



УДК 658:004.012

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-190-203](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-190-203)

**Копитко Марта Іванівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (067) 67-30-357, <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

**Михаліцька Наталія Ярославівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (098) 715-63-58, <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

**Яцик Мар'яна Романівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (067) 67-67-383, <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

## ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

**Анотація.** Сучасний розвиток економіки та системи управління організаціями та закладами освіти зазнав кардинальних змін із практичним застосуванням цифрових технологій. У статті визначено, що цифрове лідерство є ефективним каталізатором змін в стратегічному управлінні організаціями та закладами освіти. Охарактеризовано сучасну парадигму лідерства та встановлено, що цифрові лідери організації та закладу освіти повинні володіти цифровими компетенціями на досить високому рівні, щоб привести їх до успіху. Визначено, що цифрове лідерство необхідно інтегрувати в стратегію управління організацією і закладу освіти. Розглянуто трендові особливості організацій, які активно використовують цифрові технології в управлінській діяльності. Виокремлено ряд переваг, що надають організаціям та закладам освіти використання цифрових технологій лідерами. З'ясовано сучасні цифрові освітні середовища в управлінні закладами освіти. Охарактеризовано переваги використання цифрових інструментів для сучасних організацій, основними з яких є покращена ефективність, розширення глобального доступу, покращений аналіз та прийняття рішень, інновації та гнучкість, зміна способу взаємодії з клієнтами. У статті здійснено теоретичний аналіз підходів щодо трактування цифрового лідерства та зображено його модель. Обґрунтовано необхідність компетентного цифрового лідера в системі управління організаціями та закладами освіти та встановлено, що основним завданням цифрового



лідера є здійснити цифрову трансформацію в організації та закладі освіти швидко та гладко. Цифрова трансформація організації неможлива без цифрового лідера. Визначено основні професійні компетенції та навички сучасного цифрового лідера, основними з яких є стратегічне мислення, технологічна грамотність, комунікаційні навички, безпека, адаптивність, навчання та розвиток.

**Ключові слова:** цифровий лідер, цифрове лідерство, цифрові технології, компетенції, стратегія, організація, заклади освіти.

**Kopytko Marta Ivanivna** Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of the Department of Management and Economic Security, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, tel.: (067) 67-30-357, <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

**Mykhalitska Nataliya Jroslavivna** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, tel.: (098) 715-63-58, <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

**Yatsyk Mariana Romanivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, tel.: (067) 67-67-383, <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

## DIGITAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Abstract.** The modern development of the economy and the system of management of organizations and educational institutions has undergone dramatic changes following the practical use of digital technologies. The article determines that the digital leadership is an effective catalyst of changes in the strategic management of organizations and educational institutions, characterizes the modern leadership paradigm and proves that digital leaders of organizations and educational institutions must have digital competencies at a sufficiently high level to bring them to success. It is determined that the digital leadership should be integrated into the management strategy of an organization and an educational institution. The author describes trending features of organizations that actively use digital technologies in their management activities and outlines a number of advantages, which the use of digital technologies by leaders provides to organizations and educational institutions.

The paper outlines modern digital educational environments in the management of educational institutions and characterizes the main advantages of using digital tools for modern organizations, such as increased efficiency, expanded global access,





improved analysis and decision-making process, innovation and flexibility, and a change of the way of interacting with customers. The article carries out a theoretical analysis of approaches to the interpretation of the digital leadership and describes its model. The necessity of having a competent digital leader in the management system of organizations and educational institutions is substantiated. It is established that the main task of a digital leader is to implement digital transformations in an organization or educational institution quickly and smoothly. Digital transformation of an organization is impossible without a digital leader. The author identifies main professional competencies and skills of a modern digital leader, such as strategic thinking, technological literacy, communication skills, safety, adaptability, learning and development.

