

УДК 172.2;316.42

DOI: 10.26456/vtphilos/2026.1.98

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА В ЦИФРОВОМ МИРЕ

Я.В. Бондарева, А.Н. Мамедова

ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения», г. Москва

Цель: осуществить исследование изменений в природе и практике лидерства под влиянием цифровых технологий. Процедура и методы: Работа выполнена на основе системного подхода с использованием методов классификации и сравнительного анализа. Результаты: Установлено, что лидерство в цифровую эпоху перестало быть исключительно управленческой функцией в физическом офисе. Оно превратилось в комплексный навык, требующий адаптации к глобальной, виртуальной и динамичной среде. Современный лидер – это архитектор экосистемы, тренер и провидец, сочетающий цифровую грамотность, адаптивность и эмоциональный интеллект. Рассмотрены характеристика цифрового лидера (способность работать с распределёнными командами, данно-ориентированность и эджайл-мышление, умение проявлять эмпатию в цифровой среде, построение личного бренда через открытость и прозрачность, фокус на влиянии и экспертизе, а не на должностной позиции). Проанализированы новые модели лидерства (распределенное лидерство, обслуживающее лидерство, экосистемное лидерство), а также вызовы цифровой эпохи. Лидерство в цифровом мире представляет собой синтез классических качеств и новых компетенций, связанных с управлением в условиях скоростных изменений, виртуального взаимодействия и сетевых структур. Теоретическая и/или практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы в совершенствовании методологических компетенций как у преподавателей философских дисциплин, так и у обучающихся. **Ключевые слова:** *цифровая эпоха, цифровое лидерство, распределенное лидерство, обслуживающее лидерство, экосистемное лидерство, коммуникация.*

Введение

Феномен лидерства в цифровом мире претерпел значительную трансформацию. Сегодня это уже не просто управление командой в офисе, а комплексный навык, требующий адаптации к новой среде. Так, современные исследователи дают следующее определение лидерства: «Лидерство – это вид социального действия и психологического сотрудничества между лидером и последователями, основой которых является добровольность, а главными характеристиками: наличие перспективы, инновации, оправданный риск, созидание, активное вовлечение последователей в деятельность организации» [9, с. 8]. Рассмотрим его ключевые аспекты и характеристики.

© Бондарева Я.В., Мамедова А.Н., 2026

Сущность и содержание трансформации лидерства

Современная цифровая среда существенно изменила сам контекст, в котором существует лидерство, ему стали свойственны такие характеристики как глобальность и виртуальность (когда команды распределены по всему миру, работа становится асинхронной). На этом фоне стремительно возрастает скорость изменений, и такие технологии, как big data, блокчейн, меняют бизнес-модели не за годы и десятилетия, а буквально за месяцы. Кроме того, современная цифровая среда функционирует в условиях возрастающей прозрачности и демократизации информации, при которых рушится иерархия знаний, открывая экспертные возможности для любого вовлеченного сотрудника. Впрочем, эти процессы не обходятся и без новых вызовов и рисков, связанных с кибербезопасностью, этикой данных и цифровым выгоранием.

Кто он сегодня, этот «цифровой лидер», каковы его ключевые черты? Современный лидер – это не просто менеджер, а архитектор экосистемы, тренер и даже своего рода «провидец», способный видеть картину действительности в ее целостности, предвидеть возможное будущее. Он должен в полной мере владеть цифровой грамотностью, демонстрировать адаптивность в условиях трансформации технологических трендов и их потенциала для науки и производства, а также готовность экспериментировать и быстро учиться на ошибках.

В эпоху сетевости и коллаборации лидерство рельефно демонстрирует умение выстраивать и вдохновлять виртуальные команды, создавать культуру открытого обмена знаниями в цифровых средах. Лидер становится своего рода «соединителем узлов» и связующей субстанцией мыслительного и производственного процесса. Кроме того, ему свойственны данно-ориентированность, способствующая принятию решений на основе данных, а не только интуиции, а также эджайл-мышление, проявляющееся в гибкости и интерактивности в управлении проектами.

