

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

УДК 35.08

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172)

Мельниченко Анатолій Анатолійович,

кандидат філософських наук, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 03056, м. Київ пр-т. Перемоги 37, тел.: +38(044) 204 84 50, e-mail: melnichenko@kpi.ua, <https://orcid.org/0000-0002-3474-8477>

Шабаш Інна Русланівна,

аспірантка кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 03056, м. Київ пр-т Перемоги 37, тел.: +38(066) 227 95 61, e-mail: ishabash4@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0034-6530>

ПРОФЕСІЙНА ГОТОВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН

Анотація. У статті розглядаються проблеми професійної готовності державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. Підкреслена значущість готовності здійснювати державними службовцями своєї діяльності у нестандартних, критичних умовах. Запропоноване авторське тлумачення цифрової трансформації управлінських відносин як зміни характеру управлінських взаємодій на основі широкого застосування цифрових технологій, що супроводжуються автоматизацією управлінських процесів і, як наслідок, підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Розглянуто проблеми впровадження електронного урядування в Норвегії, Нідерландах, Італії, Бангладеші, Колумбії. Різні темпи формування готовності державних службовців до електронного урядування в країнах зумовлені наявністю або відсутністю сприятливих політичних, культурних, соціальних, економічних і технологічних умов. Здійснено аналіз можливостей практичного застосування існуючих підходів у сфері професійної підготовки державних службовців до роботи в умовах електронного урядування на прикладі низки країн, що розвиваються. Також розглянуто дослідницькі позиції різних науковців та експертів щодо факторів, які позитивно або негативно впливають на формування готовності державних службовців до роботи в системі електронного урядування. Незважаючи на наявність національних особливостей, відзначено, що існує ціла низка однакових для всіх країн факторів успіху і бар'єрів при формуванні готовності держслужбовців до діяльності в умовах цифрових трансформацій. Підкреслено доціль-

ність навчання, підвищення кваліфікації державних службовців. Зроблено висновки щодо впливу професійної готовності державних службовців на процес впровадження електронного урядування в Україні. Зокрема, розглянуто результати соціологічних опитувань державних службовців та проаналізовано результати вимірювання фахових і особистісних компетентностей державних службовців. Окрема увага авторами звернена на динаміку показників України щодо впровадження електронного урядування в державі. Відзначено, що реалізація проєктів на кшталт «Держава у смартфоні» наближає Україну до країн з високим рівнем розвитку електронного урядування. Однією з ознак цифрової трансформації публічного управління є застосування технологій великих даних, до чого сучасні держслужбовці ще не мають сформованої готовності.

Ключові слова: цифрова трансформація, електронне урядування, державна служба, професійна компетентність, підвищення кваліфікації, професійна готовність державних службовців.

Melnichenko Anatolii Anatoliyovych,

Candidate of Philosophical Sciences, Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 03056, Kyiv, 37 Peremohy Ave. tel.: +38(044) 204 84 50, e-mail: melnichenko@kpi.ua, <https://orcid.org/0000-0002-3474-8477>

Shabash Inna Ruslanivna,

postgraduate student of the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 37 Peremogy Ave., Kyiv, 03056, tel.: +38(066) 227 95 61, e-mail: ishabash4@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0034-6530>

PROFESSIONAL READINESS OF CIVIL SERVANTS FOR ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ADMINISTRATIVE RELATIONS

Abstract. The article examines the problems of the civil servants' readiness to operate under conditions of digital transformation of management relations. The significance of civil servants' willingness to carry out their activities in non-standard, critical conditions is emphasized. The author's interpretation of the digital transformation of management relations as a change in the nature of management interactions based on the widespread use of digital technologies, accompanied by the automation of management processes and, as a result, an increase in the efficiency and transparency of public management has been proposed. The problems of electronic governance implementing in Norway, the Netherlands, Italy, Bangladesh, and Colombia are considered. Different rates of formation of civil servants' readiness for e-governance in countries are caused by the presence or absence of favorable political, cultural, social, economic and technological conditions. An analysis of the possibilities of practical application of existing approaches in the field of professional training of civil servants to execute in electronic government conditions was carried out on the example of a number of developing countries. The researcher perspectives of various scientists and experts regarding positive and negative factors that affect the

formation of public servants' readiness to work in the electronic government system are also considered.

