

УДК 331.1

DOI: 10.34670/AR.2026.28.32.004

## Цифровой габитус зумеров как катализатор обновления управления и образования через lean и esg-подходы

**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

**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 анализу организационных и образовательных последствий доминирования цифрового габитуса поколения Z. Исходя из ранее верифицированной структуры данного габитуса, авторы демонстрируют его глубинное концептуальное созвучие с принципами бережливого управления (Lean) и ESG-стратегий, что объясняет естественную предрасположенность зумеров к данным практикам. На основе данного анализа обосновывается системный кризис индустриальной иерархической модели менеджмента в работе с новым поколением. В качестве адекватного ответа предлагается архитектура гибридной управленческой модели, синтезирующей структурную стабильность и сетевую гибкость. Второй блок статьи фокусируется на необходимой трансформации высшего образования как института формирования человеческого капитала. Представлена дорожная карта изменений на содержательном, методологическом, технологическом и организационном уровнях, ключевым элементом которой является интеграция философии Lean и ESG в образовательный процесс. В заключении делается вывод, что адаптация к цифровому габитусу - не кадровая проблема, а стратегическая возможность для компаний и университетов.

### Для цитирования в научных исследованиях

Обухова Н.И., Толкачева С.В. Цифровой габитус зумеров как катализатор обновления управления и образования через lean и esg-подходы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 651-664. DOI: 10.34670/AR.2026.28.32.004

### Ключевые слова

Гибридный менеджмент, бережливое управление (Lean), ESG-принципы, цифровая трансформация образования, организационная структура, фасилитация, «зеленый» университет, проектное обучение.

## Введение

Современные организации всё чаще сталкиваются с парадоксальной ситуацией: привлекая талантливых представителей поколения Z, они вскоре наблюдают рост непонимания, демотивации и текучести кадров. Традиционные методы управления и обучения, эффективные для предыдущих поколений, перестают работать. Причина этого конфликта лежит не в индивидуальных особенностях новых сотрудников, а в глубинном столкновении их базовых установок с устаревшими институциональными формами.

Современный механизм трансформации внешних императивов цифровой эпохи во внутренние поведенческие схемы и мировоззренческие паттерны, которые в конечном счете детерминируют практическую отдачу от приобретенных компетенций, требует привлечения специфической теоретической оптики. Деконструкция этого процесса была предоставлена концепцией **габитуса**, введенная в научный оборот Пьером Бурдьё [Bourdieu P., 1980]. Данная концептуальная рамка выступает в качестве эффективного инструментария. Согласно определению Бурдьё, габитус представляет собой «систему устойчивых, переносимых диспозиций, структурированных структур, предрасположенных функционировать как структурирующие структуры, то есть как принципы, которые порождают и организуют практики и представления» (Bourdieu P., 1980). То есть, габитус - это глубинная матрица восприятия, мышления и действия. Это комплекс укоренённых, часто не рефлекслируемых установок, предрасположенностей и схем, которые задают определённый способ видения мира и реагирования на него. Формирование габитуса — это процесс длительной инкультурации, результат продолжительного и тотального погружения индивида в конкретную социальную среду (будь то семейный микроклимат, образовательная система или профессиональное сообщество). Обладая свойствами устойчивости и инерционности, однажды сформированный габитус сохраняется на протяжении длительного времени, направляя поведение подобно «практическому чувству» или «чувству игры». Подобно опытному игроку, который интуитивно понимает неписанные правила и расстановку сил на поле, индивид, руководствуясь своим габитусом, способен действовать адекватно ситуации без детального осмысления каждого шага.

Применение этой концепции к анализу человеческого капитала [Беккер, Г., 1993] открывает новые перспективы. Габитус можно рассматривать как скрытый, ключевой модулятор эффективности формальных знаний и навыков. Именно он определяет, каким образом индивид мобилизует, комбинирует и применяет свой образовательный багаж в реальных жизненных и профессиональных ситуациях. Наглядной иллюстрацией этого тезиса служит гипотетический пример с двумя обладателями идентичных дипломов. Их карьерные траектории и экономическая отдача могут радикально расходиться именно вследствие различий в их габитусе. Габитус первого может включать диспозиции к принятию обоснованных рисков, ориентацию на построение горизонтальных сетевых связей и установку на непрерывное самообразование. Габитус второго, напротив, может быть сформирован предрасположенностью к осторожности, ценностью четких инструкций и предсказуемости, а также стремлением к долгосрочной стабильности. Таким образом, именно габитус, а не формальная квалификация, зачастую становится решающим фактором, опосредующим конвертацию знаний в практический успех и экономическую эффективность.

Рассматриваемое нами поколение Z имеет сформировавшийся специфический цифровой габитус, включающий технологическую интуитивность, сетцентричность, визуальное мышление, прагматизм и ценностную мотивацию, [Обухова Н.И., 2025]. Этот габитус является

объективной социальной реальностью и ключевым элементом человеческого капитала в цифровую эпоху.

