



## Сопротивление цифровой трансформации в логистической компании: роль неформальных связей менеджеров среднего звена

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

ORCID: 0000-0002-8864-6476

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ВОЛКОВ Олег Сергеевич

Индивидуальный предприниматель, Нижний Новгород, Россия

**Аннотация.** *Цель.* Изучить роль неформальных связей как источника сопротивления менеджмента среднего звена цифровой трансформации с учётом контекста изменений на примере трансформации логистической компании в платформу. *Методология и дизайн исследования.* Индивидуальная реакция менеджеров среднего звена в ответ на изменения сильно зависит от ситуационных обстоятельств и должна изучаться с учётом контекста. Руководитель проекта изменений вместе с командой управления проектом проводил глубинные интервью с 12 респондентами и предоставил авторам статьи доступ к своим записям, которые были сделаны во время интервью. Основываясь на этих данных, авторы статьи, применив метод целенаправленной выборки, отобрали шесть случаев — кейсов, иллюстрирующих ценную информацию о различных формах поведения отдельных менеджеров, о социальной динамике в фирме в период изменений, и о том, как сопротивление было преодолено. Авторы строят анализ на концепции насыщенного описания К. Гирца. *Результаты и практическая ценность.* Анализ представленных случаев показал, что сопротивления менеджеров среднего звена уникальным образом переплетено с событиями, сопровождавшими процесс цифровой трансформации. Оно может быть связано со стремлением сохранить личные связи с клиентами, перевозчиками и коллегами по работе, так как изменения, необходимые для перехода к платформенному бизнесу, меняют роли и обязанности менеджеров организации и, следовательно, могут угрожать их сетям неформальных связей с внутренними и внешними стейкхолдерами. Решения, нацеленные на приспособление персонала к работе в новых условиях, а не на прямое и открытое противостояние сопротивлению, могут привести к созданию новых сетей и источников неформальных связей у менеджеров. Такие действия способны превратить ключевой персонал с высоким социальным положением среди коллег в агентов изменений.

**Ключевые слова:** блат; организационная психология; цифровая трансформация; цифровые платформы; инновации; организационные изменения.

### Введение

Экономический эффект от внедрения любой новой технологии зависит от того, насколько успешно компания может преобразовать эту технологию в бизнес-модель (Teese,

1986; Nerkar, 2003). В широком смысле, термин бизнес-модель описывает то, каким образом компания создает ценности для своих клиентов, и как именно её деятельность монетизируется (например: Barabba et al., 2002; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Tikkanen et al., 2005; Casadesus-Masanell, Ricart, 2007). Цифровая эпоха породила новые механизмы монетизации, и, в очередной раз, трансформировала бизнес-модели целых отраслей. Инновационные платформенные решения, изначально задуманные как эффективные механизмы закупок (Choudhury, Hartzel, Konsynski, 1998; Dai Kauffman, 2001; Giaglis, Klein O'Keefe, 2002), заключали в себе революционный диджитальный (*disrupt*) потенциал: выдающиеся истории успеха, такие как AirBnB или Uber, побудили и другие компании попробовать свои силы в этой нише (Parker, van Alstyne, Choudary, 2016; Evans, Gawer, 2016).

Трансформация бизнес-модели компании является, вероятно, наиболее глубоким изменением, поскольку меняются практически все установленные ранее принципы работы и процедуры, что требует переориентации мышления всех (или практически всех) её сотрудников — не каждая организация готова к такому. Формирование готовности к глубоким организационным изменениям — это вызов для высшего руководства, которое задаёт рамки изменений, определяет их средства и цели, коммуницирует ценности цифровой трансформации сотрудникам компании и благодаря этому получает львиную долю внимания в научных статьях. Однако для большинства сотрудников именно их непосредственный руководитель представляет собой «лицо фирмы», и именно он или она переводит директивы высшего руководства в конкретные распоряжения (Teulier, Rouleau, 2013).

Именно поэтому вероятность успеха столь глубокого изменения как трансформация бизнес-модели компании может быть сильно снижена, если сопротивление будет исходить от менеджеров среднего звена (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005). Причины их сопротивления могут корениться в той угрозе, которую представляет переход к платформенному бизнесу сетям неформальных связей с внутренними и внешними стейкхолдерами. Роль таких сетей внутри компании уже привлекала внимание как зарубежных, так и отечественных исследователей (например, Balabanova, 2022, Григорян, Лебедева, 2014).

Неформальные связи играют важную роль во многих странах мира. Так, например, в арабском мире используется термин «кумовство» (*wasta*) (Smith et al, 2012), тогда как в Китае эти сети носят название «связи» (*guanxi*) (Chen et al., 2011; Yand, Wang, 2011; Григорян, Лебедева, 2013; Михайлов, 2017; Нагимова, Михайлов, 2017), а в Бразилии — «пронырливость» (*jeitinho*) (Ferreira et al., 2012). В постсоветских обществах для обозначения неформальных личных связей широко используется термин «блат» (Анипкин, 2009; Ledeneva, 2013; Барсукова, 2013). Однако было бы неправильно связывать наличие неформальных сетей в компаниях только с определёнными странами: примеры таких сетей присутствуют во всех обществах, независимо от того, есть ли для них специальный термин или нет (Григорян, Лебедева, 2013). Недавние исследования указали на негативное влияние таких сетей (например, Onoshchenko, Williams, 2014), хотя они до сих пор не были увязаны с цифровой трансформацией.

### Исследовательский вопрос

Несмотря на то, что тема цифровой трансформации компаний сегодня является очень популярной, отмечается, что в литературе практически отсутствуют эмпирические исследования, посвящённые тому, как конкретная организация внутренне переживает переход к бизнес-модели на базе платформы (Ivančić et al., 2019; Warner, Wäger, 2019) и как связаны организационные изменения и лидерство в цифровой среде (Cortellazzo, Bruni, Zampieri, 2019).

