

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Литвинюк Є. І. – аспірант навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», в.о. начальника Другого відділу Управління ДІАМ в Одеській області Державної інспекції архітектури та містобудування України
ORCID: 0009-0009-5243-3514

Актуальність. Стаття присвячена дослідженню актуальності цифрової модернізації адміністративно-правового регулювання будівельної галузі. Продемонстровано ефективність обґрунтування цифровізації адміністративно-правового контролю (нагляду) в будівельній галузі.

Варто зазначити, що у 2020 році національне законодавство зазнало серйозних змін у сфері досліджень. Адміністративно-правові принципи управління відносинами у цій сфері мають бути спрямовані на досягнення максимальної автоматизації, розробку нових інструментів та електронних сервісів.

Мета. Аналіз основних напрямів змін у діяльності державних службовців та визначення компетенцій, які дозволять ефективно здійснювати професійну діяльність в умовах розвитку цифрових інструментів державного управління.

Цифровізація діяльності державних установ передбачає зміщення фокусу системи компетенцій державних службовців, адже її успішність пов'язана з готовністю державних службовців використовувати нові технології у сферах своєї професійної діяльності. Це в свою чергу зумовлює зростання дослідницького інтересу до даної проблеми.

Результат. У статті розкрито зміст поняття «сервісна держава», описано специфіку її формування. Серед основних трендів змін виділено: цифровізацію, клієнтоорієнтованість, організацію роботи із застосуванням технологій проєктної діяльності, включаючи agile-методологію; самоменеджмент та самомотивацію.

У світовій практиці роботи державних служб компетентнісний підхід прийнято як основу розвитку продуктивності праці, інноваційності та відповідальності службовців. Компетенція у цьому ракурсі сприймається як здатність виконувати професійні функції на певному якісному рівні за допомогою використання інформаційних і комунікаційних технологій.

Висновок. Автором було проведено теоретичний аналіз наукових джерел у сфері економіки, управління та правова за темою дослідження; обґрунтовано підхід до трансформації інформаційних компетенцій державних службовців у цифрові компетенції, які передбачають розширений комплекс знань та навичок, необхідних в умовах цифровізації державної служби; пропонується перелік цифрових компетенцій державних службовців за умов цифрової трансформації; розкрито вимоги до навичок та компетенцій державних службовців у сервісній державі з акцентом на людиноорієнтований підхід.

Ключові слова: державні службовці, трансформація, компетенція, цифрові компетенції, клієнтоорієнтованість.

Lytvyniuk Ye. I. Transformation of the competencies of civil servants in the context of the development of digital tools of public administration

Relevance: The article is devoted to the study of the relevance of digital modernization of administrative and legal regulation of the construction industry. The author demonstrates the effectiveness of the rationale for the digitalization of administrative and legal control (supervision) in the construction industry.

It is worth noting that in 2020, national legislation has undergone major changes in the field of research. The administrative and legal principles of managing relations in this area should be aimed at achieving maximum automation, developing new tools and electronic services.

Objective: to analyze the main directions of changes in the activities of civil servants and to identify competencies that will allow them to effectively carry out their professional activities in the context of the development of digital public administration tools.

The digitalization of public institutions involves a shift in the focus of the civil servants' competence system, as its success is linked to the readiness of civil servants to use new technologies in their professional fields. This, in turn, leads to a growing research interest in this issue.

Result: *The article reveals the content of the concept of "service state" and describes the specifics of its formation. The main trends of change include: digitalization, customer focus, organization of work using project technologies, including agile methodology; self-management and self-motivation.*

In the global practice of public services, the competency-based approach is accepted as the basis for developing employee productivity, innovation, and responsibility. In this perspective, competence is perceived as the ability to perform professional functions at a certain qualitative level through the use of information and communication technologies.

Conclusion: *The author has conducted a theoretical analysis of scientific sources in the field of economics, management and law on the topic of research; substantiated the approach to the transformation of information competencies of civil servants into digital competencies, which provide an expanded set of knowledge and skills necessary in the context of digitalization of the civil service; proposed a list of digital competencies of civil servants in the context of digital transformation; revealed the requirements for skills and competencies of civil servants in a service state with an emphasis on human-centered approach.*

Key words: *civil servants, transformation, competence, digital competence, customer focus.*

Вступ. Ефективність системи державного управління залежить від рівня ефективності професійної діяльності державних службовців та якості виконання державно-управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку система публічного управління перебуває на етапі збільшення каналів поширення інформації, розширення форм і методів інформаційної взаємодії між державою та громадянами, державою та бізнесом, між різними гілками державної влади істотно впливає на діяльність державних службовців. Розвиток цифрових технологій є одним з ключових факторів у визначенні швидкості економічного зростання країни та підвищенні національної конкурентоспроможності.

