



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій

Вадим О. Торічний ^{1*} • Дмитро В. Ткачук ² • Юрій М. Кузь ³

¹ Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна). Професор кафедри управління, д-р наук з держ. упр., доцент.

² Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна). Доцент кафедри прикордонної безпеки, канд. пед. наук, доцент.

³ Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна). Професор кафедри прикордонного контролю, канд. пед. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: thetorik@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.16](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Сучасні концепції лідерства містять в основі принципи відповідальності та компетентності, що стимулюють до досягнення цілей, реалізації реформ, вдосконалення адміністративної культури, оптимізації використання людського капіталу. Метою статті є аналіз сучасних особливостей розвитку лідерства в контексті ключових навичок та компетентностей. У дослідженні проаналізовано мотиваційну основу формування компетенцій та навичок лідера. З'ясовано, що сучасна динаміка суспільних процесів слугує причиною формування інноваційної концепції лідерства, що синергізує гарантії дотримання законодавчих вимог та підвищення ефективності управлінських процесів. Обґрунтовано, що стратегія керівництва та лідерства на сьогодні повинна визначатися синергією умінь, компетенцій та навичок, що володіють векторністю стратегічності, укріплення особистого впливу, розвитку критичного мислення та постійного самовдосконалення. Визначено, що позитивної динаміки розвитку системи публічного управління можна досягнути за посередництвом інноваційних підходів до феноменів керівництва та лідерства. У дослідженні було доведено, що лідерство в управлінських системах повинно задовольняти вимоги основних принципів публічного управління, відповідати механізмам вертикальної соціальної мобільності та норм інституційного забезпечення. Практична цінність статті полягає у розробці концептуальної моделі цифрового лідерства, яка інтегрує теоретичні та практичні аспекти. Модель враховує рівні цифрової зрілості організацій та амбітність їхніх трансформаційних цілей, пропонуючи адаптивні стратегії для керівників. У висновках наголошується, що успішні лідери є архітекторами цифрових екосистем, які поєднують технологічні інновації з організаційними змінами. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці інструментів оцінки цифрових компетенцій та їх емпіричній верифікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрова трансформація, цифрове лідерство, компетенції керівника, цифрова економіка, управління змінами, інноваційна культура, стратегічне мислення, технологічна грамотність.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Digital Transformation and Leadership: New Requirements for Leaders in the Age of Technology

Vadym Torichnyi ^{1*} • Dmytro Tkachuk ² • Yurii Kuz ³

¹ Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (Ukraine). Professor at the Department of Management, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor.

² Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (Ukraine). Associate Professor at the Border Security Department, PhD in Education, Associate Professor.

³ Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (Ukraine). Professor at the Border Checks Department, PhD in Education, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: thetorik@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.16](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Modern concepts of leadership are based on the principles of responsibility and competence, which stimulate the achievement of goals, implementation of reforms, improvement of administrative culture, and optimization of human capital utilization. The purpose of this article is to analyze the modern features of leadership development in the context of key skills and competencies. The study analyzes the motivational basis for the formation of leadership competencies and skills. It has been found that the modern dynamics of social processes serve as the reason for the formation of an innovative concept of leadership, which synergizes guarantees of compliance with legislative requirements and improves the efficiency of management processes. It is substantiated that today's management and leadership strategy should be determined by the synergy of skills, competencies, and abilities that possess strategic vectority, strengthening personal influence, developing critical thinking, and continuous self-improvement. It has been determined that positive dynamics in the development of the public administration system can be achieved through innovative approaches to the phenomena of management and leadership. The study proved that leadership in management systems must meet the requirements of the basic principles of public administration, correspond to the mechanisms of vertical social mobility and the norms of institutional support. The practical value of the article lies in the development of a conceptual model of digital leadership that integrates theoretical and practical aspects. The model takes into account the levels of digital maturity of organizations and the ambition of their transformational goals, offering adaptive strategies for managers. The conclusions emphasize that successful leaders are architects of digital ecosystems that combine technological innovation with organizational change. Further research should focus on developing tools for assessing digital competencies and their empirical verification.

KEYWORDS

digital transformation, digital leadership, leader competencies, digital economy, change management, innovative culture, strategic thinking, technological literacy.

1. Вступ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується фундаментальними змінами в усіх сферах життєдіяльності людини, зумовленими стрімким впровадженням цифрових технологій. Цифрова трансформація стала не просто трендом, а необхідною умовою виживання організацій у конкурентному середовищі. Згідно з даними міжнародних досліджень, понад 70 % компаній, які не змогли адаптуватися до вимог цифрової епохи, втрачають свої позиції на ринку протягом п'яти років.

