

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19
УДК: 330.34; 005(045)
JEL M00, M10; B59

Новая парадигма менеджмента в условиях цифровой экономики

Е.И. Стяжкина

Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань, Россия

АННОТАЦИЯ

Целью исследования послужила необходимость выявления основных фокусов формирования новой парадигмы менеджмента в условиях экспоненциального роста цифровых технологий и цифровой экономики. Основные **задачи** состояли в определении условий, направлений развития, уровней, противоречий формирующейся парадигмы. В данном исследовании использовались такие общенаучные **методы**, как анализ, синтез, группировка. В ходе работы проведен анализ существующих теоретических и практических изысканий на тему новых принципов менеджмента и управленческого мышления; использован ризоматический подход к определению тенденций и связей, а также альтернативное структурирование посредством матрицы развития на базе различных фокусов внимания. Проведенное исследование показало, что тенденции развития разнонаправлены, изменение общества идет асинхронно и дифференцированно, а эффекты оцениваются как положительно, так и отрицательно. В эпоху высокой турбулентности и экспоненциального роста формируются не общепризнанные, а локальные шаблоны и модели, ключевыми становятся гибкое управление и системное мышление. **Результаты** проделанной работы позволяют исследователю отойти от необходимости формирования определенной парадигмы менеджмента, а субъекту принимать решения любого уровня, рассматривая турбулентную среду и используя различные фокусы внимания. При этом предложенная матрица развития менеджмента (как инструмент формирования системного мышления руководителя) позволяет учитывать существующие противоречия и ориентироваться на ценностную составляющую. Научная новизна состоит в использовании актуальных подходов для систематизации существующих тенденций, базирующихся на философии постструктурализма и альтернативных инструментах формирования мышления. Результаты исследования могут быть полезны как менеджерам всех уровней, представителям секторов развития компаний и аппарата государственного управления, так и исследователям.

Ключевые слова: парадигма менеджмента; алгоритмическое управление; бизнес-модели; экосистемы; управленческое мышление; ризоматические сборки; гибкое управление

Для цитирования: Стяжкина Е.И. Новая парадигма менеджмента в условиях цифровой экономики. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(1):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19

ORIGINAL PAPER

A New Management Paradigm in the Digital Economy

E.I. Styazhkina

Kazan National Research Technological University, Kazan, Russia

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the key focal points in the formation of a new management paradigm amid the exponential growth of digital technologies and the digital economy. The primary objectives included determining the conditions, development directions, levels, and contradictions of the emerging paradigm. This research employed general scientific methods such as analysis, synthesis, and grouping. A review of existing theoretical and practical studies on new management principles and managerial thinking was conducted, using a rhizomatic approach to identify trends and connections, as well as alternative structuring through a development matrix based on various focal points. The study revealed that development trends are multidirectional, societal changes occur asynchronously and in a differentiated manner, and their effects can be both positive and negative. In an era of high turbulence and exponential growth, localized patterns and models emerge instead of universally accepted ones, making flexible management and systems thinking

© Стяжкина Е.И., 2025

crucial. The findings suggest that rather than establishing a rigid management paradigm, decision-makers at all levels should navigate a turbulent environment by employing different focal points. The proposed management development matrix serves as a tool for fostering systemic thinking among leaders, allowing them to consider existing contradictions and prioritize values. The scientific novelty of this study lies in the application of contemporary approaches for systematizing current trends, drawing on post-structuralist philosophy and alternative cognitive tools. These results may be useful for managers at all levels, professionals in corporate development sectors, government administration, and researchers.

Keywords: management paradigm; algorithmic management; business models; ecosystems; managerial thinking; rhizomatic assemblages; flexible management

For citation: Styazhkina E.I. A new management paradigm in the digital economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(1):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы, связанные с необходимостью поиска и использования новых подходов в управлении, которые обусловлены, в частности, бурным развитием цифровой экономики, являются не только актуальными, но и порой «больными» для компаний, регионов и даже отдельно взятого человека. В то же время глубинные проблемы, относящиеся к смене ценностных ориентиров, формированию нового образа мыслей, обнажают диаметрально противоположные взгляды на глобальные процессы, происходящие в обществе. Все это говорит о необходимости формирования нового мировоззрения — «парадигмы» менеджмента, если пользоваться терминологией Т. Куна¹.

Парадигму менеджмента можно рассматривать и как часть идеологии, под которой в рамках институциональной экономики Д. Норт понимает субъективные модели восприятия окружающего мира [1]. При этом идеология и сдвиги в структуре относительных цен являются основными источниками институциональных изменений. Технический прогресс и связанные с ним цифровая трансформация экономики, формирование новых рынков и рост населения, приводящие к относительному изменению цен, делают невыгодными прежние формы взаимодействия (как организационного, так и институционального). Изменение модели восприятия, по мнению Норта, также подвержено экономическим факторам, поскольку чем больше прибыльных возможностей блокируется через субъективную картину мира, тем весомее стимулы к ее смене.

Цифровая составляющая современной экономики не может не влиять кардинально на методы управления хотя бы потому, что его субъекты и объ-

екты, а также среда значительно изменились. Так, согласно Росстату, число абонентов фиксированного и мобильного доступа в Интернет на 100 чел. населения (от 15 лет) увеличилось с 2011 по 2023 г. с 12,2 и 47,8 до 25,1 и 115,9 абонентов соответственно². По оценке Международного союза электросвязи (англ. ITU) Интернетом в 2023 г. пользовались 5,4 млрд чел. (67% мирового населения) при том, что в 2005 г. этот показатель был на уровне 1 млрд (16% мирового населения)³. Доля компаний, имеющих собственный сайт, выросла в 2023 г. в России до 46,5%, а процент организаций, использовавших электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами, увеличился до 56%. Еще более значительным обстоятельством является то, что согласно данным Statista в 2023 г. крупнейшие компании мира с рыночной капитализацией более трлн долл. США: Microsoft, Apple, NVIDIA, Alphabet (материнская компания Google), Amazon, Meta Platforms — относятся в основном к цифровому сектору⁴. Исключение составляет лишь Saudi Aramco (Национальная нефтяная компания Саудовской Аравии). Подобные корпорации не только активно и успешно формируют новую цифровую среду, но и перманентно участвуют в экспериментах по трансформации подходов к управлению.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ последних работ по теории и практике менеджмента показывает наличие как значимых аномалий, противоречащих парадигме, хорошо «работающей» еще в начале века, так и большого

¹ Т. С. Кун — американский историк науки и философ, один из лидеров историко-эволюционистского направления в философии науки.