Следовательно, попытки «вписать» новое поколение в прежние организационные и образовательные рамки обречены на провал. Требуется не адаптация людей к системе, а трансформация систем под новый тип человеческого капитала.

Целью данной работы является разработка практических решений в сфере управления и образования, адекватных вызовам цифрового габитуса поколения Z. На основе выявленного концептуального созвучия предлагаются модели и инструменты для трансформации организаций и вузов.

Авторами были поставлены следующие задачи: во-первых, выявить концептуальное созвучие диспозиций поколения Z с философией бережливого управления (Lean) и ESG. Во-вторых, проанализировать кризис индустриальной управленческой парадигмы и предложить архитектуру гибридной организационной модели; Третьей задачей было сформулировать комплексную дорожную карту изменения образовательной парадигмы университета для формирования человеческого капитала, адекватного требованиям гибридной реальности.

**Методологическая основа** исследования носит комплексный характер.

В теоретической части используются сравнительный анализ, а также концептуальный синтез. Эмпирическая часть основана на применении как количественных, так и качественных методов. Среди них — онлайн-опрос по репрезентативной выборке студентов ФГБОУ ВО МТУСИ (г. Москва), проведённый в ноябре–декабре 2025 года методом анкетирования (N=250). Выборка опроса была квотной, несвязанной и контролировалась по возрасту (18–20 лет) и гендеру. Для углублённого качественного анализа также были проведены экспертные интервью методом нестандартизированного интервью с академически и социально активными студентами в декабре–январе 2025–2026 годов (N=28).

## Основная часть

Анализ результатов проведённого исследования позволяет с высокой степенью достоверности утверждать факт формирования у представителей поколения зумеров особого, уникального типа глубинных социально-когнитивных установок, концептуализированного нами как цифровой габитус. Данный феномен предстаёт не как случайный набор черт, а как целостная, внутренне взаимосвязанная система устойчивых диспозиций, порождённая и воспроизводимая условиями тотальной цифровой социализации. Его основополагающими характеристиками выступают органичное единство с цифровой средой, которая воспринимается не как внешний инструмент, а как естественное продолжение собственного «я» и социального пространства. Полученные в ходе исследования количественные индикаторы однозначно свидетельствуют о превращении цифрового пространства из внешнего инструмента в имманентный, неотъемлемый элемент жизненного мира представителей поколения Z. Цифровая среда утратила статус опционального ресурса, став обязательным условием их повседневного функционирования: абсолютно все участники опроса (100%) подтвердили ежедневный доступ в интернет. Более того, анализ временных затрат выявляет не просто регулярность, но сверхинтенсивность онлайн-присутствия, перестраивающую саму архитектуру дня. Данные распределились следующим образом: порядка 35% респондентов посвящают сетевой активности от 5 до 6 часов в сутки, а ещё около 40% пребывают в онлайн-режиме свыше 6 часов ежедневно. Такой уровень цифровой вовлеченности знаменует

качественный сдвиг в сравнении с показателями даже недавнего прошлого. Например, согласно результатам исследования 2017 года, среднесуточная продолжительность использования интернета подростками составляла приблизительно 3 часа (Солдатова, 2017). Таким образом, выявленный разрыв не просто констатирует рост количественных показателей, но и фиксирует переход к новой фазе социокультурной интеграции, где онлайн-активность перестает быть сегментированной практикой, растворяясь в ткань повседневности и приобретая характер постоянного фонового режима существования.

Это поколение имеет чёткую ориентацию на горизонтальные, сетевые модели взаимодействия, где авторитет выстраивается на экспертизе и репутации, а не на формальной позиции. Эмпирический материал убедительно поддерживает исходное предположение о доминировании сетевых принципов в организации социальной жизни представителей поколения Z. Анализ коммуникативных практик выявил, что значительная часть социальных связей формируется и поддерживается в виртуальном пространстве: по самооценке респондентов, свыше двух третей (более 67%) всех социальных взаимодействий осуществляется через цифровые каналы — интернет-чаты и мессенджеры.

Эта структурная особенность социальности обнаруживает содержательную связь с другим ключевым аспектом мировоззрения зумеров — их специфическим отношением к институтам власти и авторитета. Полученные данные фиксируют выраженную установку на демократизацию коммуникаций: подавляющее большинство опрошенных (78.9%) выразили явное предпочтение неформальным, партнёрским отношениям, подчеркнув ценность искреннего диалога и категорическое неприятие традиционного «начальственного тона» в общении. Таким образом, сетцентричность социальных связей оказывается не просто технологическим феноменом, а внешним проявлением более глубокой культурной трансформации, характеризующейся девальвацией формальных иерархий и переосмыслением самой природы авторитета в сторону большей горизонтальности и аутентичности.

Кроме того, зумеры имеют сугубо прагматичный и инструментальный подход к построению образовательных и карьерных траекторий, при котором знание ценится прежде всего своей прикладной конвертируемостью. И, наконец, у этого поколения ярко выраженная аксиологическая составляющая, проявляющаяся в осознанном запросе на смысл, этичность и социальную ответственность в профессиональной деятельности и потреблении.

