

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: БАЛАНС МІЖ ШТУЧНИМ ТА ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

© Весоловська М. К., 2025

Досліджено взаємозв'язок штучного інтелекту, емоційного інтелекту та лідерства у державному управлінні. Встановлено, що інтеграція AI підвищує ефективність прийняття рішень, але створює ризики автоматизації без урахування соціальних аспектів. Метою є розроблення підходів до гармонійного поєднання AI та EI для зміцнення управлінських компетенцій. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та моделювання. Виявлено основні проблеми впровадження AI, зокрема недостатню цифрову грамотність управлінців. Запропоновано модель цифрового лідерства, що враховує когнітивні, емоційні та технологічні компетенції. Доведено, що збалансована інтеграція AI та EI сприяє ефективності державного управління.

Ключові слова: цифрове лідерство, алгоритмічне ухвалення рішень, соціальна відповідальність управлінців, етичні аспекти штучного інтелекту, інтелектуальні технології в державному управлінні.

Постановка проблеми

Швидке впровадження штучного інтелекту в державне управління створює нові можливості для підвищення ефективності прийняття рішень, прогнозування соціально-економічних процесів і автоматизації адміністративних функцій. Разом із цими перевагами виникають виклики, пов'язані зі збереженням людського чинника у сфері державної служби, особливо у контексті лідерства та управління персоналом. Одним із ключових аспектів успішного функціонування органів влади є емоційний інтелект, який забезпечує ефективну комунікацію, адаптивність до змін, стійкість до кризових ситуацій та здатність до мотивації працівників. Інтеграція штучного інтелекту у процеси державного управління змінює традиційні підходи до лідерства, створюючи новий формат взаємодії між технологіями та людськими компетенціями.

Дослідження взаємозв'язку між штучним інтелектом та емоційним інтелектом у державному управлінні має важливе наукове та практичне значення. Визначення оптимального балансу між алгоритмічним аналізом і людським фактором у прийнятті стратегічних рішень дасть змогу підвищити ефективність державної служби, мінімізуючи ризики автоматизованих помилок і недоліків у прогнозуванні. Розвиток цифрового лідерства передбачає не лише технологічну грамотність управлінців, а й їхню здатність інтегрувати інноваційні рішення з урахуванням етичних норм, соціальної відповідальності та психологічного комфорту працівників. Аналіз впливу штучного інтелекту на процеси прийняття рішень у державній службі та його взаємодії з емоційним інтелектом сприятиме формуванню нових моделей управління, що ураховують як аналітичну точність технологій, так і гнучкість людської поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження інтеграції штучного інтелекту у державне управління дедалі більше зосереджуються на ролі емоційного інтелекту в адаптації керівників до цифрових трансформацій та вдосконаленні управлінських компетенцій. Головні напрями наукових розвідок охоплюють питання застосування AI для оптимізації кадрових процесів, підтримки ухвалення рішень, розвитку комунікативних стратегій державних службовців та забезпечення балансу між автоматизацією та людським фактором у цифровому лідерстві.

Перший напрям досліджень стосується використання AI для покращення управлінських навичок і ефективного управління людськими ресурсами у державному секторі. О. Пархоменко-Куцевіл аналізує можливості застосування AI для автоматизації рекрутингових процесів, оцінювання персоналу та стратегічного планування кадрового потенціалу [1]. О. Прудіус досліджує цифрову трансформацію HR-процесів у державному секторі, зосереджуючи увагу на впливі AI на прийняття управлінських рішень та організаційні зміни, спричинені автоматизацією аналітичних завдань [2]. У дослідженні К. М. Крауса, Н. М. Крауса та С. М. Голубки розглянуто концепцію “Праця 4.0” у державному управлінні, яка охоплює використання AI для підвищення ефективності управлінських процесів, ураховуючи персоналізоване навчання лідерів та формування емоційної стійкості керівників [3]. Важливим аспектом цього напрямку є розроблення механізмів мінімізації алгоритмічної дискримінації та створення AI-рішень, що враховують емоційний інтелект службовців.

Другий напрям пов’язаний із впливом AI на процеси ухвалення рішень у державному управлінні та розвиток комунікативної компетенції лідерів. Г. П. Нестеренко та В. В. Бойко аналізують впровадження AI у систему державного управління, звертаючи увагу на автоматизоване оцінювання емоційного стану службовців, прогнозування управлінських реакцій та підтримку прийняття рішень у кризових умовах [4]. В. W. Wirtz, J. C. Weyer, C. Geyer досліджують прозорість алгоритмічних рішень та їхній вплив на стратегічне лідерство, наголошуючи на необхідності створення адаптивних управлінських моделей, що поєднують AI із людською експертизою [5]. J. I. Criado та J. R. Gil-García аналізують роль AI у створенні персоналізованих стратегій розвитку службовців через когнітивні моделі та аналіз емоційних реакцій у процесі ухвалення рішень [6]. Один із ключових викликів цього напрямку – забезпечення пояснюваності алгоритмічних рішень та запобігання їхньому неконтрольованому впливу на адміністративні процеси.

Третій напрям досліджень зосереджує увагу на взаємодії емоційного інтелекту та AI в управлінських процесах державного сектору. В. Bhardwaj, D. Sharma, M. C. Dhiman досліджують інтеграцію EI та AI для моделювання поведінки державних службовців та адаптації навчальних програм до їхніх емоційних характеристик [7]. Е. Kambur розглядає концепцію “емоційного штучного інтелекту” та його можливостей для аналізу емоційного стану державних службовців з метою підвищення їхньої стресостійкості та саморегуляції [8]. А. Dudau та Y. Brunetto досліджують вплив AI на розвиток самоконтролю у державних керівників, а також можливості автоматизованих навчальних систем у вдосконаленні емоційної компетентності управлінців [9]. Основний виклик цього напрямку – інтегрувати AI у систему ухвалення рішень так, щоб зберігати соціальну взаємодію та унеможливити дегуманізацію управлінських процесів.