² Росстат (официальный сайт). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity/publications/>

³ Statistics. ITU. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

⁴ The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023 (in billion U.S. dollars). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>

количества новых идей и реализуемых технологий, а также принципов управления. Несмотря на явные современные тенденции, не представляется возможным определить единые ценности, принципы и подходы к решению актуальных задач, идентифицировать и четко выделить формирующуюся новую парадигму менеджмента. Это вызвано целым рядом причин, среди которых — значительная асинхронность развития технологий, общества, институтов, географическая и отраслевая дифференциация процессов преобразования отраслей и территорий, а также низкий уровень связей между направлениями совершенствования технологий (в том числе управленческих) и развития человеческого общества, отсутствие общепринятой и разделяемой идеологии, ценностей.

Безусловно, попытки вычленить общие контуры формирующейся парадигмы [2], а также идентифицировать новые вызовы для менеджмента в XXI в. уже предпринимались [3–6]. Однако наблюдаемые тенденции часто имеют неочевидные нелинейные связи

и порою разнонаправлены, но при этом сосуществуют в практике менеджмента и вполне результативны. Для получения общей картины — так называемой «дисциплинарной матрицы менеджмента» — на наш взгляд, можно использовать ризоматический подход, сформированный в рамках философии постструктурализма и постмодернизма. Ж. Делез и Ф. Гваттари противопоставляют ризому древовидной, иерархичной структуре, поскольку у нее нет ни конца, ни начала, ни центрирующего принципа [7]. Интерпретация в ризоматическом исследовании допускает неиерархичное множество точек входа и выхода. Ризома состоит из линий членения (по которым происходит движение), а их связи образуют временную зону устойчивости.

Для визуального представления и структурирования нового видения в менеджменте классические пирамидальные формы, диаграмма причинно-следственных связей Исикавы или блок-схема не подойдут. При ризоматическом подходе удобнее, на наш взгляд, использовать альтернативный инструмент — компас коуча или матрицу развития. Фокус внимания в ней варьируется от узкого до широкого, наружу и внутрь.

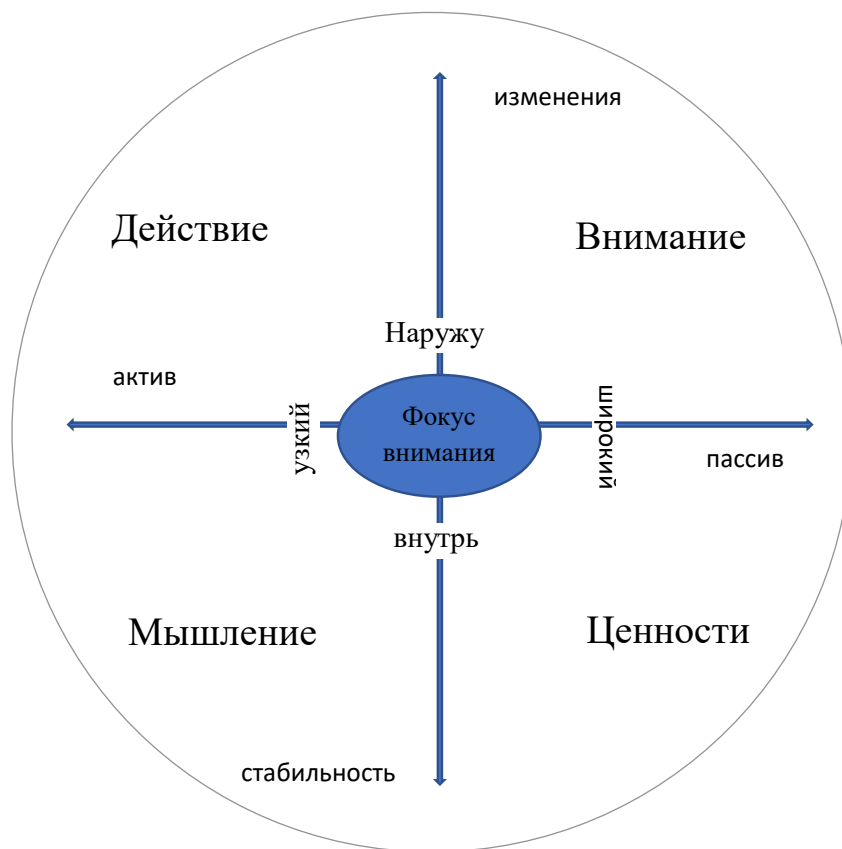


Рис. / Fig. Матрица развития парадигмы менеджмента / The matrix of management paradigm development

Источник / Source: составлена автором / compiled by the author.

Таким образом, можно выделить четыре сектора: широкий фокус вовне условно можно назвать «Внимание», внутрь — «Ценности»; узкий фокус внутрь — «Мышление», наружу — «Действие» (см. *рисунок*).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ВНИМАНИЕ. Широкий внешний фокус с точки зрения менеджмента затрагивает те условия и тенденции, которые влияют на изменение теории и практики последнего. Важнейшим фактором стали технологические изменения, отнесенные к шестому технологическому укладу или к «Индустрии 4.0», последнее является популярным термином (в том числе в научных кругах), получившим широкую известность благодаря немецкой государственно-частной программе⁵. В основе четвертой промышленной революции лежат, по мнению ряда ученых и практиков, данные в цифровой форме, которые становятся новым источником ценности. В свою очередь ключевые технологии, выступающие источником инновационного импульса, формируются через операции сбора, передачи, обработки и хранения цифровой информации [8]. К таким технологиям относят: промышленный интернет вещей (IoT); пятое поколение интернет-связи (5G); квантовую передачу данных; большие данные (Big Data); искусственный интеллект (AI); квантовые вычисления и системы распределенного реестра (Blockchain).

Существенное отличие вышеназванных цифровых технологий от прочих и в том числе тех, которые становились ядром предыдущих технологических укладов — это скорость распространения и трансформационного влияния на все прочие сферы, которую часто характеризуют как экспоненциальную. Такими же темпами развивается и связанная с цифровыми данными часть экономики, которая идентифицируется как «цифровая экономика». Ученые и практики дают определение этому понятию как в узком, так и в широком смысле, однако согласованности в наполнении ими этих двух смысловых контекстов нет.