При этом важно подчеркнуть, что цифровой габитус не следует понимать как жёсткий, монолитный конструкт, единый для всех без исключения представителей данной генерации. Напротив, эмпирическое поле демонстрирует определённый спектр вариативности и внутренней дифференциации. Интенсивность проявления отдельных диспозиций — будь то склонность к перцептивной многозадачности, степень погружённости в онлайн-среду или конкретные ценностные приоритеты — может существенно различаться в зависимости от множества факторов, включая индивидуальный опыт, социально-культурный контекст и личностные особенности. Однако, несмотря на эту внутреннюю пластичность и наличие отдельных нюансов, общие, генерализированные контуры цифрового габитуса прослеживаются в исследовательских данных с высокой степенью отчётливости и последовательности, что позволяет говорить о нём как о статистически значимой и социологически релевантной характеристике поколения Z в целом. Эта устойчивая конфигурация глубинных установок, в свою очередь, формирует принципиально новую социальную субъективность, которая предъявляет специфические требования и создаёт уникальные вызовы для традиционных институтов — от корпоративного управления до системы высшего образования.

Выявленные диспозиции цифрового габитуса поколения Z находят концептуальное отражение в принципах современных управленческих парадигм. Для демонстрации этой связи и её потенциала обратимся к философским основаниям бережливого управления (Lean) и ESG-стратегий. Для понимания потенциальной синергии между поколением Z и указанными бизнес-практиками рассмотрим философские основания и ключевые принципы бережливого управления и ESG-стратегий. Как будет показано ниже, между этими подходами и диспозициями цифрового габитуса существует не поверхностное сходство, а глубокая внутренняя логическая связь, что создаёт объективную основу для их внедрения.

Рассмотрим это созвучие подробно.

Бережливое управление (Lean), зародившееся как производственная система, сегодня представляет собой философию, сфокусированную на максимизации ценности для потребителя при устранении всех видов потерь [Вэйдер М. Т., 2012]. Его культурные основания — уважение к людям, управление на месте событий (гемба), коллективное решение проблем и визуальное управление — формируют демократичную, вовлекающую и непрерывно обучающуюся среду [Масааки И., 2007].

ESG (Environmental, Social, Governance) — это система критериев, оценивающая деятельность компании в сферах экологии, социальной ответственности и качества управления. Ядро его философии составляют приоритет долгосрочной устойчивости, прозрачность, этичность и создание общей ценности для бизнеса и общества.

Сопоставление этих принципов с характеристиками цифрового габитуса выявляет поразительную логическую связь. Полученные данные исследования говорят о том, что визуальная ориентация зумеров, их предпочтение образов и интерактивных дашбордов текстовым инструкциям, идеально совпадает с инструментарием визуального управления в Lean (канбан-доски, диаграммы, и др.). Этот инструментарий не просто эффективен, но и соответствует глубинному когнитивному стилю поколения.

Сетецентричность и запрос на неформальность, отказ от иерархии в пользу горизонтальных связей, находят прямое отражение в принципах Lean («Уважение к людям», коллективное принятие решений) и социальной составляющей ESG (вовлечение стейкхолдеров, инклюзивность). Для зумеров органически близка модель фасилитации, где руководитель выступает модератором, а не единоличным командиром, что также.

Прагматизм и ориентация на результат, свойственные поколению Z, созвучны ядру философии Lean — фокусу на создание ценности и безжалостному устранению потерь. Бюрократия и деятельность «ради процесса» вызывают у них отторжение, в то время как возможность участвовать в оптимизации, видя в этом практический смысл, становится мощным мотиватором.

Глубоко укоренённая ценностная мотивация и осознанность зумеров, их внимание к экологии, справедливости и благополучию, напрямую синхронизируются с концепцией ESG, превращая абстрактные ценности в конкретные критерии выбора работодателя или продукта. Принцип «Уважение к людям» в Lean также предполагает заботу о благополучии сотрудника, создавая среду, которая сама по себе становится немонетарным стимулом.

Наконец, адаптивность, нелинейность мышления и комфорт в условиях изменений, характерные для цифрового габитуса, находят свою институциональную форму в культуре непрерывного улучшения (Кайдзен) и гибких методологиях (Agile, Scrum), сопутствующих Lean. Постоянный цикл итеративных улучшений становится для зумеров не навязанной процедурой, а естественной средой для реализации.

Наглядно это созвучие представлено в следующей матрице.

