

<https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.7>
УДК 316.46.058 : 316.776.2

Дмитро Карпіляньський
Марія Карпіляньська

СУТНІСТЬ ЕЛЕКТРОННОГО ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ В КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Карпіляньський Дмитро. Карпіляньська Марія. Сутність електронного лідерства та його основні завдання в комерційних організаціях.

Вступ. Дискурс електронного лідерства практично не представлений в Україні. У контексті суттєвого збільшення кількості віддалених організаційних команд, його теоретичний аналіз постає важливим для пошуку шляхів забезпечення ефективності комерційних організацій.

Мета: уточнення поняття «електронного лідерства» та його основні завдання в комерційних організаціях.

Методи: застосовано методи теоретичного аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення сучасних досліджень з організаційної психології та менеджменту.

Результати дослідження. У статті встановлено, що в українському науковому дискурсі термін «електронне лідерство» не використовується. Уточнено його зміст як соціального впливу, опосередкованого інформаційно-комунікативними технологіями. Обґрунтовано, що основними завданнями електронних лідерів в комерційних організаціях є забезпечення командної довіри і згуртованості.

Висновки. Електронне лідерство виступає важливим чинником забезпечення ефективності сучасних комерційних організацій ІТ-сфери. Теоретичне осмислення цього феномену відкриває перспективи для подальших емпіричних досліджень і розроблення шляхів підвищення ефективності віртуальних команд.

Ключові слова: лідерство, віртуальні команди, електронне лідерство, цифрове лідерство, командна довіра, командна згуртованість

Karpilyanskyi, Dmytro, Karpilyanska, Maria. Electronic leadership and its main tasks in commercial organizations.

Introduction. The discourse of electronic leadership is practically not represented in Ukraine. Due to a significant increase in the number of remote organizational teams, the theoretical analysis of electronic leadership appears important for finding ways to improve efficiency of commercial organizations.

Aim: to clarify the concept of "electronic leadership" and its main tasks in commercial organizations.

Methods: the methods of theoretical analysis, synthesis, systematization and generalization of modern research in organizational psychology and management were applied.

Results. It was shown that the term "electronic leadership" was not used in Ukrainian scientific discourse. Electronic leadership was found to have a considerable social influence mediated by information and communication technologies and its main function in commercial organizations were to promote team trust and cohesion.

Conclusions. Electronic leadership is an important factor in improving the effectiveness of modern commercial organizations in the IT sector. Theoretical understanding of this phenomenon opens up prospects for further empirical research and development of ways to improve the effectiveness of virtual teams.

Key words: leadership, virtual teams, electronic leadership, digital leadership, team trust, team cohesion

Вступ. Проблема лідерства була однією із найбільш актуальних в усі часи, але загальну теорію лідерства розробити поки що не вдалося (Максименко, 2014). Науковці звертають увагу на те, що нагромаджене наукове знання допомагає зрозуміти, що дозволяє стати лідером, навчитися бути ефективним лідером, підбирати лідерів до відповідних ситуацій чи моделювати ситуації з урахуванням лідерів (Карамушка & Фелькель, 2013).

Однак серйозні напрацювання щодо лідерства в комерційних організаціях у вітчизняних публікаціях відсутні (Карпілянська, 2023).

З прискоренням науково-технічного прогресу форми лідерства зазнають суттєвих змін. Ще наприкінці минулого століття австралійський педагог і дослідник М. Вертхайм писав, що досягнення у галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) змінюють організації: старі практики видозмінюються, натомість створюються нові практики, простори та можливості (Gurr, 2006). Саме у той період, який характеризується суттєвим зростанням впливу ІКТ на функціонування організацій, в лексиконі менеджерів і водночас у науковому обігу з'являється поняття «електронне лідерство» (в англійській літературі e-leadership).

З використанням терміну «е-лідерство» у зарубіжній організаційній психології проведено сотні досліджень, виявлено широке поле теоретичних і прикладних проблем, продиктованих сучасними викликами і організаційним розвитком, напрацьовано значну кількість практичних рекомендацій з е-лідерства у розв'язанні різнопланових завдань в різних типах і умовах взаємодії, на різних ієрархічних рівнях організацій. Водночас українські дослідники і практики зазначене поняття не використовують, про що свідчить відсутність досліджень е-лідерства у вітчизняних організаціях.

Проведений нами аналіз наукової періодики дозволив виявити незначну кількість наукових статей, які хоча б дотично стосувалися е-лідерства. Так, Н. О. Алюшина (2021) аналізує низку недоліків в роботі державної служби в умовах її переходу на віддалену роботу. І хоча авторка не використовує поняття е-лідерство, з контексту статті стає зрозумілим, що причина визначених у ній труднощів полягає саме у відсутності е-лідерства з боку багатьох керівників державної служби різного рівня (Алюшина, 2021: 16). У роботі К. С. Логінової (2024) йдеться про цифрове лідерство і підкреслюється, що перехід до цифрової організації вимагає цифрового лідерства, притаманного швидкому технологічному прогресу. І хоча цифрова трансформація вимагає більш розвинених навичок цифрового лідерства, багато компаній, на думку дослідниці, не приділяють достатньої уваги розвитку цифрових лідерів, що стає причиною недоліків у їхньому керівництві та стратегічному розвитку (Логінова, 2024). Поняття «цифрове лідерство» також використане в роботі І. В. Кубаревої & В. В. Тарлєва (2022). Під цим терміном вони розуміють ефективний розвиток інструментів цифрового маркетингу з метою формування конкурентних переваг організації на ринку. На їхню думку, для забезпечення цього необхідно розвивати ключові фактори успіху компанії на основі цифрових технологій та цифрових компетенцій керівника компанії (Кубарева & Тарлєв, 2022).