⁵ Термин «Индустрия 4.0.» (четвертая промышленная революция) ввел в широкое употребление Клаус Шваб, опираясь на инициативу 2011 г. одного из проектов государственной HI-Tech стратегии Германии, в котором описывается концепция умного производства до 2020 г. на базе активного внедрения киберфизических систем в промышленность и далее — в остальные сферы жизни общества.

Тем не менее в основе цифровой экономики лежит сеть Интернет и связанные с ней технологии, которые формируют новые принципы организации экономической системы, бизнеса (повышают эффективность бизнес-процессов), общества и даже параллельно трансформируют сознание человека. Изначально цифровая экономика возникла в ответ на вызов, связанный с ростом масштабов экономической деятельности, населения и, как следствие, — необходимостью экономного использования всех видов ресурсов [9].

Эволюция цифровой экономики с конца XX в. характеризуется рядом этапов [4]. На каждом из них возникают новые вызовы, которые, накладываясь друг на друга, порождают глубокие трансформации экономической системы. К таковым можно отнести изменение роли IT (от инструмента оптимизации и автоматизации к источнику инноваций); перемены в поведении потребителей (в том числе мобильная и шеринговая экономика, экономика по требованию и высокотехнологичная экономика дарения); повышение ликвидности данных; монетизация алгоритмов; акцент на бизнес-модели, которая, трансформируясь, приводит к появлению цифровых платформ и цифровых экосистем.

Последнее понятие также интерпретируется по-разному. Е. Чанг и М. Уэст цифровую экосистему интерпретируют наиболее широко (по аналогии с ее определением в биологии) [10]. Они трактуют ее как открытую самоорганизующуюся среду агентов, слабо связанных, кластеризующихся по сферам и ориентированных на спрос; каждый вид которых проактивен и действует ради собственной выгоды. Цифровая экосистема включает в себя биологических, экономических и цифровых агентов, а также технологии и сервисы. Самоорганизация агентов для решения задач без централизованного управления — тенденция, которая также отражает актуальность ризоматического подхода.

Важнейшей характеристикой и вызовом цифровой экономики является турбулентность цифровой среды, что выражается в высокой сложности, динамизме и неопределенности. Она образовалась благодаря целому ряду факторов, среди которых — недостаточное понимание природы цифровых продуктов и платформ, зрелость и инфраструктурные ограничения цифровых технологий, быстрые изменения потребительского поведения, сокращение жизненного цикла любых инноваций, проблемы кибербезопасности и др. Безусловно, объективно

изменившийся темп и число происходящих трансформаций, повышение уровня неопределенности, а также события и перемены в других сферах жизни общества формируют новое мировоззрение.

За последнее десятилетие скорость и разнонаправленность изменений побудили исследователей из разных областей сформулировать обобщенную описательную модель мира, представленную в виде акронима, и полученный результат уже не единожды пересматривался. Такая модель отражает не столько характер происходящего, сколько особенности восприятия человеком реальности. Если до 2016 г. (или даже до пандемии COVID-19) мир уже воспринимался как VUCA (англ. Volatility — изменчивый, Uncertainty — неопределенный, Complexity — сложный, Ambiguity — неоднозначный), то позже его стали характеризовать как BANI (англ. Brittle — хрупкий, Anxious — тревожный, Nonlinear — нелинейный, Incomprehensible — непостижимый). Существовали и другие варианты. В последние годы некоторыми российскими практиками вводились термины SHIVA (англ. Split — расщепленный, Horrible — ужасный, Inconceivable — невообразимый, Vicious — беспощадный и Arising — возрождающийся) и TACI (Turbulent — турбулентный, Accidental — случайный, Chaotic — хаотичный, Inimical — враждебный)⁶.

Как видим, наряду с гибкостью, скоростью, высокой технологичностью, экономией и клиентоориентированностью экономика и окружающая действительность характеризуются высоким уровнем неопределенности, нелинейности, психологического дискомфорта, нестабильностью, сложностью осознания и логического определения. Вместе с тем, к сектору широкого внешнего фокуса можно отнести отставание в трансформации институтов рынка труда, воспитания и образования по сравнению с изменениями организационных структур экономики.

Трудовые отношения прошли такие этапы, как классический вариант индустриальной эпохи, многосторонний формат, далее — проектный, самозанятость и в конечном итоге — занятость «по запросу», или гиг-занятость (временная, чаще обеспеченная цифровыми платформами). Однако повышение производительности труда и эффектив-

ности бизнеса при новых формах трудовых отношений сопровождается социальными издержками, затрагивающими человека и общество в целом. Это обусловлено снижением и даже отсутствием солидарной ответственности за социальное благополучие работников в критических ситуациях. При этом институты рынка труда инерционны и ориентированы на нормы трудового законодательства, разработанного преимущественно в доцифровую эпоху. Более того, смена технологического уклада и ротация поколений в экономике в настоящее время происходят несинхронно. Все это приводит к увеличению социальной напряженности [9].

Отдельного рассмотрения, а также очень глубокого переосмысления и переустройства требуют системы образования и воспитания. Сейчас же они по многим направлениям (если говорить, в частности, об отечественных системах) являются аутсайдерами трансформации. Тем не менее недостающие актуальные элементы образования и воспитания разрозненно возникают в ризоматической временной зоне устойчивости как за счет множественных возможностей альтернативных источников получения знаний посредством сети Интернет, так и благодаря активно развивающимся и самообучающимся организациям, а также появлению тренда непрерывного образования (англ. lifelong learning), который поддерживается на индивидуальном уровне.

Также широкий внешний фокус при изучении парадигмы менеджмента затрагивает экологический аспект, точнее кризис. При этом стоит отметить, что многие усилия, декларируемые в свете принципов устойчивого развития, например, реализация стратегии «зеленого роста», которая должна позволить увеличивать ВВП без роста выброса парниковых газов, не привела к желаемому результату в следующих данной повестке развитых странах. К этому выводу пришли ученые, выявившие, что незначительное сокращение выбросов, названное «зеленым ростом», является ложью [11]. Другая тенденция, которая является некоторой компенсацией неэффективных государственных и надгосударственных активностей, связана с распространением тренда на экологичное потребительское поведение.

ЦЕННОСТИ. Рассмотрим широкий внутренний фокус в секторе «Ценности». На наш взгляд, основная ценностная дилемма в настоящее время заключается в приоритетном выборе между человеком и алгоритмом. Для менеджмента прежде всего важно

⁶ Жизнь после BANI. Восход новых миров. Блог BITOBE. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/zhizn-posle-bani-voshod-novyh-mirov/>.