**Keywords:** digital leader, digital leadership, digital technologies, competences, strategy, organization, educational institutions.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-2019 та повномасштабне військове вторгнення завдали значних викликів для українського бізнесу та системи освіти, і змусили їх розвиватися у новій реальності. В період війни цифрові технології є інструментом мінімізації та уникнення підприємницьких ризиків та забезпечення кібербезпеки бізнесової та освітньої діяльності. Цифрова трансформація бізнесу та діяльності закладів освіти є рушійною силою у післявоєнній відбудові української економіки. В сучасних умовах неможливо здійснювати підприємницьку та освітню діяльність без використання цифрових інструментів. Кожен працівник організації, так як і всі учасники освітнього процесу повинні володіти цифровими навичками та компетенціями, щоб бути конкурентоспроможними на ринку. Такі обставини зумовили зміну до розвитку парадигми сучасного цифрового лідерства та ключових компетенцій цифрового лідера.

В умовах швидких змін відбувається становлення цифрового лідерства, що має свої особливості. Цифрові інструменти стали певним каталізатором для підприємств та закладів освіти, щоб на стратегічному рівні використовувати нові можливості для досягнення підприємницького успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цифрове лідерство сприятиме ефективному впровадженню змін в управлінні організаціями та закладами освіти та визначатиме стратегічний вектор їхнього розвитку.

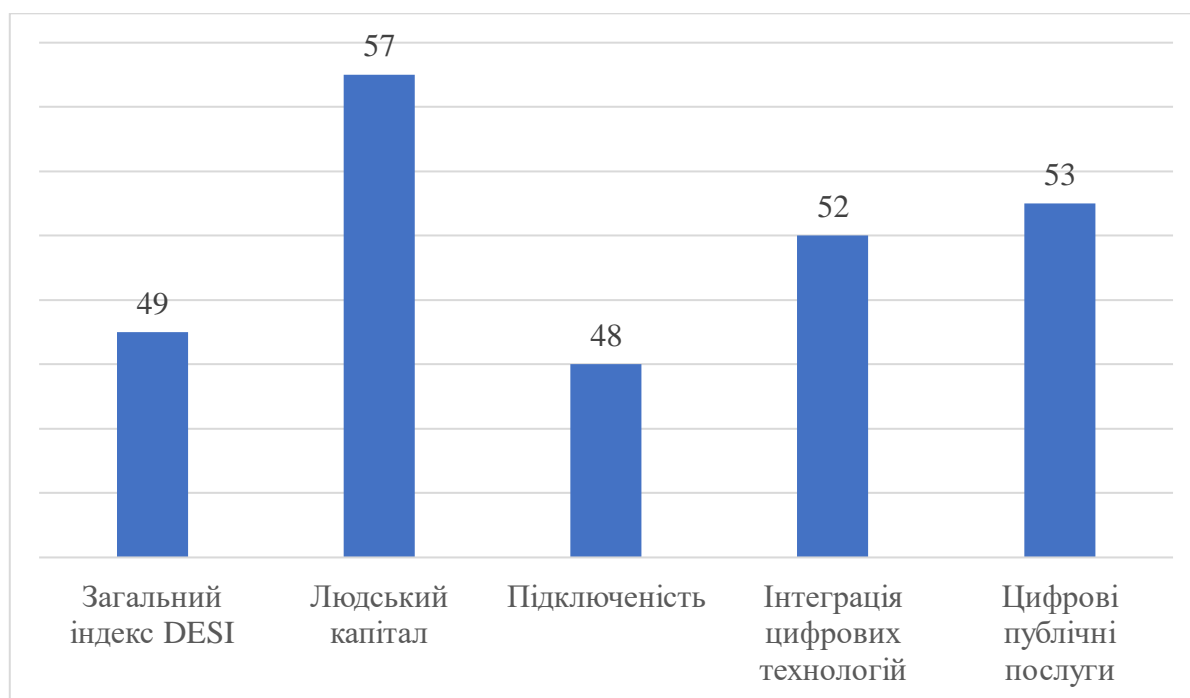
**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про те, що наукові дослідження щодо трактування цифрового лідерства здійснюється вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, питанням цифрового лідерства присвячено праці Р. Базака, Л. Беззубко, Н. Дащенко, Л. Кожушко, О. Корнейко, І. Кубарева, В. Уманець, Р. Янковой, Т. Голобородько, І. Шавкун. Але, дослідження цифрового лідерства в системі стратегічного управління організаціями та закладами освіти потребує більш детального вивчення.

