

Влияние внешней среды на систему управления организации в условиях глобальной трансформации

Ольга Ю. Мясникова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, O_myasnikova@mail.ru*

Аннотация. В статье исследуется внешняя среда как один из основных драйверов изменений в системе управления современной организации в условиях глобальной трансформации. Объединены подходы к восприятию внешних политико-правовых, экономических, технологических факторов, а также выделена растущая роль социальных факторов с указанием на необходимость адаптации организации к вызовам и угрозам извне, в том числе демографическим сдвигам, изменяемых потребительских предпочтений и моделей поведения, рост образованности, трансформация культурных и общественных устоев, а также постоянные изменения требований со стороны правительства и социума, наряду с изменением отношения к работе. Рассматриваются вопросы, связанные с необходимостью учета внешних сигналов при принятии стратегических решений, перестройке организационных процессов, а также их влияние на бизнес-модели и распределение ресурсов, в том числе человеческих. Выделены особенности структуры системы управления человеческими ресурсами, показана взаимосвязь между внешними условиями и управленческими практиками в области человеческих ресурсов, сформулированы рекомендации по развитию адаптивной и устойчивой системы управления и выявлены направления для будущих исследований в контексте глобальной трансформации.

Ключевые слова: глобальная трансформация, система управления человеческими ресурсами, управление человеческими ресурсами, социальные факторы, внешняя среда организации

Для цитирования: Мясникова О.Ю. Влияние внешней среды на систему управления организации в условиях глобальной трансформации // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 49–60. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-49-60

The impact of the external environment on management system of organization in the context of global transformation

Olga Yu. Myasnikova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, O_myasnikova@mail.ru*

Abstract. The paper examines the external environment as one of the main drivers of change in the management system of a modern organization in the context of global transformation. It integrates approaches to perceiving external political, legal, economic, and technological factors, and the growing role of social factors is also determined. The need for organizations to adapt to external challenges and threats is emphasized, including demographic shifts, changing consumer preferences and behavior patterns, increased education, the transformation of cultural and social foundations, and constantly changing demands from government and society, along with changing attitudes toward work. As well as it examines the need to consider external signals when making strategic decisions and restructuring organizational processes, as well as their impact on business models and resource allocation, including human resources. It highlights the structural features of the human resource management system, demonstrates the relationship between external conditions and human resource management practices, formulates recommendations for developing an adaptive and sustainable management system, and identifies areas for future research in the context of global transformation.

Keywords: global transformation, human resource management system, human resource management, social factors, external environment of the organization

For citation: Miasnikova, O.Yu. (2026), “The impact of the external environment on management system of organization in the context of global transformation”, *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 49–60, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-49-60

Введение

Современная внешняя среда характеризуется повышенной сложностью происходящих изменений, ускорением технологического прогресса, постоянной сменой потребительских вкусов и предпочтений, корректировкой законодательных норм и актов, что способствует созданию атмосферы постоянной трансформации. Процессы глобализации усиливают конкурентное давление на международном уровне, перестраивают логистические цепочки.

В условиях геополитической нестабильности, последствий пандемии и стремительных технологических прорывов, планирование деятельности и составление прогнозов становится крайне затруднительным для многих организаций [Оборин 2023; Мальцев 2022].

Следует заметить, отечественные и зарубежные специалисты отмечают, что текущие масштабные преобразования внешней среды начались и получили дополнительный импульс в контексте среды развития «Индустрии 4.0». Данная парадигма, справедливо позиционируемая как технологическое ядро современной глобальной цифровизации в производственной и экономической сферах, а также в области инновационных технологий, ознаменовала переход к постиндустриальному обществу и заставила кардинально переосмыслить необходимость модификации существующих бизнес-процессов как в экономике в целом, так и в организациях, в частности [Плаkitкин 2017].

Процесс внедрения глобального проекта «Индустрия 4.0» служит наглядным подтверждением рассматриваемых социально-экономических тенденций. Концепция была сформулирована и популяризирована Клаусом Швабом — экономистом, организатором и председателем Всемирного экономического форума, который внес фундаментальный вклад в развитие идей четвертой промышленной революции [Al-Momani 2025]. Благодаря его работам, в особенности следует выделить его книгу «Четвертая промышленная революция», которая приобрела статус фундаментального труда по современным глобальным трансформациям, индустриальная революцию приобрела статус доминирующего тренда современного развития [Шваб 2016]. Он идентифицирует ее движущие силы в виде инноваций в физическом, биологическом и цифровом блоках, а также обосновывает три ее основополагающих отличия от предшествующих революций, а именно:

- 1) стремительные темпы и масштабы технологического развития и экспоненциальность внедрения инноваций;
- 2) интегрированность изменений, в том числе синтез реального и виртуального пространства. Технологические трансформации проходят как вертикально, так и горизонтально, затрагивая все уровни жизни;
- 3) трансформационное воздействие на социальные, политические и общественные системы. Самое большое влияние на все эти области окажет предоставление самостоятельности, то есть расширение прав и возможностей во взаимодействии правительства с гражданами; предприятий с сотрудниками; акционерами и клиентами; во взаимодействии супердержав с небольшими странами.

*Внешняя среда и эволюция систем управления:
концептуальные и практические аспекты
в условиях глобализации*

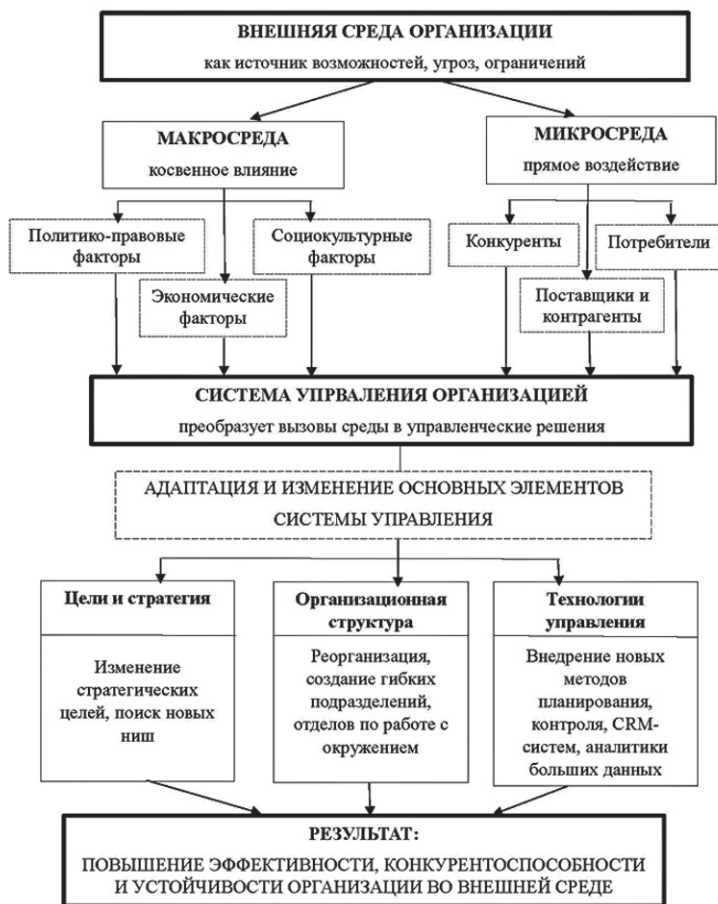


Рис. 1. Взаимосвязь факторов внешней среды и системы управления организацией

Источник: составлено автором

Практически за 30 лет наукоемкие технологии и высокотехнологичные решения стали повседневной реальностью, оформив контуры шестого технологического уклада, ключевым фактором которого стало развитие цифровой экономики и нового формата социально-экономических отношений [Ciano et al. 2025]. Постепенная реализация проекта «Индустрия 4.0» вносит изменения в структуру внешней среды, тем самым оказывая влияние на системы управления организаций, формируя не только принципиально новые объекты, но и одновременно создавая дополнительные возможности и риски (рис. 1).

На рис. 1 видно, что можно разделить внешнюю среду организации и ее факторы на два основных уровня: макросреда и микросреда. Макросреда оказывает опосредованное, но существенное влияние на деятельность компании через PEST-факторы. Хотя они не воздействуют напрямую и немедленно на текущие бизнес-процессы, их воздействие проявляется в долгосрочной перспективе и во многом определяет рыночную стратегию организации в конкретных условиях [Sarma et al. 2024].

В последние годы в России активно развивается концепция суверенной социальной экономики [Бобров 2025], в которой учитывается важность и необходимость оценки влияния социальных факторов внешней среды на результаты деятельности организаций, поскольку социальные изменения и управленческие стратегии тесно связаны между собой. К основным социальным факторам следует отнести демографические сдвиги, эволюцию потребительских ценностей и поведения, повышение уровня образования, изменение культурных и социальных норм, а также ожидания со стороны государства и общества, наряду с трансформацией трудовой этики и уровня доверия к компаниям. В свою очередь, эти факторы напрямую воздействуют на потребительский спрос, доступность квалифицированных кадров, регуляторную среду и репутационные риски.