представление о компании, в рамках которой осуществляются управленческие функции. Если раньше наиболее емкими ее метафорами были «машина», «организм», «мозг», то сейчас актуальной становится «алгоритм» [12]. Существует также немного другая интерпретация организации — через механическую, биологическую и, наконец, социальную модель мультиразумной системы [2].

Если ставить во главу угла гуманистический подход к управлению, то это в первую очередь относится к главной ценности — человеку и компании как комфортной среде для развития личности. Наиболее отвечает такому подходу видение организации будущего Ф. Лалу — исследователь назвал ее «бирюзовой». Примечательно, что данная концепция получила развитие в практике менеджмента, и или иные элементы и принципы «бирюзовых организаций» реализуются в корпоративной культуре и стратегии [13]. С другой стороны, акцент на результативности управления, широкие возможности, появившиеся в эпоху Big Data и алгоритмических принятий решений, позволяют использовать такую метафору организации, как «алгоритм». Это актуальное видение базируется на ризоматическом подходе и представляет организацию/ управление/ деятельность как некую «сборку», распределенную по сети социально-технических механизмов, т.е. взаимодействие различных совокупностей данных, решений, процедур и действующих лиц [12]. Сложность принятия алгоритмических решений связана также с тем, что свобода воли (т.е. способность и возможность влиять на события) свойственна прежде всего совокупностям (а не отдельно людям, алгоритмам или данным), и она может реализовываться, переключаясь между несколькими сборками.

Подход к управлению, основанный на дихотомии «древесных» и ризоматических структур в организации — «сборке», где первая разновидность отвечает за иерархические связи, а вторая подразумевает неиерархическую сеть, становится все более актуальным по мере расширения возможностей инструментов AI. В такой ситуации, на наш взгляд, как никогда важны ценности, закладываемые создателями алгоритмов, поскольку алгоритмы как части «сборок» обеспечивают более жесткий контроль, направленный на максимизацию полезности и повышение результативности труда работников. При этом интересы, ценность каждого отдельного сотрудника либо уходят на второй план, либо не учитываются вовсе. Согласно одному из вариантов развития событий (в духе антиутопий), когда алгоритмы создаются AI, и понятие ответственности

размывается, может оказаться так, что человеческое общество придет к деградации и краху, поскольку многовариантность алгоритмов ограничена отсутствием иррациональной гибкости ценностного выбора человека.

В секторе осознания или «Ценностей» стоит учитывать и те из них, которые не только декларируются в обществе, но и реально служат активатором происходящих процессов. Так, например, в период пандемии В. Мау писал: «Солидарность и доверие — ключевые ценностные установки наступившей эпохи, определяющие новую парадигму общественной жизни человечества» [14]. Однако нынешний вариант развития событий при обострении различного уровня конфликтов, в том числе на международной арене, показывает острое противостояние ценностей развивающегося в цифровую эпоху общества.

МЫШЛЕНИЕ. Перейдем к внутреннему узкому фокусу — сектору «Мышление», также отличающемуся разнообразием тенденций. Переход от аналитического мышления к целостному, или холистическому, которое может помочь формировать видение в нестабильную и тревожную эпоху (будь то VUCA, BANI и даже SHIVA) позволил сформировать систему бережливого производства, развивать культуру и корпоративные ценности. Инструментом целостного восприятия компании становится использование бизнес-модели, которая помогает ориентироваться в реальной рыночной ситуации и гибко реагировать на изменения [2].

Подобное мышление предлагается также развивать до уровня понимания и измерения ценности, создаваемой организацией для всех заинтересованных сторон. Помимо существования экономики дарения, в том числе высокотехнологичной (англ. Hi-Tech Gift Economy) существует ряд коммерческих компаний (например Google, Airbnb), которые создают гораздо большую ценность для общества в целом, чем для собственников или акционеров.

Кардинально меняется мышление и в сфере организации труда. Еще в конце XX в. П. Друкер писал о том, что многие работники организации не являются более таковыми в прежнем значении: они трудятся неполный рабочий день, знают больше других сотрудников в своем деле, отличаются заметной мобильностью, значительной неденежной мотивацией, а потому ими нужно управлять как «партнерами» [3]. Подобное равенство делает менеджмент больше похожим на «маркетинговую деятельность», а не на «управление». Интересна дальнейшая трансформация экономики и мышления при появлении платформенной модели.

Как отмечают Д. Старк и И. Паис, режим рынка — это контракт, иерархии — командование, сетей — сотрудничество, режим платформы — кооптация [15]. Процесс кооптации применительно к платформам имеет очень своеобразный характер — номинально независимые подрядчики в конечном итоге приходят к новой форме зависимости.

Существуют и другие интересные тенденции в поле «Мышление». Рыночные и политические критерии фильтрации поисковых систем, неоднозначность права анонимности в Интернет-пространстве породили различные формы антицифрового алармизма. Дискуссия о «цифровом рабстве», целесообразности информатизации, а также сложности реализации эффективного управления в цифровую эпоху, по мнению исследователей, связаны с отсутствием общепринятой идеологии информационного общества [5]. Существующие вполне эффективные модели подготовки управленцев и удобные программные продукты не решают проблемы неготовности современных общественных наук предложить ценностно-концептуальную основу для разработки алгоритмов управления экономическими и социальными процессами в комплексе и на отдельных уровнях и направлениях.

Критический взгляд на цифровую составляющую человеческого существования [16], в частности, показывает, что оцифрованные элементы человеческой жизни превращают индивидуума в форму капитала, причем финансового и спекулятивного характера [17]. Вполне корректно подмеченная тенденция приводит к обострению у людей чувства вины, незащищенности, повышению тревожности.

В секторе «Мышление» присутствует обширное поле для обсуждения векторов развития. Возьмем, к примеру, вопрос оценки эффективности или успеха компании. Если раньше организационная эффективность оценивалась с точки зрения соотношения результатов и затрат (использовались такие показатели, как финансовые, НИОКР либо связанные с товарами), то в последнее время ее все чаще предлагается определять посредством взаимосвязи результатов и целей. Ведь успех — это достижение целей, которые сейчас предлагается выстраивать в систему, зависящую от типа организации, широкого круга заинтересованных сторон (не только акционеров), повышенного интереса к экологическим, социальным факторам. В то же время сравнивать результаты деятельности различных компаний без учета специфики их целей не имеет смысла. Глубокий анализ успеха на основе достижения целей должен охватывать микро-, мезо-,

макро- и хроноконтекстуальные факторы, а также конкретные целевые показатели, установленные организацией и отдельными лицами [18].

