

Іоффе М. В.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

У статті розглянуто особливості розвитку цифрових компетентностей лідера в публічній службі. У стратегічних та концептуальних документах міститься визначення напрямів, за якими в Україні відбуватиметься цифровізація, та робиться акцент на тому, що варто формувати в населення знання, вміння та практичні навички, які передбачені цифровими технологіями. Розвиток сучасних цифровізаційних процесів у державі, широке користування органами публічної влади цифровими технологіями першочерговою вимогою ставлять відповідну цифрову компетентність людей, які зайняті на публічній службі. Вищезазначеними проблемами в нинішніх умовах окреслюються важливі наукові та практичні завдання, які має розв'язати українське суспільство.

Встановлено, що сутністю терміна «цифрова компетентність» є спроможність, якою володіє індивід і підґрунтям якої виступають знання, вміння і практичний досвід користування цифровими технологіями. Однак з'ясовано, що під поняттям «цифрова компетентність публічних службовців» треба розуміти певну сукупність, до якої входять знання, вміння, навички й цифровий етикет користування цифровими технологіями в публічній владі, що стосується й внутрішнього, й зовнішнього цифрового середовища фахової діяльності.

Беручи до уваги, що цифрові технології широко використовуються державними службовцями під час їхньої повсякденної управлінської діяльності, а також те, що розвиток сучасних ІТ-технологій набирає швидких темпів і вони стають все більш складними й різноманітними, набуває актуальності переконлива й нагальна потреба постійно підвищувати власну цифрову компетентність, якою мають володіти державні службовці, щоб ефективно втілювати цифрові зміни. Запровадити цифрові технології в управління персоналом у державній службі можна, якщо існуватиме адекватний, виважений нормативно-правовий супровід, а державні службовці пройдуть якісну кваліфікаційну підготовку й з успіхом та доцільністю користуватимуться можливостями, що відкриваються сучасними ІТ-технологіями, приміром, державні органи зможуть обмінюватися відомостями в електронному форматі; покращиться результативність та ефективність роботи, яку виконують державні органи; стане більш прозорою та відкритою інформація щодо людських ресурсів у органах державної влади та ін.

Ключові слова: публічна служба, публічні службовці, компетентність, цифрова компетентність, цифрова грамотність, цифровий етикет.

Постановка проблеми. Якщо зосередитися на нинішніх реаліях, в яких розвиваються цифрове суспільство й економіка, можна помітити, що на рівень ефективності роботи, яку здійснюють органи публічної влади в Україні, насамперед впливає відповідна кваліфікація кадрів, їхня цифрова компетентність. На сьогодні державою ухвалені відповідні концепції: Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України (окреслює необхідність вжиття заходів стосовно введення належних стимулів з метою цифровізаційного розвитку економіки, соціально-суспільної галузі, розуміння існуючих викликів та засобів розвитку цифрових інфраструктур, розвитку цифрових компетенцій, а також розкриває критичні

галузі та цифровізаційні проекти, стимулювання внутрішнього товарного ринку, застосування цифрових технологій тощо) [1], Концепція розвитку цифрових компетентностей, які декларують розвиток цифрових компетентностей (розкриває пріоритетні напрями та головні задачі щодо розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, покращення суспільної цифрової грамотності, наприклад, працездатного населення, людей старшого віку, малозабезпечених сімей, спеціалістів соціальної сфери, людей з обмеженими можливостями тощо) [2]. Водночас схвалені Кабінетом міністрів Національна економічна стратегія на період до 2030 року [3] та Стратегія реформування державного управління України

на 2022–2025 роки [4] містять один із головних напрямів, на який орієнтовано розвиток, – необхідність побудувати ефективну цифрову сервісну державу. Завдяки тому, що були схвалення стратегії та концепції, відповідні нові нормативні акти, в яких йдеться про потребу цифровізувати українське суспільство й економіку, розвивати цифрову Україну, позитивно змінилося власне публічне управління. Але потрібно вирішити численні системні питання. На сьогодні проблема щодо необхідності розвивати й поглиблювати цифрові компетенції персоналом, задіяним в органах публічної влади, є актуальною, перебуває у відповідності до вимог, продиктованих сьогоденням, та обумовлює її дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували чимало науковців, серед яких: Ж. Андрійченко, Т. Близнюк, Н. Василенко, І. Конюкова, С. Кушнір, О. Майстренко, І. Матвеєнко, О. Матохнюк, Г. Панченко, О. Пархоменко-Куцевіл, Є. Сидоровська, К. Січкаренко та інші. Однак, на даний час, на нашу думку, доречним виступає розгляд необхідності розвивати цифрові компетентності осіб на державній службі в контексті втілення стратегії, спрямованої на те, щоб реформувати державне управління в країні та розвивати цифрову Україну.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей розвитку цифрових компетентностей лідера в публічній службі.