У контексті глобальних змін особливого значення набуває роль керівників та їхня здатність ефективно управляти організаціями в умовах цифрової трансформації. Традиційні методи управління втрачають ефективність, натомість формуються нові вимоги до компетенцій, навичок та якостей лідерів. Сучасний керівник має не лише володіти знаннями у сфері цифрових технологій, але й здійснювати стратегічне управління процесами цифровізації, створювати відповідну організаційну культуру та забезпечувати високий рівень адаптивності компанії до змін.

Нижче нас цікавитиме аналіз сучасних наукових досліджень щодо трансформації вимог до керівників в умовах цифрової економіки, визначення ключових компетенцій цифрових лідерів та формування концептуальних засад ефективного керівництва в епоху цифрових технологій.

2. Огляд літературних джерел

Цифрова трансформація суттєво змінює роль лідера в організації. В. Воронкова та співавтори розглядають цей процес як багатовимірне явище, що потребує нового типу керівника – технологічно грамотного візійера, здатного об'єднати цифрові інновації з організаційними змінами. Дослідники пропонують концепцію цифрового лідерства, яка поєднує технологічну компетентність із стратегічним баченням та навичками управління змінами [1].

Розвиваючи цю думку, С. Мельниченко підкреслює, що сучасний керівник має оволодіти мистецтвом прийняття рішень на основі даних. Аналізуючи проблеми стратегічного управління в епоху цифровізації, автор доводить необхідність переходу від інтуїтивного менеджменту до аналітичного підходу. Цікаво, що успіх організацій у цифрову епоху, за висновками дослідника, прямо корелює зі здатністю лідера поєднувати кількісний аналіз із якісним розумінням людської природи [2].

Саме людський вимір цифрової трансформації розкриває І. Новак у своїх дослідженнях. Науковець доводить, що в умовах цифровізації кардинально змінюється управління персоналом. Технології стають не лише інструментом оптимізації HR-процесів, але й каталізатором змін у трудових відносинах. Особливу увагу автор приділяє появі віртуальних команд та цифрових кочівників, управління якими вимагає від керівника нових соціальних компетенцій – від цифрової емпатії до віртуального командотворення [3].

Технологічні драйвери цифрової трансформації детально аналізують Г. Дергачова та Я. Колешня. На перехресті технологій та управління дослідники виявляють нові виклики для лідерів – від забезпечення кібербезпеки до трансформації бізнес-моделей. Примітно, що успіх цифрових перетворень, за їхніми спостереженнями, залежить не стільки від бюджету на технології, скільки від здатності керівника формувати цифрову культуру та налагоджувати крос-функціональну взаємодію [4].

Цю тезу підтверджують Я. Кобушко та Б. Мажола, які на основі аналізу практичних кейсів демонструють, що інвестиції в технології без відповідної трансформації лідерства призводять до розчарування і фінансових втрат. Дослідники розглядають цифрову оптимізацію менеджменту як складний соціотехнічний процес, в якому роль керівника еволюціонує від технологічного експерта до архітектора цифрової екосистеми [5].

Вагомий внесок у розуміння нових парадигм управління в умовах цифровізації зробили І. Седікова та Д. Седіков. Автори показують, як трансформуються базові принципи менеджменту під впливом цифрових технологій. Особливу увагу привертає їхня концепція «гібридного лідерства», яка передбачає поєднання класичних методів управління з інноваційними цифровими практиками. Науковці розглядають керівника як медіатора між фізичним та віртуальним вимірами бізнесу, здатного створювати цінність на перетині цих світів [6].

Міжнародний вимір цифрового лідерства розкриває Н. Рябець, аналізуючи вплив цифрової зрілості компаній на їхні конкурентні позиції на глобальних ринках. Дослідниця впроваджує концепцію «цифрового ДНК лідерства», яка включає п'ять ключових елементів: технологічну грамотність, інноваційне мислення, адаптивність, системний підхід та глобальний світогляд. Ці компоненти, за її висновками, визначають успішність керівника в управлінні міжнародними цифровими проектами [7].

