

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

DIGITAL LEADERSHIP AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN ENTERPRISES

Анотація. У тезах досліджується роль цифрового лідерства у формуванні організаційної стійкості підприємств в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що поєднання управлінських і цифрових компетентностей сприяє адаптації організацій до нестабільного середовища. Особливу увагу приділено ролі job crafting працівників та впливу організаційної культури на розвиток організаційної стійкості.

Ключові слова: цифровізація, цифрове лідерство, організаційна стійкість, job crafting, організаційна культура, теорія JDR.

Abstract. The thesis investigates the role of digital leadership in fostering the organizational resilience of enterprises in the context of digital transformation. It is argued that the integration of managerial and digital competencies enhances the ability of organizations to adapt to an unstable environment. Particular attention is given to the role of employees' job crafting and the influence of organizational culture on the development of organizational resilience.

Keywords: digitalization, digital leadership, organizational resilience, job crafting, organizational culture, JDR theory.

В умовах поширення руйнівних технологій, розвитку Індустрії 4.0 та інших глобальних викликів у світі виникла значна кількість непередбачуваних потрясінь, що сформували трансформаційне бізнес-середовище для організацій. У цьому динамічному середовищі менеджмент бізнесу стикається з численними викликами та змінами, які потребують невідкладного застосування цифрових технологій (зокрема, аналітики даних та інших інструментів роботи з даними) для отримання глибшого розуміння поведінки споживачів і динаміки ринку, а також для забезпечення швидкої адаптації організацій до мінливих умов середовища з метою досягнення сталого зростання [1, 2].

Саме тому серед науковців зростає інтерес до питання: яким чином підприємства можуть використовувати цифровізацію для підвищення організаційної стійкості в умовах швидких змін або непередбачуваних обставин. Наукова *Література* свідчить, що розвиток організаційної стійкості відіграє ключову роль у підвищенні адаптаційної спроможності підприємств [3]. Організаційна стійкість розглядається як прояв динамічної здатності реагувати на дестабілізаційні події або кризові ситуації, що робить підприємства більш соціально адаптивними та сталими завдяки передбаченню криз і випереджальному реагуванню на них [4, 5].

Сучасні дослідження організаційної стійкості акцентують увагу на двох основних аспектах. По-перше, науковці досліджують детермінанти організаційної стійкості крізь призму внутрішніх ресурсів і можливостей, зокрема людського та соціального капіталу.

Зокрема, лідерство, знання та навички працівників, а також організаційні мережі співпраці сприяють підвищенню організаційної стійкості та зменшенню рівня вразливості організацій [6, 7].

З іншого боку, дослідники зосереджують увагу на аналізі організаційної структури та механізмах управління процесами, таких як технологічні інновації та цифрова трансформація, а також здатність до ефективного управління ланцюгами постачання, що можуть позитивно впливати на діяльність підприємства, підвищуючи його стійкість та здатність адаптуватися до непередбачуваних ситуацій [8].

Хоча лідерство у сфері людського капіталу впливає на реалізацію бізнес-стратегій та організаційну поведінку, навіть у відповідь на нові та невизначені ситуації (наприклад, екзистенційні кризи, галузеві трансформації або пандемії) поєднання традиційних, керованих і гнучких підходів відповідно до змінних потреб у різних сценаріях сприяє формуванню організаційної стійкості в межах усієї організації [9, 10].

Проте існує обмежена кількість досліджень, які розглядають, яким чином конкретні стилі лідерства можуть підвищувати організаційну стійкість у періоди криз, зокрема через відсутність єдиного наукового консенсусу щодо типу лідерського стилю, необхідного в умовах кризи. З огляду на це, визначення типу лідерства, здатного підвищувати організаційну стійкість, стало предметом наукових досліджень, результати яких засвідчують, що лідерство може суттєво активізувати організаційну стійкість під час кризових ситуацій [11].

