

DOI 10.34132/mspc2026.32.13.15

Олександр Євтушенко
Катерина Хлюстіна

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Матеріали представляють дослідження сутності та значення цифрового лідерства в органах публічного управління як чинника підвищення його ефективності. Проаналізовано основні підходи до розуміння цифрового лідерства, його ключові характеристики та роль у забезпеченні ефективної цифрової трансформації державного сектору. Особливу увагу приділено інституційним механізмам розвитку цифрового лідерства, зокрема діяльності державних органів, впровадженню цифрових інструментів, створенню нових управлінських посад (CDTO) та розвитку електронного урядування. Розглянуто роль Міністерства цифрової трансформації України та національного освітнього проєкту CDTO Campus у формуванні цифрових компетентностей державних службовців і підготовці нового покоління управлінців.

Обґрунтовано значення освітніх, організаційних і технологічних підходів до розвитку цифрового лідерства, а також визначено перспективи вдосконалення цих процесів у сучасних умовах.

Ключові слова: *цифрове лідерство, цифрова трансформація, публічне управління, цифровізація, державна політика, електронне урядування, CDTO, цифрові компетентності, CDTO Campus.*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер життєдіяльності, що зумовлює глибинні трансформації у системі публічного управління. Впровадження цифрових технологій, розвиток електронного урядування та зростання ролі даних як стратегічного ресурсу формують нові вимоги до управління і компетентностей посадових осіб. У цих умовах особливого значення набуває феномен цифрового лідерства, який передбачає здатність керівників ефективно використовувати цифрові інструменти, ініціювати інновації та забезпечувати організаційні зміни.

Цифрове лідерство в органах публічного управління виступає ключовим чинником підвищення ефективності державних інституцій, якості надання адміністративних послуг, підвищення рівня довіри громадян до влади. Воно охоплює не лише технологічну обізнаність, але й стратегічне бачення, адаптивність, здатність до управління змінами та формування цифрової культури в організації. Водночас розвиток цифрового лідерства потребує створення відповідних механізмів, які включають інституційне забезпечення, нормативно-правову базу, систему професійної підготовки кадрів і впровадження сучасних управлінських практик.

Актуальність аналізу механізмів розвитку цифрового лідерства обумовлена необхідністю забезпечення ефективної трансформації публічного сектору в умовах цифровізації та глобальних викликів, зокрема воєнного стану та потреби швидкого прийняття управлінських рішень. Тому важливим є визначення теоретичних засад і практичних інструментів формування цифрового лідерства, а також дослідження кращих практик їх реалізації.

Цифрова трансформація публічного сектору вимагає формування нової категорії управлінців – цифрових лідерів, здатних забезпечити системне впровадження технологій у діяльність органів влади. За їх відсутності процес цифровізації ризикує зводитися до фрагментарних і формальних ініціатив без відчутного результату.

У сучасних умовах традиційні моделі управління поступово втрачають ефективність, поступаючись гнучким та інноваційним підходам, які спрямовані на швидку адаптацію до змін, підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів у мінливих умовах. Саме тому цифрове лідерство стає необхідною умовою переходу українського суспільства до «цифрової держави». Що потребує кардинальних змін у взаємодії держави та суспільства та трансформацію адміністративних процесів у зручні цифрові формати. Отже, з огляду на швидкі технологічні зміни та зростання вимог громадян до якості державних послуг, «цифрове лідерство стає не лише важливою компетентністю, а й стратегічною умовою розвитку держави та територіальних громад» [8].

У сучасній реальності категорія «цифрове лідерство» набуває ключової ролі в системі публічного управління, оскільки сприяє зміцненню її стійкості в умовах кіберзагроз, воєнних викликів та нестабільного інформаційного середовища. Воно стає важливим інструментом адаптації державних інституцій до швидких змін і кризових ситуацій. Як зазначає дослідниця М. Орлів, цифрове лідерство безпосередньо залежить від розвитку лідерського потенціалу

державних службовців, рівня їх цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації, а також наявності необхідних ресурсів і сприятливого середовища для формування та реалізації лідерських якостей [5].