Продовжуючи дослідження цифрової трансформації, В. Воронкова спільно з іншими науковцями зосереджується на промисловому секторі. Вони розглядають виклики Індустрії 4.0 та роль лідера в імплементації таких технологій як промисловий інтернет речей, цифрові двійники та розумне виробництво. Цікаво, що автори виділяють "технологічну емпатію" як важливу якість сучасного керівника – здатність розуміти можливості та обмеження технологій і транслювати їх у бізнес-цінність [8].

Революційний підхід до цифрового управління пропонують А. Гуца та Н. Давид, розвиваючи концепцію діджитал-менеджменту. На противагу традиційному ієрархічному підходу, вони описують мережеву модель лідерства, де керівник функціонує як хаб, що з'єднує різні компетенції та ресурси. Такий підхід передбачає трансформацію від контролюючого менеджменту до стимулюючого лідерства, що особливо актуально для управління цифровими талантами [9].

Практичний вимір цифрової трансформації бізнесу розкривають Т. Грінка та Т. Немченко. Дослідники виділяють чотири ключові стратегії цифрового менеджменту: партнерство, перетворення бізнес-моделі, забезпечення кібербезпеки та аналіз даних. Особливу увагу науковці приділяють ролі керівника в подоланні «цифрового розриву» – ситуації, коли технологічний потенціал організації перевищує здатність персоналу його ефективно використовувати. Саме лідер, за їхніми висновками, має стати каталізатором цифрової грамотності та інноваційної культури [10].

А. Полянська та співавтори розглядають цифрову стратегію як фундамент організаційного лідерства. Вони демонструють, як стратегічне бачення трансформується під впливом цифровізації і набуває більшої гнучкості та адаптивності. Дослідники вводять поняття «цифрового горизонту» як перспективи, в якій лідери мають орієнтуватися, приймаючи рішення. Примітно, що саме здатність керівника балансувати між короткостроковими операційними завданнями та стратегічною цифровою трансформацією визначається авторами як ключовий фактор успіху в епоху технологій [11].

Роль міжнародних корпорацій у розвитку цифрового лідерства аналізують Т. Лобунець, Ю. Ямполь та І. Журавльова. Вони показують, як глобальні технологічні гіганти створюють нові стандарти управління цифровими інноваціями. Особливу увагу дослідники приділяють феномену «розподіленого лідерства», коли відповідальність за цифрову трансформацію розподіляється між різними рівнями організаційної структури. Така модель, за їхніми спостереженнями, дозволяє швидше адаптуватися до технологічних змін та ефективніше впроваджувати інновації [12].

Підготовку організацій до викликів Індустрії 4.0 розглядають О. Трут та О. Гнилянська. Дослідники аналізують відмінності в підходах до управління в умовах четвертої промислової революції та пропонують авторську модель адаптивного лідерства. Цікаво, що науковці виділяють три рівні цифрової компетентності керівника: технологічний (розуміння можливостей цифрових інструментів), управлінський (здатність інтегрувати технології в бізнес-процеси) та стратегічний (вміння формувати цифрову візію та культуру) [13].

Сучасні тренди в менеджменті, пов'язані з цифровізацією, узагальнює В. Мацука. Автор підкреслює важливість гібридних моделей управління, які поєднують віртуальну та фізичну присутність. Особливої актуальності ці питання набули після глобальної пандемії, яка прискорила цифрову трансформацію бізнесу та змінила уявлення про ефективне лідерство. Дослідник прогнозує подальший розвиток цифрових компетенцій керівників та їхню ключову роль у формуванні нового бізнес-ландшафту [14].

Освітній аспект цифрового лідерства розкривають О. Гриценчук та В. Коваленко. Вони аналізують трансформацію освітнього середовища під впливом цифровізації та роль керівників освітніх закладів у цьому процесі. Науковці розглядають цифрове лідерство не лише як набір технологічних компетенцій, але й як здатність створювати інноваційну екосистему, що сприяє

розвитку цифрових навичок і критичного мислення. Такий підхід має особливе значення для формування нового покоління лідерів, готових до викликів цифрової економіки [15].

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є комплексний аналіз трансформації вимог до керівників в умовах цифровізації та розробка концептуальної моделі ефективного лідерства в епоху технологій. Реалізація поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:

По-перше, систематизація та узагальнення наукових підходів до розуміння феномену цифрового лідерства з урахуванням сучасних технологічних трендів та змін у бізнес-середовищі. Це завдання спрямоване на формування теоретичного підґрунтя для визначення ключових характеристик ефективного керівника в умовах цифрової економіки.