Настоящее время многими воспринимается как всё более сложное и потенциально угрожающее. В это время перемен люди часто обращаются к личным связям, чтобы обеспечить финансовые и нефинансовые выгоды. Как показывают исследования, личные сети приобретают всё большее значение и внутри фирмы для обеспечения собственного рабочего места или уровня дохода (Ledeneva, 2013). Намерение фирмы внедрить технологию для оптимизации бизнес-процессов встречает сопротивление со стороны тех, кто видит в изменениях угрозу своей роли в сетях неформальных связей.

Логистическая компания, в рамках которой изучается роль неформальных связей как источника сопротивления менеджмента среднего звена при её трансформации в платформу, имеет крупные региональные представительства (подразделения) по всей России. Менеджеры этих подразделений привыкли к очень высокой степени свободы в ведении своего бизнеса: они установили контакты с индивидуальными перевозчиками, которые теперь должны были следовать общеорганизационным правилам, продиктованным новой информационной системой, и эти тесные личные связи теперь стали предметом пристального внимания руководства. Ранее способ ведения бизнеса в регионах не имел большого значения для центрального офиса, поскольку финансовые результаты были удовлетворительными. Уникальность изучаемой компании заключается в том, что она преодолела сопротивление, успешно реализовала свою программу изменений и вступила в период экономического роста. Сегодня компания считается одной из ведущих транспортных компаний России.

Настоящая статья отвечает на призыв к изучению реальных случаев (кейсов) и описывает компанию, которая успешно управляла изменениями и в результате преодолела сопротивление цифровой трансформации менеджмента среднего звена. В статье поднимаются вопросы: (1) «Почему сопротивление возникло?», (2) «В чём конкретно оно проявлялось?» и (3) «Как именно оно было преодолено?». Задача решается эмпирически, но авторы настоящей статьи намеренно воздерживаются от построения теории на основе анализа кейсов сопротивления менеджеров среднего звена, которые намеревались сохранить свою роль в неформальных сетях. Сопротивление цифровой трансформации в рамках статьи понимается как индивидуальная реакция и, в соответствии с ранее опубликованными работами, попытка найти защиту от этих изменений (Jaffe, Scott, 1998; Dent, Goldberg, 1999; Burnes, 2015). Ключевое внимание отводится контексту — обстоятельствам каждого менеджера среднего звена, вызвавшим поведение сопротивления.

## **Методология и дизайн исследования**

Авторы статьи исходят из понимания организаций как сконструированных социальными субъектами сетей, которые создаются и воссоздаются посредством взаимодействия, а, следовательно, организационных изменений — как последовательности событий и действий, совершаемых отдельными участниками.

Индивидуальная реакция менеджеров среднего звена в ответ на изменения сильно зависит от ситуационных обстоятельств и должна изучаться с учётом контекста. Поэтому авторы строят анализ на концепции насыщенного описания Клиффорда Гирца (Geertz, 1973), согласно которой высказывания и действия респондентов отражают скрытое значение и намерение, которое мотивировало их действия. Данная методология исходит из этнографических исследований и основывается на понимании того, что действие человека глубоко укоренено в контексте конкретной ситуации (Maxwell, 1992). Принимаемые менеджерами решения, которые приводят к действиям, довольно глубоко переплетены с контекстом. Как резюмировал Н. Дензин, насыщенное описание предполагает: (1) описание контекста;

(2) раскрытие намерений и смыслов, организующих действие; (3) отслеживание динамики; (4) преобразование в текстовую форму для интерпретации (Denzin, 1989).

Насыщенному описанию Н. Дензин противопоставляет простое описание фактов, без учёта намерений, контекстов и обстоятельств, связанных с наблюдаемыми действиями (Denzin, 1989). Иначе говоря, в отличие от других подходов, насыщенное описание сосредоточено на объяснении, а не на представлении фактов или теории, которыми руководствуется анализ. Чтобы нивелировать отмеченные Дж. Беннетом недостатки данного подхода (Bennett, 1976), рекомендуется использовать триангуляцию<sup>1</sup>. Авторы статьи начали с изучения деятельности компании и плана выполнения процесса изменений. Чтобы понять индивидуальное восприятие, вызвавшее конкретные действия со стороны менеджеров, а также изучить, как изменения отражаются на социальном взаимодействии менеджеров, были проведены интервью с различными участниками процесса (Humphreys, Brown, 2002).

Команда управления проектом предоставила авторам доступ к своим письменным заметкам, которые велись во время их совещаний и во время их встреч с менеджерами среднего звена. Тесная связь с руководителем команды управления проектом позволила авторам извлечь выгоду из богатых и глубоких «местных знаний» (*local knowledge*), которые и послужили триангуляцией.

Чтобы понять индивидуальное восприятие событий руководитель проекта изменений вместе с командой управления проектом проводил глубинные интервью с 12 респондентами (сотрудниками, отобранными по результатам оценок их коммуникативных способностей, их предложений по реализации изменений в компании и результатов решения индивидуальных и групповых кейсов, а также двумя региональными менеджерами и генеральным директором). Им предлагали ответить на вопросы о том, каким они видят процесс изменений и как они могли бы объяснить высокий уровень сопротивления, который испытывала компания. Эти интервью длились в среднем около 45 минут. Команда управления проектом предоставила авторам статьи доступ к своим записям, которые были сделаны во время интервью (см. Таблицу 1).