Despite the local peculiarities, it was noted that there are a number of common for most countries factors of success and barriers in shaping the readiness of civil servants to operate under the conditions of digital transformations. Emphasized the relevance of training and improving the qualifications of civil servants. Conclusions have been made regarding the influence of the professional readiness of civil servants on the process of implementing of e-government in Ukraine. In particular, the results of sociological surveys among civil servants were considered and the results of measuring the professional and personal competences of civil servants were analyzed. The authors pay special attention to the dynamics of Ukraine's indicators regarding the implementation of electronic governance in the state. It was noted that the implementation of projects such as «The State in a Smartphone» brings Ukraine closer to countries with a high level of electronic governance development. One of the signs of the digital transformation of public administration is the use of big data technologies, for which modern civil servants are not yet prepared.

Key words: digital transformation, e-governance, public service, professional competence, advanced training, professional readiness of civil servants.

Постановка проблеми. XXI століття супроводжується кардинальними змінами, що торкаються усіх сфер суспільного життя. Суттєвих змін зазнав і сектор публічного управління, який є прямо або опосередковано невід'ємною частиною соціального буття будь-якої людини і громадянина. Особливе «випробування на міцність» система публічного управління почала проходити у зв'язку з широкомасштабною збройною агресією РФ проти України. Саме в таких умовах актуалізувалися завдання подальшого впровадження цифрових технологій в системі функціонування органів державної влади. В цьому контексті розвиток електронного урядування є, на наш погляд, одним з складників цифрової трансформації управлінських відносин.

Під час війни загострюються проблеми недостатньої готовності державних службовців до виконання своїх завдань в нестандартних умовах. Водночас, ключовим завданням публічної служби різних урядів сучасних держав

є досягнення цілей сталого розвитку. Як зазначено авторами в попередніх публікаціях: «ефективна державна служба відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку кожної країни» [1]. Ця теза отримала не тільки неодноразове теоретичне обґрунтування, але й щоденне практичне підтвердження. У свою чергу, запорукою ефективності функціонування інституту державної служби є професіоналізм державних службовців, їхня готовність забезпечувати реалізацію інтересів держави і громадян у сучасних динамічних і критичних умовах.

Перші місяці протистояння України державі-агресору, коли багато держслужбовців вимушено перейшли до дистанційного режиму роботи, продемонстрували, що одним із факторів ефективної діяльності державної служби є вміння виконувати свої функції за допомогою широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій. Проте, саме в таких умовах довелося переконува-

тися у певній невідповідності наявних компетентностей державних службовців сучасним вимогам до виконання службових обов'язків. Зокрема йдеться про професійну готовність діяти в умовах, коли використання інформаційних (цифрових) технологій стає не просто необхідністю, а імперативом. Саме тому важливо визначити шляхи подолання розриву між вимогами до ефективної діяльності і готовністю функціонувати в умовах цифрових трансформацій суспільних відносин. Враховуючи стрімке зростання цифровізації усіх суспільних процесів не вирішеним у такому сенсі є завдання дослідження факторів, які впливають на формування готовності державних службовців до діяльності в системі електронного урядування в контексті їх професійної підготовки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань прямо чи опосередковано пов'язаних з формуванням професійної готовності державних службовців до діяльності в умовах цифрових трансформацій займалось багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, І. Поліщук, який обґрунтовує необхідність наближення системи державного управління до європейських стандартів, головну проблему українського суспільства вбачає у досить формальному розумінні державними органами питань розбудови інформаційного суспільства в Україні [2]. Т. Фесенко та Г. Фесенко досліджують проблеми комплексного оцінювання національних проєктів з електронного урядування, їх епістемологічний потенціал для вимірювання рівня прогресу у виконанні проєктів е-урядування, їх ефективності та результативності [3].

У свою чергу, А. Семенченко розглядає в своїх працях проблеми та шляхи інституційного забезпечення електронного урядування у контексті ефективності державного управління, а також теоретико-методологічні засади інституалізації державного управління у сфері електронного урядування [4]. Вітчизняна дослідниця І. Костенко досліджує зміст та принципи електронного урядування, а також стан його впровадження у сфері публічного управління [5]. Провідна українська фахівчиня в галузі дослідження електронного урядування С. Чукут концентрує увагу на досвіді впровадження електронного урядування у зарубіжних країнах та можливість його застосування в Україні [6].

