

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-30>

УДК 005.5:004:330.341.1

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МСП: РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ

THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP ON THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN SMES: THE ROLE OF DIGITAL MATURITY

Сергійчук Сергій Ілліч

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>

Гура Олександр Олександрович

аспірант,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9515-0125>

Serhiichuk Serhii, Gura Oleksandr

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

У статті досліджено вплив цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у малих і середніх підприємствах з урахуванням ролі цифрової зрілості. Метою є обґрунтування механізму опосередкованого впливу цифрового лідерства через розвиток цифрової зрілості підприємства. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та концептуального моделювання. Запропоновано модель, відповідно до якої цифрове лідерство формує цифрову зрілість, що трансформується у цифрову культуру, технологічну готовність та організаційну гнучкість, створюючи передумови для інноваційних бізнес-моделей. Обґрунтовано, що опосередкований вплив цифрового лідерства є сильнішим за прямий. Практичне значення полягає у можливості використання результатів для формування стратегій цифрового розвитку малих та середніх підприємств.

Ключові слова: цифрове лідерство; цифрова зрілість; інноваційні бізнес-моделі; малі та середні підприємства; цифрова трансформація; організаційна гнучкість; технологічна готовність.

The article examines the impact of digital leadership on the formation of innovative business models in small and medium-sized enterprises, taking into account the mediation role of digital maturity. The relevance of the topic is due to the need for SMEs to adapt to the conditions of digital transformation of the economy, which is accompanied by increased competition, the dynamism of the market environment and changes in approaches to creating and monetizing value. The purpose of the study is to theoretically substantiate the mechanism of the influence of digital leadership on innovative business models through the development of the enterprise's digital maturity. The work uses methods of theoretical generalization, comparative analysis, content analysis and conceptual modeling, which allowed to systematize existing scientific approaches and form the author's research model. The essence of the concepts of "digital leadership", "digital maturity" and "innovative business models" is clarified, and their relationship in the context of the digital transformation of enterprises is substantiated. A conceptual model is proposed, according to which digital leadership does not have a direct determining influence on the formation of innovative business models, but is implemented indirectly through the development of the digital maturity of the enterprise. It is established that digital maturity acts as an integrating element that is transformed into digital culture, technological readiness and organizational flexibility, which, in turn, creates the prerequisites for the formation of innovative business models. It is substantiated that it is these components that ensure the ability of the enterprise to rethink the methods of creating, delivering and monetizing value, as well as integrating into digital ecosystems. It is proven that the indirect influence of digital leadership through digital maturity is more significant compared to the direct influence on innovation results, which confirms the expediency of considering digital maturity as a key mediator in the model under study. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed model to form strategies



for the digital development of SMEs, increase the efficiency of managing digital changes and stimulate innovation activity.

Keywords: digital leadership; digital maturity; innovative business models; small and medium-sized enterprises; digital transformation; organizational agility; technological readiness.

Постановка проблеми. В умовах інтенсифікації цифрової трансформації економіки малі та середні підприємства стикаються з необхідністю не лише впровадження цифрових технологій, але й системного переосмислення бізнес-процесів і механізмів створення цінності, що актуалізує формування інноваційних бізнес-моделей як ключового чинника їх конкурентоспроможності. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою залежить від рівня розвитку цифрового лідерства, здатного ініціювати та координувати зміни, однак його вплив на інноваційні результати підприємства залишається недостатньо визначеним у науковій літературі. Зокрема, існує наукова невизначеність щодо того, яким чином цифрове лідерство трансформується у конкретні інноваційні зміни та яку роль у цьому процесі відіграє цифрова зрілість підприємства як інтегральна характеристика його технологічного, організаційного та культурного розвитку. Таким чином, виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні механізму опосередкованого впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у МСП через розвиток цифрової зрілості, що визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблема цифрового лідерства та його ролі у трансформації підприємств активно досліджується у контексті цифровізації економіки та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Зокрема, результати бібліометричного аналізу Т. Каракосе та ін. [1] свідчать про стрімке зростання інтересу до феномену цифрового лідерства, яке розглядається як ключовий чинник організаційних змін та цифрової трансформації підприємств. Систематичні огляди Дж. К. Лопес-Фігероа та ін. [3] підтверджують міждисциплінарний характер досліджень цифрового лідерства, акцентуючи увагу на його зв'язку з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, розвитком організаційних компетенцій та інноваційною діяльністю. У працях зарубіжних авторів Дж. Пандей та ін. [4] цифрове лідерство трактується як комплексна здатність керівництва інтегрувати технології, бізнес-стратегії та управлінські підходи для забезпечення цифрової гнучкості та інно-

