

# ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

## DIGITAL TECHNOLOGIES IN BUILDING AN EFFECTIVE TEAM

ПОЛУЧЕНО 13.07.2025 ОДОБРЕНО 16.07.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025 УДК 331.5 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-40-46



**ТОКАРЕВА Ю.А.**

*Д-р психол. наук, доцент, заведующая кафедрой социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**TOKAREVA Y.A.**

*Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** ulia.tokareva@yandex.ru



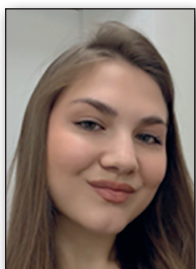
**НИДЕРГАУС Е.О.**

*Канд. социол. наук, доцент кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**NIEDERGAUS E.O.**

*Candidate of Social Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** e.o.nidergaus@urfu.ru



**САФЬЯНОВА А.Д.**

*Студентка кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**SAFYANOVA A.D.**

*Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** himpromRussia@yandex.ru

### Аннотация

Тема исследования обусловлена активным развитием цифровых технологий в организациях. Данное направление реализации функции управления персоналом обладает множеством плюсов, среди которых удобство организации и экономическая выгодность процесса формирования команды. Однако важно с научной точки зрения рассмотреть процесс эффективности, выделить особенности на каждом из четырех этапов работы специалиста. Предметом исследования является процесс командообразования руководящего состава организации как тренда стратегического управления в условиях цифровизации. Теоретический анализ существующего опыта показал фрагментарность научных результатов и опыта использования цифровых технологий в командообразовании. Авторы делают акцент на проблеме определения ключевых параметров эффективности цифровизации в командообразовании и влияние цифровых инструментов на управление человеческими ресурсами. Практическая значимость исследования заключается в представлении качественного анализа процесса формирования команды и разработке рекомендаций для специалистов управления персоналом по эффективному использованию цифровых технологий в командообразовании руководящего состава предприятия. Полученные данные лежат в основе построения процессов оптимизации и сокращения разного рода издержек на развитие персонала, создает основу для достижения стратегических целей организации и повышению её конкурентоспособности на рынке.

**Ключевые слова:** цифровизация, командообразование, сплочение персонала, технологии управления, управление персоналом.

### Abstract

The topic of research is conditioned by the active development of digital technologies in organizations, this direction of implementation of the function of personnel management has many pluses, among which the convenience of organization and economic profitability of the process of team formation. However, it is important from a scientific point of view to consider the process of effectiveness, to highlight the features at each of the four stages of the work of the specialist. The subject of the study is the process of team building of the organization's management staff as a trend of strategic management in the conditions of digitalization. Theoretical analysis of existing experience has shown the fragmentation of scientific results and experience in the use of digital technologies in team building. The authors focus on the problem of determining the key parameters of the effectiveness of digitalization in team building and the impact of digital tools on human resource management. The practical significance of the study lies in the presentation of a qualitative analysis of the team building process and the development of recommendations for human resource management specialists on the effective use of digital technologies in team building of the management staff of the enterprise. The obtained data are the basis for building processes of optimization and reduction of various kinds of costs of personnel development, creates the basis for achieving the strategic goals of the organization and increasing its competitiveness in the market.

**Keywords:** digitalization, team building, staff cohesion, management technologies, personnel management.

## АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ПРОБЛЕМАТИКИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В современном мире цифровых технологий, когда высокие стандарты эффективности и профессионализма сочетаются с оптимизацией процессов, проблема формирования эффективных управленческих команд занимает специальное место. На сегодняшний день задача использования цифровых инструментов в командообразовании представляет собой эффективный инструмент модели корпоративного менеджмента, который обеспечивает полноценное развитие специалистов и является результативным средством для развития управленческого состава [8]. Важность согласованной работы в условиях технологизации управленческих процессов, ростом тенденции глобализации, на фоне специальной военной операции и кадрового дефицита внесли значительные изменения в практическую деятельность, связанную с командообразованием. Вне зависимости от сферы деятельности и численности управленческого звена современные компании все чаще используют цифровые методы и платформы полезные в процессе командообразования [6]. Наибольшую актуальность для исследования представляет вопрос создания управленческой команды при помощи современных инструментов цифровизации, в особенности ограничения, связанные с влиянием цифровых инструментов и сервисов на процесс формирования и сплочения управленческой команды.

