

## **ЭЛЕКТРОННЫЙ И ВИРТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ**

**Миракян Аракся Григоревна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

**Мелконян Лаура Ромиковна**

*студент,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

### **Аннотация**

*Цель настоящей статьи заключается в попытке дифференцировать электронный и виртуальный подходы к лидерству, выделить практику и перспективы дальнейших направлений исследования. В работе обобщаются роль, сущность и ключевые особенности виртуального и электронного лидерства. В результате применения сравнительного метода определяются их сходства и различия, а также основные преимущества и недостатки. Обращается внимание на общую практику применения современных подходов к лидерству в отечественных и зарубежных организациях и выделяются универсальные факторы и установки, влияющие на успешность развития виртуального и электронного лидерства. Обозначаются вопросы, требующие дальнейшего изучения с точки зрения психологических, кросс-культурных и иных аспектов лидерства. В заключении отмечается, что с развитием виртуального и электронного лидерства трансформируется характер отношений между лидером и его командой.*

**Ключевые слова:** виртуальное лидерство, электронное лидерство, управление персоналом, теория и практика лидерства, цифровые технологии, цифровая экономика.

**ЖЕЛ коды:** M10, M50.

**Для цитирования:** Миракян А.Г., Мелконян Л.Р. Электронный и виртуальный подход к лидерству // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Том 17. Выпуск 2. С. 68-87. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87.

## Введение

Цифровая трансформация вызывает необходимость и дает возможность осуществлять управление организациями посредством применения различных цифровых технологий. В современных организациях востребованы так называемые «цифровые лидеры» (Губанова, 2023). Однако современные лидеры пока преимущественно продолжают осуществлять руководство традиционными способами, имеют недостаточно необходимых навыков.

Активное распространение цифровых технологий оказывает влияние на трансформацию понятия лидерства, в том числе преобразует требования (от психологических до профессиональных качеств и характеристик) к профилю лиц, осуществляющих руководство и управление в цифровой среде. Например, в 2017 г. в рамках президентской платформы «Россия – страна возможностей» был запущен проект под названием «Лидеры России» – конкурс для молодых руководителей, в том числе использующих цифровые технологии для создания будущего в управлении организациями (Фадеев, 2024). В настоящее время в нашей стране существует большое количество образовательных программ, которые направлены на подготовку цифровых лидеров. Вот примеры организаций, реализующих такие программы (Губанова, 2021; Губанова, 2023):

- Университет Иннополис, МФТИ, осуществляющие совместные проекты с онлайн-платформой Skillfactory (Потемкина, Авдеева, Иванова, 2023);
- Московская школа управления «Сколково» (Digital Shift..., 2024);
- Институт передовых производственных технологий СПбПУ Петра Великого (Центр НТИ СПбПУ..., 2020);
- Академия «АЙТИ» (Академия АйТи..., 2021).

Нередко отмечается, что существующие программы профессиональной подготовки лидеров в цифровой эпохе в большей степени нацелены на освоение цифровых навыков, технологий и инструментов, а не на развитие лидерского потенциала (Губанова, 2023, с. 500). Несомненно, в условиях новой экономики технические навыки и технологические инструменты необходимы и для принятия быстрых стратегических решений, и для распределения ресурсов, и для координации и организации работы. При этом ошибочно предполагать, что именно развитые компетенции в области цифровых технологий являются ключевыми для кадров в цифровой экономике в целом (Фатхутдинова, Бикметова, 2023) и для современных цифровых лидеров в частности. Так, программы, сфокусированные преимущественно на цифровых аспектах, а не на развитии лидерских компетенций, практически не рассматривают психологические, социальные и экономические стороны лидерства, хотя они являются не менее актуальными. Ведь лидерство – это, в первую очередь, выбор позиции индивида по отношению к себе и к окружающему миру, т. е. это динамическая система представлений лидера, которую он реализует в своей практической деятельности.

Какие лидеры востребованы в цифровую эпоху? В современных социально-экономических условиях с распространением дистанционной (удаленной) работы, популяризовались такие понятия, как электронное лидерство (e-leadership) и виртуальное лидерство (virtual leadership). Вопросам электронного и виртуального лидерства посвящено немало зарубежных научных статей (например, Avolio et al., 2014; Avolio, Kahai, Dodge, 2000; Schmidt, 2014; Akram, Khan, 2020; Van Wart et al., 2019; Azukas, 2022; Sheryar, 2022), однако практически отсутствуют исследования, которые проводят их сравнительный анализ. В частности, не хватает

работ, в которых обобщаются основные задачи применения виртуального и электронного лидерства, определяются основные сходства и различия данных понятий, а также преимущества и недостатки подходов к управлению, в основе которых лежат особенности электронного и/или виртуального лидерства. Стоит подчеркнуть, что нередко встречается и другое понятие – цифровое лидерство (*digital leadership*), которое в определенном смысле объединяет виртуальное и электронное лидерство (Tigre, Curado, Henriques, 2023). В настоящее время остается открытым вопрос изучения современных теорий и практик управления для разграничения виртуального и электронного подходов к лидерству, а также выделения дальнейших направлений исследования, что и является целью данной работы.

## 1. Сущность и ключевые особенности виртуального и электронного лидерства

Развитие цифровых технологий и распространение практики удаленной работы активизируют потребность общества в новых подходах к лидерству. В данной части рассмотрим сущность электронного и виртуального лидерства.

Под *электронным лидерством* в научной литературе понимается тип управления организацией, при котором руководитель выбирает дистанционный формат взаимодействия с сотрудниками. Это происходит по разным причинам, к которым может относиться переход организации на удаленный формат работы или отсутствие возможности руководителя постоянно присутствовать на рабочем месте (Чегурова, 2021). Внимание к данному термину появилось еще в 1990-е гг. Одним из распространенных определений является следующее: «электронное лидерство – процесс социального влияния посредством информационных технологий, направленный на изменение отношения, чувств, мышления и поведения индивидов, групп или организаций» (Avolio, Kahai, Dodge, 2000, p. 617).

Для выполнения работы электронный лидер организует специальные каналы (платформы, корпоративные чаты, корпоративные информационные системы), чтобы хранить и передавать информацию сотрудникам, выдавать распоряжения и получать отчеты о проделанной работе (Belitski, Liversage, 2019). Считается, что сегодня электронное лидерство применяют компании, управление в которых когда-то осуществлялось стандартными (традиционными) способами, а потребность в электронном лидерстве в них впервые обозначилась в период пандемии COVID-19, когда многие начали работать исключительно в дистанционном формате (Чумаков, 2019).

