

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.643

Трансформация системы управления в условиях цифровизации и смены поколенческих парадигм

© 2026 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

Ключевые слова: трансформация парадигмы управления, теория поколений, мотивация трудовой деятельности, организационная трансформация, корпоративная память, цифровые технологии в условиях смены поколенческих парадигм.

На современном этапе развития общества и экономики основным ресурсом становятся информация и знания, которые осваиваются и передаются на виртуальном уровне с активным использованием информационных технологий. Цифровизация становится фактором совершенствования всех бизнес-процессов практически во всех отраслях экономики с внедрением новых форм и методов системы управления, инновационных технологий производства. Важно сохранить историческое наследие компаний для нового поколения, предпочитающего интерактивные форматы и геймифицированные подходы. Интеграция современных управленческих технологий в систему управления повышает вовлеченность молодых специалистов и укрепляет корпоративную культуру.

В основе трансформации системы управления в условиях смены поколенческих парадигм лежит теория поколений, которая позволяет понять глубокие причины различий в трудовом поведении и мотивационных приоритетах между старшим и молодым поколением сотрудников компаний [5]. На фоне информатизации современного общества происходит активный поиск новых форм системы управления, позволяющих сохранить накопленный опыт старших поколений и использовать технологическую гибкость молодого «цифрового» поколения, социализация которого происходила в условиях онлайн-связанности, экономической нестабильности и «клипового» восприятия информации [8].

В отличие от старшего поколения, поколение Z обладает особенностями восприятия информации. Они больше ориентируются на визуальное представление задач, стремятся к интерактивности и игровым форматам взаимодействия.

Цифровизация усиливает разрыв в навыках и умениях: молодое поколение специалистов (рожденные приблизительно после 2000 года, «зумеры») не видит препятствий к внедрению инновационных технологий в производство и систему управления. Старшее поколение опирается больше на экспертные фундаментальные знания, отставая в освоении новых инструментов. Эти различия обусловлены не только возрастом, но и, по мнению О. П. Чекмарева, уникальным

опытом социализации в условиях цифровизации, глобализации и экономической турбулентности [11].

В трудовом коллективе компаний нередко создаются конфликтные ситуации, основанные на различиях в ценностях, сформированных под воздействием общих исторических и технологических событий, мотивации и коммуникации, что становится факторами риска для корпоративной культуры, снижения производительности труда и эффективности экономической деятельности в целом [2].

Особенности ведения бизнеса в современных условиях динамичности изменений внешней среды выявляют необходимость использования всей совокупности исторического опыта, ценностей и практик, формирующих идентичность компании, для решения многих проблем компании. Сохранение корпоративной памяти, корпоративной культуры, принципы которых закладывались годами в целях создания имиджа компании, направленного на повышение конкурентоспособности, особенно важно в настоящее время для сохранения организационного наследования в эпоху лидерства цифровых технологий. Для молодого поколения Z, воспринимающего легко инновации, связанные с цифровыми технологиями, методы геймификации становятся мотивирующим фактором для изучения накопленного опыта старшего поколения.

Для повышения производительности труда в организации основное число сотрудников, которые относятся к поколению Z, важно сохранять, а также важно систематизировать знания сотрудников о корпоративной культуре с применением цифровых платформ в компании.

Хранение информации, обмен корпоративной информацией с использованием программного обеспечения широко распространяется в компаниях. Предоставляемая сотрудникам возможность поделиться с коллегами своим профессиональным опытом, представить свои профессиональные достижения рассматривается фактором повышения мотивации к труду. Обсуждение практических трудно решаемых ситуаций на

платформе компании выполняет функции проектного управления, направленного на выработку альтернативных сценариев разрешения проблем, а также на создание цифрового архива знаний, которым может пользоваться каждый сотрудник.

Такие мероприятия соответствуют современным требованиям к трансформации системы менеджмента, формируют командный дух коллектива, объединяют персонал для работы по достижению стратегических целей компании, решают проблему утери информации и текучести кадров. Накопление данных в цифровом формате направлено на формирование и сохранение корпоративной памяти для новых поколений.

Ценности поколения Z, для которых важны быстрое признание и обратная связь, при формировании корпоративной культуры формируются намного быстрее с применением инновационных цифровых технологий, методов, приёмов, подходов, одним из которых можно признать геймификацию, технологию, выполняющую несколько функций.

Рассматривая роль геймификации в процессе формирования корпоративной памяти можно отметить, что на платформе происходит не просто изучение информации, сотрудники участвуют в активном диалоге, «проживая» исторические факты через симуляции. Кроме того, игровые механики (баллы, рейтинги, бейджи) вызывают дух соперничества, стимулируют соревновательность, что соответствует интересам особенно нового поколения.

