

Н. С. Орлова,
 д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління,
 публічного адміністрування та регіональної економіки,
 Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
 ORCID ID: 0000-0003-0785-751X
 Г. В. Шляхтіна,
 викладач Інституту вищої кваліфікації,
 Київський національний торговельно-економічний університет
 ORCID ID: 0000-0003-4134-8209

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.98

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

N. Orlova,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Public administration and regional
 economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
 H. Shliakhtina,
 Lecturer of the Institute of Higher Qualification, Kyiv National University of Trade and Economics

DIGITAL COMPETENCIES OF A LEADER IN CIVIL SERVICE

У статті обґрунтовано необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей державних службовців в умовах цифрових трансформацій суспільства, а особливо публічного сектору. Метою статті є визначення ролі цифрових компетентностей у формуванні лідера на державній службі для успішної реалізації реформи державного управління в Україні. Методичною базою дослідження є звіти щодо виконання Стратегії реформування державного управління України, рекомендації Організації Економічного Співробітництва та розвитку, звіти Національного агентства України з питань державної служби, матеріали Міністерства та комітету цифрової трансформації України, Концепція розвитку цифрових компетентностей. У статті визначено зміни, які відбуваються у публічному управлінні: масштабне використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій; формування новітнього дизайну навчального простору; модернізація інфраструктурного оснащення; впровадження нових технологічних і управлінських рішень у публічному просторі. У статті доведено, що цифрова компетентність є базовою професійною компетентністю лідерського профілю державного службовця, що потребує постійного вдосконалення протягом всієї його професійної діяльності. Визначено стратегічні напрями розвитку цифрових компетентностей на державній службі. Проаналізовано результати навчання та підвищення кваліфікації державних службовців різних категорій щодо розвитку цифрових компетентностей. Також визначено потреби у професійному навчанні державних службовців категорій "Б" і "В", що сприяють оновленню їх знань та розвитку професійних компетентностей. У висновках визначено, що на формування лідера на державній службі впливають організаційні та соціальні фактори, які повинні сприяти розвитку як особистих, так і професійних цифрових компетентностей (нова якість цифрової освіти, розвиток комунікаційних та ІТ-навичок державних службовців; ефективні методи та умови навчання).

The article substantiates the need to increase the level of digital competencies of civil servants in the context of digital transformations of society, especially the public sector. The purpose of the article is to determine the role of digital competencies in the formation of a leader in the civil service for the successful implementation of public administration reform in Ukraine. The methodological basis of the study is reports on the implementation of the public administration reform strategy of Ukraine, recommendations of the organization for economic cooperation and development, reports of the national agency of Ukraine for civil service, materials of the ministry and the committee on digital transformation of Ukraine. The article

identifies changes that are taking place in public administration: large-scale use of information and communication and digital technologies; formation of the newest design of educational space; modernization of infrastructure equipment; introduction of new technological and managerial solutions in the public space. The article proves that digital competence is a basic professional competence of the leadership profile of a civil servant, which needs constant improvement throughout his professional activity. The strategic directions of development of digital competencies in the civil service are determined. The results of training and advanced training of civil servants of different categories on the development of digital competencies are analyzed (to increase the efficiency of civil servants in the field of digital transformations; to increase the efficiency of local government officials, deputies of local councils in the field of digital transformations). Also, the needs for professional training of civil servants of categories "Б" and "В" are identified, which contribute to the renewal of their knowledge and development of professional competencies. The conclusions determine that the formation of a leader in the civil service is influenced by organizational and social factors that should guide the development of both personal and professional digital competencies (new quality of digital education, development of communication and its skills of civil servants; effective teaching methods and conditions).

Ключові слова: цифрові компетентності, лідер, лідерський потенціал, державна служба, цифровий розвиток.

Key words: digital competencies, leader, leadership potential, civil service, digital development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Починаючи з 2012 року "концепція розвитку лідерства" стала впроваджуватися у діяльність органів публічної влади в Україні. Зміни, які відбулися в суспільстві, за останні два роки посилили рух публічного сектору у напрямку цифровізації суспільства та побудови інформаційної держави. Впровадження механізмів електронного урядування дозволило наблизитися Україні до можливості участі у багатьох цифрових рейтингах. У 2018 році була затверджена "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки", яка зазначила основні положення розвитку держави в бік цифрових трансформацій. Тому набуває все більшої актуальності формування та розвиток цифрових компетентностей в суспільстві, особливо в органах державного управління на засадах лідерства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні науковці Бакаєва О. [1], Орлів М. [2] вже визначили основні складові лідерського потенціалу на державній службі та дослідили можливості його розвитку. Так, Орлів М. [2] визначила, що складовими лідерського потенціалу керівника сфери державного управління є: установки, цінності, потреби, пріоритети; особистісні та ділові якості; здібності; професійна та лідерська компетентності. Бакаєва О. [1] зазначила, що лідерство ґрунтується на важливості розгляду різних точок зору, на визнанні динамічності та складності внутрішнього та зовнішнього світів, перевірки власних установок та припущень, провокування конструктивних дискусій та критичного мислення, позитивного стратегічного мислення, здатного підтримувати команду на шляху втілення необхідних змін.

