

Z. Kh. Valitova¹, A. B. Yessimova²**Kazakhstan regions: research experience**¹E. A. Buketov Karaganda State University, Karaganda, 100028, Republic of Kazakhstan;²South Kazakhstan State Pedagogical Institute, Shymkent, 160013, Republic of Kazakhstan.

Material received on 02.03.20.

Бұл мақалада отандық зерттеулердегі елдің әр түрлі аймақтары, олардың ерекшеліктері қарастырылады. 2000 жылдардың басынан бастап Қазақстан өңірлерін дамытудың әртүрлі аспектілерін зерттеулер өсті. Осы кезеңде Қазақстан өңірлерін зерттеуде басты назар рейтингтік және аймақтық дифференциацияның феноменіне ауысады. Сондай-ақ, қазақстандық зерттеушілер ел өңірлерін жіктеудің түрлі нұсқаларын ұсынады. Мақала авторлары әр түрлі тәсілдерге негізделген ел аумағын аймақтандыру нұсқаларын талдайды. Өңірлер мәселелерінің отандық зерттеулерінде локалдық, рейтингтік, сондай-ақ, эмпирикалық әдістерді біріктіру сияқты сипаттамалар бар. Өңірлердің имиджі бойынша ғылыми әзірлемелердің отандық тәжірибесін зерттеу жекелеген өңірлердің имидждік сипаттамаларын жақсартуға бағытталған саясатты жүргізу бойынша теориялық-әдіснамалық негіздерді әзірлеу бойынша қолданбалы база ретінде материалды ұсынады.

This article discusses domestic studies of various regions of the country, their features. Since the beginning of the 2000s, studies of various aspects of the development of the regions of Kazakhstan have intensified. During this period, in the studies of the regions of Kazakhstan, the emphasis shifts to the phenomenon of rating and regional differentiation. Kazakhstanian researchers also offer various options for classifying the country's regions. The authors of the article analyze the options for regionalization of the country, based on various approaches. Domestic studies of regional issues have such characteristics as locality, ranking, as well as a combination of empirical methods. The study of the domestic experience of scientific research on the image of the regions provides material as an application base for the development of theoretical and methodological foundations for the implementation of policies aimed at improving the image characteristics of individual regions.

ГРНТИ 82.13.01

Г. Г. Джусупова¹, Б. Н. Бокаев², Ж. Ж. Давлетбаева³¹PhD, Национальная школа государственной политики, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан, 010000, Республика Казахстан;²PhD, профессор, Национальная школа государственной политики, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан, 010000, Республика Казахстан;³к.соц.н., профессор, Национальная школа государственной политики, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан, 010000, Республика Казахстан;e-mail: ¹gul.jussupova@gmail.com; ²b.bokayev@apa.kz;³zhuldyz.davletbayeva@apa.kz**ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Цифровая трансформация – это глобальный тренд экономического развития, это не просто оптимизация и автоматизация бизнес-процессов, это цифровая трансформация общества и его мышления, новые подходы в организации государства, бизнеса и управления. Новый стиль управления требует развития новых компетенций руководителя – цифрового лидерства. Меняются не только способы ведения бизнеса, управления, но и отношения с клиентами, заказчиками, трансформируются модели обслуживания, формы и виды услуг, повышаются требования к компетенциям сотрудников и руководителей новой формации. Целью данного исследования является изучение компетенций, новых требований к государственным управленцам, потенциальным лидерам в условиях цифровой трансформации экономики. Проведение аналитического обзора литературы по цифровому лидерству, его качественных характеристик, особенностей, а также проблем развития лидерских компетенций в условиях цифровой трансформации государства и общества.

