

Т. В. Голобородько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9289-8932>

В. С. Адамовська,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.142

ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

T. Holoborodko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Governance and Administration, Kryvyi Rih National University

V. Adamovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Taxation, Public Management and Administration, Kryvyi Rih National University

LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN ENSURING DIGITAL TRANSFORMATIONS

Визначено, що цифрова економіка на практиці проявляється як економіка, орієнтована на споживача, з можливістю надавати різноманітні послуги з використанням цифрових інструментів. Для цифрової трансформації України, організації приватного та публічного секторів мають впроваджувати в свою діяльність цифрові інструменти, серед яких: хмарні технології, інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, технології доповненої та віртуальної реальності.

Дослідження показали, що трансформаційне лідерство має важливу роль у розвитку інноваційної робочої поведінки, де стійкість та оптимізм є опосередковувачами між трансформаційним лідерством та інноваційною робочою поведінкою працівників.

Менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної організації робіт та плануванні бюджету. Трансформаційний стиль лідерства, який має використовуватися керівниками, допоможе зосередитися на розвитку позитивних психологічних ресурсів серед працівників, що сприятиме їхній інноваційній діяльності.

Розглянуто вплив лідерства слуги на інтерналізацію мотивації співробітників, орієнтованих на контроль. Щоб покращити інноваційну продуктивність працівників, орієнтованих на контроль, лідерам необхідно змінити свій стиль поведінки та заохочувати автономність, стосунки та компетентність співробітників на всіх рівнях.

Надано практичні рекомендації для впровадження інновацій в публічному та приватному секторах у забезпеченні цифрових трансформацій. Вони сприятимуть стимулюванню впровадження технологічних інновацій, що є ключовим елементом цифрової трансформації. Визначення видів інновацій та їхнє включення до порядку денного на зустрічах керівництва дає можливість організації реагувати на нові технологічні тренди та використовувати їх для забезпечення ре-

зультативності та ефективності. Встановлення показників ефективності та цілей для інновацій допомагає контролювати їх реалізацію та розуміти, наскільки інновації сприяють досягненню стратегічних цілей. Прийняття інновацій як команда та перетворення керівників на лідерів інновацій дозволяє створити атмосферу, що сприяє інноваційній діяльності. А можливості для керованих експериментів та швидкого успіху дозволяють швидко впроваджувати нові технології та забезпечувати їхню успішну реалізацію.

Модель лідерства та менеджменту впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій включає сім основних елементів: розуміння цифрової трансформації та її впливу на організацію, комунікація та залучення персоналу, управління проектами та ресурсами, створення відповідної інфраструктури та технологічних рішень, забезпечення належного рівня навчання та підтримки співробітників, впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, підтримка інноваційної культури в організації.

It has been determined that the digital economy, in practice, manifests itself as a consumer-oriented economy with the ability to provide various services using digital tools. For the digital transformation of Ukraine, private and public sector organizations need to implement digital tools in their activities, including cloud technologies, the Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, augmented and virtual reality technologies.

Research has shown that transformational leadership plays an important role in the development of innovative work behavior, where resilience and optimism mediate the relationship between transformational leadership and employee innovative work behavior.

Management plays an important role in ensuring effective work organization and budget planning. The transformational leadership style that should be used by managers will help focus on developing positive psychological resources among employees, which will promote their innovative activity.

The impact of servant leadership on the internalization of motivation among control-oriented employees has been considered. To improve the innovation productivity of control-oriented employees, leaders need to change their behavioral style and encourage employee autonomy, relationships, and competence at all levels.

Practical recommendations have been provided for implementing innovations in the public and private sectors to ensure digital transformation. They will help stimulate the implementation of technological innovations, which are a key element of digital transformation. Identifying types of innovation and including them on the agenda for leadership meetings allows organizations to respond to new technological trends and use them to ensure performance and efficiency. Establishing effectiveness indicators and goals for innovation helps to control their implementation and understand how innovations contribute to achieving strategic goals. Adopting innovations as a team and transforming managers into innovation leaders creates an atmosphere that fosters innovative activities. Opportunities for controlled experiments and quick success enable the rapid implementation of new technologies and ensure their successful realization.

The leadership and management model for implementing innovations to facilitate digital transformations includes seven main elements: understanding digital transformation and its impact on the organization, communication and staff engagement, project and resource management, creating appropriate infrastructure and technological solutions, ensuring proper levels of training and support for employees, implementing a monitoring and evaluation system, and supporting an innovative culture within the organization.

