

DOI 10.34132/pard2025.30.17

Отримано: 11 серпня 2025

Змінено: 7 листопада 2025

Принято: 27 листопада 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 11 August 2025

Revised: 7 November 2025

Accepted: 27 November 2025

Published:

30 December 2025

Oleksandr Yevtushenko

DIGITAL LEADERSHIP IN THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the concept of digital leadership and its capacity to ensure the effective digital transformation of state institutions, enhance the quality of public services, strengthen the resilience of the management system, and foster the development of human capital.

It is established that digital leadership increases the resilience of public administration in times of crisis, particularly in the face of cyber threats and military challenges, while ensuring the adaptation of management processes to the principles of openness, transparency, speed, and accessibility.

A digital leader recognizes the potential of digital technologies (the Internet, artificial intelligence, blockchain, cloud services, automation, etc.) and determines how they can transform the functioning of public administration. As an agent of change, a digital leader demonstrates strategic vision, applies strategic approaches, leverages innovative technologies, and adopts a flexible approach to IT project management. A digital leader is characterized by digital literacy, adaptability and responsiveness, innovation and creativity, emotional intelligence, communication skills, and digital competencies.

The study demonstrates that digital leadership is a prerequisite for sustainable and innovative public administration, enabling the modernization of the state and its institutions, ensuring high-quality and accessible public services, increasing the effectiveness and transparency of government decisions, and strengthening public trust in the authorities.

Keywords: *leadership, digital leadership, digital leader, digital leadership competencies, digital technologies, public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифровізація, упровадження цифрових технологій у діяльність органів публічного управління потребує підготовки цифрових лідерів. Без них цифровізація перетворюється на формальні або розрізнені проекти без системного ефекту. Саме цифрові лідери здатні керувати цифровою трансформацією владних інституцій, визначати їх цифрову стратегію, інтегрувати цифрові інструменти, інформаційно-комп'ютерні технології (далі ІКТ) в процес управління, координувати міжвідомчу взаємодію, забезпечувати проекти електронного урядування (е-урядування).

Важливість цифрового лідерства заключається в тому, що традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, поступаючись місцем новим підходам, що ґрунтуються на гнучкості та інноваційності. Цифрове лідерство характеризує здатність керівника (цифрового лідера) ініціювати і спрямовувати цифрові зміни, використовувати технології для досягнення стратегічних цілей. Вимагає наявності у керівників цифрових навичок, лідерських якостей, уміння управляти проектами, впроваджувати інновації, мотивувати команди на реалізацію поставлених цілей.

Цифрове лідерство набуває особливої значущості в системі публічного управління, оскільки сучасна держава функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, високої динаміки технологічних змін та зростання очікувань громадян щодо якості державних послуг. Актуальність вивчення проблеми цифрового лідерства в публічному управлінні визначається його здатністю забезпечувати ефективну цифрову трансформацію державних інституцій, підвищувати якість державних послуг, зміцнювати стійкість системи управління та сприяти розвитку людського капіталу. В сучасних умовах цифрове лідерство стає не тільки важливою управлінською компетентністю, а й стратегічною необхідністю для української держави та територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та

зарубіжних дослідників: І. Дунаєва, Л. Белової, Дж. Блонделя, Н. Болубаш, А. Брауна, Джека Брей, В. Вентерс, П. Друкера, О. Євтушенко, Н. Колісніченко, І. Кубаревої, А. Кудь, Дж. Максвелла, Л. Матвейчук, Н. Михаліцька, А. Наконечний, П. Нортхаус, М. Орлів, П. Польовий, В. Родченко, В. Тарлева, М. Томпсон, Дж. Фішден, К. Шваб, М. Яцик та ін., що активно досліджують проблеми лідерства, зокрема, цифрового лідерства для посилення позицій організацій. Незважаючи на наявність наукових праць, присвячених цифровому лідерству, залишаються невирішеними питання його сутності та ролі в публічному управлінні як механізму, що покращує якість роботи державних інститутів і робить державу конкурентоспроможною.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування сутності і значення цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифровізації, визначення шляхів його реалізації для ефективного розвитку органу публічної влади, обґрунтування компетенцій цифрового лідера.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та швидкого розвитку ІКТ публічне управління потребує керівників нового типу – цифрових лідерів, які здатні впроваджувати цифрові рішення, формувати стратегії цифрового розвитку державного органу або територіальної громади та координувати зміни на міжвідомчому рівні. Без цифрових лідерів технологічні інновації часто залишаються формальними або перетворюються на фрагментарні проекти без стратегічного ефекту.

