

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 42–50.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 42–50.

Научная статья
УДК: 005.95:004.9
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5

Команда цифровой трансформации: некоторые особенности формирования

Виктор Иванович Корниенко — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (Москва, Россия). kornienko@ranepa.ru

Аннотация. В статье предложено понятие «команда цифровой трансформации». Показано, что для ее формирования требуются особые компетенции руководителя, который в условиях российской практики высокой вертикали власти должен быть реальным «цифровым лидером», способным мобилизовать команду на творчество, генерирование и внедрение инноваций, востребуемых цифровой экономикой. Обосновывается, что команды цифровой трансформации востребуют талантливых специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, позволяющими им реализовывать изменения, осуществлять инновационные преобразования. Показывается, что фундаментальной основой команд цифровой трансформации выступают сформированные ее участниками нормы взаимодействия, обеспечивающие широкую и открытую коммуникацию, обмен знаниями, нетоксичную культуру отношений.

Ключевые слова: команда цифровой трансформации, цифровой лидер, цифровые компетенции, нормы командного взаимодействия

Для цитирования: Корниенко В. И. Команда цифровой трансформации: некоторые особенности формирования. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:42–50.

JEL: M15, O30, O32

Original article

Digital Transformation Team: Some Features of Formation

Victor I. Kornienko — RANEPa (Moscow, Russia). kornienko@ranepa.ru

Abstract. The article proposes the concept of “digital transformation team”. It is shown that its formation requires special competencies of the leader, who in the conditions of the Russian practice of a high vertical of power should be a real “digital leader” capable of mobilizing the team for creativity, generation and implementation of innovations demanded by the digital economy. It is substantiated that digital transformation teams require talented specialists with digital competencies, allowing them to implement changes, carry out innovative transformations. It is shown that the fundamental basis of digital transformation teams is the norms of interaction formed by its members, which ensure broad and open communication, knowledge sharing, and a non-toxic culture of relations.

Key words: digital transformation team, digital leader, digital competencies, norms of team interaction.

For citation: Kornienko V. I. Digital Transformation Team: Some Features of Formation.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5. Vestnik MIRBIS. 2026; 3:42–50 (in Russ.).

JEL: M15, O30, O32

Введение

Исследователи командного подхода последнего десятилетия сосредоточили свое внимание на выявлении места и роли командного подхода в развитии и достижении успеха бизнес-структур в условиях цифровой экономики. Среди публикаций в данной области необходимо отметить труды М. В. Долгова [Долгов 2020], В. Н. Михеева [Михеев 2003], В. О. Танцюра, Н. А. Гущина, Е. А. Яковлевой [Танцюра 2024], Е. С. Яхонтовой [Яхонтова 2023], А. В. Гудиева, О. К. Минева,

1 © В. И. Корниенко, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 42–50.
2 © V. I. Kornienko, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 42–50

И. Б. Шебуракова¹, Е. А. Алямкиной с соавторами [Алямкина 2016], Р. А. Айбуевой, А. М. Айбуева [Айбуева 2025], О. Синякина [Синякин 2012].

Обзор литературы

Исследованиями в области цифровой трансформации, а также в официальных документах, определяющих цели, формы и механизмы цифровой трансформации и цифровой экономики, особое место уделяется командам.

Вот только несколько цитат на этот счет.

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» выделяет проект «Кадры для цифровой экономики», ключевой задачей которого выступает «Обучение специалистов, руководителей и команд по компетенциям цифровой экономики, включая компетенции управления, основанного на данных, и защиты интеллектуальной собственности, с фиксацией цифрового следа на единой платформе». Реализация проекта предполагает достижение ускорения технологического развития Российской Федерации, увеличения количества организаций, осуществляющих технологические инновации².

Петров С. В. «Фактически цифровые технологии открывают обширные перспективные возможности в сфере как управления компаниями в целом, так и непосредственно командами. Для современного специалиста важной компетенцией является способность работать с большими объемами информации, уметь в минимальное время ее обрабатывать и применять, извлекать максимальный результат, минимизируя риски» [Петров 2023].

