

УДК 331.1

DOI: 10.34670/AR.2025.57.46.043

Трансформация менеджмента в эпоху поколения зумеров**Обухова Наталья Игоревна**

Кандидат исторических наук, доцент,
кафедра Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии,
Московский технический университет связи и информатики,
123423, Российская Федерация, Москва. ул. Народного Ополчения, 32;
e-mail: n.i.obuhova@mtuci.ru

Гатиятулин Шайдулла Нуруллович

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии,
Московский технический университет связи и информатики,
123423, Российская Федерация, Москва. ул. Народного Ополчения, 32
кафедра экономики и городского хозяйства и сферы обслуживания,
Московский университет им. С.Ю. Витте,
115432, Российская Федерация, Москва, Кожуховский проезд, 12;
e-mail: sh.n.gatiyatulin@mtuci.ru

Толкачева Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ),
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское ш., 11;
e-mail: tolkachevasv@mgupp.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию трансформации управленческой парадигмы под влиянием ценностно-поведенческих характеристик поколения зумеров. Доказывается, что традиционная иерархическая модель, основанная на принципах субординации и вертикальной коммуникации, системно не соответствует цифровому габитусу нового поколения, что проявляется в снижении вовлеченности и может блокировать инновационный потенциал предприятий и организаций. На основе эмпирического исследования, включившего онлайн-опрос студентов (N=367) и серию интервью со студенческими активистами (N=28), раскрываются ключевые атрибуты цифрового габитуса: сетцентричность, ценностные мотивации, отношение к организационной лояльности. Теоретический вклад работы заключается в междисциплинарном синтезе концепции габитуса и теории человеческого капитала для анализа современных управленческих вызовов. В качестве решения предлагается новая архитектура модели менеджмента – гибридная, представляющая собой синтез структурных элементов, обеспечивающих стабильность, и сетевых принципов, способных раскрыть потенциал зумеров в условиях цифровой экономики.

Для цитирования в научных исследованиях

Обухова Н.И., Гатиятулин Ш.Н., Толкачева С.В. Трансформация менеджмента в эпоху поколения зумеров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 7А. С. 422-433. DOI: 10.34670/AR.2025.57.46.043

Ключевые слова

Гибридная модель менеджмента, поколение Z, цифровой габитус, теория человеческого капитала, сетевая организация, организационная иерархия, трансформация управления, цифровая экономика, ценности поколения зумеров.

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена глубинным сдвигом в управленческих практиках, вызванным приходом на рынок труда поколения зумеров. Ценностно-поведенческий профиль «цифровых аборигенов», сформированный в условиях тотальной цифровизации и сетевой коммуникации, вступает в системное противоречие с принципами традиционной иерархической модели менеджмента, унаследованной от индустриальной эпохи [П. Бурдьё, 1980]. Это противоречие проявляется в росте текучести кадров, падении вовлеченности и блокировке инновационного потенциала, что ставит под угрозу конкурентоспособность компаний в новой цифровой экономике. В связи назревает проблема формирования адекватной управленческой модели, способной синтезировать организационную стабильность и гибкость, которая проявляется не просто в постановке решения теоретической задачи, а насущной практической необходимостью.

Цель исследования заключается в разработке концепции теоретико-методологических основ и контуров гибридной модели менеджмента, адекватной вызовам цифровой трансформации и ценностным ориентациям поколения зумеров.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: раскрытие содержания и специфики цифрового габитуса поколения зумеров – Z, как фактора трансформации управленческих практик; анализ трансформации мотивационной структуры и карьерных траекторий в контексте теории человеческого капитала; выявление ключевых противоречий между традиционной иерархической парадигмой управления и ожиданиями нового поколения работников; разработка архитектурных принципов гибридной модели менеджмента на основе синтеза структурных и сетевых подходов.

Научная новизна работы заключается в комплексном междисциплинарном подходе, интегрирующем концепцию габитуса Пьера Бурдьё с теорией человеческого капитала и современными управленческими концепциями для анализа трансформации менеджмента. Эмпирически верифицированы и теоретически осмыслены ключевые маркеры цифрового габитуса, такие как сетцентричность, ценностная мотивация и новая концепция организационной лояльности, что позволило разработать концепцию гибридной модели как синтеза иерархии и сети.

