
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.012.7:004.738.5:005.8(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>

Базака Р.В.

кандидат наук із соціальних комунікацій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

Єфремов А.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

Bazaka Roman, Yefremov Arsen

Kherson State Agrarian and Economic University

ЛІДЕРСТВО У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОБУДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND BUILDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

Стаття репрезентує дослідження особливостей цифрової трансформації у сучасному менеджменті та фокусується на стратегічних, лідерських та культурних аспектах, які визначають успішність впровадження технологій на підприємствах. Значну увагу приділено вивченню феномену та особливостям лідерства у сучасному менеджменті, зокрема приділено увагу вивченню особливостей покращення лідерства за допомогою сучасних цифрових можливостей та інструментів. Здійснено аналіз впливу лідерства на успішність цифрової трансформації та визначення ключових лідерських якостей, спрямованих на підтримку цифрового розвитку. Досліджено взаємозв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації та сформульовано рекомендації щодо формування та підтримки цифровізаційно-орієнтованої культури в організації.

Ключові слова: менеджмент, цифрова трансформація, лідерство, лідерські якості, стратегічне планування, інновації, економіка.

Studying the peculiarities of digital transformation in contemporary management is considered in the article. As modern management in enterprises and organizations undergoes fundamental changes due to the rapid development of technologies, the speed of digital transformation has become a key element defining the competitiveness and success of companies in today's global business environment. The article represents research on the role of digital transformation in modern management, focusing on strategic, leadership, and cultural aspects that determine the success of technology implementation in enterprises. Strategic planning in the context of digital transformation sets the direction for the company's development, considering technological opportunities and market requirements. The ability to adapt to new digital solutions and use them to achieve strategic goals becomes critical for an enterprise. Considerable attention is given to the study of the phenomenon and characteristics of leadership in contemporary management, particularly emphasizing the study of improving leadership through modern digital opportunities and tools. It is noted that leadership in the context of digital transformation requires leadership not only with technical expertise but also the ability to thoughtfully implement changes, mobilize

a team, and influence organizational culture. The impact of leadership on the success of digital transformation is analyzed, and key leadership qualities aimed at supporting digital development are identified. The main challenges arising during the implementation of digital technologies are outlined, such as insufficient qualifications and knowledge, disconnect between technologies and strategy, lack of flexibility and speed of reaction, the danger of cyber attacks, and cultural change. The relationship between organizational culture and the results of digital transformation is explored, and recommendations for forming and supporting a digital-oriented culture in the organization are formulated. These recommendations include becoming a successful innovative leader supporting an innovative culture, ensuring flexibility in work processes, launching digital initiatives to simplify communication, and implementing a clear digitalization strategy aligned with the company's mission and goals.

Keywords: management, digital transformation, leadership, leadership qualities, strategic planning, innovation, economy.

Постановка проблеми. Менеджмент підприємств та організацій зазнає фундаментальних змін під впливом швидкого розвитку сучасних технологій. Всезростаючий вплив цифрової трансформації став ключовим елементом, що визначає конкурентоспроможність та успіх компаній у глобальному бізнес-середовищі. Стратегічне планування в контексті цифрової трансформації визначає напрямки розвитку компанії, враховуючи технологічні можливості та вимоги ринку. Здатність адаптуватися до нових цифрових рішень та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей стає критичною для підприємства. Відповідно, лідерство в контексті цифрової трансформації вимагає від керівництва не лише технічної експертизи, але й здатності вдумливо впроваджувати зміни, мобілізувати команду та впливати на організаційну культуру.

Організаційна культура, в свою чергу, визначає прийняття нововведень, ефективність комунікації та здатність персоналу адаптуватися до нових реалій бізнес-середовища. Успішна цифрова трансформація потребує підтримки та участі всіх рівнів персоналу, а культурні зміни можуть бути ключовим елементом успішного впровадження технологій. Таким чином, окреслені напрямки обумовлюють актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності лідерства в системі менеджменту представлені у працях таких вчених: Л.Д. Заграй, О.Ф. Федорук, Н.В. Кириченко, І.М. Хірса, С.Г. Рудакова, А.І. Заєць та інших. Досить актуальний аспект сучасного менеджменту, а саме роль емоційного інтелекту в контексті досягнення ефективного лідерства піднятий у своїх працях І.В. Олійника. Особливості впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у сучасний менеджмент окреслені в працях таких українських вчених: Г.В. Жосан, О.В. Калужної, Н.М. Буняк, Н.І. Чухрай, О.В. Пабат, Н.С. Іванової, І.А. Карабаза, Н.С. Краснокутської, І.В. Пономаренко, В.Г. Воронкової та інших.