Феномен *виртуального лидерства* возникает тогда, когда предприниматель создает «виртуальную» компанию, деятельность которой осуществляется на специальной платформе посредством цифровой коммуникации (Кожевникова, Старовойтова, 2021). Речь идет про «нефизическое» руководство организацией и «нефизическое» управление работой, распределенной между членами виртуальной команды (Kerfoot, 2010). Виртуальные руководители, или так называемые «пограничные управленцы» (*boarder managers*) справляются с временными, пространственными и культурными барьерами. Термин «виртуальное лидерство» применим к организациям, у которых полностью или частично отсутствует физический офис. В последнем случае речь идет о ситуациях, когда в офисе работает только управленческий персонал, а все остальные сотрудники выполняют свои функции виртуально, они даже не знакомы с руководителем лично.

В последние годы такая модель стала достаточно популярной. Например, сотрудники нередко работают как самозанятые, не общаются ни друг с другом, ни с руководством организации (Татаринов и др., 2024). Все рабочие коммуникации происходят посредством виртуальных систем, там же выкладываются технические задания, загружаются отчеты по выполненным работам, а качество и соответствие требованиям проверяют модераторы. Достаточно часто в таких компаниях присутствует отдел технического контроля, который выполняет подобные функции (Парамонов, 2023).

Получается, что виртуальный лидер практически не привязан к своим сотрудникам. Перед ним, например, не стоят задачи формирования и развития корпоративной культуры, установления социально-психологического климата в коллективе. Многие сотрудники даже не знают, кто именно управляет компанией, поскольку общаются друг с другом через автоматизированную систему цифровой платформы, они не знают лично даже кураторов своих проектов. Фактически, лидеру достаточно иметь специальную группу сотрудников, виртуально взаимодействующих с техническими специалистами, а ему остается решать более серьезные задачи, связанные со стратегическими вопросами компании.

Не означает ли то, что с распространением электронного и виртуального лидерства, категория лидерства постепенно себя изживает? Джордж Бэнкс (G.C. Banks) и его коллеги считают, что в цифровую эпоху понятие лидерства существенно трансформировалось, но не перестало существовать в его традиционном смысле. По мнению исследователей, основные аспекты управления остаются прежними, однако изменяется форма их реализации, что связано с внедрением новых цифровых инструментов, которые в определенной степени упрощают процессы формирования и управления рабочей командой (Banks et al., 2022).

Современные подходы к лидерству имеют критическое значение в условиях быстро меняющейся среды. Шон Ньюман (S.A. Newman) и Роберт Форд (R.C. Ford) приводят ряд советов по внедрению рассмотренных видов цифрового лидерства (электронного и виртуального) в организациях. Также отмечают, что важно повышать эффективность удаленного рабочего места (как в случае с электронным, так и с виртуальным лидерством), поскольку иначе организация не сможет полноценно реализовывать все свои задачи в новых социально-экономических условиях (Newman, Ford, 2021).

## **2. Электронное и виртуальное лидерство – взаимоисключающие понятия?**

Сравнительный анализ теоретических отечественных (например, Кожевникова, Старовойтова, 2021; Чегурова, 2021; Губанова, 2023; Парамонов, 2023; Татаринов и др., 2024 и др.) и зарубежных источников (например, Avolio, Kahai, Dodge, 2000; Belitski, Liversage, 2019; Akram, Khan, 2020; Contreras, Baykal, Abid, 2020; Newman, Ford, 2021; Azukas, 2022; Banks et al., 2022; Yuting, Adams, Soon Lee, 2022; Tigre, Curado, Henriques, 2023) показал, что, несмотря на цифровой характер реализации электронного и виртуального подходов к лидерству, между ними существует больше различий, нежели сходств. Ниже представлены основные отличия и сходства электронного и виртуального лидерства (см. табл. 1).

## Отличия и сходства электронного и виртуального лидерства

Параметр для сравнения	Электронное лидерство	Виртуальное лидерство
Долгосрочный характер взаимоотношений между работодателем и сотрудником	Да	Нет
Личное знакомство руководителя с сотрудниками и сотрудников между собой	Да	Нет
Наличие физического офиса компании для всех сотрудников	Да	Нет
Наличие специальной цифровой платформы, которая полностью обеспечивает работу компании	Нет	Да
Наличие каналов (чатов, блогов, корпоративных мессенджеров) для осуществления коммуникации между сотрудниками и руководителем	Да	Да
Проектный характер работы	Да / нет	Да
Обеспечение мотивации сотрудников – это задача руководства	Да	Нет
Повышенные требования к навыкам руководства	Да	Да
Активное взаимодействие и высокий уровень доверия между сотрудниками	Да	Да / нет
Команда или ее отдельные члены могут действовать без постоянного согласования и контроля со стороны руководства	Нет	Да
Возможность комбинировать традиционные навыки с техническими	Да	Нет
Создание формализованных подходов и методов для взаимодействия команд в онлайн-среде	Не носит обязательный характер	Носит обязательный характер

Источник: составлено авторами на основе теоретического анализа.

Несомненно, виртуальное и электронное лидерство оптимизируют работу организаций в эру цифровой экономики или Индустрии 4.0. Позволяют выполнять сложные и системные задачи, сокращая материально-технические расходы и адаптируя средства для развития гибких форматов работы и эффективного рабочего пространства. Современные организации становятся все более гибкими и в некотором смысле независимыми, географически подвижными. Ниже приведена табл. 2, систематизирующая отдельные преимущества и недостатки электронного и виртуального подходов к лидерству.