Отже, цифрове лідерство є ключовою передумовою побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян. Воно забезпечує адаптацію управлінських процесів до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності, а також сприяє переходу до моделей «Держава як платформа», «Уряд як платформа», тобто формують нову архітектуру взаємодії держави з бізнесом та суспільством. Модель «Держава як платформа» («Уряд як платформа») показує, що держава не просто надає послуги, а створює цифрову інфраструктуру, яка дозволяє: забезпечити стандартизовані способи обміну даними, інтегрувати державні та

приватні сервіси, автоматизувати процеси, створювати нові цифрові послуги на основі єдиних технічних стандартів.

Спираючись на думку дослідників, потрібно відмітити, що платформні моделі «дозволяють стрімко змінювати бізнес-процеси надання послуг і створювати цінність для споживачів цих послуг, забезпечуючи прозорість взаємодії постачальника та споживача», перетворюючи «державу на платформу». Побудована на «концепції держава платформа» стратегія стає тим методом, що дозволяє вирішити кризу довіри до публічного управління [1].

Вважаємо, що організоване платформне врядування важливо для держави, бізнесу та громадян. Для держави – це спрощення управлінських процесів, автоматизація та оптимізація ресурсів, підвищення ефективності діяльності державних інституцій. Для бізнесу: створення власних сервісів, зменшення адміністративних бар'єрів, пошук нових ринків. Для населення: доступні та зручні цифрові послуги, можливість їх отримати без бюрократичних перепон.

Однак, існуючий досвід запровадження платформної моделі, зокрема, у Великій Британії вимагає від нас більш уважного ставлення до цієї моделі й аналізу умов її реалізації. Звертаємо увагу на такі особливості її реалізації у Великій Британії, по-перше, «високий рівень керованості ієрархічної централізації, що заснована на власних припущеннях; по-друге, прийнята без відкритих консультацій із громадськістю, а тому так і не стала фундаментом переосмислення та інноваційного підходу в наданні державних послуг» [13].

Тому метою нашого дослідження є з'ясування сутності цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифровізації, а також загроз, які виникають в умовах криз, воєнної агресії. Саме тому з початку розглянемо сутність понять «лідерство», «цифрове лідерство», «цифровий лідер».

Феномен «лідерство» виникає в процесі спільної діяльності. Він є результатом реалізації внутрішньо-групової взаємодії, спрямованої на досягнення загально-групових цілей. Як зазначає П. Друкер, «лідерство – це соціально-психологічне явище, що виникає

і реалізується тільки в суспільному середовищі та здійснюється за допомогою характеру» [14]. Психолог Дж. Максвелл вважає, що «лідерство» – це здатність, «можливість чинити вплив», «вести за собою інших» [15]. З точки зору психологів лідерство – це властивість характеру особистості з набором лідерських якостей й навичок, поведінковий акт, що характеризує взаємовідносини лідера з послідовниками (однодумцями) та здатність на них впливати [16], тому більшість дослідників впевнені в тому, що лідерство є психологічним феноменом.

На думку Ж. Блонделя, «лідерство – це влада, тому що воно полягає у здатності однієї особи (або кількох осіб), що знаходиться «на вершині», змушувати інших робити те позитивне або негативне, що вони не робили б або, в кінцевому рахунку, могли б не робити взагалі. Але зрозуміло, що лідерством не є будь-який вид влади. Лідерством є влада, здійснювана «зверху вниз» [10]. По суті поняття «лідерство» характеризує здатність людини як особистості, що має лідерські якості впливати на послідовників, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації (рис. 1) [2].