Ключові слова: лідерство, трансформаційне лідерство, менеджмент, інновації, цифрова трансформація.

Key words: leadership, transformational leadership, management, innovation, digital transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема полягає в тому, що в умовах цифрової трансформації держави, економіки та суспільства виникає потреба у нових підходах до лідерства та менедж-

менту інновацій, які забезпечують успішну адаптацію до змінних умов. Наукові та практичні завдання полягають у визначенні ефективних стратегій лідерства та менеджменту інновацій, які забезпечують створення та впровадження нових технологій, що вирішують проблеми ринку та споживачів, ефективності діяльності публічних установ. Такі стратегії повинні враховувати особли-

вості цифрової держави, цифрової економіки та цифрового суспільства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є визначення особливостей лідерства та менеджменту впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. Основним завданням є визначення ключових аспектів лідерства та менеджменту інновацій, які є важливими для розвитку цифрової економіки та суспільства. Для досягнення цих цілей будуть проаналізовані наукові та практичні дослідження з цього питання, а також будуть запропоновані власні практичні рекомендації щодо ефективного використання лідерства та менеджменту для впровадження інновацій для розвитку цифрової економіки та суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що лідерство та менеджмент впровадження інновацій є критичними факторами для розвитку цифрової економіки та суспільства. У зв'язку зі швидким розвитком технологій та цифрових рішень, необхідність ефективного лідерства та менеджменту стає ще більш важливою.

Останні дослідження зосереджуються на вивченні того, як лідерство та менеджмент інновацій можуть впливати на розвиток цифрової економіки та суспільства. Вони також розглядають роль лідерів у сприянні інноваційним процесам, включаючи стимулювання творчого мислення та підтримку інноваційних ідей.

Більшість досліджень також вказують на те, що лідерство та менеджмент впровадження інновацій повинні бути орієнтовані на людей, щоб забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними групами зацікавлених сторін.

Отже, здійснений аналіз свідчить про важливість досліджень у галузі лідерства та менеджменту впровадження інновацій для розвитку цифрової економіки та суспільства, та підкреслює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

На практиці цифрова економіка проявляється насамперед як економіка, орієнтована на споживача (on-demand economy), тобто можливість держави надавати різного роду послуги. Зокрема, це отримання громадянами довідок, запитів, заяв, відповідей на запити в електронному вигляді, навіть не виходячи з дому, електронні платежі тощо. Крім того, це ринок миттєвих замовлень та необмеженого вибору товарів і послуг через використання онлайн-магазинів, інтернет-банкінгу, месенджерів чи інші соціальні мережі. Діджиталізація економіки відбувається як через цифрові реформи у сферах суспільного життя — освіти, медицині, публічному управлінні, так і безпосередньо в бізнесі [7, с. 56].

Цифровим порядком денним для Європи ще у 2010 визначено, що витрати державного сектору Європи повинні використовуватися для стимулювання інновацій, одночасно підвищуючи ефективність і якість державних

послуг. Європейські державні органи повинні об'єднати зусилля для узгодження регулювання, сертифікації, закупівель і стандартизації на користь інновацій. Потрібні державні та приватні партнерства та форуми зацікавлених сторін, які розробляють спільні технологічні дорожні карти, від досліджень до комерціалізації, для використання інновацій для суспільних потреб [10].

Існує безліч цифрових технологій, які можуть бути впроваджені як в приватному, так і в публічному секторах, серед яких [9]:

1. Хмарні технології. Дозволяють зберігати, обробляти та спільно використовувати дані в онлайн-середовищі, що дозволяє економити час та знижувати витрати на обладнання.

2. Інтернет речей. Дозволяють підключати до мережі Інтернет різноманітні пристрої та датчики, що забезпечує збір та аналіз даних для покращення ефективності бізнесу та публічних послуг.

3. Штучний інтелект. Дозволяє автоматизувати процеси та здійснювати аналіз великих обсягів даних, що сприяє покращенню прийняття рішень.

4. Блокчейн. Дозволяє створювати децентралізовані системи зберігання даних та управління процесами, що забезпечує високий рівень безпеки та надійності.