Преимущества и недостатки электронного и виртуального подходов к лидерству

Вид лидерства	Преимущества	Недостатки
<b>Электронный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие необходимости работать в офисе;</li> <li>• экономия средств организации;</li> <li>• быстрое обсуждение и решение организационных вопросов в корпоративном чате или через иные каналы связи;</li> <li>• возможность сотрудников иметь собственный блог, где высказываются идеи и предложения;</li> <li>• использование как физических, так и цифровых ресурсов и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нехватка личного общения руководителя с подчиненными;</li> <li>• зависимость от интернета и комфортных условий в домашнем пространстве;</li> <li>• невозможность проявления своих навыков в полной мере, ограниченные возможности для роста;</li> <li>• риск искаженного восприятия идей;</li> <li>• сложность достижения баланса в использовании цифровых и физических ресурсов;</li> <li>• низкая приверженность и лояльность сотрудников</li> </ul>
<b>Виртуальный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полностью обезличенный формат работы, который позволяет быстро находить исполнителей для проектов и договариваться о гонораре без влияния эмоционального фактора;</li> <li>• зависимость заработной платы от качества и скорости выполненного задания, что повышает уровень материальной мотивации сотрудников;</li> <li>• наличие четких критериев технического контроля;</li> <li>• высокая гибкость (члены команды могут работать из разных мест и самостоятельно регулировать свой темп работы);</li> <li>• наличие доступа к широкому набору онлайн-ресурсов и инструментов, которые могут улучшить обучение, взаимодействие и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие личной коммуникации лидера и его последователей;</li> <li>• внешняя материальная мотивация может полностью вытеснить внутреннюю;</li> <li>• высокие риски выгорания и потери смыслов из-за отсутствия эмоционального контакта лидера и его последователей;</li> <li>• отсутствие физического взаимодействия, что может привести к чувству изоляции;</li> <li>• отсутствие возможности построения крепких связей с сотрудниками;</li> <li>• отсутствие приверженности и лояльности сотрудников.</li> </ul>

Источник: составлено авторами на основе теоретического анализа.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующий вывод: данные понятия не являются взаимоисключающими, но и не полностью тождественны. Виртуальное и электронное лидерство – это скорее два взаимосвязанных и взаимообогащающих друг друга феномена. Виртуальное лидерство в некотором смысле отражает специфический случай электронного лидерства, если быть точнее – его крайнюю форму. Так, все навыки и компетенции, необходимые электронному лидеру, являются не менее важными и для виртуального лидера. При этом последнему требуются еще более уверенное владение цифровыми инструментами, более развитые способности к построению доверия в анонимной среде, а также поддержанию вовлеченности сотрудников при полном отсутствии так называемого физического присутствия. Электронный лидер также способен извлечь ценные уроки из опыта виртуального лидерства. Например, практики эффективных онлайн-коммуникаций, разработанные в виртуальных командах, могут быть успешно адаптированы и применены для улучшения взаимодействия в гибридных коллективах.

### **3. Практика применения и перспективы исследования электронного и виртуального подходов к лидерству**

По мнению Ж. Ютин (Z. Yuting), Д. Адамс (D. Adams), К.Ч. Сун Ли (K.C. Soon Lee), и виртуальное, и электронное лидерства могут применяться в системе высшего профессионального образования. Электронное лидерство реализуется в качестве дополнения к традиционным формам учебного процесса (например, для создания гибридных форматов), а виртуальное – когда речь идет о полностью дистанционном формате работы и обучения, т. е. без посещения учебных занятий, контрольных итоговых мероприятий (Yuting, Adams, Soon Lee, 2022). В академической среде также представлены работы, описывающие применение рассматриваемых подходов к лидерству в организациях, функционирующих в области здравоохранения (Holland, Malvey, Fottler, 2009; Sandberg et al., 2022), в IT-компаниях (Ahuja et al., 2023), в области телекоммуникаций (Bans-Akutey, Ehem, 2023) и др.

Электронное лидерство применяется в той ситуации, когда компания переходит на дистанционный формат работы, или это делают ее отдельные ключевые сотрудники, включая руководителя. Развитие электронного лидерства также является актуальным для крупных корпораций со множеством офисов и филиалов, когда руководитель не может физически присутствовать одновременно в каждом, а потому пользуется цифровыми инструментами для взаимодействия с управленческим персоналом и остальными сотрудниками. Электронное лидерство осуществляется на стыке традиционных форм взаимодействия и специальных технологий, которые позволяют упрощать взаимодействие и коммуникацию.

Сегодня электронное лидерство активно применяется в сфере электронной коммерции. Яркий пример – маркетплейс Wildberries, где есть «реальные» сотрудники, администраторы, работники склада, менеджеры, курьеры, при этом управление деятельностью компании осуществляется в дистанционном формате, причем из разных точек России и не только (Филатов и др., 2022). Таковую же систему создал и бизнесмен Сергей Паньков. Руководство бизнесом и бизнес-процессами в Ozon тоже осуществляется из разных географических точек мира (Бальжинимаев, Макарова, Матвеева, 2024).

Виртуальное руководство, как правило, применяется в тех компаниях, которые используют фриланс как основу управления кадровым потенциалом. Поэтому при подборе специалистов учитываются их черты характера и особенности, влияющие на эффективность выполнения рабочих функций дистанционно. Хотя, нельзя не отметить, что руководитель не всегда имеет возможность детально изучить профиль «виртуального» кандидата.

Применение виртуального лидерства в большей степени подходит для компаний, реализующих проектную деятельность. Каждый проект включает отдельные технические задания, которые распределяются между специалистами, временно привлекаемыми для реализации конкретного проекта. Примером такой компании можно считать отечественную онлайн-школу Skyeng с собственной платформой для виртуальных занятий под названием Vimbox. Общение между учениками и учителями проходит в виртуальных классах, контроль выполнения заданий и обучение – в виртуальном формате через специальные платформы (Zhdanova, Korneeva, 2019). Эффективную рабочую среду для поддержания деловых коммуникаций в удаленных командах по всему миру смогла создать и компания General Electric (GE). Это стало возможным благодаря развитию виртуального лидерства и программ обучения лидеров с применением интерактивных методов обучения (через моделирование поведения с применением виртуальных игровых симуляторов, прохождения специального тестирования и опросов и др.) (Conine Jr., 2014; Lumseyfai et al., 2019; Serrat, 2021).

Вот и другие примеры известных компаний, с одной стороны, использующих виртуальное и электронное лидерство, а с другой стороны, создающих универсальные продукты, которые применяются другими игроками в цифровой эпохе. Многонациональная корпорация-разработчик программного обеспечения IBM, столкнувшись с серьезной проблемой коммуникаций в разных часовых поясах, решила создать виртуальную среду с широким спектром виртуальных инструментов (например, систему обмена сообщениями и чаты). Это обеспечило эффективное сотрудничество сотрудников в режиме реального времени и привело к оптимизации процессов планирования (Thuong, 2019). Компания Microsoft внедрила ряд цифровых инструментов и решений (например, Microsoft Teams и Microsoft 365) для облегчения совместной работы и обеспечения удаленного взаимодействия между сотрудниками по всему миру (Skendzic, Kovacic, 2012). И здесь речь идет не только о сотрудниках Microsoft.