**Таблица 1 - Матрица соответствия диспозиций цифрового габитуса Z принципам Lean и ESG**

Диспозиция цифрового габитуса Z	Созвучие с принципами Lean	Созвучие с принципами ESG	Итоговый синергетический эффект
Визуальное восприятие	Визуальное управление (канбан, дашборды, диаграммы).	Прозрачность и наглядность отчетности (G).	Повышение скорости и качества коммуникации, упрощение контроля и понимания процессов для всех участников.
Сетецентричность, неформальность	Уважение к людям, коллективное решение проблем, управление на месте (Gemba).	Социальный диалог, вовлеченность стейкхолдеров, инклюзивность.	Формирование открытой, коллаборативной культуры, где инициатива и экспертиза ценятся выше должности.
Прагматизм, ориентация на результат	Фокус на ценность для клиента, устранение всех видов потерь (Muda).	Эффективное управление ресурсами (E), долгосрочная устойчивость (G).	Создание высокоэффективных, «бережливых» процессов, нацеленных на измеримый результат и избегание бесполезной деятельности.
Ценностная мотивация, осознанность	Уважение к людям (как часть культуры).	Ядро всей ESG-повестки (E, S, G).	Формирование сильной корпоративной идентичности, основанной на этике и ответственности, что привлекает и удерживает таланты.
Адаптивность, нелинейность	Kaizen (непрерывное улучшение), гибкие методологии.	Управление рисками в изменяющейся среде (климат, регулирование) (E, G).	Создание обучающейся, agile-организации, способной быстро реагировать на внешние и внутренние вызовы.

Представленные данные дают основание сделать вывод, что цифровой габитус поколения Z формирует объективные предпосылки для восприятия и реализации философии Lean и ESG. Зумеры интуитивно «схватывают» их логику, так как она соответствует их внутренним диспозициям. Они не нуждаются в долгой адаптации для работы в такой системе; напротив, традиционная модель является для них чуждой.

Обозначенное созвучие обнажает системный кризис классической, индустриальной по своему происхождению, модели менеджмента.

Разработанная Ф. Тейлором [Тейлор, Ф.У., 1911], А. Файолем [Файоль А., 1923] и М. Вебером [Вебер М., 1990] для стабильной, предсказуемой среды, она базировалась на четкой иерархии, стандартизации, формализации и контроле, а мотивация в ней строилась преимущественно на материальном стимулировании и страхе наказания. В VUCA-мире, где главными активами становятся скорость и инновации, эта модель превращается в тормоз.

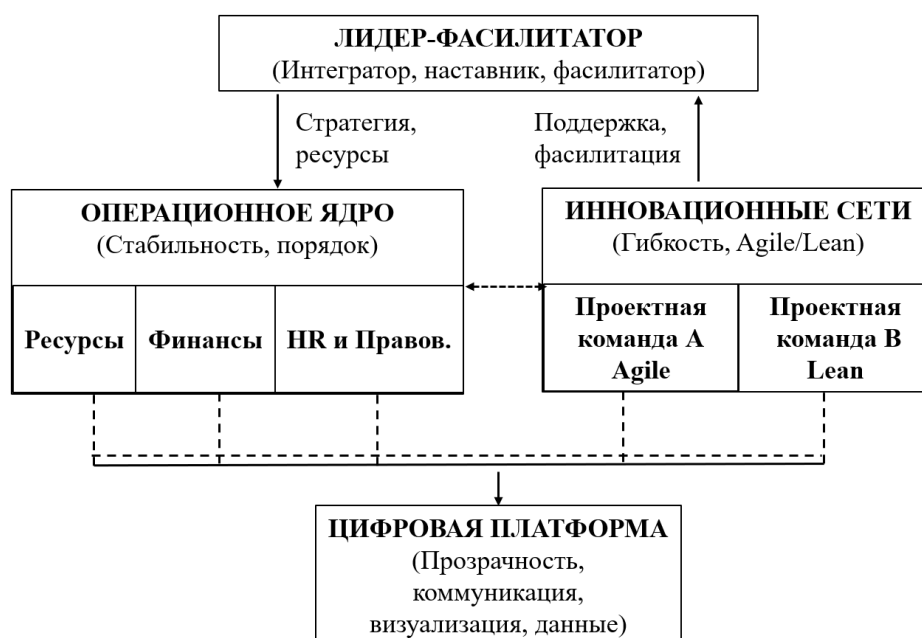
Конкретные противоречия с цифровым габитусом зумеров очевидны. В первую очередь классическая иерархия воспринимается ими как архаичная бюрократия, душащая инициативу. Жесткий формальный контроль трактуется как проявление недоверия, демотивирующее поколение, воспитанное в культуре цифровой самоорганизации. Материальные стимулы оказываются недостаточными на фоне мощной ценностно-смысловой мотивации. Жесткие, негибкие регламенты вступают в конфликт с их нелинейным когнитивным стилем. Формальная вертикальная коммуникация кажется неэффективной на фоне предпочтения мгновенного цифрового диалога. Эмпирические данные нашего исследования прямо указывают на эти противоречия: запрос на неформальность (78.9%), отказ от модели пожизненного найма

(61.7%), предпочтение работодателей с ESG-повесткой (67%).

Ответом на этот вызов не может быть полный отказ от структуры в пользу анархичной сети, которая страдает от проблем координации и сложности масштабирования.

Решением является гибридная модель, представляющая собой сознательный синтез элементов традиционной иерархии (для обеспечения стратегической стабильности, распределения ресурсов и юридической ответственности) и сетевых принципов (для обеспечения гибкости, инноваций и вовлеченности).

Архитектура гибридной модели, представленная на рисунке 1, строится на синтезе двух контуров.