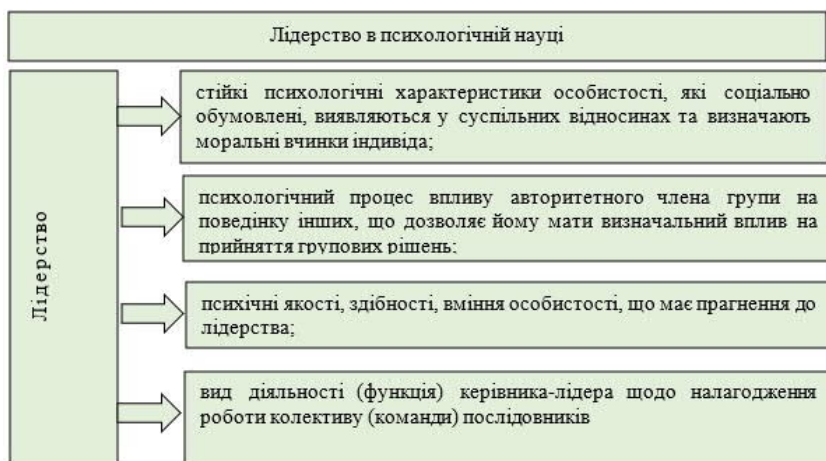


Рис. 1. Лідерство психологічний феномен.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

В сучасних умовах поняття «цифрове лідерство» набуває стратегічного значення в публічному управлінні, що дозволяє підвищити його стійкість, зокрема, в умовах кіберзагроз, воєнних викликів та інформаційної турбулентності. Дослідниця М. Орлів вважає, що цифрове лідерство напряму пов'язане з розвитком лідерського потенціалу державних службовців, їх цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації, наявності необхідних для розвитку ресурсів та сприятливого для розвитку лідерських навичок середовища [8].

Саме тому для розуміння поняття «цифрове лідерство» пропонуємо розглянути здатності цифрового лідера, його особистісні якості, здібності, що дозволяють йому мотивувати працівників, націлювати їх на командну роботу, мати відповідні компетенції, знання та досвід у сфері цифрових технологій.

Цифрове лідерство, як стиль керівництва, передбачає здатність лідера:

- орієнтуватися у швидкозмінному технологічному середовищі;
- впроваджувати цифрові інновації та дані у діяльність організації;
- формувати культуру адаптивності, співпраці та творчості;
- забезпечувати цифрову трансформацію бізнес-процесів і моделей управління.

Цифрові лідери здатні організувати безперервність роботи, упровадити безпечні цифрові інфраструктури, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи, забезпечують оперативну взаємодію та швидке реагування. На думку фахівців, цифрові лідери сміливо використовують технології та інновації, не соромляться ризикувати, успішно проводити цифрову трансформацію. Вони «не повинні боятися спробувати проаналізований і спланований проєкт і повинні завжди підтримувати розвиток» [6].

Цифровий лідер, на відміну від традиційних управлінців – це керівник органу публічного управління, який не лише розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати

цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, цифровий лідер, по-перше, здатний інтегрувати цифрові технології в управлінські рішення та організаційну культуру; по-друге, він розуміє потенціал цифрових технологій (інтернету, штучного інтелекту, блок-чейн технологій, хмарних сервісів, автоматизації тощо) та здатен визначити, як саме вони можуть змінити роботу органу публічного управління; по-третє, відкритий до інновацій та експериментів, тому приймає рішення на основі аналітики, метрик, прогнозування, а не інтуїції або традиції; по-четверте, організовує процеси цифрової трансформації, долає опір, вибудовує нові моделі взаємодії, швидко реагує на зміни середовища, ринкові та технологічні виклики, уміє об'єднати команди, взаємодіяти з ІТ-фахівцями, стейкхолдерами, громадою, партнерами, урахує питання безпеки, приватності, етичного використання даних; по-п'яте, формує в колективі середовище, де цінуються навчання, інновації, відкритість та технологічна грамотність.

