



## Менеджмент

Научная статья

УДК 331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13357>

JEL: M12; O32

## Развитие стиля управления командой в духе технологического лидерства с учетом поколенческих различий

О. Ю. Беляк<sup>1✉</sup>, Е. Г. Калабина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45, 620144, Екатеринбург, Российская Федерация

**Предмет.** Актуальность выбранной темы исследования определяется новыми глобальными решениями правительства страны в части создания и поддержания технологического лидерства на основе инновационной активности промышленных (технологических) компаний, реализующих проектный подход и имеющих возрастную неоднородность коллективов, задействованных в данных проектах.

**Цель.** Исследование особенностей предпочтения сотрудниками различных возрастов стилей управления командой проекта, транслируемых руководителем и выраженных в ориентации на цели (прагматизм) или на отношение (эмпатия).

**Методология.** Использованы аксиологический и антропологический методические подходы, методы компаративного и статистического анализа, в роли качественного метода выступает метод кейс-стади.

**Результаты.** Установлен высокий уровень заинтересованности в содействии руководителя у старшего поколения (45 и старше) и в тоже время низкая заинтересованность в участии руководителя сотрудников среднего возраста (30–44 года). Выявлено, что для представителей молодого поколения (20–29 лет) большую значимость имеет проявление руководителем эмпатии, но они демонстрируют очень низкий уровень заинтересованности в критике, даже конструктивной, в то время как люди зрелого возраста (65 и старше) готовы к обсуждению своих ошибок и принятию советов от руководителя. Полученные результаты легли в основу внедрения внутренней (организационной) инновации технологической уральской компании, представленной в виде кейс-стади.

**Выводы.** Установленные несовпадения в восприятии поведения руководителя позволяют сформировать различные управленческие подходы к неоднородной команде, занимающейся инновационными проектами.

**Ключевые слова:** инновации, руководитель, команда, эмпатия, прагматизм руководителя.

**Для цитирования:** Беляк, О. Ю., & Калабина, Е. Г. (2025). Развитие стиля управления командой в духе технологического лидерства с учетом поколенческих различий. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (4), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13357>



## Management

Original article

UDC 331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13357>

JEL: M12; O32

# Developing team management styles through technological leadership ethos with consideration of generational differences

O. Yu. Belyak<sup>1✉</sup>, E. G. Kalabina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Ural State University of Economics, 62/45 8 Marta / Narodnoy Voli St.,  
620144, Yekaterinburg, Russian Federation

**Subject.** The relevance of this research stems from new governmental initiatives aimed at establishing and maintaining technological leadership through innovation-driven industrial (technology) companies. These organizations employ project-based approaches and feature age-diverse teams working on such projects.

**Purpose.** To investigate the preferences of employees from different age groups regarding project team management styles, particularly those embodied by leaders and expressed through either goal-oriented (pragmatic) or relationship-oriented (empathetic) approaches.

**Methodology.** We employed axiological and anthropological methodological approaches, comparative and statistical analysis methods, and utilized a case study as a qualitative research tool.

**Results.** The study revealed a high level of interest in managerial support among older employees (45+), contrasted with low interest in direct supervisory involvement among middle-aged staff (30–44 years). Younger employees (20–29 years) placed greater importance on leaders demonstrating empathy but showed very low receptiveness to criticism, even when constructive. Meanwhile, mature workers (65+) demonstrated willingness to discuss mistakes and accept managerial advice. These findings formed the basis for implementing an organizational innovation at a Ural technology company, presented as a case study.

**Conclusions.** The identified differences in perception of leadership behaviors enable the development of tailored management approaches for heterogeneous teams engaged in innovation projects.

**Key words:** innovation, leadership, team, empathy, managerial pragmatism.

**For citation:** Belyak, O. Yu., & Kalabina, E. G. (2025). Developing team management styles through technological leadership ethos with consideration of generational differences. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (4), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13357>

## Введение

На текущий момент концепция технологического лидерства выделяется в качестве национальной цели развития страны на ближайшую и среднесрочную перспективу<sup>1</sup>. В совокупности с обозначенными Правительством РФ ориентирами в области устойчивой и динамичной экономики технологическое лидерство представляется как основополагающий элемент государственной политики в области стратегического управления и, с другой стороны, решающий фактор укрепления военно-политического положения России на мировой арене (Мамаева, 2025).

Существующие научные изыскания в области трактовки и идейного наполнения термина «технологическое лидерство» констатируют отсутствие единого взгляда, а также разноплановость интерпретаций, отмечая разные подходы к пониманию данного феномена (см., например, Безруков и др., 2024; Матвеева, Карпенко, 2025). При этом в научных работах однозначно выявляется связь трех компонент: «технологическое лидерство – передовые технологии – научно-технологические компании и кадры» (Безруков и др., 2024; Берёза, 2025; Капогузов, 2025; Мамаева, 2025). То есть реализация концепции технологического лидерства страны как макроуровень проецируется на более низкие микро- (компании) и наноуровни (человеческий ресурс в виде высококвалифицированных кадров). В связи с этим объектом настоящего исследования выступают руководители инновационных проектов – сотрудники «технологических компаний», осуществляющих разработку и/или производство продукции с использованием инновационных технологий<sup>2</sup>.