Ключевые слова: лидерство, цифровое правительство, цифровое лидерство, цифровое государственное управление.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время революционное развитие цифровых технологий и их широкое применение в социально-экономическом развитии стран позволило государствам улучшить экономическое положение и занять лидирующие позиции в мировых рейтингах. За первое десятилетие XXI века количество пользователей Интернет увеличилось с 350 миллионов до 2 миллиардов, количество абонентов мобильной связи возросло с 740 миллионов до 4 миллиардов. Скорость обработки микросхем удваивается каждые 18 месяцев [1]. Согласно исследованиям, ожидается, что 20 миллиардов устройств будут подключены к сети в течение ближайших пяти лет с 1 миллиардом новых пользователей. Появляющиеся технологии, такие как большие данные, социальные сети, облачные вычисления, Интернет вещей, умные города, виртуальная реальность, корпоративная мобильность, искусственный интеллект, робототехника, дистанционные устройства (дроны, машины), 3D печать, нанотехнологии, коренным образом изменят образ жизни, бизнес-процессы, модели управления, межличностные отношения и общие ценности [2].

Термин «цифровизация» часто путают с автоматизацией бизнес-процессов, с переводом документов в цифровой формат, роботизацией определенных функций и производств. Цифровизация – это процесс перехода к цифровому бизнесу и применение цифровых технологий для изменения бизнес-моделей и возможностей, которые создают новые ценности, новые знания и новые компетенции. Цифровизацию можно рассматривать как глобальный тренд, который меняет организацию бизнес и государственных структур, модели функционирования, производства и управления. Цифровая трансформация охватывает помимо процессов перехода от традиционного к цифровому, преобразования информации, восприятия информации, но также изменения самого общества, его ценностей, потребностей, которые вызваны применением цифровых технологий. Как результат руководители переживают необходимость развития цифровых компетенций, новых знаний цифрового лидерства. Данный термин «цифровое лидерство» появился относительно недавно, но стал в центре внимания обсуждения менеджеров и управленцев новой формации.

Исследования 2016 года группы ученых показали, что бизнес-инновации и цифровые технологии сильно взаимосвязаны, на этапе, когда корпоративные системы управления переходят от предыдущей стадии к цифровой критически важна роль цифрового лидерства [3]. «Цифровая индустрия», «Четвертая промышленная революция» или «Индустрия 4.0» приводят к изменениям, которые затрагивают компании всех масштабов, сотрудников и все сферы

жизнедеятельности человека. Поменялись принципы менеджмента и управления. Государственное управление не является исключением.

Между тем, в государственном управлении имеются традиционные проблемы незавершенности государственных программ, проектов, стратегий, которые тоже можно частично решить с использованием цифровых технологий. Причиной нереализованных государственных реформ является слабая вовлеченность общества, недостаточная заинтересованность государственных служащих в успешном результате внедрения данных реформ, а также неэффективная оценка и мониторинг результатов реализации данных реформ. В период инновационных изменений, цифровой трансформации государственного управления изменить подходы и принципы функционирования государственного аппарата, использовать лидерские компетенции для повышения мотивации, заинтересованности, вовлеченности государственных служащих, эффективности и результативности государственного управления. Учитывая глобальные тенденции внедрения цифровых технологий Казахстан принял государственную программу «Цифровой Казахстан», в рамках которой предусмотрена цифровая трансформация экономики, государства и общества. В данной программе Цифровое Правительство рассматривается как новый этап развития Электронного Правительства, что предусматривает цифровую трансформацию государственного управления.

Реализация новых реформ, инноваций, проектов всегда сопровождается проблемами сопротивления сотрудников в связи с отсутствием понимания новых задач. В процессе внедрения инноваций, цифровых технологий, новых инструментов, стандартов, бизнес-процессов существуют профессиональные риски, связанные с неопределенностью, отсутствием необходимых компетенций, сложностью, неоднозначностью [4]. Именно компетенции лидерства помогают преодолеть данные проблемы и обеспечить более эффективное внедрение нововведений. Лидерство, его методы, подходы являются действенным механизмом обеспечения цифровых преобразований в организациях и предприятиях. Как результат внедрение цифровых технологий в государственном управлении вызывает сопротивление у государственных служащих в силу их неготовности к изменениям, отсутствия необходимых знаний и компетенций.

