

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Мантуленко В.В. От «карьерной лестницы» к «карьерному портфелю»: трансформация моделей профессионального развития в условиях сетевой экономики // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 10. С. 13. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_10/Mantulenko.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_10/Mantulenko.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-14.

УДК 331.108.2

## **ОТ «КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЫ» К «КАРЬЕРНОМУ ПОРТФЕЛЮ»: ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ**



**Мантуленко Валентина Вячеславовна**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры педагогики,  
Самарский национальный исследовательский университет им.  
С.П. Королева,  
г. Самара, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассматривается трансформация традиционных моделей карьеры менеджера в условиях становления сетевой экономики. Классическая «карьерная лестница», основанная на линейном продвижении в рамках одной организации, уступает место нелинейным и гибридным траекториям, объединенным концептом «карьерного портфеля». Цель работы – проанализировать генезис новых карьерных форм (портфельной, проектной, беспредельной карьеры), выявить структуру новой экосистемы управленческого развития и охарактеризовать вызовы для организаций и профессиональной идентичности менеджеров. Методологическую основу составили системный анализ, сравнительный метод. Результаты исследования показывают, что современная управленческая карьера требует от индивида стратегического управления портфелем своих компетенций, проектов и репутационного капитала. Со стороны организаций необходим пересмотр HR-практик в сторону поддержки карьерной агентности сотрудников и создания сред для непрерывного развития. В заключении утверждается, что данный переход представляет собой не хаос, а формирование новой, более сложной экосистемы, требующей развития метакомпетенций и переосмысления критериев карьерного успеха.

**Ключевые слова:** управленческая карьера, карьерный портфель, сетевая экономика, карьерная траектория, управление талантами, профессиональная идентичность, непрерывное обучение, HR-менеджмент.

## Введение

Парадигма управленческой карьеры, доминировавшая на протяжении большей части XX века, претерпевает фундаментальную трансформацию. Классическая модель «карьерной лестницы» – последовательное, вертикальное восхождение в рамках иерархической структуры одной организации – все чаще демонстрирует свою несостоятельность в условиях сетевой экономики, характеризующейся цифровизацией, глобализацией, возрастанием роли знаний и скорости изменений [1], [2]. Модель, предполагавшая долгосрочную лояльность организации в обмен на гарантии занятости и роста, базировалась на устойчивом психологическом контракте, который в настоящее время расторгнут обеими сторонами [3].

Актуальность данного исследования обусловлена насущной необходимостью осмысления новых карьерных реальностей, с которыми сталкиваются как сами управленцы, так и организации. Трансформация затрагивает не только внешние траектории продвижения, но и саму суть профессиональной идентичности, системы мотивации и развития менеджеров. На смену линейному пути приходят нелинейные, гибридные и проектные траектории, требующие от индивида управления не просто должностью, а целым «портфелем»: компетенций, проектов, профессиональных связей и цифровой репутации [4], [5]. Такой переход от «лестницы» к «портфелю» представляет собой системный сдвиг, требующий комплексного анализа.

Целью статьи является анализ трансформации моделей управленческого развития в условиях сетевой экономики, характеристика новых карьерных форм и выявление связанных с этим вызовов для менеджеров и организаций. Для достижения цели были сформулированы и последовательно решались следующие задачи:

- деконструировать традиционную модель управленческой карьеры и проследить генезис новых карьерных форм;
- охарактеризовать структуру и ключевых акторов новой экосистемы управленческого развития;
- проанализировать вызовы, которые данная трансформация бросает системам HR-менеджмента и организационным структурам;
- провести философско-гуманистический анализ последствий данной трансформации для профессиональной идентичности и этики управления.

Методологическую основу исследования составил системный подход, позволивший рассмотреть карьеру как многокомпонентную систему, взаимодействующую с внешней средой. Также применялись сравнительный анализ традиционных и новых карьерных моделей, анализ антропологических и этических аспектов изучаемого феномена.

Научная новизна работы заключается в интеграционном подходе, объединяющем экономико-управленческий и философско-психологический ракурсы рассмотрения проблемы. Вводится и обосновывается концепт «карьерного портфеля» как системообразующего элемента новой управленческой карьеры.