Следовательно, можно отметить, что именно они в текущих реалиях формируют стратегические приоритеты компаний, такие как выбор рынков, инновационная политика, управление человеческими ресурсами и корпоративная социальная ответственность. Современные организации вынуждены адаптировать свои бизнес-модели к динамично меняющимся социальным условиям, отвечая на растущие требования к устойчивости, прозрачности, этичности и вовлеченности стейкхолдеров. В случае игнорирования социальных аспектов повышаются риски потери доверия, ухудшения отношений с инвесторами и регуляторами рынка, а также потенциальный рост операционных расходов в связи с не-

возможностью выполнения поставленных задач. Становится очевидно, что бизнес может успешно функционировать в постоянно меняющихся условиях только в случае постоянного системного анализа и адаптации к социально-экономическим изменениям, поддержанию постоянного контакта с сотрудниками, потребителями и обществом, в целом учитывая их при планировании. Такой подход позволяет значительно повысить устойчивость организации и ее конкурентоспособность в условиях постоянной неопределенности.

Факторы микросреды или ближайшее окружение организации оказывают прямое и ежедневное влияние на ее деятельности. Например, анализ действий конкурентов определяют стратегию и тактику компании, потребители товаров и услуг, их потребности и лояльность являются ключевым фактором успеха на рынке. В свою очередь, поставщики и партнеры оказывают влияние на стоимость, качество и стабильность цепочки создания ценности продукции.

Система управления любой организации должна быть нацелена на отслеживание и анализ внешних условий, улавливать суть и интенсивность внешних воздействий, подстраивая под них свои внутренние бизнес-процессы [Мясникова, Сопилко 2016; Алексеенко и др. 2011; Бобров 2015]. В условиях постоянно меняющегося мира, руководителям следует тщательно анализировать информацию из политико-правовой, экономической, технологической и социально-культурной областей, превращая ее в стратегические решения, вовремя проводя организационные изменения и эффективно перераспределяя ресурсы, подстраиваясь под ситуацию.

Такой процесс охватывает не только корректировку рабочих процедур и технических решений, но и трансформацию стилей руководства, формирование новой корпоративной культуры, а также разработку адаптивной бизнес-модели, способной обеспечивать стабильность и конкурентные преимущества на рынке, в том числе за счет активизации своих человеческих ресурсов. Эффективное управление компанией заключается в постоянной сверке собственных целей с внешними тенденциями, таким образом способствуя снижению потенциальных рисков и позволяя предвидеть и использовать возможности, возникающие на стыке появляющихся внешних трендов и имеющегося внутреннего потенциала и ресурсов.

Адаптация элементов системы управления организацией в внешним изменениям происходит по трем направлениям, обозначенным на рис. 2.



Рис. 2. Основные направления изменения системы управления организацией под влиянием факторов внешней среды

Главной целью изменений системы управления организацией по трем направлениям, представленным на рис. 2, является достижение долгосрочной эффективности, устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменчивой внешней среды. Таким образом, прослеживается закономерность: чем динамичнее и неопределеннее макро- и микросреда, тем большей гибкостью, адаптивностью и открытостью должна обладать система управления организацией. Она должна быть готова оперативно перестраиваться, трансформировать внутреннюю структуру и максимально задействовать человеческий потенциал.

Особенности структуры системы управления человеческими ресурсами организации в условиях трансформационных изменений внешней среды

Анализ литературных источников позволяет проследить становление понятия «управление человеческими ресурсами», которое прошло путь от экономической категории до ключевого элемента корпоративного управления за счет развития практики,

формирования концепции и стратегического подхода [Сопилко, Волков 2025; Дроздов, Лю Вэйсяо 2022].

Генезис концепций управления человеческими ресурсами и их эволюция от классической кадровой работы до управления человеческим капиталом, помогает оценить возрастающую сложность и стратегическую значимость этой сферы для любой организации [Абрамова и др. 2023]. Исследование эволюционных преобразований системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) организации позволяет проследить траекторию пути развития HR-менеджмента: от закрытой, административной функции, практически игнорировавшей внешний контекст (кадровая работа), к стратегическому управлению человеческим капиталом, для которого внешняя среда является главным источником сигналов о возможностях и угрозах (рис. 3).