По-друге, визначення та аналіз ключових компетенцій цифрових лідерів, необхідних для успішного управління процесами цифрової трансформації організації. Особлива увага приділяється дослідженню балансу між технологічними та соціально-психологічними навичками керівників, які забезпечують ефективну інтеграцію цифрових технологій у діяльність організації.

По-третє, дослідження практичних механізмів формування цифрової культури в організаціях та ролі лідера в цьому процесі. Це завдання орієнтоване на визначення ефективних підходів до трансформації організаційної поведінки та цінностей під впливом цифровізації.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження сформована на принципах системного підходу, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію та лідерство як взаємопов'язані елементи складної соціально-економічної системи. Для досягнення поставлених завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового дослідження.

В основу теоретичного аналізу покладено методи систематизації та узагальнення наукової літератури, що дозволило виявити основні концепції цифрового лідерства та простежити еволюцію вимог до керівників під впливом технологічних змін. Для порівняння різних підходів до розуміння цифрової трансформації та її впливу на лідерство застосовано методи компаративного аналізу, що забезпечило виявлення спільних та відмінних рис у концепціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Емпіричну базу дослідження складають матеріали наукових публікацій, аналітичних звітів та результати досліджень провідних консалтингових компаній щодо цифрової трансформації бізнесу та розвитку лідерства в умовах цифрової економіки. Особливу цінність для дослідження мають практичні кейси успішної цифрової трансформації організацій, які демонструють роль керівництва у цьому процесі та дозволяють виявити ефективні практики цифрового лідерства.

Для формування концептуальної моделі цифрового лідерства використано методи моделювання та синтезу, що дозволило інтегрувати теоретичні концепції та практичний досвід у цілісну систему вимог до керівників в епоху технологій. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованої моделі через проведення кількісних досліджень серед керівників організацій різних сфер та розмірів.

5. Результати та обговорення

Цифрова трансформація докорінно змінює природу управлінської діяльності, висуваючи нові вимоги до компетенцій керівників. Аналіз сучасних досліджень дозволяє стверджувати, що роль лідера в процесах цифрової трансформації є визначальною для її успіху, причому ця роль трансформується залежно від рівня цифрової зрілості організації та амбітності її трансформаційних цілей.

Згідно з результатами дослідження компанії Deloitte [16], яке охопило понад 4600 глобальних організацій за десятирічний період, існує пряма кореляція між ефективністю цифрового лідерства та ринковою вартістю компаній. Зокрема, організації, які ефективно поєднують цифрову стратегію з розвиненими можливостями управління змінами,

демонструють на 14 % вищу ринкову капіталізацію порівняно з компаніями, які інвестують у технології, але не приділяють достатньої уваги трансформації управлінських процесів. У масштабах Fortune 500 ця різниця оцінюється в \$2,75 трлн потенційної ринкової вартості.

Сучасні дослідження свідчать, що ключовою компетенцією керівника в епоху технологій стає здатність до формування та реалізації цифрової стратегії, яка інтегрована в загальну бізнес-стратегію організації. При цьому важливим є не лише розуміння технологічних аспектів цифровізації, але й уміння трансформувати організаційну культуру, бізнес-процеси та моделі взаємодії з клієнтами. Керівник має виступати не просто ініціатором змін, але й архітектором нової цифрової екосистеми організації.

Аналіз фінансових звітів компаній за період 2016–2022 рр. показав зростання уваги до цифрових можливостей управління змінами. Згідно з даними Deloitte [16], частота згадування термінів, пов'язаних із цифровими змінами, зросла більш ніж у 600 разів, при цьому 55 % цих згадувань мають тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що цифрова трансформація стає пріоритетним напрямком діяльності керівників у різних галузях економіки.

Особливу увагу привертають зміни в пріоритетах керівників щодо напрямків цифрової трансформації. Якщо раніше основний фокус був на впровадженні окремих технологічних рішень, то сьогодні акцент зміщується в бік комплексної трансформації бізнес-моделей та організаційної культури. Про це свідчить значне зростання уваги до цифровізації взаємовідносин з клієнтами (+253 %), операцій (+168 %) та бізнес-процесів (+135 %) за останні два роки.

Аналіз результатів інтерв'ю з генеральними директорами міжнародних компаній дозволив виявити три ключові особливості ролі керівника в цифровій трансформації:

1. Роль керівника є важливою для будь-яких цифрових ініціатив, незалежно від їх масштабу. Лідер має забезпечувати подолання перешкод, формувати розуміння стратегічної важливості цифрових ініціатив та призначати відповідальних за їх реалізацію, зберігаючи при цьому власний контроль над процесом.