5. Доповнена реальність та віртуальна реальність. Дозволяють створювати захоплюючі візуальні інтерактивні елементи для споживачів та користувачів, що сприяє залученню нових клієнтів та покращенню якості надання послуг.

Ці та інші технології можуть бути використані для покращення різних аспектів бізнесу та публічних послуг, таких як автоматизація процесів, збір та аналіз даних, покращення ефективності та якості надання послуг.

Разом з цим, використання цих технологій може бути інноваційним для тієї чи іншої організації, створювати інноваційні продукти та послуги.

Інновація — це велика ідея з великим потенціалом. Але доцільно підходити до її реалізації невеликими кроками, реалізуючи лише одну чи кілька ідей, будуючи на цьому основу. Для багатьох компаній початкові кроки на цьому шляху створення цінності є найважливішими з усіх [1]. Ключова роль по досягненню успіху належить ефективному менеджменту, який має реалізовуватися на засадах лідерства. Лідерство може надихнути команду на нові ідеї та сприяти їх втіленню у життя. Харизматичні лідери здатні мотивувати свою команду, збуджуючи її творчі потенціали.

Позитивна (тобто конструктивна) лідерська поведінка передбачає інновації послідовників. Результати проведеного дослідження показують, що наявність харизматичного лідера для наслідування іншими (особиста ідентифікація з лідером) може фактично перешкодити співробітникам продемонструвати свій власний інноваційний блиск. Натомість результати дослідження свідчать про те, що послідовники розвиватимуть яскравіші ідеї, якщо ідентифікуватимуть себе з відповідною соціальною групою (своєю командою/організацією). Ці результати підтверджують припущення про те, що інновації є за своєю суттю соціальним явищем, яке ґрунтується на ідентифікації членів команди зі своєю групою та бажанні просувати її [3].

Будь-яка інновація буде ефективною, якщо вона сприятиме (і розглядатиметься іншими як прогрес) функціонуванню або покращенню результатів команди проекту чи підрозділу. Відповідно, щоб заохочувати цю інновацію, для керівників проектів або команд завжди буде важливо зосереджувати свої зусилля на розвитку соціальної ідентифікації. Якщо говорити більш конкретно, то на основі отриманих результатів лідерам рекомендується зосередитись на лідерстві ідентичності та якості "лідер-учасник взаємодії", оскільки обидва вони є ключовими факторами соціальної ідентифікації [3]. Таким чином, якість взаємодії між лідером та його командою має вплив на рівень соціальної ідентифікації команди. Лідери, які розвивають позитивні взаємини з членами своєї команди, можуть допомогти підвищити рівень соціальної ідентифікації учасників команди з лідером і командою в цілому.

Не снує найкращих практичних рішень для запровадження та культивування інновацій. Структури та процеси, як багато лідерів рефлексивно використовують для заохочення, є важливими, як ми вважаємо, але недостатніми. Навпаки, керівники вищої ланки майже одногласно стверджують, що організаційна культура є найважливішою рушійною силою для впровадження інновацій [1].

Разом з цим, виділяють три основні стилі лідерства, які доцільно застосовувати: транзакційне, трансформаційне та інтегроване лідерство. Різні стилі можна розглядати як елементи ієрархічної моделі, в якій третій стиль охоплює перші два стилі [5].

Трансакційне лідерство передбачає, що вирівнювання лідерів і послідовників відбувається через стратегічне використання грошових стимулів (тобто винагород і покарань). З іншого боку, трансформаційне лідерство часто асоціюється з лідерами, які встановлюють бачення та цілі для організації, які постійно передають це бачення та мотивують послідовників, використовуючи негрошові стимули (тобто звернення до моралі та етики, переконання та натхнення) [5].

Джеймс Мак-Грегор Бернс визначив традиційне лідерство як транзакційне, протиставивши його трансформаційному лідерству наведеному на задоволення потреб послідовників (потреби високого рівня у ієрархії Маслоу). За Бернсом трансформаційне лідерство — це процес спрямований на досягнення колективних цілей, шляхом взаємного використання мотивів досягнення планованих змін, що є у лідера і послідовників. Концепція "трансформаційного лідерства" припускає наявність у лідера і підлеглих певної поведінки, придатної для творчого вирішення проблеми у кризових ситуаціях [8, с. 107].