вацій; О. А. Ель-Саві та ін. [5] трактують як механізм формування організаційних можливостей, необхідних для реалізації цифрової трансформації. Окремий напрям досліджень С. Зейке та ін. [6], Р. Л. Ларйовуорі та ін. [7], пов'язаний із визначенням компетенцій цифрового лідерства та їх впливу на ефективність організації, включаючи аспекти адаптивності, управління змінами та добробуту персоналу. Вітчизняні науковці, Г. Ф. Мазур та ін. [8]; Н. Б. Кирич та ін. [10], також приділяють значну увагу цій проблематиці, розглядаючи цифрове лідерство як інноваційний стиль управління та ключову компетенцію розвитку підприємств у цифровій економіці, а О. Корнейко [9] та Ю. Орловська [11] також аналізуючи його структурні особливості та типологію моделей у глобальному економічному середовищі. Паралельно значна увага приділяється дослідженню цифрової зрілості як інтегральної характеристики рівня розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Зокрема, у роботах Б. Когнет та ін. [12]; А. Арас, Г. Буюкозкан [16]; З. Т. Календар, М. А. Жілка [18] цифрова зрілість розглядається через призму моделей оцінювання, що дозволяють визначити поточний стан підприємства та сформулювати стратегічні напрями його розвитку. Дослідження С. Нях, та ін. [17] акцентують увагу на специфіці оцінювання цифрової зрілості малих і середніх підприємств, тоді як концептуальні підходи до її вимірювання та структуризації розкрито у працях А. Россмана [19]. Водночас у роботах Г. Вестермана [14] та Г. К. Кейна [15] підкреслюється, що досягнення високого рівня цифрової зрілості забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств та їх здатності до створення цифрової цінності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу взаємозв'язку між цифровим лідерством, цифровою зрілістю та формуванням інноваційних бізнес-моделей. Більшість наукових праць розглядають зазначені категорії фрагментарно, без урахування їх системної взаємодії та опосередкованих ефектів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на

обґрунтування концептуальної моделі впливу цифрового лідерства на інноваційні бізнес-моделі через розвиток цифрової зрілості підприємства.

Метою статті є теоретичне обґрунтування механізму впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у малих та середніх підприємствах з урахуванням медіаційної ролі цифрової зрілості.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та обґрунтування концептуальної моделі впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у МСП було використано сукупність взаємодоповнюючих методів. Зокрема, *метод теоретичного узагальнення та систематизації* застосовано для уточнення сутності понять «цифрове лідерство», «цифрова зрілість» та «інноваційна бізнес-модель» на основі аналізу сучасних наукових підходів. *Метод порівняльного аналізу* використано для зіставлення існуючих концепцій цифрового лідерства та моделей цифрової зрілості з метою виявлення їх ключових характеристик і відмінностей. *Бібліометричний та контент-аналіз наукових публікацій* дозволив визначити основні напрями досліджень і сформував теоретичне підґрунтя роботи. Для обґрунтування взаємозв'язків між змінними застосовано *метод концептуального моделювання*, що дало змогу сформував авторську модель із урахуванням медіаційної ролі цифрової зрілості. Крім того, *структурно-логічний метод* використано для інтерпретації результатів дослідження та формування висновків щодо механізму впливу цифрового лідерства на інноваційний розвиток МСП.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки малі та середні підприємства стикаються з необхідністю адаптації бізнес-процесів і переосмислення підходів до створення цінності, що актуалізує формування інноваційних бізнес-моделей як ключового чинника їх конкурентоспроможності. «Цифровізація змінила спосіб функціонування багатьох організацій; однак організації ніколи не трансформуються самі по собі. Найважливішим чинником, що уможливило таку технологічну трансформацію або зміни в організації, є бачення її лідерів щодо цифровізації» [1].

Ще раз підкреслимо: «Важливу роль у забезпеченні успішної трансформації відіграє ефективна внутрішня та зовнішня комунікація, а також налагоджена співпраця на

всіх рівнях управління. Усередині компанії це означає прозору передачу інформації між керівництвом і працівниками, чітке розуміння цілей трансформації, підтримку командної роботи та залучення персоналу до змін» [2]. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою залежить від рівня розвитку цифрового лідерства, яке визначає здатність керівництва ініціювати та реалізовувати цифрові зміни. На думку Каракосе Т. та ін.: «Цифрове лідерство описується як процес соціального впливу, опосередкований сучасними інформаційними технологіями, для підтримки змін та покращення поведінки й організаційної ефективності всіх зацікавлених сторін. З цієї точки зору, цифрові лідери прагнуть послідовно керувати процесами цифрової трансформації, застосовуючи різні підходи до лідерства. Тому ефективне цифрове лідерство вимагає емпатичного підходу до вирішення проблем, здатності до швидкого, точного та партисипативного прийняття рішень, а також ефективних навичок нетворкінгу [1].