Эмпирическая база исследования сформирована в сентябре-октябре 2025 года посредством онлайн-опроса студентов ФГБОУ ВО Московского университета связи и информатики (N=367) с применением стратифицированной выборки, а также интервью с активистами (N=28) по модифицированной методике Дельфи. Указанная методика, примененная в исследовании, представляет собой адаптированный инструмент групповой коммуникации, направленный на

достижение консенсуса среди экспертов. В отличие от классической процедуры, предполагающей многократные анонимные опросы с жестко стандартизированными этапами, модификация проявилась в сочетании заочного анкетирования с последующими углубленными интервью. Это позволило не только статистически обобщить мнения, но и качественно раскрыть аргументацию и условия формирования позиций респондентов. Такой подход был избран в связи с необходимостью получения развернутых данных от высоко вовлеченной, но труднодоступной группы респондентов, для которой традиционный Дельфи-метод мог бы оказаться избыточно длительным и привести к потере участников. В рамках модифицированной методики акцент сместился с чисто количественного консенсуса на глубинное понимание спектра мнений и выявление областей как согласия, так и принципиальных разногласий.

Основная часть

Современная управленческая парадигма переживает глубинную трансформацию, исторические корни которой уходят в смену технологических укладов и социальных отношений. Классическая школа менеджмента, оформившаяся в трудах Фредерика Тейлора [Тейлор, 1911] и Анри Файоля [Файоль, 1916], были ответом на вызовы индустриализации и требовали максимальной стандартизации и специализации. Организационная иерархия, была краеугольным камнем их концепций, и предполагала жесткую пирамидальную структуру власти, где каждый сотрудник имеет одного непосредственного начальника, а управление осуществляется через вертикальную цепь приказов, спускаемых сверху вниз. Сегодняшняя ситуация диктует принципиально иные подходы: в условиях цифровой экономики демонстрирует свою архаичность, проявляющуюся в замедлении коммуникационных потоков и подавлении инновационного потенциала сотрудников. Это актуализирует переход к децентрализованным моделям управления, где на смену административно-командному регулированию приходят сетевые структуры, основанные на принципах горизонтальных коллабораций [Мангейм, 2000].

Данная трансформация сопровождается внедрением системы горизонтальных коммуникаций, что означает фундаментальный отход от принципа «цепи команд» Файоля (неукоснительное правило, согласно которому любые распоряжения и коммуникации должны передаваться строго по вертикали от вышестоящего руководителя к непосредственному подчиненному, образуя непрерывную линию власти от высшего звена управления до низшего).

Современные организации формируют разветвленные каналы циркуляции информации, обеспечивающие свободную трансляцию знаний как между отделами, так и между уровнями управления. Иллюстрацией данной метаморфозы выступают цифровые компании, где архитектура взаимодействия выстроена на принципах сетевого гибрида, сочетающего элементы проектной и функциональной структур. При этом, как справедливо отмечал Ицхак Адизес [Адизес, 1979], «демократизация процесса принятия решений отнюдь не нивелирует необходимость тотального контроля за их имплементацией». Синтез свободы и ответственности обеспечивает сохранение управляемости в условиях организационной гибкости, что является центральным пунктом современных управленческих дилемм.

Теоретическое соотнесение категорий человеческого капитала и габитуса позволяет раскрыть глубинные механизмы трансформации менеджмента в цифровую эпоху. Концепция человеческого капитала, получившая широкое признание благодаря работам Теодора Шульца (Шульц, 1971) и Гэри Беккера [Беккер, 1964] изначально фокусировались на инвестициях в образование и здоровье, которые повышают производительность труда. Но сегодня, в контексте развития цифровой экономики их теория обретает совершенно новое звучание: ценность

специалиста определяется не только формальными знаниями, но и его способностью к адаптации, непрерывному обучению и эффективной работе в распределенных сетевых структурах.