Цель нашей работы состоит в том, чтобы исследовать процесс командообразования в управленческой команде с использованием цифровых технологий и предложить рекомендации для специалиста управления персоналом, способствующие эффективному использованию цифровых технологий в командообразовании.

Задачи исследования:

- проанализировать существующие методы командообразования, и оценить возможность использования цифровых технологий в формировании управленческой команды;
- провести исследование, направленное на измерение готовности управленческого состава к использованию цифровых инструментов командообразования;
- разработать и апробировать программу командообразования с использованием цифровых технологий в управленческой команде.

Новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке основных рекомендаций по внедрению цифровых технологий командообразования управленческого состава предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для управления персоналом по эффективному использованию цифровых технологий в командообразовании, что способствует достижению стратегических целей организации и повышению её конкурентоспособности на рынке.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ЦИФРОВИЗАЦИИ МИКРООБУЧЕНИЯ

Методологической основой исследования являются концепции и теории управления персоналом, а также принципы командообразования, проверенные временем и признанные научным сообществом. В частности, были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, исследовавших вопросы командной работы, эффективного взаимодей-

ствия сотрудников и оптимизации трудовых процессов. Среди них можно выделить С.Г. Асланян, А.А. Бабичева, М. Белбина, Дж. Брунера, Л.Ю. Блохину, Е.В. Виноградову, А.В. Глазкову, И.В. Седых и других. В качестве методов исследования применялись теоретический анализ, синтез, моделирование, а также эмпирические методы: анкетирование сотрудников Центра, анализ документов и результатов работы команды. Мнения независимых экспертов: эксперта по управлению персоналом, бизнес-аналитика, HR-эксперта [5].

Методы исследования включают анализ научной литературы, психодиагностики, опроса руководящего состава предприятия и практического опыта.

После кадрового дефицита многие компании на себе ощутили важность оптимизации процессов взаимодействия и мотивации сотрудников. Особой категорией, требующей специального подхода, является руководящий состав, временная организация и режим работы которого носят плотный и полифункциональный характер [2].

На сегодняшний день в качестве основных цифровых платформ, активно используемых в обучении, можно назвать следующие: *micro-learning* — технологии достижения цели маленькими шагами; электронное обучение (*e-learning*), мобильное обучение (*m-learning*), обозначаемое также как «обучение «на ходу»» (*learning-on-the-go*) и как «принеси свое собственное устройство» (*bring-your-own-device*) [3].

Важно заметить сходство процесса командообразования с такими вариантами цифрового обучения, как микрообучение (*bite-sized learning*), нанообучение (*nano-learning*), обучение по подписке, абонементное обучение (*subscription learning*), капсульное обучение (*capsule learning*), обучающая «крупница» (*learning nugget*), обучение «на ходу» (*learning-on-the-go*) [10].

С целью обнаружения возможностей использования цифровых технологий рассмотрим процесс командообразования.

А.А. Халина определяет команду как объединение людей, характеризующихся значительной степенью взаимозависимости и выраженной направленностью на реализацию поставленных задач. По ее мнению, участники не просто разделяют общую цель, но и осознают, что ее достижение осуществимо исключительно через совместные усилия [3].

И. Адизес [1] фокусируется на концепции взаимодополняющей команды. Он описывает ее как немногочисленный коллектив, члены которого обладают схожим уровнем компетенций, но разнообразными стилями работы и подходами. Автор подчеркивает, что такой формат представляет собой качественный, а не количественный подход к управлению.

П.В. Филиндаш [3] рассматривает команду как оптимальную форму коллективного взаимодействия, выделяя ее ключевые атрибуты:

- конгруэнтность и интериоризация целевых ориентиров, ценностных детерминант и нормативных рамок деятельности;
- социогрупповая когерентность и адаптивность поведенческих паттернов участников коллектива во взаимодействии;
- функционирование полимодальной коммуникационной системы с высокой степенью лабильности;
- полифункциональная и динамически изменяемая ролевая архитектура;
- оптимизированный механизм саморегуляции деятельности с эластичным распределением зон ответственности;
- сформированность не только узкопрофессиональных, но и кросс-функциональных компетенций, включая управленческий компонент;

- акцентуация индивидуально-личностной специфики участников с учетом их персональных характеристик и потребностей.