Основываясь на этих данных, авторы статьи, применив метод целенаправленной выборки (Gilmore, Gilson, 2007), отобрали кейсы, иллюстрирующие ценную информацию о различных формах поведения отдельных менеджеров, о социальной динамике в фирме в период изменений, и о том, как сопротивление было преодолено. В соответствии с концепцией насыщенного описания К. Гирца, в общей сложности были отобраны восемь кейсов с уникальным контекстом, а кейсы со схожими контекстами были исключены из конечной версии рукописи. Из отобранных восьми кейсов были исключены два, в которых менеджеры среднего звена не проявляли яркого сопротивления и изначально были готовы к сотрудничеству с командой управления проектом.

Таблица № 1. Респонденты глубинных интервью

| Должность   | Опыт работы в компании |
|---|------------------------|
| Специалист по автомобильным перевозкам (3 чел.)         | 13 лет, 8 лет, 3 года  |
| Старший специалист по автомобильным перевозкам (2 чел.) | 10 лет, 12 лет         |
| Менеджер по работе с перевозчиками                      | 5 лет                  |
| Начальник отдела логистики (3 чел.)                     | 13 лет, 7 лет, 6 лет   |
| Региональный менеджер (2 чел.)                          | 12 лет, 8 лет          |
| Генеральный директор                                    | 12 лет                 |

**Примечание:** годы указаны на момент проведения интервью.

<sup>1</sup> **Триангуляция** (в качественном психологическом исследовании) — соответствие, подтверждение результатов одних методов другими. Процедуры повышения валидности качественных данных. В широком смысле — обращение к нескольким источникам информации, методам, концепциям и экспертным мнениям. *Прим. ред.*

Авторы руководили процессом сбора данных и анализа глубинных сил, вызвавших сопротивление. Необходимо отметить, что респонденты ни разу не использовали термин «блат», так как он имеет негативную коннотацию. Вместо этого участники использовали такие слова и словосочетания, как «коллектив», «прикатанные перевозчики» и так далее.

## **Неформальные связи (блат) как теоретический конструкт**

Социальная жизнь в советском и постсоветском мире долгое время была сосредоточена вокруг поиска способов обхода формальных процедур через систему блата (Ledeneva, 2006, 2008, 2009, 2013; Michailova, Worm, 2003; Polese, 2006, 2008; Smith et al., 2011; Wanner, 2005). Термин «блат» описывает неформальную связь между людьми, ожидающими друг от друга особого отношения и взаимной выгоды (Michailova, Worm, 2003). Такие социальные сети, направленные на помощь друзьям или родственникам, были необходимы во времена Советского Союза, когда товары были в дефиците, а доступ к ним напрямую зависел от неформальных отношений. Деньги как таковые пользовались гораздо меньшим спросом, чем в западных странах, поскольку количество товаров, которое можно было на них купить, было существенно ограничено. В каком-то смысле блат был субститутотом рыночных механизмов обмена, основанным на социальном положении, и возможностью помогать другим людям (Ledeneva, 2009; Williams et al., 2013). Поэтому блат имел и положительную коннотацию (Ledeneva, 2013). Человек, получивший работу в организации посредством блата, был связан со своим покровителем. Таким образом, если использовать терминологию М. Грановеттера — члена Национальной академии наук США и профессора Стэнфордского университета — блат образует сеть, основанную на прочных связях (Granovetter, 1973).

Хотя насущная потребность в получении дефицитных товаров через личные сети сейчас стала неактуальна, блат по-прежнему является центральной частью социальных сетей. Теперь личные сети стали играть значимую роль при получении доступа к таким активам, как, например, должность в компании или бюджетное место в вузе (Ledeneva, 2013). Как показывают эмпирические исследования, многие российские менеджеры используют блат, чтобы заполучить желаемую позицию в организации: в исследовании С. Кларка из девяноста опрошенных российских менеджеров лишь один не воспользовался своими связями, чтобы устроиться на работу (Clarke, 2002). Поскольку новая форма блата в большей степени связана с деньгами и направлена на обогащение участников своей сети (Smith, Stenning, 2006), она становится гораздо менее социально приемлемой и приобретает негативную коннотацию (Michailova and Worm; 2003). Нередко блат упоминается в связи с коррупцией или кумовством (Ledeneva, 2009).

Организационная культура «блата» строится на отрицательной власти, останавливающей организационное развитие, а не стимулирующей изменения (Balabanova, 2022): менеджеры среднего звена могут сильно зависеть от личных связей со своими коллегами, клиентами, подрядчиками и подчинёнными.

## **Контекст**

Компания, в рамках которой изучается роль блата как барьера для её трансформации в платформу, ранее заключала субподряд с перевозчиками на основании Договора аренды транспортного средства. Географически подразделения компании располагались в различных регионах Российской Федерации и функционировали как филиалы, менеджеры

которых работали в условиях высокой степени свободы в ведении бизнеса, например, предоставляли перевозчикам преференции в обмен на их лояльность.

Состав подразделений и стратегию определяли руководители — региональные директора, поэтому в каждом регионе сформировалась собственная организационная культура, подходы к реализации проектов и способы коммуникации с клиентами и перевозчиками. Реализация коммерческой деятельности в региональных подразделениях была завязана на блат менеджеров среднего звена, причём как на их способность оказывать влияние на сотрудников, на руководство компании, на клиентов и перевозчиков, так и на их обязательства перед этими стейкхолдерами.

Однако собственник осознал, что спрос на мелкомасштабные перевозки растёт, и, чтобы предлагать клиентам более гибкие решения, необходим доступ к большему количеству поставщиков транспортных услуг. Для достижения этой цели необходимо было изменить устоявшуюся бизнес-модель и преобразоваться в платформенный бизнес, который напрямую свяжет клиентов и перевозчиков.

Реализация этой стратегии требовала реинжиниринга бизнес-процессов задействованных отделов, изменения организационной структуры, а также приобретения совершенно новых компетенций сотрудниками. С целью реализации этих изменений было сформировано новое подразделение — команда управления проектом, в которую вошли наиболее опытные в различных областях деятельности компании сотрудники, а также привлечённые с рынка труда специалисты, обладающие необходимыми компетенциями в области реорганизации бизнес-процессов.