Даже столь короткий экскурс позволяет выделить первый аспект, характеризующий команду цифровой трансформации как объединение людей, обладающих цифровыми навыками и обеспечивающих, в условиях цифровой экономики, проведение постоянных изменений и технологических инноваций в соответствии с быстро меня-

ющейся турбулентной средой.

Результаты исследования

Место и роль руководителя команд цифровой трансформации

Начнем с определения места и роли руководителя команды, как их видят авторы зарубежных публикаций.

Так, Лора Стэк (США) пишет: «Чтобы команда могла управлять собственной деятельностью, а отношения укреплялись, лидер должен отойти в сторонку. Цель этого подхода — усилить команду изнутри, без вмешательства лидера...» [Стэк 2018].

Джон Катценбах и Дуглас Смит (США) утверждают, что «Лидер редко является главным фактором, определяющим командную эффективность». И далее: «Чтобы помочь группе вырасти из потенциальной команды в настоящую, лидер должен частично отказаться от руководства и контроля — и взять на себя некоторые реальные риски» [Катценбах 2023].

В ярко написанной книге «Почувствуй аромат нового дня: Императив командной работы» Саймон Мак Рори (Великобритания) не столь категорично, как предыдущие авторы, но последовательно продвигает идею «самоуправляющихся и саморегулирующихся» команд [Мак Рори 2020].

Похожие и весьма хорошо проработанные идеи на счет высокой и даже определяющей успех команд роли самоуправления, «руководства самим собой» можно найти почти без исключения во всех многочисленных западных изданиях, раскрывающих механизм командообразования. Они действительно внушают уверенность в их применении, более того, могут быть использованы и в России, но, говоря мягко, с достаточно многочисленными оговорками.

Первая из таких оговорок может звучать следующим образом: «В России на первом месте в процессе построения и управления работой команды был и остается ее руководитель».

1 Особенности командного управления в России: результаты масштабного исследования. Часть 1. Наполненность дефиниций «команда», «командное управление», сдерживающие и поддерживающие факторы / А. В. Гудиев, М. В. Долгов, О. К. Минева, И. Б. Шебураков // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(9):1861–1882. DOI 10.18334/lim.12.9.123771. EDN YTUXW; то же: Часть 2. Лидер команды // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(10):2033–2046. DOI 10.18334/lim.12.10.123774. EDN CMKUCS; Часть 3. Состав команды и взаимодействие // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(10):2047–2070. DOI 10.18334/lim.12.10.123775. EDN YXOACY.

2 Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 N 9). Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс. (дата обращения 22.02.2026). Бесплатный доступ по расписанию на сайте.

Руководитель команды — это ее главный и основной архитектор и строитель. И это умозаключение — не ответ на цифровые технологии сегодняшнего дня, а историческая, многовековая приверженность и вера россиян в иерархическую модель управления. Указывая на данный факт, О. Самоварова отмечает, что «...русской культуре свойственно наибольшее по сравнению со всеми другими странами уважение к управленческой иерархии (чинопочитание), выраженная готовность к работе в структурированной централизованной системе с большой вертикалью управленческих звеньев, а также признание справедливым неравноправия людей и неравномерности распределения власти в этой системе» [Самоварова 2025]. В настоящее время данные особенности управления нашли отражение в понятии «дистанция власти», по состоянию которой Россия занимает безоговорочно лидирующее место в мире. Отсюда и поговорка «вот приедет барин, барин нас рассудит», пережив данное состояние, продолжает быть актуальной в целом ряде современных организаций, когда начальник единолично принимает решения, отдает распоряжения, контролирует, разрешает споры и устанавливает порядки в организации.

Не углубляясь в практику «дистанции власти», примем эту данность как факт, который подтверждается многочисленными исследованиями, ставящими авторитарную, бюрократическую практику управления в России на первое место.