Говоря о качествах «цифрового лидера», нельзя обойти и вопрос проявления эмпатии и эмоционального интеллекта в цифровой среде. Речь идет об умении «считывать» настроение команды по цифровым следам, поддерживать вовлеченность и психологическую безопасность на расстоянии, бороться с выгоранием [2]. Поэтому и вопрос статуса и авторитета лидера решается через его экспертные качества и влияние, а не через должностную позицию. Именно поэтому цифровые лидеры часто строят личный бренд в социальных сетях и профессиональных сообществах, делясь знаниями и таким образом привлекая таланты, что, в свою очередь, формирует в них такие качества как открытость и прозрачность, готовность вести диалог в публичном цифровом поле, честно говорить о вызовах и неудачах.

Новые модели и стили лидерства

Каждая из обозначенных далее моделей лидерства представляет собой не просто набор характеристик, но целую философию управления со

своими ценностями, процессуальными особенностями и субъект-объектными связями [7].

Так, *распределенное лидерство* характеризуется тем, что сам феномен лидерства трактуется здесь не как роль, а как функция, которая переходит к разным членам команды в зависимости от задачи и их экспертизы. Лидерство здесь рассматривается как процесс, а не должностная позиция, сопровождаемая коллективной ответственностью, при которой цели, успехи и неудачи воспринимаются как общие. Ответственность за результат здесь распределена по всей команде, а не сконцентрирована на одном человеке, что, в свою очередь, порождает взаимозависимость в экспертизе, информации и ресурсах, а успех проекта зависит от качества взаимодействия и обмена. Кроме того, динамичное перераспределение лидерских функций в зависимости от этапа проекта, типа задачи или возникающих проблем порождает феномен ситуационности, что делает процесс решения задачи гибким и мобильным. Перечисленные черты, таким образом, соотносятся с основными принципами этой модели лидерства, а именно – доверием как фундаментом всей модели, взаимным уважением к компетенциям друг друга; общности цели (видением), объединяющей и мотивирующей коллектив; осознанием четких «правил игры» (т. е. рамок, ценностей и границ ответственности), обеспечивающих порядок в условиях свободы действий. Распределенное лидерство – это экосистема, в рамках которой лидерство «произрастает» снизу-вверх и из центра в периферию. При этом происходит не отрицание роли сильного лидера, а ее трансформация, выражающаяся в переходе от единоличного управления к формированию лидерских качеств в каждом члене коллектива, способном внести вклад в общий успех. Такая модель становится незаменимой для сложных, динамичных сред, где важны скорость, инновации и вовлеченность [1].

Исследователи феномена лидерства выделяют еще одну его модель, а именно – так называемое *обслуживающее лидерство*, при котором лидер позиционирует себя как «слуга» команды, главной задачей которого становится удаление препятствий, снабжение ресурсами и профессиональное развитие сотрудников [5]. Особенно эффективно такая модель проявила себя в годы пандемии при переходе сотрудников в режим удаленного доступа. К ключевым характеристикам такого типа лидерства можно отнести эмпатию как способность понимать чувства и точку зрения других без осуждения, «ставить себя на место» сотрудника; умение слушать (при этом речь идет об активном, глубоком слушании, направленном на то, чтобы услышать не только слова, но и скрытые смыслы и опасения); осознанность или способность к самопознанию (речь идет о понимании своих сильных и слабых сторон, ценностей и влияния на окружающих; о высокой эмоциональной интеллигентности); способность к убеждению (в противоположность принуждению), что, как правило, происходит через аргументацию, диалог и консенсус, а не через демонстрацию властных полномочий и жесткого контроля; концептуализацию как способность видеть «обширную картину»,

долгосрочные цели организации, не теряясь в операционных задачах; ответственное распоряжение ресурсами, самоидентификацию как «хранителя и попечителя» человеческих, финансовых и экологических ресурсов, вверенных организации; приверженность росту людей во всех его проявлениях как, своего рода, активную инвестицию в их профессиональное и личное развитие; способность к формированию внутри организации сплоченного сообщества на основе глубинного осознания общности целей.