Наличие государственных баз данных, информационных систем не обеспечит их эффективного использования в случае незаинтересованности государственного аппарата в формировании аналитических исследований огромных баз данных, выявление тенденций и трендов, формирование прогнозов и своевременности принятия управленческих решений. Цифровое

Правительство – это сложный инструмент цифрового государственного управления. Интеграционные процессы баз данных, информационных систем государственных органов требуют постоянного совершенствования цифровых компетенций государственных служащих, развития аналитических способностей и профессиональных навыков. Лидерство является одним из ключевых компетенций государственных служащих, руководителей, способствующих обеспечить саморазвитие и самосовершенствование государственных служащих с целью реализации цифровой трансформации государственного сектора. Успешность и результативность реализации Цифрового Правительства непосредственно зависит от профессиональных компетенций государственного аппарата.

Стратегическое мышление, дальновидность, перспективность, профессионализм как часть компетенций лидеров являются основополагающими в период реализации Цифрового Правительства и государственных реформ.

Так как далеко не каждый руководитель, государственный служащий является настоящим лидером, возникает вопрос «Как же сформировать необходимые лидерские качества и цифровые компетенции у государственных управленцев?». Вырастить лидеров очень сложно, но развить необходимые лидерские компетенции (система мотивации, профессионализм, заинтересованность вовлеченность, работа в команде, готовность к изменениям, ответственность, делегирование и др.) у государственных служащих, управленцев конечно возможно.

В следующих главах проведен анализ исследований лидерства в государственном управлении, цифрового лидерства, его отличительные качества, а также сравнение традиционного и цифрового лидерства.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Аналитический обзор литературы

Будущее лидерских стилей в реализации цифровой трансформации остается важной областью исследования, особенно в установлении практик лидерства, которые управляют сложностями организационного цифрового преобразования [5]. Кроме того, исследования показывают, что цифровая трансформация зависит не от внедрения технологий, а от лидерского мышления и его стратегий [6].

Исследователи определили оптимальные стили лидерства, характеристики, качества, которые позволят успешно реализовать программы цифровизации в организациях, и помогут достичь максимального результата от внедрения цифровых технологий. В своем исследовании ученые обнаружили, что недостаточно просто принять новую бизнес-модель и стратегии цифрового

управления, чтобы изменить стратегическую позицию организации необходимо обеспечить цифровую трансформацию непосредственно сотрудников организации. Эффективность процесса цифрового преобразования управления зависит от соответствующих компетенций руководства, и основным из них является лидерство [7].

Какие лидерские качества являются ключевыми для государственного управления в условиях цифровизации?

Основная компетенция лидера – стратегическое мышление, понимание общей картины, ясности задач и целей. Цифровые лидеры, сосредоточенные на автоматизации и совершенствовании процессов, должны четко и точно понимать весь цикл, этапы функционирования конкретного подразделения и организации в целом. То есть чтобы переделать или усовершенствовать бизнес-процессы необходимо знать, как они выполняются, регламентировать и формализовать данные процессы и в последующем, оптимизировать. Существует большой разрыв между намерениями руководителей и реализацией инициатив цифровой трансформации, особенно в отношении принятия управленческих решений и стратегий [8; 9].

В своих исследованиях Davenport и Westerman изучали эффективность лидеров, предоставив множества фактов провального исполнения проектов из-за сложности понимания цифровой трансформации. И наоборот, сильные руководители оказывались заложниками незавершенных проектов цифровой трансформации в силу отсутствия профессиональной команды и лидерских компетенций [7].

Требования к повышению эффективности бизнеса за счет эффективного использования информационных технологий, как правило, сводились к введению исполнительного директора по информационным технологиям (Chief Information Officer – CIO). Тем не менее, исследования показали, что не всегда введение должности CIO помогли решать проблемы цифровой трансформации организации [10]. В своих исследованиях 2018 года Tumbas, Berente и Brocke исследовали роль директора по цифровым преобразованиям (Chief Digital Officer – CDO) как буфера между ИТ-функцией и областями, в которых проходят цифровые преобразования, и пришли к выводу, что роль CDO лучше подходит для реализации цифровых инноваций, инновационного лидерства, и преобразование мышления [11].

Кроме того, CDO рассматриваются как институциональные предприниматели, которые разрабатывают и формулируют логику действий и определяют подходы, которые имеют хорошо знают предметную область и организационную структуру. Казахстан взял за основу последние тенденции эффективности CDO и в пяти ведущих государственных органах создал

соответствующих вице-министров – CDO, отвечающих за цифровую трансформацию и реализацию государственной программы «Цифровой Казахстан» [12].