Для понимания того, как эти компетенции формируются и воспроизводятся, обратимся к ключевой концепции габитуса, введенной Пьером Бурдьё [Бурдьё, 1970]. Согласно его теории, габитус представляет собой систему устойчивых, переносимых диспозиций, которые структурируют практики и восприятие индивида. Поколение Z, сформировавшееся в условиях революционной цифровизации, обладает особым цифровым габитусом. Для него характерны технологическая интуитивность как результат «естественного» погружения в цифровую среду с детства, сетцентричность мировосприятия, где социальные и профессиональные связи выстраиваются по принципу сетей (это модель прямого взаимодействия равноправных участников без центрального управляющего сервера, и глубинная ориентация на горизонтальные коммуникации как на более эффективный и легитимный способ взаимодействия. Вот этот самый особый цифровой габитус и вступает в системное противоречие с иерархическими принципами традиционного менеджмента, основанного на субординации, вертикальном контроле и формальных регламентах, унаследованных от индустриальной эпохи.

Указанное говорит, что ситуация требует пересмотра и трансформации управленческих моделей, ориентированных исключительно на контроль, в сторону гибридных систем. Традиционная иерархическая модель управления Файоля [Файоль, 1916], демонстрирует свою системную несостоятельность перед вызовами цифровой эпохи. Полученные нами эмпирические данные убедительно свидетельствуют, что ценностно-поведенческий профиль поколения Z требует принципиально иного управленческого подхода - гибридной модели, представляющей собой синтез структурных элементов, обеспечивающих стратегическую стабильность, и сетевых принципов, раскрывающих человеческий потенциал в условиях цифровой трансформации [Ермаков, Е.В., 2024]. Новое поколение, вышедшее на рынок труда, нуждается в том, чтобы системы управления представляли синтез, сочетая необходимые элементы организационной структуры, обеспечивающие стабильность и предсказуемость, с гибкостью, автономией и сетевой коллаборацией, которые отвечают запросам нового человеческого капитала и являются отражением глубинного цифрового габитуса нового поколения. Рассмотрим возможный синтез теоретических подходов к управлению на современном этапе (таблица 1).

Таблица 1 - Синтез теоретических подходов к управлению в цифровую эпоху

Аспект анализа	Классическая / Индустриальная Парадигма	Современная / Сетевая Парадигма	Ключевой теоретический синтез и вывод для менеджмента
Организационная структура	Жесткая иерархия, «скалярная цепь» (А. Файоль). Историческая цель – контроль и порядок в условиях массового производства.	Сетевой гибрид, децентрализованные, проектные команды. Цель – скорость, адаптивность и инновации.	Структура перестает быть неизменным каркасом, превращаясь в динамический и адаптивный конструкт. Управление заключается в проектировании и поддержании этого гибкого конструкта.
Коммуникационная модель	Вертикальные коммуникации по принципу «сверху-вниз» (приказы) и «снизу-вверх» (отчеты). Информация – инструмент власти.	Система горизонтальных коммуникаций, открытые каналы циркуляции информации. Информация – ресурс коллективного пользования.	Эффективность организации напрямую зависит от скорости и беспрепятственности информационных потоков. Менеджер становится архитектором коммуникационных сред, а не их контролером.

Аспект анализа	Классическая / Индустриальная Парадигма	Современная / Сетевая Парадигма	Ключевой теоретический синтез и вывод для менеджмента
Основа управленческого влияния	Формальная власть, основанная на должности в иерархии (позиционная сила).	Экспертная власть, способность к коллаборации и фасилитации (личная сила).	Легитимность власти в сетевой структуре должна быть заслужена через экспертизу и лидерские качества, а не предписана должностной инструкцией.
Концепция человеческого капитала	Сотрудник как носитель специфических навыков для выполнения операций (Т. Тейлор). Инвестиции в формальное образование.	Сотрудник как носитель адаптивных компетенций, способный к непрерывному обучению и сетевому взаимодействию.	Ценность сотрудника определяется его способностью генерировать знания и эффективно действовать в условиях неопределенности, а не только исполнять предписанные алгоритмы.
Взаимодействие с персоналом (габитус)	Управление, ориентированное на унификацию поведения через регламенты. Габитус работника предполагал дисциплину и подчинение.	Управление, признающее и использующее особенности цифрового габитуса (сетевая структура, технологическая интуитивность).	Успешный менеджмент должен диагностировать и адекватно реагировать на глубинные диспозиции новых поколений, трансформируя культуру организации, а не подавляя их.
Принятие решений и контроль	Централизованное принятие решений с последующим жестким административным контролем их исполнения.	Демократизация и коллегиальность в принятии решений при сохранении системного контроля за имплементацией и результатом (И. Адизес).	Ключевая задача современного управления – найти баланс между свободой творчества и ответственностью за результат. Децентрализация решений не отменяет необходимость интеграции и контроля на системном уровне.