Результат дослідження. Створення та впровадження цифрових технологій у діяльність органів державного управління змушує переглянути існуючі підходи до компетенцій, державних службовців. Розглядаючи систему державної служби як базову підсистему системи державного управління, слід зазначити, що ефективність останньої була б набагато вищою за умови володіння державними службовцями компетенціями, що необхідні в умовах невизначеності та кризових явищ.

В цьому контексті актуальною стає потреба створення цифрових продуктів, які працюють із сучасними інформаційними програмами та електронними ресурсами. Що призводить до необхідності формування та розвитку у державних службовців нових компетенцій, адже цифрові навички державних службовців є важливою частиною їхніх загальних компетентностей. Крім того, уповільнення розвитку процесу цифровізації в Україні може бути викликано недостатнім рівнем цифрових компетенцій державних службовців.

Слід зазначити, що цифрова трансформація системи державного управління впливає як окремі функції державного органу (організації), так й увесь управлінський цикл його функціонування (планування, прогнозування, організація, прийняття рішень, контроль).

Вплив інфровізації впливає на діяльність державних службовців за такими напрямками:

– перехід від документів до даних, який характеризується розширенням використання великих даних для вироблення державної політики, формування офіційної статистики, адміністрування доходів, аудиту результативності бюджетних видатків та реалізації інших державних функцій. В умовах цифрової економіки перед державним службовцем ставиться завдання отримання якісних даних, що

інтерпретуються та дозволяють створювати моделі з високою точністю передиктивної аналітики (інтелектуальний аналіз даних);

- автоматизацію рутинних процедур та електронну взаємодію з усіма суб'єктами. Сучасні технології надають можливість цифрової трансформації процесів надання звітності та міжвідомчого обміну інформацією, за якої необхідні дані автоматично направляються до державних органів на основі взаємодії (синхронізації) інформаційних систем підзвітних суб'єктів та інших державних органів без участі громадян;

- трансформацію державних послуг та їх складу, пов'язану з підвищенням ефективності виконання з функцій на користь громадян, та надання максимальної кількості державних послуг в електронному вигляді з урахуванням їх упорядкування;

- звільнення від дублюючих процесів та функцій з метою підвищення ефективності та швидкості взаємодії;

- зміну швидкості проходження інформації від тижнів та днів до секунд, що вимагає від державного органу перегляду регламентів, чисельності працівників та процедур. Відомо, що перетворення управлінського циклу, засноване на:

- зміні функцій та усуненні їх дублювання, коли частина державних послуг надаватиметься за умовчанням (без необхідності звернення);

- зміні технологій, якості планування та прийняття управлінських рішень. Це пов'язано з переходом від людинозалежного збору та обробки даних із різних джерел до прийняття рішення на основі достовірних та надійних даних та людинонезалежних алгоритмів, включаючи штучний інтелект;

- зміні підходів до оцінки результатів діяльності державних службовців шляхом розширення методів оцінки результативності, зокрема переходу від бінарної оцінки «виконано – не виконано» до використання передиктивної аналітики, контрольних вибіркового випробувань, інших аналітичних методів, заснованих на технологіях штучного інтелекту. Крім того, створення порталу державної служби або надання розширених сервісів на сайтах державних органів та організацій, що дозволяють населенню оцінювати роботу державного службовця, його професійні та особисті якості, сприяє підвищенню ефективності діяльності державного службовця та мотивує. Наявність зазначеної можливості дозволяє оцінити як діяльність конкретного працівника, а й ефективність організації загалом;

- вдосконалення кадрової роботи, що пов'язано зі зміною ролі кадрових служб (перехід від відділів кадрів до служб управління персоналом – HR-менеджер), впровадженням у діяльність кадрових служб державних органів та організацій сучасних методів управління персоналом (Assessment center, KPI, HR-аналітика), зміною підходів до мотивації державних службовців.