Внедряемая информационная система — платформа, которая должна была лечь в основу новой бизнес-модели — требовала унификацию бизнес-процессов по всей компании. Необходимо было разработать и внедрить стандарты рабочего процесса, однако многие сотрудники и менеджеры проработали в компании более 10 лет и привыкли работать в соответствии с ранее установленными правилами. Кроме того, новая стратегия требовала единого подхода к коммуникациям и маркетингу для клиентов и перевозчиков во всех филиалах и отделах. Платформа предоставляла зарегистрировавшимся в ней перевозчикам свободный доступ к любым заказам компании на общих условиях.

Чтобы установить стандарты взаимодействия с клиентами и перевозчиками, а также обучить пользователей, команда управления проектом создала в филиалах Подразделение, которое подчинялось руководителю команды управления проектом. Теперь перевозчики распределялись по заказам менеджерами созданного Подразделения независимо от того, какой именно менеджер среднего звена считал этого перевозчика своим собственным «ресурсом». Это позволило обеспечить непрерывный поток заказов.

Изменившаяся система мотивации и новые ключевые показатели эффективности потребовали от менеджеров среднего звена увеличения количества транзакций, чтобы получать аналогичное денежное вознаграждение — ведь процесс был значительно упрощён. У менеджеров среднего звена, которые до этого момента были лояльными компании, снизилась ежемесячная заработная плата. Команда управления проектом постоянно разъясняла сотрудникам способы повышения их продуктивности и, как следствие, увеличения денежного вознаграждения. В результате через шесть месяцев средний уровень денежного вознаграждения вырос приблизительно на 20%. На этом этапе новая информационная система сосуществовала с предыдущей, поэтому у тех сотрудников, которые игнорировали возможности платформы, снизилось денежное вознаграждение, что привело к высокой степени неудовлетворённости с их стороны. Некоторые менеджеры среднего звена продолжали работать

«по старинке» и открыто сопротивлялись нововведениям. Опишем случаи сопротивления менеджеров среднего звена, стремившихся сохранить свою роль в сети блата.

## Результаты насыщенного описания

### Менеджер 1

До внедрения изменений эффективность работы регионального подразделения менеджера №1 (руководитель отдела логистики из центрального региона) была выше средней по компании. Однако в процессе цифровой трансформации производительность её подразделения снизилась, и менеджер начала организовывать сопротивление, что быстро привело к негативному отношению к проекту изменений во всём её отделе. Она работала в офисе открытой планировки и специально говорила громким голосом, чтобы каждый член команды мог услышать её мнение. Кроме того, она использовала корпоративные средства коммуникации, чтобы распространять своё мнение за пределы своего подразделения. Негативное отношение быстро перекинулось и на другие региональные подразделения, в которых у неё были неформальные отношения с сотрудниками.

Менеджер №1 прошла путь от простого логиста до руководителя отдела, выстраивая отношения блата как с представителями клиентов, так и с представителями перевозчиков, что позволяло ей в рамках старой системы использовать эти отношения, как в интересах компании, так и в личных интересах. Зачастую эти интересы совпадали. Например, она могла договориться с клиентами о получении заказов вне стандартных схем распределения, или договориться с перевозчиками о выполнении заказа по меньшей стоимости в счёт будущих заказов. Но она также могла и зависить стоимость в ущерб компании, исполняя некие свои личные договорённости с перевозчиками.

Внедрение платформы обеспечивало прозрачность процесса распределения заказов, но процесс получения заказов от клиентов на первом этапе внедрения не был «оцифрован». Это позволяло менеджеру №1 оставаться достаточно незаменимой для компании, так как процесс получения части «желаемых» заказов был в зоне её личных взаимоотношений с представителями клиентов. Процесс же распределения полученных заказов становился гораздо прозрачнее, что временами противоречило интересам менеджера при выборе исполнителя того или иного заказа и определении стоимости его исполнения.

Командой управления проектом было потрачено много времени на то, чтобы убедить её, что в конце концов она и её подчинённые смогут, используя новую систему, извлечь из неё выгоды для себя самих. Когда успех проекта цифровой трансформации стал более очевидным, она использовала свое влияние, чтобы привести принципы работы своих подчинённых в соответствие со стратегическим видением компании, превратившись тем самым в одного из сторонников новой бизнес-модели.

### Менеджер 2

Другой менеджер среднего звена из центрального региона с большим опытом работы в отрасли также выстроил отношения блата с заказчиками и перевозчиками, причём, понимая механизм их построения и функционирования, он делился своими знаниями с подчинёнными, позволяя и им выстраивать подобные сети блата и использовать те, что выстроил он сам.

Помимо всего прочего достаточно доверительные отношения у менеджера были и с генеральным директором компании — он был «человеком из его команды». Следовательно, при возникновении противоречий между личными целями кого-то из команды менеджера № 2 и целями проекта цифровой трансформации, менеджер в первую очередь старался заручиться поддержкой генерального директора в возникшей ситуации.

В ситуациях не критического характера генеральный директор позволял менеджеру избежать разбирательств и ответственности. Когда же возникали ситуации, обнажающие явную заинтересованность менеджера, его защитной реакцией было обвинение в нарушении установленных правил своих подчинённых или перевозчиков. Менеджер был заинтересован в процессе изменений, но только до момента, когда внедряемые изменения не противоречили его выработанным схемам и не вскрывали процессы взаимодействия, основанные на особых отношениях (отношениях блата).