В научно-практических работах, посвященных виртуальному и электронному лидерству, большое внимание уделяется изучению следующих вопросов: построению и поддержанию доверия в отношениях между лидером и его последователями в виртуальной среде (Badrinarayanan, 2024; DeRosa et al., 2004; Hao et al., 2022; Norman et al., 2020); созданию баланса между работой и личной жизнью лидера (Mehtab et al., 2017); изоляции сотрудников (Efimov et al., 2022; Holland, Malvey, Fottler, 2009), языковым барьерам сотрудников из разных стран (Holland, Malvey, Fottler, 2009; Taylor, 2022), развитию актуальных компетенций и навыков для эффективного управления (Чегурова, 2022; Azukas, 2022; Mohammad, 2009; Van Wart et al., 2017), в частности, развитию технологических навыков для поддержания коммуникации и для координации работы виртуальных или удаленных команд (Ashvini, Salamzadeh, Adbul Rahim, 2023; Cordes, 2016) и др. Фактически, данные аспекты влияют на успешность реализации рассматриваемых цифровых форм лидерства – электронного и виртуального, в частности, могут выступать в роли универсальных факторов.

В целом, проведенный анализ не позволяет авторам развести факторы в контексте виртуального и электронного лидерства из-за следующих ограничений: разные размеры компаний, разные сферы деятельности, географические и культурные особенности и др. Чтобы выделить более полный список факторов, необходимо провести анализ большого количества практических кейсов. Не исключено, что факторы, критичные для одних компаний, могут оказаться менее важными для других.

Тем не менее, принимая во внимание представленные иллюстрации компаний и проблемные аспекты, можно предполагать, что построение и эффективное развитие виртуального и электронного лидерства в организации зависит от выполнения следующих универсальных установок:

- четкое определение лидером целей и ожиданий от команды и четкое распределение ролей и ответственности между членами команды,
- развитие культуры ответственности с элементами самоуправления (поощрение желания сотрудников активно участвовать в принятии решений и брать ответственность за результаты),
- подбор эффективных каналов коммуникации для поддержания постоянной связи и установление единых правил,
- создание доверительной атмосферы (поиск нестандартных форматов для неформального общения, подготовка виртуальных мероприятий),
- обучение навыкам виртуального и электронного лидерства (акцент не только на технологических навыках, но и социально-психологических, на гибкости и гиперадаптивности и др.),
- создание продвинутой и надежной технологической среды с большим количеством инструментов (для совместной работы, для обмена знаниями, для управления процессами и задачами др.),
- измерение и оценка результатов (разработка специальной системы для учета индивидуальных и групповых достижений, а также измерения эффективности в достижении результатов),
- оказание поддержки в достижении баланса между работой и личной жизнью (гибкий (виртуальный) график, «цифровой детокс» и др.).

Рассмотрим перспективы исследования электронного и виртуального подходов к лидерству. Теоретического изучения и практического обобщения, по мнению авторов, также требуют психологические, социальные и экономические аспекты современных подходов к лидерству.

Опираясь на основные психологические концепции, необходимо выявить личностные особенности и качества руководителя, позволяющие успешно осуществлять электронное или виртуальное лидерство. Интересным представляется и изучение характеристик сотрудников, например, работающих удаленно. Вероятно, не всем сотрудникам подходит работа в организации, практикующей электронное или виртуальное лидерство. Вот некоторые актуальные вопросы, требующие рассмотрения: влияние темперамента на склонность к виртуальному и

электронном руководстве и/или на работоспособность сотрудников в разных форматах работы (удаленном, гибридном и др.); выявление личностных и метакогнитивных предикторов психологического благополучия лидера и последователей в организациях виртуального и электронного типов и др. Это позволит составить профиль сотрудника для новых типов организаций и упростит процессы найма и адаптации. Также в рамках будущих научно-практических исследований следует выявить и систематизировать методы психологической коррекции проблем сотрудников и руководителей, которые испытывают сложности в работе в компаниях, реализующих электронный и виртуальный подходы к лидерству.

С точки зрения социологической науки представляются актуальными сравнение социальных норм, ценностей, ожиданий, формирующихся в виртуальных и удаленных группах и организациях, а также обобщение возникающих различий в лидерстве в присутствии лидера и на расстоянии (частично и полностью). Важно также выявить факторы, оказывающие позитивное или негативное влияние на возможность работать.

В целом, развитие электронного и виртуального лидерства напрямую зависит от социально-экономических, культурных и политических трансформаций, которые переживет и далее будет переживать современное общество. Например, несмотря на то, что данные формы лидерства способствуют построению эффективных коммуникаций среди географически разделенных рабочих команд, нельзя забывать о межкультурных различиях, напрямую влияющих на качество виртуального взаимодействия. Так, по мнению исследователей, одна из наиболее существенных проблем электронного лидерства заключается в построении «коллективной культуры» (Pulley, Sessa, 2001), из которой, на наш взгляд, вытекает не менее значимый вопрос управления культурно разнообразными удаленными командами. Грамотное применение основ лидерства способно сгладить кросс-культурные конфликты (Tahirkheli, 2022). При этом принципиально важным становится изучение опыта внедрения виртуального и электронного лидерства в кросс-культурном контексте. Требуется ли адаптация данных подходов в зависимости от национальных особенностей рабочей группы? Какие проблемы испытывают представители разных культур при реализации электронного и виртуального лидерства? Как представители разных культур воспринимают данные подходы? Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку подходов, способствующих внедрению и развитию современных практик лидерства в различных культурных контекстах. А для этого следует четко определить, являются ли инструменты виртуального и электронного лидерства взаимозаменяемыми или же принципиально отличаются. Виртуальное и электронное лидерство – это инструменты в руках современных управленцев или же это принципиально разные подходы к руководству? Для этого представляются интересными рассмотрение и сравнение практик электронного и виртуального лидерства, которые применяются в разных странах (в России, Китае, США и др.).

Остаются нераскрытыми и следующие вопросы: одинаково ли эффективны виртуальное и/или электронное лидерство в компаниях, работающих в разных сферах экономики? Какие обстоятельства могут препятствовать успешному внедрению виртуального и электронного лидерства? Смогут ли сосуществовать два подхода в рамках одной компании, например, в разных подразделениях? И если да, как осуществлять их интеграцию? Проведение теоретико-прикладных исследований, раскрывающих ответы на обозначенные вопросы, позволит не только уточнить смысловую интерпретацию виртуального и электронного лидерства, но и распространить лучшие практики управления.