Симптоматичною для визначення актуальності дослідження е-лідерства є теза О.О. Волкова та Н.С. Краснокутської про те, що «у сучасному світі, де дистанційна робота стає нормою, важливо розуміти, як це впливає на організаційну ефективність і персональну продуктивність» (Волков & Краснокутська, 2024: 311). Відповіді саме на це питання вже чверть століття шукають і пропонують зарубіжні дослідники та практики е-лідерства. Вони випередили українських колег за рахунок значно швидшого розвитку ІКТ та адаптації повсякденної діяльності організацій до умов глобалізації. Значна кількість зарубіжних середніх і великих організацій вже тривалий час працює в умовах, які масово виникли в Україні лише з початком епідемії COVID-19 у 2020 році.

Мета дослідження: на основі аналізу наукової літератури уточнити поняття «е-лідерство» в комерційних організаціях та визначити основні завдання е-лідерів.

Методи дослідження: теоретичний аналіз проблеми, синтез, узагальнення.

Результати дослідження та їх обговорення.

Виникнення е-лідерства як організаційного феномену не випадкове. Van Wart et al. (2019) виділили три основні причини появи е-лідерства. По-перше, навички спілкування завжди були ключовими для лідерів, а усне спілкування традиційно посідало перше місце. Однак, завдяки стрімкому розвитку технологій та появою покоління, яке з дитинства користується цифровими пристроями, відбулася справжня комунікаційна революція. Це привело до появи безлічі нових інструментів для зв'язку та значно спростило обмін

інформацією. Водночас це породило і нові виклики, такі як інформаційне перевантаження та постійна необхідність бути «на зв'язку». Для сучасних лідерів стало вкрай важливо вміти ефективно орієнтуватися в цьому новому комунікаційному ландшафті. По-друге, цифрова революція також кардинально змінила підходи до організації роботи. Зростає популярність віддаленої роботи, розподілених команд та інших гнучких моделей, які значно залежать від ефективної електронної комунікації. Лідери повинні не просто освоїти ці інструменти, але й навчитися керувати та координувати діяльність своїх команд у віртуальному просторі. Саме тому ІКТ-інструменти для нових форм управління часто називають «інструментами співпраці» – вони є основою для успішної взаємодії. По-третє, змінюються підходи до управління та керівництва. На всіх рівнях управління до технічних навичок керівників висуваються підвищені вимоги. Від них очікується не лише знання, а й вільне володіння новими інформаційними та комунікаційними технологіями. Попри постійне злиття та вдосконалення різних технологій, це завдання не стає простішим, а технологічні очікування продовжують зростати (Van Wart et al., 2019). Е-лідерство стає не просто перевагою, а необхідністю для ефективного управління в сучасному світі (Van Wart et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019).

На відміну від традиційного лідерства, яке має безліч визначень, у е-лідерства є «загальновизначене» визначення (Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019), принаймні воно найчастіше цитоване у тематичній літературі (Torre & Sarti, 2020). Згідно цього визначення, е-лідерство – це «процес соціального впливу, вбудований як у проксимальний, так і в дистальний контексти, опосередкований ІКТ, який може спричинити зміни у ставленні, почуттях, мисленні, поведінці та продуктивності» (Avolio et al., 2014, p. 107). Отже, е-лідерство функціонує на мікрорівні (проксимальному), який стосується безпосередньої взаємодії лідера та його послідовників, наприклад, у структурному підрозділі організації, і макрорівні (дистальному), який стосується взаємодії лідера і послідовників в масштабі соціального середовища і культури, у яких ця взаємодія відбувається (соціальні мережі, месенджери, віртуальні соціальні групи, масові багато використовувані рольові онлайн-ігри (MMORPG) тощо). Тобто е-лідерство постає опосередкованим ІКТ процесом впливу лідера на послідовників в умовах відсутності будь-якої реальної близькості між ними, яка більше не потрібна завдяки технологіям (Torre & Sarti, 2020). У цьому сенсі е-лідерство розглядають як альтернативу традиційному лідерству, опосередкованому особистим контактом (Van Wart et al., 2019).

Водночас Van Wart et al. (2019) називають визначення е-лідерства, запропоноване Avolio et al. (2014), абстрактним і вказують на те, що, по-перше, лідери повинні використовувати і поєднувати як традиційні, так і електронні стилі в різних ситуаціях з різними цілями і, по-друге, е-лідери повинні дбати як про власний рівень оволодіння ІКТ, так і про їх впровадження в організації та пропонують своє, на їхню думку, більш конкретне визначення. «Е-лідерство – це ефективне використання та поєднання електронних і традиційних методів комунікації. Воно передбачає обізнаність з поточними ІКТ, вибіркоче прийняття нових ІКТ для себе та організації, а також технічну компетентність у використанні цих обраних ІКТ» (Van Wart et al., 2019: 85). Тобто ефективними е-лідерами є люди, які компетентні у віртуальному середовищі, знають сучасні інструменти ІКТ, здатні їх відповідним чином відбирати, а також мають технічні компетенції для прийняття та використання обраних ІКТ (Torre & Sarti, 2020). Як буде показано далі, на нашу думку, визначення Van Wart et al. (2019) більше підходить до визначення цифрового лідерства.

