

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шумский Н.Б. Лидерство в условиях цифровых изменений и его роль в управлении трансформацией // Human Progress. 2025. Том 12, Вып. 1. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_1/Shumsky.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-1a-2.

ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ

Шумский Никита Борисович
специалист,
ПАО «ОАК» – филиал ОТА
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Цифровизация оказывает системное воздействие на организационные стратегии, процессы и культуру. Стремительное развитие технологий, смена предпочтений клиентов, рост конкуренции и изменение нормативных требований требуют от компаний синхронизации своих целей с цифровыми инновациями. На этом фоне ключевым фактором успеха становится лидерство, способное управлять преобразованиями. В статье систематизированы научные представления о цифровом лидерстве, сравнивает основные концепции и демонстрирует его роль в обеспечении результативной цифровой трансформации. Результаты показывают, что цифровое лидерство определяется как процесс социального влияния, опосредованный ИКТ, и требует сочетания технологических и гуманитарных компетенций. Оно способствует выработке стратегии, снижению неопределённости и развитию инноваций. Выявлены ключевые компетенции цифрового лидера и предложены рекомендации для дальнейших исследований.

Ключевые слова: цифровое лидерство, цифровая трансформация, управление изменениями, стратегическое управление, организационная культура.

Введение

В современную эпоху цифровые технологии формируют сложную и нестабильную среду, вынуждая организации пересматривать свои стратегии. Исследование Н. Belchior-Rocha и Au-Yong-Oliveira подчёркивает, что компании сталкиваются с ускоренным развитием технологий, меняющимися предпочтениями клиентов и динамикой регуляторной среды, что требует синхронизации бизнес-целей с цифровыми инновациями [9]. Авторы подчеркивают, что лидерство играет решающую роль в управлении сложностями цифровой трансформации,

поскольку требует понимания процесса изменений и способности корректировать стиль руководства. В результате не только лидер, но и его команда должны уметь адаптироваться к новой реальности, демонстрировать гибкость и стремление к инновациям [12].

Цифровая трансформация – это не просто внедрение технологий, а стратегическое изменение бизнес-модели, затрагивающее все уровни организации. Лидеры должны понимать, что успех трансформации предполагает культурные, структурные и операционные изменения, а также готовность к сотрудничеству с различными стейкхолдерами [9].

Цель статьи – исследовать, каким образом лидеры обеспечивают успешные цифровые преобразования, какими компетенциями они должны обладать, и какие вызовы характерны для современного этапа цифровизации.

Обзор литературы

Понятие цифрового лидерства ещё не имеет единообразного определения, но большинство исследователей рассматривает его как форму социального влияния, опосредованную информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ). По определению Б. Д. Аволио, цифровое лидерство представляет собой «процесс социального влияния, опосредованный информационными технологиями, который изменяет отношение, поведение и деятельность индивидов, групп и организаций» [2]. Эта позиция дополнена определением М. В. Варга, которое акцентирует необходимость умения сочетать электронные и традиционные способы коммуникации и владения современными ИКТ [13]. Согласно более позднему определению Т. Каракёсе, цифровое лидерство связано с интернетом вещей, коммуникацией между людьми и устройствами и цифровой трансформацией [6].

Таким образом, цифровое лидерство включает использование технологий для влияния на сотрудников, развитие цифровой культуры, формирование стратегического видения и способность применять аналитические данные для принятия решений. Данный подход расширяет традиционное понимание лидерства, акцентируя внимание на взаимодействии человека и технологий.

Исследование Х. Белшиор-Роча и М. Л. Ау-Йонг-Оливейры показывает, что эффективное лидерство является главным фактором успешной цифровой трансформации. Интегративный обзор Web of Science и Scopus позволил авторам установить, что лидеры, правильно используя цифровые инструменты, создают командную сплочённость и высокую мотивацию даже при удалённой работе [9]. Поддержание командной мотивации достигается благодаря повышению гибкости, сотрудничества и скорости принятия решений, что снижает неопределённость и способствует устойчивому развитию.

Анализ множества источников подчеркивает взаимосвязь между лидерством и цифровой стратегией. Исследование Е. Ангел отмечает, что успех трансформации зависит от готовности руководителей, сотрудников и всей организационной системы принять изменение и интегрировать новые технологии [1]. Подход «просыпайся рано – идёшь вперёд» иллюстрирует необходимость опережающего адаптирования и лидерства, основанного на дальновидности, инновациях и эффективном тайм-менеджменте [12].