Виклад основного матеріалу. В тому, щоб цифровізувати діяльність, яку провадять органи, що представляють публічну владу, полягає одне з головних завдань, які ставить перед собою будь-яка країна, що розвивається, зокрема й Україна. Нині публічна влада, впроваджуючи цифрові технології в своїх органах, зможе реалізувати один із ключових пунктів її реформи. Крім того, уряд визнав цифровізацію ще одним інструментом, за допомогою якого в Україні можна подолати корупцію. Ефективно цифровізувати галузь публічного управління є можливим, якщо буде витримана ключова умова: має бути персонал з відповідною кваліфікацією, який володіє необхідною компетентністю: знаннями, вміннями й навиками, котрих вимагають цифрові технології. Проблематику, сконцентровану на тому, яким чином формується й розвивається цифрова компетентність осіб, що працюють в органах публічної влади, як вагомий елемент, завдяки якому забезпечується ефективне функціонування в період, коли стрімко розвиваються цифрові технології, тільки розпочинають науково досліджувати вітчизняні вчені, її необхідно вивчати додатково.

Насамперед під час дослідження проблеми, зосередженої на тому, як розвивається цифрова компетентність у публічному управлінні, з'ясуємо, яка суть вкладена в термін «цифрова компетентність». Проаналізувавши публікації вітчизняного й зарубіжного авторства, можна говорити, що йдеться про існування різного тлумачення цього поняття, залежно від того, якої позиції дотримується конкретний вчений, яка сфера досліджувалася.

Аналіз того, як трактують дефініцію «цифрова компетентність» у своїх працях вітчизняні й зарубіжні вчені, засвідчив, що в цьому понятті нерідко вбачають спроможність, якою володіє індивід і підґрунтям якої виступають знання, вміння і практичний досвід користування цифровими технологіями. На нашу думку, під поняттям «цифрова компетентність публічних службовців» треба розуміти певну сукупність, до якої входять знання, вміння, навички й цифровий етикет користування цифровими технологіями в публічній владі, що стосується і внутрішнього, й зовнішнього цифрового середовища фахової діяльності.

Варто зазначити, що в нашій країні вже більше десяти років існує та реалізується Програма розвитку лідерства, на якій ґрунтується процес зростання професійної компетентності публічної служби, удосконалення кадрового менеджменту та сталого розвитку лідерства. Із підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, наша держава зобов'язалася в подальшому удосконалити згідно із європейськими стандартами систему підготовки і підвищення кваліфікаційного рівня спеціалістів, 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 ефективно управління змінами» [5].

Василенко Н. та Матохнюк О. на основі проведеного кластерного аналізу, результати якого який дозволили їм здійснити автоматизацію навиків та виділити головні категорії, притаманні особистості в сучасних умовах, що характеризують лідерство. Найважливішими вважаються навички цифрової грамотності, які дозволяють розбиратися

у фактах, оприлюднювати інформаційні дані, розробляти та впроваджувати технології, а також розкривати достовірність осередків інформації тощо. Лідер повинен володіти вмінням розбирати інформаційні дані, підкреслювати тенденції та ухвалювати аргументовані рішення. Через це, на думку вчених, «цифрова грамотність формує здатність публічного управлінця ефективно доносити свої думки та ідеї до аудиторії в письмовій та усній формі; обробляти та представляти інформацію; розпізнавати надійні джерела інформації в цифровому середовищі. Особливе місце в цифровій грамотності займає медіаграмотність, під якою розуміємо такі навички та звички, які допоможуть критично сприймати повідомлення різних медіа, приймати активну й усвідомлену участь у житті медійного суспільства. В основі медіаграмотності перебуває модель, яка заохочує людей замислюватися над тим, що вони дивляться, бачать, читають» [6].

На думку І. В. Матвєєнко та Г. О. Панченко, цифрова компетентність державних службовців визначається як «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність управлінця успішно соціалізуватися, провадити професійну управлінську діяльність, а також – подальше підвищення кваліфікації із використанням таких технологій» [8]. Тому необхідно розуміти, що цифрові компетенції публічних службовців виступають довгоочікуваним кваліфікаційним рівнем, що сприяє формуванню єдиної, ціннісно спрямованої, стабільної основи в процесі удосконалення системи публічної служби в майбутньому. Важливе значення у розвитку цифрових компетенцій має механізм формування та укладання державного контракту на підготовку та підвищення кваліфікаційного рівня публічних службовців, що вважається невід’ємною складовою удосконалення системи публічної служби і виконується навчальними установами, організаціями, які наділені правом надавати належні освітні послуги, не зважаючи при цьому на форму їх власності.