Лопес-Фігероа Дж. та ін. розділяють три види лідерства пов'язаного з процесом цифрової трансформації: «Електронне лідерство, цифрове лідерство та віртуальне лідерство підтверджують, що лідерство відбувається в цифрових або віртуальних просторах та в контекстах, опосередкованих ІКТ (авт. – інформаційно-комунікаційних технологіях). Ці три типи лідерства передбачають здатність керувати, підтримувати та управляти командами та організаціями за допомогою технологій. Хоча всі три ґрунтуються на ІКТ та технологічних інструментах, вони відрізняються своєю конкретною спрямованістю: електронне лідерство наголошує на лідерстві, опосередкованому цифровими інструментами; цифрове лідерство приймає ширшу перспективу, концептуалізуючи лідерство як процес впливу, що сприяє ІКТ; а віртуальне лідерство стосується здатності лідерів керувати командами та організаціями за допомогою технологічних інструментів» [3].

Пандей Дж. та ін.: «Цифрове лідерство – це поєднання навичок цифрового, стратегічного, бізнес – та ринкового лідерства. Ці цифрові лідери (синоніми менеджерів) є ключовими фахівцями з прийняття рішень, які володіють комбінованим набором навичок бізнесу та інформаційних технологій (ІТ). Ці лідери можуть мати управлінський або ІТ-досвід; проте вони повністю визнають важливість синергії між бізнесом та технологіями. Цифрові лідери мотивують як робочу силу з циф-

ровими можливостями, так і робочу силу з цифровими викликами брати участь у цифровій трансформації» [4].

Ель-Саві О. А. та ін.: «Цифрове лідерство стосується керівництва організацією в цифровому контексті, будь то в бізнес-стратегії, моделях чи способі мислення, і в широкому сенсі визначається як «робити правильні речі для стратегічного успіху цифровізації підприємства та його бізнес-екосистеми» [5].

Зейке С. та ін.: «Компанії, що досягли успіху в цифровій сфері, сформували потужні лідерські якості, які дозволяють їм передбачати та впроваджувати трансформацію. У цьому контексті лідерські якості – це способи, за допомогою яких менеджери впроваджують зміни» [6]. Ларйовуорі Р. та ін. визначають: «цифрове лідерство як здатність керувати цифровими процесами, а також створювати основи для цифрової трансформації» [7].

Серед українських вчених варто зазначити Мазур Г. Ф. та ін.: «Сутність цифрового лідерства підприємства полягає в здатності керівництва та менеджменту підприємства адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища та розвивати і реалізовувати нові цифрові стратегії для досягнення високих результатів і конкурентних переваг [8].

Корнейко О. пропонує власне визначення: «цифрового лідерства в організації: це сукупність компетенцій, характеристик та ресурсів, що застосовуються лідером для впровадження технологічних трансформацій в організації та компетентного використання новітніх технологій для підвищення ефективності такої організації у виконанні її безпосередніх операційних функцій. Поєднуючи глибоке розуміння технологій, стратегічне бачення та адаптивність, цифровий лідер успішно орієнтується у цифрових екосистемах, забезпечувати інноваційний розвиток організації та впроваджуючи зміни, необхідні для забезпечення переваги над конкурентами» [9].

Кирич Н та ін.: «Цифрове лідерство – це не просто нова управлінська мода, а відповідь на глибокі структурні зміни у суспільстві, економіці та технологіях. Менеджери, які оволодівають цифровими компетенціями, впроваджують інновації, підтримують команду в періоди змін стають рушіями розвитку організації. Вони формують гнучке, клієнтоорієнтоване, адаптивне управління, що відповідає вимогам цифрової епохи» [10].

Орловська Ю.В. та Ларіонова К.А розглядають поняття на глобальному рівні: «Цифрове

лідерство – це стійка перевага держави або певного економічного простору в здатності створювати, впроваджувати та масштабувати цифрові технології, а також ефективно інтегрувати їх у соціально-економічні процеси. Йдеться не лише про наявність інфраструктури, а про комплексну здатність економіки впливати на глобальні цифрові тенденції, задавати стандарти, формувати ринки та генерувати нові бізнес-моделі» [11].