Приверженность культуре иерархии и подчинения нашла отражение и в исследованиях автора по проблемам командообразования. Так, на вопрос «Что является важнейшим элементом эффективной работы команды?», более 60 % респондентов указали на авторитетность руководителя, в то время как самоорганизации и самоуправлению отдали предпочтение только 18 %. Близкие к данным результаты получены и исследованием, проведенным ВШГУ РАНХиГС, в котором отмечается, что только 23 % респондентов согласились с мнением о том, что команде требуется самостоятельность для её максимальной эффективности. Одновременно почти 43 % респондентов указали на то, что лидер команды — это носитель «компетенций, связанных с мотивацией и вовлечением: индивидуальным и команды в целом» [Гудиев 2025].

Таким образом, можно констатировать, что и в

современных командах цифровой трансформации ее руководитель продолжает занимать главное, определяющее место, несколько при этом, как мы увидим далее, не умаляя принципы демократии и необходимости самоуправления. Более того, главенствующая роль руководителя никоим образом не связана с отсутствием понимания у россиянина командной работы. Скорее наоборот. В нем исторически заложено умение работать командами, о чем ниже будет сказано подробнее.

Но факт остается фактом. Начальник, руководитель, шеф по своему иерархическому положению является в глазах русского человека авторитетом, то есть человеком, которому априори доверяют управлять собой, верят в его справедливость, профессионализм и в силу этого идут за ним. Данный факт вносит в многочисленные западные рекомендации, которые опираются на присущие западному же работнику высокую степень личной, индивидуальной самореализации, существенную коррективу. Ее суть состоит в сохранении на всех этапах деятельности команды ведущей роли ее руководителя. Данный тезис предполагает:

- во-первых, руководитель команды цифровой трансформации должен быть не просто профессионалом, а превосходить участников команды по ключевым знаниям и навыкам понимания дела. Отсутствие данных качеств станет непреодолимым барьером для командообразования;
- во-вторых, в командах цифровой трансформации он должен быть не только хорошим управленцем, но еще и «цифровым лидером», четкую характеристику которого дает Губанова А. Г.: «Это ведущий... член гибкой команды, обладающий цифровыми компетенциями, ... оказывающий в силу своего ведущего положения позитивное трансформирующее влияние на деятельность команды, развивающий культуру инноваций, осуществляющий управление изменениями, коллаборацию...» [Губанова 2023]. Следовательно, руководитель команды — это еще и обладатель таких цифровых компетенций, как: умение работать с различными программами, способность анализировать большие базы данных (СДО), использовать искусственный интеллект и т. д.;

- в-третьих, отечественный руководитель должен хорошо понимать, что команду из своих соотечественников возможно создать в подавляющих случаях под неординарную, высокую и даже амбициозную цель, которая могла бы стать духовно значимой для российского человека, что и представляет собой цифровая экономика. Тривиальные, обыденные и рутинные работы быстро утомляют россиянина, что и становится причиной размывания духа команды;
- в-четвертых, культура российской иерархии управления, в отличие от западной, сформировала не столько слепую исполнительность, сколько подчинение на основе веры россиянина в мудрость, справедливость, великодушие и доброту руководителя. Отсюда для отечественного руководителя команды цифровой трансформации постоянное демонстрация данных навыков, вызывающих у ее участников веру и доверие к своему шефу, обязательное условие, без которого фактически задача формирования команды становится нерешаемой. Представляется, что пренебрежение данным условием командообразования является сегодня основным препятствием, сдерживающим развитие команд в стране. Более того, сформировавшаяся в современных условиях «культура враждебного поведения руководства» ставит крест на любых попытках по ее созданию на данной основе;
- и наконец, в-пятых, обязательная подготовка руководителей по программам командообразования.

Таким образом, руководителю, поставившему перед собой задачу формирования команды, при сохранении веры россиянина в непогрешимость своего руководителя, следует существенным образом преобразовать и дополнить имеющуюся иерархию развитием коммуникации между всеми участниками команды, включая самого себя, находящегося на вершине управленческой пирамиды команды. К формам командной коммуникации можно отнести:

- создание руководителем в команде атмосферы открытости через проведение систематических собраний и дискуссий по

обсуждению стоящих задач и путей их решения;

- формирование в команде нормы, задающей внимательное отношение всех участников, включая самого себя, к предложениям по совершенствованию работы и новациям, их обсуждению и выработке механизмов внедрения;
- совместную оценку достигнутых результатов, поиск резервов повышения эффективности работы и т. д.;
- использование руководителем различных стилей управления как в целом к команде, так и к каждому ее участнику.