**Метою статті** є дослідження основних аспектів цифрового лідерства в системі стратегічного управління організаціями та закладами освіти.



### Виклад основного матеріалу.

Варто зазначити, що Україна досить активно протягом останніх років обрала курс на цифровізацію та розвиток сучасного суспільства. Так, згідно даних Світового банку Україна серед 190 країн посідає 49 місце за Індексом розвитку цифрової економіки (Digital Economy and Society Index (DESI)) у 2024 році (рис.1.)



**Рис. 1. Місце України за DESI у 2023 році**

*Джерело: Складено авторами на підставі [1]*

Спостерігаємо, що Україна займає середній рівень за «розвитком цифрової економіки», і докладає максимальних зусиль щодо досягнення рівня розвитку країн-лідерів.

Цифрова трансформація здійснила зміни в діяльності будь-якої організації, і для їх швидкої стратегічної адаптації до нових умов, необхідно змінювати тенденції до лідерства та розвивати цифрові компетенції і навички лідерів. Проте, здійснюючи таку стратегічну адаптацію до впровадження цифрових інструментів та розвиток цифрового лідерства організації та заклади освіти зіштовхуються з певними труднощами, в таких напрямках діяльності як етичні аспекти використання технологій, кадрова політика, зміни в корпоративній культурі та забезпечення кібербезпеки.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності організації та закладу освіти. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно



виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання усіх функцій управління. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [2, с. 87].

Сьогодні у бізнес-середовищі змінилась парадигма лідерства, і сучасні лідери повинні володіти адаптивним та креативним мисленням, щоб мати здатність вирішувати складність завдань, які перед ними постають. Цифрова ера вимагає від лідерів знати технології на високому рівні, і якщо це вони вміють та розуміють, то здатні приймати управлінські рішення для ефективної діяльності організації. Сьогодні, цифрові інструменти є засобом ефективної комунікації в управлінській та освітній діяльності організацій.

Варто зазначити, що цифрова трансформація організації та закладу освіти, впровадження цифрових технологій та їх використання лідерами повинні бути інтегровані в стратегію управління організацією і закладу освіти, та забезпечувати її розвиток на довгостроковий період. Стратегічні рішення щодо впровадження цифрових технологій повинні бути прийняті як зверху, так і знизу організації.

Стратегічне планування є важливим елементом впровадження цифрових технологій на всіх рівнях організації. Для досягнення успіху у цифровій трансформації організації необхідно розробити комплексну цифрову стратегію, яка враховуватиме специфіку бізнесу, ринкові умови та потреби клієнтів. Це також включає розвиток цифрових компетенцій серед працівників, зміну підходів до управління змінами та впровадження нових моделей лідерства, орієнтованих на інновації та адаптивність [3, с. 455]. На рис. 1 розглянемо трендові особливості організацій, які активно використовують цифрові технології в управлінській діяльності.



Рис. 1. Трендові особливості організацій, які активно використовують цифрові технології в управлінській діяльності  
Джерело: Складено авторами на підставі [4]



Як бачимо, використання цифрових технологій в організації призводить до:

- мінімізації ручної праці шляхом автоматизації певних управлінських та виробничих процесів;

- гнучкості та легкості при впровадженні змін шляхом зменшення витрат на комунікації та зменшення ризиків спотворення інформації між відділами;

- максимальної простоти, що передбачає усунення комунікаційних бар'єрів як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації;

- максимальної концентрації на наданні якісних послуг.