Слід зазначити, що для досягнення мети нашого дослідження і визначення е-лідерства Avolio et al. (2014) і його апгрейд, запропонований Van Wart et al. (2019), постають однаково абстрактними, тому що не вказують на взаємозв'язок електронного лідерства з місією організації, організаційними цілями та організаційною культурою. У зв'язку з цим поняття «електронне лідерство» в комерційній організації ІТ-сфери потребує уточнення.

Важливою для нашого дослідження є думка науковців про те, що специфіка використання ІКТ вимагає поєднання е-лідером функцій лідерства і керівництва (Torre & Sarti, 2020). У роботі з віртуальною командою одна й та сама людина – е-лідер, з одного

боку, приймає управлінські рішення і керує людьми, а з іншого боку, формує і підтримує ідентичність команди шляхом просування місії, бачення та цінностей організації (Darics, 2020). Для позначення цих видів діяльності сформульовано і два споріднених визначення: «електронний менеджмент» та «електронне лідерство» (Roman et al., 2018). Взаємозв'язок лідерства та менеджменту, як фундаментальних та пов'язаних між собою понять, обговорюється давно (Grint, 2005), що дає нам підстави в межах нашого дослідження розглядати лідерство як частину менеджменту (Larsson & Lundholm, 2010), а управління – як частину роботи лідера з втілення свого бачення у повсякденну діяльність команди (Norlyk, 2012). Для досягнення віртуальними командами кращих результатів керівництвом ними має бути сильним (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Hambley et al., 2007), водночас вирішального значення для успіху команди набуває впливовість лідера (Shuffler et al., 2016; Shwartz-Asher, 2012), адже, як свідчать результати досліджень, члени віртуальних команд вважають, що досягають кращих результатів, коли відчують, що їхній лідер є ефективним менеджером (Wakefield et al., 2008).

Дослідження е-лідерства ускладнюється «різноманітністю тем, методологій і дисциплін, які прагнуть це вивчати» (Banks et al., 2022: 1). Розподіл наукових досліджень у сфері е-лідерства з 1990 по 2019 роки свідчить, що найбільше вони поширені у менеджменті (108 публікацій), у галузі освіти (52), прикладної психології (52), бізнесу (39) та інформатики (36). Всього у цей період наукові статті з е-лідерства опубліковано у 25 галузевих категоріях (Garcia Carreño, I. del V., 2020). Тому, аналізуючи наукову літературу з проблем е-лідерства, слід враховувати, що, наприклад, Б. Аволіо і прихильники його підходу досліджують передусім організаційну поведінку (Marlow et al., 2017; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). А М. Ван Арт з колегами вивчають проблеми освітнього менеджменту, тобто розглядають використання ІКТ у більш широкому контексті (Roman et al., 2018; Ahuja et al., 2023; Jameson et al., 2022). Природно, що контексти, у яких вивчається лідерство у психології, менеджменті, бізнесі, економіці, інформатиці тощо, різні. Тому наявні у науковій літературі численні галузеві моделі е-лідерства часто невинувато перетинаються, що призводить до їх фрагментації та викликає питання щодо галузевих характеристик е-лідерства (Bauwens & Cortellazzo, 2024).

Розбіжності у контекстах використання поняття «е-лідерство» викликали дискусію щодо сутності і співвідношення понять «електронне лідерство» (electronic leadership), «цифрове лідерство» (digital leadership), «віртуальне лідерство» (virtual leadership) (Jameson et al., 2022; Eberl et al., 2021; López-Figueroa et al., 2025). Зокрема, на відміну від поняття «е-лідерство», поняття «цифрове лідерство» вже кілька років використовується в українському науковому тезаурусі у публікаціях з проблем економіки та бізнесу. Так, К. С. Логінова (2024) розглядає лідерство як одну з ключових проблем для організацій та корпорацій в усьому світі і підкреслює, що перехід до сучасної цифрової організації вимагає цифрового лідерства, притаманного швидкому технологічному прогресу. І хоча така цифрова трансформація вимагає більш розвинених навичок цифрового лідерства, багато компаній, на її думку, не приділяють достатньої уваги розвитку цифрових лідерів, що стає причиною недоліків у їхньому керівництві та стратегічному розвитку (Логінова, 2024).

Поняття «цифрове лідерство» використане і в роботі І. В. Кубаревої та В. В. Тарлева (2022). Під цим терміном автори розуміють ефективний розвиток інструментів цифрового маркетингу з метою формування конкурентних переваг організації на ринку. На їхню думку, для забезпечення цього необхідно розвивати ключові фактори успіху компанії на основі цифрових технологій та цифрових компетенцій керівника компанії (Кубарева & Тарлев, 2022).

Основні підходи, запропоновані для розв'язання проблеми співвідношення електронного, віртуального і цифрового лідерства, такі: «е-лідерство», «цифрове лідерство», «віртуальне лідерство» та «дистанційне лідерство» – це терміни, які використовуються як синоніми (Cuhadar, 2022; Darham, 2024; Bauwens & Cortellazzo, 2024); «цифрове лідерство» розвиває конструкт «е-лідерства» в контексті транзакційного та трансформаційного лідерства (Bach & Sulíková, 2021); «цифрове лідерство» є поняттям

більш широким, ніж «е-лідерство» (Eberl & Drews, 2021; Ordu & Nayır, 2021; Klus & Muller, 2020; López-Figueroa et al., 2025).