На основании проведенного анализа можно заключить, что современная управленческая парадигма претерпевает фундаментальную трансформацию, движимую цифровизацией и сменой поколенческого габитуса. Это не просто замена одних инструментов управления другими, а глубокий сдвиг в философии организации. Успешный менеджмент в этих условиях заключается в синтезе: способности создавать и поддерживать гибкие, сетевые структуры, которые обеспечивают скорость и инновации, одновременно сохраняя управляемость и стратегическую направленность. Гибридная модель менеджмента не является тотальным отрицанием иерархии. Это сложный синтез, в котором структурные элементы, обеспечивающие стабильность и стратегическую направленность, сочетаются с сетевыми принципами, дающими гибкость и раскрывающими человеческий потенциал. Ее архитектуру можно представить через несколько взаимосвязанных измерений.

На смену жесткой организационной пирамиде приходит иная модель с сетевыми, проектно-ориентированными структурами, которые выполняют функцию экспертных хабов и обеспечивают реализацию и выполнение работы. Роль линейного менеджера трансформируется из контролера в фасилитатора, наставника и «убирающего помехи» для команды. Это позволяет сочетать преимущества экспертной глубины (сохраняемые «центрами») со скоростью и гибкостью небольших, самоуправляемых коллективов.

В гибридной модели авторитет лидера основывается не на позиции в оргструктуре, а на экспертизе, эмоциональном интеллекте и способности быть проводником разделяемых ценностей. Такой лидер уже не отдает приказы, а лишь формулирует видение, вдохновляет, создает среду для экспериментов и берет на себя ответственность за неудачи. Он практикует тот самый неформальный и искренний стиль общения, который ценят зумеры, будучи при этом

способным принимать жесткие стратегические решения. Это соответствует запросу поколения Z на «прямолинейность и простоту в коммуникации», отмеченному в исследованиях. Кроме того, требует признания того, что человеческий капитал в цифровую эпоху является главным активом, ценность которого определяется способностью к непрерывному обучению и созиданию в условиях неопределенности [Меденников, В. И., 2024]. Таким образом, конкурентное преимущество организации все в большей степени зависит от способности адаптировать свои управленческие модели к требованиям новой реальности, находя динамический баланс между свободой и ответственностью, структурой и гибкостью. Полученные эмпирические данные подтверждают это. Так, 59.3% респондентов, принявших участие в опросе подтверждают, что их социальные связи в значительной степени поддерживаются через онлайн-платформы. Это свидетельствует о формировании сетевого габитуса, где коммуникация происходит по горизонтальным, неиерархическим связям. Гибридная модель управления должна учитывать эту природную склонность зумеров к сетевому взаимодействию, поскольку это указывает на глубокую интеграцию цифровых платформ в повседневные практики поколения Z. Это не просто инструмент общения, а естественная среда для построения и поддержания социальных связей. В контексте менеджмента это означает, что эффективное управление зумерами требует интеграции цифровых инструментов не как дополнительной опции, а как базового элемента организационной коммуникации.

Нами был выявлен высокий уровень цифровой зависимости: 55.3% опрошенных указали на испытание дискомфорта при отсутствии доступа к цифровым устройствам. Каждый третий респондент (32.7%) демонстрирует выраженную привязанность к цифровым устройствам, указывает на необходимость реконфигурации не только инструментов управления, но и самой философии организационного взаимодействия.