Отже, цифровий лідер в державних інституціях є агентом змін, що мобілізує підлеглих. Він поєднує стратегічне мислення, управлінську, технологічну, цифрову компетентність і здатність надихати людей, створюючи умови для ефективної цифрової трансформації громади або державного органу. Тому цифровий лідер не лише володіє ІТ-компетентностями, а й демонструє стратегічне бачення та здатність використовувати методи стратегічного підходу (digital-first), інноваційні технології, гнучкий підхід (agile) до управління ІТ-проєктами.

До основних характеристик цифрового лідера відноситься: цифрова грамотність, використання аналітики, гнучкість та швидкість реагування, інноваційність та креативність, емоційний інтелект, «м'які навички» – вміння та комунікативні здібності, які допомагають мотивувати команду в процесі розв'язання завдань (рис. 2).

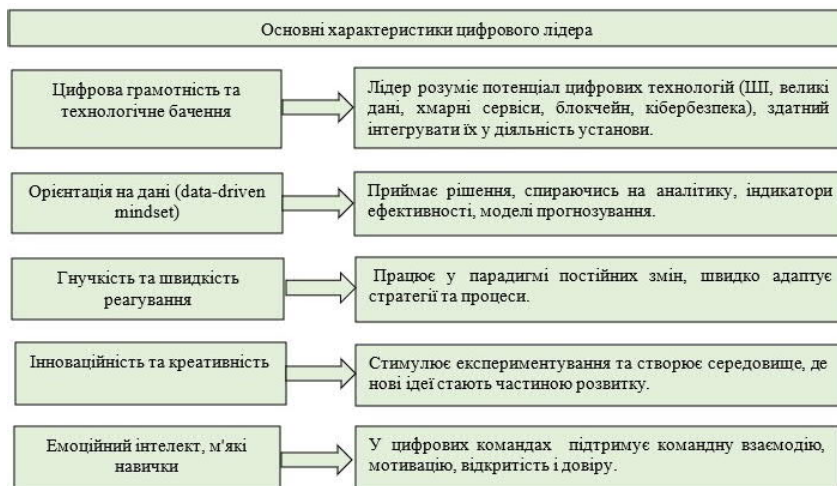


Рис. 2. Характеристика цифрового лідера.

Джерело: сформовано автором

Цифрове лідерство є визначальним для забезпечення ефективної цифрової трансформації публічного управління. Цифровізація не зводиться лише до впровадження технологій – вона передбачає глибоку зміну управлінських процесів, культури, моделей прийняття рішень і взаємодії між структурними підрозділами. Успіх цих процесів залежить не від наявності технічних засобів, а й від здатності цифрового лідера, як лідера цифрових змін, сформувати стратегію цифрового розвитку, визначити пріоритети, інтегрувати технології в управлінські практики та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління. Саме цифрові лідери як агенти змін є рушіями та каталізаторами цифровізації, впроваджуючи цифрові технології для модернізації процесів, підвищення ефективності та трансформації в державі, державних інституціях, громадах. Вони формують цифрову культуру, мотивують персонал до опанування нових компетентностей, зменшують опір змінам та сприяють інноваційності всередині державних органів. Виконують роль архітектора цифрових змін, який аналізує інформацію, знаходить

нові рішення та підходи до проблем та перетворює окремі проекти на цілісну трансформаційну стратегію.

В умовах цифровізації українська держава, щоб бути ефективною, прозорою та орієнтованою на потреби громадян, повинна піклуватись про підготовку цифрових лідерів, що здатні забезпечити системні зміни та спрямувати розвиток державних інституцій у цифровому середовищі.

Цифрове лідерство є складовою стратегічного розвитку державних інституцій, на які державою покладається впровадження ІКТ та інструментів для покращення якості та доступності публічних послуг для громадян. За допомогою ІКТ «модернізуються й запроваджуються нова модель публічного управління, що будується на співпраці з населенням, захисту суспільних інтересів, відстоювання інтересів громадян, державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [3]. Також відбувається створення швидких, прозорих і комфортних сервісів, що відповідають стандартам цифрової економіки. Електронне урядування, електронні послуги, автоматизація документообігу обробки та аналізу документів [11], цифрові кабінети, системи електронної демократії стають можливими завдяки управлінцям, які здатні розуміти потреби громадян і впроваджувати інноваційні рішення. Л. Матвейчук і П. Польовий вважають, що «перехід до е-урядування призводить до реформування усіх форм діяльності органів публічного управління, зміну їх структури, завдань та функцій», але його «результативність залежить від правильно вибраної стратегії» [5]. На сьогодні активна взаємодія органів влади та суспільства стимулюватиме формування сервісно-орієнтованої держави, яка сприятиме е-урядуванню та наданню онлайн-послуг і створює можливості для громадян щодо активної участі у прийнятті владних рішень [7].