Цифровые компетенции, опыт, прогнозирование и видение лидера не оказывают прямого влияния на производительность компании; их влияние реализуется через цифровую трансформацию [10]. Цифровая трансформация и «зелёная» организационная культура положительно влияют на финансовые результаты, а лидерское видение и способность предвидеть развитие способствуют трансформации. Лидерство должно не только обеспечивать внедрение технологий, но и формировать экосистему, поддерживающую устойчивые изменения.

Зарубежный исследователь Ф. Б. Тигре отмечает, что, помимо технических навыков, лидеру необходимо развивать человеческие компетенции – коммуникацию, доверие, мотивацию и командный дух. Именно человеческий фактор определяет успешность трансформации [11]. Исследования М. Джентилина и М. А. Гарсии Мадригал [5] и Ц. И. Кхо [7] показывают, что общение, доверие и командная сплочённость являются наиболее значимыми факторами цифрового лидерства. Значение доверия и координации особенно сильно проявилось в период пандемии COVID-19, когда дистанционная работа сделала виртуальные команды стандартом [8].

Во фронтальном исследовании по психологическому аспекту цифрового лидерства выделяются компоненты цифрового мышления (digital mindset) и цифровой культуры. Digital mindset означает ориентацию на максимизацию бизнес ценности от технологий и готовность к инновациям [12]. Лидеры должны формировать цифровую среду, основанную на принципах созидания и сотрудничества, где ценятся предпринимательство, командная работа, лояльность и взаимное доверие. Важно управлять рисками цифрового «разрыва» и преодолевать сопротивление изменениям, формируя «коэффициент инновационной бдительности» [14]. Он отражает способность организации своевременно отслеживать и реагировать на технологические тенденции.

В табл. 1 обобщены подходы различных авторов к пониманию цифрового лидерства.

Таблица 1

Концепции цифрового лидерства

Исследователь / источник	Основное определение / акцент	Ключевые выводы
Брюс Джозеф Аволио, Монтгомери Ван Варт	Цифровое лидерство как процесс социального влияния, опосредованный ИКТ; требует сочетания электронных и традиционных коммуникаций.	Лидеры должны владеть цифровыми технологиями, уметь выбирать и сочетать ИКТ, формировать виртуальные команды.
Тургут Каракёсе	Связь цифрового лидерства с интернетом вещей и коммуникацией между людьми и устройствами.	Лидерство обусловлено способностью использовать цифровые платформы и анализ данных для принятия решений.
Мариано Джентилин, Мария Алехандра Мадригал-Гарсия, Цзы Инь Кхо	Значимость коммуникации, доверия и сплочённости команд.	Эффективность цифрового лидера зависит от умения вдохновлять, поддерживать доверие и создавать устойчивые виртуальные команды.
Д. Ангел, А. Тюрк	Согласование бизнес-стратегии и цифровой трансформации требует опережающего мышления и инновационной бдительности.	Лидеры должны быть визионерами, интегрировать организацию с технологическими изменениями, развивая цифровую культуру и мышление.
А. Сенаджки	Цифровые компетенции влияют на производительность опосредованно через цифровую трансформацию и зелёную культуру.	Роль лидера – стимулировать внедрение технологий и экологическую ответственность для достижения устойчивых финансовых результатов.

Источник: разработано автором на основе: [1], [2], [5], [6], [7], [10], [12], [13].

Из табл. 1 следует, что цифровое лидерство сочетает технологический, стратегический и социальный аспекты. В одних работах (Б. Д. Аволио, М. В. Варта) цифровой лидер предстает, прежде всего, как носитель технологических компетенций, способный выстраивать работу распределённых и виртуальных команд. В данном случае акцент сделан на эффективное использование цифровых инструментов. В других исследованиях (М. Джентилина; М. А. Мадригал-Гарсии) внимание смещается на умение выстраивать доверие, поддерживать открытое общение и формировать безопасную психологическую среду. Данная среда позволяет сотрудникам адаптироваться к переменам и участвовать в трансформационных процессах.

Различается и стратегический контекст. Так, А. Сенаджки рассматривает цифровое лидерство через призму влияния на финансовые показатели фирмы и её устойчивое развитие, демонстрируя прямую взаимосвязь между цифровой зрелостью руководителя и успешностью

трансформации. В то время как Д. Ангел; А. Тюрк трактуют цифровое лидерство шире, как механизм согласования бизнес-стратегии с технологической средой и фактор, определяющий способность организации вписываться в изменяющиеся цифровые экосистемы. Существенное различие наблюдается и в подходе к цифровой культуре. В работах М. Аззузи [3] и А. Феррари [4] подчёркивается необходимость формирования цифрового мышления, ориентированного на ценность для клиента, совместное творчество и открытость инновациям. Другие исследователи, например Л. Г. Сюн [14], делают акцент на инновационной бдительности – способности лидера своевременно реагировать на изменения, предвидеть технологические сдвиги и адаптировать организацию в условиях неопределённости.

