

## **Цифровая трансформация как новая реальность: мировоззренческие аспекты управления**

*Степанова В. В., Булыго Е. К.*

Аннотация. В статье анализируются методы управления, ориентир которых переходит с человека на технологии в цифровую эпоху. Рассматриваются барьеры новшествам (сопротивление персонала, страхи, этика) и их преодоление (дизайн-мышление, нетикет, окна Овертона), что оказывает влияние на формирование новых взглядов относительно гуманности концепций менеджмента. На сегодняшний момент цифровая трансформация культуры корпоративного взаимодействия стала ключевой тенденцией, возникшая под давлением мощного напора информации, всеобъемлющей автоматизации и введения формальной структуры логики.

Их доминирование обуславливает революцию наших привычек в сфере коммуникаций и механизмы управления рабочего коллектива, что ведет к формированию нового мировоззрения. Тем самым, характерной чертой культуры выступают динамичность, взаимосвязанность и технологическая зависимость. Особенно подвержена этому влиянию корпоративная среда, которой управляют теперь технологии, некогда бывшие всего лишь вспомогательными инструментами для руководства. Однако нельзя забывать, что главным образующим коллектива предстает человек.

Именно он становится центром для анализа, точнее его внутреннее состояние, предрасположенное к трансформациям и изменениям в эпоху цифровизации. Данная эпоха перекраивает мир, переворачивает его сверх ног, даруя возможность реализации того, о чем раньше даже и нельзя было помыслить человеку. Следовательно, он не может отказаться от подобной благодетели, от невиданных даров, и тогда он активно применяет их не только в профессиональном пространстве, но и в быту, тем самым, глубоко укореняясь и принимая вид традиции и рутины.

Но это углубление растворяет рамки, где заканчивается технологическая логика и начинается понятие гуманность и человечность. И тут возникает вопрос: какую роль теперь играет человек, насколько значимо его участие в ведении хозяйства в рабочей среде или осуществлении деятельности в рамках личного пространства?

Он приобретает качества обычной шестеренки в большом механизме, теперь он подчинен установленным законам, и весь его быт контролируется со стороны экономических гигантов. Его воля и свобода выбора становятся просто формальностью, а критическое мышление систематически подавляется и заключается в рамки. Вследствие чего необходимо провести анализ и пересмотр корпоративной культуры, управленческих методик и подходов, ценностей и традиций. Тем самым, ключевой задачей выступает сохранить целостность человеческих ценностей в эпоху цифровых трансформаций, что возможно провести с философской точки зрения.

Таким образом, центром изучения статьи представляется снижение уровня негативного влияния техноцентризма. Её реализация выполнима не только через изучение нововведений в информационно-технологической инфраструктуре, но и через усовершенствование культуры внутри организации (социализацию). Проведение данных мероприятий обеспечит полноценное развитие личности в условиях цифровой трансформации, что обусловит рост уровня национального богатства и эффективности функционирования экономической системы.

Важно учитывать тот факт, что необходимо придерживаться морально-этических установок в эпоху глобальных изменений: цифровая культура должна «очищать» информационный поток от хаоса и беспорядка, что сформирует гармоничные взаимоотношения человека и технологий.

Однако анализ эмпирических данных в сочетании с экспертными заключениями указывает на то, что только 25% сотрудников находит полезными инновационные преобразования, остальная часть демонстрирует сопротивление,

что зафиксировано в исследовании McKinsey & Company [4]. Причиной этого противостояния является:

1. Организационная культура, характеризующаяся высокой степенью закрытости и ограниченные финансовые и временные ресурсы
2. Низкий уровень доверия к сотрудникам по причине недостаточных цифровых компетенций и слабой вовлеченности сотрудников в процесс цифровизации
3. Психологический барьер, обусловленный страхом сотрудников, особенно старшего поколения, перед новыми технологиями [2].

Для эффективного преодоления барьеров у рабочих кадров необходимо провести анализ существующих моделей управления, изучить их отличительные черты и переосмыслить устоявшиеся мировоззрения о них.

Предметом концентрации одной из таких моделей является процесс адаптации персонала к цифровым нововведениям. Стратегический комплекс включает в себя несколько этапов. Первым из них предстает подбор высококвалифицированных сотрудников, способных реализовывать программы предприятий с эффективным применением ресурсов и формировать устойчивые конкурентные преимущества в динамичной бизнес-среде.

Следующим шагом предстает разработка адаптивной стратегии управления, которые ориентированы на клиентскую базу и включают в себя развитие цифровой компетентности, укрепление доверия и повышение вовлеченности персонала. Данная стратегия управления будет содержать в себе цифровые инструменты, разделяющиеся на группы:

– организационные: деловое собеседование в формате видеоконференции; интервьюирование посредством онлайн-тестирования; программы адаптации, разработанные в электронной среде с помощью автоматизированной системы управления талантами

– информационные: электронная система управления талантами TMS, система управления человеческими ресурсами HRM, система планирования ресурсов предприятия ERP

– цифровые инструменты обратной связи: мессенджеры (Discord, Slack) [5].