Управление инновационными проектами является важнейшим инструментом, связывающим в едином векторе усилий государство, бизнес и образовательные учреждения для развития и поддержки высококвалифицированных кадров, ориентированных на инновационные разработки (Скворцова, 2025; Чмыхалова, Адельсеитова, 2025). Вместе с

тем решающее значение для инновационной деятельности имеет руководитель и, в частности, транслируемый им тип управления (см., например, Kerzner, 2022; Northouse, 2018). При этом в современной научной мысли вопросы эффективного управления разнородной проектной командой часто уходят из менеджериальной сферы, т. е. анализа ожидаемой социально-формальной роли руководителя, в анализ психологических аспектов, переключаясь на понятия «лидерство» и «лидеры» (см., например: Наугольнова, 2023).

Также важно упомянуть, что контингент российских компаний весьма неоднороден: трудовые коллективы объединяют представителей разных возрастных групп, выросших в различных социальных, идеологических и технологических средах, что с позиции менеджериального воздействия характеризует и компанию, и команду проекта как неоднородное поле. Все это доказывает актуальность исследований вопросов влияния отличающихся стилей управления на сотрудников, принадлежащих к нескольким поколениям, для стимулирования инновационных разработок в различных отраслях экономики.

Целью настоящей статьи является исследование особенностей предпочтения сотрудниками различных возрастов, задействованными в инновационных проектах, стилей управления командой проекта, выраженных в ориентации на цели (прагматизм) или на отношение (эмпатия).

На основе обозначенной цели выделены следующие исследовательские вопросы:

1. Какие изменения претерпевают требования к управленческим подходам в связи с рецептированием инновационными компаниями концепции технологического лидерства?
2. Существуют ли выраженные возрастные предпочтения различных управленческих подходов в инновационных проектных командах?
3. Какие практические меры можно предпринять на этой основе эмпирического исследования предпочтений управленческих подходов?

Научная статья состоит из следующих частей: обзор литературы по исследуемой тематике, эмпирический анализ предпочтений управленческих подходов и кейс-стади с описанием практического применения полученных эмпирических данных, выводы и заключение.

<sup>1</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358>

<sup>2</sup> Определение согласно Федеральному закону «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» от 4 августа 2023 г. № 478-ФЗ. URL: <http://government.ru/docs/all/149020/>

### Обзор предшествующих работ

Современный подход к управлению компанией так или иначе базируется на понятии конкурентоспособности и поиске путей завоевания лидерских позиций в отрасли, рынке и мировой арене. Признанной основой конкурентоспособности компании являются ее технологические инновационные разработки и НИОКР (Жуланов, Оксман, 2024). «Тяговой» силой данных направлений операционной деятельности организации выступают команды (гибкие, самоуправляемые, кросс-функциональные и т. д.), объединяющие профессиональные, высокообразованные кадры предприятия, обладающие «правильным» инновационным видением и готовностью к быстрой реакции на изменяющиеся условия внешней среды и рынка (Калабина, Беляк, 2020; 2024). При этом социально-формальная роль руководителя не ограничивается предписанными инструкциями с многочисленными требованиями к его квалификации и знаниям (Szczepańska-Woszczyna & Gatnar, 2022). Подразумевается, что руководитель должен находить успешные модели и подходы к руководству проектной командой, что является критически важным для команды, а значит, и для результата инновационных разработок (Spiegler et al., 2021).

В соответствии с классическим подходом процесс управления проектом состоит из пяти этапов: инициирование проекта, планирование, внедрение, контроль и завершение (Kerzner, 2022). Каждый из этих этапов требуют от менеджера проекта выполнения трех функций: межличностной, информирующей и принятия решений (Baker & Baker, 1998). Взаимосвязь между характеристиками руководителя проекта и ходом работы в проектной команде стала предметом ряда исследований. Например, исследование Ammeter & Dukerich (2002) установлена ярко выраженная взаимосвязь между поведением руководителя и эффективностью проекта, измеряемой на основе как субъективных оценок сотрудников, так и объективного показателя – стоимости реализации проекта. Другое исследование, посвященное факторам успеха в управлении проектами, показывает, что в наибольшей степени влияют на успех реализованного проекта назначение руководителя проекта (93 % влияния на успех проекта), т. е. обоснованный и «удачный» выбор, компетентность руководителя проекта (88 %) и высокий уровень

полномочий проект-менеджера среди членов проектной команды (85%) (Sprałek, 2014).

Более современные исследования подтверждают ранее полученные результаты. Например, Szczepańska-Woszczyna & Gatnar (2022) предприняли попытку разработки идеальной модели компетенций для руководителей проектов НИОКР и установили, что социальные и внутриличностные компетенции являются наиболее желательными для данной должности. По данным Alvarenga et al. (2020), ключевые компетенции менеджеров проектов, которые определяют успех проекта, включают лидерство, самоорганизацию, навыки межличностного общения, коммуникации, технические компетенции, продуктивность и управленческие компетенции.

В части обзора исследований о влиянии типа лидерства на результаты инновационных разработок стоит отметить, что существует пул работ, утверждающих, что определенные стили лидерства, например трансформационное лидерство (Chen et al., 2019), инклюзивное лидерство, партисипативное лидерство (Chang et al., 2019), распределенное лидерство (Berraies et al., 2021), а также цифровое лидерство (Wang et al., 2022), могут положительно влиять на исследовательские инновации. Тем не менее рассматриваемые стили лидерства могут быть выражены через проявление определенных моделей поведения его носителя, а именно в различных «рецептах» проявления доли эмпатии и прагматизма руководителя.