## Заключение

При попытке дифференцировать виртуальное и электронное лидерство авторы обнаружили, что ключевое различие между данными подходами заключается в частоте и формате непосредственного взаимодействия руководителя и его команды с остальными сотрудниками. В случае с виртуальным лидерством рабочие процессы осуществляются на «автоматизированной» основе и по четкому регламенту в более обезличенном формате. Электронное лидерство напоминает привычное управление с одной лишь разницей, что оно осуществляется посредством специальных цифровых технологий.

В данной работе были проведены сравнение и определение преимуществ и недостатков каждого подхода. При этом можно утверждать, что в обоих вариантах, так или иначе, теряется эмоциональная связь между руководителем и подчиненными. Если при виртуальном лидерстве процессы построены таким образом, что индивиды необязательно должны быть знакомы, то в электронном подходе – взаимодействие происходит через цифровые каналы и системы, которые обеспечивают минимальный контакт в режиме реального времени.

Результаты анализа позволяют утверждать, что виртуальное лидерство в некотором смысле отражает специфический случай электронного лидерства, если быть точнее, его крайнюю форму. В работе выделяются универсальные факторы и установки, влияющие на успешность реализации виртуального и электронного лидерства. С теоретической и практической точек зрения данные подходы взаимосвязаны и взаимообогащают друг друга и оказывают непосредственное влияние на развитие современного управления.

По какому же признаку строятся отношения между лидером и последователями с развитием современных подходов к управлению? Например, более 5 лет назад в статье, посвященной «Лидерству в XXI веке», А.Г. Миракян отмечала переход от традиционной формы отношений (начальник – подчиненный) к партнерской, где лидеру отводятся вспомогательная и связующая роли (Миракян, 2018). Что же происходит сейчас? Границами цифрового мира, или так называемой новой нормальности, становятся электронное и виртуальное лидерство. В современных моделях управления увеличивается физическая дистанция между лидером и его командой, а значит преобразуется характер их отношений. Получается, что работа все больше осуществляется по принципу «координатор – исполнитель». Достигая все больших географических расстояний, лидер утрачивает непосредственную связь с сотрудниками и учится развивать новые виртуальные формы «присутствия»<sup>1</sup>.

Означает ли это, что мир бизнеса переходит к более универсальному и «обезличенному» менеджменту? Или то – что в виртуальном мире лидерство замещается дистанционным менеджментом? Или то – что личные качества и личностно обусловленное поведение лидеров-управленцев перестают влиять на деятельность сотрудников и организацию в целом?

Безусловно, наш мир пережил колоссальный цифровой сдвиг. И трансформационные процессы продолжаются. Однако человек по-прежнему остается аналоговым. Независимо от формата работы и формы присутствия лидера в жизни сотрудников, для аналогового лидера и аналоговых сотрудников важными остаются и процесс, и результат деятельности. В цифровом мире каждый индивид по-прежнему остается уникальным и неповторимым. Поэтому мы раз-

---

<sup>1</sup> Для описания дистанционной формы присутствия активно используется специальный термин – «телеприсутствие» (telepresence) (Zigurs, 2003).

деляем мнение предпринимательницы, высказавшей следующую мысль: «Истинное лидерство произрастает из индивидуальности». В этой связи считаем, что с развитием цифровой реальности и цифровых практик управления все еще не менее актуальными остаются вопросы социально-психологической направленности при реализации современных подходов к лидерству. Несомненно, важными остаются и этические, и кросс-культурные аспекты применения принципов цифрового управления организацией. А это означает, что требуется последующее изучение виртуального и электронного лидерства, и, вероятно, с применением дифференцированного подхода.

## Список литературы

Бальжинимаев Б.С., Макарова В.О., Матвеева А.А. Брендинг и ребрендинг маркетплейса: Оценка и эффективность на примере OZON // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 6 (75). С. 102–110.

Губанова А.В. Характеристика направлений развития цифрового лидерства для эффективного управления организационными изменениями в цифровой экономике // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 2. С. 487–495. DOI: 10.18334/lm.10.2.117565.

Губанова А.В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике // Экономические системы. 2021. Т. 14. № 4. С. 69–78. DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-4-69-78.

Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // Вестник университета. 2021. № 2. С. 30–35. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-2-30-35.

Миракян А.Г. Лидерство в XXI веке: корреспонденция теории и практики // Вест. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2018. № 6. С. 133–151. DOI: 10.38050/01300105201868.

Потемкина Т.В., Авдеева Ю.А., Иванова У.Ю. Взаимодействие с искусственным интеллектом как потенциал программы обучения иностранному языку в аспирантуре // Высшее образование в России. 2023. Т. 33. № 5. С. 67–85. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-5-67-85.

Татаринов К.А., Музыка С.М., Аникиенко Н.Н., Савченко И.А. Лидерство в виртуальных командах // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 1. С. 168–172. DOI: 10.17513/vaael.3228.

Филатов В.В., Рамазанов И.А., Литвина М.И., Ксенофонтова Х.З. Трансакционный анализ корпоративного управления маркетплейса «вайлдберриз» через категории «собственность», «инвестиции», «менеджмент» // Индустриальная экономика. 2022. Т. 7. № 3. С. 654–665. DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_3\_7\_654.

Чегурова М.М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. Социология. 2022. Т. 14. № 3. С. 208–223. DOI: 10.21638/spbu12.2021.302.

Ahuja J., Puppala H., Sergio R.P., Hoffman E.P. E-leadership is un(usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership // Sustainability. 2023. Vol. 15. 6506. P. 1–20. DOI: 10.3390/su15086506.

Akram M., Khan A.M. Exploring e-leadership of principals: Increasing school effectiveness by learning management system // Journal of Education and Social Sciences. 2020. Vol. 8 (1). P. 15–30. DOI: 10.20547/jess0812008102.

Ashvini G., Salamzadeh Y., Abdul Rahim N.F. Which e-leadership skills are needed to deploy digital strategies? A study on multinational companies in Northern Malaysia // *Multidimensional and Strategic Outlook in Digital Business Transformation. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-23432-3\_18.

Avolio B.J., Kahai S., Dodge G.E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice // *The Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11. Is. 4. P. 615–668. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X.

Avolio B.J., Sosik J.J., Kahai S.S., Baker B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission // *The Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25 (1). P. 105–131. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.003.