Колектив авторів [4], досліджуючи питання ролі трансформаційного лідерства в розвитку інноваційної трудової поведінки підтвердили зв'язок між трансформаційним лідерством та інноваційною робочою поведінкою працівників, де самоефективність та надія є посередниками у цьому зв'язку. Також відзначається, що стійкість та оптимізм є опосередковувачами між трансформаційним лідерством та інноваційною робочою поведінкою співробітників. Оптимістичні співробітники більш схильні до творчості та використання інноваційних підходів для вирішення проблем. Результати показали, що самоефективність і надія опосередковують зв'язок

між трансформаційним лідерством і інноваційною робочою поведінкою співробітників. Співробітники під керівництвом трансформаційних лідерів мають вищу самоефективність і надію, і ці психологічні ресурси заохочують більше творчості та інновацій на робочому місці. Іншими словами, трансформаційні лідери з більшою ймовірністю сприятимуть інноваціям співробітників, допомагаючи розвивати позитивні психологічні ресурси. Співробітники з високим рівнем самоефективності та надії беруть участь у більш інноваційній робочій поведінці, що покращує шанси на отримання творчих та інноваційних результатів. Працівник із високим рівнем самоефективності та надії потребуватиме менше нагляду та буде менш залежним від своїх керівників у щоденних розпорядках і завданнях. Можливою причиною часткового посередництва самоефективності та надії в цьому дослідженні є те, що вплив трансформаційного лідерства на інноваційні результати співробітників збільшується, коли працівники мають високу ефективність і надію [4].

Необхідно зазначити, що успішна інновація потребує не тільки ідеї, але й досконалого планування та координації зусиль команди.

У цьому контексті, менеджмент грає важливу роль у забезпеченні ефективної організації та координації робіт команди, а також у плануванні бюджетом, контролі якості та моніторингу результатів. Крім того, менеджмент може забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, що дозволить команді досягнути поставлених цілей.

Менеджмент дозволяє забезпечити високорівневу підтримку інновацій. Вона включає встановлення чітких організаційних цілей, які заохочують персонал досягати інноваційних результатів, консультації з персоналом, встановлення нагород за інновації та надання неформального визнання інноваторам, пом'якшення обмежень для інноваторів, захист інноваторів шляхом забезпечення того, щоб їхні проекти мали справедливий шанс продемонструвати, чи вони працюють, а також надання ресурсів для інноваторів. Основні ресурси включають надання часу ініціаторам для роботи над своїми проектами, що може призвести до скорочення інших їхніх обов'язків, і надання їм бюджету для оплати поточних витрат на їхні проекти. Хоча деякі організації офіційно заснували фонди для підтримки інновацій, більш вірогідним є те, що інновації фінансуються через організаційну слабкість, яку можуть визначити старші менеджери. Нарешті, інновації — це вулиця з двостороннім рухом, оскільки успішні інновації дають політикам можливість заслужити заслуги суспільства за мудру політику та ефективні програми [2].

Ці висновки свідчать про те, що менеджерам у країнах, що розвиваються, необхідно зосередитися на трансформаційній практиці лідерства, щоб сприяти розвитку сильних і позитивних психологічних капітальних ресурсів, особливо надії та самоефективності, серед працівників, щоб сприяти їх інноваційній робочій поведінці. Використовуючи трансформаційний стиль лідерства, менеджери повинні звертати увагу на індивідуальні та професійні потреби співробітників, надавати їм незалежність і повноваження у киданні виклику статус-кво та пробуванні нових ідей, а також створювати в них почуття довіри та надії, таким чином створюючи психологічний капітал для підвищення креативності та інновацій. Трансформаційне лідер-

Таблиця 1. Практичні рекомендації для впровадження інновацій в публічному та приватному секторах у забезпеченні цифрових трансформацій