З урахуванням зазначених чинників наше дослідження знову звертається до питання: «Як і за яких умов цифрове лідерство впливає на організаційну стійкість?» Цифрове лідерство поєднує лідерські компетенції та цифрові навички, що передбачають використання технологій для покращення організаційних установок, когнітивних процесів, поведінки та результативності діяльності [12].

Відповідно до теорії вимог і ресурсів (Job Demand–Resources, JDR), зазначимо, що цифрове лідерство підвищує організаційну стійкість шляхом стимулювання job crafting працівників - важливого саморегуляційного механізму адаптації до змін [13]. Оскільки цифрова трансформація змінює структуру робочих місць і розширює автономію працівників, очікується, що вони братимуть на себе більшу відповідальність за управління процесами змін. Такий перехід підкреслює значущість job crafting, за якого працівники свідомо переосмислюють та перебудовують свої робочі завдання і взаємовідносини з метою їх кращої відповідності новим вимогам та власним можливостям.

Попередні дослідження свідчать про наявність позитивного взаємозв'язку між цифровим лідерством і job crafting, однак модераційний вплив організаційної культури на цей взаємозв'язок досі недостатньо вивчений. Цифрове лідерство як специфічний тип лідерства спрямоване на встановлення нового балансу в середовищі, що характеризується невизначеністю та складністю, і потребує постійної технологічної адаптації в умовах швидко змінюваної цифрової економіки [14].

На відміну від традиційних керівників, які зосереджуються передусім на контролі, інвестиціях і фінансових результатах, цифрові лідери характеризуються трансформаційним баченням, стратегічною далекоглядністю, цифровою грамотністю та організаційною гнучкістю. Ці характеристики не лише трансформують бізнес-моделі та операційні процеси, але й дозволяють працівникам проактивно інтегрувати цифрові та знаннєві ресурси у свою професійну діяльність для оптимізації робочих процесів. Відповідно, цифрове лідерство та job crafting працівників виступають організаційними механізмами підвищення стійкості, які функціонують незалежно від індивідуальної психологічної стійкості.

Людський капітал є важливим чинником формування організаційної стійкості, проте значний вплив на цей процес має також організаційна культура, причому її вплив не завжди є однозначно позитивним. Організаційна культура відображає сукупність спільних уявлень, когнітивних моделей і поведінкових практик, що домінують у межах організації.

Відкритість і гнучкість культури часто розглядаються як каталізatori змін; однак у швидко мінливих і високодецентралізованих середовищах, характерних для цифрової трансформації, вони можуть також породжувати невизначеність.

Теорія JDR передбачає, що організаційна культура та цифрове лідерство можуть виступати ресурсами, які допомагають працівникам адаптуватися до технологічних змін і нових вимог ринку. Проте взаємодія цих ресурсів може бути досить складною. Надмірно відкрите або слабко структуроване культурне середовище може розмивати поведінкові межі, знижувати вимоги до результативності та створювати суперечливі сигнали щодо рівня автономії, що в кінцевому підсумку знижує мотивацію працівників до проактивного переосмислення своїх робочих функцій [15].

Отже, організаційна культура виступає граничною умовою (boundary condition) у цьому процесі. Коли культурні норми надмірно акцентують децентралізацію та вільну комунікацію без належного підкріплення поведінкових стандартів, сигнали цифрового лідерства можуть втрачати ефективність, що зрештою послаблює job crafting працівників і рівень організаційної стійкості.

В епоху цифрової трансформації організації дедалі активніше використовують цифрові технології та стратегічні ресурси для посилення інноваційності й створення більшої цінності для зацікавлених сторін, що зрештою сприяє зміцненню організаційної стійкості [3]. Стійкі організації здатні швидко адаптуватися до мінливих умов, включаючи природні катастрофи, конфлікти, фінансові кризи, галузеві суперечки та пандемії, а також нестабільне бізнес-середовище.