Слід враховувати те, що визначення «е-лідерства» вважають загальновизнаним навіть ті, кого воно не задовольняє (Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019), водночас жодне з наявних визначень «цифрового лідерства» загального визнання не отримало (Ordu & Nayır, 2021). Adie et al. (2022) проаналізували 21 різне визначення «цифрового лідерства» в усіх галузях, у яких воно досліджувалося, і дійшли висновку, що «визначення цифрового лідерства (DLS) непослідовні» (Adie et al., 2022: 1). Автори об'єднали проаналізовані визначення у три характерні групи, які охоплюють всі основні погляди на сутність «цифрового лідерства». Його розглядають: як створення та керівництво процесами цифровізації, цифровими інноваціями та цифровими стратегіями для бізнесу; як використання цифрових технологій для сприяння змінам у бізнесі та створенню цінності та як поєднання цифрових, бізнесових та лідерських компетенцій на користь бізнесу (Adie et al., 2022). Дослідники виявили дві тенденції, у яких переважно розглядається цифрове лідерство: фокус на особистих якостях і рольових обов'язках цифрових лідерів та цифровому лідерстві як корпоративному, стратегічному результаті (Adie et al., 2022).

За результатами проведеного аналізу Adie et al. (2022) сформулювали робочі визначення «цифрового лідера» та «цифрового лідерства»: «Цифровий лідер (DL) (опис особи та ролі) визначається як «будь-хто, хто призначений використовувати свої лідерські, цифрові та бізнес-можливості [навички] для керівництва ініціативами цифрової трансформації з використанням існуючих або нових технологій» (Adie et al., 2022: 5). Водночас: «Цифрове лідерство (DLS) (цілі, результат, ефективність) визначається як «досягнення цифрових результатів, які включають стратегічні вигоди, трансформацію організації та створення цінності» (Adie et al., 2022: 5-6).

Попри те, що у роботі Adie et al. (2022) співвідношення електронного і цифрового лідерства не розглядається, результати проведеного дослідниками аналізу дають нам можливість запропонувати четвертий варіант вирішення цього питання. Електронне і цифрове лідерство є різними багатоплановими феноменами, які об'єднує лише зв'язок з використанням сучасних цифрових технологій (Карпілянський & Карпілянська, 2025). Водночас е-лідери і е-лідерство спрямовуються на «зміни у ставленні, почуттях, мисленні, поведінці та продуктивності» послідовників з використанням ІКТ (Avolio et al., 2014: 107), а цифрові лідери зосереджені на «керівництві ініціативами цифрової трансформації» для досягнення стратегічної вигоди та створення цінності (Adie et al., 2022: 5-6). Проте слід враховувати, що цифровий лідер в ситуації, коли застосовує ІКТ для комунікації зі своєю віддаленою або змішаною командою, одночасно виступає і в якості е-лідера (Bauwens & Cortellazzo, 2024).

Що стосується віртуального та віддаленого лідерства, то, на нашу думку, їх використання має ситуативний характер. Адже лідер будь-якої традиційної команди, якщо сам тимчасово працює віддалено або взаємодіє з віддаленими працівниками, виконує свої функції за допомогою ІКТ віртуально або віддалено. Тому ці два терміни можна розглядати в якості синонімів е-лідерства.

Отже, результати проведеного нами аналізу дають можливість уточнити поняття «е-лідерства» у комерційних організаціях ІТ–сфери. Під цим феноменом ми пропонуємо розуміти опосередкований ІКТ процес соціального впливу лідера на ставлення, почуття, мислення, поведінку та продуктивність своїх послідовників у складі віртуальних і змішаних команд для забезпечення виконання функціональних завдань, дотримання організаційної культури, підтримання оптимальних умов організаційного середовища з метою досягнення цілей організації. Положення, запропоновані у визначенні Van Wart et al. (2018), ми пропонуємо розділити. Зокрема, необхідність обізнаності е-лідера з поточними ІКТ та сприяння у підвищенні рівня компетентності колег у їх використанні віднести до підтримання оптимальних умов організаційного середовища (е-лідерство), а сприяння організації у появі нових більш ефективних ІКТ – до цифрового лідерства.

Основні завдання е-лідерів у комерційних організаціях (як і традиційних лідерів) спрямовуються на забезпечення продуктивної роботи своїх команд шляхом опосередкованого ІКТ впливу на послідовників в умовах відсутності будь-якої реальної близькості між ними (Torre & Sarti, 2020). Дослідники наголошують на шести аспектах, які позитивно впливають на якість командної роботи: часте, неформальне, пряме та відкрите спілкування; добре структурована та синхронізована командна діяльність; повне використання досвіду членів команди; взаємна підтримка і допомога у виконанні поставлених завдань; повна самовіддача при виконанні поставлених завдань; командний дух і мотивація на підтримку команди (Hoegl et al., 2001; Behn et al., 2025). Зрозуміло, що в умовах е-лідерства забезпечення цих процесів стає складною і специфічною метою. На шляху до ефективного виконання лідерських функцій е-лідери стикаються з необхідністю подолання низки проблем, пов'язаних з віртуальним характером своїх команд, серед яких науковці називають: відсутність фізичної взаємодії членів віртуальних команд; втрату особистої синергії; відсутність довіри; велику стурбованість передбачуваністю і надійністю взаємодії, відсутність соціальної взаємодії (Cascio, 2000; Nader et al., 2014). На думку багатьох науковців і практиків, двома найважливішими завданнями е-лідерів є формування командної довіри (Breuer et al., 2016; Chaudhary et al., 2022; De Jong et al., 2016; Webber, 2008; Lin et al., 2008) та підвищення рівня згуртованості членів команди (Chiocchio et al., 2009; Evans et al., 1991; Grossman et al., 2021; Mathieu et al., 2015).