Четвертий напрям досліджень акцентує на практичних аспектах гармонійної інтеграції AI у розвиток емоційного інтелекту державних службовців. Z. Isakova аналізує потенціал AI у державному управлінні з позиції етичних норм і необхідності адаптації технологій до людських потреб [10]. S. Rokhsaritalemi, A. Sadeghi-Niaraki та S.-M. Choi досліджують технології емоційного аналізу, які дають змогу оцінювати рівень стресу та емоційного вигорання службовців, сприяючи розробленню заходів щодо їхньої психологічної підтримки [11]. Н. Грушинська та О. Михальченко вивчають евристичні методи прийняття рішень у державному секторі, наголошуючи на ролі AI у персоналізованій оцінці емоційного інтелекту [12]. М. Vesolovska та L. Shved аналізують зв’язок між розвитком soft skills у державному секторі та AI-технологіями, що адаптують службовців до динамічних умов управління [13].

Загальний аналіз літератури підтверджує, що впровадження AI у державне управління має значний потенціал для вдосконалення управлінських компетенцій, зокрема через розвиток когнітивних навичок, покращення комунікативних стратегій та підвищення адаптивності керівників до цифрових трансформацій. Проте питання етичності, прозорості алгоритмічних рішень і збереження людського фактора в процесах прийняття управлінських рішень залишаються відкритими. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення AI-систем, що не лише підвищують ефективність державного управління, а й сприяють розвитку емоційного інтелекту керівників, забезпечуючи баланс між автоматизацією та людськими компетенціями в процесах ухвалення рішень.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що інтеграція штучного інтелекту у процеси державного управління здатна підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та оптимізувати роботу державних службовців, однак без належного врахування ролі емоційного інтелекту це може призвести до зниження рівня комунікації, мотивації та довіри в системі державної служби. Вважається, що розвиток цифрового лідерства, який поєднує технологічні можливості штучного інтелекту з компетенціями емоційного інтелекту управлінців, сприятиме підвищенню адаптивності державного управління, забезпечуючи баланс між аналітичними можливостями технологій та людськими цінностями.

Мета дослідження – визначення взаємозв'язку між штучним та емоційним інтелектом у державному управлінні та обґрунтування концепції цифрового лідерства, що передбачає інтеграцію технологічних рішень та соціально-емоційних компетенцій державних службовців. У межах дослідження передбачено оцінити вплив штучного інтелекту на процеси прийняття рішень у сфері державного управління, виявити потенційні ризики автоматизації лідерських функцій, розробити методологічні підходи до формування ефективних управлінських стратегій, що ґрунтуються на синергії аналітичних можливостей AI та людських комунікативних і адаптивних навичок.

Методи дослідження

Методи дослідження ґрунтувалися на поєднанні теоретичних та емпіричних підходів, що забезпечило комплексний аналіз впровадження штучного інтелекту в державне управління з урахуванням емоційного інтелекту та цифрового лідерства. Використано метод системного аналізу для виявлення ключових взаємозв'язків між технологічними інноваціями, управлінськими процесами та соціальними аспектами державного управління. Метод порівняльного аналізу застосовано для оцінювання сучасних моделей лідерства, що використовуються в цифровому середовищі, та їхнього впливу на ефективність управлінських рішень.

Для оцінювання основних проблем автоматизації управлінських процесів використано метод критичного аналізу, що дав змогу виявити потенційні ризики алгоритмічних рішень, пов'язані з недостатньою підготовкою державних службовців, етичними викликами та рівнем довіри до AI. Метод моделювання застосовано для розроблення концептуальної моделі цифрового лідерства, яка інтегрує штучний інтелект та емоційний інтелект, забезпечуючи оптимальний баланс між технологічною ефективністю та людським фактором. Результати дослідження отримано на основі аналітичного узагальнення наявних наукових підходів, а також синтезу теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження AI в управлінські процеси державного сектору.

Виклад основного матеріалу

Емоційний інтелект – ключова складова ефективного лідерства в державному управлінні, особливо в умовах цифрової трансформації, яка змінює традиційні управлінські процеси, вимоги до комунікації та адаптації керівників до змін. Здатність державних службовців розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами та громадськістю, стає критичною для підтримання ефективного управління. Використання цифрових

технологій, зокрема штучного інтелекту, істотно трансформує підходи до лідерства, змушуючи керівників поєднувати аналітичні можливості AI з емоційною компетентністю, щоб зберігати ефективну взаємодію та приймати зважені рішення. Особливу роль відіграє розвиток навичок емпатії, саморегуляції та соціальної відповідальності, що сприяє формуванню лідерів, здатних успішно адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати їх у систему державного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив емоційного інтелекту на лідерство державних службовців у цифрову епоху

Ключові аспекти емоційного інтелекту	Прояви в умовах цифрової трансформації	Очікувані ефекти у сфері державного управління
Саморегуляція та контроль емоцій	Управління стресом у цифровому середовищі, прийняття рішень в умовах невизначеності та кризових ситуацій	Зменшення рівня конфліктності, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Емпатія та розуміння потреб персоналу	Використання цифрових платформ для комунікації, урахування психологічних аспектів дистанційної роботи	Підвищення довіри до керівництва, зміцнення командної взаємодії
Адаптивність та гнучкість у прийнятті рішень	Реагування на технологічні зміни, інтеграція AI у процеси управління, розвиток цифрових компетенцій	Прискорене впровадження інновацій, підвищення ефективності адміністративних процесів
Ефективна комунікація	Використання цифрових каналів для швидкого передавання інформації, забезпечення зворотного зв'язку із громадянами	Підвищення рівня інформованості, покращення взаємодії між державними органами та суспільством
Соціальна відповідальність та етичність	Забезпечення прозорості прийняття рішень, дотримання етичних стандартів під час використання AI в управлінні	Зміцнення легітимності державних органів, формування довіри до цифрових реформ

Примітка. Сформувала автор на підставі [2; 3; 7; 9; 14; 15].