Відповідно до теорії вимог і ресурсів (Job Demand–Resources, JDR), технологічні зміни можуть підвищувати вимоги до праці та рівень стресу, проте цифрове лідерство виступає важливим ресурсом роботи, забезпечуючи підтримку через навчання та наставництво. Цифрові лідери поєднують технологічну компетентність із бізнес-баченням, що дозволяє їм вирішувати складні проблеми та очолювати цифрові інновації, які сприяють успішному розвитку організації [16].

Цифрове лідерство суттєво підвищує здатність організації реагувати на непередбачувані виклики, тим самим зменшуючи негативний вплив зовнішніх потрясінь. Крім того, Robertson і Botha стверджують, що поєднання цифрового лідерства та організаційної стійкості підвищує здатність компаній ефективніше управляти непередбачуваними потрясіннями [17]. Стійкі організації здатні своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, визначати вразливі місця та швидко впроваджувати адаптивні стратегії для підтримання стабільності й ефективності діяльності.

З огляду на ключову роль цифрового лідерства у подоланні невизначеності та зовнішніх потрясінь, подальші дослідження свідчать, що цифрові технології є не лише важливим інструментом розв'язання соціальних проблем, але й значущим фактором підвищення організаційної стійкості. Відповідно, цей процес потребує лідерів із певним рівнем цифрової компетентності, здатних забезпечити ефективне використання технологій, передбачати та вирішувати проблеми, що характеризуються невизначеністю та складністю, а також підтримувати інноваційну діяльність для адаптації до змінних потреб.

Цифрове лідерство дозволяє ефективно орієнтуватися у динаміці ринку та вирішувати проблеми, зумовлені попитом, що дає змогу підприємствам успішно функціонувати в умовах постійно змінного й складного цифрового середовища. Крім того, дослідження Robertson і Botha показало, що цифрове лідерство сприяє розвитку організаційної стійкості навіть більше, ніж цифрова компетентність у межах цифрової зрілості організації, оскільки воно дозволяє підприємствам ефективніше використовувати технологічні можливості для координації робочої сили, організаційної культури та конфігурації завдань, підвищуючи їхню стійкість і конкурентоспроможність у відповідь на зовнішні потрясіння [17].

Отже, у сучасних умовах цифрової трансформації та глобальних викликів організаційна стійкість стає одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств. Дослідження засвідчує, що цифрове лідерство відіграє важливу роль у

формуванні здатності організацій адаптуватися до нестабільного та динамічного бізнес-середовища. Поєднання лідерських компетентностей із цифровими навичками сприяє ефективному використанню технологій для прийняття управлінських рішень і підтримки інноваційної діяльності. Встановлено, що важливим механізмом посилення організаційної стійкості виступає job crafting працівників, який дозволяє їм проактивно змінювати зміст і структуру своєї роботи відповідно до нових вимог середовища. Цифрове лідерство стимулює таку поведінку працівників, створюючи умови для підвищення гнучкості та адаптивності організації.

Водночас значну роль у цьому процесі відіграє організаційна культура, яка може як посилювати, так і послаблювати вплив цифрового лідерства на розвиток організаційної стійкості. Надмірно відкрите або слабко структуроване культурне середовище може створювати невизначеність щодо поведінкових норм і знижувати ефективність сигналів цифрового лідерства. Тому важливим завданням менеджменту є формування такої організаційної культури, яка забезпечуватиме баланс між автономією працівників і чіткістю поведінкових стандартів. У цьому контексті теорія вимог і ресурсів (JDR) дозволяє пояснити взаємодію цифрового лідерства, організаційної культури та поведінкових стратегій працівників у процесі формування організаційної стійкості.