Этот цифровой дискомфорт следует интерпретировать не как слабость поколения, а как симптом более масштабной трансформации менеджмента, которая заключается в пересмотре основ организации труда, где цифровое и физическое пространства образуют единый гибридный континуум. Профессиональное взаимодействие для поколения Z не ограничивается физическим офисом, поскольку мы видим трансцендентную технологическую зависимость, которая выступает маркером глубинной интеграции цифровой среды в когнитивные и коммуникативные паттерны этого поколения, это подтверждает необходимость гибридизации рабочей среды, сочетающей удаленные и офисные форматы работы. Следовательно, менеджмент, основанный на контроле физического присутствия, теряет эффективность в условиях, когда значительная часть профессиональных связей поддерживается дистанционно. В условиях, где значительная часть профессиональных связей поддерживается через горизонтальные цифровые каналы, роль менеджера трансформируется от контролера к фасилитатору сетевого взаимодействия. А это значит, что эффективный менеджер в гибридной модели должен уметь работать с распределенными командами, чьи связи поддерживаются через множественные онлайн-платформы. Эффективное управление в таких условиях предполагает создание психологически безопасной среды, где цифровая автономия сотрудника становится не угрозой контролю, а ресурсом организационной гибкости и адаптивности.

Устойчивое неприятие избыточной бюрократии и длинных командных цепочек для «цифровых аборигенов», скорость принятия решений, краткость, срочность обратной связи, конкретность являются неотъемлемой частью для рабочих процессов и критически важными параметрами эффективности их работы. Иерархия, с ее многоуровневыми согласованиями, воспринимается как архаичный и тормозящий инновации институт. В отличие от предыдущих

поколений, для которых материальная компенсация и карьерный рост часто были первичными мотиваторами, для зумеров на первый план выходят ценности и смыслы.

Данные проведенного исследования демонстрируют высокий уровень экологического сознания поколения Z. 67% респондентов предпочитают «зеленых» работодателей, несущих социальную ответственность. Это значит, что новое поколение стремится работать в компаниях, чья миссия и практики соответствуют их личным убеждениям. Возвращаясь к тому, что в традиционной иерархической системе стратегии «спускается сверху», у рядового сотрудника зачастую отсутствует возможность влиять на этические и социальные аспекты деятельности компании, что приводит к ценностному диссонансу и потере мотивации.

Кроме указанных своеобразных особенностей нового поколения необходимо упомянуть и еще об одном специфическом паттерне: эмпирические данные убедительно свидетельствуют о доминировании запроса на неформальное и искреннее общение. Жесткие рамки формального этикета и безусловного подчинения начальнику воспринимаются как барьер для построения доверительных отношений и открытого обсуждения проблем, без чего невозможно эффективное решение сложных, нестандартных задач. Сумма ответов на вопрос о приоритетах неформальности над субординацией составляет 78.9%. Это указывает на глубокую трансформацию ожиданий от корпоративной культуры.

Воспитанные в эпоху персонализированного цифрового контента и возможности кастомизации всего – от ленты новостей до интерфейса приложения – зумеры переносят этот запрос на кастомизацию и на трудовую деятельность. Жесткий график, фиксированное рабочее место и регламентированные должностные инструкции ассоциируются с ограничением свободы и недоверием. Поколение Z ценит результаты, а не присутствие, и настаивает на гибкости в вопросах времени, места и формата работы.

Совокупность этих факторов приводит к тому, что попытки управления поколением зумеров в логике устаревшей иерархической парадигмы могут оборачиваться ростом текучести кадров, падением вовлеченности, блокировкой инновационного потенциала и, как следствие, потерей конкурентоспособности компании.

На вопрос о лояльности и верности только одной компании как гарантии стабильности и успеха, только 24.1% опрошенных видят в верности одной компании залог успеха, в то время как подавляющее большинство — 57.3% — придерживаются противоположной точки зрения или сомневаются в этой модели. Это свидетельствует о фундаментальном сдвиге в понимании карьеры. Для зумеров стабильность и успех больше не ассоциируются с пожизненным наймом в одной организации. Вместо этого они видят свою надежность в личной конкурентоспособности, портфолио навыков и способности к адаптации. А это также говорит о необходимости кардинальной трансформации систем управления. Традиционные модели, основанные на долгосрочной лояльности и вертикальном росте внутри компании, теряют эффективность. На смену им приходят гибкие форматы: проектная работа вместо постоянных должностей, в том числе и акцент на быстром профессиональном развитии. Компании, желающие привлекать и удерживать представителей поколения Z, должны предложить им не обещание «работы на всю жизнь», а ясную ценность «здесь и сейчас» — интересные задачи, возможность обучения, гибкость и признание их вклада. Лояльность зумеров выражается не в долгосрочном контракте, а в вовлеченности в текущие проекты и разделении ценностей организации.

