

УДК 005

Корнейко Олександр Миколайович

аспірант кафедри менеджменту

Луцького національного технічного університету

Korneiko Oleksandr

Postgraduate of the Department of Management of the

Lutsk National Technical University

ORCID: 0009-0004-4117-440X

**ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ІННОВАЦІЙ: ПІДХОДИ ДО
РОЗУМІННЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЕКОСИСТЕМИ
DIGITAL LEADERSHIP IN THE AGE OF INNOVATION:
APPROACHES TO UNDERSTANDING AND KEY ELEMENTS OF THE
ECOSYSTEM**

***Анотація.** Вступ. Сучасні дослідження в сфері цифрового лідерства набувають особливої актуальності в контексті швидкого розвитку інноваційних технологій. Цифрове лідерство стає ключовим чинником ефективного управління організаціями, оскільки воно сприяє впровадженню нових підходів до управління, які відповідають викликам сучасного інформаційного суспільства. У цьому контексті важливо визначити сутність та характеристики цифрового лідерства, його значення в управлінні командами, а також основні елементи екосистеми цифрового лідерства та їх роль у цифровому розвитку організацій.*

***Мета.** Метою цього дослідження є систематизація підходів до розуміння цифрового лідерства та визначення ключових елементів його екосистеми. Зокрема, дослідження зосереджується на аналізі сучасних*

наукових публікацій, що стосуються проблематики цифрового лідерства, з метою виділення концептуальних підходів до його вивчення.

Матеріали і методи. У ході дослідження використовувалися методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та систематизації. Матеріальну базу дослідження склали наукові публікації, присвячені питанням цифрового лідерства, управління інноваціями та трансформації організацій в умовах цифрової економіки.

Результати. У результаті дослідження були виявлені основні підходи до розуміння цифрового лідерства та визначені його ключові елементи. Було встановлено, що екосистема цифрового лідерства включає такі компоненти як цифрові компетенції та навички лідера, цифрові стратегії та бачення, корпоративна культура та технологічна інфраструктура організації. Окрім цього, дослідження продемонструвало важливість інтеграції цифрового лідерства у загальну стратегію розвитку організації.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо впровадження цифрового лідерства в організаціях різних типів, на визначення специфіки застосування методів та прийомів цифрового лідерства на різних етапах цифрової трансформації організації, а також на вивчення взаємозв'язків між цифровим лідерством та іншими аспектами управління, такими як інноваційний менеджмент та цифрова трансформація.

Ключові слова: цифрове лідерство, лідерство, цифрова трансформація, екосистема цифрового лідерства, компетенції лідерів, інноваційний розвиток, діджиталізація бізнесу.

Summary. *Introduction.* Modern research in the field of digital leadership is gaining particular relevance in the context of the rapid development of innovative technologies. Digital leadership has become a key factor in the effective management of organizations, as it facilitates the implementation of new

management approaches that meet the challenges of the modern society. In this context, it is important to define the essence and characteristics of digital leadership, its significance in team management, as well as the main elements of the digital leadership ecosystem and their role in the digital development of organizations.

Objectives. The objectives of this study are to systematize approaches to the understanding of digital leadership and identify the key elements of its ecosystem. Specifically, the research focuses on analyzing current scientific publications related to digital leadership issues in order to highlight conceptual approaches to its study.

Materials and methods. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, and systematization. The material base of the study includes scientific publications focused on the issues of digital leadership, innovation management, and the transformation of organizations in the context of the digital economy.

Results. The study identifies various approaches to understanding digital leadership and determines its key elements. It establishes that the digital leadership ecosystem includes such components as digital competencies and skills of leaders, digital strategies and vision, corporate culture, and the technological infrastructure of an organization. Additionally, the research emphasizes the importance of integrating digital leadership into the overall strategy of organization's development.

Perspectives. Further research may focus on developing practical recommendations for implementing digital leadership in various types of organizations, defining particular modes of application of digital leadership methods and techniques at different stages of organization's digital transformation, as well as studying the interconnections between digital leadership and other aspects of management, such as innovation management and digital transformation.

Key words: *digital leadership, leadership, digital transformation, digital leadership ecosystem, leadership competencies, innovative development, business digitalization.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток новітніх технологій та інтенсивне застосування цифрових інструментів кардинально змінили моделі функціонування організацій у сучасному бізнес-середовищі. При цьому, така цифрова трансформація не обмежується самим лише впровадженням нових технологій, передбачаючи також і глибокі зміни в організаційних процесах, корпоративній культурі та патернах вертикальної взаємодії між керівниками та підлеглими.