Безумовно, що зміна організаційної культури органу влади, пов'язана з поширенням гнучкого управління (Agile-підхід), що є інтеграційним процесом реалізації заходів з постійним використанням механізмів зворотного зв'язку та підстроюванням під неї дій учасників проекту. Крім того, трансформація системи державного управління вимагає не тільки нових технологій, а й іншої організаційної культури, розвитку проектного та процесного управління, а також культури взаємодії з суб'єктами за допомогою використання інтернет-мереж.

Цифрова трансформація підвищує вимоги до рівня технологічної інфраструктури в органах державного управління, необхідного для сталої підтримки інформаційних систем. За цих умов державний службовець має вчитися працювати, постійно підлаштовуватися під зміни, і навіть сприяти розвитку інформаційних систем на робочому місці.

Безперервний професійний розвиток державних службовців, пов'язаний із необхідністю набуття нових навичок та умінь у сучасних умовах. Цифрова трансформація державного управління передбачає наявність у державних службовців нових компетенцій, які в умовах формування цифрової економіки та технологій, що динамічно змінюються, необхідно безперервно розвивати.

Зміна системи мотивації державних службовців, що базується на динамічності ціннісних орієнтацій суспільства в умовах цифрової трансформації (розмиття кордонів між роботою та особистим життям, гнучкий режим роботи, орієнтація на результат, а не години роботи).

Отже, в такому контексті, актуалізується проблема створення гнучкої, компетентної та високотехнологічної системи державної служби, заснованої на даних, ефективних процесах взаємодії зі споживачами державних послуг та позбавлення від рутинних та паперових процесів. Інформаційні та технологічні перетворення висувають підвищені вимоги до навичок сучасних державних службовців, рівень компетентності яких є фактором, що визначає успіх та швидкість трансформаційних процесів.

Таким чином, сучасний держслужбовець – це фахівець, що володіє і юридичними, і економічними знаннями, і знаннями науки державного управління, який володіє до того ж інформаційно-комунікаційними технологіями.

Аналіз наукових джерел показує, що існує між розвитком цифрових навичок державних службовців та процесом цифровізації системи державного управління [1-3]. Ми вважаємо, що зміни в процесі цифрової трансформації вимагають розвитку нових цифрових компетенцій серед державних службовців, оскільки вдосконалення технологічної складової державних установ має йти паралельно з розвитком суспільства (знань, навичок та культури працівників).

На сьогоднішній день професійна діяльність державних службовців практично повністю пов'язана з використанням цифрових технологій, що сприяє підвищенню швидкості та якості управлінських рішень. Цифрові компетенції стають основними у професійному профілі держслужбовця за умов цифровізації системи управління.

Цифрові компетенції – це комплекс компетенцій по роботі в цифровому середовищі та з цифровими продуктами, включаючи активність зі створення та збору даних, їх обробку та аналізу, а також з автоматизації процесів за допомогою комп'ютерних технологій. Цифрові компетенції ґрунтуються на цифровій грамотності. ООН визначає цифрову грамотність як здатність безпечно та належним чином керувати інформацією, розуміти та інтегрувати її, обмінюватися нею, оцінювати та створювати інформацію та отримувати доступ до неї за допомогою цифрових пристроїв та мережевих технологій для участі в економічному та соціальному житті [4]. Тому під цифровою грамотністю розумітимемо ступінь володіння знаннями сучасних інформаційних технологій, навичками безпечного та коректного використання цифрових технологій та ресурсів інтернету, вміннями користуватися цифровими пристроями та мережевими технологіями.

Зазначимо, що вимоги до знань, навичок та компетенцій державних службовців визначаються стратегічними орієнтирами розвитку систем. В даний час істотні зміни в інституті державного управління та державної служби обумовлені зміною концепції державного управління. Стратегічними орієнтирами для змін визначено цифровізацію державного управління при побудові сервісної держави та клієнтоорієнтованість державного управління.

Цифровізація державного управління об'єктивно сприяє перетворенню держави саме на «сервісне». Значущими акцентами концепція побудови сервісної держави є:

- вирішення ситуації громадян за участю «суперсервісів», цифрового профілю, єдиного фронту та транспорту, єдина модель даних, єдина платформа послуг та сервісів;
- мінімізація участі чиновників у прийнятті рішень щодо надання послуг;
- вилучення паперових документів як у процесі надання послуг, так і між відомствами;
- здійснення отримання державних послуг у проактивному режимі.