Формування довіри у контексті е-лідерства досліджували De Jong et al. (2016), Webber (2008), Lin et al. (2008). Ними було виділено два типи довіри: довіра, заснована на пізнанні (когнітивна оцінка членом команди надійності, цілісності та компетентності колег), та довіра, заснована на афекті (емоційна оцінка членом команди надійності, цілісності та компетентності колег). Е-лідерам необхідно враховувати, що, на відміну від традиційних команд, у яких довіра менше впливає на ефективність спільної роботи внаслідок можливості безпосереднього оперативного вирішення конфліктних питань, у віртуальних командах забезпечення довіри в команді перетворюється на важливу складову ефективності (De Jong et al., 2016; Lin et al., 2008; Ramdas et al., 2023; Tomlinson et al., 2020). Е-лідерам слід враховувати, що команди з високим рівнем довіри мають кращі показники командної продуктивності, організаційної прихильності, обміну інформацією та командного навчання, ніж команди з низьким рівнем довіри (Breuer et al., 2016). Водночас рівень довіри у віртуальній команді може знижуватися через негативні відгуки про неї, наприклад, через низьку оцінку її роботи (Jaakson, 2018), що накладає на е-лідера додаткові завдання з формування та підтримання позитивного іміджу своєї команди. De Jong et al. (2016) зазначають, що високий рівень довіри всередині віртуальної команди підвищує готовність членів команди довіряти знанням свого лідера та колег і обмінюватися з ними інформацією. Деякі дослідники вважають довіру у віртуальній команді ключовим елементом для побудови успішної взаємодії, подолання егоїстичних інтересів та ефективної комунікації (Beranek et al., 2005; Dustdar, 2004). Вплив цих факторів на продуктивність цілком залежить від е-лідера і від ефективності його спілкування з командою.

Ще одним завданням ефективного е-лідера, спрямованого на забезпечення високої результативності команди, є сприяння встановленню та розвитку взаємин між членами команди, починаючи зі знайомства з командою нових членів, через ущільнення соціальних зв'язків до формування дружніх взаємин (Drescher et al., 2016; Chung et al., 2018; De Jong et al., 2016). Проблема згуртованості досліджували Chiocchio et al. (2009), Evans et al. (1991), Grossman et al. (2021), Mathieu et al. (2015). Під соціальною згуртованістю автори розуміють спільну симпатію або потяг до групи, емоційні зв'язки, взаємини дружби, турботи та близькості між членами групи, а також отримання задоволення від компанії один одного (Chiocchio et al., 2009). І хоча Grossman et al. (2021) вважають, що згуртованість у сучасних контекстах ще детально не досліджена і є новим явищем, яке розвивається, наявність зв'язку між згуртованістю і продуктивністю віртуальних команд багатьма дослідниками не піддається сумніву (Chiocchio et al., 2009; Evans et al., 1991; Grossman et al., 2021; Mathieu et al., 2015). Дослідниками виявлено, що позитивний ефект соціальної згуртованості у

віртуальних командах сильніший, ніж у традиційних (Lin et al., 2008; Fang et al., 2014; Jarrett et al., 2016; De Jong et al., 2016), до того ж у віртуальних командах вона позитивно впливає на розвиток командної довіри (Webber, 2008). Однак слід зазначити, що е-лідери будувати взаємини і розвивати соціальну згуртованість у команді важче, оскільки спілкування з використанням ІКТ зменшує необхідні для цього соціальні сигнали (Lin et al., 2008). Важливо, що у віртуальних командах зв'язок між згуртованістю та продуктивністю сильніший, ніж у більш традиційних командах (Grossman et al., 2021). Водночас найсильніший він у повністю віртуальних командах.

На перший погляд завдання е-лідерів із забезпечення довіри і згуртованості у своїх командах видаються надскладними. Проте їх виконання полегшується тим, що сучасні ІКТ дають можливість спілкуватися настільки якісно, що це зменшує негативний вплив віртуальності у спілкуванні на відносини (Grossman et al., 2021).

Висновки.

Пандемія COVID-19 викликала значне прискорення в опануванні комерційними організаціями новітніми інформаційними технологіями і появу нових форм організаційної діяльності. Однією з таких форм стало е-лідерство, яке в умовах змушеної відмови від традиційних стилів лідерства, заснованих на кодах невербальної комунікації та фізичної присутності, змінило відносини між працівниками. Зазначені зміни визначили нові форми лідерства у комерційних організаціях та пріоритетні завдання для лідерів, які потребують розвитку комунікативних навичок в контексті умілого використання е-лідерами наявних ІКТ та забезпечення ефективності й продуктивності своїх команд. Водночас в Україні феномен е-лідерства до останнього часу не вивчався. Світові тенденції щодо подальшої віртуалізації команд і управління ними потребують активізації вітчизняних досліджень е-лідерства у комерційних організаціях.