И, наконец, сегодня можно говорить еще об одной модели лидерства, которая получила в исследовательской среде название *экосистемного лидерства* [8]. В рамках этой модели лидер выстраивает не просто компанию, а целую сеть партнерств, стартапов и сообществ вокруг искомого продукта или идеи. Рассмотрение этого типа лидерства осуществляется на стыке менеджмента, сетевых теорий и устойчивого развития, вырабатывая общее его определение как современной парадигмы управления, применимой к бизнесу, инновациям, социальным и экологическим проектам, сфокусированной не на контроле над иерархией, а на влиянии и создании ценности в сложной сети взаимосвязанных и независимых участников (экосистеме). Если говорить о характерных его чертах, то к перечисленным выше следует добавить ярко выраженную системность мысли, позволяющую обозревать всю экосистему целиком, анализировать структурные связи (как прямой, так и обратной) и скрытые рычаги влияния. Экосистемный лидер – это, своего рода, структурный менеджер, анализирующий процесс влияния действий в отдельно взятой точке системы на состояние всей системы. А динамичность и непредсказуемость экосистем требует от лидера гибкости, готовности к экспериментам, быстроты обучения и извлечения уроков из неудач с целью дальнейшей смены подходов.

Вызовы для лидеров в цифровую эпоху

Ускоряющееся развитие социальных процессов влечет за собой такие вызовы как перегрузка коммуникациями, многозадачность, стресс от постоянной доступности, что, в свою очередь, приводит к цифровому переутомлению всех участников производственного процесса. Цифровое переутомление современного лидера – это состояние хронического стресса и истощения, вызванное постоянным взаимодействием с цифровыми технологиями, информационной перегрузкой и необходимостью быть «всегда на связи». Это не просто усталость от экрана, это именно системная проблема, подрывающая эффективность, креативность и здоровье принимающих решения субъектов [3].

Кроме того, серьезным вызовом может считаться необходимость наработки навыков управления гибридными командами, создавая при этом равные условия и вовлеченность, с одной стороны – для офисных, с другой – для удаленных сотрудников. В цифровом мире становится архиважным создание единой корпоративной культуры и чувства принадлежности к этому единству на фоне физической раздельности и разного опыта работы (кто-то творит в шум-

ном открытом пространстве, а кто-то – в тихой домашней обстановке). Достижение такого единства сталкивается с риском «двухскоростной» карьеры, при котором офлайн-сотрудники часто невольно получают больше визуализации, неформального общения с руководством и, как следствие, возможностей для профессионального и карьерного роста. В это же время у сотрудников «на удаленке» формируется синдром «невидимок», что, в свою очередь, ведет к усложнению коммуникации, к исчезновению спонтанного общения «у кулера», часто порождающего, тем не менее, интересные идеи. Коммуникация в таких условиях становится более формальной, асинхронной, что ведет к замедлению процессов и порождает недопонимание.

Говоря о вызовах современному лидерству, нельзя не упомянуть этические вопросы ответственного использования данных и искусственного интеллекта с целью сохранения человекоцентричности любой возглавляемой им деятельности. Это, как известно, формирует запрос на необходимость постоянного обучения современного лидера, поскольку, развивающийся по экспоненте мир демонстрирует такое же стремительное устаревание знаний, информации, данных.

Сравнительный анализ лидерства в доцифровую и цифровую эпохи

Сегодня довольно рельефно прослеживается трансформация роли лидера от единоличного управленца к фасилитатору (т. е. обеспечивающему успешную групповую коммуникацию) сетевого взаимодействия [4]. Мы крайне далеки от резких оценочных суждений о феномене лидерства доцифровой и цифровой эпох по принципу «какой из них лучше», поскольку смена рассматриваемых парадигм управления является закономерным результатом эволюции требований к лидерству под влиянием технологий. Сегодня мы сталкиваемся с принципиально новой природой цифрового лидерства, которая, впрочем, не отменяет базовых качеств, однако требует их глубинной адаптации к новым условиям.

Ключевым отличием сравниваемых парадигм является отличие в принципе выстраивания системы и коммуникации [6]. Так, доцифровое лидерство было в значительной степени иерархическим, локальным и основанным на контроле информации и процессов. Цифровое лидерство трансформируется в сетевое, глобальное и основанное на влиянии, прозрачности и адаптации в условиях избытка информации и высокой скорости изменений. В качестве критериев сравнения необходимо учитывать такие как источник власти и легитимности, способы коммуникации, особенности доступа к информации, темп и характер изменений, особенности организационной структуры и т. д. (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Сравнение характеристик лидерства в доцифровую и цифровую эпохи

