущих стадий, ориентированных на снижение или перераспределение инерционных эффектов, стадия 7 предполагает целенаправленное конструирование новой организационной инерции как стабилизирующего механизма.

Формирование новой инерции осуществляется через институционализацию измененных процессов, что включает нормативное закрепление регламентов, обновление должностных инструкций и перераспределение зон ответственности. Важным элементом является модификация информационной инфраструктуры предприятия, при которой исключается возможность выполнения устаревших процедур через цифровые ограничения в корпоративных системах.

Одновременно осуществляется трансформация системы управленческого контроля, включая пересмотр KPI и интеграцию новых показателей эффективности в систему мотивации. При этом допускается временное снижение санкционного давления за невыполнение новых показателей, что снижает риск регрессивного возврата к прежним практикам и обеспечивает адаптационный период стабилизации.

Особое значение на данной стадии приобретает формирование символической и когнитивной устойчивости новой организационной модели. Это достигается через обновление корпоративной идентичности, закрепление новых управленческих ритуалов и формирование устойчивых интерпретационных схем у персонала, исключающих неоднозначность восприятия новых процессов.

Таким образом, стадия 7 завершает цикл управляемой организационной инерции, преобразуя измененную систему процессов в устойчивую, воспроизводимую и внутренне согласованную структуру, обладающую контролируемой инерционностью как фактором стабильности.

После успешного переключения на новый процесс на стадии 7 необходимо сформировать новую инерцию – устойчивость нового процесса к непреднамеренным отклонениям и деградации. Без целенаправленного закрепления новый процесс уязвим: при первых трудностях коллектив склонен возвращаться к старым практикам.

Для формирования новой инерции нужно:

- разработать, согласовать и утвердить регламент нового процесса;
- обновить должностные инструкции при наличии требований об изменении полномочий;
- внести соответствующие изменения в информационные системы, исключающие возможность выполнения старого процесса;
- обновить формы внутренней отчетности;
- уничтожить старые шаблоны, формы и т.д.;
- архивировать старую документацию;
- переоборудовать рабочие места.

Важным элементом формирования стабилизирующей инерции является интеграция новых процессов в систему мотивации, так как показатели нового процесса должны быть включены в систему KPI сотрудников и подразделений. Для этого необходимо пересмотреть основания имеющихся KPI. Важно постепенно добавлять новые показатели и одновременно допускать ситуацию, когда в течение определенного периода невыполнение KPI не

влечет негативных последствий, а перевыполнение стимулируется. Аналогично премирование должно учитывать особенности нового процесса, что обеспечивает заинтересованность исполнителей в стабильном отношении руководства и, в свою очередь, усилении организационной инерции.

Но справедливое стремление стабилизировать ситуацию путем запуска соответствующего механизма должно быть ограничено требованием сохранения адаптивности к будущим изменениям. Последнее требует встраивания механизмов для будущих целенаправленных изменений (например, процедур регулярного пересмотра, обратной связи, менеджмента непрерывных улучшений). Информация для таких решений должна быть получена из ретроспективного анализа прошедших преобразований именно в целях установления того, какие характеристики вызвали наибольшие трудности при осуществлении преобразований.

При реализации преобразований процессов, могут возникнуть следующие ситуации:

- 1) наличие процессов с очень высоким индикатором инерции – здесь применимы такие корректировки: удлинение этапов подготовки, выделение подэтапов, привлечение наиболее квалифицированных сотрудников, усиленная компенсация (включая доплаты), индивидуальное наставничество;
- 2) наличие внешней кризисной ситуации – здесь усиливается частота контроля, то есть сроки сокращаются и в отличие от первого случая возрастает роль процессов, служащих основой стабильной деятельности;
- 3) преобразование при смене руководства – здесь должна быть организована корректная передача полномочий новому руководителю и подтверждение им всех полномочий команды (иначе, скорее всего, будет остановка процесса или откат);
- 4) одновременное преобразование нескольких связанных процессов – здесь возможны три варианта: последовательное преобразование, синхронное преобразование с единой командой и изменение последовательности, чтобы начать преобразование с пространства коммуникации, то есть обмена информацией и результатами процессов, что послужит прообразом будущих изменений для самих процессов.