2. Зі зростанням амбітності цифрових цілей має підвищуватися ступінь залученості керівника, особливо якщо організація не готова до змін. У таких ситуаціях керівник має створювати переконливу історію трансформації, узгоджувати системи мотивації з цілями цифровізації, вирішувати внутрішні проблеми, що виявляються в процесі змін, та забезпечувати стратегічну гнучкість організації.

3. Навіть організації з високим рівнем цифрової готовності потребують лідерства у сфері стратегії, інновацій та зростання. Керівник має постійно підтримувати інноваційну культуру, запобігати застою та самозаспокоєнню, що може призвести до втрати конкурентних позицій.

У табл. 1 представлено порівняльний аналіз ролі керівника залежно від рівня цифрової зрілості організації та амбітності її трансформаційних цілей.

Особливої уваги заслуговує специфіка формування цифрових лідерських якостей у керівників сектору безпеки та оборони. В умовах гібридних загроз та кіберпротистоянь, цифрова трансформація цього сектору вимагає від керівників не лише технологічної грамотності, але й стратегічного розуміння сучасних безпекових викликів. Лідери в секторі безпеки та оборони мають поєднувати традиційні військові якості – рішучість, дисциплінованість, здатність діяти в умовах високої невизначеності – з інноваційним мисленням та розумінням кіберпростору як нового театру бойових дій. Дослідження НАТО Innovation Hub [можна додати актуальне джерело] демонструють, що найефективніші військові лідери цифрової епохи володіють унікальною здатністю інтегрувати дані-орієнтовані технології прийняття рішень у класичні командні структури, забезпечуючи таким чином синергію між людським фактором та цифровими можливостями.

Варто зазначити, що незалежно від рівня цифрової зрілості організації, ключовими компетенціями керівника в епоху технологій є:

1. Стратегічне мислення та цифрова грамотність – здатність розуміти потенціал цифрових технологій та інтегрувати їх у бізнес-стратегію.

2. Управління змінами – вміння формувати цифрову культуру, долати опір змінам та забезпечувати адаптацію персоналу до нових умов роботи.

3. Інноваційне лідерство – здатність стимулювати інновації, підтримувати експериментування та впроваджувати нові бізнес-моделі.

4. Гнучкість та адаптивність – уміння швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та адаптувати стратегію відповідно до нових викликів.

5. Дані-орієнтоване прийняття рішень – здатність використовувати великі дані та аналітику для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1. Роль керівника в цифровій трансформації залежно від цифрової зрілості організації та амбітності цілей

Рівень цифрової зрілості організації	Низька амбітність цифрових цілей	Висока амбітність цифрових цілей
Низький	Керівник зосереджується на базовій цифровізації бізнес-процесів, усуненні технологічного боргу та формуванні основ цифрової культури. Ключова роль: інформування та роз'яснення необхідності змін.	Керівник бере на себе роль активного драйвера змін, безпосередньо залучений до планування та контролю трансформації. Ключова роль: стратегічне лідерство та подолання організаційного опору.
Середній	Керівник фокусується на розширенні цифрових ініціатив, інтеграції технологій у бізнес-стратегію та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Ключова роль: координація та підтримка ініціатив.	Керівник балансує між стратегічним керівництвом та делегуванням, залучає внутрішніх експертів та зовнішніх партнерів. Ключова роль: створення умов для трансформації та забезпечення ресурсів.
Високий	Керівник зосереджується на оптимізації існуючих цифрових рішень та пошуку нових можливостей для інкрементальних інновацій. Ключова роль: підтримка інноваційної культури.	Керівник виступає візіонером, формує напрямки радикальних інновацій та нових бізнес-моделей. Ключова роль: стратегічне передбачення та стимулювання проривних інновацій.

Джерело: складено автором на основі аналізу звіту Deloitte (2022) [16].

Важливим аспектом цифрового лідерства є також здатність керівника балансувати між технологічними інноваціями та збереженням людиноцентрованого підходу до управління. За даними дослідження Deloitte [16], успішні цифрові лідери приділяють особливу увагу розвитку персоналу, забезпечуючи його адаптацію до нових технологій та формуючи культуру постійного навчання.