Зарубіжні фахівці з теорії державного управління Т. Кристенсен та П. Легрейд в своїх працях досліджують реформу державного сектору та інституційні зміни в порівняльній перспективі [7]. Голландський науковець В. Дейк досліджує соціальні аспекти інформаційного суспільства, а також результати впровадження інформаційно-комунікативних технологій в робочому середовищі, їх вплив на окремих людей, організації та суспільство [8]. Професор А. Деурсен, фахівець в галузі комунікативних наук, акцентує в своїх дослідженнях увагу проблемі сформованості цифрових навичок державних службовців [9]. Науковці А. Саволделлі, С. Коданьйоне, Г. Місурака розглядають парадокс електронного урядування, який полягає у нерівномірному співвідношенні технологічних і експлуатаційних питань порівняно з інституціональними і політичними питаннями або ж, іншими словами, констатують думку,

що кошти та зусилля держави витрачаються даремно, якщо інвестиції в технології впровадження електронного урядування не перетворюються на належну реакцію щодо використання його громадянами [10]. Професор університету Лондона В. Лам, вивчаючи види інтеграційних викликів, які доведеться подолати урядам держав на шляху до «зрілого» електронного урядування, запропонував власну модель «зрілості» електронного урядування, яка описує чотири прогресивні стадії зрілості: інформаційне електронне урядування, транзакційне електронне урядування, процес інтегрованого електронного урядування та сервісне інтегроване електронне урядування [11]. Цікавим є дослідження професора Утрехтської школи управління А. Мера, який зосередився на з'ясуванні і класифікації бар'єрів впровадження електронного урядування [12]. Зокрема, він аналізує урядові, громадянські, структурні та культурні бар'єри.

Таким чином, незважаючи на появу протягом останніх років достатньо ґрунтовних наукових розвідок проблематики, пов'язаної з діджиталізацією публічного управління, окремі аспекти, що стосуються готовності державних службовців до діяльності в таких умовах, потребують додаткових досліджень.

Метою дослідження є з'ясування чинників формування професійної готовності державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин на основі аналізу досвіду закордонних країн та України.

Виклад основного матеріалу. Загалом під цифровою трансформацією управлінських відносин ми ро-

зуміємо зміну характеру управлінських взаємодій на основі широкого застосування цифрових технологій, що супроводжуються автоматизацією управлінських процесів і, як наслідок, підвищенням ефективності та прозорості публічного управління.

Як було вище зазначено, однією з форм прояву цифрової трансформації публічного управління є розвиток електронного урядування (e-governance). Ключова ідея e-governance полягає у підвищенні ефективності державно-управлінських взаємодій через максимально спрощені процедури комунікації органів публічної влади з громадянами, бізнесом, неурядовими організаціями, а також між собою, в режимі реального часу на системній основі та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Фактично йдеться про певний щабель розвитку публічного управління пов'язаний з покращенням рівня життя суспільства. Останнім часом у наукових публікаціях та повсякденній публічно-управлінській діяльності замість терміну «електронне урядування» використовується термін «цифрове урядування», що, на наш погляд, не змінює загального змісту феномену, який вони позначають.

На думку вже згадуваних науковців А. Саволделлі, С. Коданьйоне та Г. Місурака для того, щоб нації залишалися конкурентоспроможними в глобалізованому світі, необхідно повною мірою використовувати технології електронного урядування, а фактори, що впливають на його впровадження, важливі як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі уряду держави [10]. Одним з ключових

чових аспектів впровадження, поряд з готовністю громадян до електронної партисипації, є формування готовності державних службовців до роботи в умовах цифрової трансформації публічно-управлінських відносин.

Попри швидкі темпи глобалізації, існують значні відмінності між різними країнами з точки зору використання ними ІКТ та, відповідно, готовності публічної служби до діяльності в умовах електронного урядування. Адже програми розвитку електронного урядування у кожній країні здійснюються в особливих національних умовах, де фігурує сукупність специфічних зовнішніх та внутрішніх факторів, що стримують або прискорюють електронний розвиток країни [3].