Рис. 3. Теоретическая модель СУЧР организации как эволюционирующей открытой системы в условиях высокой динамичности внешней среды

В настоящее время успешность функционирования любой компании неразрывно связана с состоянием и уровнем подготовки ее человеческих ресурсов, которые должны соответствовать требованиям, в том числе и внешней среды. Это означает, что в процессах управления человеческими ресурсами происходят фундаментальные изменения: из второстепенной административной роли оно превращается в центральный стратегический элемент, напрямую способствующий реализации бизнес-задач и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ компании [Madhumithaa et al. 2025].

Особое место в своих работах специалисты уделяют появлению новой экономической модели – бизнес-модели, главным базисом

которой становятся технологии и диджитализация в системе управления человеческими ресурсами. Характерными чертами новой бизнес-модели принято выделять:

- трансформацию профессий (профессиональная поляризация на рынке труда: доминирование когнитивных профессий, профессий с ручным трудом) и моделей занятости (доминирование аутсорсинга и фриланса);
- преобразование системы трудовых взаимодействий со ссылкой на Д. Пинка, выдвигается тезис о серийности транзакций между работником и компанией;
- гиперспециализацию труда и осмысленное вовлечение людей в трудовую деятельность;
- новую форму организации ресурсов бизнеса, особенно в части спроса и предложения – разрушение традиционных цепочек ценностей, новые способы удовлетворения потребностей, дешевое распределенное производство, поведение покупателей, обладающих большим объемом информации о товарах и мобильных способах их приобретения;
- конкуренцию инноваций (бета-версия).

Так, внешняя среда давно перестала быть просто фоном, превратившись в активного «игрока», который постоянно меняет и усложняет правила. Система управления современной организацией из замкнутого механизма для внутренней оптимизации бизнес-процессов постепенно превращается в открытую, динамичную, адаптивную «живую» систему, главной задачей которой является обеспечение выживания и роста за счет постоянного диалога, анализа и приспособления к внешним условиям.

Заключение и выводы

Таким образом, использование различных цифровых решений в трансформации бизнес-процессов перестали быть дополнительной опцией, а превратились в необходимость для компаний, стремящихся выжить в конкурентной борьбе. Они трансформируют HR-функцию из затратного административного подразделения в стратегического партнера бизнеса, который на основе данных способен влиять на ключевые бизнес-показатели.

Успех цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами зависит не столько от технологий, сколько от грамотной стратегии внедрения, изменения мышления команды и сохранения баланса между цифровой эффективностью и человеческим отношением. В современных условиях именно этот симбиоз технологий

и «мягких» навыков становится главным конкурентным преимуществом на рынке труда.

Цифровые инструменты трансформируют HR-функцию из затратного административного центра в стратегического партнера бизнеса, который напрямую влияет на рост и прибыль компании через эффективное управление человеческим капиталом. Одним из наиболее востребованных инструментов является внедрение корпоративных порталов для взаимодействия между сотрудниками, которые трансформируют культуру работы организации из иерархической и замкнутой в открытую, гибкую, сетевую и, что немаловажно, контролируемую систему. Она становится цифровым каркасом, который связывает людей, знания и процессы, делая организацию более быстрой, «умной» и устойчивой к изменениям.

Литература

- Абрамова и др. 2023 – *Абрамова А.А., Трифонова А.А., Чекан А.А.* Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сб. материалов Междунар. научно-практич. конф. / Под ред. С.А. Гальченко. Курск, 2023. С. 11–15.
- Алексеевко др. 2011 – *Алексеевко В.Б., Сопилко Н.Ю., Журавлева Е.А.* Стратегический подход к управлению социально-экономической системой // Управленец. № 7-8 (23-24). С. 4–7.
- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // Вестник университета. № 12. С. 241–244.
- Бобров 2025 – *Бобров Д.В.* Научная школа «Теория и практика суверенной социальной экономики»: предпосылки формирования и механизмы реализации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 3. С. 12–39.
- Дроздов, Лю Вэйсяо 2022 – *Дроздов И.Н., Лю Вэйсяо.* Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2433–2444.
- Мальцев 2022 – *Мальцев А.А.* От третьей промышленной революции – к четвертой (сравнительный обзор концепций) // AlterEconomics. 2022. Т. 19. № 1. С. 131–146.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Оборин 2023 – *Оборин М.С.* Особенности управления социально-экономическим развитием региона в кризисных условиях // Вестник Московского университета. Серия 6. «Экономика». 2023. № 58 (6). С. 133–148.

