

**Шавкун Ірина,**  
доктор філософських наук, професор,  
декан факультету менеджменту  
**Дибчинська Яна,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
завідувач кафедри ділової комунікації  
Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **КОМПЕТЕНТНОСТІ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРА В КОНТЕКСТІ VUCA-СВІТУ**

У сучасному світі керівники компаній регулярно стикаються з надзвичайно складними і стрімко мінливими умовами, за яких менеджерські рішення ухвалюються з урахуванням багатьох нелінійно взаємодіючих елементів, що і обумовлює неоднозначність інформації про цю систему. Причому невеликі зміни можуть непропорційно суттєво впливати, особливо з урахуванням того, що їх неможливо нав'язати ззовні з передбачуваними результатами.

Діджиталізація означає доступ до більшої кількості інформації, її аналіз і конвертація в конкретні дії з метою підвищення продуктивності компанії і поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Глибока трансформація бізнесу, використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів мають безперечні переваги. Перш за все, це - інноваційний підхід, технології і програмне забезпечення, які дозволять створювати нові продукти і поліпшити якість клієнтського обслуговування. Також цифрові технології значно змінюють конкурентне середовище, підвищують загальну виробничу ефективність [2].

Це впливає на сучасну парадигму менеджменту, оскільки з нарощуванням технологічних потужностей і обсягів інформації стало зрозуміло, що самі по собі зібрані дані і системи автоматизації ще не дають позитивного ефекту, навпаки вони вимагають ресурсів, уваги, обслуговування. Перед менеджерами постає виклик - навчитися керувати цією практично необмеженою за обсягом інформацією для прийняття кращих управлінських рішень. *Актуалізується* необхідність вивчення проблеми компетентностей лідера-керівника в умовах цифрової економіки.

Найбільш релевантно сучасне соціально-економічне середовище характеризуються поняттям VUCA. Це - абревіатура з англійських слів: volatility (мінливість - швидкі і масштабні зміни), uncertainty (невизначеність - неможливість точного передбачення майбутнього), complexity (складність - багатофакторність і багатопричинність

ускладнення проблем-викликів), ambiguity (неоднозначність - неможливість однозначного трактування подій і їхнього потенційного впливу) [1].

Відповіддю на виклик VUCA вбачається стратегія з аналогічним найменуванням, але вже з іншими складовими: vision (бачення - постійна комунікація; впевненість і фокусування зусиль команди на потрібні сфери); understanding (розуміння того, що щоденні зміни є статус-кво вашої організації; емпатія; відкритий розум); clarity (ясність - відкидання всього зайвого і виявлення сутнісного; інтуїцію; системне мислення); agility (спритність - рішучість, швидка адаптивність; безальтернативна інноваційність і креативність; делегування повноважень) [4].

Хоча сьогодні як і раніше особистий досвід роботи, навчання наставництво не втрачають своєї важливості для розвитку більшості менеджерів, методи, що використовувалися в минулому для розвитку лідерів, абсолютно точно недостатні для тієї сукупності викликів, з якою організації (і суспільство в цілому) стикаються в умовах діджиталізації. Зростання ускладнення, мінливості та непередбачуваності середовища диктує зміни набору компетентностей лідерства.

З метою зіставлення компетенцій, необхідних для успіху керівників у майбутньому і ступеня розвитку наявних компетенцій у рамках Центра креативного лідерства (CCI - Center for Creative Leadership) було здійснено глобальне дослідження лідерських компетенцій, що виявило досить великий розрив між компетенціями і навичками керівника, критичними для успіху в сьогоденні і майбутньому. Були виділені чотири основні групи лідерських компетенцій.

По-перше, «Надмірні інвестиції (Over-investments)» - компетенції, які є розвинутими в сучасних умовах, але не критичні для успіху в майбутньому (толерантність; емпатія; самовладання). По-друге, «Резерви (Reserves)» - компетенції, які не є розвиненими сьогодні і не критичні для успіху в майбутньому (управління кар'єрою; збалансування роботи та особистого життя; рішучість). По-третє, «В нормі (On Track)» - компетенції, вже розвинені і важливі для успіху в майбутньому (здатність до швидкого навчання; партисипативне управління; ініціативність; стратегічна перспектива). По-четверте, «Основні слабкі місця (Key Gaps)» - компетенції, критичні для успіху в майбутньому, але потребують додаткового розвитку (надихаюче бачення, лояльність; стратегічне планування; управління змінами; розвиток талантів і самосвідомості) [4].

Сьогодні потрібні лідери з більш комплексним і адаптивним мисленням, оскільки рівень складності завдань, що вирішуються керівниками в сучасному бізнесі, передбачає зовсім іншу логіку дії і мислення. Бути лідером в цифрову епоху означає розуміти технології настільки ж, наскільки ви розумієте гроші, управління персоналом або закон. Якщо у лідерів є цифрове розуміння, вони можуть потім приймати

впевнені, поінформовані і ефективні рішення для своєї організації та свого користувача [3].

Безперервний процес розвитку цифрового розуміння щодо цифрових тенденцій і інструментів не означає, що всі цифрові лідери мають бути технологами і програмістами. Важливо, щоб цифрове розуміння забезпечило розпізнання прогалин у навичках і визначення, з ким можна працювати задля успішності окремих проектів і організації в цілому.

Цифровий лідер - більше тренер, ніж начальник чи керівник; він розуміє особистість, наміри, прагнення, сподівання, страхи, сильні та слабкі сторони своєї команди, використовуючи ці різні компоненти, щоб допомогти команді краще працювати. Зрештою, цифровий лідер настільки ж хороший, як і команда, яку він очолює.

Цифровий лідер вірить в інновації, експерименти та ризикування. Довіра є відмітною ознакою цифрового лідера, тому він навмисно та всебічно заохочує свою команду стати частиною процесу ухвалення рішень та вирішення проблем, не боячись помилитися. Цифровий лідер усвідомлює що запорукою успішності є зовнішня орієнтація на ринок, клієнтів, можливих партнерів тощо.

Ментальність цифрового лідера з одного боку, припускає, що, цифрове розуміння - це не завжди масштабні проекти, 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 бажання вижити в епоху цифрових технологій. Спритність - найважливіша чеснота цифрового лідера, а зміни є частиною ДНК організації.

Цифрові лідери повинні навчатися 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 Емпатія і емоційний інтелект. Це має бути трансформаційний лідер, який здатний проводити активні перетворення. Це і є найбільш затребувані характеристики і компетенції лідерства в епоху змін і загальної діджиталізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baran, B. (2017). On the Origins of VUCA and How it Affects Decision Making. [Online], available at: <https://www.linkedin.com/pulse/origins-vuca-how-affects-decision-making-ben-baran-ph-d-sphr> (Accessed 22 November 2019).
2. Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study – IBM. (2017). [Online], available at: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1VZV5X8J> (Accessed 22 November 2019).
3. Gorton, C. (2018). Building digital leadership and resilience in the UK's Cultural sector. [Online], available at: <https://digileaders.com/wp-content/uploads/2018/03/Ceri-Gorton-Digital-Leadership-Report.pdf> (Accessed 22 November 2019).

4. Johansen, B. (2018). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World Publisher: Berrett-Koehler Publishers. [Online], available at: <https://visionroom.com/sums/Sums%E2%80%93Leaders-Make-the-Future.pdf> (Accessed 22 November 2019)/

5. Leslie J.B. (2015). The Leadership Gap What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent. — Center for Creative Leadership. — [Online], available at: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/09/Leadership-Gap-What-You-Need.pdf> (Accessed 22 November 2019).