Цифрові лідери розуміють державну політику цифрового розвитку України, передбачають наслідки цифровізації в публічному управлінні, можливість бачити та описувати завдання, які доцільно вирішувати за допомогою сучасних технологій [9]. Вони адаптують управлінські процеси до принципів сервісності,

оптимізують бюрократичні процедури та забезпечують орієнтацію системи публічного управління на результат. Внаслідок цього підвищується рівень задоволеності громадян, зростає якість взаємодії між суспільством і владою.

Не менш важливою складовою значущості цифрового лідерства є цифрова культура в державних установах, розвиток кадрового складу за допомогою системи постійного навчання, забезпечуючи працівників доступом до онлайн-курсів, тренінгів з використання нових технологій, реалізації індивідуальних планів розвитку. Цифрові лідери мотивують державних службовців до навчання, підвищення цифрових компетентностей, використання нових методів управління. Вони долають опір змінам, формують середовище, у якому підтримуються інновації, взаємодія та гнучкість. У результаті державна служба стає більш адаптивною, ефективною та орієнтованою на результат.

Цифровий лідер у публічному управлінні здатний стратегічно впроваджувати цифрові технології, трансформувати управлінські процеси, забезпечувати прозорість, ефективність та інноваційність державних послуг, мати лідерські компетенції для здійснення цифрових трансформацій. На думку Джека Брей, до лідерських цифрових компетенцій відносяться: цифрове бачення, цифрові знання, вміння управляти різноманітними командами [12]. Компетентності характеризують ключові знання, вміння, навички від яких залежить «якість та результати впровадження цифрових інструментів» лідером [4].

Вважаємо, що цифрові компетентності лідера можна краще зрозуміти у вигляді наступних блоків компетентностей: стратегічного (стратегічне бачення цифрових змін); технологічного (володіння офісними програмами, хмарними сервісами, навичками роботи з ІКТ), управлінського (управління цифровими проектами), комунікативного (комунікаційні навички), культурного (формування цифрової культури), етичного (розвиток цифрової етики) (табл.1).

Таблиця 1.

Компетентності цифрового лідера

Компетентності	Зміст компетентності	Характерні прояви (індикатори)
1. Стратегічні	Стратегічне бачення цифрових змін	Формує довгострокову цифрову стратегію; прогнозує вплив технологій; визначає пріоритети змін.
	Управління цифровими проектами	Планує, організовує та контролює проекти; управляє ризиками; забезпечує результативність.
	Прийняття рішень на основі відкритих даних	Використовує аналітику, показники ефективності (KPI); застосовує інструменти бізнес-аналітики; приймає рішення на основі фактів.
2. Технологічні	Цифрова грамотність	Розуміє сучасні цифрові технології (ШІ, хмарні сервіси, офісні програми, кібербезпека, автоматизація); має базові технічні навички.
	Інноваційне мислення та технологічне бачення	Аналізує нові технології; визначає можливості їх використання; ініціює інновації.
	Управління цифровими ризиками та безпекою	Кіберзахист; політика безпеки; управляє ризиками ІТ-інфраструктури.
3. Управлінські	Здатність керувати змінами	Створює умови для змін; забезпечує комунікацію під час змін.
	Гнучкість управління	Використовує гнучкі методології; швидко адаптує плани; працює в умовах невизначеності.
	Управління командами	Делегує повноваження; формує команду, культуру співпраці.