Поскольку не все процессы были оцифрованы одновременно, перевозчики и менеджеры по-прежнему могли коммуницировать по телефону. Однако на более позднем этапе, коммуникация с перевозчиками фиксировалась в электронном виде, а критерии отбора перевозчиков, установленные информационной системой, стали обязательными. Утвердив «неприоритетного перевозчика» (выбрав его для выполнения контракта вместо более подходящего, согласно логике критериев информационной системы), сотрудник компании был обязан предоставить приоритетному перевозчику другой заказ в течение двух дней. Менеджер № 2 пытался «обойти» систему и позволял своим сотрудникам коммуницировать с перевозчиками по телефону.

Команда управления проектом зафиксировала многочисленные попытки менеджера согласовать предпочтительные условия для ряда перевозчиков по телефонной линии. Его попытки обхода информационной системы больше нельзя было игнорировать, и менеджера попросили объяснить, почему он намеренно нарушал логику информационной системы. Его истинные намерения развернуть свой способ ведения бизнеса на всю компанию были раскрыты, и, в результате, он утратил доверие руководства (но не был уволен, опять же, благодаря связям с генеральным директором).

### **Менеджер 3**

Особые отношения с перевозчиками были основным внутренним ресурсом менеджера №3, позволявшие ей осуществлять свою деятельность, не прикладывая особых усилий. До внедрения платформы наличие особых отношений с исполнителями не возбранялось, если не противоречило целям компании.

Одной из целей внедрения новой системы являлось рыночное ценообразование на услуги наёмных перевозчиков. Рыночная цена анализировалась системой в автоматическом режиме, и система не позволяла произвольно завышать её для отдельных перевозчиков. Такой подход к ценообразованию вступал в конфликт с имевшими место особыми отношениями менеджера с исполнителями услуг и ограничивал её возможности по их поддержанию, так как состоявшие в особых отношениях с данным менеджером перевозчики в обмен на свою лояльность хотели получать более высокую оплату за оказываемые ими услуги.

Как следствие, цифровая трансформация являлась угрозой особым отношениям менеджера с перевозчиками. Пути преодоления текущей ситуации менеджером были избраны как способы обхода установленных системой ограничений, так и создание негативного мнения о внедряемой системе в случаях, когда окна возможных обходов закрывались. Менеджер на регулярной основе успешно находила новые способы обхода ролевых ограничений и процедур информационной системы, и с гордостью делилась своими «историями успеха» с коллегами из других регионов. Со временем, всё больше и больше сотрудников стали следовать её «инструкциям».

Чтобы преодолеть сопротивление, руководство предприняло попытку направить её активность в конструктивное русло, подчеркнув всю ценность генерируемой менеджером информации и предложив ей стать доверенным лицом команды управления проектом:



выявляя слабые места и возможности обхода ограничений системы она вносила существенный вклад в обеспечение её качественной работы и сокращение сроков внедрения, что привело к повышению её социального статуса в компании, но теперь уже в глазах высшего руководства. Она изменила своё восприятие и стала активным сторонником новой бизнес-модели.

#### **Менеджер 4**

Переход к платформенному бизнесу сопровождался перезаключением договоров с перевозчиками и проверкой последних службой безопасности центрального офиса на предмет возможности сотрудничества. Поскольку часть перевозчиков ранее сотрудничавших с компанией и состоявших в особых отношениях с менеджером № 4 и его подчинёнными этим критериям не соответствовали, то их не допустили к заказам компании.

Менеджер был не готов работать в новых реалиях, но, учитывая наличие у него особых отношений с генеральным директором, он не видел для себя угрозы, и открыто выступал против процесса цифровой трансформации. Однако поскольку противоречия между позицией менеджера и целями компании стали критическими, команда управления проектом рекомендовала генеральному директору заменить регионального менеджера, что он в конечном итоге и сделал (хотя и противился этому шагу). Прибывший в регион новый менеджер не имел никаких особых отношений с заказчиками и исполнителями и стал осуществлять развитие филиала и выстраивание взаимоотношений на одинаковых для всех клиентов и перевозчиков условиях и в рамках принципов цифровой платформы.

#### **Менеджер 5**

Основой успеха менеджера № 5 являлись особые отношения с перевозчиками, выстроенные и поддерживаемые годами — концепция блата была преобладающей в филиале. Причём тех перевозчиков, которые выходили за рамки данных отношений (не исполняли обязательства в них), менеджер могла «заблокировать» и не допускать к заказам компании. Цифровая трансформация же допускала как появление в процессе распределения заказов новых (случайных) перевозчиков, так и использование другими филиалами тех перевозчиков из региона, которых менеджер хотела по указанным выше обстоятельствам заблокировать. Как следствие, менеджер препятствовала внедрению новой информационной системы.

Чтобы преодолеть сопротивление менеджера, ей был отдан в подчинение другой регион, удалённый территориально: для поддержания соответствующего уровня показателей менеджер была вынуждена работать в рамках установленных бизнес-процессов, ввиду отсутствия особых отношений и невозможности выстроить их в сжатые сроки в новом для неё регионе.

#### **Менеджер 6**

В работе менеджера № 6 особые отношения играли очень важную роль. Во-первых, это особые отношения с представителями основного клиента компании в регионе: региональное подразделение получало 75% выручки через одного клиента, и благодаря этому клиенту она была самым высокооплачиваемым руководителем регионального подразделения. Клиент являлся стратегически важным для компании. Во-вторых, как следствие первого, это отношения с генеральным директором, который в некоторых аспектах являлся «заложником» её особых отношений: менеджер, используя важность клиента для компании и наличие у неё особых отношений с представителями клиента, попыталась манипулировать руководителем компании в своих интересах. Однако данные манипуляции не имели успеха по причине того, что генеральный директор вынужден был согласовывать решения с собственником бизнеса, который и был инициатором проекта цифровой трансформации.