Таким образом, определение команды цифровой трансформации следует дополнить положением, определяющим место ее руководителя, сохраняющего собственное иерархическое положение, владеющего цифровыми компетенциями и способного на их основе обеспечивать мобилизацию потенциала команды на реализацию изменений, осуществление технологических инноваций в области оптимизации и автоматизации производства, повышение производительности труда.

Команда цифровой трансформации — это объединение талантов

Отмеченные выше цели, для которых создаются команды — инновационные преобразования в соответствии с требованиями цифровой экономики — предъявляют довольно жесткие условия к подбору ее участников.

Важнейшим среди них является высокий профессионализм. Данное условие предопределяет и само понимание команды цифровой трансформации — команды, которая функционирует в условиях постоянных технологических изменений, реализации инновационных проектов, высоких рисков. Отсюда весь состав команды без исключения должен представлять собой объединение высококвалифицированных специалистов. В связи с этим по большому счету сегодня формирование команды цифровой трансформации — это в первую очередь поиск, развитие и удержание талантливых работников.

В связи с такой постановкой вопроса данная проблема не столько является функцией руководителя команды, сколько практикой, которую должна демонстрировать компания в целом. Отсюда развитие командного подхода в организации

должно перейти от операционного к стратегическому управлению данным процессом, в центре которого разработка и реализация в целом организацией стратегии поиска, привлечения, развития, продвижения и удержания талантов.

Такая стратегия компании должна включать:

- поиск талантливых людей, способных принести в фирму наибольшую и новую ценность;
- организацию практик развития талантов в компании на основе повышения квалификации, обучения через преобразование явного знания в сложные совокупности инновационного знания, предоставление финансовых возможностей работникам для совершенствования востребуемых навыков в условиях цифровой экономики;
- создание условий для проявления творчества, активности в решении задач компании;
- предоставление возможности проведения экспериментов, участия в инновационных проектах в купе с нефинансовым стимулированием и признанием;
- формирование в организации практик для карьерного продвижения талантливых сотрудников, в том числе через предоставление им возможности создавать собственные команды цифровой трансформации, быть участниками межфункциональных перемещений;
- поощрение участия в творческих объединениях компании для обмена знаниями и идеями, включая возможность общения в цифровом формате с руководителями компании;
- содействие развитию таланта сотрудника, помощь ему в определении точек саморазвития, и таковым должно стать не традиционное наставничество, которое пропагандируется чуть ли не как панацея от всех бед, а трансформационное лидерство.

Сформированный таким образом пул талантливых работников и должен выступать базой для формирования команд цифровой трансформации. Только на этой основе команды, состоящие из талантливых, высокопрофессиональных участников, в состоянии обеспечить инновационные прорывы, формировать конкурентные преимущества компании. Это команды, которые могут

реализовать свой талант подобно командам И. Курчатова в атомном проекте, С. П. Королева в космическом проекте, разработчиков и реализаторов операции по освобождению Суджи «Труба». К слову, следует заметить в пику многочисленным рекомендациям по поводу развития наставничества в командах. В них нет места наставничеству в силу того, что они созданы из профессионалов высочайшего уровня. Там никто никого не учит, это не свойственно командам. Их преимущество в саморазвитии, самообучении на основе обмена знаниями, совместного генерирования идей, их анализе, выборе наиболее перспективных и коллективной же их реализации для достижения лучшего результата чем был вчера.

Таким образом, команда цифровой трансформации имеет еще одну отличительную особенность — это объединение высокопрофессиональных, талантливых людей, владеющих цифровыми технологиями в целях генерирования и реализации инновационных идей.