Данная трансформация требует пересмотра подходов к управлению талантами. Эффективное управление в современных условиях предполагает сочетание различных управленческих стилей, где роль менеджера трансформируется от контролера к фасилитатору и интегратору.

Таблица 2 - Аналитический синтез эмпирических данных и теоретических концепций

Сфера анализа	Эмпирические индикаторы	Теоретическая интерпретация	Управленческие импликации
Коммуникационный паттерн	59.3% респондентов поддерживают связи через онлайн-платформы; 36.7% - полностью интегрированы в цифровую среду	Концепция габитуса Пьера Бурдьё (1930-2002): формирование сетевого цифрового габитуса	Необходимость перехода от вертикальных коммуникаций к гибридным сетевым моделям
Ценностная мотивация	67% респондентов предпочитают социально ответственных работодателей	Развитие теории человеческого капитала Гэри Беккера (1930-2014): ценностный компонент как элемент человеческого капитала	Интеграция ESG-принципов в корпоративную стратегию и операционную деятельность
Организационная лояльность	Только 24.1% связывают успех с верностью одной компании	Концепция РАЕИ Ицхака Адизеса (р. 1933): смещение от административного контроля к интеграции и предпринимательству	Разработка гибких карьерных траекторий и проектных форматов работы
Сфера анализа	Эмпирические индикаторы	Теоретическая интерпретация	Управленческие импликации

Проведенное исследование демонстрирует системный характер вызовов, которые поколение зумеров бросает традиционной управленческой парадигме. Эмпирические данные не просто фиксируют отдельные предпочтения, а раскрывают целостный ценностно-поведенческий профиль, требующий фундаментальной трансформации подходов к управлению. Результаты анализа сведены в следующую таблицу, где эмпирические находки получают теоретическое осмысление в контексте эволюции управленческой мысли [Горшихин, А. Н., 2025].

Таблица 3 - Эмпирические маркеры трансформации управленческой парадигмы

Эмпирический фактор	Полученные данные	Теоретическая интерпретация и вывод для менеджмента
Сетевой габитус и коммуникация	59.3% респондентов подтвердили, что их социальные связи в значительной степени поддерживаются через онлайн-платформы; 36.7% — полностью согласны с этим.	Данные эмпирически подтверждают формирование цифрового габитуса. Это свидетельствует о глубинной интеграции горизонтальных, сетевых моделей взаимодействия (пиринг) в повседневные практики поколения. Вывод: эффективный менеджмент должен переносить акцент с вертикальных командных цепочек на проектирование цифровых сред, облегчающих горизонтальную коллаборацию.
Цифровая экзистенция и среда труда	55.3% респондентов испытывают дискомфорт при отсутствии доступа к цифровым устройствам; 32.7% демонстрируют выраженную зависимость.	Этот феномен выходит за рамки простой технологической привычки и указывает на континуальную профессиональную экзистенцию, стирающую границы между физическим и цифровым пространством. Вывод: гибридная модель должна легитимизировать цифровую среду как полноценное пространство труда, а управленческий контроль, основанный на физическом присутствии, должен быть заменен системой оценки по результатам и целям.

Эмпирический фактор	Полученные данные	Теоретическая интерпретация и вывод для менеджмента
Ценностный мотивационный профиль	67% респондентов предпочитают работодателей, демонстрирующих экологическую и социальную ответственность.	Это подтверждает переход от доминирования материальных мотиваторов к ценностно-смысловым. Теория человеческого капитала получает новое измерение: ценность сотрудника включает и его этические установки. Вывод: для вовлечения зумеров корпоративная миссия и практики должны быть аутентичными и соответствовать их личным убеждениям.
Трансформация карьерной траектории	Только 24.1% опрошенных видят залог успеха в верности одной компании, тогда как 57.3% придерживаются противоположной понимания	Это отражает крах модели «корпоративного человека» и утверждение концепции «протеиновой карьеры», основанной на адаптивности и портфолио проектов. Вывод: системы управления должны предлагать не долгосрочную гарантию занятости, а ценность «здесь и сейчас» – возможности для быстрого обучения, интересные проекты и признание, формируя лояльность через вовлеченность, а не через контракт.
Стиль управленческого взаимодействия	Суммарно 78.9% респондентов демонстрируют запрос на неформальное и искреннее общение в противовес жесткой субординации.	Данный запрос напрямую связан с сетевидностью цифрового габитуса, где общение строится по принципу равенства. Вывод: авторитет менеджера, все менее основывается на формальной позиции (РАЕИ-код: роль 'А' – Администратор) и все более – на экспертизе и способности быть интегратором и фасилитатором (роли 'Е' и 'Г').