**Рисунок 1 - Архитектура гибридной модели управления, созданная как синтез традиционной иерархии и сетевых принципов (сост.авторами)**

Представленная архитектура обеспечивает организации устойчивость и управляемость.

Стабильное «операционное ядро» (иерархия), отвечающего за рутину и стратегию, и гибких «инновационных сетей» (горизонтальные проектные команды), где реализуются Agile-принципы и предоставленная автономия, при чем второй контур — динамичные «инновационные сети» — горизонтальные, кросс-функциональные проектные команды, обладающие высокой степенью автономии. Именно здесь реализуются Agile-принципы, работает философия Lean, и предоставлена свобода для экспериментов и быстрой адаптации.

Ключевая роль в связке этих контуров отводится лидеру-фасилитатору. Его задача — формулировать общий смысл и видение, создавать условия для эффективной работы сетевых команд, интегрировать результаты их инноваций в общую стратегию и выступать носителем корпоративных ценностей (включая ESG).

Фундаментом для всей гибридной конструкции служит цифровая платформа, обеспечивающая полную прозрачность информации, горизонтальную коммуникацию между всеми участниками, визуализацию рабочих процессов и сбор данных для анализа. Это позволяет

культивировать среду, основанную на доверии и ответственности за результат, а не на контроле за процессом.

Данная модель органично аккумулирует сильные стороны цифрового габитуса поколения зумеров. В первую очередь их запрос на сетцентричность и запрос на автономию удовлетворяются в рамках инновационных команд, прагматизм и ориентация на результат — через фокус на проектные цели, а ценностная мотивация — за счёт интеграции ESG-принципов в стратегию. Визуальность и цифровизация когнитивного стиля зумеров находят прямое отражение в инструментах платформы.

Для наглядности сравним три модели управления в таблице 2.

**Таблица 2 - Сравнительный анализ традиционной, сетевой и гибридной моделей менеджмента**

Параметр	Традиционная (Иерархическая) модель	Чистая сетевая модель	Гибридная модель (Предлагаемая)
Организационная структура	Жесткая вертикальная пирамида, функциональное деление.	Плоская, динамичная сеть узлов (индивидов, команд).	Двухконтурная: стабильное «ядро» (иерархия) + динамичные «сети» (проектные команды).
Ключевой принцип	Контроль и порядок.	Свобода и самоорганизация.	Синтез: Стратегическая стабильность + Операционная гибкость.
Основа власти	Формальная должность (позиционная власть).	Экспертиза, репутация, сетевое влияние (экспертная власть).	Комбинированная: Позиционная власть в «ядре» + экспертная власть в «сетях». Лидер как интегратор.
Коммуникации	Преимущественно вертикальные, формальные.	Преимущественно горизонтальные, неформальные.	Гибридные и контекстные: формальные — для стратегии, неформальные — для операций. Цифровая среда.
Принятие решений	Централизованное, сверху вниз.	Децентрализованное, распределенное, консенсусное.	Дифференцированное: стратегические — централизованно-консультативно, тактические — делегированы.
Мотивация сотрудников	Внешняя: зарплата, карьерный рост, страх наказания.	Внутренняя: интерес к задаче, самореализация, ценности сообщества.	Сбалансированная: внешние стимулы + внутренняя мотивация через смысл, автономию и развитие.
Отношение к ошибкам	Наказание за отклонение от нормы.	Естественная часть обучения и экспериментов.	Системный анализ: ошибка — источник улучшений (Kaizen), но в рамках управляемого риска.
Адекватность для габитуса Z	Низкая. Вызывает сопротивление, демотивацию, текучесть.	Высокая, но может страдать от хаоса и отсутствия координации.	Оптимальная. Учитывает диспозиции Z (в сетевом контуре), но обеспечивает устойчивость и масштаб.

Таким образом, гибридная модель представляет собой не утопическую конструкцию, а прагматичный ответ на объективные изменения в природе человеческого капитала. Её внедрение — сложный процесс трансформации, который должен начинаться с переосмысления роли образования как института, формирующего будущих участников такой системы.

#### **Изменение образовательной парадигмы вуза**

Университеты, выступавшие ключевыми институтами воспроизводства человеческого капитала, оказались в эпицентре описанных противоречий. С одной стороны, к ним пришло новое поколение студентов с цифровым габитусом. С другой — рынок труда требует выпускников, готовых к работе в гибких, ценностно-ориентированных средах. Единые

программы сталкиваются с запросом на персонализацию. Разрыв между теорией и практикой противоречит прагматичному мировоззрению.

Следовательно, трансформация образования должна идти не по пути простой цифровизации старых форматов (например, записи лекций на видео), а по пути глубокой пересборки образовательной парадигмы вокруг формирования компетенций для гибридного мира. Этот процесс должен быть комплексным и затрагивать все уровни университетской системы.

На содержательном уровне необходима глубокая интеграция современных управленческих парадигм — Lean и ESG — в учебные программы. Это подразумевает как введение специализированных курсов, так и сквозное включение их принципов (устранение потерь, фокус на ценность, устойчивость, этичность) в традиционные дисциплины. Теоретическое освоение должно быть неразрывно связано с практикой через проекты по оптимизации реальных университетских процессов или анализу ESG-отчетов компаний.