Методология и исходные данные

Настоящее исследование базируется на анализе научных публикаций за 2022–2025 гг., индексируемых в Scopus, WoS и включённых в перечень ВАК. Были проанализированы статьи в журналах *Administrative Sciences*, *Frontiers in Psychology*, *Management Review Quarterly*, *Journal of Business and Socio-economic Development* и другие. Методы исследования включали сравнительный анализ, систематизацию результатов и выделение ключевых категорий компетенций.

Результаты и обсуждение

Лидеры должны определять направление трансформации, исходя из анализа внешней среды, и обеспечивать согласование цифровых инициатив с общей стратегией компании. Исследование А. Тюрка подчёркивает важность связи между стратегией и цифровой трансформацией: только лидер, обладающий цифровым мышлением и умеющий эффективно управлять временем, способен интегрировать организацию в динамичную цифровую среду [12]. Формирование цифровой культуры предполагает поощрение сотрудничества, инноваций и предпринимательского духа. Развивая цифровую культуру, руководители укрепляют доверие и повышают готовность сотрудников к изменениям [4]. Исследования Мариано Джентилина, Марии Александры Мадригал-Гарсии [5] и Цзы Инь Кхо [7] показали, что коммуникация и доверие – наиболее значимые факторы эффективности виртуальных команд.

Лидеры должны не только понимать возможности цифровых технологий, но и уметь обучать сотрудников, демонстрировать собственный пример. Цифровое лидерство требует сочетания технологических навыков и гуманитарных компетенций: умения работать с данными, искусственным интеллектом и аналитическими инструментами должны подкрепляться навыками общения и мотивации [11]. Рисками цифровой трансформации

выступают обеспечение кибербезопасности, регуляторных несоответствий и социальной изоляции. Лидеры обязаны выстраивать системы управления рисками, формируя «инновационную бдительность» для своевременного реагирования на угрозы [12]. Кроме того, исследования А. Сенаджки подчёркивают необходимость интеграции принципов устойчивого развития и «зелёной» культуры [10].

В табл. 2 представлен перечень компетенций цифрового лидера, выделенных на основе анализируемых источников.

Таблица 2

Компетенции и навыки цифрового лидера

Категория компетенций	Конкретные навыки	Описание и источники
Стратегическое видение	Анализ внешней среды; долгосрочное планирование; инновационная бдительность	Способность формировать стратегию трансформации на основе анализа рынка и технологий. Включает ориентацию на инновации и умение предвидеть последствия изменений.
Технологические навыки	Владеет ИКТ и ИИ; умеет выбирать инструменты; анализ данных	Лидер должен понимать возможности ИКТ, использовать цифровые платформы для эффективной коммуникации и анализа данных.
Коммуникация и доверие	Установление доверия; мотивирование; развитие командной сплочённости	Поддержание доверия и открытой коммуникации в виртуальной среде; лидер создает условия для сотрудничества и мотивации.
Цифровое мышление и культура	Развитие цифрового менталитета; поощрение инноваций; создание культурного кода	Воспитание у сотрудников цифрового мышления, готовности к изменениям и совместному творчеству; включение элементов культуры создания и сотрудничества.
Управление изменениями и устойчивостью	Управление рисками; интеграция устойчивого развития; гибкость	Обеспечение устойчивости бизнеса, интеграция принципов зелёной культуры и готовность реагировать на вызовы цифровых изменений.

Источник: разработано автором на основе: [8], [12].

Таким образом, цифровое лидерство – это не отдельный стиль, а комплекс компетенций, который формируется в ответ на вызовы цифровизации. Лидер, обладающий стратегическим видением, технологическими навыками и человеческими качествами, способен выстроить цифровую культуру и обеспечить успешную трансформацию. При этом результаты исследований подчеркивают неоднозначность влияния отдельных характеристик. Так, компетенции и опыт лидера напрямую не влияют на финансовую эффективность, но через посредничество цифровой трансформации могут обеспечивать устойчивые результаты [10]. Кроме того, факторы доверия, коммуникаций и инноваций играют более важную роль, чем

технические навыки, поскольку без вовлечения команды внедрение технологий окажется неэффективным [8].

