

# Проблемы управления процессами цифровой трансформации на крупном промышленном предприятии: природа концепции динамического менеджмента

Р.Д.Гимранов, к.э.н., начальник управления ИТ ПАО «Сургутнефтегаз», доцент кафедры  
прикладной математики Сургутского государственного университета

Семинар по цифровой экономике экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова 01.04.2026

# Цифровая трансформация 2026

- Самая интересная фаза завершается, дальше тираж.
- Заставляет оторвать взгляд от программно-технических деталей в пользу интеллектуального капитала
- Порождает несколько мощных противоречий, в разрешении которых изобретаются новые решения. Самые интересные противоречия между скоростью изменений и устойчивостью промышленного производства. Применительно к различным составляющим интеллектуального капитала, эти противоречия играют по-разному и требуют различных решений.

# Управленческие компетенции как часть интеллектуального капитала

- «Старые» доцифровые навыки управленцев требуют развития, дополнения.
- Нужно уметь управлять в сложных волатильных условиях сложным объектом.
- Нужно уметь предугадывать, анализировать и действовать «на лету»
- Нужно уметь слаживать команду и быть лидером команды.

# Особенности объекта

- Социально-технологический
- Высокий уровень насыщения технологиями высокого уровня зрелости и сложности
- Интегрированность (слаженность)
- Накоплена масса организационных рутин
- Большой объём неявного знания
- Управленец часть объекта

# Пример. Цифровая трансформация в импортозамещении

- Надо менять SAP, Microsoft, Oracle на что-то отечественное
- Программа проектов не может быть меньше 5 лет в силу особенностей объекта
- Нужна новая стратегия и новая тактика

# Пример. ЦТ в имзам. Вызовы.

- Заморозить изменение SAP невозможно, хотя бы по изменениям законодательства и требованиям регуляторов (в том числе по цифровизации взаимодействия).
- Цифровое развитие останавливать не возможно (хотя бы по внешним причинам).
- Нужно полностью переучить ИТ-команду, причем более широкому стеку ПО
- Нужно полностью переучивать пользователей по мере внедрения отечественных систем
- Нужно поддерживать двойной ландшафт
- Российские решения далеки от корпоративной зрелости, надо это учитывать в настоящем и развивать их в будущее
- Денег нет, нет возможности увеличивать команду
- Сами по себе технологии несут угрозы как кибер-преступлений, так и государственного терроризма

Всему свое время, и время всякой вещи под небом: время рождаться, и время умирать; время насаждать, и время вырывать посаженное; время убивать, и время врачевать; время разрушать, и время строить; время плакать, и время смеяться; время сетовать, и время плясать; время разбрасывать камни, и время собирать камни; время обнимать, и время уклоняться от объятий; время искать, и время терять; время сберегать, и время бросать; время раздирать, и время сшивать; время молчать, и время говорить; время любить, и время ненавидеть; время войне, и время миру. (Еккл.3:1-9)

## Выводы:

1. Мы обречены на динамический менеджмент.
2. Нужно развивать динамические способности людей, команды. Обеспечивать резильентность. Осваивать новые управленческие инструменты.
3. Сколько у нас есть времени никто не знает.



*Иа, пойдём к Сове!  
Мне кажется, что нам  
нужна новая теория  
фирмы!*

**Спасибо за  
внимание и желаю  
нам всем успехов!**