При использовании изложенного подхода следует обратить внимание на то, что представленные положения носят обобщенный характер, указаны наиболее критические и наиболее важные замечания. Поэтому для практического использования необходимо установить более точную привязку к особенностям конкретного предприятия и его процессов.

Кроме того, следует отметить, что успех предложенного подхода сильно зависит от доверия работников промышленного предприятия руководству и предлагаемым им сценариям будущего (качеству сценарного анализа). Это утверждение требует, чтобы все указанные действия должны быть предварены специальными мерами.

Таким образом, организационную инерцию следует рассматривать не как препятствие, подлежащее устранению в рамках адаптивного управления промышленным предприятием, а как управляемый ресурс, обеспечивающий стабильность в период изменений, что позволило предложить процедуру формирования управляемой организационной инерции в условиях неопределенности внешней среды и необходимости реагирования, отражающегося во внутренней среде промышленного предприятия.

Формирование управляемой организационной инерции может быть реализовано разделением форм инерции на стабилизирующую и тормозящую процессы обновления на основе матрицы «потребность в изменениях – уровень инерции» с отнесением отдельных процессов в соответствующий квадрант матрицы и выбором подходящей стратегий, включая меры раннего предупреждения.

Проведенное исследование показало, что объективно не существует в настоящее время универсальных решений преодоления организационной инерции, и для каждого промышленного предприятия должна быть разработана собственная модель на основе предложенной 7-этапной процедуры формирования управляемой инерции. Основные техники, которые могут быть использованы, чаще всего заключаются в обучении, рефрейминге, параллелизации процессов и процедур с обновлением, использование agile, игр и т. д.

Научная новизна заключается в интеграции инструментов анализа инерции в единую управляемую систему и введении понятия «инерционный разрыв» как количественного несоответствия между фактическим уровнем организационной инерции и требуемой скоростью изменений.

Таблица 1

Основные приемы преодоления организационной инерции

Table 1

Main methods of overcoming organizational inertia

Тип инерции	Возможное воздействие
Инерция рутин	Мотивация освоения новых умений; нарастание сложности задач, требующих преодоление рутин; игровые технологии при выполнении рутин; рефрейминг восприятия рутин
Инерция процессов	Запуск альтернативных процессов на принципах конкуренции; формирование экосистем; передача процессов на аутсорсинг
Инерция структур	Формирование коммуникационных схем поверх формализованных структур; обеспечение доступа к корпоративной информации
Инерция активов	Формирование альтернативных цепочек поставок и соглашений, не требующих использования собственных активов; формирование экосистем; стимулирование кооперации; формирование партнерств; стимулирование контроля в цепочках поставок
Инерция когнитивного восприятия	Развитие используемой типологии; формирование внутреннего постоянно обновляемого словаря событий и состояний; запрет селективности при отборе факторов; поощрение индивидуализированного восприятия в противовес коллективному
Инерция идентичности	Стимулирование обновления корпоративных элементов идентичности; сравнение идентичности различных корпораций; формирование новых проектов без наследования идентичности
Инерция власти	Максимальное сокращение властных полномочий за пределами производственного процесса, включая документооборот; сокращение льгот менеджеров различного звена
Инерция внимания	Поощрение выбора новых объектов мониторинга и контроля: – формирование кратких отчетов; – увеличение числа наблюдаемых внешних явлений
Инерция реакции на изменения	Отказ от стимулирования при повторении однотипных решений на изменения; стимулирование альтернативных решений
Инерция среднего звена менеджмента	Использование информационных технологий для сокращения среднего звена; стимулирование передачи или перераспределения полномочий; горизонтальная ротация; стимулирование по результатам исполнителей
Инерция портфеля заказов	Поддержка инициативного поиска новых рынков; ограничение доли госзаказа; стимулирование при диверсификации портфеля
Инерция восприятия сигналов рынка	Рефрейминг текущих событий; инициативные стратегические сессии; формирование методики «личного открытия» и поощрение ее использования; обучение, включая проектное