До прикладу, Норвегія активно використовує ІКТ в державному секторі управління вже протягом тривалого періоду. Для цієї країни ІКТ є важливим інструментом для досягнення успіху у сфері державного управління, запорукою поліпшення якості надання державних послуг, а також модернізації державного управління у відповідності до Європейських стандартів. У 2008 році було в цій країні було створено Агентство державного управління та електронного урядування, підпорядковане Міністерству державного управління та реформ Норвегії. Його місія полягала у тому, щоб стати центральним професійним органом з модернізації та реструктуризації державного сектора. На зміну йому у 2020 році почало функціонувати Норвезьке агентство цифровізації, яке покликане розробляти важливі національні рішення та забезпечувати стратегічну координацію цифровізації в державному секторі. Науковці Т. Кристенсен

та П. Легрейд провели опитування державних службовців Державної ради Норвегії (офіційна назва уряду – *авт.*), з метою з'ясувати, як вони сприймають впровадження системи електронного урядування і яким чином це впливає на її функціонування [7]. Згідно отриманих даних ними було виділено низку чинників, які впливають на сприйняття державними службовцями ІКТ. До них віднесли вік державних службовців, їх термін перебування на відповідній посаді державної служби, досвід, який накопичений на різних етапах адміністративної кар'єри і пов'язаний з кількістю завдань, а також стать державного службовця [7]. Цікаво, що серед чинників не було виокремлено освіти, отриману раніше держслужбовцем.

Щодо такого чинника як стать, то у фаховій літературі час від часу відображена дискусія про гендерні відмінності у поглядах та ставленні до ІКТ. А. Брусс говорить про поширене очікування, що чоловіки будуть більш конкретно зорієнтовані, і матимуть вищі оцінки ефективності щодо впливу ІКТ на функції контролю і координації ніж жінки [13]. З іншого боку, як стверджують М. Гріфітс, Г. Річрдсон та А. Адам, від жінок очікуються вищі оцінки ефективності з питань впливу ІКТ на надання послуг, їх прозорості та якості, оскільки жінки більше зорієнтовані на користувачів послуг і громадян [14].

Для Італії електронне урядування стало вагомим інструментом, використовуваним урядами провінцій для підвищення якості, швидкості і надійності послуг, що надаються приватним особам і компаніям, з метою досягнення цілей інформаційного суспільства в довгостроковій пер-

спективі. Згідно з останніми європейськими і італійськими політичними стратегіями, розвиток «повністю інтегративних державних послуг», тобто оцифрування державного управління, має здійснюватись за рахунок впровадження ІКТ разом з навчанням їх правильного використання. Без розгляду відповідних пропозицій електронне урядування може досягти своїх цілей з великими труднощами. У цьому контексті М. Бінстіотті та Р. Наннуччі проаналізували деякі італійські освітні ініціативи, реалізовані в останні роки для навчання державних службовців і громадян, акцентуючи увагу на вчальних програмах саме на сутності електронного урядування та методології його застосування [15].

В представлених результатах досліджень Деурсена та Дейка готовність державних службовців у Нідерландах до електронного урядування вимірюється навичками роботи в Інтернеті, включаючи роботу з інформацією та виконання завдань. Щоб використовувати можливості глобальної мережі Інтернет в суспільному відтворенні і тим самим забезпечити подальший розвиток електронного урядування, необхідно щоб державні службовці володіли достатнім рівнем Інтернет-навичок. Відповідної інформації про рівень навичок серед державних службовців на певному етапі не було, тому навчання державних службовців базовим навичкам ІКТ було визначено в Нідерландах, як основна проблема розвитку електронного урядування [9]. Водночас, вказані науковці ще у 2010 році виділили чотири типи навичок роботи в Інтернеті, які на їхню думку слід розглядати як базові навички і які необхідні державним службовцям для того, аби ефективно працювати

в системі електронного урядування. Зокрема, це такі навички як: використання Інтернет-браузера, використання пошукових систем в Інтернеті, заповнення онлайн-форм та робота з використанням гіперпосилань. Наявність відповідних навичок пропонується як мінімальна норма не тільки для державних службовців, але бажано і для громадян, які хочуть повноцінно функціонувати в сучасному інформаційному суспільстві [8]. Зрозуміло, що з часу публікації результатів дослідження минуло десятиліття, але ці базові навички й нині залишаються актуальними.