Методологический каркас должен сместиться в сторону активных и гибридных форматов. Принцип «перевернутого класса» делегирует студентам автономию в освоении теории, высвобождая аудиторное время для проектной работы, решения кейсов и дискуссий. Проектно-ориентированное обучение и геймификация напрямую отвечают запросу зумеров на практичность, визуальность и коллаборацию.

Однако, доминирующая до сих пор «гумбольдтовская» модель, с ее акцентом на лекционно-семинарские форматы, пассивной ролью студента как реципиента знаний и оценкой по объему усвоенной информации, вступает в противоречие с диспозициями зумеров. Обычный лекционный формат, построенный на сплошном монологе, перестаёт быть эффективным, так как пассивное слушание не удерживает внимание поколения, ожидающего постоянного интерактива и немедленной обратной связи. Традиционная текстоцентричность учебного процесса проигрывает в глазах зумеров визуальным и мультимедийным форматам, которые соответствуют их когнитивному стилю. Единая для всех академическая программа воспринимается как устаревшая, сталкиваясь с массовым запросом на персонализацию образовательных траекторий. Существенный разрыв возникает также между абстрактной теорией и прикладными задачами, что противоречит прагматичному мировоззрению студентов.

Следовательно, трансформация образования должна заключаться не в простой цифровизации старых форматов, а в глубокой пересборке образовательной парадигмы, соответствующих цифровому габитусу, затрагивающей содержание, методики, роль преподавателя и саму организационную культуру вуза.

Это неизбежно ведет к изменению роли преподавателя. Из транслятора готовых знаний он превращается в тьютора и фасилитатора, который помогает студенту выстраивать индивидуальную образовательную траекторию, находить ресурсы и решать комплексные задачи. Сегодня у преподавателя уже есть возможность развернуть свою работу в цифровой образовательной экосистеме — интуитивной платформе, объединяющей средства управления обучением (LMS), инструменты коллаборации (аналоги корпоративных мессенджеров и канбан-досок) и цифровое портфолио достижений студента.

Авторы исследования уверены, что на уровне содержания необходима глубокая интеграция современных управленческих парадигм — бережливого производства (Lean) и концепции устойчивого развития (ESG) — в учебные программы. Это подразумевает как введение специализированных курсов, так и сквозное включение их принципов в традиционные дисциплины как экономика и менеджмент. Теоретическое освоение должно быть неразрывно связано с практикой через создание лабораторий устойчивого развития и

вовлечение студентов в оптимизацию реальных университетских процессов. Практика учебного проектирования, например, в рамках курса «Экономика», где студентам предлагается разработать проект внедрения Lean-инструментов в процессы собственного вуза, демонстрирует высокую эффективность. Такие проекты становятся для студентов площадкой для легитимизации критического мышления, получения практических инструментов и перевода анализа в плоскость конкретных решений, что соответствует их прагматичной диспозиции.» Проведение проектирования и защиты вызывают огромную заинтересованность учащихся, поскольку демонстрируют их усвоенный пул знаний именно в прикладном значении. Данная установка может выходить далеко за рамки академических упражнений и проявляться в их реальном экономическом и социальном поведении в жизни.

Именно поэтому, авторы уверены, что методологический каркас образования должен сместиться в сторону активных и гибридных форматов. Так принцип «перевернутого класса» предполагает делегирование студентам автономии в освоении теоретической базы, высвобождая аудиторное время для проектной работы и решения кейсов. Проектно-ориентированное обучение и геймификация отвечают ключевым диспозициям поколения студентов и их запросу на практичность, визуальность, коллаборацию.

Трансформация неизбежно затрагивает роль преподавателя, который из транслятора знаний становится тьютором и фасилитатором образовательного процесса. Его работа разворачивается в цифровой образовательной экосистеме — интуитивной и мобильной платформе, объединяющей средства управления обучением, коллаборации и сбора персональных достижений. Физическое пространство университета эволюционирует в гибридную среду, стирающую границы между очным и цифровым участием.

Система оценивания переориентируется с контроля заученных фактов на оценку способности применять знания. Её основой становятся проектные работы, портфолио и формирующая обратная связь, дополненная механизмами самооценки и оценки со стороны команды и промышленных экспертов.

Наконец, сам университет как организация должен стать живой моделью провозглашаемых принципов. Внедрение Lean-подхода в административные процессы (оптимизация документооборота, организация пространства) и реализация ESG-повестки в рамках «зеленого кампуса» (энергосбережение, отдельный сбор отходов, социальные инициативы) будут служить для студентов самым убедительным примером. Предоставление реальной автономии студенческому самоуправлению и поддержка стартап-инициатив моделируют работу в сетевом контуре гибридной организации.

Комплекс этих изменений отражён в дорожной карте трансформации.