Зростання залежності організацій від цифрових процесів у більшості аспектів їхнього функціонування призвело до суттєвих трансформацій у сприйнятті ролей та компетенцій лідерів, що очолюють такі організації. Як наслідок, виникла концепція цифрового лідерства, що позначає явище, прояви окремих елементів якого наразі можна тією чи іншою мірою прослідкувати у функціонуванні більшості організацій, які проходять через цифрову трансформацію. Саме цифрові лідери відповідають за орієнтування організацій у складних цифрових екосистемах, забезпечення інноваційного поступу та впровадження організаційних змін.

З огляду на новизну концепції цифрового лідерства, постає необхідність у проведенні глибокого дослідження даного явища для забезпечення більш цілісного та системного його трактування. Оскільки у майбутньому значимість цифрового лідерства буде тільки зростати, особливо в контексті глобальних технологічних змін та діджиталізації бізнес-процесів, розробка теоретичної парадигми, яка б всебічно пояснювала це явище та пов'язану з ним екосистему, є надзвичайно актуальною. Така парадигма стане корисною не лише для науки менеджменту, де вона сприятиме розвитку нових академічних підходів, але

й для менеджерських практик, в межах яких вона надасть керівникам інструменти та знання, необхідні для ефективного управління колективами в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теми лідерства в цілому та цифрового лідерства зокрема активно досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. М. Діас, Дж. Пан, П. Віейра та Л. Діас Перейра (M. Dias, J. Pan, P. Vieira, L. Dias Pereira) [1] здійснили вичерпне дослідження еволюції теорій лідерства. Вітчизняні дослідники Л. Сергєєва, В. Кондратьєва та М. Хромей [2] висвітлили найрізноманітніші аспекти лідерства, від дефініцій даного поняття до його характеристик та різновидів, у ґрунтовній науковій праці. Інший український науковець О. Слюсаренко [3] зосередив особливу увагу на різноманітних прийомах впливу, які лідер може застосовувати в умовах цифрового середовища. І. Маркіна, В. Вороніна та І. Дмитренко [4] досліджували двосторонні відносини між лідером і послідовниками. Американський науковець Р. М. Стогділл (R. M. Stogdill) [5] висвітлював традиційні теорії лідерства, досліджуючи їхню роль у контексті цифрових технологій. Американські автори Л. С. Рімс (L. C. Reams) [6] та Е. Джака і Т. Джака (E. Jaqua, T. Jaqua) [7] здійснили ґрунтовний аналіз контингентних теорій, що підкреслюють необхідність адаптації лідерських стилів до ситуаційних змін. Б. М. Басс і Б. Дж. Аволіо (B. M. Bass, B. J. Avolio) [8] зробили значний внесок у дослідження трансформаційного лідерства, зокрема, вичерпно виділивши його ознаки. Турецькі дослідники М. Саґбаш і Ф. Ердоган (M. Sağbaş, F. Erdoğan) [9] ґрунтовно дослідили цифрове лідерство як стиль, орієнтований на імплементацію цифрових трансформацій. Інший аспект даної теми вивчали Н. Колберт, Н. Йє та Д. Джордж (N. Colbert, N. Yee, G. George) [10], зосереджуючи особливу увагу на управлінні децентралізованими групами через цифрові комунікаційні канали. Не менш важливий внесок у дослідження цифрового лідерства здійснили вітчизняні науковці І. Кубарева

та В. Тарлєв [11], запропонували, серед іншого, одну з найактуальніших дефініцій даного явища. Питання цифрового лідерства та його характеристик досліджували також О. Шавкун та Я. Дибчинська [12], М. Ф. Клус і Д. Мюллер (М. F. Klus, J. Müller) [13], А. Мітра (A. Mitra) [14], М. Субраманіам (M. Subramaniam) [15] та Б. Дж. Аволіо (B. J. Avolio) [16]. Що стосується таких аспектів як технічні знання та управлінські навички цифрових лідерів, то їм приділяв особливу увагу німецький науковець С. Генселлек (S. Hensellek) [17]. Подібні питання також зачіпали у своїх дослідженнях А. Бхарадвдж, О. Саві, П. Павлу та Н. Венкатраман (A. Bharadwaj, O. Sawy, P. Pavlou, N. Venkatraman) [18], які дослідили цифрові стратегії та бачення, необхідні для успішної цифрової трансформації. Ще один важливий аспект цифрового лідерства, а саме створення лідером візії для залучення працівників, досліджував вітчизняний науковець С. Коляда [19]. Окрім того, Х. Тохіді та М. Джаббарі (H. Tohidi, M. Jabbari) [20] досліджували роль корпоративної культури у впровадженні цифрових технологій, а американські науковці Р. Дж. Рістіно та Дж. М. Міхалак (R. J. Ristino, J. M. Michalak) [21] приділили ряд наукових праць реакції співробітників на організаційні зміни. Також, канадські науковці А. Кроу, С. Соломон, Л. Раймонд і Ф. Бергерон (A. Croteau, S. Solomon, L. Raymond, F. Bergeron) [22] зробили значний вклад у вивчення технологічної інфраструктури як ключового елемента цифрової екосистеми. Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, багато озвучених у них ідей є неуніфікованими та неузгодженими, а подекуди навіть суперечать одна одній. Серед них – питання остаточної дефініції цифрового лідерства, його місця у загальній класифікації лідерських стилів, специфічних характеристик цифрового лідерства, ключових компонентів його екосистеми тощо.