Формулювання цілей статті. Метою статті є: визначити вплив стратегій цифрової трансформації, лідерства та організаційної культури на ефективність управління в умовах сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на розкриття ключових аспектів цифрової трансформації, виявлення факторів успіху та визначення стратегій для подолання викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси.

Виклад основного матеріалу. Щорічно ми спостерігаємо зростання впливу цифрової трансформації. Так, нині ми живемо в епоху так званої «Індустрії 4.0» або по-іншому, четвертої промислової революції. Достовірно невідомо коли вона почалася, але ми розуміємо, що вона пов'язана зі зростанням ролі інформаційних технологій та штучного інтелекту у житті кожного індивіда і до того ж, у кожній сфері нашого існування та споживання.

Інформаційні технології стали основним рушієм четвертої промислової революції, що можна спостерігати в значному технологічному прориві за 24 роки XXI століття. Ще досить недавно ми мали обмежений доступ до Інтернету, не мали персональних комп'ютерів та не знали, що таке смартфон, а вже сьогодні майже кожна родина

характеризується наявністю різних гаджетів нового покоління та нових модернізацій, комп'ютери або ноутбуки і використання таких технологій, як-от «розумних» окуляр, «розумних даних», «пересувної» електроніки, «розумних» будинків, дисплеїв без екранів, нейрокомп'ютерні інтерфейси, робототехніки, бездротової передачі енергії, мобільної передачі даних 5G, графену та багато інших.

Тому, стає очевидним, що в бізнесі очікується продовження розвитку в напрямку штучного інтелекту, щоб внаслідок замінити людей на автоматизовані системи, які можуть покращити ведення підприємницької діяльності та зменшити фінансові витрати [3, с. 9]. Таким чином, розуміємо, що поступово, завдяки розвитку технологічних надбань Індустрії 4.0 всі процеси досить стрімко зміняться. Але, постає питання: «Як ефективно здійснювати управління організацією в умовах цифрової трансформації?».

Так, в умовах цифрової трансформації, як і раніше в традиційних умовах існування будь-якого бізнесу, важливо, щоб очолював менеджмент організації не керівник, а лідер. Оскільки, «лідерство – це здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей. Лідерство не потребує застосування сили, хоча і має її. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень [5, с. 312].

І 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 [8, с. 112].

Завдяки наявності ефективного лідера в організації можливо провести якісне впровадження інформаційних технологій, яке не тільки не нашкодить виробничому або інтелектуальному процесу, але й сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників, кращою робочою атмосфери та позитивно впливатиме на взаємовідносини з працівниками.

Лідер може обрати та впровадити один з наявних нині засобів комунікації, що підвищить рівень взаємодії з працівниками в компанії та дозволить вирішувати наявні проблемні питання «на місці», не відтягуючи їх складними паперовими процедурами або ж часовими рамками. Лідер може обирати ефективні методи підвищення кваліфікації співробітників у підвищенні розуміння процесів цифровізації та їх впровадження у бізнесі, не покидаючи цифрового простору, що дозволяє поєднувати роботу з додатковим навчанням.

В той же час, варто розуміти що лідер має мати певні якості та навички, щоб ефективно здійснювати свою діяльність. У такого менеджера в сучасному світі мають бути певні вимоги до особистості. Окрім професійних знань та вмій, ділових якостей, особливе значення мають морально-психологічні якості сучасного менеджера, а саме: «Високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, впевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність» [7]. Доречно зауважує І.В. Олійник, що сучасний лідер має володіти такою особистісною рисою, як розвинений емоційний інтелект, оскільки він «включає емпатію, тобто здатність розуміти та співчувати іншим. Лідери, які володіють цим навичками, виявляють співчуття, активно слухають скарги своїх співробітників та виявляють щире турботу та підтримку. Це сприяє позитивним взаєминам, поліпшує комунікацію та сприяє співпраці в робочому середовищі» [6, с. 225].

Окрім цього, сучасний цифровий менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології й права, інформаційних технологій та комп'ютерної техніки.