Поняв то, что открытые манипуляции с использованием особых отношений в стратегических вопросах, противоречащих интересам компании, не имеют успеха, менеджер пошла на компромисс с командой управления проектом. В результате было решено увеличить собственный автопарк этого подразделения в регионе, чтобы удержать клиента, что устранило сопротивление со стороны менеджера.

### **Обсуждение результатов**

Изменения, необходимые для перехода к платформенному бизнесу (автоматизация повторяющихся действий, стандартизация бизнес-процессов и так далее), меняют роли и обязанности менеджеров организации и, следовательно, могут угрожать их сетям неформальных связей с внутренними и внешними стейкхолдерами. Способ ведения бизнеса в регионах до перехода к бизнес-модели на базе платформы не имел большого значения для центрального офиса, так как полученный по итогам деятельности финансовый результат был удовлетворительным. Благодаря этому менеджеры сумели установить с индивидуальными перевозчиками и вышестоящим руководством преференциальные контакты, из-за разрушения которых и возникло сопротивление, с которым столкнулась компания. Таким образом, представленный кейс логистической компании является примером сопротивления не только оптимизации бизнес-процессов с помощью цифровых технологий, но и централизации управления.

Сопротивление изменениям в эпоху цифровизации, вероятно, будет исходить от менеджеров среднего звена, которые боятся утратить свою роль в сетях блата, обеспечивающую им привилегии. Следовательно, область исследования сопротивления цифровой трансформации в компаниях является не столько предметом технических наук, сколько вопросом организационного развития. Как видно из исследования, некоторые менеджеры среднего звена защищали возможность заключения выгодных контрактов с перевозчиками, относящимися к их сети блата.

Решения, нацеленные на приспособление персонала к работе в новых условиях, а не на прямое и открытое противостояние сопротивлению, могут привести к созданию новых сетей и источников неформальных связей у менеджеров. Такие действия способны превратить ключевой персонал с высоким социальным положением среди коллег в агентов изменений. Как видно из кейса № 3, руководство осознало, что критика менеджером внедряемой системы на самом деле была ценным ресурсом, и, предложив ей стать доверенным лицом команды управления проектом, преодолело её сопротивление.

Это подтверждается и накопленным пластом литературы, предупреждающей о необходимости различать критику организационных изменений и сопротивление (например: Daniel, Hogarth, 1990; Hauschildt, 1999; Jansen, 2000; Dunican, 2015). Следовательно, важно установить каналы коммуникации, гарантирующие персоналу, что озвученная критика будет услышана и проанализирована.

Чтобы снизить вероятность сопротивления, необходимо обеспечить информирование о преимуществах цифровой трансформации, причём не только в отчётах о прибылях и убытках компании, но и на понятном для рядовых сотрудников языке. Информирование о том, как все заинтересованные стороны извлекут выгоду из перехода к бизнес-модели на базе платформы должно стать обязательной частью стратегии цифровой трансформации компаний. В исключительных случаях может быть разумно даже разрешить некоторое отклонение от процесса изменений, особенно если это экономически обосновано, как показано в кейсе № 6.

## Заключение

Постоянные организационные изменения, сопровождающие технологические инновации, скорее всего, станут нормой для организаций (Aldrich, Ruef, 2006), поэтому современным компаниям важно создавать ценности не только за счёт контроля над текущими процессами, но и за счёт управления изменениями.

В статье были описаны и проанализированы шесть кейсов сопротивления менеджеров среднего звена и показано, как компания отреагировала на них. Анализ представленных кейсов показал, что поведение сопротивления в них уникальным образом переплетено с событиями, сопровождавшими процесс цифровой трансформации.

Авторы приглашают исследователей поделиться своим пониманием процессов, формирующих и воссоздающих социальный статус сотрудников компании в процессе её цифровой трансформации. Их анализ может предложить обширное поле для исследований.

## Литература

- Анипкин, М. А. (2009). Категория «социальный капитал» и ее использование в изучении российских регионов. *Logos et Praxis*, 1, 89–94.
- Барсукова, С. Ю. (2013). Блатной Советский Союз, или экономика взаимных услуг рецензия на книгу: Ledeneva A. 1998. Russia's economy of favours: Blat, networking and Informal exchange. Cambridge: Cambridge University Press. *Экономическая социология*, 14(1), 111–119.
- Григорян, Л. К., Лебедева, Н. М. (2013). Неформальные связи в организации: культурно-специфичный или универсальный феномен? *Организационная психология*, 3(1), 30–45.
- Григорян, Л. К., Лебедева, Н. М. (2014). Кросс-культурное исследование роли неформальных связей в формировании организационной лояльности. *Экспериментальная психология*, 7(2), 128–147.
- Михайлов, А. Ю. (2017). Гуаньси и российская действительность: сравнительный анализ социальных практик (к вопросу об институте дарения в российском бизнесе). *Научные труды Центра перспективных экономических исследований*, 12, 154–160.
- Нагимова, А. М., Михайлов, А. Ю. (2017). Блат и гуанши как основа ведения бизнеса: антропоцентрический подход к исследованию коррупционных практик. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология*, 17(1).
- Aldrich, H., Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Balabanova, E. S. (2022). Employee socio-economic dependency as an antecedent of abusive supervision in Russian business organisations. *Employee Relations*, 44(1), 121–135.
- Barabba, V., Huber, C., Cooke, F., Pudar, N., Smith, J., Paich, M. (2002). A multimethod approach for creating new business models: The General Motors OnStar project. *Interfaces*, 32(1), 20–34.
- Bennett, J. W. (1976). Anticipation, Adaptation, and the Concept of Culture in Anthropology: A synthesis for a "preparadigmatic" science is suggested by the philosophy of AN Whitehead. *Science*, 192(4242), 847–853.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change — building on Coach and French. *Journal of change management*, 15(2), 92–116.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2–3), 195–215.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 715–735.

- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529–555.
- Choudhury, V., Hartzel, K. S., Konsynski, B. R. (1998). Uses and consequences of electronic markets: An empirical investigation in the aircraft parts industry. *MIS quarterly*, 471–507.
- Clarke, S. (2002). Making ends meet in contemporary Russia. Books.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Dai, Q., Kauffman, R. J. (2001, January). Business models for Internet-based e-procurement systems and B2B electronic markets: an exploratory assessment. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (10–pp). IEEE.
- Daniel, W. W., Hogarth, T. (1990). Worker support for technical change. *New Technology, Work and Employment*, 5(2), 85–93.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25–41.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dunican, B. (2015). *Acceptance of change: Exploring the relationship among psychometric constructs and employee resistance*. Bowling green, KY: Western Kentucky University.
- Evans, P. C., Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: A global survey. University of Surrey.
- Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian Jeitinho: A cultural exploration of social norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 331–344.
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of cultures: selected essays*, 3–30. New York: Basic.
- Giaglis, G. M., Klein, S., O’Keefe, R. M. (2002). The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information systems journal*, 12(3), 231–246.
- Gilmore, S., Gilson, C. (2007). Finding form: elite sports and the business of change. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 409–423.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations — destructive or constructive? In *The dynamics of innovation* (213–236). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Humphreys, M., Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization studies*, 23(3), 421–447.
- Ivančić, L., Vugec, D. S., Vukšić, V. B. (2019, September). Robotic process automation: systematic literature review. In *International Conference on Business Process Management* (280–295). Springer, Cham.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D. (1998). How to link personal values with team values. *Training Development*, 52(3), 24–31.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53–55.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361–386.
- Ledeneva, A. (2006). *How russia really works. Informal practices in politics and business*. Cornell University Press.
- Ledeneva, A. (2008). Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative studies in society and history*, 50(1), 118–144.

- Ledeneva, A. (2009). From Russia with blat: can informal networks help modernize Russia?. *Social Research: An International Quarterly*, 76(1), 257–288.
- Ledeneva, A. V. (2013). *Can Russia modernise?: sistema, power networks and informal governance*. Cambridge University Press.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279–301.
- Michailova, S., Worm, V. (2003). Personal Networking in Russia and China:: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509–519.
- Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management science*, 49(2), 211–229.
- Onoshchenko, O., Williams, C. C. (2014). Evaluating the role of blat in finding graduate employment in post-Soviet Ukraine: The “dark side” of job recruitment? *Employee Relations*, 41(9), 747–759.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton Company.
- Polese, A. (2006). Border-crossing as a strategy of daily survival: The Odessa-Chisinau elektrichka. *Anthropology of East Europe Review*, 24(1), 28–37.
- Polese, A. (2008). “If I Receive it, It is a Gift; if I Demand it, Then it is a Bribe”: In the local meaning of economic transactions in post-soviet Ukraine. *Anthropology in Action*, 15(3), 47–60.
- Smith, A., Stenning, A. (2006). Beyond household economies: articulations and spaces of economic practice in postsocialism. *Progress in human geography*, 30(2), 190–213.
- Smith, P. B., Torres, C., Leong, C. H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2012). Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 333–348.
- Smith, P. B., Torres, C., Leong, C. H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2012). Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 333–348.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285–305.
- Teulier, R., Rouleau, L. (2013). Middle managers’ sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision*, 43, 789–809.
- Wanner, C. (2005). Money, morality and new forms of exchange in postsocialist Ukraine. *Ethnos*, 70(04), 515–537.
- Warner, K. S., Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Williams, C.C., Round, J. and Rodgers, P. (2013). *The role of informal economies in the post-soviet world: The end of transition?* Routledge, London.
- Yang, Z., Wang, C. L. (2011). Guanxi as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 492–495.

Поступила 30.07.2021



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Resistance to digital transformation in a logistics company: The role of informal personal ties of middle management

**Konstantin BAGRATIONI**

*HSE University, Moscow, Russian Federation*

**Oleg VOLKOV**

*Individual entrepreneur, Nizhny Novgorod, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* This paper aims at studying the role of informal personal ties as a source of resistance of middle management to digital transformation on the example of logistics company converting into a platform. *Methodology and study design.* Individual response of each middle manager is deeply rooted in the context of a specific situation and therefore the context should be considered. The manager of the project along with his team conducted the interviews with the 12 organizational members and gave authors access to their written notes that had been collected throughout the interviews. Based on these data the authors proceeded, applying purposeful sampling to selecting a total of six cases that provided valuable insights into different forms of behavior of individual managers, the social dynamics in the firm at the time of change, and how the resistance was overcome. The authors build their analysis on C. Geertz's concept of thick description. *Findings and implications for practice.* The analytical view taken of the presented cases of resistance shows how they are all uniquely interwoven with the events that accompanied the digital transformation process. The middle management resistance may be associated with the desire to maintain personal ties with customers, carriers, and colleagues, since the changes necessary for the transition to a platform business change the roles and responsibilities and, therefore, can threaten their networks of informal ties with internal and external stakeholders. Decisions taken to accommodate resistance behavior rather than confront it, can lead to the creation of new networks. Such investments may convert key personnel with high social standing among colleagues quickly into change agents.

**Keywords:** blat; organizational psychology; digital transformation; digital platforms; innovation; organizational change.

### References

- Anipkin, M. A. (2009). Kategorija «social'nyj kapital» i ee ispol'zovanie v izuchenii rossijskih regionov. *Logos et Praxis, 1*, 89–94. (in Russian)
- Balabanova, E. S. (2022). Employee socio-economic dependency as an antecedent of abusive supervision in Russian business organisations. *Employee Relations, 44*(1), 121–135.
- Barabba, V., Huber, C., Cooke, F., Pudar, N., Smith, J., Paich, M. (2002). A multimethod approach for creating new business models: The General Motors OnStar project. *Interfaces, 32*(1), 20–34.