В. Уманець [5] вважає, що так як цифрові технології досить швидко розвиваються, і щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, лідерам недостатньо навчитися виконувати безліч операцій, але й потрібно їх вміло застосовувати. Постійно з'являються нові хмарні ресурси, цифрові інструменти, а значить і нові технології. Тому девізом цифрового лідера та учасників управлінського та освітнього процесу має бути «Я навчаюсь все життя».

До сучасних цифрових освітніх середовищ відносимо електронні підручники, дистанційні курси, хмарні технології, віртуальну та змішану реальність, електронні бібліотеки, створення та використання університетських містечок, формування навчальних програм із суміжних навчальних дисциплін, гейміфікація освітніх процесів тощо. включені. Цифрові кампуси, в широкому розумінні, складаються з низки компонентів: цифрова наука (електронні журнали, архіви електронних наукових публікацій тощо), цифрова освіта (е-розклад, е-навчання, е-навчальна частина, е-деканат, е-моніторинг якості освіти тощо), цифровий менеджмент і маркетинг (е-документообіг, е-бухгалтерія, візуалізація діяльності тощо), цифрова інфраструктура (віртуальні робочі місця, е-інвентаризація) [5, с. 328].

Цифрові технології є ключовим фактором досягнення успіху організацією, і надають їй певні переваги (табл. 1).

Таблиця 1

### Переваги використання цифрових інструментів для сучасних організацій

Переваги 1	Характеристика 2
Покращена ефективність	Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи зайві ручні операції та помилки. Вони забезпечують швидший обмін інформацією, автоматизовану обробку даних та забезпечують легкий доступ до ресурсів. Це покращує продуктивність, знижує витрати та забезпечує ефективне використання ресурсів [6].
Розширення глобального доступу	Цифрові інструменти дозволяють підприємствам здійснювати бізнес у масштабах, які раніше були недосяжними. За допомогою Інтернету та цифрових платформ, підприємства можуть взаємодіяти зі своїми клієнтами та партнерами в будь-якій точці світу, розширюючи свої ринки та збільшуючи потенційну аудиторію [6].



Продовження табл. 1

1	2
Покращений аналіз та прийняття рішень	Цифрові інструменти надають доступ до великих обсягів даних та аналітичних інструментів, що дозволяють підприємствам отримати цінні інсайти щодо ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Це допомагає управлінцям приймати обґрунтовані та швидкі рішення, що відповідають вимогам ринку та забезпечують конкурентну перевагу [6].
Інновації та гнучкість	Цифрові інструменти стимулюють інноваційний розвиток, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та вимог клієнтів. Вони сприяють появі нових продуктів та послуг, розширенню бізнес-моделей та впровадженню нових способів взаємодії з клієнтами. Це дозволяє підприємствам займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стале зростання [6].
Зміна способу взаємодії з клієнтами	Цифрові інструменти дозволяють підприємствам забезпечувати персоналізовану взаємодію зі своїми клієнтами, використовуючи різноманітні канали комунікації, такі як соціальні медіа, електронна пошта, мобільні додатки тощо. Це створює можливості для підприємств отримувати зворотній зв'язок, реагувати на потреби клієнтів та підвищувати їх задоволеність [6].

Цифрові інструменти сприяють організації бути більш стійкою та конкурентоздатною в сучасних ринкових умовах.

В епоху цифрової трансформації, основна суть лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати наявні можливості персоналу; свідомо керувати організацією; переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Так, лідерство покликане забезпечити раціональне використання управління персоналом, а саме: наявний час вжити для плідної та успішної діяльності або ж досягти поставлених цілей з якомога меншою витратою часу [7, с. 204].

Цифрове лідерство визначають як стратегічне використання цифрових активів компанії для досягнення її бізнес-цілей. Цифровий лідер впроваджує використання цих ресурсів і відстежує успішність їх застосування [8, с. 122].