Однак, не зважаючи на те, яким би не був компетентним цифровий менеджер, перед компанією може постати низка викликів у впровадженні цифрових технологій:

- недостатня кваліфікація та знання. Говорячи про цей аспект, ми маємо розглядати його з двох сторін: менеджера та працівників компанії. Так, менеджери можуть не мати необхідну кількість знань, навичок та кваліфікації, щоб здійснювати ефективний перехід до цифровізації бізнесу та діяльності працівників. А з іншого боку, працівники можуть не мати таких знань та навичок, що створить на початкових етапах проблему у вигляді нерозуміння та опору впровадженню таких технологій;
- роз'єднаність між технологіями та стратегією. Так, деякі компанії 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;
- недостатня гнучкість та швидкість реакції. В умовах глобальної нестабільності та постійних технологічних проривів, цифровий менеджер може не вміти швидко реагувати та пристосовуватися до нових реалій та змін, що впливатиме на адаптацію підприємства і можливість залишатися конкурентоспроможним;
- безпека кібератак. Постійно зростаюча залежність від технологій, особливо пов'язаних з глобальною мережею Інтернет, може призвести до втрат у разі кібератак;
- зміна культури. Компаніям та менеджерам потрібно буде багато працювати над тим, щоб не тільки технологічно змінити підприємство, а й змінити мислення та організаційну культуру в цьому підприємстві. Необхідно всіляко допомагати підвищувати обізнаність та кваліфікацію співробітників, залучати до активного використання технологій та до впровадження змін.

Розмовляючи ж про менеджмент, ми маємо стійко орієнтуватися на побудову ефективної організаційної культури, адже вона значно впливає на результати впровадження цифровізації на всі процеси в підприємстві. Так, варто розуміти, культура організації визначає ефективність цифрової трансформації в сучасному бізнес-середовищі. Успіх цифрових ініціатив в першу чергу залежить від внутрішніх цінностей та ставлення співробітників.

По-перше, організаційна культура, спрямована на інноваційність, сприяє прийняттю технологічних досягнень. Компанії, які цінують інновації та гнучкість швидше реагуватимуть на нові вимоги ринку. Команди, які орієнтовані на інновації, як правило, більш успішні у впровадженні цифрових рішень.

По-друге, гнучкість і відкритість організаційної культури сприяють легкості цифрових трансформацій. Коли співробітники бажають впроваджувати інновації та готові до змін, процес реалізації цифрових ініціатив стає менш протилежним і більш успішним.

Також варто враховувати, що керівництво компанії має значний вплив на процес із впровадження цифрової трансформації. Так, довіра керівників, їхня готовність сприймати нові технології та здатність згуртувати команду – все це важливо для досягнення ефективної цифрової трансформації.

Окрім цього, важливо надавати особливу підтримку навчанню та розвитку співробітників для побудови стійкої та якісної інноваційної організаційної культури. Так, постійне навчання працівників у сфері цифрових технологій робить організацію готовою до стрімких змін у сучасному бізнес-ландшафті.

Дотримуватися будь-яких змін може бути важко, але вкрай важливо сприяти внутрішній гармонії серед співробітників. Компанії, які зосереджуються на цифровізації та залучають до цього процесу своїх співробітників, мають більше шансів подолати внутрішній опір і успішно реалізувати свої плани по досягненнях цифровізації.

Загалом варто виділити, що зв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації є надзвичайно важливим для успіху сучасних компаній.

Так, організаційна культура, яка сприяє інноваціям, відкритості та навчанню стає важливим елементом для переходу в Індустрію 4.0. Тому, щоб ефективно сформувати та підтримувати інноваційну цифровізаційно-орієнтовану культуру в організації, варто дотримуватись таких рекомендацій:

- перш за все, необхідно знайти або стати успішним інноваційним лідером, який підтримує цифровізацію та інноваційну культуру, об'єднує вищезгадані особистісні якості та має необхідну кількість знань і компетентність у впровадженні нової культури;
- необхідно забезпечити гнучкість робочого процесу, задля успішного навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії, розвитку у них творчих здібностей та створення інноваційного простору для напрацювання ідей;
- запускати цифрові ініціативи, які спрощують комунікацію на рівні «Співробітник – Лідер», що створить сприятливу атмосферу в колективі, допоможе у швидкому вирішенні проблемних моментів, не звертаючи увагу на бюрократію та затримки в часі;
- необхідно розробити чітку стратегію застосування цифровізації, яка відобразить досягнення місії та цілей компанії. Також необхідно забезпечити, щоб ця стратегія інноваційного впровадження цифровізації була інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії, в якій відобразатиметься досягнення цілей за допомогою таких цифрових інструментів.