Сложность и многообразие происходящего во внешней среде менеджмента, частично рассмотренные в секторе «Внимание», предопределяют необходимость развития у управленца стратегического системного мышления. Это важно для достоверного анализа среды ведения бизнеса и разработки долгосрочной стратегии, особенно при актуальности проблемы искажения данных.

ДЕЙСТВИЕ. Сектор «Действие» матрицы развития менеджмента представляет собой конкретную реализацию управленческих функций. Прежде всего следует отметить, что в современных исследованиях встречается термин «цифровой менеджмент», т.е. цифровизация должна позволить рассчитать управленческие решения. Подобный расчет для формирования стратегии и плана действий можно выполнить и сегодня, однако подобная практика не имеет широкого распространения по ряду причин. Существует достаточно много программ, позволяющих контролировать и планировать различные процессы, например: CRM, ERP, PLM, SCM, BPM и др., однако большинство из них является по сути информационными, позволяющими организовать сбор первичной информации. Само по себе наличие большого количества данных не гарантирует принятия адекватного решения. Более того, избыток доступных благодаря современным технологиям информационных массивов не означает наличие реально необходимых для принятия управленческих решений сведений.

Некоторые исследователи предлагают разрабатывать достаточно сложную математическую модель (отражающую взаимосвязи между ресурсами, поведением участников корпоративных отношений и результатами деятельности компании [19]), которая должна увеличить прозрачность организации для руководителя и автоматизировать его работу на уровне синтеза простых управленческих решений. К сожалению, информация о том, насколько успешно проходит апробация созданной модели, недоступна. Тем не менее в сфере бизнеса имитационное моделирование уже достаточно широко распространено [20]. Наиболее востребованными инструментами в управлении являются системная динамика, дискретное и агентное моделирование.

Особый интерес представляет трансформация менеджмента в платформенной модели организации

бизнеса. Вовлечение (или кооптация) представляется как организационный принцип Мебиуса, т.е. использование платформами активов и видов деятельности, которые не являются частью фирмы и представляют собой пространство и ни внутри, и ни снаружи [15]. Платформы используют физические и нематериальные активы привлекаемых участников, практически не имея собственных, а также организуют работу номинально независимых подрядчиков (водителей, мастеров, продавцов и т.д.). При этом и пользователи в определенном смысле становятся частью платформы.

В сравнении с другими формами бизнеса платформы кардинально отличаются спецификой алгоритмического управления — их управленческая задача связана с поиском совпадений, а управление и контроль осуществляются через многосторонние отношения, субъектами которых чаще всего выступают владельцы платформы, поставщики и пользователи. Первые вовлекают вторых и третьих в решение управленческих задач, но без делегирования им полномочий. То есть их поведение алгоритмически переводится посредством рейтингов по замкнутому трехстороннему петлям обратной связи к определенным результатам.

Алгоритмическое управление является источником небюрократического контроля, который децентрализован и распределен. В то же время существует асимметрия власти, когда владельцы платформ и инвесторы в коалиции с потребителем доминируют над продавцом (трудящимся). Более того, создание платформами неопределенности через нестабильность и непрозрачность (что представляет собой источник небюрократического контроля и монопольной власти) порождает чувства тревоги и уязвимости.

Алгоритмическое управление не подразумевает ответственность и подотчетность. В конечном итоге оно меняет соотношение линейного и кадрового менеджмента в пользу последнего и значительно сокращает необходимость в этих специалистах. А в условиях значительной монопольной власти платформ антимонопольное регулирование требует уже социальной, а не потребительской защиты.

В поле «Действия» в условиях современных тенденций среды и мышления стратегически важными становятся: реализация актуальных бизнес-моделей [21]; построение новых экосистем и в конечном счете — системная цифровая трансформация, которая подразумевает разработку и воплощение стратегии

развития. Тем не менее развитие генеративного искусственного интеллекта и, в частности, выход осенью 2022 г. ChatGPT Open AI⁷ («суперразрушителя», т.е. нарушающего устоявшиеся правила не только в одной отрасли, но во всех остальных) еще больше увеличивает скорости, ставит новые задачи и наряду с колоссальными возможностями несет угрозы и реальные проблемы.

Серьезные вопросы, связанные с необходимостью регулирования искусственного интеллекта, требуют рассмотрения и активно обсуждаются на уровне разработчиков, бизнес-лидеров, государств и разного рода объединений [22]. Для конкретной организации ждать формирования законодательной базы, затрагивающей эту сферу, нецелесообразно. Поэтому существует мнение, что следует разрабатывать собственные стандарты оценки для покупки заслуживающих доверия продуктов и услуг AI.

Неоднозначный, спорный и сложный аспект в секторе «Действие» касается требований, компетенций и системы подготовки менеджеров.

С одной стороны, помимо необходимости выполнения требований, связанных с реализацией традиционных профессиональных функций данных специалистов, нужно развивать компетенции онлайн-коммуникаций и связанные с этим навыки управления удаленными сотрудниками, использования гиг-занятости. Актуальными становятся предпринимательские способности, помогающие гибко реагировать на турбулентность среды, а также компетенции в сфере цифровых технологий, начиная от работы с данными, заканчивая системным видением в сфере цифровизации производственных процессов [2]. Ко всему вышесказанному нужно добавить, что персоналу в целом рекомендуется поддерживать высокий уровень своего физического, ментального и эмоционального состояния, развивать системное и стратегическое мышление, коммуникативные навыки, умение действовать в стрессовых ситуациях. В то же время руководителю следует постоянно развиваться самому и поддерживать творческое и критическое мышление сотрудников [23].

С другой стороны, как же обеспечить подготовку подобных экстра-квалифицированных управ-

⁷ ChatGPT Open AI — чат-бот с генеративным искусственным интеллектом, разработанный компанией OpenAI. Он способен работать в диалоговом режиме и поддерживать запросы на естественных языках.

ленцев? Здесь необходимы знания менеджмента, инженерные, информационных технологий, психологии и других прикладных направлений. К тому же при условии высокой турбулентности и сокращения времени на принятие управленческих решений классическое обучение руководителей (т.е. получение ими навыков принятия решений после скрупулезного анализа имеющихся данных) малопродуктивно [4]. Более того, технологические возможности и темпы распространения генеративного AI ведут к тому, что уже в ближайшее время потребность экономики в целом ряде профессий (и рабочих мест), в том числе управленческих позиций, значительно сократится.