Команда цифровой трансформации — это добровольное и широкое взаимодействие на основе самостоятельно разработанных норм поведения

И, наконец, еще одним важнейшим аспектом формирования команд цифровой трансформации является выстраивание между ее участниками системы взаимодействия и партнерства, обеспечивающей совместную работу. Практика свидетельствует, что именно неумение людей найти между собой общий язык, отойти от собственного эгоизма, ориентации исключительно на личные, а не коллективные интересы, является основным препятствием, сдерживающим превращение рабочих групп в команды.

Все дело в том, что переход от рабочих групп, где каждый работает сам по себе, к командам является кардинальной трансформацией отношений взаимодействия между их участниками.

В рабочей группе система взаимодействия между работниками разрабатывается и устанавливается сверху, без учета мнений самих работников. Фактически механизм согласования действий навязывается группе извне. Делается это, разумеется, не из-за злого умысла, а для простоты понимания и выстраивания делового поведения участников группы. Причем в российской практике таким официальным, а точнее авторитарным, системам регулирования, разработанным

и заданным извне правилам, придается сравнительно большее значение, нежели всем прочим. В такой системе отношений каждый участник рабочей группы работает сам по себе под индивидуальные цели, подавляющее число решений принимается руководителем, ответственность также индивидуальна. Часто результат такого «взаимодействия» похож на то, как его отразил А. Райкин: «Что? Костюмчик плохо сидит! Это же не моя проблема. Я отвечаю за пуговицы, а к ним претензий нет!».

Трансформация же рабочих групп в команды связана в первую очередь с освоением участниками группы, потенциально стремящейся к командной работе, практики самостоятельной выработки норм совместной работы, позволяющих сформировать отношения взаимодействия, взаимозависимости и общей заинтересованности в решении командой стоящих задач.

Норма — это порядок поведения людей в группе, который сознательно вырабатывается самими ее участниками в процессе совместной работы с целью установления правил, регулирующих их поведение и отношения между собой.

Фактически это неформальные и неписанные правила или стандарты поведения, принятые и разделяемые участниками команды, определяющие их отношение к делу и к коллегам, формирующие не токсичный, благоприятный климат отношений.

Ключевым фактором формирования командных норм является участие всех участников группы в их принятии. В ходе групповых дискуссий участники группы должны найти ответы на такие, казалось бы, простые вопросы:

- как будут приниматься решения, касающиеся работы команды;
- как будет осуществлен контроль за деятельностью команды и каждым ее участником;
- что означает сотрудничество и взаимопомощь;
- что значит быть открытым, искренним человеком;
- на чем основывается доверие в команде;
- как будут разрешаться возникающие конфликты;

- что значит доброжелательность, и т. д.

Таких проблемных вопросов может быть множество, но все они должны быть обсуждены и по каждому должна быть выработана норма, выполнение которой является обязательным для каждого участника команды.

Фактически группа превращается в команду только тогда, когда в ней начинают работать собственные нормы, регулирующие взаимодействие ее участников.

Важная роль в формировании норм или институционального поля командной работы принадлежит ее руководителю. Именно с его подачи, особенно на начальном этапе, разъясняется место и роль норм для выхода на командную работу, снимаются конфликты при их обсуждении, выстраивается порядок достижения консенсуса, суть которого состоит не только в поиске лучшего из нескольких вариантов, но и, главное, в неукоснительном следовании принятым нормам. Руководитель наравне с каждым участником команды является их исполнителем, а также контролером следования нормам, и, в случае необходимости, инициатором их уточнения, совершенствования.

Исследования команд компаний и корпораций, работающих на рынке, позволяют выделить несколько наиболее часто встречающихся традиционных норм. В первую очередь к ним относятся следующие:

«* Каждый считает задачу, стоящую перед командой, приоритетной.

* Каждый стремится быть информирован наилучшим образом.

* Каждый используется на рабочем месте оптимально, в соответствии с его ключевой ролью/ролями, обучается и контролируется.

* Каждый принимает участие в планерках, собраниях и дискуссиях.

* Каждый чувствует личную ответственность за работу команды.

* Каждый открыт, откровенен и честен.

Команда не принимает никаких отговорок»¹.