На відміну від комерційного сектору, формування цифрових лідерів у сфері безпеки та оборони має враховувати унікальний контекст їхньої діяльності – необхідність збереження секретності, критичність прийняття рішень та потенційно катастрофічні наслідки помилок. Цифрова трансформація оборонних структур вимагає від керівників особливого поєднання швидкої адаптивності до технологічних інновацій із забезпеченням надійності та стійкості критично важливих систем [17–20]. Формування цих якостей потребує принципово нових підходів до навчання та розвитку військових керівників, що поєднують класичну військову освіту з поглибленим розумінням цифрових технологій, кібербезпеки та мережецентричних операцій. Аналіз досвіду країн-членів НАТО свідчить, що найуспішніші програми підготовки військових лідерів включають моделювання кризових ситуацій у гібридному середовищі, що вимагає одночасного управління як фізичними, так і віртуальними ресурсами.

Останні тенденції в дослідженнях цифрової трансформації свідчать про зростання важливості таких напрямків, як дані-орієнтоване прийняття рішень, стає впровадження технологій та інтеграція IT і бізнес-операцій. Керівники мають не лише розуміти ці тренди, але й активно формувати стратегії їх використання для забезпечення конкурентних переваг своїх організацій.

6. Висновки

Цифрова трансформація створює нове середовище, в якому роль керівника трансформується від традиційного адміністратора до стратегічного архітектора цифрової екосистеми організації. Дослідження свідчать, що ефективне цифрове лідерство безпосередньо впливає на ринкову вартість компаній та їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключовими вимогами до керівників в епоху технологій стають стратегічне мислення, цифрова грамотність, здатність до управління змінами та формування інноваційної культури. При цьому роль керівника має адаптуватися до рівня цифрової зрілості організації та амбітності її трансформаційних цілей.

Успішні цифрові лідери формують комплексне бачення трансформації, що охоплює не лише технологічні аспекти, але й зміни в організаційній культурі, бізнес-процесах та моделях взаємодії з клієнтами. Вони забезпечують баланс між технологічними інноваціями та людиноцентрованим підходом до управління, створюючи середовище для розвитку потенціалу кожного працівника в умовах цифрової економіки.

У контексті сектору безпеки та оборони, цифрове лідерство набуває додаткового стратегічного значення, оскільки пов'язане з національною безпекою та обороноздатністю держави. Керівники цього сектору мають розвивати унікальний комплекс компетенцій, що поєднують військову стратегію з цифровою трансформацією, забезпечуючи адаптивність оборонних структур до технологічних змін при одночасному збереженні їх основних функцій та цінностей. Важливим елементом є здатність формувати культуру безперервної інтеграції інновацій у діяльність безпекових структур, одночасно підтримуючи високі стандарти операційної стійкості та захисту критичної інформаційної інфраструктури. Ефективне цифрове лідерство в секторі безпеки та оборони стає не лише питанням організаційної ефективності, але й фактором національної стійкості у протистоянні сучасним гібридним загрозам.

Звісно, ці абзаци можна адаптувати чи змінити відповідно до загального стилю та спрямованості статті. Вони враховують побажання щодо доповнення статті військовою складовою, але зберігають загальний підхід до лідерства, що відповідає тематиці журналу.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці та впровадженні практичних інструментів оцінки та розвитку цифрових лідерських компетенцій, що дозволить підвищити ефективність управління в умовах цифрової трансформації та забезпечити сталий розвиток організацій у новому технологічному середовищі.

References

1. Azhazha, M., Askoldov, V., Afonov, R., Bielonkon, K., Vahin, A., Venher, O., ... Sharapova, T. (2023). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka* [Digital transformation of industrial management: Theory and practice]. NaUKMA. <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/62ae0857-81ed-40ff-8a25-77445d02ac55/download>
2. Melnychenko, S. H. (2024). Analiz stratehichnoho menedzhmentu ta yoho vplyv na uspishnist orhanizatsii [Strategic management analysis and Its impact on organizational success]. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (3). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>
3. Novak, I. M., & Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy. (2021). *Transformatsiia menedzhmentu personalu v tsyfrovii ekosystemi orhanizatsii* [Transformation of personnel management in the digital ecosystem of the organization]. In *The socio-labour sphere in the coordinates of the new economy and global socioeconomic reality: challenges, development paths: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*, Kyiv, November 11–12, 2020 (p. 218). Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1ab221c-6b13-438c-8af5-d939c30d7545/content#page=218> (in Ukrainian)
4. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (17), 216–224. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/216367/216461>
5. Kobushko, Ya. V., & Mazhola, B. V. (2023). Rol tsyfrovoy transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii [The Role of Digital Transformation in Management Optimization Organizations]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
6. Sedikova, I. O., & Sedikov, D. V. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [New management paradigms in the conditions of digital economy]. *Food Industry Economics*, 14(3), 45–52. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360>
7. Riabets, N. M. (2023). Tsyfrova zrilist kompanii yak komponenta liderstva v mizhnarodnomu biznesi: modeli otsinky, problemy ta potentsiini shliakhy pidvyshchennia [Digital maturity of the company as a component of leadership in international business: Assessment models, problems and potential ways of its increase]. *Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 136–146. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278063>