Среди российских изысканий в области содержания социально-формальной роли руководителя проекта хочется отметить работу М. М. Чегуровой (2021). Автор делает акцент на трансформации содержания трудовых обязанностей, а значит и требований, выдвигаемых к данной должности, вследствие преобладания в современной практике гибких структур, дистанционной занятости и использования цифровых технологий и сервисов. Среди компетенций нового «электронного лидера» автор выделяет две группы – «социально-коммуникативные навыки (навыки коммуникации, социальные навыки, навыки командообразования и создания доверия) и «социально-технологические навыки» (навыки преобразования и технологические навыки).

А. Ю. Булатецкая (2020) указывает на необходимость формирования таких новых компетенций лидера в условиях информатизации



экономики, как управление информационным прессингом и большими данными. При этом автор считает, что лидер всегда стимулирует внутрикомандную интеракцию, управляя процессами групповой динамики, а значит важны и его социально-коммуникативные навыки. Также в работе предполагается, что в современных реалиях руководитель должен совмещать три пары ролей: «потенциальный провидец и талантливый прагматик, здраво-мыслящий создатель ценностей и оптимизатор расходов; настроенный на сотрудничество бизнес-лидер и вдохновляющий IT-менеджер» (Булатецкая, 2020, с. 517).

Так или иначе, согласно Ф. Глазлу и Б. Ливехуду (2000), стиль управления определяется двумя характеристиками:

– «образец» внутреннего поведения и позиция руководства в отношении сотрудников, и наоборот. Отражает, насколько руководитель проявляет свою заинтересованность в личных и рабочих проблемах сотрудников, как демонстрирует власть (открыт к инициативам или подавляет своей волей все возражения), насколько допускает участие сотрудников в решении рабочих вопросов и т. д.;

– социальный климат, который внешне проявляется в отношении между руководством и остальными сотрудниками. Отражает распределение ролей в проектной команде, доминирующий тип отношений (формальные

или неформальные), способ выстраивания каналов коммуникации (прямые или через центральное руководство), степень самостоятельности команды в разрешении рабочих (конфликтных) ситуаций. Ф. Глазл и Б. Ливехуд представили параметры стилей управления на основе девяти релевантных измерений активности (табл. 1).

В исследовании рассматриваются предпочтения сотрудников в реализуемых руководителями стилей управления проектной командой, проявляемых в прагматизме или эмпатии по отношению к ним. В первом случае основными функциями поведения являются координация и планирование деятельности, техническая грамотность и предоставление технической помощи в процессе работы над проектом, составление графиков и контроль их выполнения, иными словами, то, что необходимо для успешного выполнения проекта командой. Во втором случае руководитель преследует цель создать благоприятную среду для взаимоотношений в команде, открыто проявляя дружелюбие и эмпатию.

Вместе с тем, как было указано выше, в проектной команде объединяются сотрудники из различных возрастных групп (поколений), которые имеют неодинаковые предпочтения по проявляемому руководителем стилю управления. Исследование Bhalla et al. (2021) устанавливает выявленные

Таблица 1

Параметры стилей управления по Ф. Глазлу и Б. Ливехуду

Параметр активности	Проявление (внешний полюс)	Стиль управления							Проявление (внешний полюс)
		1	2	3	4	5	6	7	
Постановка управляющих образов	Одностороннее преобладание	Авторитарный	Консультативный	Партисипативный	Кооперативный				Обоюдное согласие
Постановка целей	Одностороннее преобладание								Обоюдное согласие
Решения	Директивные								Кооперативные
Утверждение способа ведения работы	Директивное								Кооперативное
Помощь при решении проблем	Решения спускаются «сверху»	Совместная деятельность	Совместное познание	Совместное мышление	Совместное обсуждение	Совместное совещание	Совместное решение	Автономное решение	Кооперативная
Средства мотивации	Уверенность								Поиск решений
Средства осуществления власти	Принуждение								Осмысленное убеждение
Образцы отношений	Односторонняя зависимость								Взаимообусловленность
Способы осуществления контроля	Контроль со стороны								Самоконтроль

существенные расхождения предпочтений у представителей разных поколений в части проявляемого стиля управления (например, представители среднего возраста (так называемое «Y-поколение») отдают предпочтение лидерам, которые «готовы к переменам»). А другое исследование утверждает, что представители молодого поколения (так называемое «Z-поколение»), только начинающего свою трудовую деятельность, предпочитают находиться под руководством трансформационного лидера, которое определяется его вдохновляющим, поддерживающим и основанным на сотрудничестве характером, что знаменует собой отход от предыдущих поколений, которые часто больше склонялись к транзакционному лидерству (Apolonio & Jubas, 2025). При этом исследование Zoellner & Sulikova (2021) однозначно указывает на важность для руководителя разновозрастной команды наличия эмпатии, что выражается в понимании выстраивания психологических связей и умении анализировать личность, а также использовать в практической деятельности эти знания.

Основываясь на вышесказанном, нами сформулированы следующие гипотезы:

1. В зависимости от возраста существуют различия в предпочтениях сотрудниками команды проявляемого руководителем стиля управления.

2. Выявленные различия позволяют эффективно выстраивать рабочие отношения в команде проекта.

### Методология исследования

Для проведенного исследования использованы аксиологический и антропометрический методические подходы, позволяющие рассматривать объект исследования с позиции ценностей, направленных на удовлетворение потребностей людей (сотрудников компании), методы компаративного и статистического анализа, а также кейс-стади (case-study) инжиниринговой компании. Основой данных стали публикации, включенные в российские и иностранные базы данных (Elibrary, Google Scholar, WoS), а также результаты опроса 241 респондента (239 из которых вошли в выборку), являющихся сотрудниками компаний, ориентированных на инновационные разработки и исследования (R&D). Для проведения опроса сформирована авторская анкета с использованием

неоднократно верифицированных и рекомендовавших себя шкал. Так, для оценки предпочтительного подхода к управлению проектами руководителем использована (частично) шкала оценки лидерского поведения (Northouse, 2018). Оценка уровня значимости для респондента определенного утверждения проведена с использованием 6-балльной шкалы Лайкерта, позволяющей избежать социально-значимые ответы.