- Плакиткин 2017 – *Плакиткин Ю.А.* Мировой инновационный проект «Индустрия-4.0» – возможности применения в угольной отрасли России. 1. Программа «Индустрия-4.0» – новые подходы и решения // *Уголь*. 2017. № 10 (1099). С. 44–51.
- Сопилко, Волков 2025 – *Сопилко Н.Ю., Волков А.В.* Инструментарий взаимодействия кадровых партнеров в управлении человеческими ресурсами // *Региональная и отраслевая экономика*. 2025. № 2. С. 10–15.
- Шваб 2016 – *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 208 с.
- Al-Momani 2025 – *Al-Momani A.M.* Artificial intelligence and industry 4.0: catalysts for sustainable organizational development // *Current and Future Trends on AI Applications*. Vol. 1. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 231–245.
- Ciano et al. 2025 – *Ciano M.P. et al.* Industry 4.0 technologies in support of circular Economy: A 10R-based integration framework // *Computers & Industrial Engineering*. 2025. Vol. 201. P. 110867.
- Madhumithaa et al. 2025 – *Madhumithaa N. et al.* Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management // *Advances in Consumer Research*. 2025. Vol. 2. P. 134–141.
- Sarma et al. 2024 – *Sarma G.D. et al.* Navigating corporate governance and ethics: the cornerstones of sustainable business practices // *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. Vol. 30. № 5. P. 5442–5454.

References

- Abramov, A.A., Trifonova A.A. and Chekan A.A. (2023), “Improvement of an organization’s human resource management system in the context of digitalization”, Gal’chenko, S.A. (ed.) *Transformatsiya sistem upravleniya: novye zadachi i gorizonty: Sb. materialov Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Transformation of management systems: new tasks and horizons, Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference], Kursk, Russia, pp. 11–15.
- Al-Momani, A.M. (2025), “Artificial intelligence and industry 4.0: catalysts for sustainable organizational development”, *Current and Future Trends on AI Applications*, vol. 1. Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, pp. 231–245.
- Alekseenko, V.B., Sopilko, N.Yu. and Zhuravleva, E.A. (2011), “*Strategic approach of the social-economic system management*”, *Upravlenets (The Manager)*, no. 7-8 (23-24), pp. 4–7.
- Bobrov, D.V. (2015), “Methodical support of the corporate social responsibility policy: its essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Bobrov, D.V. (2025), “‘Theory and practice of sovereign social economy’: Prerequisites for formation and implementation mechanisms”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 3, pp. 12–39.

- Ciano, M.P. et al. (2025), "Industry 4.0 technologies in support of circular Economy: A 10R-based integration framework", *Computers & Industrial Engineering*, vol. 201, pp. 110867.
- Drozдов, I.N. and Liu, Weixiao (2022), "Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current directions", *Creative Economy*, vol. 16, no. 6, pp. 2433–2444.
- Madhumithaa, N. et al. (2025), "Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management", *Advances in Consumer Research*, vol. 2, pp. 134–141.
- Maltsev, A.A. (2022), "From the third technological revolution to the fourth: an overview of contemporary theoretical approaches and concepts", *AlterEconomics*, vol. 19, no. 1, pp. 131–146.
- Myasnikova, O. Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), "Building an Optimal System of Personnel Incentives and Remuneration in a Commercial Bank", *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Oborin, M.S. (2023), "Major features of managing socio-economic development of the region in crisis conditions", *Lomonosov Economics Journal*, no. 58 (6), pp. 133–148.
- Plakitkin, Yu.A. and Plakitkina, L.S. (2017), "The Industry-4.0 global innovation project's potential for the coal industry of Russia. 1. Industry-4.0 Program – new approaches and solutions", *Ugol' – Russian Coal Journal*, no. 10, pp. 44–51.
- Sarma, G.D. et al. (2024), "Navigating corporate governance and ethics: the cornerstones of sustainable business practices", *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, no. 5, pp. 5442–5454.
- Shvab, K. (2016), *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution] EKSMO, Moscow, Russia.
- Sopilko, N.Yu. and Volkov, A.V. (2025), "Tools for Interaction between HR Partners in Human Resource Management", *Regional and Sectoral Economics*, no. 2, pp. 10–15.

Информация об авторе

Ольга Ю. Мясникова, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; O_myasnikova@mail.ru

Information about the author

Olga Yu. Myasnikova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; O_myasnikova@mail.ru