Постановка завдання. Основною метою даного дослідження є систематичний аналіз та синтез існуючих підходів до розуміння цифрового

лідерства та визначення ключових атрибутів, пов'язаних із ним. Фокусуючись на різних аспектах цифрового лідерства, це дослідження має на меті розробити уніфіковане визначення даного явища, зрозуміти сутність екосистеми цифрового лідерства та ідентифікувати ключові елементи, що належать до неї.

Задля досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити еволюцію концепції лідерства та найбільш поширених лідерських теорій;
- розглянути існуючі підходи до визначення цифрового лідерства;
- на основі вищезазначених підходів розробити власну дефініцію цифрового лідерства, яка б якнайповніше покрила всі ключові елементи даного явища;
- визначити сутність екосистеми як особливого системно-структурного явища в контексті організаційних відносин;
- встановити ключові елементи екосистеми цифрового лідерства та дослідити специфіку кожного з них.

Матеріали і методи. З метою виконання вищенаведених завдань було проведено систематичний огляд вітчизняних та зарубіжних наукових праць, що стосуються заявленої теми. Зокрема, було здійснено пошук відповідних джерел у академічних базах даних із застосуванням таких ключових слів як «цифрове лідерство» («digital leadership»), «визначення лідерства» («leadership definition»), «лідерські моделі» («leadership models»), «цифрові лідери» («digital leaders»), «екосистема цифрового лідерства» («digital leadership ecosystem») та інших дотичних термінів. Після відібрання релевантних праць їх було опрацьовано за допомогою методів аналізу та синтезу, із подальшим включенням їхніх основних елементів у дослідження для всебічного відображення наявного стану знань та виявлення основних тенденцій, що стосуються розуміння цифрового лідерства.

Викладення основного матеріалу. Хоч лідерство як специфічна форма людських взаємовідносин існувало не менш довго, ніж явище групової взаємодії в цілому, розглядати його через парадигму менеджерської науки почали лише в середині двадцятого століття [1]. З плином часу ця концепція регулярно зазнавала суттєвих змін, щоразу відображаючи трансформацію суспільних цінностей, видозміну організаційних структур та поступ людства у технологічній сфері.

Визначення лідерства. Як концепція з царини менеджменту, лідерство лежить в основі ефективного функціонування колективів та організацій у найрізноманітніших секторах. Поширеним є трактування даного явища через призму впливу. Відповідно до цього підходу, лідерство проявляється у здатності чинити вплив на окремих індивідів та групи, спрямовуючи їхні спільні зусилля на досягнення організаційних цілей [2]. Інша дефініція з цієї категорії стверджує, що лідерство включає в себе застосування різноманітних прийомів впливу з боку лідера щодо інших членів групи задля контролю та узгодження їхньої спільної діяльності [3]. Водночас, деякі інші підходи бачать сутність лідерства не у впливі, а у двосторонніх відносинах, трактуючи це явище як взаємини між лідером і послідовниками, спрямовані на досягнення реальних змін, відображених у спільних цілях [4].

З урахуванням всього вищенаведеного, можемо сформулювати власну дефініцію лідерства як організаційно-управлінського явища: **лідерство** – це взаємовідносини між особою, що очолює колектив (формально чи неформально) та його членами, спрямовані на упорядкування зусиль такого колективу та спонукання його до ефективного виконання функцій, необхідних для досягнення спільних цілей.

Еволюція теорій лідерства. Традиційні теорії лідерства, такі як теорія рис та поведінкова теорія, зосереджувалися а першу чергу на виявленні вроджених якостей та специфічних поведінкових характеристик, які відрізняли лідерів від індивідів, повністю позбавлених лідерського

потенціалу [5]. З подальшим розвитком організацій та ускладненням їхніх структур на зміну вищезазначеним підходам прийшли контингентні теорії, які підкреслювали мінливість лідерських стилів залежно від обставин та необхідність їхньої адаптації до ситуаційних змінних [6].