Тем самым, технологии трансформируются из внешних регуляторов в неотъемлемую часть корпоративной экосистемы. Это приводит к формированию доверия, поскольку исчезает барьер между управлением и исполнением: HR-специалисты переходят от роли контролеров к создателям стратегических установок, а сотрудники перестают быть лишь исполнителями автоматизированных процессов, становясь активными участниками формирования корпоративной деятельности.

Однако с философской точки зрения, описанный результат необходимо рассмотреть не как гуманизацию, а как превращение в более тонкие управленческие методы, где контроль становится неявным и проникающим, где свобода становится лишь иллюзией, обманом, где ограждение от внешних барьеров представляется не прочной стеной, а прозрачным и хрупким холстом. Таким образом, содействие в реализации организационных процессов предполагает неразрывную связь с корпорацией, где доверие не является выбором лично сотрудника, а обязательным условием функционирования.

В контексте организационных преобразований дизайн-мышление выступает в качестве ключевой методологии, а ее основные методы – в качестве важнейших инструментов, способствующих эффективному преодолению внутреннего сопротивления и стимулированию активного вовлечения персонала. Эта концепция была впервые сформулирована в 1969 году в книге «Науки об искусственном» Г. Саймоном [1].

Это комплексный подход к инновациям, главной задачей которого предстает понимание потребностей конечного пользователя, что также помогает бизнесу: рост лояльных клиентов, развитие креативного мышления, минимизация риска лишних трат. Его цель – разработка решений, достигаемая за счет анализа человеческого фактора, оценки технологической осуществимости и максимизация эффективности.

Основные принципы метода дизайн-мышления были сформированы с целью расширения кругозора о человеческом существе и понимания его внутреннего состояния. Этот подход включает в себя 6 стадий, ключевые из которых: эмпатия – глубокий анализ потребителей какого-либо контента или капитала, что позволяет выявить конкретные проблемы; активный поиск идей – процесс, приветствующий самые нестандартные и неожиданные для общества измышления; прототипирование – стадия, на которой осуществляется проверка гипотез в краткосрочный период и с использованием дешевых материалах; тестирование – финальный этап, когда теория проверяется на практике, когда можно проследить эффективность введенных методик относительно потенциальной клиентуры.

Тем самым, такая закономерность не даст управленческому сектору утратить пользователей их продукции, что обеспечит эффективную производительность в долгосрочной перспективе [1].

Таким образом, методология дизайн-мышления в контексте управления с философской точки зрения меняет традиционные модели управления и основывается на следующих принципах:

– смещением акцента с дедуктивных методов на эмпирическое познание и генерацию инновационных идей посредством прототипирования и гипотетического моделирования.

– переход от антропологической модели, центральную роль которой играет рациональность, к признанию значимости эмоций и чувств, что рассматривается на этапе эмпатии

– организация воспринимается не как статичный механизм, а как живая система, постоянно развивающаяся.

Преодоление психологического барьера и минимизация потенциальных угроз возможно посредством применения в управлении правил Вирджиния Ши, опубликованные в книге Нетикет в 1994 году в городе Сан-Франциско: человек не компьютер, и это взаимодействие должно быть человеческим, по-

тому что за экраном находится человек, а не машина; необходимость соблюдения тех же правил и стандартов поведения, которых придерживаются в реальной жизни [3]. Эти правила способные создать комфортные условия персоналу во время виртуального сотрудничества.

Необходимость введения этого новшества связана с тем, что ощущение безопасности и уверенность в своей конфиденциальности стало парадоксальным феноменом в эпоху цифровых технологий, поскольку с развитием технологий сформировались невидимые угрозы: кибербуллинг; использование старой информации в будущем, которая может стать инструментом для шантажа; зависимость от чужих алгоритмов.

Данные правила на сегодняшний момент носят в себе актуальный характер, поскольку их применение позволит контролировать конфликтные ситуации; сократить затраты, понесенные в связи с разработкой и внедрением нормативных актов, регулирующих взаимодействие, что, по моему мнению, является успешной стратегией управления в эпоху цифровой трансформации. Это соображение сейчас реализуется в виде политики в области интернета, которая в стадии становления в Республике Беларусь.

Также это введение заставит персонал пересмотреть взгляды в отношении значимости соблюдения правил в цифровом пространстве. Это возможно благодаря применению этических отношений, сформулированные в императиве И. Канта. Моральный релятивизм равновесно играет свою роль: нормы поведения установлены для всех одинаково, независимо от положения, что будет сохранять условия взаимодействия, способствующие продуктивности.