Проблемы лидерства в цифровой трансформации

Немецкие исследователи Kreutzer, Neugebauer, Pattloch утверждают, что самая большая проблема цифровизации – это время. Цифровые изменения происходят стремительно, время на понимание и осознание не остается. В результате руководители, не готовые к реализации цифровых инициатив, выполняют свои функции некачественно и возникает организационное и индивидуальное сопротивление изменениям [13]. Первоначальное понимание, что цифровая трансформация рассматривается как изменение технологии, а не как изменение организации бизнеса было ошибочным, тем самым создало много трудностей для руководителей и лидеров, которые участвовали в процессе цифровых изменений.

Исследования других ученых показали, что интеллектуальный коэффициент (IQ), эмоциональный коэффициент (EQ) уже не полностью характеризуют управленцев и из-за цифровизации появились новые переменные, такие как цифровой коэффициент (DQ), личное качество (PQ) – которые влияют на понятие цифровое лидерство, определение стилей и характеристик лидерства. Авторы пришли к выводу, что только 44 % руководителей осознают необходимость цифровой трансформации и считают, что их компании достаточно подготовлены к внедрению цифровых технологий. Более того, 50 % сотрудников считают, что их руководители некомпетентны в цифровых инновациях и не готовы к изменениям [14].

Лидерство должно быть приведено в соответствие с условиями цифровизации посредством расширения прав и возможностей работников для экспериментов, изменения корпоративной культуры [15]. Исследователи поддержали тот факт, что для цифровой трансформации управленцев требуется новая парадигма лидерства, которая решает задачи совместной работы и создания высокопроизводительных команд. Крайне важно, чтобы цифровые лидеры и руководство совместно готовили видение и планы исполнения организации. Кроме того, учитывая революционное развитие цифровых технологий и инноваций, организации должны использовать гибкие методы обучения, повышения квалификации и развития профессиональных компетенций сотрудников, включая лидерские.

Лидерство в условиях цифровизации

Влияние вызовов цифровых технологий требует, чтобы лидеры активно реагировали на новые изменения, на «новый» мир, который нестабилен, неопределен, сложен и неоднозначен [16]. Лидерство в эпоху цифровых

технологий изменилось, уже не актуальны харизматичные лидеры, не готовые к изменениям и саморазвитию. Лидер должен знать, как и когда действовать, поддерживать, развиваться, быть готовым к нововведениям, помогать, владеть цифровыми компетенциями и умения влиять на других членов команды.

Мурат Эргене, президент компании Consulting & HGA Group в Турции, выступая на совещании «Лидеры цифровой трансформации», организованном Microsoft заявил, что «согласно опросам, сектора, которые будут в краткосрочной перспективе подвержены цифровой трансформации являются сектор розничной торговли, медиа, банковское дело, страхование, образование и развлечения; в последующем - производство, здравоохранение, транспорт, сельское хозяйство, а также государственное управление». Он также подчеркнул, что существует два важнейших фактора успеха цифровой трансформации - правильное лидерство и корпоративная культура, которые будут служить залогом успеха управленческих изменений и те, кто не готов менять свой менталитет, не смогут реализовать цифровое преобразование [1].

Какие существуют отличительные качества традиционного и цифрового лидера?

В связи с наступлением новой «цифровой» эры правила традиционного лидерства изменились. Поэтому характеристиками лидерства, которые будут востребованы в ближайшем будущем являются способность к инновациям (готовность к изменениям, оперативное применение новых подходов), цифровые компетенции (способность к обучению и применению цифровых технологий, использование цифровых технологий в бизнес-процессах организации), сотрудничество (работа в команде, эффективные коммуникации, заинтересованность участников команды в результате), участие и общее видение (вовлеченность, вдохновение, участие в принятии управленческих решений, общее видение и цель) [1].