Перспективи подальших досліджень. Одним із актуальних завдань подальших досліджень постає науковий пошук шляхів підвищення ефективності е-лідерів. В якості одного із напрямів цього пошуку можна вважати визначення і дослідження складових комунікативної компетентності е-лідерів. Зазначене питання поки що не вирішене ні зарубіжними, ні вітчизняними дослідниками е-лідерства.

Література

1. Алюшина, Н. О. (2021). Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (11), 9-34. <https://doi.org/10.36930/507001>
2. Волков, О. О., & Краснокутська, Н. С. (2024). Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. *Бізнес Інформ*. (5), 310-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-310-319>
3. Карпіляньський, Д. А., Карпіляньська, М. Д. (2025). Електронне та цифрове лідерство в організації. У І. Д. Загородний, К. В. Михайленко (ред.), *Стратегічні пріоритети розвитку науки, освіти і технологій в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів* (с. 87-90). <https://www.economics.in.ua/2025/06/25.html>
4. Карпіляньська, М. (2023). Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 84-95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
5. Кубарева, І. В., & Тарлев, В. В. (2022). Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*, (51), 120-138. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>
6. Логінова, К. С. (2024). Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*, (12), 60-67. <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60>
7. Щетініна, Л. В., Павлова, К. О., & Рудакова, С. Г. (2015). Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Проблеми економіки*, (3), 175-180. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000511530>
8. Adie, B., Tate, M., Cho, W., & Valentine, E. (2022). Digital Leaders and Digital Leadership: A Literature Review and Research Agenda. *PACIS 2022 Proceedings*, 115. <https://aisel.aisnet.org/pacis2022/115>
9. Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
10. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

11. Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
12. Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the context of a new world: Digital leadership and industry 4.0. *Managing Global Transitions*, 19(3): 209-226. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.209-226>
13. Banks, G., Dionne, S., Mast, M., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), Article 101634. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
14. Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>
15. Behn, M., & Silvius, A. J. Gilbert. (2025). Measuring and predicting teamwork quality in virtual project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, (13), 1-24. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm130104>
16. Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management*, (11), 200-213. <http://dx.doi.org/10.1108/13527590510617774>
17. Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000113>
18. Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2000.4468068>
19. Chaudhary, M., Chopra, S., & Kaur, J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 28(5/6), 398-414. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2022-0017>
20. Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009) Cohesion and performance: a meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small group research*, 40(4), 382-420. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496409335103>
21. Chung, S., Lount Jr, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends with performance benefits: a meta-analysis on the relationship between friendship and group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1), 63-79. <https://doi.org/10.1177/0146167217733069>
22. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-5864-8.ch001>
23. Cuhadar, S. (2022). Challenges and opportunities of e-leadership in organizations during COVID-19 crisis. *SEA – Practical Application of Science*, X(29), 83-88. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_29_3.pdf
24. Darham, R. G. (2024). E-leadership effectiveness through virtually enacted discourse [Doctor dissertation, Franklin University]. PQDT Open. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=frank1721651919355455
25. Darics, E. (2020). E-leadership or «How to be boss in Instant Messaging?» The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
26. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000110>
27. Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: a policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
28. Dustdar, S. (2004). Caramba – a process-aware collaboration system supporting ad hoc and collaborative processes in virtual teams. *Distributed and Parallel Databases*, 15(1): 45-66. <http://dx.doi.org/10.1023/B:DAPD.0000009431.20250.56>
29. Eberl, J. K., & Drews, P. (2021) Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. In F. Ahlemann, R. Schütte, S. Stieglitz (Ed.) *Innovation Through Information Systems. Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*, 223-237. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17
30. Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186. <https://doi.org/10.1177/1046496491222002>
31. Fang, C., Limin, Z., & Latimer, J. (2014). How much has my co-worker contributed? The impact of anonymity and feedback on social loafing in asynchronous virtual collaboration. *International Journal of Information Management*, 34(5), 652-59. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.05.001>
32. Garcia Carreño, I. del V. (2020). E-Leadership: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 13(1), 19-34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
33. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of «leadership». *Human Relations - HUM RELAT*, (58), 1467-1494. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726705061314>
34. Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2021). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238. <https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
35. Gurr, D. (2006). E-Leadership. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, (5), 103-116. <http://dx.doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v05i01/49435>
36. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J.B. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives from the field. *International Journal of e-collaboration*, 3(1), 40-64. <http://dx.doi.org/10.4018/jec.2007010103>

37. Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
38. Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
39. Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2018). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management*, 25(2), 30–46. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0024>
40. Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers & Education Open*, 3(5), Article 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
41. Jarrett, S. M., Glaze, R. M., Schurig, I., Muñoz, G. J., Naber, A. M., McDonald, J. N., Bennett, W., Jr., & Arthur, W., Jr. (2016). The comparative effectiveness of distributed and colocated team after-action reviews. *Human Performance*, 29(5), 408–427. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1208662>
42. Klus, M., & Muller, J. (2020). *Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. (CESifo Working Paper No. 8180)*. The Westphalian Wilhelms University Munster. Institute for Organisational Economics. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/192995/1/1043348026.pdf>
43. Larsson, M., & Lundholm, S. E. (2010). Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2), 159–184. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715010363208>
44. Lin, C., Standing, C., & Liu, Y.-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031–1045. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.002>
45. López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujei Hernandez Munoz, D. (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
46. Marlow, S., Lacerenza, C., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27, 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
47. Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713–734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
48. Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, (2), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
49. Nader, A. E., Shamsuddin, A., & Zahari, T. (2014). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1067906>
50. Norlyk, B. (2012). Genres at the top: Leadership, management and genre. In Dieltjens S., Groot E., Gillaerts P. (Eds.), *Researching discourse in business genres: Cases and corpora*, 97–114. Peter Lang.
51. Ordu, A., & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68–81. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>
52. Ramdas, S., & Sumitha, R. (2023). Importance of Trust in Workplace. *Journal of General Management Research*, 10(1), 38–58. <https://www.researchgate.net/publication/375186305>
53. Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediate communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
54. Shuffler, M., Kramer, W., & Burke, C. (2016). Teamleadership: Leadership for today's multicultural, virtual, and distributed teams. In J. L. Wildman, R. L. Griffith, & B. K. Armon (Eds.), *Critical Issues in Cross Cultural Management*, 1–14. Springer International Publishing. https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-42166-7_1
55. Shwartz-Asher, D. (2012). Social communication behaviors of virtual leaders. En A. M. Hadjantonis, & B. Stiller (Eds.), *Telecommunication Economics. Lecture Notes in Computer Science* (pp. 67–77). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30382-1_10
56. Tomlinson, E., Schnackenberg, A., Dawley, D., & Ash, S. (2020). Revisiting the trustworthiness–trust relationship: Exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior*, (41), 535–550. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2448>
57. Torre, T., & Sarti, D. (2020). The «way» toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*, (11), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
58. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
59. Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note – a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
60. Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746–769. <https://doi.org/10.1177/1046496408323569>
61. Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746–769. <https://doi.org/10.1177/1046496408323569>

References

1. Alyushyna, N. O. (2021). Viddalena robota yak nova model organizatsiino-instytutsiinogo rozvytku derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Remote work as a new model of organizational and institutional development of the civil service of Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta regionalnyi rozvytok*, (11), 9-34. <https://doi.org/10.36930/507001> [In Ukrainian]
2. Volkov, O. O., & Krasnokutska, N. S. (2024). Personalna efektyvnist proty efektyvnosti kompanii pid chas roboty viddaleno ta rol transformatsiinogo liderstva u viddalenii roboti [Personal effectiveness versus company effectiveness during remote work and the role of transformational leadership in remote work]. *Biznes Inform.* (5), 310-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-310-319> [In Ukrainian]
3. Karpilyanskyi, D. A., Karpilyanska, M. D. (2025). Elektronne ta tsyfrove liderstvo v organizatsii [Electronic and digital leadership in the organization]. U I. D. Zagorodnyi, K. V. Mykhailenko (red.), *Strategichni priorytety rozvytku nauky, osvity i tekhnologii v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta globalnykh vyklykiv* (s. 87-90). <https://www.economics.in.ua/2025/06/25.html> [In Ukrainian]
4. Karpilyanska, M. (2023). Doslidzhennya liderstva v robotakh ukrainskykh naukovtsiv [Research on leadership in the works of Ukrainian scientists]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 30(4), 84-95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8> [In Ukrainian]
5. Kubareva, I. V., & Tarlyev, V. V. (2022). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennya rynkovykh pozytsii pidpryyemstva: korporativnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening market positions of the enterprise: corporate and personal context]. *Strategia ekonomichnogo rozvytku Ukrainy*, (51), 120-138. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138> [In Ukrainian]
6. Loginova, K. S. (2024). Analiz tradytsiinogo ta tsyfrovogo liderstva v suchasnykh umovakh [Analysis of traditional and digital leadership in modern conditions]. *Agrosvit*, (12), 60-67. <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60> [In Ukrainian]
7. Schetinina, L. V., Pavlova, K. O., & Rudakova, S. G. (2015). Osoblyvosti rozvytku korporativnoi kultury v umovakh viddalenooho rezhymu roboty [Features of development of corporate culture in remote work conditions]. *Problemy ekonomiky*, (3), 175-180. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000511530> [In Ukrainian]
8. Adie, B., Tate, M., Cho, W., & Valentine, E. (2022). Digital Leaders and Digital Leadership: A Literature Review and Research Agenda. *PACIS 2022 Proceedings*, 115. <https://aisel.aisnet.org/pacis2022/115>
9. Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
10. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
11. Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
12. Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the context of a new world: Digital leadership and industry 4.0. *Managing Global Transitions*, 19(3): 209-226. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.209-226>
13. Banks, G., Dionne, S., Mast, M., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), Article 101634. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
14. Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>
15. Behn, M., & Silvius, A. J. Gilbert. (2025). Measuring and predicting teamwork quality in virtual project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, (13), 1-24. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm130104>
16. Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management*, (11), 200-213. <http://dx.doi.org/10.1108/13527590510617774>
17. Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000113>
18. Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2000.4468068>
19. Chaudhary, M., Chopra, S., & Kaur, J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 28(5/6), 398-414. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2022-0017>
20. Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009) Cohesion and performance: a meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small group research*, 40(4), 382-420. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496409335103>
21. Chung, S., Lount Jr, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends with performance benefits: a meta-analysis on the relationship between friendship and group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1), 63-79. <https://doi.org/10.1177/0146167217733069>
22. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-5864-8.ch001>
23. Cuhadar, S. (2022). Challenges and opportunities of e-leadership in organizations during COVID-19 crisis. *SEA – Practical Application of Science*, X(29), 83-88. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_29_3.pdf