**Таблица 3 - Дорожная карта трансформации вуза для формирования человеческого капитала поколения Z**

<b>Уровень трансформации</b>	<b>Конкретные действия (Что делать?)</b>	<b>Ожидаемый результат (Что получим?)</b>
Содержательный (Чему учить?)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение обязательных курсов (модулей в курсах по экономике, управлению предприятием, менеджменту) технологий Lean и ESG.</li> <li>2. Интеграция принципов устойчивости и бережливости в ядерные дисциплины.</li> <li>3. Разработка междисциплинарных проектных модулей с бизнес-партнерами.</li> </ol>	Выпускник понимает язык и логику современных управленческих практик, мыслит в категориях ценности, устойчивости и эффективности.

Уровень трансформации	Конкретные действия (Что делать?)	Ожидаемый результат (Что получим?)
Методологический (Как учить?)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Массовый переход к модели «перевернутого класса»</li> <li>2. Разработка библиотеки интерактивных симуляторов и микро-модулей.</li> <li>3. Обучение преподавателей навыкам фасилитации и тьюторства.</li> </ol>	Образовательный процесс соответствует когнитивному стилю зумеров, повышается вовлеченность, развиваются навыки коллаборации и решения комплексных проблем.
Технологический (В какой среде?)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание единой цифровой платформы для студента.</li> <li>2. Оснащение аудиторий гибридными технологиями.</li> <li>3. Внедрение инструментов визуализации учебного процесса (личные дашборды прогресса).</li> </ol>	Бесшовный, персонализированный и наглядный образовательный опыт, доступный в любом формате (очно/онлайн).
Организационный (Как устроен вуз?)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение Lean для оптимизации административных процессов.</li> <li>2. Реализация программы «Зеленый кампус» и прозрачная ESG-отчетность.</li> <li>3. Расширение полномочий студенческого самоуправления.</li> </ol>	Университет становится живой лабораторией и ролевой моделью тех принципов, которые преподает. Повышается эффективность управления и привлекательность для абитуриентов.
Оценочный (Как измерять?)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смещение акцента с экзаменов на оценку проектов и портфолио.</li> <li>2. Регулярные опросы студентов для обратной связи.</li> </ol>	Оценка отражает реальные практические умения, а не объем памяти. Студент получает понятный цифровой профиль компетенций для работодателя.

Реализация этой дорожной карты требует политической воли, инвестиций и переподготовки кадров. Однако альтернатива — постепенная утрата релевантности и отток талантливых студентов в более гибкие образовательные форматы.

## Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что цифровой габитус поколения зумеров, будучи объективным социальным фактом, создает возможность для качественного обновления систем управления и образования.

Существует глубинное концептуальное созвучие между диспозициями цифрового габитуса и философией бережливого управления (Lean) и ESG-подхода. Зумеры интуитивно готовы к работе в системах, основанных на уважении, коллективном решении проблем, фокусе на ценность, прозрачности и социальной ответственности. Это означает, что сопротивление внедрению этих передовых практик будет минимальным, а новое поколение станет их естественными проводниками.

Поскольку традиционная иерархическая модель менеджмента исчерпала свой адаптивный потенциал, её принципы вступают в системный конфликт с цифровым габитусом, приводя к кадровым кризисам. Гибридная модель менеджмента, синтезирующая структурную стабильность и сетевую гибкость, является адекватным организационным ответом. Она позволяет создать среду, где потенциал зумеров может быть раскрыт в полной мере, обеспечивая при этом стратегическую целостность организации.

Высшее образование стоит перед необходимостью глубокой трансформации. Ему предстоит

перейти от модели трансляции знаний к модели формирования компетенций для гибридной реальности. Предложенная дорожная карта задает конкретные векторы изменений на всех уровнях университетской системы, делая акцент на интеграцию Lean и ESG, переход к активным методам, цифровизацию среды и превращение самого вуза в образец провозглашаемых принципов.

Поколение зумеров со своим цифровым габитусом — это не «проблема», которую нужно решить, а новый вызов и стратегическая возможность. Компании и университеты, которые сумеют понять внутреннюю логику этого поколения и адаптировать под неё свои системы, получают мощное конкурентное преимущество — человеческий капитал, готовый созидать и лидировать в условиях перманентной турбулентности цифрового века.

Таким образом, создание адаптивных организационных и образовательных систем, учитывающих особенности цифрового габитуса, становится ключевым условием конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

### Библиография

1. Becker, G.S. Human Behavior: An Economic Approach. Moscow: HSE Publishing House, 2003. 672 p.; Theodore W. Schultz. Investment in Human Capital /<https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
2. 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. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>
3. Kautz, T. Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success, December 2014 / Tim Kautz, James J. Heckman, Ron Diris, Bas ter Weel, Lex Borghans. URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/12/Kautz-Heckman-Diris-Weel-Borghans-2014.pdf>
4. Беккер, Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал. США: экономика, политика, идеология. – 1993 – № 11
5. Вебер М. Избранные произведения. — Москва: Прогресс, 1990. — 808 с.
6. Вэйдер М. Т. Как оценить бережливость вашей компании. - М.: ДЕАН, 2012. 120 с.;
7. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 317 с.;
8. Обухова, Н. И. Человеческий капитал цифровой эпохи: особенности формирования габитуса поколения зумеров / Н. И. Обухова, Ш. Н. Гатиятулин, С. В. Толкачева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 6-1. – С. 956-967. – DOI 10.34670/AR.2025.25.62.096. – EDN QAPHWU.
9. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И., Нестик Т.А. Цифровое поколение России: компетентность и безопасность. - М.: Смысл, 2017. - 375 с.
10. Тейлор, Фредерик Уинслоу «Принципы научного...»/ <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/taylor.pdf>
11. Файоль Анри: Общее и промышленное [Текст] / А. Файоль; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. — Москва: Центральный институт труда, 1923. / <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>