Одним з найбільш поширених підходів щодо трактування цифрового лідерства є, що це лідерський стиль, що фокусується на імплементації цифрової трансформації всередині організації. Вартим уваги є підхід до цифрового лідерства, сформульований Н. Колбертом, Н. Й. 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. Дослідники 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 [9].

Українські науковці визначають цифрове лідерство як сукупність компетенцій лідера, необхідних для здійснення цифрових трансформацій в організації. Інші дослідники стверджують, що цифровий лідер – це особа, що володіє низкою характеристик, необхідних для успішного керівництва в умовах цифрових трансформацій. Цифрове лідерство 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 [9-11]. На рис. 2 представимо модель цифрового лідерства.



*Рис. 2. Модель цифрового лідерства  
Джерело: Складено авторами на підставі [10-11]*

Спостерігаємо, що в важливим елементом цифрового лідерства є чітке розуміння самим лідер сутності цифрової трансформації та її ролі в удосконаленні бізнес-процесів організації.





Цифрові лідери вкрай необхідні організації, адже здійснюють управління впровадження цифрових технологій на всіх її рівнях. Основним завданням цифрового лідера є здійснити цифрову трансформацію в організації та закладі освіти швидко та гладко. Цифровий лідер повинен на постійній основі працювати над власним розвитком та самовдосконалюватися, щоб поділитись цим з власним колективом. Цифрова трансформація організації неможлива без цифрового лідера.

Цифровий лідер повинен володіти навичками щодо розуміння з ким потрібно працювати з команди, щоб успішно реалізувати певний проєкт та привести організацію до успіху загалом. Цифровий лідер не повинен бути фахівцем з технічною освітою. Цифровий лідер повинен мати чітке переконання в ефективності впровадження цифровізації бізнес-процесів, бути готовим до певних ризиків, здійснювати певні експерименти. Цифровий лідер повинен бути свого роду ментором для своєї команди, що проявляється у розумінні намірів, слабких та сильних сторін свого колективу, та здійснювати підтримку кожного працівника, щоб забезпечити якіснішу продуктивність праці.

І. Шавкун стверджує, що ментальність цифрового лідера з одного боку, припускає, що цифрове розуміння – це не завжди масштабні проєкти, а трансформація людей і способів роботи, а з іншого – усвідомлює, що розвиток цифрових навичок має охоплювати всю організацію, а не тільки її окремих підрозділ. Цифрові лідери стикаються з новою реальністю: сильні цифрові можливості є пріоритетом для всієї організації за умов вижити в епоху цифрових технологій. Цифрові лідери повинні навчитися на практиці, експериментувати, проявляти цікавість і кмітливість, вміти працювати в умовах невизначеності, застосовувати свої знання, розвивати нові ідеї і успішно справлятися з виникаючими труднощами. Допитливість і креативність, масштабність мислення, співпраця, вміння працювати в команді, емоційний інтелект є найбільш затребувані характеристики та компетенції цифрового лідера [12].

Питання щодо володіння цифровим лідером необхідних компетенцій є важливим чинником у якісному та ефективному впровадженні цифрових технологій в діяльність організації та закладу освіти, розглянемо їх більш детально (табл. 2).