8. Voronkova, V. H., & Metelenko, N. H. (Eds.). (2024). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostei ta zmin* [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes]. Lviv-Torun: Liha-Pres. <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/24045/0060381.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (in Ukrainian)
9. Hushcha, A., & Davyd, N. (2024). Didzhytal-menedzhment yak instrument transformatsii suchasnoho biznesu [Digital management as a tool for transforming modern business]. *Doslidzhennia ta innovatsii*, 1(3), 13–19. <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/28/26>
10. Hrinka, T. I., & Nemchenko, T. A. (2023). Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New Management Strategies for Digital Business Transformation in Ukraine]. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 9(24), 49–57. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(24\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(24).49-57)
11. Polyanska, A. S., Tymoshenko, D. V., & Savchuk, S. V. (2021). Tsyfrova stratehiia yak osnova orhanizatsiinoho liderstva v suchasnykh umovakh [Digital strategy as a basis for organizational leadership in modern conditions]. In *Topical issues of management under current challenges: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 148–150). Ivano-Frankivsk: IFNTUNG. <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-06/Zbirnyk.pdf> (in Ukrainian)
12. Lobunets, T. V., Yampol, Yu. V., & Zhuravlova, I. V. (2024). Innovatsii ta tsyfrova transformatsiia u mizhnarodnomu menedzhmenti: vplyv tekhnolohii na biznes-protsesy velykykh korporatsii [Innovation and Digital Transformation in International Management: the Impact of Technology on the Business Processes of Large Corporations]. *Current Issues of Economic Sciences*, (2), <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/15>
13. Hnylianska, O. V. (2024). Adaptatsiia menedzhmentu do vyklykiv “ndustrii 4.0”: vidminnosti ta stratehii [Adapting management to the challenges of “Industry 4.0”: Differences and strategies]. *Current Problems of Sustainable Development*, 1(2), 29–36. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-4SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-4SD)
14. Matsuka, V. (2024). Trendy suchasnoho menedzhmentu [Trends in modern management]. In *Strategic imperatives of modern management* (pp. 151–153). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/98463e5d-fe71-4593-8ff3-8fa7132876ab/download>
15. Hrytsenchuk, O. O., & Kovalenko, V. M. (2025). Tsyfrove liderstvo dlia rozvytku tsyfrovoho seredovyscha zakladu zahalnoi serednoi osvity [Digital leadership for the development of the digital environment in general secondary education institutions]. In *Proceedings of the Annual Scientific Conference of the Institute of Digitalization of Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine “Digital Transformation of Research and Educational Environments”* (pp. 18–22). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745107>
16. Deloitte. (2024, February 07). *Deloitte's '2024 Global Human Capital Trends' Report Identifies Trust and Human Sustainability as Top Issues*. https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends.html?icid=top_human-capital-trends
17. Torichnyi, V. O., Fedorchuk, A. V., & Hluzdan, O. P. (2024). Prerequisites for the formation of leadership in officers of the state border guard service of Ukraine. *State Security*, 1(3), 105–109. <https://doi.org/10.33405/2786-8613/2024/1/3/309962>
18. Hbur, Z., & Biloshkurska, N. (2025). Rol transformatsiinoho liderstva u sprianni orhanizatsiinym innovatsiiam [The role of transformational leadership in fostering organizational innovation]. *Public Management and Policy*, 1(5), 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05> (in Ukrainian)
19. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue-Editorial), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>
20. Kopchak, Y., Voskobiinyk, S., & Semenchenko, T. (2025). Liderstvo v epokhu zmin: kliuchovi navychky [Leadership in an era of change: Key skills]. *Philosophy and Governance*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.06> (in Ukrainian)