Источник: разработка автора А.В. Нечаева

Source: Authoring by A.V. Nechaev

Таблица 2**Результаты расчета индикатора организационной инерции по процессам****Table 2****Results of calculating the organizational inertia indicator by process**

Процесс	Структурная	Процессная	Когнитивная	Ресурсная	Политическая	Интегральный показатель
Планирование производства	6	7	8	5	4	6,55
Закупки	5	6	6	7	5	5,95
ТО оборудования	7	8	7	9	5	7,1
Управление качеством	6	5	6	4	3	5,35
Логистика	4	4	5	3	2	4,3

Источник: разработка автора А.В. Нечаева*Source:* Authoring by A.V. Nechaev**Рисунок 1****Пример тепловой карты организационной инерции и ее структурирования по выбранным типам****Figure 1****Example of a heat map of organizational inertia and its structuring by selected type**

Инерция					
Индикатор	7,995	7,505	5,91	3,52	2,715
Структурная	9,5	9,5	5,3	3,7	2
Процессная	7,2	6,2	4,7	2,1	2,1
Когнитивная	9	9	7,60	5,1	4,7
Ресурсная	6,4	4,8	6,5	2,9	1,7
Политическая	3,2	3,2	3,1	2,1	0,5
Процесс (по убыванию индикатора)	1	2	3	4	5

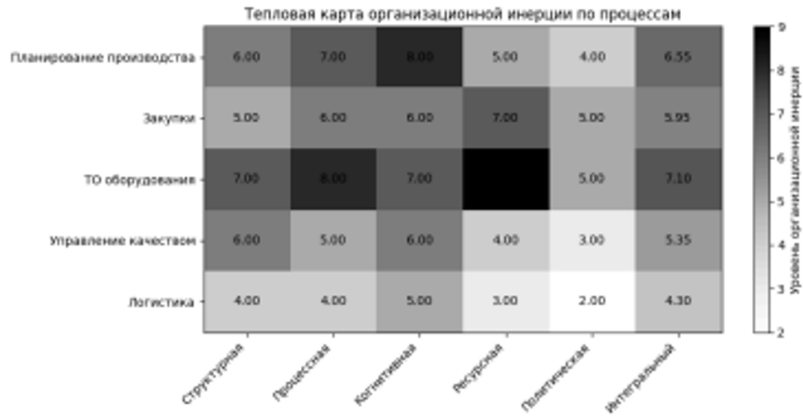
Источник: разработка автора А.В. Нечаева*Source:* Authoring by A.V. Nechaev

Рисунок 2

Построение тепловой карты организационной инерции и ее структурирования по выбранным типам согласно табл. 2

Figure 2

Building a heat map of organizational inertia and its structuring by selected type according to Table 2



Источник: разработка автора А.В. Нечаева

Source: Authoring by A.V. Nechaev

Рисунок 3

Матрица «потребность в изменении – уровень инерции»

Figure 3

Need for Change – Level of Inertia matrix

	Низкая инерция (Индикатор ≤ 5)	Высокая инерция (Индикатор > 5)
Высокая потребность в изменении	Квадрант 1 <i>Быстрое решение</i> Процесс 1.1 Процесс ... Процесс 1.n	Квадрант 2 <i>Стратегическое будущее</i> Процесс 2.1 Процесс ... Процесс 2.m
Низкая потребность в изменении	Квадрант 3 <i>Мониторинг</i> Процесс 3.1 Процесс ... Процесс 3.k	Квадрант 4 <i>Стабильность</i> Процесс 4.1 Процесс ... Процесс 4.p

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4
Виды решений в контрольных точках принятия решений