### **Деконструкция традиционной управленческой карьеры и генезис новых моделей**

Традиционная «карьерная лестница» была продуктом индустриальной эпохи с ее стабильными рынками, четкими организационными границами и предсказуемыми траекториями роста. Ее отличительными чертами были: линейность (поступательное движение вверх), иерархичность (привязка к организационной структуре), внутрифирменность (развитие в рамках одной компании) и внешняя детерминация (карьера в большей степени управлялась организацией). Успех измерялся такими объективными показателями, как уровень должности, размер заработной платы и количество подчиненных.

Деконструкция данной модели обусловлена действием ряда взаимосвязанных факторов:

1. Цифровая трансформация и автоматизация: некоторые рутинные управленческие функции поддаются алгоритмизации, а новые технологии порождают спрос на кросс-функциональные, гибкие компетенции, которые не всегда укладываются в старые иерархические рамки.

2. Глобализация и обострение конкуренции приводят к постоянной реструктуризации бизнеса, слияниям и поглощениям, что разрушает долгосрочные карьерные ожидания и стабильность занятости.

3. Рост значения сетевых структур: Agile-команды, экосистемы, проектные формы организации труда становятся все более распространенными. В таких структурах власть и влияние все меньше зависят от формальной должности и все больше – от экспертизы, способности выстраивать сети и приносить результат в конкретных проектах.

4. Изменение психологического контракта: на смену модели «лояльность в обмен на безопасность» приходит модель «результаты в обмен на возможности». Современные профессионалы, особенно поколений Y и Z, ожидают от работодателя не пожизненного найма, а возможностей для обучения, интересных задач и гибкости [6], [7], [8], [9].

В результате формируются новые карьерные формы, которые можно классифицировать следующим образом:

Модель «Портфельная карьера» предполагает, что менеджер одновременно сочетает несколько профессиональных ролей и видов деятельности. Вместо одной полной занятости в одной компании, он может быть, например, независимым консультантом по стратегии, членом советов директоров в двух-трех компаниях, основателем стартапа и автором экспертных публикаций. Ключевой актив здесь – не должность, а персональный бренд и уникальный набор компетенций, которые монетизируются параллельно в нескольких проектах. Это требует высокого уровня самоорганизации, способности быстро переключаться между контекстами и управления личным временем и ресурсами.

В модели «Проектная карьера» карьера выстраивается как последовательность сложных, ограниченных во времени проектов. Менеджер перемещается от одного проекта к другому, часто меняя не только проектные команды, но и работодателей, а иногда и отрасли. Например, карьера может развиваться по цепочке: руководитель проекта по запуску нового продукта в IT-компании, продуктовый владелец в финтехе, руководитель программы по цифровой трансформации в ритейле. Успех в такой карьере определяется не продвижением по ступеням, а значимостью и успешностью реализованных проектов, которые формируют профессиональное портфолио.

Концепция «беспредельной карьеры» [10] описывает карьеру, которая в значительной степени независима от традиционных организационных границ. Она определяется не структурой компании, а личными ценностями, интересами и критериями успеха конкретного человека. Такой менеджер может сознательно сменить высокооплачиваемую должность в корпорации на позицию в НКО, уйти в академическую среду или предпринимательство, руководствуясь соображениями самореализации, желанием иметь большее социальное влияние или стремлением к лучшему балансу между работой и жизнью (work-life balance). Карьера становится не восхождением, а индивидуально конструируемым маршрутом-лабиринтом.

На практике эти модели часто пересекаются и комбинируются, формируя гибридные траектории, которые и составляют суть «карьерного портфеля» современного управленца.

### **Новая экосистема управленческого развития: акторы и инструменты**

В условиях разрушения традиционной модели, где основным агентом развития была компания, формируется новая, сложная экосистема, в которой менеджер становится просьюмером собственного развития – одновременно и потребителем, и производителем

образовательных и карьерных возможностей. Ключевыми акторами этой экосистемы являются цифровые образовательные платформы и микро-сертификация, профессиональные сообщества и нетворкинг, персональный бренд и цифровая репутация.