Пришвидшений технологічний розвиток людства в останні декади двадцятого століття став передумовою для еволюції організаційних відносин, що мало своїм наслідком ще більш стрімку трансформацію парадигм лідерства. Було вперше сформовано теорію транзакційного лідерства, яка протягом тривалого часу зберігала суттєвий вплив на науку менеджменту і окремі елементи якої зберігають високу релевантність і сьогодні. Відповідно до цієї теорії, взаємини між лідером та послідовниками базуються на своєрідних «транзакціях», в рамках яких працівники виконують свої повноваження із застосуванням власних професійних вмінь та навичок, в той час як лідери використовують різноманітні форми зовнішньої мотивації, в тому числі матеріальні та нематеріальні винагороди, аби заохочувати їх до цього [7].

У цей же час, паралельно із транзакційним підходом, виникла та зазнала стрімкого розвитку теорія трансформаційного лідерства, яка вбачала роль лідера у заохоченні індивідуального залучення послідовників у ключові процеси та розширення їхнього впливу на перебіг організаційної трансформації. Сьогодні основні її постулати зводяться до ідеї, що трансформаційні лідери надихають і мотивують свої команди до впровадження організаційних змін та досягнення вищих рівнів продуктивності. Серед найбільш суттєвих ознак даної лідерської моделі виділяються такі елементи як ідеалізований вплив, надихаюча мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізовані підходи [8].

Відкриття дихотомії транзакційного і трансформаційного лідерства мало суттєвий вплив на розвиток лідерських теорій, лігши в основу багатьох досліджень. У подальші роки виникли численні нові підходи до теорій

лідерства; було сформульовано вчення про такі теорії як автократичне, демократичне, ліберальне, партисипативне лідерство, лідерство служіння тощо. Проте чи не найбільш важливим кроком у розвитку лідерської науки сучасності стало виникнення теорії цифрового лідерства.

Підходи до визначення цифрового лідерства. Порівняно з вищеописаними лідерськими моделями, цифрове лідерство є відносно новою концепцією, яка сьогодні продовжує активно досліджуватися науковцями. Один із найбільш поширених підходів трактує цифрове лідерство як лідерський стиль, що фокусується на імплементації цифрової трансформації всередині організації [9]. Хоч і доволі влучне, це визначення все ж видається поверхневим, адже не дає повною мірою зрозуміти, чи цифрове лідерство є лише перехідним стилем, який змінюється на іншу, більш релевантну до ситуації модель одразу ж після завершення процесу цифрової трансформації, чи воно продовжує бути панівним лідерським стилем на наступних етапах функціонування організації.

Вартим уваги є підхід до цифрового лідерства, сформульований Н. Колбертом, Н. Йє та Д. Джорджем, в рамках якого дане явище пояснюється як форма лідерства, що проявляється через управління децентралізованими групами за допомогою цифрових комунікаційних каналів та пристроїв [10]. Варто зазначити, що у дослідженні, яке містить дану дефініцію, самі автори використовують термін «віддалене лідерство» ("remote leadership"); проте, з огляду на специфіку феномену, який вони описують, видається очевидним, що він позначає саме явище цифрового лідерства у контексті даного дослідження. Цікавим у даному визначенні є те, що, на відміну від багатьох інших підходів, які зосереджуються на процесі цифрової трансформації, Н. Колберт із колегами переносять фокус на щоденне функціонування організації, демонструючи таким чином, що цифрове лідерство – це не лише трансформаційний інструмент, але й засіб для управління командами в умовах виконання ними своїх ключових операційних функцій.

Не менш активною дискусія щодо сутності та природи цифрового лідерства є й у вітчизняній академічній сфері. Так, до прикладу, І.В. Кубарева та В.В. Тарлев визначають цифрове лідерство як сукупність компетенцій лідера, необхідних для здійснення цифрових трансформацій в організації [11]. Водночас, на їх думку, ця дефініція відображає лише один аспект явища цифрового лідерства. Вони стверджують, що даний термін може нести і зовсім інший зміст, позначаючи використання цифрових ресурсів компанії для досягнення її стратегічних бізнес-цілей [11]. Ці два аспекти науковці розділяють як особистісне та корпоративне трактування цифрового лідерства, відповідно. При цьому, говорячи про корпоративний аспект, вони атрибутують його радше до царини цифрового маркетингу, аніж менеджменту. З огляду на це, для цілей даної статті особистісне трактування цифрового лідерства, напряду пов'язане з менеджерськими компетенціями та характеристиками, видається пріоритетнішим.

Інший підхід до розуміння цифрового лідерства представлений у роботах І. Шавкун та Я. Дибчинської. Вони описують цифрового лідера як особу, що володіє низкою характеристик, необхідних для успішного керівництва в умовах цифрових трансформацій. До таких характеристик належать культивування інновацій, розуміння технологій, готовність до експериментів та ризиків, масштабність мислення, емоційний інтелект, емпатія і глибоке розуміння своїх послідовників [12]. Науковці також виділяють вміння використовувати сильні та слабкі сторони команди для підвищення її ефективності як одну з ключових характеристик цифрового лідерства.