Висновки. Підсумовуючи результати нашого дослідження, варто зазначити, що лідерство в сучасному цифровому менеджменті є надзвичайно важливим елементом існування компанії, яка бажає рухатися до вищих цілей, до вищої продуктивності та до зменшення своїх витрат. Стало зрозумілим, що завдяки наявності ефективного лідера в організації, можливо провести якісне впровадження інформаційних технологій, яке не тільки не нашкодить виробничому або інтелектуальному процесу, але й сприятиме підвищенню продуктивності праці, кращій робочій атмосфері та позитивно впливатиме на взаємовідносини з працівниками.

Однак, варто зауважити, що лідер має володіти особливими якостями, як-от, високі життєві ідеали, висока ерудиція, навички роботи з людьми тощо. Окрім цього, він повинен вміти мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, забезпечувати високу трудову дисципліну, створювати сприятливий психологічний мікроклімат, раціонально користуватися владою і наданими повноваженнями.

Також варто зауважити, що при впровадженні цифрових технологій, перед цифровим менеджером чи власником компанії, можуть постати такі виклики, як: недостатня кваліфікація та знання, неузгодженість між технологіями та стратегією, недостатня гнучкість та швидкість реакції, небезпека кібератак, зміна культури.

Досліджуючи взаємозв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації, зрозуміли, що надзвичайно важливо для успіху сучасних компаній мати якісно побудовану організаційну культуру. Так, організаційна культура, яка сприяє інноваціям, відкритості та навчанню стає важливим елементом для переходу в Індустрію 4.0.

Для того, щоб компанії розуміли, як їй треба діяти, для досягнення успіху створення власної організаційної культури та формування ефективного лідерства, було надано рекомендації, зокрема: знайти або стати успішним інноваційним лідером, який підтримує цифровізацію та інноваційну культуру, забезпечити гнучкість робочого процесу, запускати цифрові ініціативи, які спрощують комунікацію, чітку стратегію застосування цифровізації, яка відобразить досягнення місії та цілей компанії.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
2. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с

3. Єфремов А.О., Бойко Л.О. Вплив розвитку штучного інтелекту та автоматизації на зайнятість та ринок праці. Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку: збірник тез наукових праць XIV Міжнародної наукової конференції (Прага, Чехія, «28» вересня 2023 року). ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2023. С. 8–11. URL: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844> (дата звернення: 16.01.2024).

4. Жосан Г., Кириченко Н. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 119–127. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372> (дата звернення: 18.01.2024).

5. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

6. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362> (дата звернення: 18.01.2024).

7. Полянська Л.С., Губиш Р.А., Ярмусь О.С. Модель сучасного менеджера. Менеджмент: навчальний посібник. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13> (дата звернення: 17.01.2024).

8. Темченко Г.В., Бондар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. С. 110–114. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416> (дата звернення: 17.01.2024).

References:

1. Bunyak N. M. (2022) *Innovative Management: Lecture Notes*. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University. 132 p.

2. Voronkova V. G., Nikitenko V. O. (2022) *Philosophy of the Digital Individual and Digital Society: Theory and Practice*: monograph. Lviv-Torun: Liha-Pres. 460 p.

3. Yefremov A. O., Boiko L. O. (2023) The impact of the development of artificial intelligence and automation on employment and the labor market. *Naukovi doslidzhennia: paradyhma innovatsiino-ho rozvytku: zbirnyk tez naukovykh prats XIV Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*. Praha, Chekhiiia, pp. 8–11. Available at: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844> (accessed January 16, 2024).

4. Zhosan H., Kyrychenko N. (2023) Assessment of the digitalization level of enterprises in the Kherson region. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 16, pp. 119–127. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372> (accessed January 18, 2024).

5. Zavadskyi Y. (1997) *Management*. Vol. 1. Kyiv: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu.

6. Oliinyk I. (2023) The role of emotional intelligence in effective leadership. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 16, pp. 222–228. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362> (accessed January 18, 2024).

7. Polianska L., Hubysh R., Yarmus O. *Model suchasnoho menedzhera. Menedzhment: navchalnyi posibnyk*. [A model of a modern manager. Management: a study guide]. Available at: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13> (accessed January 17, 2024).

8. Temchenko H., Bondar I. (2020) The role of leadership in the management system of the organization. *Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta sus-pilstva: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. Kryvyi Rih, pp. 110–114. Available at: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416> (accessed January 17, 2024).