Исследователи Салас, Берд и Таненбаум [2] выделяют в качестве ключевого признака команды её ограниченную численность (в пределах 5–9 участников), интегрированную общими целевыми установками и ценностными ориентирами. Участники такой группы демонстрируют *adherence* (приверженность) установленным нормам совместной деятельности, а также выраженную идентификацию с коллективом и его членами. Важнейшими характеристиками выступают комплементарность профессиональных навыков, полифункциональность ролевого распределения и высокая степень *accountability* (персональной ответственности) за достижение целевых показателей. Согласно позиции Армстронга [4], команда представляет собой сплоченную группу, обладающую синергетическим сочетанием компетенций, обеспечивающих эффективное решение поставленных задач. Критическим аспектом функционирования подобного коллектива является *commitment* (вовлеченность) в процесс непрерывного повышения продуктивности и оптимизации результатов деятельности. Альтернативный концепт (Катценбах, Смит) определяет команду как ограниченную группу (3–10 человек), наделенную полномочиями по созданию определенного продукта или решения. В рамках данной модели реализуется четкое распределение функциональных обязанностей при сохранении коллективной ответственности за достижение стратегических ориентиров.

Учитывая полисемию (многозначность) существующих дефиниций, целесообразно предложить уточненную интерпретацию термина. Управленческая команда в предлагаемом понимании репрезентирует высшую стадию развития группы, консолидированной единой миссией и операционными задачами. Её участники реализуют синергетическое взаимодействие, комбинируя индивидуальные когнитивные ресурсы и профессиональные *expertise* (экспертные знания) для максимизации эффективности совместной деятельности. Теоретический анализ позволил выявить ключевые особенности применения цифровых методов в командообразовании.

1. Преодоление пространственно-временных барьеров: участники могут быть географически распределены и работать в разное время.
2. Трансформация коммуникации: возникает специфический уровень обмена информацией, опирающийся на символы, знаки и метафоры.
3. Акцент на самоорганизацию и обучение: деятельность в условиях виртуального взаимодействия предъявляет повышенные требования к уровню автономности участников, включая способность к саморегуляции, автономному освоению новых компетенций и оперативной обработке информационных потоков. Данная специфика детерминирована увеличением временного лага в процессе принятия управленческих решений, а также наличием асинхронности в процедурах согласования. В подобном контексте продуктивность коллективной работы коррелирует с развитостью навыков самоуправления у отдельных членов команды.

Следует подчеркнуть, что формирование команд в цифровой среде требует кардинального переосмысления традиционных подходов к распределению ролей:

- в классических организационных структурах межличностные коммуникации основываются на комплексном сочетании профессиональных компетенций, индивидуально-личностных характеристик и социальных связей;

- в дистанционном формате наблюдается редукция эмоционального интеллекта во взаимодействиях, что способствует инструментализации восприятия коллег как функциональных элементов системы. Данная тенденция детерминирует переход к узкопрофессиональным критериям при определении ролевого функционала.

Указанный подход обладает амбивалентностью:

- позитивный аспект проявляется в повышении операционной эффективности за счет объективизации оценки производительности;
- негативный эффект заключается в потенциальной утрате понимания истинной мотивационной направленности сотрудников;
- технологический фактор как катализатор трансформации. Цифровые платформы координации обеспечивают:
- оптимизацию документооборота;
- ускорение информационного обмена;
- повышение прозрачности коммуникационных процессов. Средства аналитической визуализации способствуют:
- структурированию сложных данных;
- формированию когнитивных паттернов восприятия информации;
- принятию обоснованных управленческих решений.

Когнитивные технологии (искусственный интеллект, нейросетевые алгоритмы) реализуют:

- автоматизацию регламентированных операций;
- интеллектуальный анализ рабочих процессов;
- динамическую оптимизацию ресурсного распределения. Таксономия виртуальных команд базируется на поликритериальной модели, интегрирующей:
- параметры групповой динамики;
- спецификацию целевых ориентиров;
- генезис командообразования;
- степень технологической оснащенности.