Figure 4
Types of decisions at decision checkpoints

Цветовой признак	Отклонения от целевых показателей	Решение	
Зеленый	не более 10%	продолжить	мониторить
Желтый	10-25%	скорректировать	приостановить
Красный	более 25%	приостановить	откатить

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 5
Матрица раннего предупреждения

Figure 5
Early warning matrix

Признак	Порог реагирования	Действие
Рост количества ошибок в новом процессе	Более 15% за контрольный период	Дополнительное обучение, анализ причин
Снижение производительности	Более 20% от базового уровня в течение двух периодов	Пересмотр нормативов, техническая поддержка
Рост числа жалоб персонала	Более 5 обращений за контрольный неделю на 100 сотрудников	Встречи с персоналом, корректировка коммуникаций
Возврат к старому процессу без одобрения	Более 3 случаев за контрольный период	Анализ причин, индивидуальная работа, при необходимости - административные меры
Увольнение ключевых сотрудников	Любой случай увольнения сотрудника, критичного для нового процесса	Анализ, перераспределение функций
Снижение результатов экспресс-опросов	Падение среднего балла лояльности к изменениям за контрольный период	Коммуникации, встречи с подразделениями

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 6**Примеры выбора мер на установленные риски****Figure 6****Examples of selecting measures for established risks**

Возможный риск	Степень влияния	Вероятность наступления	Рекомендуемые меры
Увольнение ключевых сотрудников в ходе преобразований	Высокая	Средняя	Программа удержания, перекрёстное обучение, документирование знаний
Снижение производственных показателей ниже критического уровня	Критическая	Низкая	Параллельное функционирование, готовность к откату, резервные мощности
Конфликт между подразделениями из-за перераспределения функций	Средняя	Высокая	Предварительные переговоры, медиация, компенсационные механизмы
Недостаточность ресурсов (бюджет, время, персонал)	Высокая	Средняя	Резервирование, приоритезация, поэтапное выделение
Изменение внешних условий, обесценивающее цели преобразований	Критическая	Низкая	Регулярный пересмотр стратегического контекста, гибкость дорожной карты
Усталость от изменений	Средняя	Высокая	Контроль темпа изменений

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Dong B. A systematic review of the organizational inertia literature and future outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 2023, vol. 8, no. 2, pp. 119–123. DOI: 10.54097/ijeh.v8i2.7759 EDN: RPDSKP
2. Hannan M.T., Freeman J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 1984, vol. 49, no. 2, pp. 149–164. DOI: 10.2307/2095567
3. Блюм М.А., Коробова О.В. Диагностика и оценка развития современных предприятий: инструментарий и практика применения: монография. Тамбов: Юком, 2025. 250 с. EDN: LJLOQY
4. Клемина Т.Н. Экологический подход в организационной теории (предисловие к разделу) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2004. № 3. С. 138–142. EDN: HSPJHN
5. Мкртычян Г.А., Исаева О.М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 22–33. EDN: TOPUKB
6. Муракаев И. Организационная инерция в контексте регулирования искусственного интеллекта в Узбекистане: анализ парадокса развития // Society and Innovations. 2025. Т. 6. № 6. С. 13–24. DOI: 10.47689/2181-1415-vol6-iss6-pp13-24 EDN: NUQMEO
7. Валитова Л.А., Тамбовцев В.Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 109–118. EDN: HUBIFN
8. Жаркова Е.С. Организационная инерция и пути ее преодоления в кластере // Глобальный научный потенциал. 2013. № 10. С. 109–113. EDN: RSDPPV