Практична роль емоційного інтелекту в лідерстві державних службовців у цифрову епоху полягає у забезпеченні балансу між технологічною автоматизацією та людськими комунікативними компетенціями. Управлінські рішення, що ґрунтуються на саморегуляції та контролі емоцій, сприяють ефективному реагуванню на кризові ситуації, що особливо важливо в умовах швидких змін у державному секторі. Алгоритми Sentiment Analysis, що аналізують тональність текстів звернень громадян та внутрішніх комунікацій у державних органах, дають змогу визначати рівень напруги та емоційне сприйняття управлінських рішень, що сприяє зниженню конфліктності та забезпеченню соціальної стабільності.

Високий рівень емпатії допомагає керівникам адаптувати управлінські стратегії відповідно до потреб персоналу, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи та гібридних моделей управління. Використовуючи алгоритми Natural Language Processing (NLP), можна аналізувати динаміку змін у запитах працівників, що дає змогу прогнозувати проблемні аспекти у колективі та коригувати кадрові рішення [8].

Гнучкість у прийнятті рішень – ключова складова цифрового лідерства, адже впровадження штучного інтелекту потребує постійної адаптації до технологічних змін. Використання методів Bayesian Networks дає змогу моделювати наслідки управлінських рішень у різних сценаріях, що допомагає керівникам швидко реагувати на зміни у законодавстві, соціальних та економічних процесах.

Ефективна цифрова комунікація відіграє критичну роль у державному управлінні, забезпечуючи оперативний обмін інформацією та швидке ухвалення рішень. Методи Graph Neural Networks (GNN) дають можливість оптимізувати інформаційні потоки у державних органах, що сприяє покращенню взаємодії між відомствами та підвищенню прозорості адміністративних процесів.

Соціальна відповідальність та дотримання етичних стандартів під час упровадження AI залежать від рівня цифрової грамотності керівників та розуміння ними можливих ризиків. Алгоритми Explainable AI (XAI), що забезпечують інтерпретованість автоматизованих рішень, дають змогу державним службовцям пояснювати механізми роботи штучного інтелекту громадянам та уникати ризиків алгоритмічної дискримінації.

Розвиток емоційного інтелекту державних службовців у поєднанні із сучасними алгоритмічними методами допомагає створити ефективну систему управління, де технологічні рішення доповнюють людський фактор, а не замінюють його. В умовах цифрової трансформації важливим залишається збереження прозорості, соціальної відповідальності та адаптивності управлінських процесів, що забезпечить довіру громадян до цифрових реформ.

Упровадження штучного інтелекту в державному секторі також впливає на процеси управління персоналом, де AI-інструменти застосовують для аналізу продуктивності, оптимізації трудових ресурсів і підбирання кадрів. Завдяки автоматизованим системам оцінювання компетенцій службовців можна об'єктивніше визначати потребу в професійному розвитку та підвищенні кваліфікації. Однак широке використання технологій створює нові виклики, пов'язані із забезпеченням прозорості алгоритмічних рішень, етичністю упровадження AI у державне управління та необхідністю підтримки людського чинника в процесах ухвалення критичних рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив штучного інтелекту на управлінські процеси та лідерські компетенції в державному секторі

Сфера впливу AI	Функціональні можливості	Очікуваний ефект у державному управлінні
Автоматизація прийняття рішень	Аналіз великих даних, визначення трендів, автоматизація рутинних рішень	Підвищення швидкості та точності управлінських рішень, мінімізація людських помилок
Прогнозування та аналітика	Машинне навчання для прогнозування економічних, соціальних і безпекових ризиків	Поліпшення стратегічного планування, запобігання кризовим ситуаціям
Управління персоналом	Оцінювання ефективності працівників, автоматизований підбір кадрів, виявлення потреби у підвищенні кваліфікації	Оптимізація кадрових ресурсів, підвищення продуктивності персоналу
Цифрове лідерство та управлінські компетенції	Використання AI для аналізу управлінських рішень, підтримка лідерських стратегій, персоналізоване навчання	Підвищення цифрової компетентності керівників, адаптація до нових моделей управління
Етика та прозорість AI	Розроблення алгоритмів із пояснюваними рішеннями, забезпечення етичних стандартів AI	Підвищення довіри до державного управління, зменшення ризиків дискримінації та алгоритмічних упереджень

Примітка. Сформулювала автор на підставі [4; 5; 6; 10; 12; 13].

Штучний інтелект змінює сучасні управлінські практики, автоматизуючи прийняття рішень, оптимізуючи аналітичні процеси та підтримуючи ефективне кадрове управління. У практичних умовах державного управління автоматизовані аналітичні системи, такі як IBM Watson (США, застосування в охороні здоров'я та прогнозуванні економічних процесів) [16] та Google AI (ЄС, автоматизація аналізу державних документів і державних послуг) [17], забезпечують швидке опрацювання та прогнозування змін у соціально-економічному середовищі, що дає змогу керівникам приймати обґрунтованіші рішення, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників.

Використання AI у сфері управління персоналом істотно спрощує процеси рекрутингу та аналізу ефективності кадрів. Наприклад, платформи SAP SuccessFactors (Німеччина, управління людськими ресурсами у державному секторі) [18] та Workday AI (США, автоматизований аналіз продуктивності державних службовців) [19] дають можливість автоматично відстежувати продуктивність працівників, виявляти сильні сторони та зони для розвитку, а також прогнозувати потенційні зміни в кадровій структурі.