Данный подход позволяет осуществлять дифференцированное проектирование организационных структур в соответствии с операционными требованиями цифровой среды.

Преимущества цифрового командообразования (которые также будут отражены в табл. 1) значимы для организаций:

- понимание этих преимуществ позволяет осознать потенциал и выгоды от внедрения цифровых инструментов;
- это способствует обоснованному выбору технологий и платформ для работы;
- позволяет более четко прогнозировать результаты от использования цифровых решений;
- знание преимуществ является важным фактором для привлечения талантливых специалистов, стремящихся работать в современных инновационных средах.

Таблица 1

Преимущества команды, сформированной цифровыми методами

№	Преимущество	Описание
1	Удобство/гибкость	Высокий уровень организационной гибкости позволяет участникам коллектива: оперативно реагировать на экзогенные изменения внешней среды; эффективно адаптироваться к эндогенным трансформациям внутри организации; гибко реконфигурировать внутренние процессы в соответствии с актуальными требованиями
2	Снижение издержек	Существенное сокращение операционных издержек: отсутствие необходимости аренды/содержания офисных площадей; минимизация расходов на коммунальные услуги (электроснабжение, водоснабжение); снижение затрат на эксплуатацию рабочих помещений

Окончание табл. 1

№	Преимущество	Описание
3	«Цифровой след» работы команды	Функционал цифровых платформ включает: автоматизированную фиксацию параметров рабочих сессий; систематизированное хранение метаданных совещаний; формирование структурированного архива коммуникаций; обеспечение перманентного доступа к историческим данным; возможность ретроспективного анализа принятых решений; автоматическая генерация протоколов; интеллектуальный поиск по архивам встреч
4	Повышение мотивации сотрудников	Исключение непродуктивных временных затрат на физическое перемещение; минимизация организационных пауз, характерных для офлайн-взаимодействий; возможность создания персонализированного рабочего пространства; формирование индивидуально-оптимальной звуковой и визуальной среды; снижение когнитивной нагрузки от внешних раздражителей; усиление фокуса внимания на профессиональных задачах; минимизация эффекта контекстного переключения; повышение глубины погружения в рабочий процесс; снижение стрессогенных факторов офисной среды; оптимизация психоэмоционального состояния; повышение субъективного благополучия сотрудников
5	Улучшение и ускорение бизнес-процессов	Создание синергетического эффекта от компетентностного взаимодействия; повышение уровня экспертизы в решении профессиональных задач; активизация профессионального потенциала сотрудников; формирование устойчивой вовлеченности в рабочие процессы; развитие корпоративной лояльности
6	Использование различных инновационных технологий в работе	Команда подразумевает за собой использование новейших технологий для эффективной работы
7	Расширение возможности выбора кандидата /нивелирование языкового барьера	Стирание территориальных границ способствует повышению качества входящего персонала
8	Расширение знаний и навыков каждого из члена команды	Разнообразие сослуживцев способствует обмену опытом и культурному обогащению

Помимо достоинств, формирование команды цифровыми методами сопряжено и с определенными рисками. Анализ этих рисков критически важен для организации, поскольку позволяет:

- 1) осознать потенциальные вызовы: выявить скрытые угрозы и проблемы, которые могут возникнуть при внедрении и эксплуатации цифровых инструментов командной работы;
- 2) обеспечить обоснованность решений: способствует принятию взвешенных управленческих решений и разработке превентивных мер по снижению вероятности реализации рисков или минимизации их последствий;
- 3) определить требования к компетенциям: помогает компании четче сформулировать, какие специфические навыки, знания и личностные качества необходимы сотрудникам для эффективной и безопасной работы в цифровой среде;

- 4) укрепить защиту информации: позволяет определить и внедрить адекватные протоколы информационной безопасности и меры по защите конфиденциальных данных организации, особенно актуальные при удаленном взаимодействии;
- 5) привлечь целевых специалистов: знание ключевых рисков помогает компании в поиске и привлечении именно тех специалистов, которые обладают экспертизой в области управления цифровыми рисками и могут предложить эффективные решения и технологии для их нивелирования.