Анализ содержания с помощью ИИ может помочь сотруднику выбрать темы, интересные для него для более глубокого изучения, что впоследствии может быть полезно для карьерных целей [9].

Таким образом, можно отметить, что цифровые технологии, геймификация внесли изменение в концепцию корпоративной памяти, при которой архив становится динамичным ресурсом,

позволяющим, прежде всего, как сохранять накопленный годами опыт, так и создавать будущее для компании, а также осуществить эмоциональную вовлеченность в работу компании поколения Z, воспитанного на современных цифровых технологиях, помочь им глубже узнать свою профессию, повысить к ней интерес, сформировать свою профессиональную идентичность.

Такие подходы можно использовать для совершенствования кадровой политики в компании, когда сбалансированность сочетания цифровых технологий с практиками наставничества, открытого диалога между разными поколениями сотрудников приносит положительные эффекты мотивированного труда.

Таким образом, в настоящее время важной задачей управления становится поиск путей, снижающих риски возникновения деформаций трудового поведения в целях обеспечения устойчивого развития в условиях доминирования поколения «зумеров».

Следует отметить, что в изменении системы мотивации труда заинтересовано и более старшее поколение, которое продолжает трудовую деятельность и оценивает необходимость трансформации организационных изменений от реактивных и либеральных форм управления к проактивным, основанным на совместном участии и сотрудничестве всех заинтересованных сторон. Формирование партнерских отношений с коллегами, выработка взаимной ответственности за подготовку решений повышает результативность компании.

Кроме фактора доминирования в коллективе нового поколения предпосылкой для изменения организационной системы управления является смена технологических укладов, каждый из которых опирается на определенные технологии с соответствующими ему формами организации труда, управления и социально-экономическими отношениями. Смена укладов всегда сопровождается этапом структурной перестройки, адаптацией субъектов экономического рынка к новым условиям существования,

в которых требуется гибкость и готовность принять инновационные технологии.

Требования шестого технологического уклада в настоящее время не просто заключаются в автоматизации рутинных операций, но и в фундаментальном изменении характера труда [3]. Отмечается рост значимости когнитивных, творческих и социально-эмоциональных компетенций, размывание традиционных организационных границ, появление гибридных форм занятости и «экономики проектов».

Поколение Z как основная доля рабочей силы формирует новые стандарты трудовых отношений, выдвигая требования к гибкости, осмысленности труда и немедленному признанию [4].

Традиционные управленческие модели организационных структур стремительно теряют эффективность с появлением диспропорций в ожиданиях сотрудников и возможностях организаций. Российские компании на фоне волатильности экономики и структурных дисбалансов становятся уязвимыми, что актуализирует необходимость поиска инновационных способов и методов трансформации системы управления знаниями [1].

Требуется внедрение новых принципов работы в организационных системах управления, например, таких как:

- создание интегрированной системы управления персоналом для учета ценностных категорий каждого поколения с разработкой дифференцированной стратегии, использованием механизмов создания смешанных проектных команд и программ взаимного наставничества;
- смена административно-командного стиля управления на децентрализованные модели управления, основанные на принципах горизонтальных коллабораций;
- внедрение системы горизонтальных коммуникаций, позволяющих передавать информацию по сформированным разветвленным каналам циркуляции информации, что обеспечивает свободную трансляцию знаний между отделами и уровнями управления;

– переход к проактивной системе управления, основанной на целевом прогнозировании будущего с системными изменениями в организационной структуре, мотивации, карьерных моделях и роли руководителя. Реактивный менеджмент фокусируется на проблемах, проактивный – на возможностях и целях.

Примером успешной трансформации может рассматриваться гибридная модель менеджмента, обусловленная синергией двух тенденций: становление шестого технологического уклада и доминирование на рынке труда нового поколения Z.

Модель проактивного менеджмента заключается в разработке системы мер, направленных на изменение четырех основных элементов системы управления: организационный дизайн (структура), мотивация, карьера, роль руководителя. Именно указанные элементы в условиях цифровой трансформации обеспечивают в компании стабильность и стратегическую целеустремленность, придают гибкость системе управления, раскрывают человеческий потенциал.

В период глобальных геополитических изменений, являющихся фактором неопределенности для компаний, вертикальные и горизонтальные организационные структуры управления не всегда способствуют гибкости и оперативности в принятии управленческих решений.

Требуется более широкое применение сетевой модели управления с созданием проектно-ориентированных структур, которые придают гибкость системе за счет самостоятельности в принятии экспертных решений по реализации мер и выполнению конкретных видов работ [7].