- Barsukova, S. Ju. (2013). Blatnoj sovjetskij sojuz, ili jekonomika vzajimnyh uslug recenzija na knigu: Ledeneva, A. 1998. Russia's economy of favours: Blat, networking and Informal exchange. Cambridge: Cambridge University Press. *Jekonomicheskaja sociologija*, 14(1), 111–119. (in Russian)
- Bennett, J. W. (1976). Anticipation, Adaptation, and the Concept of Culture in Anthropology: A synthesis for a "preparadigmatic" science is suggested by the philosophy of A. N. Whitehead. *Science*, 192(4242), 847–853.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change — building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92–116.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2–3), 195–215.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 715–735.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529–555.
- Choudhury, V., Hartzel, K. S., Konsynski, B. R. (1998). Uses and consequences of electronic markets: An empirical investigation in the aircraft parts industry. *MIS quarterly*, 471–507.
- Clarke, S. (2002). *Making ends meet in contemporary Russia*. Books.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Dai, Q., Kauffman, R. J. (2001, January). Business models for Internet-based e-procurement systems and B2B electronic markets: an exploratory assessment. In *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (10–pp). IEEE.
- Daniel, W. W., Hogarth, T. (1990). Worker support for technical change. *New Technology, Work and Employment*, 5(2), 85–93.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25–41.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dunican, B. (2015). *Acceptance of Change: Exploring the Relationship among Psychometric Constructs and Employee Resistance*. Bowling Green, KY: Western Kentucky University.
- Evans, P. C., Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: A global survey*. University of Surrey.
- Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian Jeitinho: A cultural exploration of social norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 331–344.
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of cultures: selected essays* (3–30). New York: Basic.
- Giaglis, G. M., Klein, S., O'Keefe, R. M. (2002). The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information systems journal*, 12(3), 231–246.
- Gilmore, S., Gilson, C. (2007). Finding form: elite sports and the business of change. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 409–423.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grigorjan, L. K., Lebedeva, N. M. (2013). Neformal'nye svjazi v organizacii: kul'turno-specifichnyj ili universal'nyj fenomen? *Organizacionnaja psihologija (Organizational psychology)*, 3(1), 30–45. (in Russian)

- Grigorjan, L. K., Lebedeva, N. M. (2014). Kross-kul'turnoe issledovanie roli neformal'nyh svjazej v formirovanii organizacionnoj lojal'nosti. *Jeksperimental'naja psihologija*, 7(2), 128–147.
- Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations—destructive or constructive? In *The dynamics of innovation* (213–236). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Humphreys, M., Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization studies*, 23(3), 421–447.
- Ivančić, L., Vugec, D. S., Vukšić, V. B. (2019, September). Robotic process automation: systematic literature review. In *International Conference on Business Process Management* (280–295). Springer, Cham.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D. (1998). How to link personal values with team values. *Training Development*, 52(3), 24–31.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53–55.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361–386.
- Ledeneva, A. (2006). *How Russia Really Works. Informal Practices in Politics and Business*. Cornell University Press.
- Ledeneva, A. (2008). Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative studies in society and history*, 50(1), 118–144.
- Ledeneva, A. (2009). From Russia with blat: can informal networks help modernize Russia?. *Social Research: An International Quarterly*, 76(1), 257–288.
- Ledeneva, A. V. (2013). *Can Russia modernise?: System, power networks and informal governance*. Cambridge University Press.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279–301.
- Michailova, S., Worm, V. (2003). Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509–519.
- Mihajlov, A. Ju. (2017). Guan'si i rossijskaja dejstvitel'nost': sravnitel'nyj analiz social'nyh praktik (k voprosu ob institute darenija v rossijskom biznese). *Nauchnye trudy Centra perspektivnyh jekonomicheskikh issledovanij*, 12, 154–160. (in Russian)
- Nagimova, A. M., Mihajlov, A. Ju. (2017). Blat i guanshi kak osnova vedenija biznesa: antropocentristskij podhod k issledovaniju korrupcionnyh praktik. *Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija Sociologija. Politologija*, 17(1). (in Russian)
- Aldrich, H., Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management science*, 49(2), 211–229.
- Onoshchenko, O., Williams, C. C. (2014). Evaluating the role of blat in finding graduate employment in post-Soviet Ukraine: The “dark side” of job recruitment?. *Employee Relations*, 41(9), 747–759.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton Company.
- Polese, A. (2006). Border-crossing as a strategy of daily survival: The Odessa-Chisinau elektrichka. *Anthropology of East Europe Review*, 24(1), 28–37.
- Polese, A. (2008). “If I Receive it, It is a Gift; if I Demand it, Then it is a Bribe”: On the local meaning of economic transactions in post-soviet Ukraine. *Anthropology in Action*, 15(3), 47–60.
- Smith, A., Stenning, A. (2006). Beyond household economies: articulations and spaces of economic practice in postsocialism. *Progress in human geography*, 30(2), 190–213.



- Smith, P. B., Torres, C., Leong, C. H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2012). Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 333–348.
- Smith, P. B., Torres, C., Leong, C. H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2012). Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 333–348.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285–305.
- Teulier, R., Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action, and the business model of the firm. *Management decision*, 43, 789–809.
- Wanner, C. (2005). Money, morality and new forms of exchange in postsocialist Ukraine. *Ethnos*, 70(04), 515–537.
- Warner, K. S., Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Williams, C.C., Round, J. and Rodgers, P. (2013). *The role of informal economies in the post-soviet world: The end of transition?* Routledge, London.
- Yang, Z., Wang, C. L. (2011). Guanxi as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 492–495.

Received 30.07.2021