Согласно исследованию, ученого Yücebalkan по цифровому лидерству можно провести сравнительный анализ различий между лидерами цифрового века и традиционным лидерством (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционного и цифрового лидерства

№	Традиционный лидер	Цифровой лидер
1	фокусируется на управлении, ориентированном на результат	дает свободу сотрудникам для эксперимента, поддерживает их индивидуальность, ценит не только эффективность, но и инициативность
2	сосредоточен на продукте и результате	Рассматривает продукт как часть целого и учитывает процессы разработки продукта с точки зрения их оптимизации

3	рассматривает бизнес-план	Сосредоточен на бизнес-модель Canvas (стратегическая практика управления, основанная на документировании или улучшении существующих бизнес-моделей)
4	контролирует и мотивирует сотрудников	больше времени уделяет стратегиям развития талантов и предоставлении свободы и инициативности
5	пока обычный лидер не использует интернет и возможности цифрового века	активно используя цифровые технологии, сокращая время на многих процессах, показывает на собственном примере преимущества цифровизации
6	Важен сам продукт, доставка товара	Оценка качества, тестирование одинаково важно с производством и доставкой
7	ориентируется на цели	постоянно анализирует цели, задачи, процессы и результаты
8	Нацелен на более медленный и более точный путь к цели	с одной стороны, хочет быстрее и эффективнее добраться до цели, с другой стороны постоянно работает над улучшением и совершенствование процессов
9	для обычного лидера важны данные	для цифрового лидера данные нечто большее, это еще возможность проанализировать и реализовать дополнительные преимущества
10	в повестке дня обычного лидера рассматривается вопрос бюджета	Повестка дня цифрового лидера всегда обширная и включает в себя тестирование, развитие, преобразование, обучение, экономию, оптимизацию и быстроту

Для работы в конкурентной и меняющейся среде требуются лидеры, которые умеют работать в неисследованной области и создают что-то новое из среды с ограниченными ресурсами, в то же время имея способность выявлять и использовать неопределенность в своих целях, быстро адаптироваться к новым условиям [17].

В своих исследованиях немецкие ученые выяснили, что компетенции, умения и навыки, которые требуются лидерам в цифровом мире для достижения успеха, можно найти в гибкости, приспособляемости, дальновидности и быстрой адаптируемости. Они обладают личностными характеристиками такими как эффективное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, принятие обратной связи, признание того, что другие знают больше, желание саморазвиваться, масштабное видение и профессионализм [18].

Одни из последних исследований 2018 года показали, что лучшие лидеры обладают необходимыми чертами, которые развивают их навыки эффективного руководства в условиях цифровой трансформации. Такие компетенции как стратегическое мышление (четкое представление видения, цели и задач), гибкость к инновациями (условия для эксперимента, готовность

к изменениям, адаптируемость), исполнение задач (расширение возможностей людей), сотрудничество (эффективное взаимодействие), мотивация (убеждение и влияние на людей), деловыми суждениями (принятие решений в условиях неопределенности), формированием таланта (саморазвитие и развитие команды) и эмоциональная стрессоустойчивость [19].

ВЫВОДЫ

Обобщая исследования в этой области можно сделать вывод, что не актуальны классические взгляды на лидерские компетенции такие как харизма, уверенность, умение убеждать, умение вести за собой, быть профессионалом во всех вопросах и т.д. Требуемые компетенции значительно усложнились в эпоху цифровой трансформации государственного управления: стратегическое мышление, гибкость, адаптируемость к изменениям, сотрудничество, а не просто коммуникации, умение принимать управленческие решения в условиях неопределенности, развитие команды и талантов, саморазвитие, профессионализм и умение формализовать процессы, навык быстрого обучения, расширение возможностей и потенциала команды.

Анализ результатов исследований показал, что реализация государственной программы «Цифровой Казахстан», внедрение Цифрового Правительства требует от государственных служащих, занимающих руководящие позиции развития навыков цифрового лидерства, изучения предметной области, организационной структуры и информационного взаимодействия всех заинтересованных сторон, выгод и положительных сторон для всех участников цифровой трансформации, а также рассмотрение вопросов обучения, повышения квалификации и развития высокопроизводительных команд государственных служащих. Кроме того, необходимо повышать мотивацию, заинтересованность, вовлеченность государственных служащих в успешной трансформации государственного управления, развивать готовность государственных служащих работать в условиях неопределённости и инновационных нововведений. Также, результат внедрения Цифрового Правительства зависит от готовности граждан к потреблению государственных услуг в цифровом формате, цифровой трансформации общества и учета непосредственно интересов и потребностей граждан в цифровизации государственных услуг.