Критерий	Доцифровая эпоха (индустриальная/административная)	Цифровая эпоха (информационная/сетевая)
Источник власти и легитимности	Должность и формальный статус в иерархии, при которой власть «дана» организационной структурой	Экспертиза, влияние, способность создавать ценность и вовлекать. Власть «заработана» через личный бренд и результаты, часто вне формальных рамок
Коммуникация	Вертикальная, односторонняя, с задержкой, организационно сопровождаемая приказами, распоряжениями, совещаниями. Канал коммуникации контролируется исключительно лидером (руководителем)	Горизонтальная, многосторонняя, мгновенная, организационно сопровождаемая социальными сетями, мессенджерами, открытыми платформами. Лидер является участником диалога, а не только его инициатором. Информация распространяется стихийно
Доступ к информации	Лидер является «держателем» информации, имея привилегированный доступ к данным, что укрепляло его позицию. Информация позиционировалась как ресурс власти	Информация демократизирована и избыточна. Любой сотрудник может получить доступ к огромным массивам данных, а лидер ценен не доступом, а способностью фильтровать, анализировать и интерпретировать информацию
Темп и характер изменений	Относительно предсказуемая, линейная среда. Стратегии строятся на долгосрочное планирование (5–10 лет)	Турбулентная, нелинейная среда. Необходимость гибкости, итеративности и эджайл-подхода, меняя представление о стратегии как постоянно корректирующемся векторе
Организационная структура	Жесткая иерархия, пирамида. Четкие должностные инструкции, отделы, управляемые через контроль	Сетевые, платформенные, гибридные структуры. Проектные команды, удаленная работа управляются через координацию, вовлечение и создание условий для сотрудничества
Ключевые компетенции лидера	Административные навыки, принятие решений в условиях дефицита информации, контроль, дисциплина, умение отдавать приказы	Эмоциональный интеллект, цифровая грамотность, адаптивность, фасилитация, умение работать с данными, построение сообществ, личный бренд
Отношения с последователями	Принцип «начальник-подчиненные»; соблюдение должностной дистанции,	Принцип «лидер-сообщество/команда», предполагающий колла-

	излишний формализм, лояльность по отношению к компании и должности	борацию и партнерство, лояльность по отношению к идее, миссии, ценностям и личности лидера
География и масштаб	В основном локальное влияние в рамках отдела, компании, региона, поскольку глобальное влияние требовало огромных ресурсов	Глобальное с самого начала проекта, поскольку влияние на аудиторию по всему миру из любой точки обеспечивается социальными сетями, онлайн-курсами, стартапами
Принятие решений	Централизованное, наверху иерархии. По скорости медленное, но «ответственное»	Распределенное и основанное на данных, поскольку решения часто принимаются на местах теми, у кого есть информация, лидер же задает рамки и культуру принятия решений
Прозрачность	Низкая, поскольку доступ к информации ограничивался, имидж тщательно выстраивался PR-отделами, что давало возможность сокрытия информации об ошибках в принятии решений	Чрезвычайно высокая, поскольку любая информация или действие могут стать публичными. Аутентичность и ответственность ценятся выше безупречного имиджа

В рассуждениях о парадигмах лидерства мы стараемся избегать категоричного требования замены старой парадигмы новой, в то время как речь идет не о замене, а об эволюции. Важно понимать, что цифровая эпоха не отменяет фундаментальные качества лидерства, такие как видение, ответственность, честность и решительность. Однако она трансформировала способы их реализации и добавила новые, критически важные слои. Доцифрового лидера можно сравнить с капитаном океанского лайнера, стоящего на мостике и имеющего в распоряжении подробную карту маршрута и расписание следования. В его задачу входит точно следовать курсу, управляя большой командой по строгой иерархии. Цифрового лидера тоже можно представить капитаном (или штурманом), но уже быстроходной яхты в регате в постоянно меняющихся условиях с весьма приблизительным маршрутом. В его задачу входит быстрое считывание данных с датчиков (аналитика), координирование действий слаженной, автономной команды, мгновенное принятие тактических решений с последующей адаптацией в стратегию, сохраняя при этом общую цель.

Заключение

Таким образом, цифровая эпоха, сместив акцент с формального должностного авторитета на реальное влияние личности и идей, представила нам новую модель современного лидера как не просто «самого умного

и опытного специалиста», а как архитектора среды, фасилитатора, тренера и наставника, умеющего работать в условиях неопределенности, вдохновлять разнородные сетевые команды и оставаться аутентичным в мире тотальной цифровой прозрачности. Феномен лидерства в цифровом мире представляет собой синтез классических качеств (видение, ответственность, харизма) и абсолютно новых компетенций, связанных с управлением в условиях скоростных изменений и виртуального взаимодействия. Сегодня успешный лидер – это гибкий, обучаемый, эмпатичный и технологически подкованный архитектор, который создает комфортную для раскрытия талантов среду, открытый для инноваций независимо от географического расположения. Это лидерство, основанное на доверии и смысле, а не на контроле и должностной власти.