У сфері прогнозування та аналітики інструменти, такі як Palantir Gotham (США, аналіз загроз національній безпеці та стратегічне планування) [20] та Microsoft Azure AI (глобальне застосування, опрацювання великих даних для державного управління) [21], широко застосовують для аналізу великих обсягів даних і моделювання ризиків. Вони допомагають державним органам здійснювати довгострокове стратегічне планування, передбачати соціально-економічні тенденції та вчасно реагувати на можливі кризи. Водночас для цифрового лідерства управлінці повинні не лише володіти технологічними навичками, а й бути здатними ефективно інтегрувати AI у щоденні управлінські процеси.

Платформи Salesforce Einstein AI (США, автоматизація державних послуг) [22] та Chatbots AI by OpenAI (глобальне застосування, взаємодія із громадянами через автоматизовані сервіси) [23] уже використовуються в державному секторі для автоматизації комунікації із громадянами, що спрощує взаємодію та підвищує рівень прозорості адміністративних послуг.

Важливим аспектом є необхідність збереження балансу між автоматизованими рішеннями та людським фактором. Надмірна залежність від AI у прийнятті рішень може призвести до зниження довіри до державного управління, особливо якщо алгоритмічні механізми залишаються непрозорими або містять системні упередження. Наприклад, COMPAS AI (США, оцінювання ризиків у системі кримінального правосуддя) [24], яку використовують в юридичних і правоохоронних органах, уже стикалася із проблемами алгоритмічної упередженості. Тому сучасний підхід до впровадження штучного інтелекту в державне управління має ґрунтуватися на принципах пояснюваності рішень, дотримання етичних стандартів та збереження соціальної відповідальності керівників.

Успішна інтеграція AI у державне управління можлива лише за умов ефективного цифрового лідерства, коли керівники володіють достатніми знаннями як у сфері технологій, так і щодо управлінських компетенцій. Це дає змогу забезпечити збалансоване поєднання аналітичних можливостей штучного інтелекту та людського досвіду в ухваленні рішень, що критично важливо для підвищення ефективності державного управління та його адаптивності до змін.

Лідерство в державному управлінні зазнає істотних трансформацій під впливом цифрових технологій, які змінюють підходи до прийняття рішень, комунікаційної взаємодії та управління персоналом. Традиційні моделі лідерства, що ґрунтувалися переважно на управлінських здібностях, досвіді та комунікативних навичках, доповнюються вимогами до технологічної адаптивності, аналітичного мислення та здатності працювати з великими масивами даних. У цих умовах цифрове лідерство не лише передбачає використання штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а й потребує розвитку емоційного інтелекту керівників. Це дає змогу підтримувати ефективну соціальну взаємодію, адаптувати управлінські рішення до контексту та забезпечувати етичні принципи використання AI.

Запропонована модель цифрового лідерства в державному управлінні має три основні виміри: когнітивний, емоційний та технологічний. Когнітивний аспект охоплює стратегічне мислення, здатність до аналітики та прогнозування. Емоційний інтелект визначає рівень адаптивності, комунікації, емпатії та соціальної відповідальності, що необхідно для ефективного управління персоналом і взаємодії з громадянами. Технологічний компонент ґрунтується на розумінні можливостей AI, використанні автоматизованих систем підтримки прийняття рішень та інтеграції аналітичних платформ у державне управління. Взаємодія цих компонентів формує лідера нового покоління, який може гнучко реагувати на виклики цифрової трансформації (рис. 1).

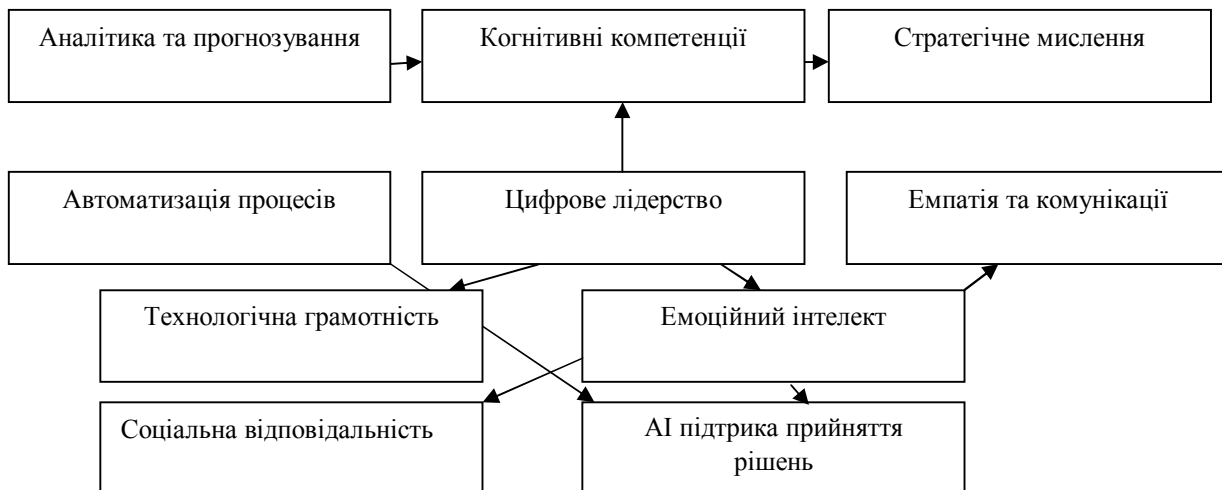


Рис. 1. Модель цифрового лідерства в державному управлінні

Примітка. Власна розробка автора.

Запропонована модель відображає комплексний підхід до цифрового лідерства, у якому всі три виміри взаємодіють, створюючи ефективну систему управління. Когнітивний вимір забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, ґрунтуючись на аналітиці даних, прогнозуванні тенденцій та розробленні довгострокових моделей управління. Технологічний вимір, своєю чергою, надає інструменти для реалізації цих стратегій, забезпечуючи швидкість опрацювання інформації, автоматизацію адміністративних процесів та використання машинного навчання для оцінювання ризиків. Однак упровадження AI без належного урахування емоційного інтелекту керівників може призвести до втрати соціальної взаємодії, зниження довіри до державних органів та сприйняття автоматизованих рішень як непрозорих або несправедливих.