В даному аспекті їхні погляди перегукуються з ідеями, висловленими в дослідженнях М. Клуса та Д. Мюллер, які наголошують, що для цифрових лідерів важливим є розвиток таких особистих якостей як гнучкість, відкритість до нового та креативність [13]. Важливо зазначити, що описаний у їхніх дослідженнях підхід розглядає цифрове лідерство як особливу форму

трансформаційного лідерства, зосереджену на управлінні командою в умовах цифрових перетворень. Іншими словами, цифрове лідерство тут трактується не як повністю відособлена лідерська модель, а як специфічний підвид існуючого лідерського стилю.

Уніфікувавши ключові аспекти вищенаведених підходів, можемо сформулювати власне визначення **цифрового лідерства в організації**: це сукупність компетенцій, характеристик та ресурсів, що застосовуються лідером для впровадження технологічних трансформацій в організації та компетентного використання новітніх технологій для підвищення ефективності такої організації у виконанні її безпосередніх операційних функцій. Поєднуючи глибоке розуміння технологій, стратегічне бачення та адаптивність, цифровий лідер успішно орієнтується у цифрових екосистемах, забезпечувати інноваційний розвиток організації та впроваджуючи зміни, необхідні для забезпечення переваги над конкурентами.

Екосистема цифрового лідерства. Перш ніж намагатися визначити основні складові елементи екосистеми цифрового лідерства, доцільним видається встановити, що матиметься на увазі під цим терміном у контексті даної статті. Саме поняття «екосистема» є полісемантичним і, залежно від того, в якій науковій сфері воно застосовується, може позначати абсолютно відмінні одна від одної категорії.

У його первинному значенні поняття «екосистема» означає сукупність живих організмів і їхніх фізичних середовищ, які взаємодіють як єдине ціле [14]. Очевидно, з огляду на його належність до царини природничих наук, таке визначення не може бути використане для цілей даної статті в його повноті. Дещо більш доцільною видається дефініція екосистеми у цифровому аспекті, відповідно до якої це – динамічна мережа, що постійно розвивається і включає компанії, інституції та індивідів, які співпрацюють для стимулювання інновацій за допомогою цифрових технологій. Інше

варте уваги визначення цифрової екосистеми в організації трактує його як мережу взаємозалежних елементів, об'єднаних цифровою взаємодією, які використовують цифрові дані для створення нових цінностей і покращення клієнтського досвіду [15]. Попри їхню суттєву відмінність, всі наведені визначення об'єднує те, що у кожному з них ідеться про сукупність елементів, взаємодію між ними та їхню спрямованість на досягнення певних системних цілей.

З урахуванням зазначених дефініцій та власного бачення поставленого питання, можемо сформулювати наступне визначення **екосистеми цифрового лідерства** в контексті даного наукового дослідження: це сукупність взаємопов'язаних елементів, що характеризують риси, компетенції та поведінку лідерів, а також обставини, в яких вони реалізують свої повноваження, у процесі імплементації цифрових трансформацій та у подальшому застосуванні результатів таких трансформацій для підвищення ефективності організацій, очолюваних ними.

На підставі вищенаведеного, маємо змогу визначити наступні ключові елементи, що можуть бути віднесені до екосистеми цифрового лідерства: цифрові компетенції та навички лідера, цифрові стратегії та бачення, корпоративна культура та технологічна інфраструктура організації.

Розгляньмо кожен із цих елементів більш детально.

1) *Цифрові компетенції та навички лідера* включають сукупність знань, умінь і практичних навичок, необхідних для ефективного управління процесами цифрової трансформації та використання новітніх технологій у діяльності організації. До таких компетенцій належать розуміння цифрових технологій, здатність до їхнього впровадження та використання, вміння аналізувати та інтерпретувати цифрові дані, а також здатність до стратегічного мислення у цифровому контексті [16].

Зміст цифрових компетенцій лідера охоплює декілька ключових аспектів. По-перше, це технічні знання, які включають розуміння основних концепцій і технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей тощо. По-друге, це управлінські навички, що дозволяють лідеру ефективно впроваджувати цифрові рішення в організаційні процеси, координувати команду та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. По-третє, це міжособистісні навички, які включають здатність до комунікації, співпраці та управління конфліктами в умовах цифрового середовища [17].