Внутренняя надежность содержательной части опросника проверена с помощью факторного PLS-анализа (The Partial Least Squares Path Modeling analysis – метода частичных наименьших квадратов). В ходе анализа надежности рассчитаны  $\alpha$  Кронбаха (Cronbach's Coefficient Alpha;  $\alpha$  Кронбаха  $\geq 0,7$ ), индекс композитной надежности (Composite Reliability; CR  $\geq 0,7$ ), средней объясненной дисперсии (AVE  $\geq 0,5$ ) и проведен подтверждающий факторный анализ шкал опросника. Получены данные, подтверждающие надежность и согласованность утверждений анкеты.

Также собраны демографические (пол, возраст) данные респондентов, представленные в табл. 2. Представленный разбор ситуации (case-study) инжиниринговой компании проведен с использованием стандартного метода SWOT-анализа.

Т а б л и ц а 2  
Демографические характеристики респондентов

Характеристики группы	Значение	% выборки
Гендерное распределение, чел., в том числе:	239	100
мужчин	105	43,93
женщин	134	56,07
Возрастное распределение, чел.:		
20–29 лет	40	16,74
30–44 лет	107	44,77
45–64 лет	83	34,73
65 и старше	9	3,76

### Результаты исследования

В первую очередь мы оценили предпочитаемый представителями разных возрастов стиль управления, проявляемый в прагматизме или эмпатии по отношению к сотрудникам. Результаты представлены на рис. 1.

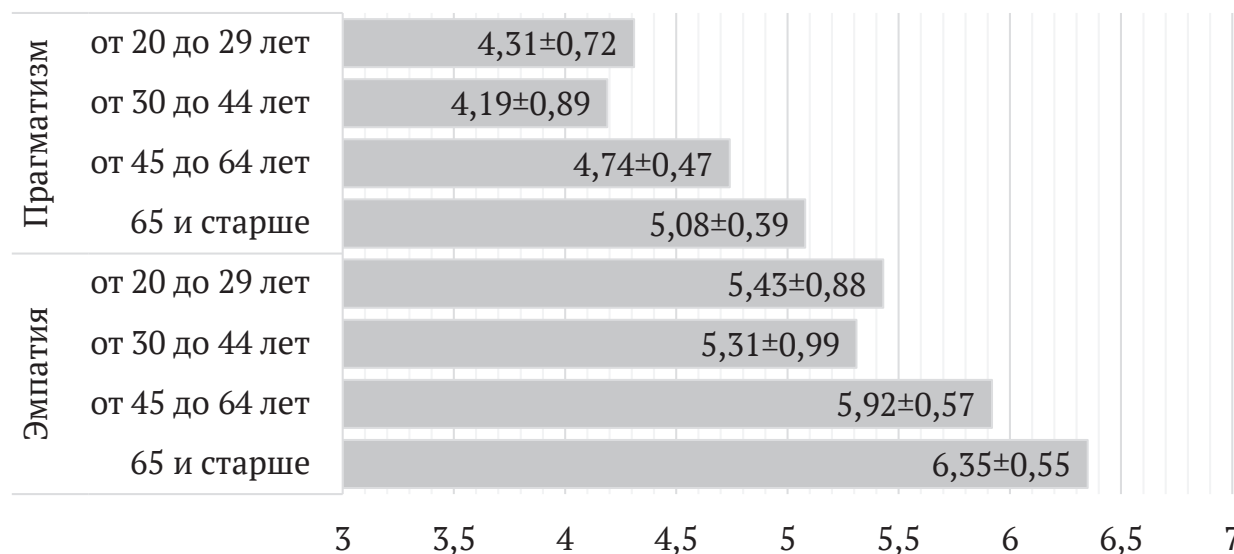


Рис. 1. Предпочтения представителей разных возрастных групп в подходах к управлению руководителями инновационных проектов

Установлено, что наименьшую значимость в роли руководителя проявляют люди среднего возраста – от 30 до 44 лет. Как известно, данный возраст, называемый также «главный рабочий возраст», ассоциируется с максимальным уровнем самостоятельности, накопленным багажом знаний в своей профессиональной сфере (Цыганков, Жаркова, 2009). Это те сотрудники, которые готовы проявлять себя и выступать в роли самозапускников (от англ. self-starter), брать на себя инициативу и ответственность. В то же время все категории показали достаточно высокий уровень значимости руководителя для проектной деятельности, при этом люди старшего поколения, которые фактически пребывают в пенсионном возрасте, демонстрируют наибольшую заинтересованность в участии руководителя, причем его поведение может быть как эмпатичным, так и прагматическим.

Далее мы анализировали значимые проявления стиля руководства – прагматизм (рис. 2) и эмпатию (рис. 3)

В первом случае обнаружена целостная картина восприятия своего руководителя – получены так или иначе близкие профили для всех возрастных групп. Однако при оценке обсуждения и всестороннем анализе проблемной ситуации молодые люди (20–29 лет) демонстрируют в целом низкий уровень значимости (3,9 баллов из 6).