Причинно-наслідкові зв'язки між цими складовими моделі визначають загальну ефективність цифрового лідерства. Високий рівень когнітивних навичок дає змогу керівникам ефективно працювати з AI-інструментами, інтерпретувати отримані аналітичні дані та адаптувати їх до управлінських завдань. Здатність до стратегічного прогнозування сприяє визначенню пріоритетних напрямів цифрової трансформації, що впливає на вимоги до технологічної грамотності лідерів. Розвиток технологічного виміру моделі цифрового лідерства забезпечує можливість масштабування управлінських процесів, зниження адміністративного навантаження та підвищення ефективності державного управління.

Водночас емоційний інтелект відіграє ключову роль у мінімізації ризиків автоматизованих рішень, підтриманні ефективної комунікації та збереженні соціальної взаємодії між керівниками, підлеглими та громадянами. Отже, цифрове лідерство ґрунтується на взаємодії когнітивних, емоційних та технологічних компетенцій, що дає змогу керівникам державного сектору використовувати AI не лише як інструмент автоматизації, а і як механізм підвищення ефективності управління.

Поєднання аналітичних можливостей штучного інтелекту із соціальними та комунікативними навичками керівників сприяє розробленню адаптивних управлінських стратегій, забезпечує прозорість прийняття рішень та підвищує довіру громадян до цифрових реформ.

Запропонована модель дає змогу створити систему державного управління, яка є не лише технологічно розвинутою, але й соціально відповідальною, інтегруючи переваги AI у контекст ефективного та етичного управління.

Упровадження штучного інтелекту в державне управління супроводжується численними викликами, які безпосередньо впливають на управлінські процеси, ефективність лідерства та роль емоційного інтелекту в прийнятті рішень. Однією із ключових проблем є ризик надмірної автоматизації без урахування соціальних аспектів, що може призвести до втрати людського чинника у

державному управлінні [6]. Алгоритмічні системи ухвалення рішень, незважаючи на здатність до опрацювання великих масивів даних і прогнозування тенденцій, не враховують контекстуальних і психологічних факторів, критично важливих для ефективного лідерства [4]. Відсутність емоційного сприйняття, гнучкості та емпатії в автоматизованих процесах може знизити рівень довіри до державних інституцій, особливо серед громадян, які очікують персоналізованого підходу до вирішення адміністративних питань.

Недостатня підготовка управлінців до роботи зі штучним інтелектом є ще одним істотним викликом, який перешкоджає ефективній інтеграції AI в державний сектор. Більшість керівників традиційно орієнтуються на класичні підходи до ухвалення рішень і не володіють необхідними навичками роботи з аналітичними платформами, що використовують машинне навчання та прогнозні моделі. Це створює ситуацію, коли впровадження AI відбувається формально, без глибокого розуміння його можливостей та обмежень, що може призводити до технічних помилок або непродуманих управлінських рішень. Крім того, брак цифрових компетенцій у державних службовців ускладнює взаємодію між людським фактором і технологічними рішеннями, що знижує ефективність управління персоналом і процесами [10].

Одним із викликів є також потенційні упередження та ризики алгоритмічної дискримінації, які виникають через недосконалість моделей машинного навчання. Автоматизовані системи ухвалення рішень можуть відтворювати і навіть посилювати соціальну нерівність, якщо навчаються на необ'єктивних наборах даних. Це особливо критично у сфері державного управління, де справедливість і рівний доступ до послуг є ключовими принципами демократичного суспільства. Відсутність прозорості у роботі AI-систем, а також складність пояснення механізмів їх функціонування утруднює контроль над ними та створює ризики маніпуляцій і зловживань [11].

Додаткова проблема – психологічний фактор сприйняття штучного інтелекту серед державних службовців, що може впливати на ефективність їхньої роботи та лідерські риси. Автоматизація процесів часто супроводжується побоюваннями щодо втрати робочих місць, що знижує мотивацію працівників і може спричинити опір цифровим трансформаціям. Лідери, які керуються емоційним інтелектом, повинні враховувати ці аспекти та розробляти стратегії адаптації персоналу до нових умов, що передбачають навчання цифровим навичкам, перекваліфікацію та створення моделей співіснування людського інтелекту з автоматизованими системами.

Ризики кібербезпеки та захисту персональних даних є ще одним чинником, що ускладнює впровадження AI в державний сектор [4; 5]. Використання штучного інтелекту передбачає опрацювання великих обсягів чутливої інформації, що створює загрози витоку даних або несанкціонованого доступу. Відсутність ефективних механізмів регулювання та контролю алгоритмів у сфері державного управління може стати передумовою для зловживань і порушення прав громадян. Недостатній рівень нормативно-правового забезпечення використання AI в адміністративних процесах ускладнює питання відповідальності за прийняті автоматизовані рішення та знижує рівень громадської довіри до нових технологічних ініціатив.

Ефективна інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси державної служби потребує комплексного підходу, що враховує не лише технологічні можливості, але й людський фактор, зокрема емоційний інтелект керівників та принципи цифрового лідерства. Використання AI у державному управлінні має бути спрямоване на поліпшення якості прийняття рішень, адаптацію до динамічних умов і зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Для цього необхідно забезпечити збалансований підхід, у якому автоматизацію процесів доповнено емоційною компетентністю управлінців.

Запровадження AI у державному секторі повинно супроводжуватися розвитком цифрових компетенцій керівників та службовців, що передбачає навчання використанню інтелектуальних систем аналізу даних, прогнозування та управління персоналом. Створення спеціалізованих освітніх програм, що поєднують технологічні знання із розвитком навичок емоційного інтелекту, сприятиме підготовці управлінців, здатних ефективно взаємодіяти з AI. Урядові ініціативи повинні передбачати

впровадження сертифікаційних програм для державних службовців, які працюють із системами автоматизованого аналізу та ухвалення рішень.