Перечисленные риски, характерные для команд, сформированных с применением цифровых методов, систематизированы в табл. 2

Таблица 2

Риски виртуальных рабочих групп

№	Риск	Описание
1	Сложности коммуникации	Отсутствие личного общения негативно сказывается на понимании сообщений, поскольку отсутствует эмоциональная окраска и привязанность
2	Отсутствие социальной фасилитации	Индивидуальная ответственность при групповой виртуальной работе над проектом способна привести к срыву сроков закрытия задач из-за неумения распределять задачи и коммуницировать внутри команды. Отсутствует чувство «плеча»
3	Вопрос к контролю	Принятие и оценка качества выполнения работы происходит по результатам деятельности команды, что снижает персональную ответственность и усложняет оценку вклада и коэффициента участия каждого члена команды
4	Проблема языкового, межкультурного барьера	Культурные различия и разные политические взгляды усложняют процесс взаимодействия
5	Проблема эмпатии и «командного духа»	Отсутствие личных контактов снижает вовлеченность команды
6	Трансформация стиля лидерства	Возникает вопрос делегирования. Лидеры не должны руководить своей командой, а научиться доверять ей и умело найти баланс
7	Проблема организации работы	Возможная разница часовых поясов участников команды может усложнять организацию работы

Таким образом, с наступлением эпохи Индустрии 5.0 классическая модель команды претерпела значительную трансформацию. Это привело к формированию принципиально нового типа коллектива — команды, созданной на основе цифровых методологий. Ее ключевыми характеристиками являются:

- 1) географическая рассредоточенность: участники объединены цифровой средой, а не физическим местом;
- 2) интеграция передовых технологий: активное использование современных технологий ИИ и обработки больших данных;
- 3) децентрализованное лидерство: отсутствие постоянного лидера, поскольку происходит постоянная смена задач и состава команды;
- 4) синергия интеллектуальных ресурсов. Формирование синергетической компетентностной матрицы, обеспечивающей кумулятивный эффект в повышении командной продуктивности.



## ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ И МЕТОДИК ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании, направленном на формирование управленческой команды с использованием цифровых инструментов, приняли участие 10 руководителей крупного предприятия Свердловской области.

Методы и методики исследования включали: беседу, психодиагностику с использованием методик К.Э. Шихора и теста Белбина. Методика К.Э. Шихора позволяет оценить общий уровень интеграции и взаимопонимания в коллективе, а тест Белбина дает возможность углубленно проанализировать роли участников в группе и их влияние на общую эффективность работы.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОМАНДОБРАЗОВАНИЯ

### Инструменты цифровой поддержки командной работы

Для реализации цифровых методов в командной работе были подобраны следующие инструменты.

*Slack* выступает в качестве основного решения. Этот многофункциональный корпоративный мессенджер объединяет в себе функции обмена сообщениями, проведения видеоконференций и создания проектных групп. Ключевым фактором выбора данной платформы стала ее способность гарантировать высокий уровень защиты конфиденциальных данных.

Учитывая, что управленческая деятельность базируется на взаимодействии руководителей и коллективном принятии решений, *Slack* обладает неоспоримым преимуществом: обширным набором возможных интеграций. Это напрямую обусловило выбор следующей платформы — *Trello*.

Суть интеграции заключается в наличии у каждой программы специального интерфейса, позволяющего приложениям эффективно взаимодействовать и расширять функционал друг друга. В данном контексте интеграция автоматизирует и значительно ускоряет обмен данными между системами.

Стоит подчеркнуть важный аспект: участники команды имели постоянную возможность коммуницировать между собой через мобильное приложение *Slack*.

*Trello* представляет собой онлайн-инструмент для управления рабочими процессами и контроля статуса выполнения задач. В нем предусмотрена функция назначения ответственных исполнителей. Будучи цифровым решением для организации командной работы, *Trello* оптимизирует получение информации о загрузке участников и способствует оперативному распределению задач.

Для ситуаций, требующих поиска нестандартных решений с обязательным учетом мнения каждого участника, применяется визуальная платформа для совместной работы — *Miro*. *Miro* выполняет роль виртуальной переговорной площадки, где команда может эффективно обмениваться идеями, знаниями и проводить коллективные мозговые штурмы.

Комбинированное использование указанных платформ создает условия для слаженного функционирования команды и поддерживает согласованность действий ее участников, независимо от их географической удаленности друг от друга.

## ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ В ЦИФРОВОЙ КОМАНДЕ

Формирование эффективных коммуникационных каналов внутри команды представляет собой критически важный

элемент для достижения успеха. Отсутствие территориальных барьеров коммуникации у участников группы благоприятно сказывается на процессе координации и повышает общую производительность.

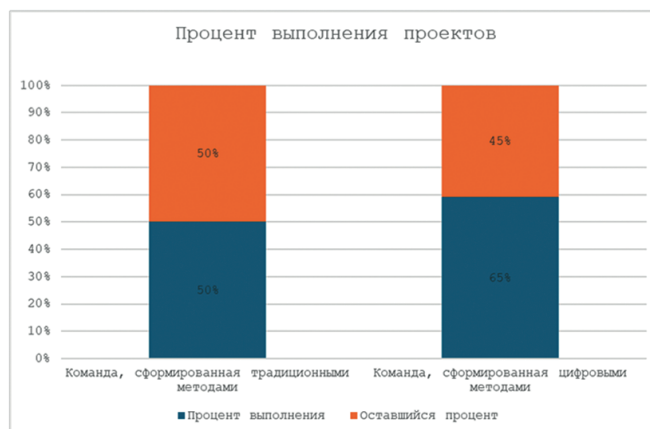


Рис. 1. Сравнительные данные по эффективности управленческой деятельности команды, сформированной традиционным способом и с применением цифровых технологий

Эмпирические данные демонстрируют выраженную поляризацию оценок цифровых методов взаимодействия среди участников исследования. Согласно полученным результатам (рис. 1), подавляющее большинство респондентов (77,8%) выразили полную удовлетворенность опытом применения цифровых технологий командной работы. Однако когорта руководителей (22,2%) продемонстрировала негативное восприятие онлайн-коммуникации, что может быть детерминировано следующими факторами:

- возрастной фактор (60–67 лет);
- дефицит компетенций в области управления цифровыми проектами;
- отсутствие традиционных (офлайн) каналов коммуникационной поддержки.

Примечательно, что в целом участники цифровых команд оценили качество коммуникации как удовлетворительное. Распределение оценок носит биполярный характер: 50% респондентов присвоили коммуникации максимальный балл, тогда как остальные 50% ограничились оценкой «хорошо». Подобная равномерность распределения может быть объяснена:

- проведением предварительного обучения персонала;
- детальной алгоритмизацией рабочих процессов;
- системным внедрением цифровых практик.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости учета возрастного фактора и уровня цифровой компетентности при внедрении технологий виртуального взаимодействия в организационных структурах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Следовательно, можно заключить, что применение цифровых подходов в командообразовании дает возможность сократить расходы и расширить управленческие ресурсы для решения приоритетных задач.

Руководящие работники указали, что формирование команд на базе цифровых решений предъявляет к участникам более высокие требования в плане самодисциплины и самоорганизации по сравнению с традиционными форматами. Данная особенность, вероятно, обусловлена активным использованием онлайн-коммуникаций и необходимостью координации деятельности виртуальных команд, что спо-

собно вызывать затруднения у отдельных сотрудников. Согласно опросу, 66,7% респондентов оценили уровень управленческих процессов и решений как «отличный» (22,2%) и «хороший» (11,1%).

Проведенное исследование методом глубинных интервью с руководителями организаций позволило идентифицировать ключевые проблемные аспекты, сопутствующие цифровой трансформации процессов формирования команд:

- **компетентностные ограничения:** недостаточная сформированность цифровых навыков у персонала; когнитивные барьеры в освоении новых технологических решений;
- **ресурсные требования:** необходимость капиталовложений в ИТ-инфраструктуру; затраты на цифровую адаптацию кадрового потенциала;
- **организационно-культурные изменения:** трансформация традиционных моделей корпоративного взаимодействия; необходимость развития культуры цифровой открытости;
- **информационная безопасность:** риски нарушения конфиденциальности данных; угрозы кибербезопасности при использовании облачных решений;
- **процессуальные модификации:** реинжиниринг существующих бизнес-процессов; необходимость разработки новых регламентов взаимодействия.