Рекомендації	Приватний сектор	Публічний сектор
Визначте цифрові інструменти, які стимулюють зростання та допомагають досягати стратегічних цілей	Коли керівники вищої ланки просять суттєвих інновацій збирання інформації про споживачів, надання послуг або досвід роботи з клієнтами, наприклад, вони повідомляють співробітникам тип інновацій із залученням цифрових інструментів, яких вони очікують. За відсутності такого керівництва співробітники повертатимуться з поступовими і часто знайомими ідеями.	У публічному секторі інновації з використанням цифрових інструментів можуть відігравати ключову роль у забезпеченні якісних та ефективних послуг для громадян та підвищенні ефективності діяльності уряду. Для досягнення цих цілей необхідно визначити цифрові інструменти, які дозволять вдосконалити процеси надання послуг, покращити комунікації з громадянами та забезпечити їхню участь у прийнятті рішень.
Додайте інновації до офіційного порядку денного на регулярних зустрічах керівництва	Такий підхід ми спостерігаємо серед провідних інноваторів. Це надсилає співробітникам важливий сигнал про те, яку цінність інноваціям з використанням цифрових технологій надає управління	
Встановіть показники ефективності та цілі для інновацій із використанням цифрових технологій	Лідерам слід подумати про два типи показників: фінансовий (наприклад, відсоток загального доходу від нових продуктів) і поведінковий. Які показники, наприклад, мали б найбільший вплив на роботу людей, на підвищення конкурентоспроможності?	Одним із показників, який визначає ефективність публічного управління є рівень задоволеності клієнтів або користувачів послугами організації. Іншим показником поведінки може бути зниження часу обробки заявок, який вказує на покращення ефективності процесів організації та зменшення часу очікування клієнтів.
Прийміть інновації як команда	Недостатньо для генерального директора зробити інновації з використанням цифрових технологій особистою метою та регулярно відвідувати зустрічі з цих питань. Члени вищої команди повинні погодитися з тим, що просування інноваційних ідей є основною частиною стратегії компанії, помірковувати над тим, як їх власна поведінка підсилює або гальмує це, і вирішити, як вони повинні моделювати зміни та залучати керівництво середньої ланки	Для ефективної інтеграції інновацій з використанням цифрових технологій в діяльність публічного сектору, важливо, щоб не лише уряд визнав, що впровадження інновацій є ключовою стратегією для реалізації напряму цифрової трансформації, а й усі ланки публічного управління та адміністрування культивували командний дух інноваційної діяльності з впровадження цифрових інструментів
Перетворіть обраних керівників на лідерів інновацій	Визначте менеджерів, які певною мірою вже діють як мережеві брокери, і вдосконаліть їхні навички тренування та фасилітації, щоб вони могли більш ефективно розвивати можливості інших людей, залучених до інноваційних зусиль. Мета: зробити мережі більш продуктивними	Щоб зробити державне управління та місцеве самоврядування більш інноваційними, необхідно перетворити керівників на лідерів інновацій, шляхом визначення керівників, які вже діють як «конектори», і покращити їх навички тренування та фасилітації, щоб вони могли ефективно залучати інших людей до інноваційних
Створіть можливості для керованих експериментів і швидкого успіху	Щоб швидко розпочати роботу та попутно навчатися, виберіть інноваційну тему чи тематику, а потім створіть невеликі проектні групи. Випробовуючи теми та ідеї, перевірте найефективніші лідерські та організаційні підходи для організації. Мета полягає не в тому, щоб зробити все правильно з першого разу, а в тому, щоб швидко рухатися, щоб надати якомога більшій кількості впливових співробітників позитивний досвід інновацій, навіть якщо проект не приносить результат відразу. Позитивний досвід матиме велике значення для розвитку можливостей та впевненості організації.	

ство є важливим фактором для підвищення інноваційної робочої поведінки працівників не лише через надію та самоефективність, але й безпосередньо. Однією з можливих рекомендацій може бути розвиток трансформаційного лідерства в менеджерів, які шукають шляхи активізації інноваційної робочої поведінки своїх співробітників. Дослідження свідчать про те, що трансформаційне лідерство можна розвинути за допомогою тренінгів із навчанням і наставництвом на всіх рівнях організації [4].

Дослідження Цян Цзиян та ін. [6] визначає вплив лідерства слуги на інтерналізацію мотивації співробітників, орієнтованих на контроль, з точки зору теорії самовизначення та досліджує організаційні контекстуальні граничні умови для стимулювання інновацій. Серед іншого автори виділяють наступні завдання:

1. Для збільшення інноваційної спроможності та посилення інноваційної життєздатності організації та інноваційної атмосфери, необхідно визнати потенціал

для інновацій у співробітників, орієнтованих на контроль, уточнити їх специфічні зовнішні прояви та стимулювати їх автономію.

2. Організації повинні зосередитися на підвищенні свідомості лідерів на всіх рівнях щодо обслуговування, на створенні організаційного клімату автономії та підтримки шляхом навчання лідерів розуміти значення, ефективність та інноваційний потенціал співробітників з орієнтацією на контроль, регулярного інструктування рівня орієнтації співробітників на контроль та доручення їм сприяти створенню атмосфери автономії в організації.