Таблиця 2

### Ключові компетенції цифрового лідера

Компетенції	Характеристика
Стратегічне мислення	Розпочати цифрову трансформацію без стратегії – це все одно, що сподіватися потрапити туди, куди ви хочете, не встановивши маршрут. Цифрові лідери повинні спочатку визначити свою стратегію, якщо вони хочуть скласти добре організований і працюючий план цифрової трансформації. Розробка зрозумілих стратегій, зрозумілого шляху, які можуть бути легко реалізовані працівниками компанії на всіх рівнях, допоможе досягти позитивних результатів у кінці дня. Цифрові лідери завжди повинні розробляти практичні, але раціональні та інноваційні стратегії які працюють і прості в реалізації [13].
Технологічна грамотність	Розуміння сучасних цифрових технологій Індустрії 4.0. Знання перспектив Індустрії 5.0. Вміння оцінювати та вибирати технологічні рішення, які відповідають потребам організації. Вміння застосовувати, найбільш актуальні для організації, цифрові технології [14].
Комунікаційні навички	Цифрові лідери мають переваги використання зв'язку набагато ефективніше, ніж лідери минулого. Завдяки технологіям цифрові лідери, які мають перевагу створення комунікаційної мережі всередині компанії та спілкування з усіма рівнями компанії, можуть визначати побажання та потреби своїх співробітників за короткий час завдяки цій мережі. Крім того, вони можуть крок за кроком стежити за своїми планами цифрової трансформації через мережу зв'язку, яку вони створили, і можуть швидко втручатися в разі будь-якої невдачі. Міцна комунікація є важливим фактором, який зміцнює зв'язок між працівниками [13].
Безпека	Захист пристроїв; захист персональних даних і конфіденційності; захист здоров'я та благополуччя (фізичного та психологічного); усвідомлювати вплив цифрових технологій на навколишнє середовище та їх використання; розуміння можливих ризиків цифрової трансформації та розробка стратегій управління ними [8, 14].
Адаптивність	Стрімкий розвиток технологій сьогодні вимагає бути відкритим до інновацій і часто оновлювати стратегії організації, засновані на технології. Однією з найважливіших характеристик нових цифрових лідерів має бути відкритість. Якщо цифровий лідер легко адаптується до змін як механізму прийняття рішень і приймає свої рішення в цьому напрямку, працівникам буде легше прийняти ці зміни. Для того, щоб лідери могли легко прийняти ці зміни та розробки для своїх співробітників, вони повинні спочатку самі йти в ногу зі змінами. Адаптація може бути показана як одна з найважливіших вимог успішного цифрового лідера [13].
Навчання та розвиток	Спроможність та бажання до постійного навчання, саморозвитку та удосконалення у сфері цифрової трансформації. Вміння надихати, стимулювати та мотивувати персонал у розвитку навиків цифрової трансформації та реалізовувати відповідні програми навчання і підготовки [14].





Кожна з перелічених компетенцій є надзвичайно важливою, та їх наявність є обов'язковими у вимогах до претендента на цифрового лідера. Цифрові компетенції лідеру необхідно розвивати постійно, що сприятиме реалізації цифрової стратегії та підвищення цифрової грамотності працівників організації.

Проте, не зважаючи на високий рівень компетентності цифрові лідери можуть зіштовхнутись з певними викликами щодо впровадження цифрових технологій:

- фінансові обмеження. Топ-менеджмент організації відмовиться від впровадження цифрових технологій через високу їхню вартість та навчання персоналу щодо користування ними;

- кіберзагрози. Низький рівень захисту даних, збільшення ризиків та потенційних кіберзагроз;

- роз'єднаність між технологіями та стратегією. Так, деякі організації можуть хибно ставити за ціль впровадження цифрових технологій на підприємстві, коли штучний інтелект і інформаційні технології є більше засобом досягнення цілей. Тому, плануючи розвиток бізнесу, необхідно ставитися до цифровізації аспектів підприємницької діяльності, як до засобу досягнення кращих результатів [7];

- недостатня гнучкість та швидкість реакції. В умовах глобальної нестабільності та постійних технологічних проривів, цифровий лідер може не вміти швидко реагувати та пристосовуватися до нових реалій та змін, що впливатиме на адаптацію організації і можливість залишатися конкурентоспроможним [7];

- законодавчі бар'єри. Стан чинного українського законодавства у сфері застосування цифрових технологій не відповідає сучасним реаліям, і часто організації не можуть активно впроваджувати цифрові інновації через це.