## Digital Habitus of Zoomers as a Catalyst for Renewal of Management and Education through Lean and ESG Approaches

**Natal'ya I. Obukhova**

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

**Svetlana V. Tolkacheva**

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

**Abstract**

The article is devoted to the analysis of organizational and educational consequences of the dominance of the digital habitus of Generation Z. Based on a previously verified structure of this habitus, the authors demonstrate its deep conceptual consonance with the principles of Lean management and ESG strategies, which explains the natural predisposition of Zoomers to these practices. Based on this analysis, the systemic crisis of the industrial hierarchical management model in working with the new generation is substantiated. As an adequate response, the architecture of a hybrid management model is proposed, synthesizing structural stability and network flexibility. The second part of the article focuses on the necessary transformation of higher education as an institution for the formation of human capital. A roadmap of changes at the content, methodological, technological, and organizational levels is presented, the key element of which is the integration of Lean and ESG philosophy into the educational process. In conclusion, it is argued that adaptation to the digital habitus is not a personnel problem, but a strategic opportunity for companies and universities.

**For citation**

Obukhova N.I., Tolkacheva S.V. (2026) Tsifrovoy ghabitus zuumerov kak katalizator obnovleniya upravleniya i obrazovaniya cherez lean i esg-podkhody [Digital Habitus of Zoomers as a Catalyst for Renewal of Management and Education through Lean and ESG Approaches]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 651-664. DOI: 10.34670/AR.2026.28.32.004

**Keywords**

Hybrid management, Lean management, ESG principles, digital transformation of education, organizational structure, facilitation, "green" university, project-based learning.

**References**

1. Becker, G. Chelovecheskiy kapital (glavy iz knigi). Vozdeystviye na zarabotki investitsiy v chelovecheskiy kapital [Human Capital (chapters from the book). The Impact of Human Capital Investments on Earnings]. SSHA: ekonomika, politika, ideologiya [USA: Economics, Politics, Ideology], 1993, no. 11.
2. Becker, G.S. Human Behavior: An Economic Approach. Moscow: HSE Publishing House, 2003. 672 p.; Schultz, Theodore W. «Investment in Human Capital.» American Economic Review 51, no. 1 (1961). URL: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
3. Bourdieu, P. Le Sens Pratique. Les Editions de Minuit, Paris, 1980. (Russian translation: Bourdieu, P. Prakticheskiy smysl [The Logic of Practice]. Translated from French, general editorship by N.A. Shmatko. Moscow, 2001. Electronic publication: Center for Humanitarian Technologies. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>)
4. Fayol, Henri. Obshcheye i promyshlennoye [General and Industrial Management]. Translated by B.V. Babin-Korenya, preface by A.K. Gastev. Moscow: Tsentralnyy institut truda, 1923. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>
5. Imai, Masaaki. Kayzen: Klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy [Kaizen: The Key to Japanese Companies' Success]. Moscow: Alpina Business Books, 2007. 317 p.
6. Kautz, T., Heckman, J.J., Diris, R., ter Weel, B., Borghans, L. Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and

- 
- Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success, December 2014. URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/12/Kautz-Heckman-Diris-Weel-Borghans-2014.pdf>
7. Obukhova, N.I., Gatiyatulin, Sh.N., Tolkacheva, S.V. Chelovecheskiy kapital tsifrovoy epokhi: osobennosti formirovaniya gabitusa pokoleniya zumerov [Human Capital of the Digital Age: Features of the Habitus Formation of the Zoomer Generation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2025, vol. 15, no. 6-1, pp. 956-967. DOI: 10.34670/AR.2025.25.62.096. EDN: QAPHWU.
  8. Soldatova, G.U., Rasskazova, E.I., Nestik, T.A. Tsifrovoye pokoleniye Rossii: kompetentnost' i bezopasnost' [The Digital Generation of Russia: Competence and Security]. Moscow: Smysl, 2017. 375 p.
  9. Taylor, Frederick Winslow. Printsipy nauchnogo... [The Principles of Scientific Management]. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/tailor.pdf>
  10. Veyder, M.T. Kak otsenit' berezhlivost' vashey kompanii [How to Assess the Leanness of Your Company]. Moscow: DEAN, 2012. 120 p.
  11. Weber, M. Izbrannyye proizvedeniya [Selected Works]. Moscow: Progress, 1990. 808 p.