Цифрові компетенції та навички лідера мають ключове значення для забезпечення ефективного цифрового лідерства. Вони дозволяють лідеру адаптувати організацію до швидких технологічних змін, забезпечуючи її конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. Наприклад, здатність аналізувати великі обсяги даних допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі отриманої з них інформації, а вміння використовувати сучасні технології дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити продуктивність праці. При цьому, очевидно, що сам цифровий лідер не обов'язково повинен мати глибинні знання у технічній сфері – цінним є сам факт розуміння ним ключових закономірностей технологічних процесів та вміння делегувати їхнє впровадження людям, які володіють відповідною кваліфікацією.

2) *Цифрові стратегії та бачення* охоплюють визначення напрямків розвитку організації в умовах технологічного поступу, розробку та впровадження планів цифрової трансформації, а також створення візії майбутнього, що враховує можливості та ризики, пов'язані з цифровими технологіями [18]. Даний елемент екосистеми цифрового лідерства включає кілька важливих аспектів. Першим із них є розробка довгострокових планів, які враховують можливості та виклики цифрового середовища. Такі стратегії мають бути гнучкими та адаптивними, підлаштовуючись під стрімкі зміни технологій та ринку. Другим елементом є постановка

конкретних цілей та визначення показників ефективності, які дозволяють лідеру оцінювати успіх цифрової трансформації. Третім елементом є створення візії, що надихає співробітників та сприяє їхній залученості у процеси змін [19]. Саме вдало та доцільно сформульована візія може стати ключовим чинником, який відрізнятиме цифрове лідерство від мікроменеджменту цифрових трансформацій, спонукаючи послідовників брати активну участь у впровадженні змін, а не просто виконувати перелік поставлених завдань.

Цифрові стратегії та бачення є невід'ємною складовою цифрового лідерства, оскільки вони визначають напрямок розвитку організації та забезпечують її адаптацію до нових умов. Чітко сформульоване бачення та стратегія допомагають лідеру координувати зусилля команди, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Успішне впровадження цифрових стратегій може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат та поліпшення взаємодії між працівниками в організації.

3) *Корпоративна культура* включає сукупність цінностей, норм, переконань та поведінкових патернів, що визначають взаємовідносини між співробітниками всередині організації (внутрішній аспект) та взаємодію такої організації із зовнішнім середовищем (зовнішній аспект). У контексті цифрового лідерства корпоративна культура відіграє важливу роль у впровадженні цифрових технологій та їхньому сприйнятті колективом [20].

Залежно від того, якою є панівна корпоративна культура в організації, завдання цифрового лідерства можуть бути як полегшені, так і суттєво ускладнені. Важливим у даному контексті є такий її аспект як сприяння інноваціям та відкритість до змін. Індивіди та їхні групи можуть мати абсолютно різну реакцію на організаційні зміни, від пасивного небажання їм сприяти чи активного опору – і до щирого їх прийняття і сприяння лідерам у їхньому впровадженні [21]. Саме корпоративна культура, яка панує в організації, є тим ключовим чинником, який визначить, яке саме

ставлення до організаційних змін буде домінуючим у колективі. Також, окрім рівня консерватизму та ставлення до змін, не менш важливими у контексті корпоративної культури є співпраця та командна робота. Необхідно аби співробітники відчували взаємну підтримку та довіряли одне одному, активно обмінюючись знаннями та ідеями у процесі впровадження цифрових трансформацій.

Корпоративна культура є критично важливою для успіху цифрового лідерства, оскільки вона впливає на готовність співробітників приймати та впроваджувати нові технології і взаємодіяти у процесі їхнього використання. Яким би професійним, прогресивним та технологічно компетентним не був лідер організації, його чи її зусилля щодо впровадження цифрових трансформацій можуть виявитися марними у разі якщо деструктивна й консервативна корпоративна культура стане на заваді їхній реалізації. Саме тому культивування відкритої організаційної культури, що спирається на взаємну підтримку та допомогу, є одним із першочергових завдань, які цифровий лідер повинен виконати, перш ніж переходити до активної фази впровадження цифрових трансформацій.

4) *Технологічна інфраструктура* включає сукупність апаратного та програмного забезпечення, мережевих рішень та інших технологічних ресурсів, що забезпечують функціонування організації у цифровому середовищі [22]. Вона є основою для впровадження інновацій та підтримки операційної діяльності організації.

Технологічна інфраструктура як елемент екосистеми цифрового лідерства охоплює два ключові компоненти. По-перше, це апаратні ресурси, такі як сервери, комп'ютери, мобільні пристрої та інше обладнання, що використовується для обробки та зберігання даних. По-друге, це програмні рішення та сервіси, що забезпечують роботу з такими даними, включаючи операційні системи, програмне забезпечення, системи управління базами даних, мережеві технології тощо [22].