Заключение

Современные организации существуют в условиях постоянного обновления технологий и неопределенности. Лидерство в такой среде требует гибкости, ориентации на будущее и умения сочетать стратегическое видение с человеческими компетенциями. На основе проведенного анализа публикаций можно выделить несколько выводов:

- эффективное лидерство обеспечивает согласование бизнес-стратегии с технологическими инновациями, формирует цифровую культуру и снижает неопределённость;
- успешный цифровой лидер должен сочетать навыки стратегического видения, понимание технологий, коммуникацию и управление изменениями. При этом акцент смещается с чисто технических навыков на способность вдохновлять и поддерживать команду;
- создание цифровой культуры и мышления становится важнейшим элементом трансформации. Лидеры должны поддерживать предпринимательство, инновации и сотрудничество, чтобы преодолеть сопротивление изменениям;
- интеграция экологических принципов в цифровую трансформацию повышает устойчивость и финансовые результаты, что подтверждает важность социальной ответственности лидеров.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическое изучение влияния отдельных компетенций на результаты цифровой трансформации, оценку эффективности лидерских стратегий в разных отраслях и культурах, а также разработку инструментов для диагностики цифровой готовности руководителей. Кроме того, актуальна исследовательская повестка по взаимодействию цифрового лидерства с устойчивым развитием и корпоративной социальной ответственностью, включая кросс-культурные сравнительные анализы.

Список литературы

1. Anghel D. The ground rules for managers and leaders in the change management process of digitization // CAL. 2019. № 20. P. 37-42.
2. Avolio B.J., Kahai S., Dodge G.E. E-Leadership: Implications for theory, research, and practice // Leadership Quarterly. 2000. № 11. P. 615-668.
3. Azzouzi M. 10 Traits Defining a Digital Mindset [Электронный ресурс] // LinkedIn. 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/10-traits-defining-digital-mindset-monir-azzouzi/> (дата обращения: 25.11.2025).

4. Ferrari A. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks / A. Ferrari. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 94 p.
5. Gentilin M., Madrigal-García, M. A. Virtual leadership: Key factors for its analysis and management // Management REVUE Socio-Economic Studies. 2021. № 32. P. 343-365,
6. Karakose T., Kocabas I., Yirci R., Papadakis S., Ozdemir T.Y., Demirkol M. The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study // Sustainability. 2022. № 14(23). P. 16171.
7. Khaw T.Y., Teoh A.P., Khalid S.N.A., Letchmunan S. The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review // Journal of Management Development. 2022. № 41. P. 514-534.
8. López-Figueroa J.C., Ochoa-Jiménez S., Palafox-Soto M.O., Sujey Hernandez Munoz, D. Digital Leadership: A Systematic Literature Review // Adm. Sci. 2025. № 15. P. 129.
9. Sacavém A., de Bem Machado A., dos Santos J.R., Palma-Moreira A., Belchior-Rocha H., Au-Yong-Oliveira M. Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation // Adm. Sci. 2025. № 15. P. 43.
10. Senadjki A., Au Yong H. N., Ganapathy T., Ogbeibu S. Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation // Journal of Business and Socio-economic Development. 2023. Vol. 4, № 2. P. 161-177.
11. Tigre F.B., Curado C., Henriques P.L. Digital Leadership: A Bibliometric Analysis // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2022. № 30(1). P. 40-70.
12. Türk A. Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1066180/full> (дата обращения: 25.11.2025).
13. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership // International Review of Administrative Sciences. 2016. № 85. P. 80-97.
14. Xiong L. G. See sooner, act faster: how vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence (2019) // International Leadership Journal. 2020. Vol. 12, № 2. P. 113-116.

LEADERSHIP IN THE FACE OF DIGITAL CHANGE AND ITS ROLE IN MANAGING TRANSFORMATION

Shumsky Nikita Borisovich

Specialist

PJSC UAC – OTA branch
Moscow, Russian Federation

Abstract. Digitalization has a systemic impact on organizational strategies, processes, and culture. The rapid development of technology, changing customer preferences, increasing competition, and changing regulatory requirements require companies to synchronize their goals with digital innovation. Against this background, leadership capable of managing change becomes a key success factor. The article systematizes scientific ideas about digital leadership, compares the main concepts and demonstrates its role in ensuring effective digital transformation. The results show that digital leadership is defined as a process of social influence mediated by ICT and requires a combination of technological and humanitarian competencies. It helps to develop a strategy, reduce uncertainty and promote innovation. The key competencies of the digital leader have been identified and recommendations for further research have been proposed.

Key words: digital leadership, digital transformation, change management, strategic management, organizational culture.