Для підвищення рівня довіри до AI у державному управлінні необхідно забезпечити прозорість алгоритмічних рішень. Використання пояснюваного штучного інтелекту (Explainable AI) дасть змогу уникнути ризиків непрозорості ухвалення рішень і сприятиме кращому розумінню принципів роботи алгоритмів серед управлінців і громадян. Також важливо інтегрувати механізми етичного контролю за AI, що передбачають оцінювання можливих упереджень у даних, з яких навчаються алгоритми, та механізми коригування автоматизованих рекомендацій на основі людського аналізу.

Окрему увагу потрібно звернути на питання організаційної адаптації до впровадження AI, що передбачає розроблення стратегій змін у структурі державного управління. Лідери, які застосовують емоційний інтелект, повинні створювати середовище, в якому цифрові інструменти розглядають як доповнення до управлінських процесів, а не як повну заміну людських рішень. Для цього необхідно розробити політики щодо відповідальності за рішення, прийняті за допомогою AI, а також забезпечити гнучкість у їх коригуванні з урахуванням соціальних та етичних аспектів.

Важливим напрямом є розвиток цифрового лідерства серед керівників державної служби, що передбачає формування культури даних та аналітичного мислення. Використання AI-інструментів для підтримки стратегічного управління потребує не лише технічної підготовки, а й готовності керівників приймати рішення у нових умовах цифрової взаємодії. Підвищення рівня довіри до AI серед працівників державного сектору можливе через створення відкритих комунікаційних платформ, що дадуть змогу державним службовцям взаємодіяти з алгоритмічними системами, надаючи зворотний зв'язок щодо їхньої роботи.

Забезпечення стійкої інтеграції AI у державне управління потребує правового регулювання, що враховує як технологічні аспекти, так і принципи соціальної відповідальності. Формування етичних стандартів використання AI у державному секторі допоможе уникнути ризиків дискримінації та забезпечить дотримання прав громадян. Важливий напрям – створення нормативних актів щодо відповідальності за автоматизовані рішення, що дасть змогу інтегрувати AI в управління без ризику зниження соціальної відповідальності державних службовців.

Комплексний підхід до впровадження штучного інтелекту, що враховує баланс між технологічною автоматизацією та людськими компетенціями, сприятиме підвищенню ефективності державного управління, створенню адаптивних систем ухвалення рішень та збереженню довіри до цифрових трансформацій. Успішна інтеграція AI у державний сектор можлива лише за умови розвитку емоційного інтелекту в управлінців, цифрової грамотності персоналу та забезпечення прозорості алгоритмічних процесів, що дасть змогу зберегти баланс між технологічною ефективністю та соціальними потребами суспільства.

Висновки

У ході дослідження підтверджено, що інтеграція штучного інтелекту у державне управління сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень. Це встановлено на основі аналізу функціонування AI-платформ (IBM Watson, Google AI, Palantir Gotham) у державному секторі, а також їх впливу на швидкість та обґрунтованість управлінських рішень. Водночас виявлено ключові виклики, пов'язані з ризиками автоматизації без урахування соціальних аспектів, недостатньою цифровою компетентністю управлінців та алгоритмічною упередженістю. Надмірна залежність від автоматизованих систем без належного балансу з емоційним інтелектом керівників може знизити рівень довіри до державних інституцій і зменшити ефективність управлінських комунікацій. Запропонована модель цифрового лідерства, яка поєднує когнітивні компетенції, емоційний інтелект і технологічну грамотність, дає змогу забезпечити ефективну інтеграцію AI без втрати людського чинника в управлінні. В межах дослідження доведено, що розвиток цифрового лідерства відіграє ключову роль у мінімізації ризиків алгоритмічної упередженості та підвищенні прозорості прийняття рішень.

Підтверджено гіпотезу про те, що ефективність державного управління підвищується за умов інтеграції AI із урахуванням когнітивного, емоційного та технологічного вимірів цифрового

лідерства. Це обґрунтовано результатами аналізу практик використання AI у державному секторі, що свідчать про необхідність комплексного підходу, який передбачає розвиток компетенцій керівників та вдосконалення алгоритмічних рішень.

Для успішної інтеграції AI рекомендовано запровадження сертифікаційних програм для державних службовців, що підвищать їхню цифрову грамотність, використання пояснюваного штучного інтелекту (Explainable AI), що мінімізує ризики непрозорих алгоритмічних рішень, розвиток цифрового лідерства через упровадження програм стратегічного навчання та правове регулювання використання AI у державному управлінні. Комплексний підхід до інтеграції штучного інтелекту дасть змогу сформувати ефективну, адаптивну та соціально відповідальну систему державного управління, яка поєднує технологічні інновації з етичними та управлінськими принципами.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень зосереджені на розширенні підходів до інтеграції штучного інтелекту в державне управління з урахуванням динамічного розвитку цифрових технологій і змін у вимогах до лідерських компетенцій. Подальший аналіз може охоплювати оцінювання ефективності різних моделей цифрового лідерства, дослідження механізмів адаптації службовців до роботи з AI та розроблення етичних стандартів для алгоритмічного ухвалення рішень. Важливий напрям – дослідження впливу AI на формування нових управлінських стратегій, оптимізацію комунікацій у державному секторі та забезпечення довіри до автоматизованих систем серед громадян і службовців.

1. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 98–106. DOI: 10.31470/27866246-2024-8-98-106 (дата звернення: 07.03.2025).
2. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 11. № 1. С. 5–11. DOI: 10.15421/152301 (дата звернення: 07.03.2025).
3. Краус К. М., Краус Н. М., Голубка С. М. Становлення праці 4.0 в умовах цифровізації та застосунок штучного інтелекту. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2022. Вип. 2. № 10. С. 19–31. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41864/> (дата звернення: 07.03.2025).
4. Нестеренко Г. П., Бойко В. В. Використання ІІІ при прийнятті рішень у публічному управлінні та відповідальність за них. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 35. № 6. С. 54–59. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf#page=60 (дата звернення: 07.03.2025).
5. Wirtz B. W., Weyer J. C., Geyer C. Artificial intelligence and the public sector – applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. 2019. Vol. 42. No. 7. P. 596–615. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103 (date of access: 07.03.2025).
6. Criado J. I., Gil-Garcia J. R. Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. Vol. 32. No. 5. P. 438–450. DOI: 10.1108/ijpsm-07-2019-0178 (date of access: 07.03.2025).
7. Bhardwaj B., Sharma D., Dhiman M. C. AI and emotional intelligence for modern business management. *IGI Global*. 2023. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wVfgEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=SYNERGY+OF+EMOTIONAL+AND+ARTIFICIAL+INTELLIGENCE+IN+PUBLIC+SERVICE:+PROSPECTS+FOR+OPTIMIZING+MANAGERIAL+DECISION-MAKING&ots=OXTLBtrBF-&sig=d69M5nLd32v9R26s3foQcVZbrMc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (date of access: 07.03.2025).
8. Kambur E. Emotional intelligence or artificial intelligence?: Emotional artificial intelligence. *Florya Chronicles of Political Economy*. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 147–168. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fcpe/issue/66453/982671> (date of access: 07.03.2025).
9. Dudau A., Brunetto Y. Debate: Managing emotional labour in the public sector. *Public Money & Management*. 2020. Vol. 40. No. 1. P. 11–13. DOI: 10.1080/09540962.2019.1665912 (date of access: 07.03.2025).
10. Isakova Z. Ethical synergy: Integrating artificial intelligence in civil service project management for new governance. *Iqtisodiyot va talim*. 2024. Vol. 25. No. 1. P. 16–22. URL: <https://cedr.tsue.uz/index.php/journal/article/view/1412> (date of access: 07.03.2025).

11. Rokhsaritalemi S., Sadeghi-Niaraki A., Choi S.-M. Exploring emotion analysis using artificial intelligence, geospatial information systems, and extended reality for urban services. 2023. *IEEE Access*. Vol. 11. P. 92478–92495. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3307639 (date of access: 07.03.2025).

12. Грущинська Н. М., Михальченко О. А. Евристика тенденцій управління у сучасних світових процесах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. Вип. 1. № 71. С. 17–22. DOI: 10.32836/2521-666X/2021-71-3 (дата звернення: 07.03.2025).

13. Vesolovska M., Shved L. Strategizing soft skills resilience: A holistic approach to mitigating COVID-19 pandemic impact on workforce development. *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4. No. 2. P. 153–169. DOI: 10.48161/qaj.v4n2a193 (date of access: 07.03.2025).

14. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. The emotionally intelligent workplace. 2001. Vol. 13. No. 26. 2001. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0b62033fd5cc0a2d882b7825824be895267f0c6c> (date of access: 07.03.2025).

15. Mayer J. D. MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2002. URL: <https://mikegosling.com/pdf/MSCEITDescription.pdf> (date of access: 07.03.2025).

16. IBM Watson: website. URL: <https://www.ibm.com/watson> (date of access: 10.03.2025).

17. Google AI: website. URL: <https://ai.google> (date of access: 10.03.2025).

18. SAP SuccessFactors: website. URL: <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm/successfactors.html> (date of access: 10.03.2025).

19. Workday AI: website. URL: <https://www.workday.com> (date of access: 10.03.2025).

20. Palantir Gotham: website. URL: <https://www.palantir.com> (date of access: 10.03.2025).

21. Microsoft Azure AI: website. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/products/cognitive-services> (date of access: 10.03.2025).

22. Salesforce Einstein AI: website. URL: <https://www.salesforce.com/products/einstein-ai> (date of access: 10.03.2025).

23. Chatbots AI by OpenAI: website. URL: <https://openai.com> (date of access: 10.03.2025).

24. COMPAS AI: website. URL: <https://www.equivant.com/compas-risk-needs-assessment> (date of access: 10.03.2025).

1. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024). Obgruntuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u systemi upravlinnia personalom publichnoi sluzhby Ukrainy [Justification for the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of Ukraine's public service]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 8, 98–106. DOI: 10.31470/27866246-2024-8-98-106 (in Ukrainian).

2. Prudius, O. (2023). Stratehichni napriamy tsyfrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Strategic directions of digital development in the human resources management ecosystem of Ukraine's civil service in the context of globalization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 11(1), 5–11. DOI: 10.15421/152301 (in Ukrainian).

3. Kraus, K. M., Kraus, N. M., & Holubka, S. M. (2022). Stanovlennia pratsi 4.0 v umovakh tsyfrovizatsii ta zastosunku shtuchnoho intelektu [Formation of Labor 4.0 in the conditions of digitalization and the application of artificial intelligence]. *Yevropeiskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(10), 19–31. Retrieved from <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41864/> (in Ukrainian).

4. Nesterenko, H. P., & Boiko, V. V. (2024). Vykorystannia ShI pry pryiniatti rishen u publichnomu upravlinni ta vidpovidalnist za nykh [The use of AI in decision-making in public administration and responsibility for it]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of Vernadsky TNU. Series: Public Administration and Governance*, 35(6), 54–59. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf#page=60 (in Ukrainian).

5. Wirtz, B. W., Weyer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector – applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103 (in English).

6. Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450. DOI: 10.1108/ijpsm-07-2019-0178 (in English).