Цифровые платформы стали альтернативой или дополнением к традиционному бизнес-образованию. Они предлагают гибкие, модульные форматы обучения, позволяющие осваивать конкретные навыки (например, управление данными, Agile, цифровой маркетинг) в сжатые сроки. Микро-сертификаты, цифровые бейджи и нанодипломы становятся новой валютой, подтверждающей компетенции и пополняющей «карьерный портфель». Это демократизирует доступ к знаниям, но и возлагает на менеджера ответственность за выбор релевантных курсов и формирование собственной образовательной траектории в логике непрерывного обучения (lifelong learning) [11].

Значение неформальных профессиональных сетей (как онлайн, так и офлайн) резко возросло. Сообщества, отраслевые ассоциации, тематические конференции становятся ключевыми источниками знаний, обмена опытом и, что особенно важно, – карьерных возможностей. Рефералы, рекомендации и знакомства, полученные в таких сообществах, зачастую эффективнее традиционных откликов на вакансии. Умение выстраивать и поддерживать сеть контактов (нетворкинг) превращается в критически важную компетенцию.

В условиях «карьерного портфеля» персональный бренд становится основным активом, который необходимо целенаправленно формировать и управлять им. Публикация экспертных статей, выступления на конференциях, активность в профессиональных социальных сетях, отзывы клиентов и коллег – все это формирует цифровой след менеджера. Эта репутация становится новым «капиталом», который привлекает предложения о сотрудничестве, консультационных проектах и позициях в советах директоров. HR-специалисты и рекрутеры все чаще используют соцсети и анализ цифрового следа для поиска и оценки кандидатов.

Таким образом, экосистема развития смещается от централизованной (компания) к распределенной и персонализированной, где менеджер сам выступает архитектором и куратором своего профессионального роста.

Безусловно, трансформация карьерных моделей ставит перед организациями и HR-функцией ряд сложных вызовов, требующих пересмотра устоявшихся практик.

- проблема удержания талантов (в условиях, когда лояльность менеджера смещается с организации на собственную карьеру и репутацию, традиционные инструменты удержания (долгосрочные бонусы, программы пенсионного страхования) теряют эффективность, ключевым вопросом становится вопрос удержания таланта, ответом становится пересмотр

систем мотивации; на первый план выходят возможность работать над прорывными и значимыми проектами (talents стремятся к задачам, которые позволяют им развиваться и оказывать влияние), инвестиции в персональное развитие (предоставление доступа к лучшим образовательным платформам, оплата коучинга и менторства, создание внутренних программ обмена опытом), гибкость (гибкий график, возможность удаленной работы, все то, что позволяет менеджеру гармонично интегрировать профессиональную деятельность с другими аспектами жизни));

- трансформация функций HR-менеджмента (HR-служба не может больше «управлять карьерой» сотрудников в старом понимании, так как траектория стала индивидуальной и непредсказуемой; ее новая роль – создавать среду и предоставлять инструменты для самостоятельного управления карьерой (career self-management).

В свою очередь, перечисленные аспекты предполагают:

- развитие внутренних рынков труда, где сотрудники могут видеть и подавать заявки на проекты в разных подразделениях;

- внедрение систем управления производительностью, сфокусированных не на оценке прошлого, а на постановке целей развития и обратной связи;

- создание платформ для внутреннего нетворкинга и поиска менторов;

- смещение фокуса с планирования карьерных путей на консультирование по развитию компетенций, востребованных на рынке в целом.

Организации, которые смогут предложить такую экосистему для роста, получат преимущество в «войне за таланты», даже если сами таланты не планируют проводить в компании всю жизнь.

### **Философско-гуманистический анализ: вызовы для идентичности менеджера**

Переход к «карьерному портфелю» имеет не только организационные, но и глубокие личностные последствия, ставя под вопрос традиционные основы профессиональной идентичности и этики.