Список литературы

1. Алёхина Е.В., Каргин Н.Н. Искусственный интеллект и человеческий разум в перспективе глобализации // *Современные философские исследования*. 2025. № 3. С. 58–72.
2. Бондарев В.Л. Личная безопасность как ценность // *Философские и методологические проблемы исследования российского общества*. Сб. тр. VI Междунар. научн. конф.; под общ.ред. Г.В. Бариновой, Л.В. Блонского, С.Н. Климова. М.: Сам Полиграфист, 2022. С. 48–55.
3. Буренков С.В., Орлова И.И. Система образования и цифровая реальность // *Философские и методологические проблемы исследования российского общества*. Сб. тр. VII Междунар. научн.-практ. конф. М.: Российский университет транспорта, 2023. С. 42–47.
4. Горбунов А.С. Возможность осуществления принципа соборности в сетевой коммуникационной среде // *Современные философские исследования*. 2024. № 1. С. 113–119.
5. Гринлиф Р.К. Слуга в роли лидера. М.: Рубиновый луч. 2003. 48 с.
6. Ивлев В.Ю., Куняева М.Ю. Интернет-коммуникации и трансформации речевой коммуникации в условиях информационного общества // *Гуманитарный вестник*. 2024. № 4 (108). С. 114–129.
7. Карпова Е.Г., Гуренко Е.С. Ценности и ценностные ориентации цифрового лидера в эпоху цифровой экономики // *Цифровая социология/Digital Sociology*. 2021. № 4(4). С.13–17.
8. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Экосистемный подход для трансформации управления человеческими ресурсами // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9, № 1. С. 201–218.
9. Суханов В.Р. Ценностные теории лидерства как предмет социально-философского анализа : Дисс. ... канд. филос. наук. Архангельск, 2004. 162 с.

TRANSFORMATION OF THE PHENOMENON OF LEADERSHIP IN THE DIGITAL WORLD

Y.V. Bondareva, A.N. Mamedova

State University of Education, Moscow

Purpose: to conduct research into changes in the nature and practice of leadership under the influence of digital technologies. **Procedure and methods:** The work was carried out on the basis of a systematic approach using classification methods and comparative analysis. **Results:** It has been established that leadership in the digital era is no longer solely a management function in the physical office. It has become a complex skill that requires adaptation to a global, virtual and dynamic environment. The modern leader is an ecosystem architect, coach and visionary, combining digital literacy, adaptability and emotional intelligence. The characteristics of a digital leader are considered (the ability to work with distributed teams, data-oriented and agile thinking, the ability to show empathy in the digital environment, building a personal brand through openness and transparency, focus on influence and expertise rather than on job position). New leadership models (distributed leadership, service leadership, ecosystem leadership), as well as the challenges of the digital era, are analyzed. Leadership in the digital world is a synthesis of classic qualities and new competencies associated with managing in conditions of rapid change, virtual interaction and network structures. Theoretical and/or practical significance. The results of the study can be used to improve the methodological competencies of both teachers of philosophical disciplines and students.

Keywords: *digital age, digital leadership, distributed leadership, service leadership, ecosystem leadership, communication.*

Об авторах:

БОНДАРЕВА Яна Васильевна – доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения», г. Москва. E-mail: bondareva.iana@yandex.ru. <https://orcid.org/0000-0002-0438-4035>;

МАМЕДОВА Амина Набиевна – аспирант кафедры философии ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения», г. Москва. E-mail: A.D.01@yandex.ru

Authors information:

BONDAREVA Yana Vasilyevna – PhD (Philosophy), Prof., Head at the Department, Department of Philosophy, State University of Education. <https://orcid.org/0000-0002-0438-4035>; e-mail: bondareva.iana@yandex.ru

MAMEDOVA Amina Nabievna – PhD student of the Department of Philosophy, State University of Education. e-mail: A.D.01@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 01.02.2026.

Дата принятия рукописи в печать: 17.02.2026.