Несмотря на указанные вызовы, цифровые технологии командообразования демонстрируют значительный трансформационный потенциал, выражающийся в следующих стратегических преимуществах:

- **операционная эффективность:** оптимизация временных показателей командной работы; повышение качества исполнения задач; совершенствование координационных механизмов;
- **экономическая эффективность:** снижение транзакционных издержек; оптимизация бюджета на HR-развитие; минимизация косвенных расходов;
- **организационная гибкость:** возможность быстрого масштабирования команд; адаптивность к изменяющимся условиям; эффективное управление распределенными коллективами;
- **коммуникационная эффективность:** улучшение каналов информационного обмена; синхронизация рабочих процессов; повышение прозрачности взаимодействия;
- **кадровый потенциал:** рост профессиональной мотивации; развитие корпоративной лояльности; совершенствование компетенций персонала;
- **конкурентные преимущества:** повышение адаптационного потенциала организации; ускорение реакции на рыночные изменения; улучшение клиентоориентированности.

Реализация цифровых подходов к командообразованию требует комплексного управления изменениями, включающего:

- поэтапную цифровую трансформацию;
- системное обучение персонала;
- развитие корпоративной цифровой культуры;
- построение эффективной системы кибербезопасности.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости сбалансированного подхода, сочетающего технологические инновации с организационным развитием для максимальной реализации потенциала цифрового командообразования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н.Н. Факторы, определяющие использование человеческого капитала [Текст] / Н.Н. Абакумова, Е.С. Булдашев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2013. — Т. 2. — № 1. — С. 46–70.

2. Алиев И.Г. Эффективное управление «виртуальными» проектными командами [Текст] / И.Г. Алиев. — М.: СОЛОН-Пресс, 2017. — 172 с.
3. Афанасьева Д.О. Цифровые инновации в образовании: перспективы и вызовы для университетов [Текст] / Д.О. Афанасьева, Е.А. Казаева // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. — 2023. — № 1. — С. 104–109.
4. Булгакова И.Н. Особенности формирования команды проекта в условиях цифровой трансформации HR-менеджмента организации [Текст] / И.Н. Булгакова, Т.В. Александрова, А.М. Елохов // Вестник ВолГУ. — 2022. — № 1. — С. 105–118.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. — СПб.: Речь, 2021. — 128 с.
6. Карякин А.М. Виртуальные команды: определение и классификация [Текст] / А.М. Карякин, Е.Е. Никольская // Научно-практические исследования. — 2020. — № 6. — С. 48–56.
7. Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [Текст] / Дж. Катценбах, Д.К. Смит. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 430 с.
8. Кожевникова Л.В. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство [Текст] / Л.В. Кожевникова, И.Е. Старовойтова // Вестник ГГУ. — 2022. — № 4. — С. 64–71.
9. Линдерс Р. Виртуальность, коммуникации и новые креативные продуктивные команды: перспективы социальных сетей [Текст] / Р. Линдерс, Д. Энгелен, Д. Кратцер // Журнал об инженерном менеджменте и управлении технологиями. — 2018. — № 20. — С. 69–92.
10. Люрей Д. Эмпирическое исследование лучших практик в виртуальных командах [Текст] / Д. Люрей, М. Райсингхани // Elsevier. — 2019. — № 38. — С. 523–544.
11. Макаренченко М.А. Особенности присутствия командообразования в условиях цифровизации. Инновационные кластеры цифровой экономики: теория и практика [Текст] / М.А. Макаренченко. — СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2018. 676 с.
12. Митрофанова А.Е. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды [Текст] / А.Е. Митрофанова, И.С. Брикошина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 54–61.
13. Ниязова А.А. Роль цифровой информационно-образовательной среды в социально-экологическом образовании будущих педагогов [Текст] / А.А. Ниязова, Ю.М. Гибадуллина, Е.А. Казаева // Мир науки. Педагогика и психология. — 2022. — Т. 10. — № 5. — С. 3–8.

## REFERENCES

1. Abakumova N.N., Buldashev E.S. Faktory, opredelivshchie ispol'zovanie chelovecheskogo kapitala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2013, vol. 2, no. 1, pp. 46–70.
2. Aliev I. G. Effektivnoe upravlenie «virtual'nymi» proektnymi komandami. M.: SOLON-Press, 2017. 172 p.
3. Afanas'eva D. O., Kazaeva E. A. Tsifrovye innovatsii v obrazovanii: perspektivy i vyzovy dlia universitetov // Vestnik Shadrinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. 2023, no. 1, pp. 104–109.

