

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Тези представляють аналіз цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації, що ґрунтується на гнучкості, прозорості та інноваційності. Зазначено, що цифрове лідерство дозволяє не тільки забезпечити стійкість, прозорість та ефективність органів влади, але й характеризує здатність лідера, впроваджувати цифрові рішення, формувати бачення цифрового розвитку державного органу, впливати на поведінку працівників та мотивувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Обґрунтовано, що цифрове лідерство в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації – це процес управління змінами, де успіх визначається здатністю системи публічного управління ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: глобалізація, цифровізація, цифрове лідерство, цифрове лідерство в публічному управлінні, цифровий лідер, цифрові технології, цифрові трансформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації, системного процесу інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій для зміни моделей управління, глобалізації процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної інтеграції та уніфікації, цифрове лідерство набуває стратегічного значення для публічного управління. Щоб бути ефективним цифрове лідерство повинне бути орієнтованим на потреби громадян, формувати новий тип управлінських підходів, у центрі яких є цифровий лідер, здатний забезпечити системні зміни та спрямувати розвиток публічних інституцій у цифровому середовищі.

Цифрове лідерство стає важливим для публічного управління сучасної держави, тому що традиційні управлінські моделі в умовах цифрової трансформації, високих суспільних очікувань та постійних викликів втрачають ефективність, поступаючись місцем більш ефективним новим підходам, що ґрунтуються на гнучкості, прозорості та інноваційності. Тобто цифрове лідерство дозволяє не тільки забезпечити стійкість, прозорість та ефективність органів влади, але й характеризує здатність лідера «впливати на поведінку інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто надихати та мотивувати інших до дій» [5]. Впровадження цифровими лідерами нових інструментів покращують надання публічних послуг, посилюють довіру громадян до них.

Також значущість та важливість цифрового лідерства зумовлено тим, що, по-перше, воно забезпечує стабільність роботи органів влади під час кіберзагроз, інформаційної турбулентності та воєнних викликів; по-друге, спрямоване на розвиток цифрових навичок у команді та подолання організаційних/бюрократичних бар'єрів; по-третє, вимагає від посадовців не лише технічних знань, але й інтелекту управляти змінами, відповідати за цифрові проєкти. Все це зумовлює необхідність наукового осмислення цифрового лідерства в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізації як ключового чинника підвищення його ефективності.

Питання лідерства в умовах цифровізації та глобалізації досліджуються зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як Н. Болюбаш, А. Брауна, ДжекаБрей, Н. Михаліцька, М. Яцик та ін., але результати наукових досліджень свідчать, що проблема не розкрита достатньою мірою і потребує більш детального аналізу.

В сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації українська держава, щоб бути ефективною та орієнтованою на потреби громадян, повинна активно впроваджувати новітні цифрові технології в усі сфери суспільного життя, публічне управління, бізнес, сприяючи інтеграції українського суспільства у світовий простір, не зважаючи на виклики війни. Дійсно, сьогодні за допомогою інформаційних, цифрових технологій в країні відбувається створення прозорих сервісів з надання електронних послуг, автоматизація документообігу обробки та аналізу документів [2], будується нова модель публічного управління, спрямована «на співпрацю з населенням та державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [4].

Однак, розвиток цифрових технологій само по собі не змінює публічне управління – його змінюють лідери, які здатні впроваджувати цифрові рішення, формувати бачення цифрового розвитку державного органу або територіальної громади та координувати зміни на міжвідомчому рівні. Лідери здатні: визначити цифрову стратегію органу влади; інтегрувати цифрові інструменти, інноваційні технології, цифрові знання, уміння у процеси управління,

цифрові рішення [3]; адаптувати управлінські процеси до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності, координувати міжвідомчу взаємодію; забезпечувати впровадження проєктів е-урядування, електронних сервісів, цифрових платформ, сприяти переходу до моделей «Держава як платформа» («Уряд як платформа») та прийняття рішень на основі відкритих даних [6], надання послуг через платформу «Дія», дозволило Україні створити цифрову інфраструктуру та зробити значний стрибок у цифровізації послуг, ставши орієнтиром для інших країн.