3. Організації повинні розуміти процес, за допомогою якого керівництво може сприяти інтерналізації мотивації співробітників з орієнтацією на контроль, прояснивши суттєву роль регулювання в стимулюванні потенціалу працівників до інновацій [6].

Загальноприйнята думка щодо державного сектора полягає в тому, що інновації в державному секторі — це



Рис. 1. Модель лідерства та менеджменту впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій

Джерело: розроблено авторами.

фактичний оксюморон. Було висунуто ряд пояснень, чому це так. Теорія суспільного вибору стверджує, що агенції державного сектору зазвичай є монополіями, які не мають конкурентного тиску для інновацій. Політологи зауважили, що зацікавленість ЗМІ та опозиційних партій у викритті провалів державного сектору (менеджмент у акваріумі) є потужною перешкодою для інновацій. Крім того, суворі обмеження центрального органу та корупції та корупція створюють перешкоди для інновацій. Організаційні соціологи відзначили, що організації державного сектору, як правило, є великими бюрократичними структурами, які функціонують для стабільного та послідовного виконання своїх основних завдань і протистояння змін або порушенням цих завдань. Останніми роками цю загальноприйнятну думку поставили під сумнів. Державний сектор зіткнувся з необхідністю зменшення витрат на управління та, одночасно з можливостями застосування інформаційних технологій, які змусили його впроваджувати інновації. Неурядові організації в ряді країн намагалися каталізувати інновації в державному секторі шляхом заснування нагород за інновації в державному управлінні. Ці нагороди мали дві спільні цілі: протидію публічній критиці чи ворожості щодо державної служби, частково через те, що вона не сприймається як неінноваційна, а також заохочення розвитку та поширення інновацій і передового досвіду в державному секторі [2].

Стратегічні рішення щодо впровадження інновацій можуть бути прийняті як зверху, так і знизу, і деякі дослідники вважають, що інновації знизу вгору є джерелом багатьох нововведень у технологічних фірмах, але в державному секторі зазвичай інновації здійснюються згори [2].

Інновації "знизу вгору" не тільки можуть сприяти досягненню цілей, поставлених політиками та вищими державними службовцями, але й можуть стати джерелом ініціатив, які політики готові прийняти як свої власні. На початку 1990-х років один особливо інноваційний менеджер середньої ланки в промисловості Канади думав про те, як федеральний

уряд може отримати присутність в Інтернеті, що швидко розвивається. Студент бакалаврату, який працював в уряді, запропонував інтерактивний веб-сайт, на який би вчителі початкової та середньої школи надсилали навчальні матеріали, і було запущено SchoolNet. Програма призвела до федерально-провінційної ініціативи підключити всі 16 500 канадських початкових і середніх шкіл до Інтернету до 2000 року. Федеральні та провінційні політики стали активними та помітними прихильниками цих програм і започаткували інші ініціативи для розширення доступу до Інтернету по всій Канаді [2].

Дослідження [1] показує, що більшість керівників вищої ланки не заохочують і не моделюють інноваційну поведінку. Якби вони це зробили, вони могли б надати співробітникам підтримку, необхідну для інновацій. Вони також можуть зробити ряд інших практичних кроків для впровадження інновацій. Ці кроки [1] розглянуті нами для реалізації в приватному та публічному секторах (табл. 1).

Узагальнюючи все вищезазначене, пропонуємо наступну модель лідерства та менеджменту впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій (рис. 1).

Відображені на рис. 1 елементи визначають наступні обов'язки лідера:

1. Лідер повинен мати чітке розуміння того, що таке цифрова трансформація та як вона може покращити бізнес-процеси організації. Крім того, лідер повинен вміти оцінювати технологічні та інноваційні потреби своєї організації та розуміти, які конкретні інструменти та рішення можуть бути використані для досягнення мети.

2. Лідер повинен вміти пояснити своїм співробітникам, чому цифрова трансформація є важливою для організації та які переваги вона може принести. Крім того, лідер повинен бути здатним залучати своїх співробітників до процесу впровадження інновацій та надавати їм можливість брати участь у проектах, що сприяють цифровій трансформації організації.