продовження таблиці 1

4. Комунікативні	Цифрова комунікація	Використовує сучасні канали комунікації; забезпечує прозорість інформації.
	Колаборація та побудова партнерства	Співпраця з бізнесом, громадськістю, ІТ-сектором; створює цифрові екосистеми.
	Презентаційні та переговорні навички	Пояснює складні цифрові процеси; переконує стейкхолдерів.
5. Культурні (психологічні)	Цифрова культура	Створює інноваційне середовище; підтримує навчання; мотивує до освоєння цифрових навичок.
	Емоційний інтелект	Розуміє емоції команди, керує конфліктами, підтримує конструктивний клімат.
	Управління змінами у поведінці персоналу	Долає опір, підтримує відкритість до інновацій, розвиває довіру.
6. Етичні	Цифрова етика і відповідальність	Дотримується принципів доброчесності, прозорості; етичне використовує дані.
	Підзвітність та прозорість управління	Забезпечує відкритість інформації, дотримується стандартів е-врядування.

Як бачимо (див. табл. 1), компетентності цифрового лідера демонструють нам, що успіх цифровізації в публічному управлінні залежить не тільки від технологій, а, насамперед, від управлінця-лідера, який здатний стратегічно мислити, впроваджувати інновації і експерименти, забезпечувати ефективну командну взаємодію, задавати культурні стандарти, демонструючи їх власним прикладом. Формування такого комплексу компетентностей є основою для підготовки, оцінювання ефективності цифрових лідерів у системі публічного управління.

Однак, впровадження цифрового лідерства породжує певні проблеми: опір змінам серед персоналу; дефіцит цифрових навичок; кібербезпека та управління ризиками; складність інтеграції нових технологій; швидке моральне старіння інструментів та компетенцій; брак стратегічного бачення у традиційних керівників. Також зазначимо, що в цифрову епоху компетентності швидко застарівають. Тому керівники органів публічного управління повинні: регулярно підвищувати кваліфікацію; бути готовими до впровадження нових технологій; адаптуватися до динамічних змін.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що цифрове лідерство є умовою стійкого та інноваційного публічного управління. Це дозволяє модернізувати державу й громадські інститути, забезпечити якісні й доступні публічні послуги, підвищити ефективність і прозорість державних рішень, довіру населення до влади. А також сформувати цифрову культуру, підготувати професійний кадровий потенціал, сприяти розвитку громад та держави. Саме цифрові лідери здатні ефективно працювати у цифровому середовищі, забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість і розвиток державних інституцій у сучасному динамічному світі.

У контексті діджиталізації державних послуг, розвитку е-урядування, цифрове лідерство стає критично важливим як у бізнесі, так і в публічному секторі. Перспективи розвитку цифрового лідерства відбуваються на шляху: розвитку цифрових компетентностей держслужбовців; впровадження цифрових платформ; формування цифрових адміністративних сервісів; інтеграції штучного інтелекту в управлінський процес; підготовки нового покоління лідерів в органах публічної влади.

Потребує вивчення правова база цифровізації, тому що цифрової лідер має орієнтуватися в законодавстві про електронне урядування; захисті персональних даних; кібербезпеці; стандартах інформаційної взаємодії між реєстрами.

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито поняття цифрового лідерства, його здатність забезпечувати ефективну цифрову трансформацію державних інституцій, підвищувати якість державних послуг, зміцнювати стійкість системи управління та сприяти розвитку людського капіталу.

Визначено, що цифрове лідерство підвищує стійкість публічного управління в умовах криз, зокрема кіберзагроз, воєнних викликів, забезпечує адаптацію управлінських процесів до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності.

Зазначено, що цифровий лідер розуміє потенціал цифрових технологій (інтернету, штучного інтелекту, блок-чейн технологій, хмарних сервісів, автоматизації тощо), визначає, як саме вони можуть змінити роботу органу публічного управління. Цифровий лідер, як агент змін, демонструє стратегічне бачення та здатність використовувати методи стратегічного підходу, інноваційні технології, гнучкий підхід до управління IT-проектами. Цифрового лідера характеризує: цифрова грамотність, гнучкість та швидкість реагування, інноваційність та креативність, емоційний інтелект, комунікативні здібності, цифрові компетентності.