Для глибокого розуміння сутності цифрового лідерства доцільно зосередитися на якостях і компетенціях цифрового лідера, який поєднує технологічну обізнаність, лідерські здібності та мотиваційний вплив на команду, вміє працювати в динамічному середовищі, впроваджувати інновації, що підвищує ефективність управлінського процесу.

Як зазначають Н. Михайліцька та М. Яцик, цифрове лідерство є цілеспрямованим та стратегічним використанням цифрових ресурсів організації для досягнення її ключових цілей. Роль цифрового лідера полягає не лише у впровадженні технологій, а й у контролі ефективності їх застосування. Завдяки інноваційному мисленню та стратегічному підходу цифрових лідерів процес трансформації відбувається більш ефективно та узгоджено. Успішний керівник постійно розвивається сам і сприяє розвитку своїх працівників, готуючи їх до змін і водночас формуючи довіру в колективі. Саме поєднання розвитку лідера і команди є ключовою умовою успішної цифрової трансформації. Водночас питання формування цифрових лідерських компетенцій залишається актуальним у наукових і практичних колах, адже від них залежить результативність впровадження інновацій. До таких компетенцій зазвичай відносять стратегічне цифрове бачення, технологічну обізнаність, готовність до експериментів і помилок, здатність розширювати можливості працівників та ефективно керувати різноманітними командами [2].

Динамічний розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських підходів і стратегій, що базуються на інноваціях. У цих умовах ключовою рисою цифрового лідера є відкритість до змін і здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Жорстка орієнтація на незмінні стратегії гальмує розвиток, тоді як гнучкість у прийнятті рішень сприяє ефективнішому впровадженню змін у діяльність організації. Важливо, щоб керівник не лише вимагав адаптації від підлеглих, а й сам демонстрував готовність до трансформацій, адже саме це полегшує сприйняття нововведень у колективі. Водночас успіх цифрової трансформації неможливий без лідера, який не боїться інновацій і здатен ризикувати, впроваджуючи нові рішення раніше за конкурентів. Він не обмежується функціями адміністратора, а глибоко розуміє свою команду, її потенціал і потреби, сприяючи підвищенню її ефективності. Отже, у сучасних умовах розвитку цифрових компетенцій і здатність до швидких змін стають необхідною передумовою виживання та конкурентоспроможності, де гнучкість і постійне вдосконалення виступають базовими характеристиками ефективного лідера [6].

Особливо значення набуває аналіз практичних аспектів формування та розвитку цифрового лідерства в системі публічного управління, які забезпечують його становлення на інституційному рівні, адже саме вони визначають спроможність держави ефективно реалізовувати процеси цифрової трансформації. Важлива роль державних органів, спрямована на впровадження цифрових змін, модернізацію управлінських процесів та розвиток електронного урядування, зокрема за допомогою створення спеціалізованих підрозділів і посад, відповідальних за цифровий розвиток, а також налагодження ефективної міжвідомчої координації, що забезпечує узгодженість дій і комплексний підхід до впровадження цифрових інновацій.

Важливим кроком у формуванні інституційної основи цифрового лідерства в Україні стало створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України. Основною метою його діяльності є реалізація державної політики у сфері цифровізації, впровадження сучасних технологій у публічне управління та трансформація взаємодії між державою і громадянами. Одним із ключових напрямів роботи стало впровадження концепції «Держава у смартфоні», що передбачає переведення більшості адміністративних послуг у онлайн-формат і спрощення доступу населення до державних сервісів [3].

Подальшим етапом розвитку цифрової держави стало запровадження у 2020 році таких масштабних ініціатив, як Дія та платформи електронної демократії Взаємодія. Ці проекти значно розширили можливості отримання електронних послуг, сприяли розвитку е-урядування та активній участі громадян у державному управлінні. Крім того, діяльність міністерства охоплює розвиток цифрової інфраструктури, зокрема забезпечення доступу до швидкісного інтернету, впровадження цифрових технологій у роботі органів місцевого самоврядування та формування умов для розвитку електронної демократії в Україні [7].