Це вимагатиме від чиновників нового формату наступних цифрових компетенцій: управління цифровою інформацією; надання цифрових державних послуг; розгортання цифрових рішень; цифрове проєктне управління; цифрова безпека; цифрова етика.

Рекомендований список цифрових компетенцій державних службовців представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

Рекомендований перелік цифрових компетенцій державних службовців

Компетенція	Опис компетенції у термінах «знання та навички»
Управління цифровою інформацією	Знання інформаційно-аналітичних систем, що забезпечують збирання, обробку, аналіз та зберігання даних Навички володіння основними методами, способами, засобами та системами збору, обробки, аналізу та зберігання даних
Надання цифрових державних послуг	Навички роботи із системами інфраструктури електронного уряду, у тому числі із системами електронного документообігу та міжвідомчої взаємодії, цифрових платформ; взаємодії у вигляді цифрових сервісів (соціальних мереж, месенджерів, інформаційних порталів); аналізу отриманої інформації
Розгортання цифрових рішень	Знання основ інформатики та тенденцій сучасних наскрізних цифрових технологій Навички визначення та оцінки потреб у застосуванні наскрізних технологій у державному управлінні, впровадження технологічних та продуктових інновацій
Цифрове проєктне управління	Знання основ проєктного управління (методів та інструментів) з використанням цифрових технологій Навички визначення потреб та відбору необхідних цифрових інструментів для вирішення професійних завдань
Цифрова безпека	Знання загальних питань у сфері забезпечення інформаційної безпеки, систем інформаційної безпеки, джерел загроз, засобів та методів захисту інформації, заходів протидії зовнішнім впливам Навички роботи із системами, що забезпечують безпеку даних, та забезпечення відповідності основним нормативним вимогам інформаційної безпеки, у тому числі захисту державної таємниці
Цифрова етика	Навички застосування правил та норм поведінки, використання інструментів та запобіжних заходів, необхідних для безпечної роботи в цифровому середовищі

Джерело: складено автором

Підкреслимо, що сервісність держави не має на увазі саме цифровізацію системи управління. Цифровізація – це об'ємна технологія, за допомогою якої можна забезпечити сервісність як мету. Широкий сенс поняття «сервісна держава» передбачає перетворення, що орієнтовані на виявлення та задоволення суспільних потреб.

Сервісність, або клієнтоорієнтованість, держави передбачає наявність низки умов: соціальну спрямованість цілей держави; високий ступінь довіри населення та бізнесу до держави; комфортні умови для отримання громадянами та бізнесом державного сервісу; відкритість державних служб та бізнесом державного сервісу; відкритість державних служб та прозорість адміністративних процедур; результативність впливу та задоволеність якістю державних послуг.

Отже, трансформація державного управління в межах концепції сервісної держави не обмежується посиленням ролі лише цифрових компетенцій. Особливої значущості набувають клієнтоорієнтованість державних службовців (зустрічається також поняття «людиноорієнтованість»), інструментальні компетенції (професійна компетентність), міжособистісні (емпатія, соціальна взаємодія), системні (здатність планувати зміни), специфічні. Все це робить більш популярними комунікативні навички державних службовців. Ці вимоги зумовлені не лише цифровізацією, а й трендом застосування методології agile, яка вимагає давати постійний зворотний зв'язок, відповідально ставитись до кожного етапу роботи та підтримувати високу мотивацію учасників процесу. Важливим акцентом є те, що це мислення спирається на принципово нові для державної служби цінності, а саме:

- на першому місці люди та взаємодії між ними, а не процеси – ця цінність співзвучна концепції сервісної держави;
- акцент на продукти, а не на регламентах та документах – тут є світоглядний та організаційний злам, тому що в основі діяльності кожного державного службовця знаходиться посадовий регламент. Припускаємо, що він включатиме положення, що дозволяють надати роботі більше гнучкості, та акцент на результати без шкоди для базових складових інституту державної служби елементів;
- тісна взаємодія із замовником – проблематичний аспект служби, що пов'язано з дією закону про протидію корупції та трендом на зниження особистих взаємодій з населенням.

Другою складністю є виділення вимог замовника. Виникає питання чіткого визначення замовника та його вимог. Замовник також повинен бути повідомлений про це. Зростає складність організації процедур реалізації цієї можливості. Знову ж таки вихід із ситуації – досить ефективно і безпечно працюючі роботизовані системи та сервіси;

- постійні експерименти та зміни в процесі, а не суворе дотримання плану, акцент, неприпустимий на державній службі в принципі, виходячи з її особливостей.