Постоянная смена ролей, проектов и контекстов несет в себе серьезные риски. В первую очередь, это касается профессиональной идентичности (размывание устойчивой профессиональной роли может приводить к кризисам идентичности). Всё чаще возникает синдром самозванца, поскольку в новых, быстро меняющихся условиях менеджер может постоянно чувствовать, что его компетенций недостаточно для новой роли, что он «не заслужил» свое положение. Особую актуальность получает проблема выгорания:

необходимость постоянной адаптации, саморекламы (продвижения личного бренда) и жизни в режиме многозадачности создает хронический стресс и ведет к эмоциональному истощению.

По-новому раскрывается вопрос управленческой этики: как строить доверие, поддерживать корпоративную культуру и обеспечивать мотивацию в проектных командах, которые формируются на короткий срок и затем распадаются? Традиционные механизмы, основанные на долгосрочных отношениях и общей истории, перестают работать. Это требует развития новых форм этики, основанных на быстром установлении доверительного общения и психологической безопасности, ясности целей и ожиданий с первого дня проекта, культуре немедленной и конструктивной обратной связи, ценностях сотрудничества и прозрачности, которые становятся важнее формальных регламентов.

Если традиционные маркеры успеха (должность, зарплата) размываются, что приходит им на смену? Современные менеджеры все чаще ориентируются на субъективные и гуманистические критерии: самореализация и личностный рост, влияние (возможность видеть реальные результаты своего труда и вносить позитивные изменения в компанию, отрасль или общество), баланс и возможность посвящать время семье, хобби, здоровью, автономия и свобода в принятии решений и выстраивании своего графика. Этот сдвиг свидетельствует о глубокой трансформации не только карьерных моделей, но и самих ценностей управленческого труда.

## **Заключение**

Проведенное исследование позволяет утверждать, что переход от «карьерной лестницы» к «карьерному портфелю» является не временным трендом, а системной трансформацией, вызванной объективными процессами в экономике и обществе. Этот переход представляет собой не хаос и не деградацию, а формирование новой, более сложной и многомерной экосистемы управленческого развития.

Традиционная линейная карьера уступает место нелинейным моделям («портфельной», «проектной», «беспредельной»), которые требуют от менеджера стратегического управления совокупностью компетенций, проектов и репутационного капитала. Экосистема развития сместилась от корпоративно-центричной к распределенной, где ключевую роль играют цифровые платформы, профессиональные сообщества и персональный бренд менеджера. Организации вынуждены пересматривать HR-практики, переходя от управления карьерой к созданию сред, поддерживающих карьерную агентность сотрудников и предлагающих им возможности для роста, гибкости и реализации значимых проектов.

Трансформация карьеры порождает серьезные вызовы для профессиональной идентичности менеджера, требуя развития психологической устойчивости, новой управленческой этики для временных коллективов и переопределения личных критериев успеха в сторону самореализации, влияния и баланса. Таким образом, успех в новой карьерной реальности определяется не столько умением подниматься по иерархической лестнице, сколько способностью быть архитектором собственной траектории, эффективно управлять своим «портфелем» и находить смысл в условиях постоянных изменений. Для организаций выигрышной стратегией становится не удержание талантов любой ценой, а создание такой привлекательной и развивающей среды, которая будет желанным элементом в «портфеле» лучших менеджеров.

### Список литературы

1. Ангел О.Ю. Психология карьеры: как эффективно расти по карьерной лестнице // Педагогика & Психология. Теория и практика. 2021. № 5(37). С. 67-70.
2. Белько И.В., Карабанова О.В. Исследование понятия «карьера» и особенностей управление карьерой // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2023. № 2(36). С. 107-118. DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.09.
3. Зорина Т.В. Зарубежные и отечественные подходы к исследованию психологического контракта // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2023. Т. 12, № 8-1. С. 88-96. DOI: 10.34670/AR.2023.96.40.008.
4. Asandem D. Career planning and development for human resource managers // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 5-1. Р. 64-68.
5. Мантуленко В.В. Цифровая трансформация рынка труда: ценности и компетенции // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 3(185). С. 63-71.
6. Пашко Т.Ю., Тышко Е.В. Конкурентоспособность новых поколений на современном рынке труда: экономический аспект // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 2(55). С. 162-169. DOI: 10.47598/2078-9025-2022-2-55-162-169.
7. Бочарова А.А. Развитие компетенций менеджера в эпоху искусственного интеллекта: требования, риски и перспективы // Финансовые рынки и банки. 2025. № 7. С. 397-403.
8. Дуракова И.Б., Митрофанова Е.А. Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 3. С. 63-73. DOI: 10.17308/econ.2023.3/11377.