3. Лідер повинен мати досвід управління проектами та бути здатним ефективно розподіляти ресурси, в тому

числі бюджет та персонал, для досягнення цілей проєктів впровадження інновацій. Крім того, лідер повинен бути здатним ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами та забезпечувати високу якість виконання проєктів.

4. Лідер повинен вміти визначити необхідні інструменти та технології для впровадження інновацій та забезпечення цифрової трансформації. Також важливо забезпечити належний рівень безпеки та захисту даних від зовнішніх загроз.

5. Забезпечення належного рівня навчання та підтримки співробітників. Лідер повинен забезпечувати належний рівень навчання та підтримки своїх співробітників, щоб вони могли використовувати нові інструменти та технології та бути ефективними в цифровому середовищі. Це може включати навчання нових навичок, надання підтримки з боку IT-підрозділу та проведення тренінгів.

6. Лідер повинен розробити систему моніторингу та оцінки ефективності проєктів впровадження інновацій та цифрової трансформації, щоб мати змогу контролювати процес та вносити зміни, якщо необхідно.

7. Лідер повинен створити середовище, де інновації та нововведення є нормою та стимулюються, а також підтримувати ініціативи та ідеї своїх співробітників.

У цілому, успішне впровадження інновацій та цифрової трансформації вимагає не тільки технічного знання, але також лідерських якостей, зокрема, здатності мотивувати та керувати своєю командою, розвивати інноваційну культуру в організації та приймати стратегічні рішення. Крім того, лідер повинен мати чіткий бізнес-план та розуміння мети впровадження інновацій та цифрової трансформації, а також здатність комунікувати цю мету та стратегію зі своєю командою та іншими зацікавленими сторонами.

Успішне впровадження інновацій та цифрової трансформації є процесом, який вимагає часу та зусиль. Лідер повинен мати терпіння та готовність до змін, а також бути здатним пристосовуватися до непередбачуваних обставин.

Успішне впровадження інновацій та цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише технічні аспекти, але й лідерські якості, стратегічне бачення та інноваційну культуру в організації.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є важливою рушійною силою для впровадження інновацій, а для досягнення цього можна використовувати різні стилі лідерства: транзакційне, трансформаційне та інтегроване. Трансакційне лідерство використовує грошові стимули, тоді як трансформаційне — негрошові, звертаючись до моралі та етики. Трансформаційне лідерство спрямоване на досягнення колективних цілей, за допомогою взаємовикористання мотивів досягнення планованих змін у лідера та послідовників. Дослідження показали, що трансформаційне лідерство має важливу роль у розвитку інноваційної робочої поведінки, де стійкість та оптимізм є опосередковувачами між трансформаційним лідерством та інноваційною робочою поведінкою працівників.

Успішна інновація потребує ідеї, планування та координації команди. Менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної організації робіт та плануванні бюджету. Трансформаційний стиль лідерства до-

поможе зосередитися на розвитку позитивних психологічних ресурсів серед працівників, що сприятиме їхній інноваційній діяльності.

Щоб покращити інноваційну продуктивність працівників, орієнтованих на контроль, лідерам необхідно змінити свій стиль поведінки та заохочувати автономність, стосунки та компетентність співробітників на всіх рівнях. Нижчі рівні керівництва повинні усвідомлювати психологічні потреби своїх підлеглих та надавати їм певний ступінь самостійності, а також виховувати почуття приналежності до організації. Комплексне використання визначеного регулювання з різних точок зору може стимулювати потенціал для інновацій у працівників, орієнтованих на контроль.

Для забезпечення успіху цифрової трансформації, керівництво повинно додавати питання впровадження інновацій, заснованих на використанні цифрових технологій до офіційного порядку денного на регулярних зустрічах та встановлювати показники ефективності та цілі для інновацій. Крім того, керівництво повинно створювати можливості для керованих експериментів та швидкого успіху, щоб стимулювати впровадження цифрових інструментів. Ключовою роллю у виконанні цих завдань належить лідерству. Керівництво повинно перетворити обраних менеджерів на лідерів інновацій, які здатні вести команди у розробці та впровадженні інновацій для цифрових трансформацій.

Модель лідерства та менеджменту впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій включає сім основних елементів: розуміння цифрової трансформації та її впливу на організацію, комунікація та залучення персоналу, управління проєктами та ресурсами, створення відповідної інфраструктури та технологічних рішень, забезпечення належного рівня навчання та підтримки співробітників, впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, підтримка інноваційної культури в організації.