При оценке значимости проявления стиля руководства, основанного на эмпатии, обнаружено больше расхождений среди работников из разных возрастных групп. Например, представители молодого поколения (20–29 лет) демонстрируют очень низкий уровень заинтересованности в критике, даже конструктивной, в то время как люди зрелого возраста (65 и старше) готовы к обсуждению своих ошибок и принятию советов от руководителя. Особый интерес представляет низкая заинтересованность в личной похвале сотрудника, что, вероятно, связано с восприятием участников себя как части команды – представители всех возрастов оценили это проявление стиля руководителя достаточно низко.

Дальнейший ход исследования связан с практическим применением полученных результатов и рассмотрен на основе кейс-стади уральской компании ООО «Системы Автоматизации»<sup>3</sup>.

Компания ООО «Системы Автоматизации» занимается разработкой, производством, поставкой и внедрением высокотехнологичного оборудования (промышленных контроллеров) для нужд нефте- и газодобывающих предприятий, теплоэнергетики и металлургии. В своей отрасли занимает лидирующее положение,

<sup>3</sup> Название компании указано условно в связи с конфиденциальностью информации.



Рис. 2. Профили предпочтения стиля руководства, основанного на прагматизме, для представителей разных возрастных групп

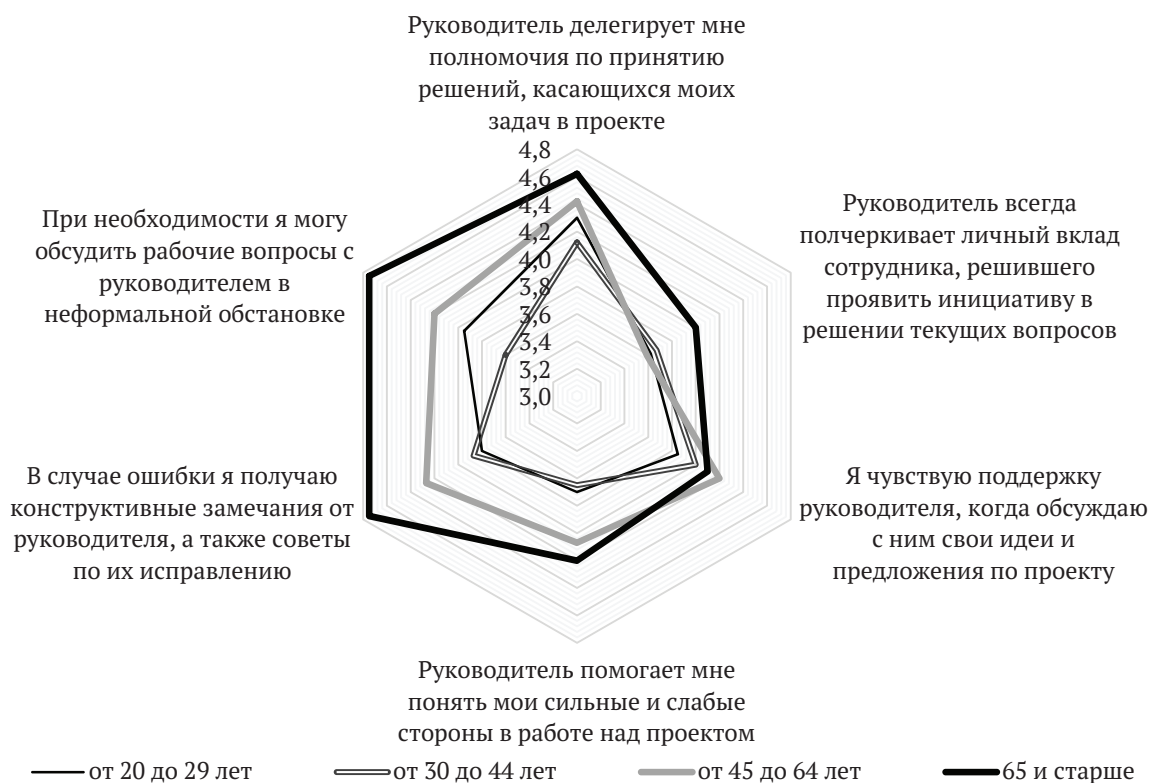


Рис. 3. Профили предпочтений стиля руководства, основанного на эмпатии, для представителей разных возрастных групп



являясь основным производителем в рамках политики импортозамещения в некоторых отраслях промышленности России. В соответствии с Федеральным законом «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» № 478-ФЗ от 4 августа 2023 г. относится к технологическим компаниям.

В 2024 г. принято решение о необходимости цифровой трансформации подхода к созданию инноваций, заключающейся в создании и внедрении единой базы знаний, доступной для сотрудников, задействованных в процессах разработки и создания оборудования. Для всестороннего понимания текущей ситуации в компании, проблем и перспектив внедрения цифровой платформы принято решение провести SWOT-анализ, позволяющий выявить

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с этим процессом и касающиеся управления персоналом (табл. 3).

На основании полученных результатов руководство определило, что внедрение единой цифровой базы знаний несет большие преимущества для компании, включая оптимизацию внутренних процессов, улучшение координации и повышение общей компетентности сотрудников, но следует учитывать риски, такие как необходимость дополнительной адаптации старшей возрастной группы сотрудников и общая низкая заинтересованность сотрудников в данном процессе.