У 2020 році Міністерство цифрової трансформації України ініціювало запровадження нової управлінської посади – CDTO (Chief Digital Transformation Officer), що стало важливим кроком у розвитку інституційних механізмів цифровізації. Ці фахівці виконують функції заступників керівників органів влади з питань цифрової трансформації та відповідають за впровадження цифрових рішень на місцях. Їхня діяльність охоплює різні сфери суспільного життя, сприяючи комплексному впровадженню цифрових технологій у публічному управлінні [3].

З метою формування професійної спільноти таких фахівців було створено освітню ініціативу CDTO Campus, яка є національним проектом підготовки цифрових лідерів для державного сектору. Основною метою цієї платформи є навчання CDTO та їхніх команд, які здатні реалізовувати інноваційні технологічні проекти в органах влади. Таким чином, формуються компетентні управлінці нового типу, орієнтовані на впровадження сучасних цифрових рішень. Освітні програми CDTO Campus охоплюють ключові напрями, зокрема GovTech, кібербезпеку та штучний інтелект, і адаптовані до актуальних потреб державного управління. Важливою перевагою є те, що викладання здійснюють практики – експерти, які мають реальний досвід цифрової трансформації у публічному секторі. Вони не лише передають теоретичні знання, а й діляться практичними кейсами, сприяючи підготовці нового покоління цифрових лідерів, здатних ефективно впроваджувати інновації в умовах сучасних викликів [1].

Національний освітній проєкт CDTO Campus є важливим інституційним механізмом формування цифрового лідерства у сфері публічного управління, спрямованим на підготовку нової генерації управлінців. Проєкт забезпечує безоплатне навчання за підтримки міжнародних партнерів, що робить його доступним для широкого кола учасників. Після завершення програм слухачі отримують рекомендації щодо працевлаштування, що сприяє їх залученню до ключових позицій у сфері цифрової трансформації. Важливим елементом є розвиток професійного нетворкінгу як інструменту швидкого пошуку ресурсів, інформації та людей [1].

Цільова аудиторія CDTO Campus охоплює як громадян, зацікавлених у розвитку цифровізації держави, так і державних службовців різного рівня, починаючи від новачків і завершуючи досвідченими управлінцями. Програми спрямовані на формування базових і поглиблених компетенцій у сфері цифрового управління, а також на залучення фахівців з IT, бізнесу та громадського сектору до роботи в державному управлінні. Такий міжсекторальний підхід дозволяє інтегрувати різні професійні досвіди у процес цифрової трансформації, підвищуючи її ефективність і якість. Візіонерами проєкту є провідні представники державного сектору та міжнародних організацій, серед яких Михайло Федоров, Валерія Іонан, Віктор Лях, Тетяна Чорна та Даніель Буше. Їхня участь забезпечує стратегічне бачення розвитку цифрової трансформації та впровадження найкращих міжнародних практик. Водночас проєкт виступає платформою для формування нової управлінської культури, орієнтованої на інновації, відкритість і ефективність [1].

Серед ключових підходів, що використовуються в межах CDTO Campus, варто виділити практико-орієнтоване навчання, яке передбачає розробку реальних проєктів і вирішення актуальних управлінських завдань. Важливе місце займає гібридний формат навчання, що поєднує онлайн- та офлайн-формати і забезпечує гнучкість освітнього процесу. Значна увага приділяється формуванню професійної спільноти однодумців, а також інтеграції світового досвіду через співпрацю з міжнародними партнерами. Інноваційною складовою є концепція «університет у смартфоні», яка передбачає використання цифрових застосунків для навчання, виконання інтерактивних завдань і моніторингу прогресу [1].

Освітні програми CDTO Campus охоплюють широкий спектр напрямів, зокрема GovTech, кібербезпеку, штучний інтелект, управління цифровими проєктами та розробку державної політики. Серед них – CDTO Delivery Lab (управління проєктами та бізнес-аналіз), CDTO Policy Lab (розробка та впровадження політик), програми з цифрової трансформації у публічному управлінні, Академія вебдоступності, а також ініціативи, реалізовані у співпраці з міжнародними організаціями, зокрема UNDP. Важливо, що за два роки діяльності проєкт реалізував майже 30 освітніх програм і став провідною платформою для підготовки цифрових управлінців, сформувавши спільноту драйверів змін у державному секторі. Як підкреслює Михайло Федоров, CDTO Campus є середовищем, де формується нове покоління управлінців, які працюють на перетині технологій, інновацій і сучасних викликів. За два роки навчання у проєкті взяли участь понад 1300 фахівців, які впроваджують інноваційні рішення, розвивають державні сервіси та трансформують діяльність органів влади на різних рівнях [4]. Таким чином, CDTO Campus не лише забезпечує підготовку кадрів, а й виступає каталізатором змін, формуючи нову архітектуру публічного управління в умовах цифровізації.