Хоча глобальний вимір цифрового лідерства притаманний державам і великим економікам, на рівні МСП воно проявляється через гнучкість, здатність до масштабування рішень, орієнтацію на цифрові ринки та створення конкурентних переваг навіть у межах локального чи нішевого середовища. Отже, для МСП цифрове лідерство слід розглядати не лише як використання окремих технологій, а як стратегічну здатність бізнесу системно інтегрувати цифрові рішення у всі процеси, швидко адаптуватися до змін і формувати власні інноваційні бізнес-моделі.

Тому на нашу думку: «Цифрове лідерство» – це здатність керівників формувати стратегічне цифрове бачення розвитку підприємства, забезпечувати впровадження сучасних технологій, ефективно управляти цифровими змінами та стимулювати інноваційну діяльність в умовах цифрової трансформації.

Пандей Дж. та ін. наголошують, що: «Цифрове лідерство зазвичай є лідерською навичкою окремої людини. З іншого боку, здатність до цифрового лідерства – це здатність на рівні фірми використовувати та капіталізувати унікальні навички цифрових лідерів для досягнення цифрової гнучкості та трансформації. Отже, здатність до цифрового лідерства – це динамічна здатність на рівні організації» [4 пер. з англ. – авт.].

У цьому контексті важливу роль відіграє здатність підприємства до цифрового лідерства або цифрова зрілість підприємства, що виступає інтегруючим елементом між управлінським впливом на процес цифрової трансформації та її результатами. Саме тому дослідження впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у МСП з урахуванням ролі цифрової зрілості набуває особливої наукової та практичної значущості.

Цифрова зрілість у сучасних наукових дослідженнях трактується як інтегральна характеристика рівня розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, що відо-

бражає ступінь впровадження цифрових технологій, ефективність їх використання у бізнес-процесах, сформованість цифрової культури та здатність організації до прийняття рішень на основі даних. Зокрема, Когне Б. та ін. визначають: «цифрову зрілість компанії як її здатність впроваджувати та використовувати так звані цифрові технології для покращення загальної діяльності» [12]. Також, підтримуємо думку Гартман Е., що «цифрова зрілість – це здатність організації долати організаційні, інформаційні, технологічні та культурні виклики цифрової трансформації. Чим вищий рівень зрілості, тим більші шанси організації досягти успіху в цифрову епоху, в якій ми зараз живемо» [13].

У підході Вестермана Дж. та ін.: «Цифрова зрілість поєднує дві окремі, але взаємопов'язані складові. Перша – це інтенсивність цифровізації, тобто рівень інвестицій у технологічні ініціативи, покликані змінити спосіб функціонування компанії. Друга – це інтенсивність управління трансформацією, тобто рівень інвестицій у розвиток лідерських якостей, необхідних для здійснення цифрової трансформації в організації. ... Інтенсивність трансформації складається з бачення, яке визначає нове майбутнє, механізмів управління та залучення, що забезпечують необхідний курс, а також взаємовідносин між ІТ-підрозділом та бізнесом, необхідних для впровадження технологічних змін [14].

У свою чергу, Кейн Г. К. та ін. підкреслюють, що: «Цифрова зрілість полягає в адаптації організації до ефективної конкуренції в умовах дедалі більш цифрового середовища. Зрілість виходить далеко за межі простого впровадження нових технологій, оскільки передбачає узгодження стратегії, персоналу, культури, технологій та структури компанії з метою задоволення цифрових очікувань клієнтів, співробітників та партнерів. Отже, цифрова зрілість – це безперервний і постійний процес адаптації до мінливого цифрового середовища. З цієї причини ми навмисно використовуємо термін «дозрівання» замість «зрілість», щоб описати найпрогресивніші компанії, які ми досліджуємо» [15].

Арас А. та Бююкозкан Г. розглядають моделі цифрової зрілості, як інструменти оцінки поточного стану та формування стратегії трансформації: «Для успішної цифрової трансформації організації повинні розробити чітку дорожню карту та ефективно керувати цим процесом. Модель цифрової зрілості є критичним фактором успіху, оскільки вона

дозволяє організаціям оцінити своє поточне становище та створити дорожні карти, що відповідають їхнім цілям» [16].

Нях С. та ін. вважають, що: «Моделі цифрової зрілості (англ. DMM) стали важливими інструментами, що допомагають організаціям пройти процес цифрової трансформації шляхом оцінки їхньої здатності та готовності впроваджувати, інтегрувати та використовувати цифрові технології для оптимізації діяльності, стимулювання інновацій та досягнення стратегічних цілей» [17].