Следует отметить, что как по количеству, так и по содержанию нормы для каждой конкретной команды могут быть собственные, характерные исключительно для нее.

1 См. Корниенко, В. И. Командообразование в государственном управлении // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России : Ежегодный международный сборник научных статей / Под общей редакцией Л. В. Фотиной. Москва : МАКС Пресс, 2020. С. 156-176. EDN CHMIFO.

Более того, «команды цифровой трансформации» формируют и новые нормы, ориентирующие своих участников на:

- проявление инициативы в постоянном поиске путей модернизации технологий, внедрении инноваций;
- владение в совершенстве цифровыми технологиями, умение их применять в условиях цифровой трансформации;
- демонстрацию лидерства в сфере своих ролевых предпочтений, обеспечивая на их основе содействие команде в инновационных преобразованиях;
- широкую коммуникацию, постоянный обмен знаниями, совместный поиск и генерирование идей в области совершенствования деятельности команды;
- овладение навыками эмоционального интеллекта, выстраивания нетоксичных деловых отношений, развитие открытой коммуникации, доверия и сотрудничества и т. д.

Подчеркнем, именно самостоятельно выработанные командой нормы обеспечивают взаимодействие, взламывают в ней формальные, иерархические структуры, превращая команду в многочисленные пересечения сетевых контактов в целях достижения как задач, стоящих перед командой, так и личных интересов участников. Данные нормы не могут быть установлены приказами или распоряжениями сверху. Они принимаются как образцы для поведения лично каждым участником команды и довольно часто носят неформальный характер¹.

Таким образом, к определению команды цифровой трансформации следует добавить, что порядок отношений в ней формируется исключительно на основе самостоятельно выработанных ее участниками норм взаимодействия, регулирующих обмен знаниями и опытом, совместную выработку инновационных идей в целях совершенствования собственной деятельности. Отдельно следует отметить, что сформированные командой нормы, или ее институциональное поле, — это не что-то чуждое или абсолютно новое для российского человека. Это, скорее, проблема Запада с его историческим индивидуализмом, который и пытаются преодолеть авторы многочисленных зарубежных публикаций в рамках пропаганды командной деятельности.

Многовековая же история России показывает, что освоение ее огромных территорий, постоянное нахождение в состоянии необходимости защищать себя от враждующих соседей, сложные и суровые природно-климатические условия способствовали тому, что далеким нашим предкам приходилось «держаться друг за друга, сообща работать, обороняться и жить», то есть опираться на то, что до недавнего времени мы называли коллективизмом. Сегодня надо признать, что многовековой общинный образ жизни, массовое развитие артельного труда, кооперации веками формировали у россиянина умения жить и работать в коллективе, строить деловые отношения взаимопомощи, взаимовыручки, бескорыстного содействия, при которых выигрывали бы все участники. То есть то, что и является основой командной работы. Но объективности ради следует признать, что продвижение в российское общество капиталистических начал, в основе которых эгоцентризм, приверженность личным материальным благам и ценностям, навязываемым западной идеологией и культурой, ведет к размыванию отечественных традиционных культурно-нравственных ценностей, являющихся нашими духовным скрепами, одной из которых и есть умение работать сообща. Но станем ли мы под их воздействием немцами, англичанами или американцами? Думаю, вопрос риторический. Отсюда вытекает и особое место команд в современной истории России. Представляется, что сегодня выигрывает тот, кто опирается не на западные индивидуалистические принципы, а находит способ извлечь эффективность, творчество и новаторство из коллективных, командных отношений. Такой подход может стать не только способом решения экономических и материальных проблем в капиталистическом мире, но и, главное, местом сохранения и укрепления традиционных отечественных культурно-нравственных ценностей, в центре которых связь с коллективностью, востребованность личности, ее таланта, творчества и самобытности.

Для успешного освоения командного подхода у России, в отличие от западного мира, есть важный ресурс — генетический культурный код коллективности, который надо использовать с максимальной отдачей при формировании команд цифровой трансформации.

1 См. Корниенко, В. И. Команды заинтересованных сторон // Горизонты экономики. 2023; 6:139-145. EDN XPRGBA.