Azukas M.E. Leading remotely: Competencies required for virtual leadership // *TechTrends*. 2022. Vol. 66. P. 327–337. DOI: 10.1007/s11528-022-00708-x.

Badrinarayanan V. Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era // *Project Leadership and Society*. 2024. Vol. 5. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100126.

Bans-Akutey A., Ebem D. E-leadership and adaptation to technological development of telecommunication businesses in Ghana // *Annals of Management and Organization Research*. 2023. Vol. 3 (4). P. 259–269. DOI: 10.35912/amor.v3i4.1464.

Banks G.C., Dionne Sh.D., Shmid Mast M., Sayama H. Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why // *The Leadership Quarterly*. 2022. Vol. 33 (5). DOI: 10.1016/j.leaqua.2022.101634.

Belitski M., Liversage B. E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world // *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (1). P. 64–74. DOI: 10.22215/timreview/1212.

Conine T.E., Jr. The virtual simulation: A tool for leadership education in global corporations // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. P. 17–28. DOI: 10.1002/joe.21560.

Cordes S. Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making // *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*. 2016. Vol. 8. P. 602–627. DOI: 10.34105/j.kmel.2016.08.037.

Contreras F., Baykal E., Abid G. E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go // *Frontiers*. 2020. Vol. 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

DeRosa D.M., Hantula D.A., Kock N., D'Arcy J. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective // *Human Resource Management*. 2004. Vol. 43. P. 219–232. DOI: 10.1002/hrm.20016.

Efimov I., Rohwer E., Harth V., Mache S. Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.960955.

Hao Q., Zhang B., Shi Y., Yang Q. How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.899142.

Holland J.B., Malvey D., Fottler M.D. Health care globalization: A need for virtual leadership // *The Health Care Manager (Frederick)*. 2009. Vol. 28 (2). P. 117–123. DOI: 10.1097/HCM.0b013e3181a2cb63.

Kerfoot K.M. Listening to see: the key to virtual leadership // *Nursing Economics*. 2010. Vol. 28 (2). P. 114–115.

Lumseyfai J., Holzer T., Blessner P., Olson B. A. best practices framework for enabling high-performing virtual engineering teams // *IEEE Engineering Management Review*. 2019. Vol. 47 (2). P. 32–44. DOI: 10.1109/EMR.2019.2916815.

Mehtab K., ur Rehman A., Ishfaq S., Jamil R.A. Virtual leadership: A review paper // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2017. Vol. 8 (4). P. 183–193. DOI: 10.2478/mjss-2018-0089.

Mohammad K. E-Leadership: The emerging new leadership for the virtual organization // *Journal of Managerial Sciences*. 2007. Vol. 3 (1). P. 1–21.

Newman S.A., Ford R.C. Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace // *Organizational Dynamics*. 2021. Vol. 50 (1). DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100802.

Norman S.M., Avey J., Larson M., Hughes L. The development of trust in virtual leader–follower relationships // *Qualitative Research in Organizations and Management*. 2020. Vol. 15 (3). P. 279–295. DOI: 10.1108/QROM-12-2018-1701.

Pulley M.L., Sessa V.I. E-leadership: Tackling complex challenges // *Industrial and Commercial Training*. 2001. Vol. 33 (6/7). P. 225–230.

Sandberg D.S., Pennington C.M., Lindquist M.A. Virtual leadership: CEOs and C-level executives of healthcare organizations in the United States reimaged new roles as virtual leaders // *Leadership Perspectives*. 2022. Vol. 16 (1). P. 61–69. DOI: 10.1002/jls.21827.

Schmidt G.B. Virtual leadership: An important leadership context // *Industrial and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 7 (2). P.182–187. DOI: 10.1111/iops.12129.

Serrat O. Idealized design for virtual teaming: A modest proposal. Springer Books // *Leading Solutions*. 2021. P. 321–327.

Sheryar K.T. E-Leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space // *Social Sciences and Humanities Open*. 2022. Vol. 6 (1). DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100299.

Skendzic A., Kovacic B. Microsoft Office 365 – cloud in business environment // *2012 Proceedings of the 35th International Convention MIPRO*. 2012. P. 1434–1439.

Tahirkheli S.K. E-leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space // *Social Sciences and Humanities Open*. 2022. Vol. 6 (1). DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100299.

Taylor D. The Influence of Language Diversity on Virtual Team Communication: Overcoming Barriers and Leveraging Benefits // *Management International*. 2022. Vol. 25. P. 18–38. DOI: 10.7202/1086409ar.

Thuong N.U. Virtual teams in the digital age // *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. 2019. Vol. 128. No. 5C. P. 67–80. DOI: 10.26459/hueuni-jed.v128i5C.5121.

Tigre F.B., Curado C., Henriques P.L. Digital leadership: A bibliometric analysis // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2023. Vol. 30 (1). P. 40–70. DOI: 10.1177/15480518221123132.

Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership // *International Review of Administrative Science*. 2019. Vol. 85 (1). P. 80–97. DOI: 10.1177/0020852316681446.

Yuting Z., Adams D., Soon Lee K.C. A systematic review of E-leadership and its effects on student learning in higher education // *Management in Education*. 2022. DOI: 10.1177/08920206221111668.

Zhdanova D., Korneeva L. The use of the interactive platform VIMBOX in English language teaching: a comparison of traditional, blended (flipped classroom), and online models of learning //

CEUR. Innovative Approaches in Computer Science within Higher Education. 2019. Vol. 2562. P. 25–35.

Zigurs I. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? // Organizational Dynamics. 2003. Vol. 31 (4). P. 339–351. DOI: 10.1016/s0090-2616(02)00132-8.

Академия АйТи запускает образовательную программу MBA для лидеров цифровой трансформации с концепцией «ИТ с человеческим лицом» // TAdviser: URL: [clck.ru/3FqBFr](https://clck.ru/3FqBFr) (дата обращения: 28.10.2024).

Парамонов А. Как зарабатывать в эпоху цифровой революции. Интеграция человека и ИТ. Часть 2.3. Цифровое лидерство // Архитектор персонального развития. 2023: URL: <http://helpmegrow.ru/about-project/articles/article-30/> (дата обращения: 20.11.2024).

Центр НТИ СПбПУ запустил программу Executive MBA «Лидеры цифровой трансформации» // СПбПУ. 2020: URL: <https://www.spbstu.ru/media/news/education/executive-mba-leaders-digital-transformation/> (дата обращения: 18.09.2024).