Всі ці акценти вимагають серйозних змін не тільки у нормативно-правових засадах діяльності державних службовців, а й у світогляді. Фактично класичний образ чиновника при збереженні тенденцій буде кардинально змінений від суворого виконавця зафіксованого і жорстко визначеного кола завдань до творця змін, що визначаються спільно з населенням та вищим керівництвом. З негативних наслідків цих процесів: зменшення кількості робочих місць, зайнятих людьми. Але це загальний наслідок цифровізації, характерний для всіх видів діяльності та галузей. Зміни інституту державної служби та вимог до державних службовців стосуються не лише кваліфікаційних, а й етичних питань їхньої діяльності,

питання перевірки професійної придатності до цього виду діяльності (не лише базові та професійно-функціональні, а й психологічні аспекти).

Висновки. Отже, соціальні та національні зміни, які влада продовжує підтримувати, наголошуючи на цифровізації як інструменті для побудови сервісної нації, серйозно змінюють саму державну службу, а також вимоги існуючих і потенційних державних службовців. У 2020 році Міністерство цифрової трансформації України та Національне агентство України з питань державної служби підписали меморандум, домовившись про співпрацю у сфері формування та розвитку цифрових можливостей державних службовців [5], а в березні 2021 року Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року [6]. Це має сприяти покращенню формуванню та розвитку компетенцій цифрової грамотності державних службовців, удосконаленню процесу оцінювання та вимоги до цифрової грамотності кандидатів на посади державної служби, розробці навчальних програми, перевірки цифрової грамотності державних службовців.

Подальшого розвитку потребує запровадження механізмів, спрямованих на вдосконалення процедур оцінювання цифрових навичок осіб, які претендують на посади державної служби. Крім того, вкрай важливо створити як короткострокові, так і довгострокові програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності державних службовців. Триваючий процес цифровізації організаційних та інформаційних процедур державної служби зумовлює необхідність постійного розвитку лідерських компетенцій, зокрема щодо успішного впровадження інформаційної системи управління персоналом в органах виконавчої влади, а також застосування інноваційних підходів для сприяння професійному зростанню та цифровому розвитку державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Brunetti F., Matt D.T., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G., Orzes G. Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach // *The TQM Journal*. 2020. Vol. 32. Is. 4. P. 697-724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309
2. Ducci G., Materassi L., Solito L. Re-Connecting Scholars' Voices: An Historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework // *Partecipazione e conflitto*. Vol. 3. Is. 2. 2020. P. 1062-1084. DOI: 10.1285/i20356609v13i2p1062
3. Seri P., Zanfei A. The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data // *Structural Change and Economic Dynamics*. 2013. Vol. 27 (C). P. 160-176. DOI: 10.1016/j.strueco.2013.07.003.
4. A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator. United Nations, Unesco Institute for statistics, 2018.
5. Мінцифри і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-i-nads-rozvivatimut-cifrovi-kompetentnosti-publichniih-sluzhbovciv> (дата звернення: 08.12.2023).
6. Кабмін схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skxhvaliv-kontseptsiyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku> (дата звернення: 08.12.2023).

REFERENCES:

1. Brunetti F., Matt D.T., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G., Orzes G. (2020) Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach. *The TQM Journal*. Vol. 32. Is. 4. P. 697-724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309.

2. Ducci G., Materassi L., Solito L. (2020) Re-Connecting Scholars' Voices: An Historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework. *Partecipazione e conflitto*. Vol. 3. Is. 2. 2020. P. 1062-1084. DOI: 10.1285/i20356609v13i2p1062

3. Seri P., Zanfei A. (2013) The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data. *Structural Change and Economic Dynamics*. Vol. 27 (C). P. 160-176. DOI: 10.1016/j.strueco.2013.07.003

4. A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator. United Nations, Unesco Institute for statistics, 2018.

5. Government portal (2021), "The Ministry of Digital Transformation and the National Civil Service Agency will develop digital competencies of public servants", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-i-nadsrozvivatimut-cifrovi-kompetentnosti-publichnih-sluzhbovciv> (Accessed 8 December 2023).

6. Ministry and Committee for Digital Transformation of Ukraine (2021), "The Cabinet of Ministers approved the Concept for the Development of Digital Competences until 2025", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skhvaliv-kontseptsiyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku> (Accessed 8 December 2023).