В наші дні цифрового розвитку при введенні інформаційних технологій у сфері публічного управління, чимало увагу необхідно акцентувати на можливості забезпечення якісного надання адміністративних послуг і введенню міжвідомчої взаємодії з документами. Так, на даний час можна спостерігати певні важні зміни стосовно використання інформаційних технологій публічними

органами влади, що є, відповідно, законодавчо закріплено.

Беручи до уваги новітні процеси перегляду комунікаційної стратегії між державою, бізнес сектором та населенням в контексті цифровізації, важливу роль відіграє цифровий етикет, що на думку науковців є «інноваційною складовою загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [10]. Цифровий етикет розкриває ціннісні пріоритети та правила для усіх учасників мережевої взаємодії на всіх її рівнях. При цьому важливими принципами його застосування є такі: «демонстрація позитивних відносин, субординація, симетрія, зручність та економія ресурсів, традиція, принцип домовленості, безпека» [11]. Проблематика цифрового етикету на сьогоднішній день набуває виняткової актуальності для учасників постіндустріального суспільства, передусім для представників публічних органів влади. Відтак, на нашу думку, під цифровим етикетом публічних службовців слід вважати певну сукупність норм та стандартів поведінки, обов’язкове дотримання яких дозволяє публічним службовцям належним чином організувати ефективний цифровий комунікативний процес у професійній діяльності.

Нині, із врахуванням нагальності питання, що полягає в необхідності розвивати цифрові компетентності, варто уважно дослідити механізми, за допомогою яких вони формуються й підвищуються. Як вважає К. О. Січкаренко, «до механізмів формування цифрових компетенцій у суспільстві належать: державні програми поширення цифрових компетенцій (створення освітніх інституцій, завданням яких є реалізація освітніх програм по набуттю цифрових компетенцій, сприяння самовдосконаленню громадян); перебудова системи середньої освіти (впровадження нового стандарту середньої освіти, який передбачає засвоєння цифрових компетенцій з самого початку навчання, використання цифрових технологій як основи навчального процесу; реорганізація системи університетської освіти (використання можливостей системи вищої освіти з метою формування нового підходу до отримання професії, підготовка нового покоління працівників до необхідності постійно самовдосконалюватись); інтенсифікація корпоративної освіти (постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників в приватному секторі є одним з вагомих чинників засвоєння цифрових компетенцій в суспільстві в цілому); створення навчальних платформ (використання

Інтернет-платформ для масового засвоєння цифрових компетенцій, їх оновлення, поширення інформації про появу нових технологій, актуальні навчальні курси); спонукання до оволодіння цифровими компетенціями на мікрорівні (оволодіння цифровими компетенціями може відбуватися і на рівні окремих компаній, організацій: якщо у приватному секторі економіки існує тренд на поширення цифрових технологій та їх засвоєння населенням, то це може мати і загальний суспільний ефект)» [13].

Водночас на думку Л. Матвейчука та П. Польового, «до комплексу механізмів формування цифрових компетенцій публічних службовців, на нашу думку, слід віднести:

1) нормативно-правовий – сукупність взаємопов'язаних законів, підзаконних актів, концепцій та стратегічних документів;

2) інституційно-організаційний – сформована ефективно функціонуюча система державного впливу на процеси формування та підвищення цифрової кваліфікації персоналу органів публічної влади;

3) матеріально-технологічний – цифрові державні платформи, інформаційно-аналітичні системи, комп'ютерне обладнання, цифрова інфраструктура комунікацій (зовнішніх та внутрішніх), цифрове робоче місце публічного службовця;

4) мотиваційно-кадровий – набір персоналу відповідно відомчих стандартів з врахування професійних цифрових компетентностей, оцінювання рівня знань, вмінь та практичних навиків публічного службовця, навчання персоналу роботи з цифровими технологіями, розвиток систем мотивації праці персоналу та використання мотиваційних механізмів щодо підвищення цифрової компетентності» [14].

Завдяки запропонованим механізмам може бути створене підґрунтя, на якому розроблятимуться відомчі нормативні документи щодо того, як формувати цифрові компетенції, котрими мають володіти особи, що працюють в органах публічної влади, та буде побудована основа для того, щоб вести подальші наукові дослідження проблематики, яка з цим пов'язана.