7. Bhardwaj, B., Sharma, D., & Dhiman, M. C. (2023). AI and emotional intelligence for modern business management. *IGI Global*. Retrieved from <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wVfgEAAA>

- QBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=SYNERGY+OF+EMOTIONAL+AND+ARTIFICIAL+INTELLIGENCE+IN+PUBLIC+SERVICE+PROSPECTS+FOR+OPTIMIZING+MANAGERIAL+DECISION-MAKING (in English).
8. Kambur, E. (2021). Emotional intelligence or artificial intelligence?: Emotional artificial intelligence. *Florya Chronicles of Political Economy*, 7(2), 147–168. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fcpe/issue/66453/982671> (in English).
 9. Dudau, A., & Brunetto, Y. (2020). Debate: Managing emotional labour in the public sector. *Public Money & Management*, 40(1), 11–13. DOI: 10.1080/09540962.2019.1665912 (in English).
 10. Isakova, Z. (2024). Ethical synergy: Integrating artificial intelligence in civil service project management for new governance. *Iqtisodiyot va talim*, 25(1), 16–22. Retrieved from <https://cedr.tsue.uz/index.php/journal/article/view/1412> (in English).
 11. Rokhsaritalemi, S., Sadeghi-Niaraki, A., & Choi, S.-M. (2023). Exploring emotion analysis using artificial intelligence, geospatial information systems, and extended reality for urban services. *IEEE Access*, 11, 92478–92495. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3307639 (in English).
 12. Hrushchynska, N. M., & Mykhalchenko, O. A. (2021). Evrystyka tendentsii upravlinnia u suchasnykh svitovykh protsesakh [Heuristic trends in management in modern global processes]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1(71), 17–22. DOI: 10.32836/2521-666X/2021-71-3 (in Ukrainian).
 13. Vesolovska, M., & Shved, L. (2024). Strategizing soft skills resilience: A holistic approach to mitigating COVID-19 pandemic impact on workforce development. *Qubahan Academic Journal*, 4(2), 153–169. DOI: 10.48161/qaj.v4n2a193 (in English).
 14. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13(26). Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0b62033fd5cc0a2d882b7825824be895267f0c6c> (date of access: 07.03.2025) (in English).
 15. Mayer, J. D. (2002). MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*. Retrieved from <https://mikegosling.com/pdf/MSCEITDescription.pdf> (date of access: 07.03.2025) (in English).
 16. IBM Watson (2025). *IBM Watson*. Retrieved from <https://www.ibm.com/watson>
 17. Google AI (2025). *Google AI*. Retrieved from <https://ai.google>
 18. SAP SuccessFactors (2025). *SAP SuccessFactors*. Retrieved from <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm/successfactors.html>
 19. Workday AI (2025). *Workday AI*. Retrieved from <https://www.workday.com>
 20. Palantir Gotham (2025). *Palantir Technologies*. Retrieved from <https://www.palantir.com>
 21. Microsoft Azure AI (2025). *Microsoft Azure AI*. Retrieved from <https://azure.microsoft.com/en-us/products/cognitive-services>
 22. Salesforce Einstein AI (2025). *Salesforce Einstein AI*. Retrieved from <https://www.salesforce.com/products/einstein-ai>
 23. Chatbots AI by OpenAI (2025). *OpenAI Chatbots AI*. Retrieved from <https://openai.com>
 24. COMPAS AI (2025). *COMPAS Risk Assessment*. Retrieved from <https://www.equivant.com/compas-risk-needs-assessment>

M. Vesolovska

Lviv Polytechnic National University,
Department of Organization Management,
Mariya.K.Khim@lpnu.ua

DIGITAL LEADERSHIP IN CIVIL SERVICE: BALANCING ARTIFICIAL AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

© Vesolovska M., 2025

Purpose. The purpose of the study is to determine the relationship between artificial intelligence and emotional intelligence in public administration and to justify the concept of digital leadership, which integrates technological solutions with the socio-emotional competencies of civil servants. The study explores how the balanced implementation of AI and EI contributes to improving decision-making quality, adaptability to changes, and effective leadership in public governance.

Design / methodology / approach. The study employs a systematic analysis to identify the structural connections between AI, EI, and leadership in public administration. A comparative analysis is applied to assess existing models of digital governance, while modeling is used to develop an integrated concept of digital leadership. This methodological approach enables the identification of key challenges associated with AI adoption, including algorithmic bias, the digital competence gap among public officials, and trust issues regarding automated decision-making.

Findings. The study establishes that the effective interaction between AI and EI in public administration is feasible only when leaders possess a combination of cognitive, emotional, and technological competencies. It is demonstrated that excessive automation without consideration of social aspects reduces public trust in government institutions and creates barriers in leader-subordinate communication. The research proposes a digital leadership model that harmonizes strategic thinking, adaptive personnel management, and AI-driven decision support. This model ensures that AI enhances governance efficiency without undermining the role of human expertise and social responsibility.

Practical implications. The study provides practical recommendations for improving leadership strategies in public administration, focusing on the development of digital competencies among civil servants, increasing the transparency of algorithmic decision-making, and implementing ethical oversight mechanisms for AI use. The findings contribute to the enhancement of governance strategies that balance technological advancements with human-oriented leadership principles.

Originality / value. The research is significant in the context of ongoing digital transformation in public administration. It emphasizes the necessity of integrating AI into decision-making processes while preserving the role of EI in leadership effectiveness. The proposed model of digital leadership offers a novel approach to optimizing governance structures, ensuring their adaptability, and maintaining trust in public institutions amid rapid technological advancements.

Future research directions. Further studies should focus on expanding AI capabilities for personalized leadership training, evaluating the effectiveness of emotional intelligence analysis in personnel policy, and developing regulatory frameworks to govern AI's influence on public administration processes.

Keywords: digital leadership, algorithmic decision-making, social responsibility of managers, ethical aspects of artificial intelligence, intelligent technologies in public administration.

Paper type: Research paper.