На думку Календар З. Т. і Жілка М.: «Адаптація до постійно зростаючої динаміки цифрового бізнесу шляхом використання цифрових технологій для вдосконалення операційної діяльності є однією з ключових цілей практично для будь-якого сучасного підприємства. У цьому процесі змін підприємствам необхідно оновлювати свої підходи до ведення бізнесу та розробляти нові моделі, щоб не відставати від конкурентів. Моделі цифрової зрілості відіграють вирішальну роль у наданні організаціям орієнтирів щодо підходу до цифрової трансформації, окреслюючи типові шляхи її здійснення» [18].

Результати дослідження Россманн А. свідчать, що: «концепція цифрової зрілості охоплює вісім вимірів потенціалу, які стосуються стратегії, лідерства, бізнес-моделі та операційної моделі, персоналу, культури, управління та технологій. Компанії можуть використовувати розроблену модель оцінки цифрової зрілості для аналізу свого поточного стану та визначення стратегій у напрямку цифрової трансформації» [19].

Підтримуємо Нях С. та ін., які роблять узагальнений висновок, що «Россманн [19] визначає цифрову зрілість як ступінь впровадження та застосування цифрових технологій у корпоративних бізнес-моделях. Россманн розширює концепцію цифрової зрілості, запропоновану Вестерманом та ін. [14], яка розрізняє цифрові компетенції, такі як стратегія, технологічна експертиза, бізнес-моделі та клієнтський досвід, та лідерські компетенції, що включають менеджмент, управління змінами та організаційну культуру. Синергетична інтеграція цих можливостей сприяє помітному покращенню корпоративних показників, зокрема зростанню доходів, прибутковості та операційної ефективності. За словами Россмана [19], розвиток обох цих можливостей забезпечує цифрову майстерність» [17].

Цифрова зрілість або цифрова майстерність підприємства виступає ключовою пере-

думовою переходу від впровадження окремих цифрових рішень до системної трансформації бізнесу, що охоплює зміну способів створення та доставки цінності. Зі зростанням рівня цифрової зрілості відбувається не лише оптимізація внутрішніх процесів, але й формування здатності підприємства до стратегічного переосмислення своєї діяльності на основі даних, цифрових технологій та клієнтоорієнтованих підходів. Саме на цьому етапі цифрова зрілість трансформується у спроможність до розробки та впровадження інноваційних бізнес-моделей, що передбачають нові механізми монетизації, цифрові канали взаємодії з клієнтами та інтеграцію у цифрові екосистеми. Таким чином, цифрова зрілість виступає не лише індикатором рівня цифрового розвитку підприємства, але й каталізатором формування інноваційних бізнес-моделей у МСП.

На сучасному етапі розвитку підприємництва цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, що обумовлює необхідність переосмислення ролі управлінських підходів і механізмів формування інноваційних бізнес-моделей. У цьому контексті особливого значення набуває цифрове лідерство як здатність керівництва ініціювати та реалізовувати цифрові зміни, забезпечуючи інтеграцію технологій, розвиток організаційних компетенцій і формування сприятливого середовища для інновацій. З метою систематизації взаємозв'язків між зазначеними елементами у дослідженні запропоновано концептуальну модель впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у МСП (рис. 1).

Процес формування інноваційних результатів у підприємстві доцільно розглядати крізь призму опосередкованого впливу цифрового лідерства на інноваційний розвиток. Зокрема, цифрове лідерство справляє суттєвий вплив на рівень цифрової зрілості підприємства, оскільки визначає стратегічне бачення цифрової трансформації, ініціює впровадження технологій та забезпечує управління організаційними змінами. Цифрове лідерство не забезпечує безпосереднього виникнення інноваційних бізнес-моделей, а виступає детермінантою формування цифрової зрілості організації.

Сформована таким чином цифрова зрілість виступає ключовим фактором інноваційного розвитку, оскільки створює необхідні передумови для трансформації бізнес-про-

цесів, використання даних та інтеграції цифрових рішень у діяльність підприємства. «Компанії з більш розвинутою цифровою інфраструктурою досягають вищих рівнів доходів від цифрового бізнесу та вищої операційної ефективності» [15].

В подальшому цифрова зрілість набуває прикладного змісту через розвиток ключових складових, зокрема цифрової культури, технологічної готовності та організаційної гнучкості. Саме трансформація цифрової зрілості у зазначені елементи створює необхідні передумови для переосмислення способів створення, доставки та монетизації цінності.

Водночас прямий вплив цифрового лідерства на інноваційні результати є менш вираженим порівняно з опосередкованим ефектом через цифрову зрілість, що свідчить про медіаційну роль останньої у забезпеченні переходу від лідерських ініціатив до формування інноваційних бізнес-моделей.