В результате проведенных исследований необходимо создавать выделенные руководящие должности, отвечающие за цифровую трансформацию (CDO), которые должны четко понимать предметную область и обладать цифровыми и лидерскими компетенциями. В настоящее время лидерам в условиях цифровизации, стало необходимо улучшать стратегическое

видение, эффективное сотрудничество и коммуникации, развитие компетенций команды и талантов, гибкость и адаптивность мышления, инициативность и вовлеченность членов команды, умение работать в условиях неопределенности, сложности и неоднозначности, развитие аналитических способностей и навыков проведения оценочных функций.

Можно утверждать, что провалы цифровых реформ является стимулом изучения причин, необходимых условий, требуемых необходимых лидерских и профессиональных компетенций исполнителей цифровых реформ [14]. Результаты исследования показали, что, несмотря на то, что цифровые технологии приводят к оптимизации расходов, бизнес-процессов, сокращению трудовых ресурсов неправильная организация цифровизации, недостаточные компетенции и заинтересованность исполнителей в цифровой трансформации может привести к провалу или нецелесообразности выполняемых преобразований и реформ. С другой стороны, заинтересованность и лидерские качества исполнителей могут обеспечить успешный результат цифровых инициатив при тех же условиях и ресурсах.

Задача цифрового лидера – сфокусировать организацию на экспериментах, инновациях, и эти принципы станут основой успеха в последующие годы. В настоящее время увеличение сотрудников, размеров организаций и государственных органов не актуальны и говорят об изжившем себя подходе и мышлении. Сейчас необходимо увеличивать эффективность каждого сотрудника и максимально оптимизировать рутинные повторяющиеся процессы, поглощающие огромное количество рабочего времени. Примером является государственные органы, где 70–80 процентов времени расходуется на сбор информации, 20 % на коммуникации (совещания, обсуждения) и только 10 % времени на анализ и принятие управленческих решений. Цифровая трансформация государственного управления позволит изменить сложившуюся ситуацию, только цифровые лидеры в состоянии по-новому взглянуть на бизнес-процессы и создать эффективную модель цифрового государственного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Yücebalkan, B.** Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. /Ed. B. Eryılmaz, K. Özlü, Y.B. Keskin, C. Yüçetürk //Current Academic Studies in Social Science. – 2018. – Gece Kitaplığı. – Vol. 1.

2 **Outvorst F., Visker, C., De Waal, B.** Digital leadership: the consequences of organizing and working in a digital society. – 2018. – P. 463–472.

3 **El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, A. L.** How Lego built the foundations and Enterprise capabilities for digital leadership //MIS Quarterly Executive. – 2016. – P. 141–166.

4 **Bongiorno, G., Rizzo, D., Vaia, G.** CIOs and the digital transformation: A new leadership role //CIOs and the Digital Transformation. – 2018. – Cham, Switzerland : Springer. – P. 1–9.

5 **Davenport, T. H., Westerman, G.** Why so many high-profile digital transformations fail //Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org>. – 2018.

6 **Bonchek, M.** How to create an exponential mindset //Harvard Business Review. – 2016. – Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/how-to-create-an-exponential-mindset>

7 **Kazim, Fouad A. B.** Digital Transformation and Leadership Style : A Multiple Case Study //ISM Journal of International business. – 2018. – Vol. 3. – P. 24–33.

8 **Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K.** Managing digital transformation //Stockholm, Sweden: SSE Institute for Research. – 2018.

9 **Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P.** Digital transformation: A literature review and guidelines for future research //Trends and advances in information systems and technologies. – 2018. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, 745. Cham, Switzerland: Springer.

10 **Gerth, A. B., & Peppard, J.** The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it //Business Horizons. – 2016. – 59(1). – P. 61–70.

11 **Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V.** Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief digital officer perspectives of their emerging role //Journal of Information Technology. – 2018. – 33(3). – P. 188–202.