Ценностно-поведенческий профиль поколения Z требует принципиально иного управленческого подхода, при котором линейные менеджеры становятся наставниками. Традиционная иерархическая модель управления, основанная на принципах субординации и вертикальной коммуникации, оказывается неспособной эффективно

мотивировать, удерживать и развивать ключевой кадровый ресурс будущего. Снижение вовлеченности молодого поколения в решение системных проблем может блокировать их интерес к формированию инновационного потенциала компании. Поэтому требуется минимизировать риски деформаций трудового поведения для обеспечения устойчивого развития компаний в будущем [10].

Решение этой проблемы требует тщательного анализа текущих вызовов, а также проектирования целостной модели адаптации, учитывающей как технологические, так и человеческие аспекты трансформации. Преимущества проактивного подхода к системе управления персоналом многогранны: снижение хронического стресса и операционных цейтнотов, что соответствует запросу поколения Z на баланс и психологическую безопасность; экономия ресурсов за счет прогнозирования кризисов, анализа рисков и развития компетенций; формирование устойчивого конкурентного преимущества при создании новых продуктов, услуг и бизнес-моделей через опережающее видение трендов и быструю адаптацию. В итоге новая система менеджмента приведет к повышению качества управленческих решений, к формированию инновационной среды и повышению экономической эффективности компаний.

Важным аспектом формирования новой системы менеджмента становится трансформация организационной структуры: от пирамиды к платформе, располагающей структурами, обеспечивающими автономию, гибкость и горизонтальное взаимодействие.

Принципами управления становятся:

- делегирование максимума решений на уровень рабочих групп, определяющих способы решения задач самостоятельно, что зависит от уровня компетенций и ответственности членов таких групп;
- внедрение проектных методов управления;
- создание проектных матричных структур;
- использование цифровых платформ для практики открытых инноваций и краудсорсинга,

- а также для оперативного публичного поощрения коллегами и руководством;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования в сторону немедленного признания и вознаграждения;
- геймификация (внедрение игровых механик – бейджи, рейтинги, мгновенные бонусы) для краткосрочного позитивного подкрепления;
- краткосрочная система бонусов за завершение проектов;
- проектирование персональных карьерных траекторий в зависимости от накопленных компетенций и опыта внутри компании, повышающих рыночную стоимость сотрудников.

Таким образом, трансформация системы менеджмента зависит от изменений каждого из направлений: переход к проектной структуре управления стимулирует мотивацию труда, что требует переосмысления работником карьеры, что в свою очередь невозможно без изменения стиля руководства.

Для руководителя нового поколения характерно наличие компетенций таких, как:

- эмоциональный интеллект, позволяющий создавать атмосферу доверия в коллективе;
- умение раскрывать потенциал сотрудника, а не решать за него;
- умение согласовывать амбициозность целей и результаты при выборе методов достижения целей;
- создание психологически безопасной среды путем формирования культуры открытой обратной связи, при этом ошибки сотрудников воспринимаются как источник обучения.

Такая организационная трансформация способствует раскрытию потенциала сотрудников, предотвращает профессиональную деформацию и предоставляет возможности для развития человеческого потенциала, как у молодого, так и у старшего поколения.

Конечно, применение такой проактивной системы менеджмента возможно не во всех отраслях. Существуют операционные циклы предприятий с высокими рисками и нагрузками, требующими

иерархического традиционного контроля и стандартизации [12; 13].

Кроме того, существует проблема и с кадровым потенциалом руководителей среднего и высшего звена, особенно с руководителями, имеющими низкий уровень эмоционального интеллекта, не готовыми делегировать полномочия рядовым сотрудникам, негативно относящимися к любым изменениям [6].

Также трансформация должна учитывать российский культурный менталитет. В условиях специфической российской деловой культуры с ее высокой дистанцией власти, коллективизмом и избеганием неопределенности, трансформация системы менеджмента, по мнению О. В. Гавриленко, требует компромисса между локальной спецификой и мировыми трендами [2].

Таким образом, тенденции информатизации и широкого внедрения инновационных технологий управления и производства требуют системной перестройки организационной структуры управления, изменения направлений мотивации и стимулирования труда с определением карьерных траекторий для работников, формирования современного образа руководителя.

Поиск новых форм управления приводит к изменению традиционных представлений о границах компаний, отраслей и к необходимости нового взгляда на управление бизнес-процессами. Доминирующая структура кадрового потенциала компаний нового поколения Z определяет необходимость организации в компании мотивационного комплекса, горизонтального сотрудничества всех заинтересованных сторон, основанного на партнерстве и взаимной ответственности, что способствует превращению демографических и технологических угроз в источник устойчивого конкурентного преимущества.