Саме в умовах глобалізації, яка об'єднує світові ринки, фінанси та комунікації, сприяє інтеграції в глобальну економіку, залученню прямих іноземних інвестицій, цифрове лідерство стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Цифрова трансформація економіки, впровадження цифрових технологій прискорює зростання бізнесу та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг, операцій та продуктів, а також цифровізація освіти та повсякденного побуту в глобальному середовищі. Все це сприяє появі в публічному управлінні цифрового лідера, управлінця нового типу, який поєднує класичні управлінські навички з глибоким розумінням технологій, адаптивністю та стратегічним мисленням (рис. 1).

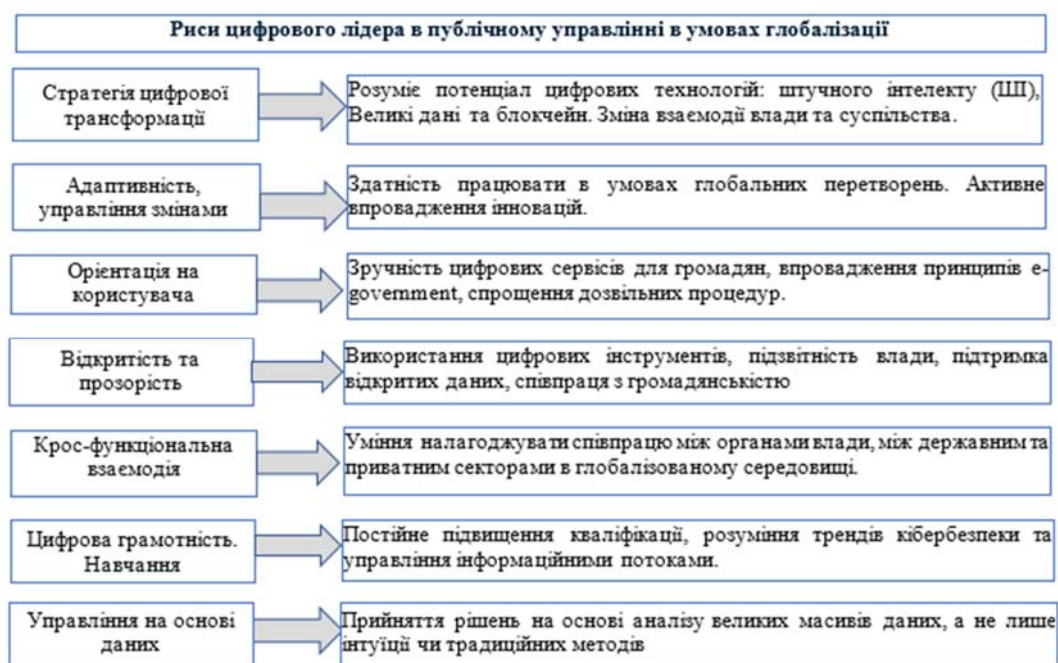


Рис.1. Риси цифрового лідера в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1 ми бачимо ключові риси цифрового лідера, які допомагають йому впроваджувати цифрові зміни, перетворювати окремі проєкти на цілісну трансформаційну стратегію, проводити модернізацію державного сектору, його перехід на електронні сервіси, цифрові платформи. Як бачимо, цифрові лідери, поєднуючи цифрові інструменти з управлінням людським капіталом, аналітикою та інноваціями, стають «агентами змін», які трансформують бюрократичні структури на мобільні та орієнтовані результати. Без цифрових лідерів, які легко адаптуються до змін [7], вміють їх впроваджувати [1], цифровізація перетворюється на формальні або розрізнені проєкти без системного ефекту. Тому що у цифровій державі громадяни очікують швидких, зручних та прозорих сервісів, орієнтованих на їх потреби («сервісна держава»), скорочення бюрократії та черг, зменшення корупційних ризиків.

Отже, цифрові технології та інструменти дозволяють забезпечити доступ громадян до інформації, прозорість та підзвітність публічної влади, стабільність економіки, розвивати наукоємні галузі та підтримувати територіальні громади. Впроваджуються такі вектори, як управління інноваціями та самообслуговування громадян, що створює підґрунтя для демократичного й відповідального врядування.

Таким чином, цифрове лідерство прискорює процеси цифрової трансформації системи публічного управління, яка адаптується до змін, що напряду впливає на задоволеність громадян та довіру до влади, а тому є ключовою передумовою побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та налагодження між ними партнерських взаємовідносин. Саме тому ми характеризуємо «цифрове лідерство» в публічному управлінні як здатність суб'єкта управління (цифрового лідера), що має особистісні якості, здібності, що дозволяють йому впливати на співробітників (послідовників), надихати їх на командну роботу заради спільної мети, зокрема, через цифровізацію публічного сектору, підвищення ефективності послуг та формування креативної організаційної культури.