24. Darham, R. G. (2024). E-leadership effectiveness through virtually enacted discourse [Doctor dissertation, Franklin University]. PQDT Open. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=frank1721651919355455
25. Darics, E. (2020). E-leadership or «How to be boss in Instant Messaging?» The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
26. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000110>
27. Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: a policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
28. Dustdar, S. (2004). Caramba – a process-aware collaboration system supporting ad hoc and collaborative processes in virtual teams. *Distributed and Parallel Databases*, 15(1): 45-66. <http://dx.doi.org/10.1023/B:DAPD.0000009431.20250.56>
29. Eberl, J. K., & Drews, P. (2021) Digital Leadership–Mountain or molehill? A literature review. In F. Ahlemann, R. Schütte, S. Stieglitz (Ed.) *Innovation Through Information Systems. Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*, 223-237. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17
30. Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186. <https://doi.org/10.1177/1046496491222002>
31. Fang, C., Limin, Z., & Latimer, J. (2014). How much has my co-worker contributed? The impact of anonymity and feedback on social loafing in asynchronous virtual collaboration. *International Journal of Information Management*, 34(5), 652–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.05.001>
32. Garcia Carreño, I. del V. (2020). E-Leadership: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 13(1), 19–34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
33. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of «leadership». *Human Relations - HUM RELAT*, (58), 1467-1494. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726705061314>
34. Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2021). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238. <https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
35. Gurr, D. (2006). E-Leadership. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, (5), 103-116. <http://dx.doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v05i01/49435>
36. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J.B. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives from the field. *International Journal of e-collaboration*, 3(1), 40–64. <http://dx.doi.org/10.4018/jec.2007010103>
37. Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
38. Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
39. Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2018). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management*, 25(2), 30–46. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0024>
40. Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers & Education Open*, 3(5), Article 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
41. Jarrett, S. M., Glaze, R. M., Schurig, I., Muñoz, G. J., Naber, A. M., McDonald, J. N., Bennett, W., Jr., & Arthur, W., Jr. (2016). The comparative effectiveness of distributed and colocated team after-action reviews. *Human Performance*, 29(5), 408–427. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1208662>
42. Klus, M., & Muller, J. (2020). *Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. (CESifo Working Paper No. 8180)*. The Westphalian Wilhelms University Munster. Institute for Organisational Economics. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/192995/1/1043348026.pdf>
43. Larsson, M., & Lundholm, S. E. (2010). Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2), 159–184. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715010363208>
44. Lin, C., Standing, C., & Liu, Y.-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031-1045. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.002>
45. López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujey Hernandez Munoz, D. (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
46. Marlow, S., Lacerenza, C., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27, 575-589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
47. Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713–734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
48. Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, (2), 1-33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
49. Nader, A. E., Shamsuddin, A., & Zahari, T. (2014). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1067906>

50. Norlyk, B. (2012). Genres at the top: Leadership, management and genre. In Dieltjens S., Groot E., Gillaerts P. (Eds.), *Researching discourse in business genres: Cases and corpora*, 97-114. Peter Lang.
51. Ordu, A., & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>
52. Ramdas, S., & Sumitha, R. (2023). Importance of Trust in Workplace. *Journal of General Management Research*, 10(1), 38-58. <https://www.researchgate.net/publication/375186305>
53. Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediate communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
54. Shuffler, M., Kramer, W., & Burke, C. (2016). Teamleadership: Leadership for today's multicul- tural, virtual, and distributed teams. In J. L. Wildman, R. L. Griffith, & B. K. Armon (Eds.), *Critical Issues in Cross Cultural Management*, 1–14. Springer International Publishing. https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-42166-7_1
55. Shwartz-Asher, D. (2012). Social communication behaviors of virtual leaders. En A. M. Had- jiantonis, & B. Stiller (Eds.), *Telecommunication Economics. Lecture Notes in Computer Science* (pp. 67–77). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30382-1_10
56. Tomlinson, E., Schnackenberg, A., Dawley, D., & Ash, S. (2020). Revisiting the trustworthiness–trust relationship: Exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior*, (41), 535-550. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2448>
57. Torre, T., & Sarti, D. (2020). The «way» toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*, (11), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
58. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
59. Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note – a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
60. Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746–769. <https://doi.org/10.1177/1046496408323569>
61. Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746–769. <https://doi.org/10.1177/1046496408323569>

Відомості про авторів

Карпілянський Дмитро Анатолійович, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології та управління людським фактором Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна.

Karpilyanskyi, Dmytro, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Aviation Psychology and Human Factor Management, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2284-6221>

E-mail: Dmytry63@gmail.com

Карпілянська Марія Дмитрівна, організаційний психолог, EVO, м. Київ, Україна.

Karpilyanska, Maria, organizational psychologist, EVO, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9022-9707>

E-mail: karpilyanskaya@gmail.com

Отримано 15 жовтня 2025 р.
Рецензовано 7 листопада 2025 р.
Прийнято 12 листопада 2025 р.