Таким чином, цифрове лідерство в організаціях, які стикаються з внутрішніми та зовнішніми викликами, ризиками та кризами, повинно забезпечувати здатність застосовувати цифрові технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах неповної інформації та постійної невизначеності. Це дозволяє організаціям підтримувати функціонування основних бізнес-процесів і операцій навіть в умовах нестабільності та швидко відновлюватися після потрясінь, досягаючи сталого зростання результативності. Отже, цифрове лідерство разом із проактивною поведінкою працівників та відповідною організаційною культурою виступає важливим чинником забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Література

1. Santos, S. C., Liguori, E. W. & Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 189, 122398.
2. Do, H. et al. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *J. Bus. Res.* 141, 808–821.
3. Browder, R. E., Dwyer, S. M. & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strateg. Entrep. J.* 18(1), 128–164.
4. Corrales-Estrada, A. M. et al. (2021). Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. *Sustainability* 13(15), 8196.
5. Rai, S. S., Rai, S. & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environ. Dev. Sustain.* 23, 12006–12023.
6. Prayag, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. (2024). Leading for resilience: Fostering employee and organizational resilience in tourism firms. *J. Travel Res.* 63(3), 659–680.
7. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *Int. J. Inf. Manage.* 77, 102777.
8. Iftikhar, A., Purvis, L. & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *J. Bus. Res.* 135, 408–425.
9. Neely, B. H. Jr. et al. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *J. Manag.* 46(6), 1029–1062.
10. Suarez, F. F. & Montes, J. S. (2020). Building organizational resilience. *Harv. Bus. Rev.* 98(6), 47–52.
11. Teo, W. L., Lee, M. & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model:

- How leadership activates resilience in an organizational crisis. *J. Conting. Crisis Manag.* 25(3), 136–147.
12. Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Eur. J. Innovat. Manag.* <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0522/full/html>
 13. Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *J. Manag.* 44(5), 1766–1792.
 14. Bellis, P., Cunial, M. & Trabucchi, D. (2024). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. *Bus. Horiz.* 67(4), 369–380.
 15. Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *J. Appl. Psychol.* 89(6), 934.
 16. Benitez, J. et al. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Inf. Manag.* 59(2), 103590.
 17. Robertson, J. et al. (2022). Fortune favours the digitally mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *Int. J. Retail Distribut. Manag.* 50(8/9), 1182–1204.

References

1. Santos, S. C., Liguori, E. W. & Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 189, 122398.
2. Do, H. et al. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *J. Bus. Res.* 141, 808–821.
3. Browder, R. E., Dwyer, S. M. & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strateg. Entrep. J.* 18(1), 128–164.
4. Corrales-Estrada, A. M. et al. (2021). Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. *Sustainability* 13(15), 8196.
5. Rai, S. S., Rai, S. & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environ. Dev. Sustain.* 23, 12006–12023.
6. Prayag, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. (2024). Leading for resilience: Fostering employee and organizational resilience in tourism firms. *J. Travel Res.* 63(3), 659–680.
7. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *Int. J. Inf. Manage.* 77, 102777.
8. Iftikhar, A., Purvis, L. & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *J. Bus. Res.* 135, 408–425.
9. Neely, B. H. Jr. et al. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *J. Manag.* 46(6), 1029–1062.
10. Suarez, F. F. & Montes, J. S. (2020). Building organizational resilience. *Harv. Bus. Rev.* 98(6), 47–52.
11. Teo, W. L., Lee, M. & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *J. Conting. Crisis Manag.* 25(3), 136–147.
12. Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Eur. J. Innovat. Manag.* <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0522/full/html>
13. Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *J. Manag.* 44(5), 1766–1792.
14. Bellis, P., Cunial, M. & Trabucchi, D. (2024). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. *Bus. Horiz.* 67(4), 369–380.

15. Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *J. Appl. Psychol.* 89(6), 934.
16. Benitez, J. et al. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Inf. Manag.* 59(2), 103590.
17. Robertson, J. et al. (2022). Fortune favours the digitally mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *Int. J. Retail Distribut. Manag.* 50(8/9), 1182–1204.