Отже, розвиток цифрових компетентностей лідерів у публічній службі відіграє критично важливу роль у процесі забезпечення ефективного розвитку держави в сучасних умовах. Це передбачає спроможність лідерів ефективно користуватися цифровими технологіями в процесі розв'язання

складних проблем, покращення адміністративних послуг та забезпечення відкритості та підзвітності. Водночас розвиток цифрових компетентностей лідерів у публічній службі відіграє велику роль в процесі підвищення ефективності та продуктивності (цифрові технології сприяють автоматизації буденних процесів, спрощенню комунікації та забезпеченню більш швидкого доступу до інформаційних даних, що своєю чергою підвищує ефективність самої роботи), покращення якості адміністративних послуг (цифрові інструменти забезпечують надання більш зручних, доступних та прозорих адміністративних послуг), забезпечення прозорості та підзвітності (цифрові технології забезпечують більшу відкритість у діяльності публічних органів та полегшення контролю за їх роботою), підтримки інновацій та розвитку (цифрові технології вважаються ключовим чинником для розвитку інновацій та введення сучасних рішень у різних сферах).

Висновки. Таким чином, на основі результатів дослідження можна прийти до висновку, що цифрові компетентності відіграють важливу роль у процесах, які формують нових лідерів в органах державної служби. Завдяки тому, що публічне управління переживає цифрові трансформації, з'явилася нагальна потреба покращувати саме цифрові компетентності, на чому акцентують: Стратегія, відповідно до якої реформується державне управління України, положення, на яких базується Національне агентство України з питань державної служби, завдання, які ставить перед собою Міністерство й комітет цифрової трансформації України, Концепція розвитку цифрових компетентностей. Необхідно й надалі розвивати інструменти, що допоможуть поліпшити процеси, під час яких відбувається оцінка та висуваються вимоги до того, яку цифрову компетентність повинні мати кандидати на отримання посади в державній службі; завдяки яким формуються короткострокові й довгострокові програми, за якими державні службовці опановуватимуть цифрову грамотність. У зв'язку з тим, що цифровізуються організаційні та інформаційні процеси державної служби, необхідно постійно розвивати лідерські (цифрові) компетентності, які допоможуть впроваджувати інформаційну систему управління людськими ресурсами HRMIS у структурах, які належать виконавчій владі, а також формувати нові погляди на професійний цифровий розвиток осіб на державній службі.

Список літератури:

1. 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Пархоменко-Кучевіт О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 29–34.
6. Василенко Н., Матюхнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2023. Вип. 4. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>
7. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. ... д-ра філософії : 081 / Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021. 214 с.
8. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 157–170. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-157-170](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-157-170)
9. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Цифровий етикет комунікативної культури XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 1. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2021.229542>
10. Андрійченко Ж. О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/983/941>
11. Січкаренко К. О. Поняття цифрових компетенцій та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. С. 1–5.
12. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>

Ioffe M. V. DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF A LEADER IN PUBLIC SERVICE

The article examines the features of the development of digital competencies of a leader in the public service. Strategic and conceptual documents outline the directions of digitalization of Ukraine and emphasize the need to form knowledge, skills and practical skills of digital technologies among citizens. Modern processes of digitalization in the country, the active use of digital technologies in public authorities primarily require the appropriate digital competence of public servants. The above-mentioned problems are currently important scientific and practical tasks facing Ukrainian society.

The essence of the concept of “digital competence” is revealed, which should be understood as the ability of an individual, which is based on knowledge, skills and practical experience in using digital technologies. Instead, it is determined that the concept of “digital competence of public servants” should be considered as a combination of knowledge, skills, skills and digital etiquette for using digital technologies in public authorities in the internal and external digital environment of professional activity.

Given the high level of use of digital technologies in the daily management activities of civil servants, as well as the fact that modern IT technologies are becoming increasingly complex, diverse and developing rapidly, it becomes a compelling and urgent requirement to constantly improve the level of digital competence of civil servants in order to properly implement digital changes. The introduction of digital technologies into the process of personnel management in the civil service system is possible provided that there is adequate, balanced regulatory and legal support, as well as high-quality qualification training of civil servants who

will be able to successfully and appropriately use the opportunities offered by modern IT technologies, in particular: ensuring electronic exchange of information between state bodies; improving the performance and efficiency of state bodies; increasing the transparency and openness of information about human resources in state bodies, etc.

Key words: *public service, public servants, competence, digital competence, digital literacy, digital etiquette.*