Фадеев С. История конкурса «Лидеры России»: URL: <https://tass.ru/info/6209790> (дата обращения: 15.10.2024).

Фатхутдинова Р.А., Бикметова З.М. Подготовка кадров для цифровой экономики: вызовы и тренды // Научно-издательский центр «Аспект». 2023: URL: <https://na-journal.ru/11-2023-ekonomika-menedzhment/7251-podgotovka-kadrov-dlya-cifrovoi-ekonomiki-vyzovy-i-trendy> (дата обращения: 06.07.2024).

Чумаков В. Стратегии цифрового лидерства (беседа Л.В. Лapidус) // В мире науки. 2019. № 10: URL: <https://scientificrussia.ru/articles/strategii-tsifrovogo-liderstva-v-mire-nauki-10-2019> (дата обращения: 26.08.2024).

Digital Shift – a program for managers and entrepreneurs // Skolkovo Resident: URL: <https://skolkovo-resident.ru/digital-shift/> (дата обращения: 20.11.2024).

## ELECTRONIC AND VIRTUAL APPROACHES TO LEADERSHIP

**Araksya G. Mirakyan**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate professor,  
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

**Laura R. Melkonian**

*Student,  
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

### Abstract

*The aim of the paper is to differentiate electronic and virtual approaches to leadership, and to highlight practices and future directions for research. The authors summarize the role, essence and key features of virtual and e-leadership. By applying the comparative method, the paper identifies their similarities and differences, as well as the main advantages and disadvantages of electronic and virtual leadership. The authors point out the application of modern approaches to leadership in domestic and foreign organizations, and identify universal factors and attitudes influencing the development of virtual and electronic leadership. They emphasize that further research is needed to identify the psychological, cross-cultural, and other aspects of leadership. In conclusion it is noted that with the development of virtual and electronic leadership, the nature of the relationship between the leader and the team is transformed.*

**Keywords:** e-leadership, virtual leadership, personnel management, theory and practice of leadership, digital technologies, digital economy.

**JEL:** M10, M50.

**For citation:** Mirakyan, A.G., Melkonian, L.R. (2025) Electronic and Virtual Approaches to Leadership. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 17, no. 2, pp. 68-87. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87.

### References

Bal'zhinimaev B.S., Makarova V.O., Matveeva A.A. Brending i rebrending marketpleysa: Otsenka i effektivnost' na primere OZON. Vestnik nauki. 2024. Vol. 1. No. 6 (75). P. 102–110. (In Russ.).

Gubanova A.V. Kharakteristika napravleniy razvitiya tsifrovogo liderstva dlya effektivnogo upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami v tsifrovoy ekonomike. Liderstvo i menedzhment. 2023. Vol. 10. No 2. P. 487–495. DOI: 10.18334/lim.10.2.117565. (In Russ.).

Gubanova A.V. Tsifrovoye liderstvo kak instrument upravleniya v tsifrovoy ekonomike. *Ekonomicheskie sistemy*. 2021. Vol. 14. No. 4. P. 69–78. DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-4-69-78. (In Russ.).

Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. Transformatsionnoe liderstvo v virtual'nykh komandakh. *Vestnik universiteta*. 2021. No. 2. P. 30–35. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-2-30-35. (In Russ.).

Mirakyan A.G. Liderstvo v XXI veke: korrespondentsiya teorii i praktiki. *Vest. Mosk. un-ta. Ser. 6. Ekonomika*. 2018. No. 6. P. 133–151. DOI: 10.38050/01300105201868. (In Russ.).

Potemkina T.V., Avdeeva Yu.A., Ivanova U.Yu. Vzaimodeystvie s iskusstvennym intellektom kak potentsial programmy obucheniya inostrannomu yazyku v aspiranture. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. 2023. Vol. 33. No. 5. P. 67–85. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-5-67-85. (In Russ.).

Tatarinov K.A., Muzyka S.M., Anikienko N.N., Savchenko I.A. Liderstvo v virtual'nykh komandakh. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2024. No. 1. P. 168–172. DOI: 10.17513/vaael.3228. (In Russ.).

Filatov V.V., Ramazanov I.A., Litvina M.I., Ksenofontova Kh.Z. Transaktsionnyy analiz korporativnogo upravleniya marketpleysa «vayldberriz» cherez kategorii «sobstvennost'», «investitsii», «menedzhment». *Industrial'naya ekonomika*. 2022. Vol. 7. No. 3. P. 654–665. DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_3\_7\_654. (In Russ.).

Chegurova M.M. Rukovoditeli v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki: novye vyzovy i kompetentsii. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Sotsiologiya*. 2022. Vol. 14. No. 3. P. 208–223. DOI: 10.21638/spbu12.2021.302. (In Russ.).

Ahuja J., Puppala H., Sergio R.P., Hoffman E.P. E-leadership is un(usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. 6506. P. 1–20. DOI: 10.3390/su15086506.

Akram M., Khan A.M. Exploring e-leadership of principals: Increasing school effectiveness by learning management system. *Journal of Education and Social Sciences*. 2020. Vol. 8 (1). P. 15–30. DOI: 10.20547/jess0812008102.

Ashvini G., Salamazadeh Y., Abdul Rahim N.F. Which e-leadership skills are needed to deploy digital strategies? A study on multinational companies in Northern Malaysia. *Multidimensional and Strategic Outlook in Digital Business Transformation. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-23432-3\_18.

Avolio B.J., Kahai S., Dodge G.E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11. Is. 4. P. 615–668. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X.

Avolio B.J., Sosik J.J., Kahai S.S., Baker B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25 (1). P. 105–131. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.003.

Azukas M.E. Leading remotely: Competencies required for virtual leadership. *TechTrends*. 2022. Vol. 66. P. 327–337. DOI: 10.1007/s11528-022-00708-x.

Badrinarayanan V. Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*. 2024. Vol. 5. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100126.

Bans-Akutey A., Ebem D. E-leadership and adaptation to technological development of telecommunication businesses in Ghana. *Annals of Management and Organization Research*. 2023. Vol. 3 (4). P. 259–269. DOI: 10.35912/amor.v3i4.1464.

Banks G.C., Dionne Sh.D., Shmid Mast M., Sayama H. Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*. 2022. Vol. 33 (5). DOI: 10.1016/j.leaqua.2022.101634.

Belitski M., Liversage B. E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (1). R 64–74. DOI: 10.22215/timreview/1212.