Заключение

В статье предложено авторское определение термина «команда цифровой трансформации»: это объединение талантливых, высокопрофессиональных людей, обладающих цифровыми навыками, возглавляемое авторитетным «цифровым лидером», взаимодействующих на основе самостоятельно выработанных норм поведения, обеспечивающих вовлеченность участников команды в генерирование инновационных идей, достижение стратегических задач компании в проведении на их основе постоянных изменений, осуществление технологических новаций в области оптимизации и автоматизации производства, повышения производительности труда.

Бизнес-структурам необходимо разработать стратегию формирования командной деятельности, центральными элементами которой должны стать корпоративные программы подготовки лидеров команд, поддержки и продвижения талантливых сотрудников, включение их в процессы поиска и реализации инновационных идей в целях достижения стратегических задач компании в условиях цифровой трансформации.

Список источников

- Айбуева, Р. А. М. Модели и методы проектирования эффективных команд в современных организациях / Р. А. М. Айбуева, А. М. Айбуев // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025; 13(4):9–14. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.002. EDN ASTLMF.
- Алямкина, Е. А. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией / Е. А. Алямкина, И. Н. Красильникова, М. Н. Красильникова // Современные проблемы науки и образования. 2016; 3:336. EDN WXJEPB.
- Губанова, А. В. Характеристика направления цифрового лидерства для эффективного управления организационными изменениями в цифровой экономике // Лидерство и менеджмент = Leadership and Management. 2023; 10(2):487–503. DOI 10.18334/lim.10.2.117565. EDN PKSGXK.
- Долгов, М. В. Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду // Личность: ресурсы и потенциал. 2020; 2:34–44. EDN QIDLEY.
- Катценбах, Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит ; перевод с англ. Москва : Альпина PRO, 2023. 376 с. ISBN: 978-5-9614-1509-4.
- Стэк, Л. Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности / Лора Стэк ; перевод с англ. Н. Брагиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с. ISBN: 978-5-00117-454-7.
- Мак Рори, С. Почувствуй аромат нового дня: Императив командной работы / Саймон Мак Рори; перевод с англ. С. Марченко). Москва: Олимп-Бизнес, 2020. 316 стр. ISBN: 978-5-9693-0397-3.
- Михеев, В. Н. Современная Команда менеджмента проекта. 18 с. 05.03.2003 Текст : электронный. URL: [https://dl.libcats.org/genesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/as/\[Miheev_V.\]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe\(libcats.org\).pdf](https://dl.libcats.org/genesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/as/[Miheev_V.]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe(libcats.org).pdf) (дата обращения 22.02.2026).
- Петров, С. В. Основные особенности командообразования на различных этапах // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023; 2:214–216. DOI 10.23672/SAE.2023.51.60.001. EDN WUWUDC.
- Самоварова, О. Время управлять по-русски. Книга первая. Книга 1. Русский код управления. Москва : Феникс, 2023. 380 с. ISBN: 978-5-6045240-0.
- Синякин, О. Dream team. Как создать команду мечты / О. Синякин, В. Герасичев. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 208 с. ISBN: 9785000575680, 978-5-91657-481-4.
- Танцюра, В. О. Психология руководителя: как понимание человеческого поведения помогает в управлении командой и принятии решений / В. О. Танцюра, Н. А. Гунин, Е. А. Яковлева // Креативная экономика. 2024; 18(6):1431–1448. DOI 10.18334/ce.18.6.121075. EDN NJWKEN.

References

- Aibueva, R. A. M. Modeli i metody proyektirovaniya effektivnykh komand v sovremennykh organizatsiyakh [Models and methods for designing effective teams in modern organizations]. By R. A. M. Aibueva, A. M. Aibuev. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2025; 13(4):9–14. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.002. EDN ASTLMF (in Russ.).
- Alyamkina, E. A. Upravlencheskaya komanda kak usloviye effektivnogo upravleniya obrazovatel'noy organizatsiyey [Management team as a condition for effective management of an educational organization]. By E. A. Alyamkina, I. N. Krasilnikova, M. N. Krasilnikova. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 2016; 3:336. EDN WXJEPB (in Russ.).