9. Kartseva M.A., Florinskaya Y.F. New Emigrants and the Russian Labor Market: An Empirical Analysis. *Studies on Russian Economic Development* 36, P. 525-535. 2025. <https://doi.org/10.1134/S107570072570025X>.
10. Arthur M.B., Rousseau D.M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press. 1996.
11. Мантуленко В.В. Непрерывное образование: возможности и ограничения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2024. Т. 16, № 3. С. 39-51. DOI: 10.14529/ped240304.

## **FROM THE «CAREER LADDER» TO THE «CAREER PORTFOLIO»: TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT MODELS IN A NETWORKED ECONOMY**

**Mantulenko Valentina Vyacheslavovna**

PhD, Associate Professor of the Department of Pedagogy,  
Samara National Research University named after S.P. Korolev  
Samara, Russian Federation

**Abstract.** The article examines the transformation of traditional manager career models in the context of the formation of a network economy. The classic «career ladder» based on linear advancement within a single organization is giving way to nonlinear and hybrid trajectories combined by the concept of a «career portfolio». The purpose of the work is to analyze the genesis of new career forms (portfolio, project, unlimited career), to identify the structure of a new ecosystem of managerial development and to characterize the challenges for organizations and the professional identity of managers. The methodological basis was made up of a system analysis and a comparative method. The research results show that a modern managerial career requires an individual to strategically manage their portfolio of competencies, projects, and reputational capital. Organizations need to review HR practices in the direction of supporting the career agency of employees and creating environments for continuous development. In conclusion, it is argued that this transition is not chaos, but the formation of a new, more complex ecosystem that requires the development of meta-competencies and rethinking the criteria for career success.

**Key words:** managerial career, career portfolio, network economy, career trajectory, talent management, professional identity, continuous learning, HR management.

### **References**

1. Angel O.Y. Psychology of career: how to effectively grow up the career ladder // *Pedagogy & Psychology. Theory and practice*. 2021. № 5(37). P. 67-70.
2. Belko I.V., Karabanova O.V. Study of the concept of «career» and the features of career management // *Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economics*. 2023. № 2(36). P. 107-118. DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.09.
3. Zorina T.V. Foreign and domestic approaches to the study of psychological contract // *Psychology. Historical and critical reviews and modern research*. 2,023.Т. 12, № 8-1. P. 88-96. DOI: 10.34670/AR.2023.96.40.008.
4. Tandem D. Career planning and development for human resource managers // *Humanitarian Scientific Journal*. 2025. № 5-1. P. 64-68.

5. Mantulenko V.V. Digital transformation of the labor market: values and competencies // Bulletin of Samara State University of Economics. 2020. № 3(185). P. 63-71.
6. Pashko T.Yu., Tyshko E.V. Competitiveness of new generations in the modern labor market: an economic aspect // Bulletin of the BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2022. № 2(55). P. 162-169. DOI: 10.47598/2078-9025-2022-2-55-162-169.
7. Bocharova A.A. Development of manager competencies in the era of artificial intelligence: requirements, risks and prospects // Financial markets and banks. 2025. № 7. P. 397-403.
8. Durakova I.B., Mitrofanova E.A. New trends and new developments in labor market development // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2023. № 3. P. 63-73. DOI: 10.17308/econ.2023.3/11377.
9. Kartseva M.A., Florinskaya Y.F. New Emigrants and the Russian Labor Market: An Empirical Analysis. Studies on Russian Economic Development 36, P. 525-535. 2025. <https://doi.org/10.1134/S107570072570025X>.
10. Arthur M.B., Rousseau D.M. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: Oxford University Press. 1996.
11. Mantulenko V.V. Continuing education: opportunities and limitations // Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical sciences. 2024. Vol. 16, № 3. P. 39-51. DOI: 10.14529/ped240304.