Проведенный анализ доказывает необходимости применения гибридной модели менеджмента, как системной необходимости, продиктованной объективными изменениями человеческого и социального капитала. Эмпирические данные выявляют работника нового типа, чей цифровой габитус, ценностные ориентации и карьерные ожидания вступают в системное противоречие с логикой индустриальной иерархии.

Успешная организация будущего – это не пирамида, а адаптивная сеть, где гибридная модель выполняет роль управляющего интерфейса, обеспечивающего синтез стратегической целостности и операционной автономии, ценностного лидерства и экспертной свободы, цифровой гибкости и человеческой вовлеченности.

Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что современная парадигма управления претерпевает фундаментальную трансформацию менеджмента, которая вызвана сменой поколенческих доминант на рынке труда. Цифровой габитус поколения зумеров, характеризующийся ориентацией на горизонтальные коммуникации, ценностную автономию и визуальные паттерны восприятия, вступает в системное противоречие с ригидными структурами традиционного менеджмента. Это обуславливает объективную необходимость перехода к гибридным моделям управления, синтезирующим структурную упорядоченность с сетевыми принципами организации.

Эмпирические данные убедительно демонстрируют, что эффективное управление современными специалистами требует перестройки архитектуры корпоративных

взаимодействий. Ключевым императивом становится развитие цифровой инфраструктуры как естественной среды профессиональной коммуникации. Одновременно необходима трансформация систем оценки эффективности — смещение акцента с контроля процесса на оценку достигнутых результатов, что соответствует ценностям поколения.

Движение от иерархии к гибридности является закономерным ответом на вызовы новой социально-экономической реальности, где гибкость, адаптивность и человеко-центричность становятся ключевыми доминантами организационной устойчивости. Организации, осознавшие эту необходимость и осуществившие соответствующую трансформацию, будут определять траекторию развития бизнеса в условиях перманентной турбулентности и цифровой акселерации.

Библиография

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций/Ицхак Калдерон Адизес — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512с./ https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporaci_read.pdf?ysclid=mgpeo3j53s851006777
2. Беккер, Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал. США: экономика, политика, идеология. — 1993 — № 11
3. Бурдьё, П. Воспроизводство: элементы теории системы образования (La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement: La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement / Бурдьё Пьер, Пассрон Жан-Клод; [пер. с фр. Н. А. Шматко]. - Москва: Просвещение, 2007 — 265с.
4. Горшихин, А. Н. Человеческие ресурсы поколения Z / А. Н. Горшихин, Д. И. Рамазанов // Молодежь и XXI век - 2025: Сборник научных статей 14-й Международной молодежной научной конференции. В 5-ти томах, Курск, 20–21 февраля 2025 года. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. — С. 48-51
5. Ермаков, Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2024. 9(119). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18167>
6. Мангейм, Карл. Очерки социологии знания: Проблема поколений - состязательность / Карл Мангейм; [Пер. с англ. Е. Я. Додина]; Рос. акад. наук. Ин-т науч. информ. по обществ. наукам. - Москва: ИНИОН РАН, 2000. - 162 с.; 20 см. - (Серия «Социология» / Центр гуманитар. науч.-информ. исслед. Отд. культурологии).
7. Меденников, В. И. Эволюционные этапы экосистемного подхода к управлению экономикой в цифровую эпоху / В. И. Меденников // Управленческий учет. — 2024. — № 7. — С. 310-318.
8. Тейлор, Фредерик Уинслоу Принципы научного./ <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/tailor.pdf>
9. Файоль, Анри: Общее и промышленное управление/ <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>
10. Bourdieu P. Le Sens Pratique. Les Editions de Minuit, Paris 1980/ Бурдьё П. Практический смысл. — Перевод с французского, общая редакция: Н.А.Шматко.— М., 2001// Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий.— // <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>
11. Theodore, W. Schultz. Investment in Human Capital /<https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>