Для успешного решения поставленной задачи был применен комбинированный подход, объединяющий принципы прагма-

Т а б л и ц а 3

*Результаты SWOT-анализа (представлены частично)*

Сильные стороны (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступность и универсальность. Единая цифровая база станет доступной для всех сотрудников независимо от места нахождения и графика работы, позволяя быстро находить нужную информацию и материалы.</li> <li>2. Централизация знаний. Вся важная информация будет собрана в одном месте, что упрощает управление корпоративными знаниями и повышает прозрачность информационных потоков.</li> <li>3. Поддержка самообучения. Сотрудники смогут самостоятельно изучать материалы в удобное время, повышая личную продуктивность и квалификацию.</li> <li>4. Использование современных цифровых инструментов. Применение современных информационных технологий повысит вовлеченность молодых сотрудников, привыкших к цифровым ресурсам</li> </ol>
Слабые стороны (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость адаптации старшего поколения. Сотрудникам старшего поколения потребуется дополнительное обучение работе с новой системой, что увеличит временные затраты и расходы на адаптацию.</li> <li>2. Низкая мотивация части сотрудников. Не все сотрудники будут заинтересованы в освоении нового инструмента, особенно если ранее пользовались бумажными ресурсами или устоявшимися традиционными методами обучения.</li> <li>3. Требование дополнительных финансовых вложений. Необходимость приобретения оборудования, лицензий программного обеспечения и поддержки информационной инфраструктуры ведет к увеличению затрат.</li> <li>4. Разрозненный по возрастным и профессиональным характеристикам персонал. В компании трудятся работники всех возрастов (от 20 до 78 лет), представляющие различные профессиональные направления</li> </ol>
Возможности (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Быстрое распространение новшеств и нововведений. Благодаря централизованной базе можно оперативно распространять новую информацию среди всех сотрудников.</li> <li>2. Оптимизация рабочего времени. Сокращение временных затрат на поиск необходимой информации и решение повторяющихся вопросов.</li> <li>3. Повышение конкурентоспособности компании. Высокая квалификация сотрудников благодаря эффективной системе обучения положительно скажется на качестве предоставляемых услуг и продукции</li> </ol>
Угрозы (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непринятие инициативы частью коллектива. Если инициатива воспринимается негативно, возможно снижение эффективности команды и возникновение конфликтных ситуаций.</li> <li>2. Избыточная формализация процессов. Чрезмерная централизация и регламентированность работы могут ограничить инициативу сотрудников и замедлить принятие оперативных решений</li> </ol>

тического менеджмента и методологию эмпатийного вовлечения персонала.

Для достижения поставленных целей сформирована команда, включающая представителей различных подразделений, что позволило учесть интересы всех участников процесса, и разработан план реализации проекта, включающий глубокий анализ текущих операций, выявлены узкие места и возможности оптимизации. В дальнейшем произведена оценка ресурсов предприятия и возможности интеграции новой системы с существующими информационными системами.

В дополнение к этому на основе проведенного ранее анализа разработан план вовлечения сотрудников и повышения их мотивации к предстоящим изменениям. Например, ориентируясь на высокий уровень значимости роли руководителя для старшего поколения, организованы регулярные сессии обратной связи, на которых сотрудники могли высказывать свои опасения и пожелания относительно внедряемой системы. Сотрудники молодой возрастной группы особенно активно привлекались к обсуждению ключевых решений (в особенности IT), касающихся функционирования платформы, что способствовало повышению их вовлеченности и лояльности. Также они привлекались к разработке программы обучения и поддержки пользователей (включая вебинары, мастер-классы и индивидуальное консультирование), ориентированной на старшее поколение и всех желающих сотрудников.

В отношении сотрудников среднего возраста (30–44 года) руководство проекта приняло решение об их большей автономии, но инициировало создание каналов коммуникации для оперативного разрешения возникающих вопросов и проблем.

В результате принятых решений руководство структурных подразделений и линейные руководители отметили значительное улучшение взаимоотношений внутри коллектива, а также повышение уровня мотивации сотрудников и снижение сопротивления изменениям.

Из объективных результатов стоит обратить внимание на повышение производительности труда на  $\approx 15\%$  за счет улучшения доступа сотрудников к нужной информации и сокращения временных затрат на поиски необходимых документов и инструкций. Также зафиксирована экономия финансовых и тру-

довых ресурсов за счет сокращения расходов на проведение тренингов и семинаров, снижения потребности в печати документации.

### Обсуждение результатов

Роль руководителя в инновационных работах регулярно обсуждается в научных кругах, и исследователи однозначно признают ее решающей для успеха проекта. Однако вопросы предпочтений стилей руководства разными поколениями сотрудников, объединенных в проектные команды, остаются недостаточно раскрытыми. Наши данные показывают, что взаимодействие между стилем руководства и поколенческим контекстом является значимым: для молодых сотрудников автономия и возможность быстрого активного участия «на равных» с руководителем связаны с более высокой эффективностью командной работы, тогда как для старших поколений важнее ясность целей и структурированная обратная связь.

Полученные данные подтверждают более ранние исследования в этой предметной области. Например, работа Pawar (2025) декларирует различие в коммуникационных предпочтениях между поколениями и ожиданиями руководства.

Также вслед за Agarwal et al. (2023) мы доказали, что управление многопоколенческой рабочей силой является проблемой, с которой сталкиваются руководители проектов в современных условиях, соответственно, подобная ситуация выдвигает для них такие требования, которые сопряжены с развитием новых подходов в руководстве, сочетающих эмпатию и прагматизм.

Вместе с Paros et al. (2022) мы пришли к заключению, что в организациях с разнородным поколенческим составом целесообразно внедрять гибридные практики руководства, например комбинирование делегирования и структурированного контроля, регламентированные каналы коммуникации и регулярные ретроспективы, чтобы обеспечить согласованность целей и снижение рисков конфликтов.