Діденко Н. [3], Орлова Н. [4], Пархоменко-Куцевіл О. [5], Стефанова О. [3] наголошують, що для розвитку лідерського потенціалу на державній службі у процесі навчання є проведення системних тренінгів для

керівників на основі профілю компетентностей лідерства з метою оцінювання параметрів розвитку лідерства на державній службі, яка є головною умовою належного врядування. Також автори зазначили у своїх працях про необхідність постійного вдосконалення компетентностей на державній службі в умовах змін, що надасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, сприятиме налагодженню ефективної комунікації та роботі команди (колектива) в публічному секторі. Тому доцільним є розглянути необхідність розвитку цифрових компетентностей державних службовців у реалізації стратегії реформування державного управління в Україні та її цифрового розвитку.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення ролі цифрових компетентностей у формуванні лідера на державній службі для успішної реалізації реформи державного управління в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Починаючи з 2014 року в Україні успішно реалізується Програма розвитку лідерства, яка є основою для підвищення професіоналізації державної служби, вдосконалення управління персоналом, сталого розвитку лідерства. Одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів Європейського Союзу системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Саме фахівці, яким властиві відповідні навички та знання для виконання завдань з реалізації державної політики, можуть забезпечувати проведення євроінтеграційних реформ та ефективне управління змінами [5].

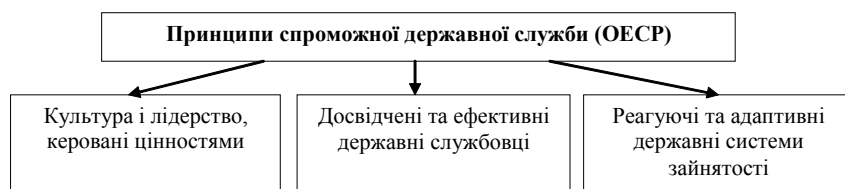


Рис. 1. Принципи спроможної державної служби

Всеохоплююча цифровізація за "Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки" має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість для їх ефективності, розвитку, зручності використання тощо [6]. Особливого значення наразі набуває принцип 3 Концепції: цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей.

Для подолання проблем з низьким рівнем цифрових компетентностей у березні 2021 року була розроблена та затверджена "Концепція розвитку цифрових компетентностей", яка визначає пріоритетні напрями і основні завдання з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема, працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, службовців та фахівців соціальної сфери, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [7].

Для того щоб бути лідерами та провідниками системних реформ у суспільстві, державним службовцям необхідно підвищувати кваліфікацію відповідно до сучасних процесів управління та мати необхідні компетентності для набуття лідерських навичок [3].

На сучасному етапі цифрового розвитку в процесі впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні значна увага приділяється якісному наданню адміністративних послуг та запровадженню міжвідомчого документообігу. Відбуваються певні помітні зміни щодо застосування інформаційних технологій в органах державної влади, що, відповідно, закріплюється на законодавчому рівні. Крім загальних цифрових компетенцій, проблемою залишається низький рівень цифрових навичок серед державних службовців, медичних і педагогічних працівників. Перехід на електронні послуги у відповідних сферах повинен супроводжуватися масштабною освітньою кампанією для державних службовців.

У 2018 р. розроблено рекомендації Організації Економічного Співробітництва та розвитку (ОЕСР) з питань лідерства та спроможності державної служби, які визначили принципи формування та розвитку ефективного публічного вектору країни у майбутньому [8].

Головною метою реалізації першого блоку принципів "Культура і лідерство, керовані цінностями" є: визначення цінностей державної служби та сприяння прийняттю рішень на основі цінностей; розбудова спроможності лідерства на державній службі; забезпечення

інклюзивної та безпечної державної служби, яка відображає різноманітність суспільства, яке вона представляє; створення активної та інноваційної державної служби, яка має довгострокову перспективу у розробці та реалізації політики та послуг. Метою другого блоку "Досвідчені та ефективні державні службовці" є розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення культури та середовища навчання на державній службі, визнання та оцінка ефективності, таланту та ініціативи державних службовців. Основними напрямками третього блоку "Реагуючі та адаптивні державні системи зайнятості" є: забезпечення можливості працівників сприяти покращенню надання державних послуг та розробка довгострокового, стратегічного і системного підходу до управління людьми на основі доказового та інклюзивного планування [8]. Розвиток саме цих напрямів державної служби надасть змогу покращити рівень цифрових компетентностей в публічному секторі та сформувати лідерів нового формату.