Висновки. В умовах цифрової трансформації ключовим драйвером інноваційного розвитку малих та середніх підприємств виступає не лише впровадження технологій, а передусім здатність керівництва забезпечити їх стратегічно узгоджене використання, що проявляється у феномені цифрового лідерства. Доведено, що вплив цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей має переважно опосередкований характер і реалізується через розвиток цифрової зрілості підприємства. Визначено, що цифрова зрілість є інтегральною характеристикою, яка поєднує технологічні, організаційні та культурні аспекти функціонування підприємства, і саме вона формує основу для системних інновацій. У межах запропонованої концептуальної моделі встановлено, що трансформація цифрової зрілості відбувається через розвиток цифрової культури, технологічної готовності та організаційної гнучкості, які у сукупності забезпечують здатність підприємства до переосмислення способів створення, доставки та монетизації цінності. Виявлено, що прямий вплив цифрового лідерства на інноваційні бізнес-моделі є менш вираженим порівняно з непрямым ефектом через цифрову зрілість, що підтверджує її медіаційну роль у досліджуваному процесі. Запропонована модель дозволяє систематизувати взаємозв'язки між управлінськими, технологічними та організаційними чинниками та може бути використана як теоретична основа для подальших емпіричних досліджень у сфері цифрової трансформації МСП.