Transformation of Management in the Era of Generation Z

Natal'ya I. Obukhova

PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Department of Digital Economy, Management and Business Technologies,
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
123423, 32 Narodnogo Opolcheniya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: n.i.obukhova@mtuci.ru

Shaidulla N. Gatiyatulin

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Digital Economy, Management and Business Technologies,
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
123423, 32 Narodnogo Opolcheniya str., Moscow, Russian Federation;
Department of Economics and Urban Management and Service Sector,
S.Y. Witte Moscow University,
115432, 12 Kozhukhovskiy Proezd, Moscow, Russian Federation;
e-mail: sh.n.gatiyatulin@mtuci.ru

Svetlana V. Tolkacheva

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH),
125080, 11 Volokolamskoe Shosse, Moscow, Russian Federation;
e-mail: tolkachevasv@mgupp.ru

Abstract

The article is devoted to the study of the transformation of the management paradigm under the influence of value-behavioral characteristics of Generation Z. It is proven that the traditional hierarchical model, based on principles of subordination and vertical communication, systematically does not correspond to the digital habitus of the new generation, which manifests itself in reduced engagement and can block the innovative potential of enterprises and organizations. Based on empirical research that included an online survey of students (N=367) and a series of interviews with student activists (N=28), the key attributes of digital habitus are revealed: network-centricity, value motivations, attitude towards organizational loyalty. The theoretical contribution of the work lies in the interdisciplinary synthesis of the concept of habitus and human capital theory for analyzing modern management challenges. As a solution, a new architecture of the management model is proposed - hybrid, representing a synthesis of structural elements ensuring stability and network principles capable of unlocking the potential of Generation Z in the conditions of the digital economy.

For citation

Obukhova N.I., Gatiyatulin Sh.N., Tolkacheva S.V. (2025) Transformatsiya menedzhmenta v epokhu pokoleniya zumerov [Transformation of Management in the Era of Generation Z]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (7A), pp. 422-433. DOI: 10.34670/AR.2025.57.46.043

Keywords

Hybrid management model, Generation Z, digital habitus, human capital theory, network organization, organizational hierarchy, management transformation, digital economy, values of Generation Z.

References

1. Bourdieu, P. *Le Sens Pratique*. Les Editions de Minuit, Paris, 1980. [Bourdieu P. *Prakticheskiy smysl*. — Translation from French, general editorship: N.A. Shmatko.— M., 2001// Electronic publication: Center for Humanitarian Technologies.— URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>]
2. Schultz, Theodore W. *Investment in Human Capital*. URL: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
3. Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles*. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. — 512 p. URL: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii_read.pdf?ysclid=mgpeo3j53s851006777
4. Becker, G. *Human Capital (Chapters from the book)*. The Impact of Investments in Human Capital on Earnings. USA: Economics, Politics, Ideology. — 1993 — No. 11.
5. Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. *Reproduction in Education, Society and Culture* [La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement]. Moscow: Prosveshchenie, 2007. — 265 p.
6. Gorshikhin, A. N., & Ramazanov, D. I. *Human Resources of Generation Z*. In *Youth and the 21st Century - 2025: Collection of Scientific Articles of the 14th International Youth Scientific Conference*. In 5 volumes, Kursk, 20–21 February 2025. — Kursk: ZAO «Universitetskaya kniga», 2025. — P. 48-51.
7. Ermakov, E.V. Application of Hybrid Methodologies in Project Management. *Universum: Economics and Jurisprudence*, electronic scientific journal, 2024, 9(119). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18167>
8. Mannheim, Karl. *Essays on the Sociology of Knowledge: The Problem of Generations - Competition* [Trans. from English by E. Ya. Dodin]; Russian Academy of Sciences. Institute of Scientific Information for Social Sciences. - Moscow: INION RAN, 2000. - 162 p. - (Series «Sociology» / Center for Humanitarian Scientific and Informational Research. Department of Culturology).
9. Medennikov, V. I. Evolutionary Stages of the Ecosystem Approach to Economic Management in the Digital Era. *Management Accounting*. — 2024. — No. 7. — P. 310-318.
10. Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/taylor.pdf>
11. Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>