4. Bulgakova I. N., Aleksandrova T. V., Elokhov A. M. Osobennosti formirovaniia komandy proekta v usloviakh tsifrovoi transformatsii HR-menedzhmenta organizatsii // Vestnik VolGU. 2022, no. 1, pp. 105–118.
5. Zinkevich-Evstigneeva T.D. Effektivnaia komanda: shagi k sozdaniiu. Rukovodstvo dlia tekhn, kto khochet sozdat' svoiu komandu. SPb.: Rech', 2021. 128 s.
6. Kariakin A.M., Nikol'skaia E.E. Virtual'nye komandy: opredelenie i klassifikatsiia // Nauchno-prakticheskie issledovaniia. 2020, no. 6, pp. 48–56.
7. Katzenbach Dzh., Smit D.K. Komandnyi podkhod. Sozдание vysokoeffektivnoi organizatsii. M.: Al'pina Publisher, 2019. 430 p.
8. Kozhevnikova L.V., Starovoitova I.E. Formirovanie virtual'nykh komand: udalennyi timbuilding i liderstvo // Vestnik GUU. 2022, no. 4, pp. 64–71.
9. Linders R., Engelen D., Kratzer D. Virtual'nost', kommunikatsii i novye kreativnye produktovye komandy: perspektivy sotsial'nykh setei // Zhurnal ob inzhenernom menedzhmente i upravlenii tekhnologiyami. 2018, no. 20, pp. 69–92.
10. Liurei D., Raisinghani M. Empiricheskoe issledovanie luchshikh praktik v virtual'nykh komandakh // Elsevier. 2019, no. 38, pp. 523–544.
11. Makarchenko M.A. Osobennosti prisutstviia komandoobrazovaniia v usloviakh tsifrovizatsii. Innovatsionnye klasteri tsifrovoi ekonomiki: teoriia i praktika. SPb.: Izd-vo Politekhnikeskogo un-ta, 2018. 676 p.
12. Mitrofanova A.E., Brikoshina I.S. Metodicheskie podkhody k motivatsii i stimulirovaniu proektnoi komandy // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, vol. 12, no. 4, pp. 54–61.
13. Niazova A.A., Gibadullina Iu.M., Kazaeva E.A. Rol' tsifrovoi informatsionno-obrazovatel'noi sredy v sotsial'no-ekologicheskoy obrazovanii budushchikh pedagogov // Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya. 2022, vol. 10, no. 5, pp. 3–8.

Берегович О.А.

## БИЗНЕС КНИГА ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА. ИЩУ ЧЕЛОВЕКА

М.: Книгуум, 2024, 434 с.

*«Если бы я 30 лет назад знал то, что вы мне даете сейчас, если бы тогда у меня была система найма, моя компания росла бы намного быстрее. Я бы не совершил многих ошибок и быстро создал качественную команду» — сказал автору этой книги руководитель, которого она консультировала. Создать методики построения системы найма Ольге Берегович помог путь руководителя, создающего собственную команду, шестилетний опыт психолога-консультанта и более чем пятнадцатилетняя практика консультанта по развитию бизнеса. Наймом сотрудников на постоянной основе Ольга занимается с 2013 года, лично провела более тысячи собеседований, наняла более трехсот сотрудников для компаний различных сфер бизнеса (менеджеров по продажам, специалистов и руководителей). В 2020 году организовала собственную команду сотрудников, которые занимаются наймом для заказчиков консалтинговой компании. Свой опыт HR-специалиста, управленца, консультанта она упаковала в книгу-тренинг, с помощью которой вы сможете «прокачать» себя и доработать свою систему найма. Книга будет полезна и тем, у кого бизнес-процесс найма хаотичный, и тем, у кого найм структурирован, но возникает вопрос его эффективности. Опыт показывает, что компании, которые построили у себя систему найма, растут быстрее. Они получают измеримый, прогнозируемый результат, который можно повторить. Прописанные методики и комплекс мероприятий помогают превратить найм из лотереи в понятный бизнес-процесс.*