За звітом 2020 року, основними напрямками реалізації Стратегії реформування державного управління України в частині державної служби та управління людськими ресурсами є: забезпечення підвищення ефективності та прозорості державної служби шляхом автоматизації процесів, систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка орієнтована на розвиток компетентностей та потреби в професійному розвитку державних службовців. Визначені напрями стратегії відповідають за розвиток лідерського потенціалу державних службовців за умов постійного удосконалення їх цифрових компетентностей.

Аналіз Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та Української школи урядування свідчить, що протягом 2020 року навчання щодо використання інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS пройшли 20 державних службовців центральних органів виконавчої влади; за програмою підвищення кваліфікації "Лідерство та технології управління персоналом" пройшли навчання 94 державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А". Крім того, 6 188 працівників ЦНАП взяли участь у заходах щодо покращення якості адміністративних послуг і роботи центрів надання адміністративних послуг, що організовані, зокрема, проектом "U-LEAD з Європою", обласними центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, Програмою "Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади" (Програма EGAP), Асоціацією міст України, Всеукраїнською асоціацією центрів надання адміністративних послуг, ПРООН. Всі ці програми мали складовими елементами набуття цифрових навичок у розвитку лідерських компетентностей державних службовців [9].

У 2020 року спільно з Українською школою урядування, Представництвом Фонду Ганса Зайделя в Україні,

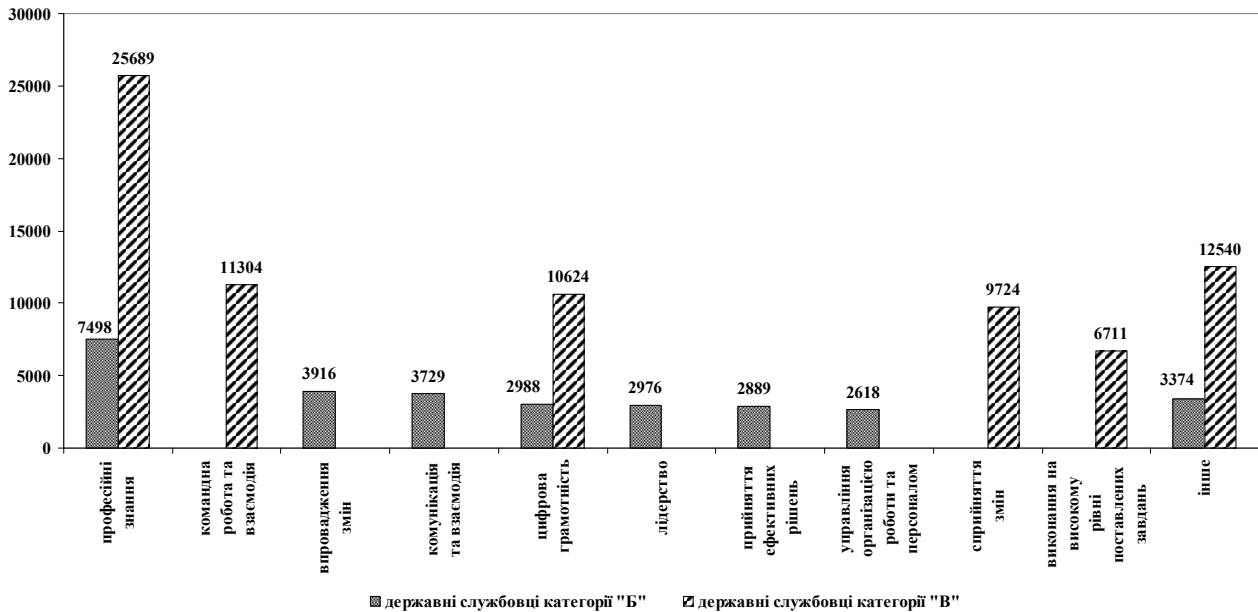


Рис. 2. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії "Б" та "В" за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб

за участі представників Баварської школи управління забезпечено організацію і проведення онлайн-навчання за загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації "Інноваційні технології управління персоналом". Метою програми було підвищення рівня обізнаності державних службовців про основи управління персоналом, менеджменту, тайм-менеджменту та лідерства на основі міжнародного досвіду. Успішно пройшло 100 державних службовців центральних органів виконавчої влади [10].

Через е-сервіси Міністерство цифрової трансформації та НАДС планують підвищувати рівень цифрових компетентностей у наступних напрямках: підвищувати ефективність діяльності державних службовців у сфері цифрових трансформацій; підвищувати ефективність діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у сфері цифрових трансформацій [11].

На сучасному етапі перетворень на державній службі та реформуванні публічного управління професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності або індивідуальних програм професійного розвитку, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей [12].