Если раннее направление научного менеджмента формировалось промышленными инженерами, а позже большой вес имели маркетологи и отчасти HR-специалисты, то сейчас особую роль играют инженеры-программисты и специалисты по работе с большими данными. Исследователи отмечают, что менеджеры не могут гарантировать определенную эффективность цифровых технологий, поскольку в настоящее время отсутствуют стандарты и своды знаний, помогающие менеджерам понять потенциал этих технологий [24]. Так, большая часть международных стандартов ISO в этой сфере разработана для IT-специалистов. В данной ситуации предлагается определить те ключевые направления, за которые в конкретной компании нести ответственность будет менеджмент, и разработать для их развития свод знаний и стандартов. Такие направления выделены, например, международной консалтинговой компанией MCKinsey. Это управление данными, автоматизация процессов, актуальная гибкая внутренняя инфраструктура, расширенная аналитика, автоматизация принятия решений, интеллектуальная визуализация и интерфейсы, внешняя экосистема, организационная культура и политика в HR сфере, ориентированная на цифровые компетенции и гибкость сотрудников.

На фоне сокращения многих рабочих позиций [25] появляются рекомендации, помогающие обеспечить перспективность карьеры в эпоху искусственного интеллекта [26], например, избегание предсказуемости, поскольку AI не может генерировать абсолютно новые идеи. Это больше механизм прогнозирования, основанный на наибольшей вероятности и популярности. Следует также оттачивать навыки, которым машины стремятся подражать, и здесь на первое место выходят под-

линные эмоции и креативность, а также акцент на сокращающийся объем коммуникации в реальном (не виртуальном) мире. Развивать личный бренд и стремиться в высший профессиональный эшелон необходимо с связи с тем, что инструменты AI могут уничтожить нижний и верхний сегменты рынка во многих профессиях. Важно стать экспертом такого уровня, чтобы иметь полномочия проверять ответы, сгенерированные искусственным интеллектом.

Все описанные выше актуальные и перспективные требования к персоналу (и в том числе управленцам) требуют непрерывного привлечения услуг представителей различных помогающих профессий. При этом возникает множество вопросов о возможности, достаточности и необходимости процесса нон-стоп совершенствования и обучения. Как известно, возможности человеческого организма, интеллектуальной и эмоциональной составляющей в целом не расширяются в таком темпе, как развитие цифровой экономики. В результате возникает и широко распространяется синдром «выгорания», и как результат — снижение эффективности, увольнение и, возможно, дауншифтинг. Даже внутри компаний возникают определенные тенденции замедления. Так, в аналитических отчетах исследовательской и консалтинговой компании Gartner, специализирующейся на рынках IT, появилось выражение «усталость IT-директоров от изменений». Это состояние приводит к сопротивлению постоянным изменениям, растущему «пессимизму покупателей» IT-технологий⁸.

Несмотря на ризоматичность существующих тенденций, научный подход требует создания некой модели, систематизации (пусть и временной) и формулирования выводов. Настоятельное требование к формированию нового мышления возникает и у практиков. Так, например, согласно hh.ru (крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента) при приближающейся к умеренной конкуренции за рабочие места в среднем на рынке, для категории высшего и среднего менеджмента hh.индекс (отношение среднего числа активных

⁸ Gartner Identifies Top Trends Impacting Technology Providers in 2024. February 5, 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-05-gartner-identifies-top-trends-impacting-technology-providers-in-2024> Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 6.8% in 2024. January 17, 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/01-17-2024-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-six-point-eight-percent-in-2024>

резюме к среднему числу активных вакансий) составлял в октябре 2024 г. 19,9⁹. Это говорит о крайне высоком уровне конкуренции за рабочие места на данном рынке, т.е. уровень требований к компетенциям управленцев будет расти. При этом исследование Accenture (глобальная компания, специализирующаяся на IT-услугах и управленческом консалтинге), включающие в себя опрос 3450 руководителей высшего звена 21 отрасли в 20 странах в 2023 г., показали следующее: 95% руководителей верят, что генеративный искусственный интеллект заставит их организации модернизировать свою технологическую структуру, а 96% согласны с тем, что использование агентов AI в экосистемах — это значительная возможность для их компаний в ближайшие три года¹⁰. Все это говорит о безотлагательной необходимости кардинальной смены управленческих подходов и мышления.

Выделенные нами в настоящей статье четыре области развития менеджмента — «Внимание», «Действие», «Ценности» и «Мышление» — позволили сфокусироваться на различных уровнях формирования его новой парадигмы. Безусловно, представленное наполнение частей матрицы не является исчерпывающим — это лишь некоторая основа, которую можно использовать в дальнейшей работе.

Полученную картину каждый исследователь может интерпретировать по-своему. Представим наше видение:

- сосуществование разных, порою противоречивых, тенденций в каждом секторе матрицы развития. Так, например, с одной стороны — экспоненциальная скорость развития цифровых технологий и новых организационных форм экономики и с другой — повышение напряженности (индивидуальной, общественной и международной); отставание в трансформации институтов труда, воспитания и образования. Или увеличение объемов производства и одновременно ухудшение экологии. Конфликт ценностей сложного, удобного и безотказного алгоритма — организации и иррациональной гибкости человеческих ценностей. При формировании мышления посредством бизнес-модели, увеличении независимости элементов организации, капитализации

оцифрованных составляющих реальности в противовес вступают тенденция роста зависимости от создающих алгоритмы платформ и настоятельная необходимость развития стратегического системного мышления. Широкий спектр новых требований к формированию компетенций руководителей и актуальные управленческие задачи сосуществуют с трендами сокращения спроса на менеджеров, профессионального «выгорания»;

- пришло время, когда необходимо переходить от анализа, помогающего моделировать действительность в рамках отдельных областей/наук, к объединению различных сфер, в том числе экономики, психологии, социологии, менеджмента, организации производства, философии, информатики, Data Science и др.;

- для исследовательских и практических управленческих задач не существует актуальной необходимости в построении фундаментальных систем и моделей, но присутствует задача маневрирования исходя из имеющихся возможностей, технологий, данных, конкретных временных условий и индивидов — ризоматическое подвижное (гибкое) управление;

- мнение автора исследования заключается в том, что новая парадигма менеджмента отсутствует как таковая — идет перманентный процесс трансформации и поисков оптимальной и актуальной системы управления, адаптирующейся к преобладающим ценностям, цифровым возможностям и постоянной турбулентности.