Принцип экологичности коммуникации также является инструментом к переосмыслению: сотрудники будут минимизировать информационный шум, что позволит оптимально использовать все ресурсы в двустороннем направлении. Кроме того, соблюдение границ вносит свой вклад в актуализацию парадигмы восприятия: отказ от тотального контроля даст возможность персоналу раскрыть свой потенциал.

Психологические барьеры также могут быть устранены путем применения менеджерами концепции «Окна Овертона», разработанной аналитиком Дж. Овертоном в 1990 году в США, позволяющей избежать ригидность [3].

Данная концепция раскрывает процесс эволюции сознания общества, при котором происходит переформирование идей, ранее считавшиеся неприемлемыми, в общепринятые нормы или даже в основу политики организаций и государств. Посредством этой концепции лидеры компаний смогут реализовать свои идеи управления через внедрение новых цифровых технологий, которые будут применимы их подчиненными. А изучение новшеств потребует минимальное количество затрат.

Тем самым данная концепция управления неизбежно ведет к трансформации мировоззрения сотрудников, поскольку произошло:

- смещение эпистемологических парадигм, что устанавливает новые понятия "истины", т.е. традиционно неприемлемое приобретает статус общепринятого.

- изменение представлений о добре и зле, сформированных не в результате диалогического процесса или логической аргументации, а с помощью преднамеренной подготовки социокультурной среды к трансформации традиционных моральных норм.

- утрата индивидом автономии и критического мышления. Адаптация к изменяющимся условиям без осознания их разрушающей роли неизбежно ведет к принятию новых правил, которые были, скажем, насильно введены в общественную жизнь, таким образом социум теряет свободу.

В эпоху цифровых трансформаций новые изобретения привели к новым методам управления, которые, в последующем, обусловили возникновение ряд таких проблем, как утрата индивидом автономии и критического мышления, маскировка тотального контроля под заботу о персонале, навязывание новых понятий «истины», тем самым ранее используемые в качестве инструментов технологии становятся средством формирования «правильного» общества.

Осознавая эту проблему, руководители направляют свои силы на разрешение, на снижение зависимости от современных технологий. Однако те усилия порождают более изощренные формы, используя риторику заботы для легитимации всеобъемлющего надзора над социумом.

Методы вроде дизайн-мышления, нетикета и "окон Овертона" становятся инструментами трансформирования нашего мировоззрения действительности, оставляя второстепенным свой первоначальный функционал. Эффективность в подавлении сопротивления рабочих кадров достигается посредством снижения степени свободы субъекта, когда выбор формируется под неявным принуждением, завуалированным под "добровольную" лояльность.

Таким образом, вопрос об эффективности управления уступает место вопросу об участии человеческого бытия в эру цифровизации.

Если "окна Овертона" преобразуют наше восприятие о добре и зле, если этика основывается на правилах нетикета, а эмоциональное составляющее формируется через дизайн-мышление, то найдется ли место для непредсказуемости, когнитивного мышления и истинной свободы?

И что, если человек играет теперь роль гайки в огромном корпоративном механизме, беспрекословно подчиняющейся и бездушной, из-за создания иллюзии границ между контролем и свободой, которая смогла быть осуществима благодаря преодолению цифровых барьеров?

Главная задача не в двусторонней адаптации между человеком и технологиями, а в обеспечении в их взаимодействии места для метафизического, того, что находится вне алгоритмов.

### ***Список использованных источников***

1. Васильева, Е. В. Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации / Е. В. Васильева, Т. Е. Точилкина // Управление. – 2020. – № 1. – С. 83–93. – DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-83-93. – Текст: электронный.

– URL: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-83-93> (дата обращения: 23.02.2026).

2. Литвин, А. Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты / А. Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 1. – 15 с. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/69ECVN125.pdf>. – Дата доступа: 23.02.2026.

3. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами организации в современных условиях: монография / И. Н. Калиновская. – УО «ВГТУ», 2025. – 220 с.

4. Родионова, А. Почему 72% внедряемых изменений терпят неудачу – и как это исправить / А. Родионова // РБК Компании: [сайт]. – 2025. – 14 июля. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/JFEZHjmqdX/pochemu-72-vnedryaemyih-izmenenij-terpyat-neudachu---i-kak-eto-ispravit/> (дата обращения: 23.02.2026).

5. Повышение эффективности деятельности организации в условиях современной экономики = Increasing the efficiency of the organization in the conditions of the modern economy: сборник материалов 3 Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26–27 мая»023 года / Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета»; [редкол.: Е. А. Поддубская (науч. ред.) и др.]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2024. – 260, [1] с.