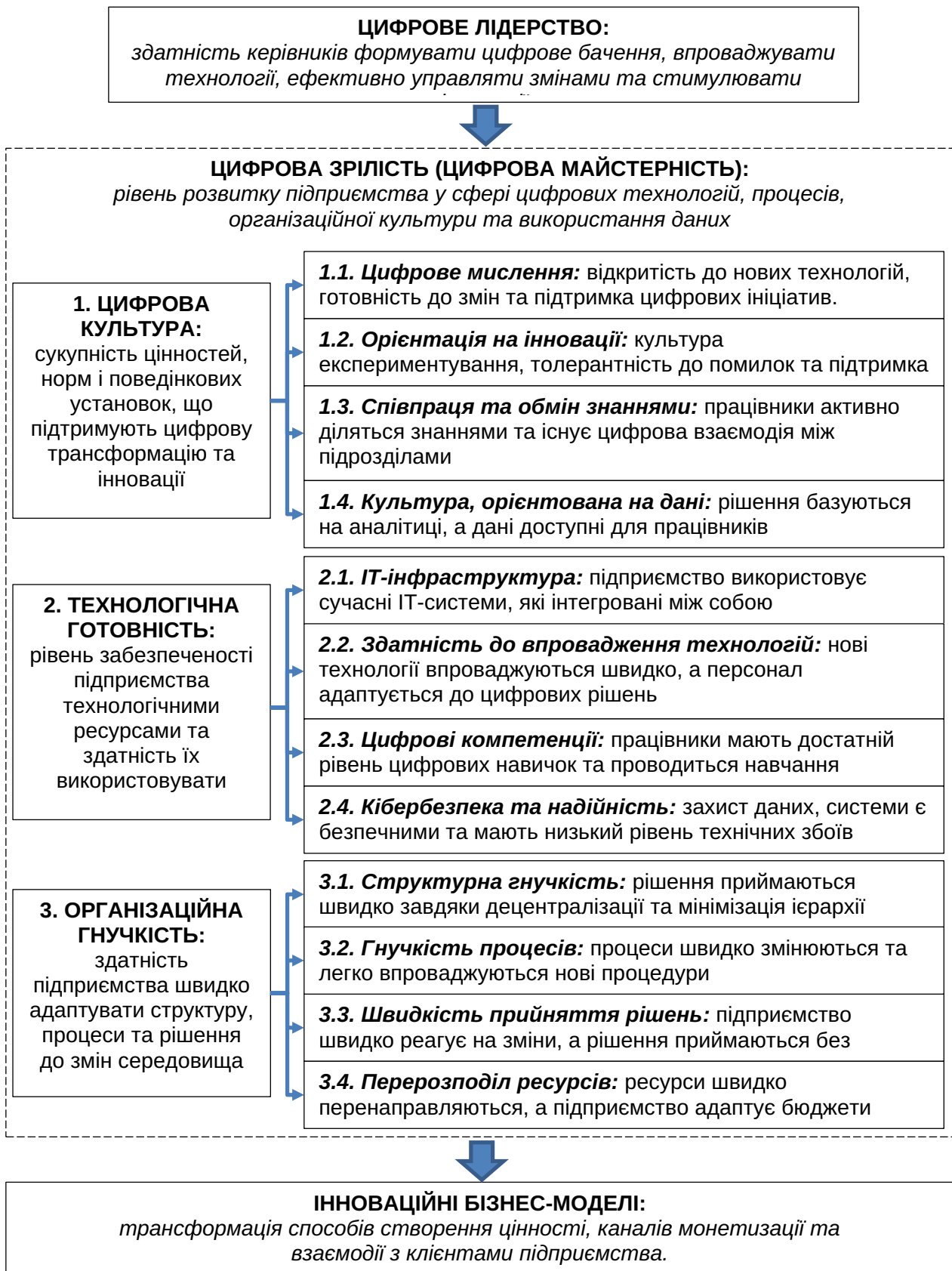


Рис. 1. Концептуальна модель впливу цифрового лідерства на формування інноваційних бізнес-моделей у МСП

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої концептуальної моделі із застосуванням методів структурного моделювання, що дозволить кількісно оцінити силу та значущість прямих і опосередкованих зв'язків між змінними. Перспективним є також уточнення та валідація шкал вимірювання цифрового лідерства, цифрової зрілості та її складових (цифрової культури, технологічної готовності та організаційної гнучкості) у контексті українських МСП. Особливої уваги потребує дослідження

галузевих особливостей впливу цифрового лідерства на трансформацію бізнес-моделей, а також врахування зовнішніх факторів, зокрема рівня цифровізації ринку, інституційного середовища та доступності цифрової інфраструктури. Крім того, доцільним є аналіз динаміки розвитку цифрової зрілості у часовому вимірі та її впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств, а також розширення моделі шляхом включення додаткових змінних, зокрема цифрових екосистем, клієнтського досвіду та інноваційної орієнтації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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. Vol. 14, No. 23. P. 16171. <https://doi.org/10.3390/su142316171>
2. Сергійчук С. І., Гура О. О. Тенденції цифрової трансформації бізнесу в умовах глобальних викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 249–256. <https://doi.org/10.32782/dees.17-41>
3. López-Figueroa J. C., Ochoa-Jiménez S., Palafox-Soto M. O., Hernandez Munoz D. S. Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 4. Art. 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
4. Pandey J., Majumdar S., Hassan Y., Benuyenah V. Role of Digital Leadership Capability in Shaping IT Innovation – A Digital Agility Perspective: Digital Leadership and Agility. *Journal of Global Information Management*. 2023. Vol. 31, No. 8. P. 1–20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.333168>
5. El Sawy O. A., Kræmmergaard P., Amsinck H., Vinther A. L. How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership // *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 141–166. <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/765d8e09-a1af-477b-bede-a2c9a9a2e1c2/content> (дата звернення: 27.04.2026)
6. Zeike S., Bradbury K., Lindert L., Pfaff H. Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16, No. 14. P. 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
7. Larjovuori R.-L., Bordi L., Mäkineniemi J.-P., Heikkilä-Tammi K. The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization. *RESER 2016 Proceedings*. 2016. P. 1141–1154. URL: <https://www.iris.unina.it/retrieve/handle/11588/655196/84709/PROCEEDINGS%20%2026%20th%20Reser%20Conference-%202016%20Naples.pdf> (дата звернення: 27.04.2026)
8. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
9. Корнейко О. Типологія моделей цифрового лідерства в організації. *Розвиток міста*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8>
10. Кирич Н. Б., Мосій О. Б., Никитюк Г. І., Горбатюк В. В. Цифрове лідерство як інноваційний стиль сучасного менеджера // Міжнародна наукова єдність : зб. наук. праць 4-ої міжнар. наук.-практ. конф., 25–27 черв. 2025 р., Стокгольм, Швеція. Стокгольм, 2025. С. 204–206. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50056> (дата звернення: 27.04.2026)
11. Орловська Ю., Ларіонова К. Цифрове лідерство та його структурні розриви у світовій економіці: порівняльні виміри. *Економічний простір*. 2024. № 206. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.257-263>
12. Cognet B., Pernot J.-P., Rivest L., Danjou C. Systematic comparison of digital maturity assessment models. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2023. Vol. 40, No. 7. P. 519–537. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2242340>
13. Hartman E. Digital leaders perform better than their competitors everywhere. 2023. URL: <https://www.timaf.org/post/digitale-leaders-perform-better-than-their-competitors> (дата звернення: 27.04.2026)
14. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Advantages of Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. 2012. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (дата звернення: 27.04.2026)

15. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World. MIT Sloan Management Review; *Deloitte University Press*. 2017. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-mindset-mit-smr-report.html> (дата звернення: 27.04.2026)
16. Aras A., Buyukozkan G. Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems*. 2023. Vol. 11, No. 4. P. 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
17. Njah S., Danjou C., Armellini F., Beaudry C., Mosconi E. A digital maturity model for assessing SMEs in the manufacturing sector. *Digital Engineering*. 2025. Vol. 9. P. 100084. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dte.2025.100084>
18. Kalender Z. T., Žilka M. A. Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 232. P. 903–912. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.090>
19. Rossmann A. Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model. Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018). San Francisco, USA, 2018. URL: <https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/8> (дата звернення: 27.04.2026)

REFERENCES:

1. Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, vol. 14(23), Art. 16171. <https://doi.org/10.3390/su142316171> [in English]
2. Serhiichuk, S. I., & Hura, O. O. (2025). Tendentsii tsyvrovoi transformatsii biznesu v umovakh hlobalnykh vykykiv [Trends of digital business transformation under global challenges]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2(17), pp. 249–256. <https://doi.org/10.32782/dees.17-41> [in Ukrainian]
3. López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernandez Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, vol. 15(4), Art. 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129> [in English]
4. Pandey, J., Majumdar, S., Hassan, Y., & Benuyenah, V. (2023). Role of digital leadership capability in shaping IT innovation – A digital agility perspective. *Journal of Global Information Management*, vol. 31(8), pp. 1–20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.333168> [in English]
5. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, vol. 15(2), pp. 141–166. <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/765d8e09-a1af-477b-bede-a2c9a9a2e1c2/content> (accessed 27.04.2026) [in English]
6. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16(14), Art. 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628> [in English]
7. Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkinieniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. In *RESER 2016 Proceedings*, pp. 1141–1154. <https://www.iris.unina.it/retrieve/handle/11588/655196/84709/PROCEEDINGS%20%2026%20th%20Reser%20Conference-%202016%20Naples.pdf> (accessed 27.04.2026) [in English]
8. Mazur, H. F., Hudz, O. Ye., & Zalizniak, O. Yu. (2024). Rozvytok tsyvrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyvrovoho liderstva pidpriemstva [Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1(44), pp. 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007> [in Ukrainian]
9. Korneiko, O. (2025). Typolohiia modelei tsyvrovoho liderstva v orhanizatsii [Typology of digital leadership models in an organization]. *Rozvytok mista*, vol. 4. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8> [in Ukrainian]
10. Kyrych, N. B., Mosii, O. B., Nykytiuk, H. I., & Horbatiuk, V. V. (2025). Tsyfrove liderstvo yak innovatsiyni styl suchasnoho menedzhera [Digital leadership as an innovative style of a modern manager]. In *Mizhnarodna naukova yednist* (pp. 204–206). <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50056> (accessed 27.04.2026) [in Ukrainian]
11. Orlovska, Yu., & Larionova, K. (2024). Tsyfrove liderstvo ta yoho strukturni rozryvy u svitovii ekonomitsi: porivnialni vymiry [Digital leadership and its structural gaps in the global economy: Comparative dimensions]. *Ekonomichnyi Prostir*, vol. 206. <https://doi.org/10.30838/EP.206.257-263> [in Ukrainian]
12. Cagnet, B., Pernot, J.-P., Rivest, L., & Danjou, C. (2023). Systematic comparison of digital maturity assessment models. *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 40(7), pp. 519–537. <https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2242340> [in English]

13. Hartman, E. (2023). Digital leaders perform better than their competitors everywhere. Retrieved from <https://www.timaf.org/post/digitale-leaders-perform-better-than-their-competitors> (accessed 27.04.2026) [in English]
14. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012). The advantages of digital maturity. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (accessed 27.04.2026) [in English]
15. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world. MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-mindset-mit-smr-report.html> (accessed 27.04.2026) [in English]
16. Aras, A., & Buyukozkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems*, vol. 11(4), Art. 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213> [in English]
17. Njah, S., Danjou, C., Armellini, F., Beaudry, C., & Mosconi, E. (2025). A digital maturity model for assessing SMEs in the manufacturing sector. *Digital Engineering*, vol. 9, Art. 100084. <https://doi.org/10.1016/j.dte.2025.100084> [in English]
18. Kalender, Z. T., & Žilka, M. A. (2024). Comparative analysis of digital maturity models to determine future steps in the way of digital transformation. *Procedia Computer Science*, vol. 232, pp. 903–912. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.090> [in English]
19. Rossmann, A. (2018). Digital maturity: Conceptualization and measurement model. In Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/8> (accessed 27.04.2026) [in English]

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 15.05.2026