### Заключение

В статье проведено исследование влияния возрастных предпочтений сотрудников, задействованных в проектных командах, в части стиля руководства, проявляемого менеджером проекта. Известно, что команды

проектов представляют собой объединения разновозрастных сотрудников, представляющих различные поколения и выросших в неодинаковых политических, социальных условиях. Полученные данные свидетельствуют, что для представителей старшего поколения одинаково значимы стили руководства на основе прагматизма и эмпатии, для них важна фигура руководителя сама по себе. Что касается наиболее трудоспособной категории (30–44 года), то для них, наоборот, фигура руководителя менее значима, вероятно, потому, что они готовы транслировать большую самостоятельность и готовность к ответственности за принятие решений.

Появление молодых сотрудников в компании (20–29 лет) требует изменения парадигмы руководства, так как они расположены к более эмпатичному стилю управления.

Вместе с эмпирическим исследованием авторы предлагают к рассмотрению кейс-стади высокотехнологичной компании, объединяющую сотрудников нескольких поколений.

#### Авторский вклад

Авторы внесли равный вклад в работу, представленную в статье.

#### Благодарности

Авторы выражают благодарность анонимным рецензентам и редакторам журнала за ценные замечания и комментарии в процессе подготовки настоящей статьи.

#### Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

#### Библиографический список

1. Безруков, А. О., Байдаров, Д. Ю., & Файков, Д. Ю. (2024). Технологическое лидерство государства: концептуальное понимание и механизмы формирования. *Экономическое возрождение России*, 1(79), 75–89. [Bezrukov, A. O., Baydarov, D. Yu., & Faykov, D. Yu. (2024). Technological leadership of the state: conceptual understanding and mechanisms of formation. *The economic revival of Russia*, 1(79), 75–89. (In Russian).] DOI: 10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89
2. Берёза, А. О. (2025). Концептуальные основы мирового лидерства на современном этапе. *Экономика устойчивого развития*, 1(61), 270–273. [Beryoza, A. O. (2025). Conceptual foundations of world

Result of conducting internal (organizational) innovation of the indicated company on the basis of empirical research demonstrates its practical significance and shows the effectiveness of the program of transition to a single digital platform of the knowledge base in the form of subjective and objective assessments.

Limitations of the given research can be considered a small sample ( $n = 239$ ) and a narrow specialization of questions, oriented only at revealing significant for respondents variants of manifestation of leadership style of a project team.

Further research in this area can concern deepening of study of age differences, as well as moving to psychological categories (for example, types of leadership and etc.), as the given research is accentuated only on age difference of perception of socially-formal role of a leader of a project team.

#### Contribution of the authors

The authors contributed equally to this article.

#### Gratitudes

The authors are grateful to the anonymous reviewers and editors of the journal for their valuable feedback and comments during the preparation of this article.

#### Conflict of Interest

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

leadership at the present stage. *Economics of sustainable development*, 1(61), 270–273. (In Russian).]

3. Булатецкая, А. Ю. (2020). Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики. *Московский экономический журнал*, (4), 508–520. [Bulatetskaya, A. Y. (2020). Formation of an effective managerial style of a leader in the conditions of informatization of the economy. *Moscow Economic Journal*, (4), 508–520. (In Russian).] DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10229

4. Глазл, Ф., & Ливехуд, Б. (2000). *Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными*. Калуга: Духовное познание. [Glazl, F., & Livehud, B. (2000).



*Dynamic enterprise development: How pioneer-enterprises and bureaucracy can become effective.* Kaluga: Spiritual Knowledge. (In Russian.)]

5. Жуланов, Е. Е., & Оксман, А. Л. (2024). Трансформация подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия. *Региональная экономика. Юг России*, 12(1), 120–126. [Zhulanov, E. E., & Oxman, A. L. (2024). Transformation of approaches to understanding the competitiveness of an enterprise. *Regional economics. The South of Russia*, 12(1), 120–126. (In Russian.)] DOI: 10.15688/re.volsu.2024.1.12

6. Калабина, Е. Г., & Беляк, О. Ю. (2020). Кросс-функциональные команды как инструмент развития знаниевого потенциала компании. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 19(3), 336–361. [Kalabina, E. G., & Belyak, O. Y. (2020). Cross-functional teams as a tool for developing the company's knowledge potential. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, 19(3), 336–361. (In Russian.)] DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.303

7. Калабина, Е. Г., & Беляк, О. Ю. (2024). Факторы стимулирования интенсивности обмена знаниями в кросс-функциональных командах. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 65–75. [Kalabina, E. G., & Belyak, O. Y. (2024). Factors stimulating the exchange of knowledge in cross-functional teams. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 65–75. (In Russian.)] DOI: 10.17308/econ.2024.3/12283

8. Капогузов, Е. А. (2025). Дискурсы о технологическом суверенитете: от риторики к имплементации. *Шумпетеровские чтения*, (1), 148–155. [Kapoguzov, E. A. (2025). Discourses on technological sovereignty: from rhetoric to implementation. *Schumpeter readings*, (1), 148–155. (In Russian.)]

9. Мамаева, Ю. А. (2025). Экономический суверенитет и технологическое лидерство России на современном этапе политического развития страны. *Социально-гуманитарные знания*, (1), 270–274. [Mamayeva, Yu. A. (2025). Economic sovereignty and technological leadership of Russia at the present stage of the country's political development. *Socio-humanitarian knowledge*, (1), 270–274. (In Russian.)]