Conine T.E., Jr. The virtual simulation: A tool for leadership education in global corporations. *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. P. 17–28. DOI: 10.1002/joe.21560.

Cordes S. Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making. *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*. 2016. Vol. 8. P. 602–627. DOI: 10.34105/j.kmel.2016.08.037.

Contreras F., Baykal E., Abid G. E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers*. 2020. Vol. 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

DeRosa D.M., Hantula D.A., Kock N., D'Arcy J. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*. 2004. Vol. 43. P. 219–232. DOI: 10.1002/hrm.20016.

Efimov I., Rohwer E., Harth V., Mache S. Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.960955.

Hao Q., Zhang B., Shi Y., Yang Q. How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.899142.

Holland J.B., Malvey D., Fottler M.D. Health care globalization: A need for virtual leadership. *The Health Care Manager (Frederick)*. 2009. Vol. 28 (2). P. 117–123. DOI: 10.1097/HCM.0b013e3181a2cb63.

Kerfoot K.M. Listening to see: the key to virtual leadership. *Nursing Economics*. 2010. Vol. 28 (2). P. 114–115.

Lumseyfai J., Holzer T., Blessner P., Olson B. A. best practices framework for enabling high-performing virtual engineering teams. *IEEE Engineering Management Review*. 2019. Vol. 47 (2). P. 32–44. DOI: 10.1109/EMR.2019.2916815.

Mehtab K., ur Rehman A., Ishfaq S., Jamil R.A. Virtual leadership: A review paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2017. Vol. 8 (4). P. 183–193. DOI: 10.2478/mjss-2018-0089.

Mohammad K. E-Leadership: The emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences*. 2007. Vol. 3 (1). P. 1–21.

Newman S.A., Ford R.S. Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*. 2021. Vol. 50 (1). DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100802.

Norman S.M., Avey J., Larson M., Hughes L. The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management*. 2020. Vol. 15 (3). P. 279–295. DOI: 10.1108/QROM-12-2018-1701.

Pulley M.L., Sessa V.I. E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*. 2001. Vol. 33 (6/7). P. 225–230.

Sandberg D.S., Pennington C.M., Lindquist M.A. Virtual leadership: CEOs and C-level executives of healthcare organizations in the United States reimaged new roles as virtual leaders. *Leadership Perspectives*. 2022. Vol. 16 (1). P. 61–69. DOI: 10.1002/jls.21827.

- Schmidt G.B. Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 7 (2). P.182–187. DOI: 10.1111/iops.12129.
- Serrat O. Idealized design for virtual teaming: A modest proposal. Springer Books. *Leading Solutions*. 2021. P. 321–327.
- Sheryar K.T. E-Leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. *Social Sciences and Humanities Open*. 2022. Vol. 6 (1). DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100299.
- Skendzic A., Kovacic B. Microsoft Office 365 – cloud in business environment. 2012 Proceedings of the 35th International Convention MIPRO. 2012. P. 1434–1439.
- Tahirkheli S.K. E-leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. *Social Sciences and Humanities Open*. 2022. Vol. 6 (1). DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100299.
- Taylor D. The Influence of Language Diversity on Virtual Team Communication: Overcoming Barriers and Leveraging Benefits. *Management International*. 2022. Vol. 25. P. 18–38. DOI: 10.7202/1086409ar.
- Thuong N.U. Virtual teams in the digital age. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. 2019. Vol. 128. No. 5C. P. 67–80. DOI: 10.26459/hueuni-jed.v128i5C.5121.
- Tigre F.B., Curado C., Henriques P.L. Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2023. Vol. 30 (1). P. 40–70. DOI: 10.1177/15480518221123132.
- Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Science*. 2019. Vol. 85 (1). P. 80–97. DOI: 10.1177/0020852316681446.
- Yuting Z., Adams D., Soon Lee K.C. A systematic review of E-leadership and its effects on student learning in higher education. *Management in Education*. 2022. DOI: 10.1177/08920206221111668.
- Zhdanova D., Korneeva L. The use of the interactive platform VIMBOX in English language teaching: a comparison of traditional, blended (flipped classroom), and online models of learning. *CEUR. Innovative Approaches in Computer Science within Higher Education*. 2019. Vol. 2562. P. 25–35.
- Zigurs I. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*. 2003. Vol. 31 (4). P. 339–351. DOI: 10.1016/s0090-2616(02)00132-8.
- Akademiya AyTi zapuskaet obrazovatel'nuyu programmu MBA dlya liderov tsifrovoy transformatsii s kontseptsiey «IT s chelovecheskim litsom». TAdviser: Available at: [clck.ru/3FqBFr](http://clck.ru/3FqBFr) (accessed: 28.10.2024). (In Russ.).
- Paramonov A. Kak zarabatyvat' v epokhu tsifrovoy revolyutsii. Integratsiya cheloveka i IT. Chast' 2.3. Tsifrovoye liderstvo. *Arkhitektor personal'nogo razvitiya*. 2023: Available at: <http://help-megrow.ru/about-project/articles/article-30/> (accessed: 20.11.2024). (In Russ.).
- Tsentr NTI SPbPU zapustil programmu Executive MBA «Lidery tsifrovoy transformatsii». SPbPU. 2020: Available at: <https://www.spbstu.ru/media/news/education/executive-mba-leadership-digital-transformation/> (accessed: 18.09.2024). (In Russ.).
- Fadeichev S. Istoriya konkursa «Lidery Rossii»: Available at: <https://tass.ru/info/6209790> (accessed: 15.10.2024). (In Russ.).
- Fatkhutdinova R.A., Bikmetova Z.M. Podgotovka kadrov dlya tsifrovoy ekonomiki: vyzovy i trendy. *Nauchno-izdatel'skiy tsentr «Aspekt»*. 2023: Available at: <https://na-journal.ru/11-2023->

ekonomika-menedzhment/7251-podgotovka-kadrov-dlya-cifrovoi-ekonomiki-vyzovy-i-trendy (accessed: 06.07.2024). (In Russ.).

Chumakov V. Strategii tsifrovogo liderstva (beseda L.V. Lapidus). V mire nauki. 2019. № 10: Available at: <https://scientificrussia.ru/articles/strategii-tsifrovogo-liderstva-v-mire-nauki-10-2019> (accessed: 26.08.2024). (In Russ.).

Digital Shift – a program for managers and entrepreneurs. Skolkovo Resident: Available at: <https://skolkovo-resident.ru/digital-shift/> (accessed: 20.11.2024).