**Висновки.** Цифрові технології у сучасному бізнес-середовищі є драйвером розвитку підприємницької діяльності організації, адже здійснюють позитивний вплив на систему її управління, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру та оптимізують бізнес-процеси. Впровадження цифрових технологій та розвиток цифрового лідерства необхідно здійснювати на стратегічному рівні управління організацією, що сприятиме її швидкій адаптації до ведення бізнесу в умовах цифрової ери. Розвиток цифрового лідерства повинно бути одним з актуальних завдань організації та вимагає певних інвестицій.

Цифрові лідери забезпечують цифрову трансформацію організації. Встановлено, що формування успішного цифрового лідера повинно відбуватися з володіння ним особливих професійних компетенцій, таких як здатність стратегічно мислити, технологічна грамотність, безпека, комунікаційні навички, адаптивність, навчання та розвиток.

Цифрові лідери при впровадженні цифрових технологій в діяльність організації зіштовхуються з певними перешкодами, які необхідно долати



комплексно. Важливим чинником у подоланні цих перешкод є професійна підготовка управлінців та персоналу до роботи в умовах змін та підвищувати їхню цифрову грамотність.

Грамотна взаємодія цифрового лідерства із стратегічним управлінням організації забезпечить її ефективний та конкурентоспроможний розвиток бізнесової діяльності в умовах цифрової економіки.

### Література:

1. Беззубко Л. В., Точонов І. В., Беззубко Б. І. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №6(6). С. 286-297. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297).
2. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4 (92). URL: С. 85-95. <https://doi.org/10.31713/ve420209>.
3. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. №4. С. 424-432. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432>.
4. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами / Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 453-464. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>
5. Уманець В. О. Цифровізація освітніх та управлінських процесів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №2(16). С.321-336. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-321-336](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-321-336).
6. Янковой Р. В., Жосан Г. В. , Возний Д. С. Стратегічна адаптація у цифрову еру використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. №2. С. 115–130. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9>.
7. Базака Р. В. Єфремов А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 19. С. 202-207. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
8. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний аспект. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 120-138. URL: DOI 10.33111/sedu.2022.51.120.138.
9. Корнейко О. М. Цифрове лідерство в епоху інновацій: підходи до розуміння та ключові елементи екосистеми. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8>.
10. Голобородько Т. В., Адамовська В. С. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 142-149. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.142.
11. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97\\_print.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf).
12. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. №77. С. 191-194. URL: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.189284>.





13. Що таке цифрове лідерство та чому це важливо? Які характеристики цифрових лідерів? URL: [https://uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelerdir/#google\\_vignette](https://uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelerdir/#google_vignette) (дата звернення: 07.12.2024).

14. Василик Н. М. Ролі та вимоги до креативного менеджера при проведенні цифрової трансформації організації. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023 № 14(28). С. 535-545. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)).

15. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. *«Наука і техніка сьогодні»*. 2024. № 12(40). С.267-277. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276).

### References:

1. Bezzubko, L. V., Tochonov, I. V., Bezzubko, B. I. (2020). Tsyfrovizatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia [Digitization: problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 6 (6), 286-297. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297). [in Ukrainian].

2. Kozhushko, L. F., Shherbakova, A. S. (2020). Liderstvo jak peredumova effektivnoi sistemi menedzhmentu organizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective organizational management system]. *Visnik Nacional'nogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prirodokoristuvannja. Serija «Ekonomichni nauki» - Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Series "Economic Sciences"*, 4 (92), 85-95. Retrieved from <https://doi.org/10.31713/ve420209>. [in Ukrainian].

3. Dashchenko, N. M. (2020). Cotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Socially responsible management of enterprise personnel in conditions of digitalization of the economy]. *BIZNESINFORM*, 4, 424-432. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432> [in Ukrainian].