10. Матвеева, Е. Ю., & Карпенко, П. К. (2025). Национальная технологическая инициатива: понятийный аппарат. *Социально-гуманитарные знания*, (3), 37–41. [Matveeva, E. Y., & Karpenko, P. K. (2025). National Technology Initiative: conceptual framework. *Socio-humanitarian knowledge*, (3), 37–41. (In Russian.)]

11. Наугольнова, И. А. (2023). Эволюция подходов к управлению промышленным предприятием: роль инноваций в современных условиях. *Креативная экономика*, 17(5), 1763–1784. [Naugl'nova, I. A. (2023). Evolution of approaches to industrial enterprise management: the role of innovation in modern conditions. *Creative economy*, 17(5), 1763–1784. (In Russian.)] DOI: 10.18334/ce.17.5.118234

12. Скворцова, М. А. (2025). Трансформация подходов к удовлетворению кадровой потребности предприятий в рамках применения института проектного управления в целях обеспечения технологического лидерства России. *Journal of Economic Regulation*, 1(16), 36–45. [Skvortsova, M. A. (2025). Transformation of approaches to meeting the personnel needs of enterprises within the framework of the Institute's application of project management in order to ensure technological leadership in Russia. *Journal of Economic Regulation*, 1(16), 36–45. (In Russian.)] DOI: 10.17835/2078-5429.2025.16.1.036-045

13. Цыганков, В. А., & Жаркова, С. Л. (2009). Классификация и систематизация трудоспособного населения по возрастным группам. *Омский научный вестник*, 4(79), 67–70. [Tsygankov, V. A., & Zharkova, S. L. (2009). Classification and systematization of the able-bodied population by age groups. *Omsk Scientific Bulletin*, 4(79), 67–70. (In Russian.)]

14. Черурова, М. М. (2021). Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*, 14(3), 208–223. [Chegurova, M. M. (2021). Managers in the digital economy: new challenges and competencies. *Bulletin of St. Petersburg University. Sociology*, 14(3), 208–223. (In Russian.)] DOI: 10.21638/spbu12.2021.302

15. Чмыхалова, С. А., & Адельсеитова, Э. Б. (2025). Инновационная привлекательность предприятия как фактор технологической модернизации российских компаний. *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*, 1(87), 273–278. [Chmykhalova, S. A., & Adelseitova, E. B. (2025). Innovative attractiveness of the enterprise as a factor of technological modernization of Russian companies. *Scientific notes of the Crimean Engineering Pedagogical University*, 1(87), 273–278. (In Russian.)]

16. Agarwal, U. A., Jain, K., Anantatmula, V., & Shankar, S. (2023). *Managing People in Projects for High Performance*. Springer. DOI: 10.1007/978-981-19-8206-4\_10

17. Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes A. L. A., Soares C. A. P., & Silva, W. S. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–292. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2018-0274

18. Ammeter, A., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3–9. DOI: 10.1080/10429247.2002.11415178

19. Apolonio, R. A., & Jubac, A. C. (2025). One size does not fit all: Exploring leadership inclinations in a multigenerational workforce. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(3), 498–513.

20. Baker, S., & Baker, K. (1998). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. New York: Alpha Books.



21. Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. DOI: 10.1108/JKM-04-2020-0311
22. Bhalla, R., Tiwari, P., & Chowdhary, N. (2021). Digital natives leading the world: paragons and values of Generation Z. In Stylos, N., Rahimi, R., Okumus, B., & Williams, S. (eds.). *Generation Z marketing and management in tourism and hospitality*. Cham: Springer International Publishing. 3–23. DOI: 10.1007/978-3-030-70695-1\_1
23. Chang, Y. Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C. Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 334–355. DOI: 10.1108/LODJ-07-2018-0245
24. Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, (96), 85–96. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.10.061
25. Kerzner, H. (2022). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. New Jersey: John Wiley & Sons.
26. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. New York: SAGE.
27. Paros, A., Kelly, P. S., & Sprinkle, T. A. (2022). Enhancing project team outcomes despite provisional work: a discussion to leverage cross-generational advantages. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(3–4), 191–204.
28. Pawar, C. S. (2025). Project Management Strategies for Multigenerational Engineering Teams: Enhancing Collaboration and Performance. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, (13), 2321–9653. DOI: 10.22214/ijraset.2025.73400
29. Spalek, S. (2014). Success factors in project management. Literature review, *Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014*, Valencia, Spain, 10–12.03.2014. 4828–4835.
30. Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26(3), 41. DOI: 10.1007/s10664-021-09949-5
31. Szczepańska-Woszczyna, K., & Gatnar, S. (2022). Key competences of research and development project managers in high technology sector. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10(3), 107–130. DOI: 10.23762/FSO\_VOL10\_NO3\_6
32. Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, (13), 902693. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.902693
33. Zoellner, K., & Sulikova, R. (2021). Effective Collaboration of Different Generations as a Tool for the Success of the Organizations. *Journal of Human Resources Management Research*, 2021, 448396. DOI: 10.5171/2021.448396

**Беляк Ольга Юрьевна**, канд. экон. наук, старший преподаватель, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация  
E-mail: o.j.belyak@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-7207-2674

**Калабина Елена Георгиевна**, д-р экон. наук, профессор, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация  
E-mail: kalabina@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0003-2111-1124

Получена 22.09.2025

Получена в доработанном виде 10.11.2025

Одобрена 25.11.2025

**Olga Yu. Belyak**, Cand. Sci. (Econ.), Assist. Prof., Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation  
E-mail: o.j.belyak@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-7207-2674

**Elena G. Kalabina**, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof., Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation  
E-mail: kalabina@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0003-2111-1124

Received 22.09.2025

Revisited 10.11.2025

Accepted 25.11.2025