Отже, цифрове лідерство в органах публічного управління виступає ключовим чинником ефективної реалізації цифрової трансформації держави та адаптації до сучасних викликів. Воно забезпечує не лише впровадження цифрових технологій, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та результативність. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституційні механізми, зокрема діяльність державних органів, розвиток цифрової інфраструктури, запровадження нових управлінських посад та створення спеціалізованих освітніх платформ, таких як CDTO Campus, що сприяють підготовці компетентних цифрових лідерів.

Таким чином, подальший розвиток цифрового лідерства в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення рівня цифрових компетентностей державних службовців та активне впровадження інноваційних освітніх і управлінських практик. Формування ефективної системи підготовки цифрових управлінців, здатних працювати в умовах швидких змін і невизначеності, є необхідною передумовою підвищення якості державного управління, розвитку електронного урядування та зміцнення довіри громадян до влади.

References

1. Ofitsiyni sait «CDTO Campus» [Official website «CDTO Campus»]. <https://www.cdto-campus.com>. Retrieved from: <https://www.cdto-campus.com/ua/> [in Ukrainian].
2. Mykhalytska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii : navchalnyi posibnyk [Leadership and communication in organizations]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 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].
3. Ofitsiyni sait «Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy» [Official website «Ministry of Digital Transformation of Ukraine»]. thedigital.gov.ua. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. 1300+ uchasykiv ta maizhe 30 osvitykh prohram: pidsumovuiemo dva roky CDTO Campus [1300+ participants and nearly 30 educational programs: Summarizing two years of CDTO Campus]. (n.d.). (2025). thedigital.gov.ua. Retrieved

- from: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/1300-uchasnykiv-ta-mayze-30-osvitnikh-proham-pidsumovuyemo-dva-roky-cdto-campus> [in Ukrainian].
5. Orliv, M.S. (2017). Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia [Developing leadership potential in public administration managers]. Kyiv: DP «NVTs «Priorytety»». Retrieved from: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf [in Ukrainian].
6. Vasylieva, O.I., & Vasylieva, N.V. (2021). Innovatsiine liderstvo v publicnomu upravlinni [Innovative leadership in public administration]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 11, (pp. 60-64). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.60> [in Ukrainian].
7. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publicnoho 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].
8. Yevtushenko, O.N. (2025). Tsyfrove liderstvo v umovakh tsyfrovizatsii publicnoho 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].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.15

Oleksandr Yevtushenko
Kateryna Khliustina

DEVELOPMENT OF DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IS A KEY FACTOR IN INCREASING ITS EFFICIENCY

The materials represent a study of the essence and significance of digital leadership in public administration as a factor in increasing its effectiveness. The main approaches to understanding digital leadership, its key characteristics, and its role in ensuring the effective digital transformation of the public sector are analyzed. Particular attention is paid to institutional mechanisms for the development of digital leadership, including the activities of public authorities, the implementation of digital tools, the creation of new managerial positions (CDTO), and the development of e-government. The role of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the national educational project CDTO Campus in developing digital competencies of civil servants and training a new generation of managers is considered. The importance of educational, organizational, and technological approaches to the development of digital leadership is substantiated, and prospects for improving these processes under modern conditions are outlined.

Keywords: digital leadership, digital transformation, public administration, digitalization, public policy, e-government, CDTO, digital competencies, CDTO Campus.

Відомості про авторів / Information about the authors

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>.

Катерина Хлюстіна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: karaseva063@gmail.com.

Kateryna Khliustina, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: karaseva063@gmail.com.