За даними Аналітичного звіту, державні службовці категорії "Б" здебільшого визначили потребу у професійному навчанні у 2021 році за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей, як: професійні знання — 7498 осіб (25%); впровадження змін — 3916 осіб (13,1%); комунікація та взаємодія — 3729 осіб (12,4%). У державних службовців категорії "В" за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації — найбільша по-

треба визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей, як: професійні знання — 25689 осіб (33,5%); командна робота та взаємодія — 11304 осіб (14,8%); цифрова грамотність — 10624 осіб (13,9%) (рис. 2) (на основі [12]).

Адже підвищення лідерського потенціалу у державних службовців відбувається за рахунок ефективного використання цифрових технологій у професійному та особистому житті. Також на формування лідера на державній службі впливають соціальні фактори (зміст професії, перспективи кар'єрного росту, комунікації, сприяння керівника його підлеглими) та інституційні фактори (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку). Тому важливими умовами розвитку лідерського потенціалу державного службовця є: чітке розуміння потреб і цілей розвитку; внутрішня мотивація витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку; наявність необхідних для розвитку ресурсів, сприятливе для розвитку та практикування нових лідерських навиків середовище [2].

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволили зробити висновки щодо важливості ролі цифрових компетентностей у формуванні лідера нового формату на державній службі. Розвиток цифрових трансформацій у публічному управлінні поставив наголос саме на покращенні цифрових компетентностей, що зазначено у Стратегії реформування державного управління України, положеннях Національного агентства України з питань державної служби, завданнях Міністерства та комітету цифрової трансформації України, Концепції розвитку цифрових компетентностей.

Подальшого розвитку потребують механізми удосконалення процесів оцінювання та вимог щодо цифрової компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби, формування короткострокових та довгострокових програм з цифрової грамотності для державних службовців. Цифровізація організаційних та інформа-

ційних процесів на державній службі потребують постійного розвитку лідерських (цифрових) компетентностей щодо впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS у органах виконавчої влади, а також формуванню нових підходів до професійного цифрового розвитку державних службовців.

Література:

1. Бакаєва О.А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування [Електронний ресурс] / О.А. Бакаєва. — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>
2. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник / М.С. Орлів. — К.: ДП "НВЦ "Пріоритети", 2017. — 40 с.
3. Діденко Н.Г. Сила лідера та його вплив: навчальний посібник для проведення тренінгу / Н.Г. Діденко, О.А. Стефанова. — Київ, 2015. — 40 с.
4. Орлова Н.С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України / Н.С. Орлова // Науковий журнал "Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право". — 2019. — № 3 (104). — С. 139—150.
5. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісник Національної академії державного управління. — 2009. — Вип.4. — С. 29—34.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
8. OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability [Електронний ресурс] // OECD. — Режим доступу: <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-and-capability-2019.pdf>
9. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. — Київ: Кабінет Міністрів України, 2021. — 74 с.
10. Звіт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] // Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/>
11. Мінцифра і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців [Електронний ресурс] // Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. — Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-i-nads-rozvivatimut-tsifrovi-kompetentnosti-publichnikh-sluzhbovtsiv>

12. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік. — Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. — 37 с.

References:

1. Bakaeva, O.A. (2014), "Prospects for the development of leadership in the civil service as a condition for proper governance", available at: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf> (Accessed 25 April 2021).
2. Orlov, M.S. (2017), Rozvytok lider's'koho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia [Development of leadership potential of the head of public administration], DP "NVTs "Priorytety", Kyiv, Ukraine.
3. Didenko, N.H. and Stefanova, O.A. (2015), Sylalidera ta yoho vplyv [The strength of a leader and his influence], Kyiv, Ukraine.
4. Orlova, N.S. (2019), "Training of specialists in public administration in the context of Ukraine's European integration", Naukovyj zhurnal "Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo", vol. 3 (104), pp. 139—150.
5. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2009), "Reforming the evaluation system of civil servants in the context of Ukraine's European integration", Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia, vol. 4, pp. 29—34.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "On approval of the Concept of development of digital economy and society of Ukraine for 2018—2020 and approval of the action plan for its implementation: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (Accessed 25 April 2021).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the Concept of development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (Accessed 25 April 2021).
8. OECD (2019), "OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability", available at: <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-and-capability-2019.pdf> (Accessed 25 April 2021).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Report on the implementation in 2020 of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine, Cabinet of Ministers of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
10. Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union (2021), "Report of the Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union", available at: <http://www.center.gov.ua/> (Accessed 25 April 2021).
11. Ministry and the Committee for Digital Transformation of Ukraine (2021), "Mintsifra and NADS will develop digital competencies of public servants", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-i-nads-rozvivatimut-tsifrovi-kompetentnosti-publichnikh-sluzhbovtsiv> (Accessed 25 April 2021).
12. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), Analytical report on individual needs for professional training of civil servants for 2021, National Agency of Ukraine for Civil Service, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2021 р.