- Gubanova, A. V. Kharakteristika napravleniya tsifrovogo liderstva dlya effektivnogo upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami v tsifrovoy ekonomike [Characteristics of the direction of digital leadership for effective management of organizational changes in the digital economy]. *Leadership and Management*. 2023; 10(2):487–503. DOI 10.18334/lim.10.2.117565. EDN PKSGXK (in Russ.).
- Dolgov, M. V. Model' formirovaniya i razvitiya komandy 5F i stsennariy transformatsii gruppy v komandu [The 5F Model of Team Formation and Development and Scenarios for Transforming a Group into a Team]. *Lichnost': resursy i potentsial*. 2020; 2:34–44. EDN QIDLEY (in Russ.).
- Katzenbach, D. *Komandnyy podkhod. Sozdaniye vysokoeffektivnoy organizatsii* [Team Approach. Creating a Highly Effective Organization]. By D. Katzenbach, D. Smith ; translated from English. Moscow : Alpina PRO Publ., 2023. 376 p. ISBN: 978-5-9614-1509-4 (in Russ.).
- Stack, L. *Vmeste bystreye. 12 printsipov komandnoy effektivnosti* [Faster Together. 12 Principles of Team Effectiveness]. By Lora Stack ; translated from English by N. Bragina. Moscow : Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2018. 272 p. ISBN: 978-5-00117-454-7 (in Russ.).
- McRory, S. *Pochuvstvuy aromat novogo dnya: Imperativ komandnoy raboty* [Smell the New Day: The Teamwork Imperative]. By Simon MacRory; translated from English by S. Marchenko. Moscow : Olimp-Business Publ., 2020. 316 pp. ISBN: 978-5-9693-0397-3 (in Russ.).
- Mikheev, V. N. *Sovremennaya Komanda menedzhmenta proyekta* [The Modern Project Management Team]. 18 p. 05.03. 2003. Online text. Available at [https://dl.libcats.org/gesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/as/\[Miheev_V.\]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe\(libcats.org\).pdf](https://dl.libcats.org/gesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/as/[Miheev_V.]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe(libcats.org).pdf) (accessed 02/22/2026) (in Russ.).
- Petrov, S. V. Osnovnyye osobennosti komandobrazovaniya na razlichnykh etapakh [Main Features of Team Building at Different Stages]. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2023; 2:214–216. DOI 10.23672/SAE.2023.51.60.001. EDN WUWUDC (in Russ.).
- Samovarova, O. *Vremya upravlyat' po-russki. Kniga 1. Russkiy kod upravleniya* [Time to Manage in Russian. Book 1. Russian Management Code]. Moscow : Phoenix Publ., 2023. 380 p. ISBN: 978-5-6045240-0 (in Russ.).
- Sinyakin, O. *Dream team. Kak sozdat' komandu mechty* [Dream team. How to create a dream team]. By O. Sinyakin, V. Gerasichev. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015. 208 p. ISBN: 9785000575680, 978-5-91657-481-4 (in Russ.).
- Tantsyura, V. O. Psikhologiya rukovoditelya: kak ponimaniye chelovecheskogo povedeniya pomogayet v upravlenii komandoy i prinyatii resheniy [Psychology of a leader: how understanding human behavior helps in managing a team and making decisions]. By V. O. Tantsyura, N. A. Gunin, E. A. Yakovleva. *Creative Economy*. 2024; 18(6):1431–1448. DOI 10.18334/ce.18.6.121075. EDN NJWKEN (in Russ.).

Информация об авторе:

Корниенко Виктор Иванович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 9602-6604, AuthorID: 351341, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИИН 7729050901.

Information about the author:

Kornienko Victor I. — Doctor of Economics, Professor, SPIN code: 9602-6604, AuthorID: 351341, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospect, Moscow, 119571, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.05.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 05/16/2026; approved after reviewing 06/02/2026; accepted for publication 09/25/2026.