9. Sydow J., Schreyögg G., Koch J. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 2009, vol. 34, no. 4, pp. 689–709.
10. Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 4. С. 471–496. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401 EDN: JCBBIN
11. Дементьев В.Е. Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 3. С. 367–386. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2019.304 EDN: TMVWKD
12. Keum D.D., See K.E. The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 2017, vol. 28, no. 4, pp. 596–780. DOI: 10.1287/orsc.2017.1142
13. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 2020, vol. 14, no. 1, pp. 267–302. DOI: 10.5465/annals.2017.0103 EDN: MPPHFR
14. Kaganer E., Gregory R.W., Sarker S. A process for managing digital transformation: An organizational inertia perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 2023, vol. 24, no. 4, pp. 1005–1030. DOI: 10.17705/1jais.00819 EDN: ESHVLS
15. Кривошеева-Медянцева Д.Д. Сопротивление изменениям в организации в контексте качественного эмпирического исследования // Journal of Economic Regulation. 2018. Т. 9. № 2. С. 84–103. DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.2.084-103 EDN: XWOCQX
16. Boyer M., Robert J. Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2006, vol. 59, iss. 3, pp. 324–348. DOI: 10.1016/j.jebo.2004.06.024
17. Raffaelli R., Glynn M.A., Tushman M. Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 2019, vol. 40, iss. 7, pp. 1013–1039. DOI: 10.1002/smj.3011
18. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 2018, vol. 51, iss. 1, pp. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
19. Порус В.Н., Бажанов В.А. Постнормальная наука: между Сциллой неопределенности и Харибдой политизации знания // Философия. Журнал Высшей школы экономики. 2021. Т. 5. № 4. С. 15–33. DOI: 10.17323/2587-8719-2021-4-15-33 EDN: FQPUGD
20. Павлова М.В., Дзюбенко М.М., Нартова-Бочавер С.К. Шкала организационного цинизма: адаптация русскоязычной версии // Социальная психология и общество. 2022. Т. 13. № 3. С. 184–200. DOI: 10.17759/sps.2022130311 EDN: QAEJDJ

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MANAGED ORGANIZATIONAL INERTIA IN THE PROCEDURE OF ADAPTIVE TRANSFORMATIONS OF INTERNAL PROCESSES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

DOI: <https://doi.org/10.24891/npjzeb>EDN: <https://elibrary.ru/npjzeb>**Aleksei V. NECHAEV**

Corresponding author, MGIMO University, Moscow, Russian Federation

e-mail: AVN8889@yandex.ru

ORCID: 0009-0007-2620-7172

Mikhail M. ISHCENKO

MGIMO University, Moscow, Russian Federation

e-mail: ishchenko.mikhail@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-9799-9425

Article history:

Article No. 189/2026

Received 2 Mar 2026

Accepted 13 Mar 2026

Available online

30 Jul 2026

JEL Classification:

M11

Keywords: adaptive management, organizational inertia, managed inertia, scenario analysis, industrial enterprise

Abstract**Subject.** A multimodal knowledge base in the field of economics and finance.**Objectives.** To develop a methodology and build a prototype of a multimodal knowledge base for supporting expert decision-making.**Methods.** The study employed methods of systems, comparative, logical, and structural analysis, as well as deep learning techniques.**Results.** A methodology for constructing a multimodal knowledge base has been developed, along with a prototype demonstrating the application of modern deep learning models in economics and finance. The prototype has been implemented within the framework of the digital expert model concept as an interactive knowledge graph. It is based on collecting and processing scientific publications in economics and finance from the arXiv.org portal for the period from 2003 to 2025. The knowledge base has been enhanced with a module incorporating publications from the electronic library of the Lomonosov Moscow State University. Additionally, an interactive graph-based ontology and a question-answering system have been implemented.**Conclusions.** The multimodal knowledge base, as an element of the digital expert model, enables the formation of a more comprehensive and objective picture of how modern deep learning methods and models are applied in economics and finance – in real time. It also helps improve the quality and depth of scientific and technical expertise.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Nechaev A.V., Ishchenko M.M. Managed organizational inertia in the procedure of adaptive transformations of internal processes of an industrial enterprise. *Finance and Credit*, 2026, iss. 7, pp. 59–80. DOI: 10.24891/npjzeb EDN: NPJZEB

References

1. Dong B. A systematic review of the organizational inertia literature and future outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 2023, vol. 8, no. 2, pp. 119–123. DOI: 10.54097/ijeh.v8i2.7759 EDN: RPDSKP