4. Zdrenyk, V., Hrod, A., Ocheretko, B., Bokhonskyi, V. (2024). Vplyv tsyfrovikh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznes-modelei ta upravlinnia innovatsiinymy proektamy [Vplyv tsyfrovikh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznes-modelei ta upravlinnia innovatsiinymy proektamy]. *Ekonomichniy analiz*, 34, 2, 453-464. Retrieved from <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>. [in Ukrainian].

5. Umanets, V. O. (2023). Tsyfrovizatsiia osvity i upravlinskykh protsesiv u zakladakh profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity [Tsyfrovizatsiia osvity i upravlinskykh protsesiv u zakladakh profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 2 (16), 321-336. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-321-336](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-321-336). [in Ukrainian].

6. Yankovoi, R. V., Zhosan, H. V., Voznyi, D. S. Stratehichna adaptatsiia u tsyfrovu eru vykorystannia tsyfrovikh instrumentiv dlia staloho uspikhu [Stratehichna adaptatsiia u tsyfrovu eru vykorystannia tsyfrovikh instrumentiv dlia staloho uspikhu]. *Economic Synergy*, 2, 115-130. Retrieved from <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9>. [in Ukrainian].

7. Bazaka, R. V., Yefremov, A. O. (2024). Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoi transformatsii menedzhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of the challenges of digital transformation of management and building the organizational culture of the enterprise]. *Tavriysk scientific bulletin. Series: Economy*, 19, 202-207. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>. [in Ukrainian].

8. Kubareva, I. V., Tarliev, V. V. (2022). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporativnyi ta osobystisnyi aspekt [Digital leadership as a tool for strengthening the company's market position: corporate and personal aspect]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 21, 102-138. Retrieved from DOI 10.33111/sedu.2022.51.120.138. [in Ukrainian].



9. Korneiko, O. M. Tsyfrove liderstvo v epokhu innovatsii: pidkhody do rozuminnia ta kliuchovi elementy ekosystemy [Digital Leadership in the Age of Innovation: Approaches to Understanding and Key Ecosystem Elements]. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. Retrieved from <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8>. [in Ukrainian].

10. Holoborodko, T. V., Adamovska, V. S. (2023). Liderstvo ta menedzhment vprovadzhenia innovatsii u zabezpechenni tsyfrovyykh transformatsii [Leadership and management of the implementation of innovations in the provision of digital transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 142-149. Retrieved from DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.142. [in Ukrainian].

11. Mihalic'ka, N. Ja. , Jacik, M. R. (2024). *Liderstvo ta komunikacii v organizacii [Leadership and communications in the organization]*. L'viv: L'vivs'kij derzhavnij universitet vnutrishnih sprav. Retrieved from: c. [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97\\_print.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf). [in Ukrainain].

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*, 77, 191-194. Retrieved from <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.189284>. [in Ukrainain].

13. Shcho take tsyfrove liderstvo ta chomu tse vazhlyvo? Yaki kharakterystyky tsyfrovyykh lideriv? [What is digital leadership and why is it important? What are the characteristics of digital leaders?]. *publications* Retrieved from [uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelerdir/#google\\_vignette](http://uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelerdir/#google_vignette) [in Ukrainain].

14. Vasylyk, N. M. (2023). Roli ta vymohy do kreatyvnoho menedzhera pry provedenni tsyfrovoy transformatsii orhanizatsii [Roles and requirements for a creative manager during digital transformation of an organization]. *Zhurnal «Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii» (Serii «Upravlinnia ta administruvannia», Serii «Pravo», Serii «Ekonomika», Serii «Psykhologhiia», Serii «Pedahohika»*, 14, 28, 535-545. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)). [in Ukrainain].

15. Yatsyk, M. R. Mykhalitska, N. Ya (2024). Liderstvo v systemi stratehichnoho upravlinnia biznes-orhanizatsiieiu v umovakh suchasnoi kryzy [Leadership in the system of strategic management of a business organization in the conditions of the modern crisis]. *«Nauka i tekhnika sohodni»*, 12, 40, 267-277. Retrieved from [doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276). [in Ukrainain].