ВЫВОДЫ

Представленные ниже выводы относятся в большей степени не к направлениям развития парадигмы менеджмента, но помогают сориентироваться организации и конкретному человеку, принимающему управленческие решения в эпоху цифровой экономики. На наш взгляд, формируя организационную культуру и бизнес-модель, важнее в центр матрицы развития и глубинного фокуса внимания поместить именно человека. Тогда потенциальный коллапс технологий, порожденный алгоритмами, не окажется разрушительным с точки зрения системы поставленных целей. При этом стоит воспринимать человека как элемент экосистемы гораздо большего масштаба, нежели цифровая.

Преодоление кризисных и конфликтных явлений как локального, так и международного уровня,

⁹ Краткий обзор рынка труда. Hh.ru URL: <https://hhcdn.ru/icsms/10322411.pdf>

¹⁰ Technology Vision 2024. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2024>

в которых применяются в том числе цифровые технологии, возможно только посредством духовного и культурного развития, через призму ценностей. Выбрать подходящий вариант из множества существующих позволяет ризоматическая матрица (на любом уровне фокусирования). Чем разнообразнее и чаще происходит выбор, тем проще человеку или компании найти то, что способствует максимальному удовлетворению потребности в самореализации и позволяет организации достигать своих целей — разного уровня, а не только финансовых.

Исследователям в дальнейшем можно дополнять и структурировать матрицу развития менеджмента. Она может послужить «компасом» для руководителя любого уровня, позволяя ему в ходе стратегического выбора или принятия оперативного

управленческого решения концентрироваться на нужных направлениях, имея в виду связанность всех фокусов внимания. Когда широкий фокус внимания позволяет ориентироваться во внешней среде и базовых ценностях (личных и компании в целом), узкий внутренний фокус представляет варианты построения алгоритмов, моделей и их изменения, а узкий внешний — сосредотачивается на конкретных действиях и постоянной практике.

Создание инструментов принятия решений на базе предложенной матрицы требует гибкого формирования технологии для каждого субъекта управления, а сопоставление результатов (как с учетом предложенных фокусов, так и без принятия их во внимание) позволит оценить эффективность рекомендаций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Пер. с англ. М.: Фонд экономической книги «Начала»; 1997, 180 с.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований. *Мир экономики и управления*. 2020;20(3):166–183. DOI: 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183
3. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2012. 235 с.
4. Лapidус Л.В. Вызовы цифровой экономики как триггеры цифровой трансформации: эволюционная шкала и причинно-следственные связи. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2023;(3):11–27. DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-11
5. Черемных В.Ю., Яковлев Л.С. Новая парадигма управленческого мышления в условиях развития цифровой экономики. *Вестник Поволжского института управления*. 2019;19(2):4–13. DOI: 10.22394/1682-2358-2019-2-4-13
6. Кокорев А.С. Цифровая экономика: смена ценностей и ориентиров в управлении предприятием. *Московский экономический журнал*. 2019;(1):252–259. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-11028
7. Делез Ж., Гваттари Ф. Гл. 1. Ризома. Тысяча плато. Пер. с фр. Альманах «Восток». 2005;(11–12). URL: https://web.archive.org/web/20180929012423/http://www.situation.ru/app/j_art_1023.htm
8. Нуреев Р.М., Карапаев О.В. Цифровизация экономики в контексте волнообразного характера инновационного развития. *Управленческие науки*. 2020;10(1):36–54. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-36-54
9. Садовая Е.С. Цифровая экономика и новая парадигма рынка труда. *Мировая экономика и международные отношения*. 2018;62(12):35–45. DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-12-35-45
10. Chang E., West M. Digital ecosystems: A next generation of the collaborative environment. In: 8th Int. conf. on information integration and web-based applications services — iiWAS'2006 (Yogyakarta, December 4–6, 2006). Yogyakarta: University Atma Jaya Yogyakarta; 2006:3–23. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d08bad6a7d379a049639eb28440a42fdd5af704>
11. Vogel J., Hickel J. Is green growth happening? An empirical analysis of achieved versus Paris-compliant CO₂-GDP decoupling in high-income countries. *The Lancet Planetary Health*. 2023;7(9): e759–e769. DOI: 10.1016/s2542-5196(23)00174-2
12. Glaser V.L., Sloan J., Gehman J. Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory. *Journal of Management Studies*. 2024;61(6):2748–2769. DOI: 10.1111/joms.13033
13. Стяжкина Е.И. Формирование новых подходов к управлению на базе актуальных векторов личностного и организационного развития. *Вестник экономики, права и социологии*. 2023;(4):114–117.
14. May B.A. Экономика непредсказуемого: на пути к новой парадигме. *Образовательная политика*. 2020;(1):8–11.

15. Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ. *Экономическая социология*. 2021;22(3):71–103. DOI: 10.17323/1726-3247-2021-3-71-103
16. Славнов С. Базис и надстройка в цифровую эпоху. Рабкор. 2021. URL: https://rabkor.ru/columns/analysis/2021/10/20/basis_and_superstructure_in_the_digital_age/
17. Mason A., Lee R., Jiang J.X. Demographic dividends, human capital, and saving. *The Journal of the Economics of Ageing*. 2016;7:106–122. DOI: 10.1016/j.jeoa.2016.02.004/
18. Aguilera R.V., De Massis A., Fini R., Vismara S. Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*. 2024;61(1):1–36. DOI: 10.1111/joms.12994
19. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента. *E-Management*. 2018;1(2):38–48. DOI: 10.26425/2658–3445–2018–2–38–48
20. Лычкина Н.Н. Инновационные парадигмы имитационного моделирования и их применение в сфере управленческого консалтинга, логистики и стратегического менеджмента. *Логистика и управление цепями поставок*. 2013;(5):28–41.
21. Plyas I.M., Kammerlander N., Turturea R., van Essen M. When business model innovation creates value for companies: A meta-analysis on institutional contingencies. *Journal of Management Studies*. 2024;61(5):1825–1883. DOI: 10.1111/joms.12966
22. Levin B., Downes L. Who is going to regulate AI? Harvard Business Review. May 19, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/who-is-going-to-regulate-ai>
23. Межевов А.Д., Желтенков А.В., Рябиченко С.А. Новые требования к менеджменту в условиях ускорения изменений внешней среды. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2022;(11):71–76. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-11-71-76
24. Гадасина Л.В., Пивень Г.И. Цифровизация — угроза или возможность развития для менеджмента? *Вопросы инновационной экономики*. 2018;8(4):565–574. DOI: 10.18334/vinec.8.4.39491
25. Дигилина О.Б., Тесленко И.Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации. *Вестник РГТУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2019;(4–2):166–181. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-166-180
26. Clark D., Chamorro-Premuzic T. 5 Ways to future-proof your career in the age of AI. Harvard Business Review. April 25, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/04/5-ways-to-future-proof-your-career-in-the-age-of-ai>