Загалом, модель лідерства та менеджменту впровадження інновацій у розвитку цифрової економіки та суспільства повинна бути спрямована на створення інноваційної культури в організації, де інновації є надзвичайно важливими, а цифрова трансформація є нормою і одним з основних завдань для керівництва та команди.

Література:

1. Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J. Leadership and innovation. McKinsey Quarterly. 1. 2008: 36. URL: <https://imagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf>
2. Borins S. Leadership and innovation in the public sector. Leadership & Organization Development Journal. 23.8 (2002): 467—476. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sandford-Borins/publication/241103966_Leadership_and_Innovation_in_the_Public_Sector/links/0f317530b56512c81a000000/Leadership-and-Innovation-in-the-Public-Sector.pdf
3. Bracht E. M., et al. Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. Applied Psychology 72.1 (2023): 348—388. URL: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/apps.12381>
4. Karimi S. et al. The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The

Mediating Role of Employees' Psychological Capital. Sustainability 15.2 (2023): 1267. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1267>

5. Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. International Review of Administrative Sciences. 2013. № 79 (3). P. 486—504. URL: https://www.researchgate.net/publication/258182955_Public_sector_leadership_New_perspectives_for_research_and_practice

6. Qiang Z., et al. Potential of Passive Employees: How Servant Leadership Can Stimulate Innovation among Control-Oriented Employees. Sustainability 15.1 (2023): 144. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/144>

7. Жекало, Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 56—60. URL: bit.ly/3HodilE

8. Сопівник Р. В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. Вісник Національного університету оборони України. 2012. № 4 (29). С. 104—109. URL: bit.ly/3HodilE

9. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2018. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

10. Цифровий порядок денний для Європи: повідомлення комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів. Брюссель, 19.5.2010. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/COMMUNICATION-FROM-THE-COMMISSION-TO-THE-EUROPEAN-PARLIAMENT.pdf>

References:

1. Barsh, J. Capozzi, M.M. and Davidson, J. (2008), "Leadership and innovation", McKinsey Quarterly, vol. 1, 36, available at: <https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf> (Accessed 20 April 2023).

2. Borins, S. (2002), "Leadership and innovation in the public sector", Leadership & Organization Development Journal, vol. 23 (8), pp. 467—476, available at: https://www.researchgate.net/profile/Sandford-Borins/publication/241103966_Leadership_and_Innovation_in_the_Public_Sector/links/0f317530b56512c81a000000/Leadership-and-Innovation-in-the-Public-Sector.pdf (Accessed 20 April 2023).

3. Bracht, E.M. (2023), "Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations", Applied Psychology, vol. 72 (1), pp. 348—388, available at: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/apps.12381> (Accessed 20 April 2023).

4. Karimi, S. (2023), "The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees", Psychological Capital. Sustainability, vol. 15 (2), 1267, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1267> (Accessed 20 April 2023).

5. Orazi, D.C. Turrini, A. and Valotti, G. (2013), "Public sector leadership: new perspectives for research and

practice", International Review of Administrative Sciences, vol. 79 (3), pp. 486—504, available at: https://www.researchgate.net/publication/258182955_Public_sector_leadership_New_perspectives_for_research_and_practice (Accessed 20 April 2023).

6. Qiang, Z. (2023), "Potential of Passive Employees: How Servant Leadership Can Stimulate Innovation among Control-Oriented Employees", Sustainability, vol. 15 (1), 144, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/144> (Accessed 20 April 2023).

7. Zhekalo, H.I. (2019), "Digital economy of Ukraine: problems and development prospects", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 26 (1), pp. 56—60, available at: bit.ly/3HodilE (Accessed 20 April 2023).

8. Sopivnyk, R.V. (2012), "Retrospective analysis of the main theories of leadership", Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, vol. 4 (29), pp. 104—109, available at: bit.ly/3HodilE (Accessed 20 April 2023).

9. Ukrayinskyi instytut maybutnoho (2018), "Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy", available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (Accessed 20 April 2023).

10. European Commission (2010), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Digital Agenda for Europe", available at: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/COMMUNICATION-FROM-THE-COMMISSION-TO-THE-EUROPEAN-PARLIAMENT.pdf> (Accessed 20 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 01.05.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663