12 <https://liter.kz/kazakhstan-news/12940-v-treh-vedomstvah-kazahstana-poyavyatsya-tsifrovye-vitse-ministry/>

13 **Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A.** Digital business leadership: Digital transformation, business model innovation, agile organization, change management //Berlin: Springer. – 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56548-3_4.

14 **Sahyaja, C., Sekhara Rao, K. S.** New leadership in the digital era-a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions //International Journal of Civil Engineering and Technology. – 2018. – 9(1). – P. 738–747.

15 **Ancarani, A., Di Mauro, C.** Successful digital transformations need a focus on the individual // In F. Schupp & H. Wöhner (Eds), Digitalisierung im Einkauf. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. – 2018. – P. 11–26.

16 **Vogel, P., Hultin, G.** Digitalization and why leaders need to take it seriously //Conquering digital overload. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. – 2018. – P. 1–8.

17 **Harkiolakis, N.** Leadership explained – Leading teams in the 21st century. Abingdon //UK: Routledge. – 2017.

18 **Neubauer, R., Tarling, A., Wade, M.** Redefining leadership for a digital age //International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH. – 2018. Retrieved from <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership>

19 **Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N.** Coming of age digitally – Learning, leadership, and legacy. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. – 2018. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/digitalmaturity/coming-of-age-digitally-learning-leadership-legacy.html>.

Материал поступил в редакцию 02.03.20.

Г. Ф. Жусипова¹, Б. Н. Бокаев², Ж. Ж. Давлетбаева³

Мемлекеттік басқарудың дигиталдық туралы ақпараты жөніндегі басшылық

^{1,2,3}Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі,
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы
Мемлекеттік басқару академиясы,
Нұр-Сұлтан қ., 010000, Қазақстан Республикасы.
Материал 02.03.20 баспаға түсті.

G. Jussupova¹, B. Bokayev², Zh. Zh. Davletbayeva³

Leadership competence under digital transformation of governance

^{1,2,3}National School of Public Policy,
The Academy of Public Administration under the President
of the Republic Kazakhstan,
Nur-Sultan, 010000, Republic of Kazakhstan.
Material received on 02.03.20.

Цифрлық трансформация – бұл экономикалық дамудың жаһандық беталысы, бұл тек бизнес-процестерді оңтайландыру және автоматтандыру ғана емес, бұл қоғам мен оның ойлауының сандық түрленуі, мемлекетті, бизнесті және басқаруды ұйымдастырудың жаңа тәсілдері. Басқарудың жаңа стилі жаңа көшбасшылық құзіреттіліктерді – цифрлық көшбасшылықты дамытуды талап

етеді. Бизнесті жүргізу, басқару тәсілдері ғана емес, сонымен қатар клиенттермен және клиенттермен қарым-қатынас өзгеруде, қызмет көрсету модельдері, қызмет түрлері мен түрлері өзгертілуде, қызметкерлер мен жаңа формація көшбасшыларының құзіреттілігіне қойылатын талаптар артып келеді. Бұл зерттеудің мақсаты – экономиканы цифрлық қайта құру жағдайындағы құзіреттіліктерді, мемлекеттік басқарушыларға, әлеуетті көшбасшыларға қойылатын жаңа талаптарды зерттеу. Цифрлық көшбасшылық туралы әдебиеттерге, оның сапалық сипаттамаларына, ерекшеліктеріне, сондай-ақ мемлекет пен қоғамның цифрлық трансформациясындағы көшбасшылық құзіреттілікті дамыту мәселелеріне аналитикалық шолу жүргізу.

Digital transformation is a global trend in economic development, it is not just optimization and automation of business processes, it is a digital transformation of society and its thinking, new approaches to the organization of the state, business and management. A new management style requires the development of new leadership competencies – digital leadership. Not only the ways of doing business, management, but also relationships with customers are changing, service models, forms and types of services are being transformed, requirements for the competencies of employees and leaders of the new formation are increasing. The purpose of this research is to study competencies, new requirements for government executives, potential leaders in the context of the digital transformation of the economy. Conducting an analytical review of the literature on digital leadership, its qualitative characteristics, features, as well as the problems of developing leadership competencies in the digital transformation of the state and society.