REFERENCES

1. North D.C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press; 1990. 159 p. (Russ. ed.: North D. Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki. Moscow: Nachala; 1997. 180 p.).
2. Markova V.D., Kuznetsova S.A Digital economy development management: Analytical review. *Mir ekonomiki i upravleniya = World of Economics and Management*. 2020;20(3):166–183. (In Russ.). DOI: 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183
3. Drucker P.F. Management challenges for the 21st century. New York, NY: HarperBusiness; 2001. 224 p. (Russ. ed.: Drucker P.F. Menedzhment. Vyzovy XXI veka. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2012. 235 p.).
4. Lapidus L.V. The digital economy challenges as the digital transformation triggers: Evolutionary scale and the cause-and-effect relationships. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intellect. Innovation. Investments*. 2023;(3):11–27. (In Russ.). DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-11
5. Cheremnykh V. Yu., Yakovlev L.S. A new paradigm of managerial thinking in the development of the digital economy. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya = Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*. 2019;19(2):4–13. (In Russ.). DOI: 10.22394/1682-2358-2019-2-4-13
6. Kokorev A.S. The digital economy: Changing values and guidelines in enterprise management. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2019;(1):252–259. (In Russ.). DOI: 10.24411/2413-046X-2019-11028
7. Deleuze G., Guattari F. Rhizome. In: Capitalisme et schizophrénie: Mille plateaux. Paris: Les Éditions de Minuit; 1980:9–38. (Russ. ed.: Deleuze G., Guattari F. Ch. 1. Rizoma. Tsyacha plato. Al'manakh "Vostok". 2005;(11–12). URL: https://web.archive.org/web/20180929012423/http://www.situation.ru/app/j_art_1023.htm).

8. Nureev R.M., Karapayev O.V. Economy digitalization under the wave nature of innovation development. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(1):36–54. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-36-54
9. Sadovaya E.S. Digital economy and a new paradigm of the labor market. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*. 2018;62(12):35–45. (In Russ.). DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-12-35-45
10. Chang E., West M. Digital ecosystems: A next generation of the collaborative environment. In: 8th Int. conf. on information integration and web-based applications services — iiWAS'2006 (Yogyakarta, December 4–6, 2006). Yogyakarta: University Atma Jaya Yogyakarta; 2006:3–23. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d08bad6a7d379a049639eb28440a42fdd5af704>
11. Vogel J., Hickel J. Is green growth happening? An empirical analysis of achieved versus Paris-compliant CO₂-GDP decoupling in high-income countries. *The Lancet Planetary Health*. 2023;7(9): e759–e769. DOI: 10.1016/s2542-5196(23)00174-2
12. Glaser V.L., Sloan J., Gehman J. Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory. *Journal of Management Studies*. 2024;61(6):2748–2769. DOI: 10.1111/joms.13033
13. Styazhkina E.I. Formation of new management approaches based on current vectors of personal and organizational development. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii. = The review of economy, the law and sociology*. 2023; (4): 114–117. (In Russ.).
14. Mau V.A. The economy of the unpredictable: On the way to a new paradigm. *Obrazovatel'naya politika = Educational Policy*. 2020; (1): 8–11. (In Russ.).
15. Stark D., Pais I. Algorithmic management in the platform economy. *Ekonomicheskaya sociologiya = Economic Sociology*. 2021;22(3):71–103. (In Russ.). DOI: 10.17323/1726-3247-2021-3-71-103
16. Slavnov S. Base and superstructure in the digital age. *Rabkor*. 2021. URL: https://rabkor.ru/columns/analysis/2021/10/20/basis_and_superstructure_in_the_digital_age/ (In Russ.).
17. Mason A., Lee R., Jiang J.X. Demographic dividends, human capital, and saving. *The Journal of the Economics of Ageing*. 2016;7:106–122. DOI: 10.1016/j.jeo.2016.02.004/
18. Aguilera R.V., De Massis A., Fini R., Vismara S. Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*. 2024;61(1):1–36. DOI: 10.1111/joms.12994
19. Antonov V., Samosudov M. Problems and prospects of digital management development. *E-Management*. 2018;1(2):38–48. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-3445-2018-2-38-48
20. Lychkina N. Innovative paradigms of simulation modeling and their application in the field of management consulting, logistics and strategic management. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok = Logistics and Supply Chain Management*. 2013;(5):28–41. (In Russ.).
21. Ilyas I.M., Kammerlander N., Turturea R., van Essen M. When business model innovation creates value for companies: A meta-analysis on institutional contingencies. *Journal of Management Studies*. 2024;61(5):1825–1883. DOI: 10.1111/joms.12966
22. Levin B., Downes L. Who is going to regulate AI? *Harvard Business Review*. May 19, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/who-is-going-to-regulate-ai>
23. Mezhevov A.D., Zheltenkov A.V., Ryabichenko S.A. New management requirements in an accelerating changing external environment. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2022;(11):71–76. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2022-11-71-76
24. Gadasina L.V., Piven G.I. Is digitalization a threat or an opportunity for management development? *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2018;8(4):565–574. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.8.4.39491
25. Digilina O.B., Teslenko I.B. Transformation of the labor market in the context of digitalization *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*. 2019;(4–2):166–181. (In Russ.). DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-166-180
26. Clark D., Chamorro-Premuzic T. 5 Ways to future-proof your career in the age of AI. *Harvard Business Review*. April 25, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/04/5-ways-to-future-proof-your-career-in-the-age-of-ai>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Евгения Ивановна Стяжкина — доцент кафедры менеджмента и предпринимательской деятельности, Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань, Россия

Evgeniya I. Styazhkina — Assoc. Prof. of the Department of Management and Entrepreneurship, Kazan National Research Technological University, Kazan, Russia
<https://orcid.org/0009-0006-9793-7204>
evivst@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 01.10.2024; после рецензирования 18.11.2024; принята к публикации 28.01.2025. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 01.10.2024; revised on 18.11.2024 and accepted for publication on 28.01.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.