2. Hannan M.T., Freeman J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 1984, vol. 49, no. 2, pp. 149–164. DOI: 10.2307/2095567
3. Blyum M.A., Korobova O.V. *Diagnostika i otsenka razvitiya sovremennykh predpriyatiy: instrumentarii i praktika primeneniya: monografiya* [Diagnostics and assessment of modern enterprises development: Tools and application practice: a monograph]. Tambov, Yukom Publ., 2025, 250 p. EDN: LJLOQY
4. Klemina T.N. [Ecological approach in organizational theory (preface to the section)]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 2004, no. 3, pp. 138–142. (In Russ.) EDN: HSPJHN
5. Mkrtichyan G.A., Isaeva O.M. [Reasons for staff resistance to organizational changes: View of managers as change agents]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2015, vol. 5, no. 1, pp. 22–33. (In Russ.) EDN: TOPUKB
6. Murakaev I. [Organizational inertia in the context of regulating artificial intelligence in Uzbekistan: Analysis of the development paradox]. *Society and Innovations*, 2025, vol. 6, no. 6, pp. 13–24. (In Russ.) DOI: 10.47689/2181-1415-vol6-iss6-pp13-24 EDN: NUQMEQ
7. Valitova L.A., Tambovtsev V.L. [Organizational ecology: An economist's view]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2005, vol. 3, no. 2, pp. 109–118. (In Russ.) EDN: HUBIFN
8. Zharkova E.S. [Organizational path-dependence and unlocking path in cluster]. *Global'nyi nauchnyi potentsial*, 2013, no. 10, pp. 109–113. (In Russ.) EDN: RSDPPV
9. Sydow J., Schreyögg G., Koch J. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 2009, vol. 34, no. 4, pp. 689–709.
10. Kleiner G.B. [Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2020, vol. 18, no. 4, pp. 471–496. (In Russ.) DOI: 10.21638/spbu18.2020.401 EDN: JCBBIN
11. Dementyev V.E. [Viability of hierarchical organizations under variability of economic environment]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2019, vol. 17, no. 3, pp. 367–386. (In Russ.) DOI: 10.21638/11701/spbu18.2019.304 EDN: TMVWKD
12. Keum D.D., See K.E. The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 2017, vol. 28, no. 4, pp. 596–780. DOI: 10.1287/orsc.2017.1142
13. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 2020, vol. 14, no. 1, pp. 267–302. DOI: 10.5465/annals.2017.0103 EDN: MPPHFR
14. Kaganer E., Gregory R.W., Sarker S. A process for managing digital transformation: An organizational inertia perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 2023, vol. 24, no. 4, pp. 1005–1030. DOI: 10.17705/1jais.00819 EDN: ESHVLS
15. Krivosheeva-Medyantseva D.D. [Resistance to change in an organization: A qualitative empirical study]. *Journal of Economic Regulation*, 2018, vol. 9, no. 2, pp. 84–103. (In Russ.) DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.2.084-103 EDN: XWOCQX

16. Boyer M., Robert J. Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2006, vol. 59, iss. 3, pp. 324–348.
DOI: 10.1016/j.jebo.2004.06.024
17. Raffaelli R., Glynn M.A., Tushman M. Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 2019, vol. 40, iss. 7, pp. 1013–1039. DOI: 10.1002/smj.3011
18. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 2018, vol. 51, iss. 1, pp. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
19. Porus V.N., Bazhanov V.A. [Post-normal science: Passing the Scylla of uncertainty and the Charybdis of the politicization of knowledge]. *Filosofiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki*, 2021, vol. 5, no. 4, pp. 15–33. (In Russ.)
DOI: 10.17323/2587-8719-2021-4-15-33 EDN: FQPUGD
20. Pavlova M.V., Dzyubenko M.M., Nartova-Bochaver S.K. [The organizational cynicism scale: An adaptation on the Russian-speaking sample]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 2022, vol. 13, no. 3, pp. 184–200. (In Russ.) DOI: 10.17759/sps.2022130311 EDN: QAEJDJ

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.