Сьогодні в умовах війни Україна знаходиться в стані кризи, що характеризується нестабільністю у системі державного управління, зниження рівня довіри громадян до владних інституцій, посилення суспільної тривоги через кіберзагрози, енергетичні та соціальні шоки. Всі ці загрози можна подолати за допомогою трансформації бюрократичної системи в сервісно-орієнтовану через надання якісних послуг громадянам, що вимагає від лідерів навичок комунікації та співробітництва.

Саме цифрове лідерство забезпечує: впровадження інновацій, ефективне управління змінами, швидку мобілізацію ресурсів; дистанційну та безперервну роботу органів влади; захист даних і кібербезпеку; прозорість, боротьбу з корупцією та формування довіри між владою і громадянами.

На нашу думку, саме цифровий лідер є ключовим елементом стійкості держави, розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей, розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей.

Цифровий лідер формує середовище, де: розвиваються цифрові навички; мотивується персонал до навчання; долається опір змінам; поширюються інноваційні практики. Без такого лідерства цифрові зміни зупиняються на рівні технологій, не перетворюючись на зміни мислення і поведінки.

Особливо актуально лідерство для місцевого самоврядування. Тому що цифрові лідери в громадах: покращують управління ресурсами; залучають інвестиції й партнерства; розвивають «розумні» сервіси; допомагають громаді бути привабливою для бізнесу та населення. У результаті громади з цифровими лідерами розвиваються швидше, тобто цифрове лідерство стає важливим чинником конкурентоспроможності територій громад.

Таким чином, підкреслимо, що цифрове лідерство в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації – це не лише технології, а й процес управління змінами, де успіх визначається здатністю системи публічного управління ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей. Цифрове лідерство дозволяє: модернізувати державу й громадські інститути; забезпечити якісні й доступні публічні послуги; підвищити ефективність, прозорість і довіру громадян до влади; зміцнити спроможність до кризового реагування; формувати цифрову культуру та професійний кадровий потенціал; сприяти розвитку громад і всієї держави.

Отже, цифрове лідерство є необхідною умовою функціонування ефективного, стійкого та інноваційного публічного управління.

References

1. Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas*. Philadelphia: Kogan Page Publishers. DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418fac.003> [in English].
2. Boliubash, N., & Yevtushenko, O. (2025). Automating digitized document processing with handwritten digits in the public sector using convolutional neural networks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 20. Retrieved from: <https://www.ijikm.org/Volume20/IJIKMv20Art019Boliubash11666.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.28945/5527> [in English].
3. Bray, J. (2022). What is Digital Leadership. *gdsgroup.com*. Retrieved from: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> [in English].
4. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizat-sii publicnogoho upravlinnia v Ukraini. [Digitalisation – a tool for modernising public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 26, (pp. 1158-1176). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publicnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. Proceedings from OFSBSRGS '25: *XXII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviyskyi forum – 2025: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XXII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space»*. (pp.82-86). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. Retrieved from: <https://mspc.mk.ua/index.php/journal/article/view/53/3>. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03> [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, O.N. (2025). Tsyfrove liderstvo v umovakh tsyfrovizatsii publicnogoho upravlinnia. [Digital leadership in the digitalization of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 30, (pp. 1467-1483). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/572/539>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17> [in Ukrainian].
7. Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii [Leadership and communication in organizations]*. Lviv: LDUVS. Retrieved from: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.02

Oleksandr Yevtushenko

**DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION
AND GLOBALIZATION**

The theses present an analysis of digital leadership in public administration in the context of digital transformation and globalization, which is based on flexibility, transparency, and innovation. It is noted that digital leadership allows authorities not only to ensure stability, transparency, and efficiency, but it also characterizes the leader's ability to implement digital solutions, form a vision for the digital development of the state body, influence the behavior of employees and motivate their efforts to achieve the organization's goals. It is substantiated that digital leadership in public administration in the conditions of digital transformation and globalization is a change management process, where success is determined by the ability of the public administration system to effectively use digital technologies to achieve strategic goals.

Keywords: globalization, digitalization, digital leadership, digital leadership in public administration, digital leader, digital technologies, digital transformations.

Відомості про автора / Information about the author

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

© О. Євтушенко

Стаття отримана редакцією 25.10.2025.