В той час як попередні три групи елементів екосистеми цифрового лідерства носять переважно нематеріальний характер, стосуючись особистих рис лідера та поведінкових патернів послідовників, технологічна інфраструктура має іншу природу. Забезпечення компанії необхідними ресурсами є завданням, яке не кожен лідер здатен виконати самотужки, адже вступають у силу такі фактори, як наявність достатніх коштів, вплив стейкхолдерів та інші не залежні від волі лідера аспекти. Водночас, технологічна інфраструктура є критично важливою для цифрового лідерства, оскільки вона забезпечує матеріальну основу для впровадження цифрових трансформацій. Аби недостатньо розроблена технологічна інфраструктура не стала на заваді трансформаційним процесам, лідеру необхідно проявляти додаткові компетенції, такі як вміння домовлятися та ефективно використовувати обмежені ресурси організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування та впровадження екосистеми цифрового лідерства в сучасних організаціях є надзвичайно важливим чинником для забезпечення їх конкурентоспроможності та адаптивності в умовах глобальних цифрових трансформацій.

Як визначено у даній статті, цифрове лідерство становить собою сукупність компетенцій, характеристик та ресурсів лідера, спрямованих на імплементацію технологічних трансформацій та застосовування цифрових технологій для стратегічного розвитку і ефективного виконання функцій організацій. Важливим аспектом цього визначення є те, що цифрове лідерство передбачає не лише технічну компетентність, але й стратегічне мислення, здатність до управління змінами, розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації, та ефективне використання наявних ресурсів.

Екосистема цифрового лідерства становить собою комплекс взаємопов'язаних елементів. Одним із ключових факторів успішної

реалізації цифрового лідерства є безперервний розвиток навичок цифрових лідерів, які повинні володіти не лише передовими технічними знаннями, але й сукупністю управлінських компетенцій, що дозволяють їм ефективно керувати впровадженням змін та інновацій. Це вимагає постійного самовдосконалення, адаптації до нових умов та готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Не менш важливими для цифрового лідерства є стратегії та візії щодо впровадження цифрових трансформацій. Саме в межах цього аспекту визначається напрямок розвитку організації, обумовлюються ключові етапи, через які вона має пройти у процесі, та забезпечується її адаптація до нових умов. Що ж стосується загальної візії цифрової трансформації, то її адекватне формулювання та донесення до членів команди може стати фактором, який визначить, будуть вони пасивно приймати зміни чи прийматимуть активну участь у їхньому впровадженні.

Окрім того, ставлення працівників до змін в організації прямо залежить і від третього складового елементу екосистеми цифрового лідерства – корпоративної культури. Вона відіграє визначальну роль у створенні сприятливого середовища для культивування цифрового лідерства та цифрових трансформацій. Пряма і прозора комунікація та відкритість до інновацій створюють найбільш підходяще організаційне підґрунтя для ефективного впровадження цифрових ініціатив.

Нарешті, яким би компетентним та стратегічно обізнаним не був лідер і якими б відкритими до змін не були послідовники, цифрова трансформація організації є неможливою без відповідного матеріального забезпечення у вигляді технологічної інфраструктури, яка слугує четвертим ключовим елементом екосистеми цифрового лідерства. В даному контексті, технологічна інфраструктура означає сукупність пристроїв, програмного забезпечення та мережових рішень, що слугують ресурсною базою для впровадження цифрових трансформацій.

Об'єднуючи в собі управлінські, людські та технологічні аспекти, комбінація всіх вищеописаних елементів здатна забезпечити успішне впровадження цифрового лідерства в організації. Такий інтегрований підхід створює умови для постійного вдосконалення організації, пришвидшення її інноваційного розвитку та досягнення нею високого рівня конкурентоспроможності в умовах діджиталізації бізнесу на глобальному рівні.

Література

1. Dias M., Pan J., Vieira P., Dias Pereira L. From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles. *Economics and Business Quarterly Reviews*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 133-146. doi: 10.31014/aior.1992.05.02.420.
2. Сергєєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. Лідерство. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.
3. Слюсаренко О. Поняття "лідер" і "лідерство" в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: "Педагогіка. Соціальна робота"*. 2016. № 2. С. 244-246.
4. Маркіна І., Вороніна В., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
5. Stogdill, R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25, No. 1. P. 35-71. doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
6. Reams L. C. Fred Fiedler's contingency model revisited: 30 years later. *Filosofiya osvity. Philosophy of Education*. 2023. Vol. 29, no. 1. P. 111-124. doi: <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6>.
7. Jaqua E., Jaqua T. Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*. 2021. Vol. 14, no. 5. P. 399-400. doi: <https://doi.org/10.34297/ajbsr.2021.14.002021>.

8. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*. 1994. Vol. 17, No. 3-4. P. 541-554. doi: <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>.
9. Sağbaş M., Erdoğan F. Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 17-35.
10. Colbert A., Yee N., George G. The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*. 2016. Vol. 59, No. 3. P. 731-739. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>.
11. Кубарева І., Тарлєв В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С. 120-138.
12. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. С. 191-194.
13. Klus M. F., Müller J. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*. 2021. doi: <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>.
14. Mitra A. Overview of Ecosystem. *Notes for Undergraduates*. 2021. P. 24-38.
15. Subramaniam M. Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design*. 2020. Vol. 9, No. 1. doi: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00073-0>.
16. Avolio B. J. Examining leadership and organizational behavior across the boundaries of science. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2014. Vol. 66, No. 4. P. 288-292. doi: <https://doi.org/10.1037/cpb0000017>.

17. Hensellek S. Digital Leadership. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*. 2020. Vol. 2, No. 1. P. 55-69. doi: <https://doi.org/10.4018/jmme.2020010104>.
18. Bharadwaj A., Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Visions and Voices on Emerging Challenges in Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 633-661. doi: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.14>.
19. Коляда С. Візія – основа стратегічного лідерства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 76-82. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-13).
20. Tohidi H., Jabbari M. Organizational culture and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. No. 31. P. 856-860.
21. Ristino R. J., Michalak J. M. Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour. *Journal of East European Management Studies*. 2018. Vol. 23, No. 2. P. 295-322. doi: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-2-295>.
22. Croteau A., Solomon S., Raymond L., Bergeron F. Organizational and Technological Infrastructures Alignment. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2001. P. 1-10.

References

1. Dias, M., Pan, J., Vieira, P., & Dias Pereira, L. (2022). From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles. *Economics and Business Quarterly Reviews*. № 5(2). pp. 133–146. doi: [10.31014/aior.1992.05.02.420](https://doi.org/10.31014/aior.1992.05.02.420).
2. Serhieieva, L., Kondratieva, V., & Khromei, M. (2015). Liderstvo [Leadership]. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV [in Ukrainian].
3. Sliusarenko, O. (2016). Poniattia "lider" i "liderstvo" v suchasni naukovi literaturi [The concepts of 'leader' and 'leadership' in modern scholarly

literature]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: "Pedagogika. Sotsialna robota"*. № 2. pp. 244–246 [in Ukrainian].

4. Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichnyi prostir*. № 159. pp. 88–91 [in Ukrainian].

5. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. № 25(1). pp. 35-71. doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.

6. Reams, L. C. (2023). Fred Fiedler's contingency model revisited: 30 years later. *Filosofiya osvity. Philosophy of Education*. № 29(1). pp. 111-124. doi: <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6>.

7. Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*. № 14(5). pp. 399-400. doi: <https://doi.org/10.34297/ajbsr.2021.14.002021>.

8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*. № 17(3-4). pp. 541-554. doi: <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>.

9. Sağbaş, M., & Erdoğan, F. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. № 3(1). pp. 17-35.

10. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*. № 59(3). pp. 731-739. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>.

11. Kubarieva, I., & Tarliev, V. (2022) Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporatyvnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as an instrument to reinforce market positions of an enterprise: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. № 51. pp. 120-138 [in Ukrainian].

12. Shavkun, I., & Dybchynska, Ya. (2019). Kompetentnosti tsyfrovoho lidera v konteksti VUCA-svitu [Competencies of a digital leader in the context of the VUCA-world]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. pp. 191-194 [in Ukrainian].

13. Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>.

14. Mitra, A. (2021) *Overview of Ecosystem. Notes for Undergraduates*. pp. 24-38.

15. Subramaniam, M. (2020). Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design*. № 9(1). doi: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00073-0>.

16. Avolio, B. J. (2014). Examining leadership and organizational behavior across the boundaries of science. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. № 66(4). pp. 288-292. doi: <https://doi.org/10.1037/cpb0000017>.

17. Hensellek, S. (2020). Digital Leadership. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*. № 2(1). pp. 55-69. doi: <https://doi.org/10.4018/jmme.2020010104>.

18. Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Visions and Voices on Emerging Challenges in Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*. № 37(2). pp. 633-661. doi: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.14>.

19. Koliada, S. (2020). Viziia – osnova stratchichnoho liderstva [Vision as the basis of strategic leadership]. *Modern Economics*. № 19. pp. 76-82. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-13) [in Ukrainian].

20. Tohidi, H., & Jabbari, M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. № 31. pp. 856-860.

21. Ristino, R. J., & Michalak, J. M. (2018). Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour. *Journal of*

East European Management Studies, 23(2). pp. 295-322. doi:
<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-2-295>.

22. Croteau, A., Solomon, S., Raymond, L., & Bergeron, F. (2001). Organizational and Technological Infrastructures Alignment. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*. pp. 1-10.