Обґрунтовано, що цифрове лідерство є умовою стійкого та інноваційного публічного управління, дозволяє модернізувати державу й громадські інститути, забезпечує якісні й доступні публічні послуги, підвищує ефективність і прозорість державних рішень, довіру населення до влади.

Ключові слова: *лідерство, цифрове лідерство, цифровий лідер, цифрові компетентності лідера, цифрові технології, публічне управління.*

Author Contributions: Conceptualization, O.Ye.; Writing – original draft, O.Ye.; Writing – review & editing, O.Ye. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Dunaiev, I.V., Bielova, L.O., Kud, A.A., & Rodchenko, V.B. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii «Derzhava yak platforma»: metod otsiniuvannia ta optymalna liudynotsentrychna struktura dlia vidpovidi na tekhnolohichni vyklyky [Implementation of the «State as a Platform» concept: an evaluation method and optimal human-centered structure for responding to technological challenges]. *www.blockchainukraine.org*. Retrieved from: <https://www.blockchainukraine.org/wp-content/uploads/2023/05/uprovadzhennya-konczepczyi-derzhava-yak-platforma.pdf> [in Ukrainian].

2. Yevtushenko, O.N. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publicnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. Proceedings from OFSBSRGC '25: «XXII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2025: stratehii Chornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» (Serii: Derzhavne upravlinnia ta administruvannia) – XXII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region in the Geopolitical Space» (Series: State Administration and Administration)». (pp.82-86) Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. [in Ukrainian].

3. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publicnogo upravlinnia v Ukraini [Digitalization – a tool for modernizing public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 26, (pp. 1158-1176) [in Ukrainian].

4. Kubareva, I.V., & Tarliev, V.V. (2022). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporatyvnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening a company's market position: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 51, (pp. 120-138) [in Ukrainian].

5. Matveichuk, L.O., & Polovyi, P.V. (2023). Publichna polityka rozvytku tsyfrovyykh kompetentnosti personalu orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv

mistsevoho samovriaduvannya [Public policy on the development of digital competencies among staff of state authorities and local government bodies]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, (Vol. 34 (73)), 5, (pp. 50-54) [in Ukrainian].

6. Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Leadership and Communication in Organizations: A Study Guide]*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

7. Nakonechnyi, A.A., & Kolisnichenko, N.M. (2020). Servisnooriientovana arkhitektura e-vriaduvannya: kharakterystyky anghlo-amerykanskoi modeli ta osoblyvosti yii realizatsii v Ukraini [Service-oriented architecture of e-governance: characteristics of the Anglo-American model and features of its implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya – State administration and local self-government*, 4(47), (pp. 39-48) [in Ukrainian].

8. Orliv, M.S. (2017). *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnogo upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Developing leadership potential in public administration managers: a training manual]*. Kyiv: DP «NVTs «Priorityety» [in Ukrainian].

9. Polovyi, P.V. (2023). *Kontseptualni zasady rozvytku tsyfrovyykh kompetentnosti kadrov orhaniv publichnoi vlady [Conceptual foundations for the development of digital competencies among public authority personnel]*. Doctor's thesis. Kharkiv. Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [in Ukrainian].

10. Blondel, J. (1987). *Political Leadership: Toward a General Analysis*. London [in English].

11. 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, 19. Retrieved from: <https://doi.org/10.28945/5527> [in English].

12. Bray, J. (2022). What is Digital Leadership? *gdsgroup.com*. Retrieved from: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> [in English].

13. Brown A., Fishenden J., Thompson, M., & Venters, W. (2017). Appraising the Impact and Role of Platform Models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government Public Service Reform: Towards a Platform

Assessment Framework (PAF). *Government Information Quarterly*, 34(2), (pp. 167-182) [in English].

14. Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. Pub. Location London Imprint Routledge [in English].

15. Maxwell, J. (2022). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Publisher: HarperCollins Focus [in English].

16. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th edition: Western Michigan University [in English].

17. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Олександр Євтушенко, д. політ. н., 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 Science, 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>.

Yevtushenko, O. (2025). Digital leadership in the digitalization of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1467-1483. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17>