Компании, готовые внедрять изменения в организационные структуры, построенные на принципах инновационных технологий управления, будут обеспечены мотивированным, инновационным и лояльным персоналом, способным эффективно действовать в условиях

неопределенности и быстрых изменений. Интеграция современных управленческих технологий в систему управления повышает вовле-

ченность молодых специалистов и укрепляет корпоративную культуру.

Библиографический список

1. *Бордунос А. К., Кошелева С. В.* Проактивное карьерное поведение в менеджменте: систематический обзор литературы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2023. – Т. 22, № 4. – С. 447–475. – EDN AUANZZ.
2. *Гавриленко О. В.* Ценности персонала как фактор двойственности современной российской деловой культуры // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2025. – Т. 31, № 2. – С. 146–166. – DOI: [10 . 24290 / 1029 - 3736 - 2025 - 31 - 2 - 146 - 166](https://doi.org/10.24290/1029-3736-2025-31-2-146-166). – EDN USCAVB.
3. *Глазьев С. Ю.* Ключевым направлением экономической политики на ближайшую перспективу должно стать осуществление промышленного прорыва на основе нового технологического уклада // Вестник ФИПС. – 2025. – Т. 4, 2(12). – С. 108–111. – EDN PWNHWJL.
4. *Диннер И. В.* Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 44–53. – DOI: [10 . 24147 / 1812 - 3988 . 2023 . 21 \(1 \) . 44 - 53](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21(1).44-53). – EDN RJEVAG.
5. *Ершова Р. В., Корягина Т. М.* Психологические особенности цифрового поколения: от теории к практике исследования. – Коломна : Государственный социально-гуманитарный университет, 2021. – 123 с. – ISBN 978-5-98492-505-1. – EDN LQQWQG.
6. *Коряковцева О. А.* Региональная элита: развитие профессионализма и гражданской ответственности как фактор адаптации к социально-политическим переменам // Социально-политические исследования. – 2025. – 1(25). – С. 6–16. – DOI: [10 . 20323 / 2658 - 428X - 2025 - 1 - 25 - 6](https://doi.org/10.20323/2658-428X-2025-1-25-6). – EDN NFPSWC.
7. *Литвинюк А. А., Ефимова М. В.* Проактивная трансформация организационных систем в условиях конвергенции шестого технологического уклада и поколения Z // Лидерство и менеджмент. – 2026. – Т. 13, № 3. – С. 229–248. – DOI: [10 . 18334 / lm . 13 . 3 . 125841](https://doi.org/10.18334/lm.13.3.125841). – EDN BZXWQA.
8. *Литвинюк А. А., Солозуб В. В.* Особенности мотивации карьерного развития поколения Z и их влияние на HR-менеджмент // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 9. – С. 1945–1960. – DOI: [10 . 18334 / lm . 12 . 9 . 123726](https://doi.org/10.18334/lm.12.9.123726). – EDN AIDNZA.
9. *Лоскутова М. А.* Искусственный интеллект в высшем образовании – прорыв или деградация // Экономические науки. – 2024. – № 232. – С. 242–247. – DOI: [10 . 14451 / 1 . 232 . 242](https://doi.org/10.14451/1.232.242). – EDN REVENT.
10. *Обухова Н. И., Гатиятулин Ш. Н., Толкачева С. В.* Трансформация менеджмента в эпоху поколения зумеров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 7–1. – С. 422–433. – DOI: [10 . 34670 / AR . 2025 . 57 . 46 . 043](https://doi.org/10.34670/AR.2025.57.46.043). – EDN FZOURF.
11. *Чекмарев О. П., Конев П. А.* Специфические черты новых поколений и их влияние на системы мотивации и организации труда // Экономика труда. – 2026. – Т. 13, № 1. – С. 59–80. – DOI: [10 . 18334 / et . 13 . 1 . 124399](https://doi.org/10.18334/et.13.1.124399). – EDN SFDTHL.
12. *Щербачков Д. А.* Концептуальные положения превентивного управления предприятиями пищевой промышленности // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 11. – С. 8–13. – EDN PVHDXP.
13. *Ostrovskaya N., Loskutova M., Alekseeva A.* Using the ESG principles in the strategic management of a company's activities: the case study of the NK Rosneft PJSC // Journal of Management & Technology. – 2023. – Vol. 23, no. 1. – P. 316–334. – DOI: [10 . 20397 / 2177 - 6652 / 2023 . v23i1 . 2664](https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664). – EDN OVJZPO.