Очевидно, що сьогодні у світі присутня нерівномірність темпів цифрової трансформації публічного управління. Такі країни, як Народна Республіка Бангладеш, перебувають тільки на початку шляху у питанні електронного урядування порівняно з більшістю розвинених країн, які добре підготовлені до впровадження даної концепції. У зв'язку з цим, в уряді Бангладешу виникла потреба створення навчальної програми або спеціального курсу для державних службовців з метою впровадження інструментів електронного урядування [16]. Попередньо науковці навчального центру державного управління Бангладешу спільно з Інститутом досліджень в галузі управління провели дослідження готовності державних службовців уряду Бангладеш до професійної діяльності. На основі отриманих даних були винесені на розгляд такі рекомендації щодо змісту навчальної програми з основ електронного урядування: навчання навичкам роботи з ІКТ, здобуття необхідних знань про методи і процеси у сфері управління e-governance, навчання навичкам управління в сфе-

рі e-governance, підвищення лідерських якостей для управління ІКТ та e-governance, особливо для державних службовців вищого рівня, а також ознайомлення з основними сферами впливу на систему e-governance [16].

Цікавим для нашого дослідження є досвід Колумбії, яка завдяки унікальним стратегіям свого уряду у 2010 році стала лідером Латинської Америки за результатами дослідження ООН щодо електронного урядування [17]. Згідно даних Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) Колумбія посіла третє місце за Індексом цифрового урядування у 2019 році. Дослідження ООН щодо розвитку електронного урядування за 2020 рік також надає Колумбії високий індекс розвитку електронного уряду (EGDI) 0,7164. Одним з ключових компонентів EGDI Колумбії став саме людський капітал. Досліджуючи досвід Колумбії фахівці Школи економічних та адміністративних наук Університету Медельїн, стверджують, що додатковими запоруками успіху у розвитку електронного урядування є:

- створення законодавчої бази, яка підтримує прийняття громадянами електронного урядування та усуває правові бар'єри,
- інвестування у створення надійних баз даних,
- підвищення сумісності між урядовими установами,
- інвестування в освіту та навчання, боротьбу з цифровим розривом та вдосконалення технічних аспектів системи, щоб зробити їх зручними для будь-якої аудиторії [18].

Дослідник В. Лам, розглядаючи перешкоди запровадженню електронного урядування, стверджує, що під загрозу

впровадження ініціатив електронного урядування ставлять такі чинники як: несумісність існуючих ІТ-систем, складність організаційних систем, зростання витрат на початкових етапах впровадження, відсутність належного керування інтеграцією ІТ-систем, нестача ресурсів, недостатня вмотивованість керівництва до змін, потреба у навчанні і культурних змінах [11].

Вирішення проблем впровадження електронного урядування набуло за останні десятиліття глобального характеру. Департаментом з економічних та соціальних питань Організації Об'єднаних Націй, в межах підготовки огляду ООН з електронного урядування на 2022 рік, з метою відслідкувати прогрес у розвитку електронного урядування серед держав-учасників, було проведено анкетне опитування. Питання були розділені на блоки: інституціональна (організаційна) структура, реагування на COVID-19 і одужання, правова база, стратегія і реалізація, цифрова інтеграція і електронна участь, задоволеність користувачів і оцінка та інше [19]. Даний огляд дає можливість оцінити глобальний і регіональний розвиток електронного урядування за допомогою порівняльного рейтингу національних урядових порталів відносно один одного. Він призначений для того, щоб надати коротку інформацію про тенденції в країні і відносні рейтинги розвитку електронного урядування в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Отже, уряди багатьох країн продовжують шукати шляхи до підвищення ефективності і результативності цифрових перетворень у державах, орієнтуючись на їх позиції у рейтингах за глобальними індексами і враховую-

чи національні особливості контенту електронного урядування [20, 21].

Проаналізувавши досвід зарубіжних держав можна вважати, що Україна також активно впроваджує інструменти електронного урядування у всі сфери життя. Зокрема у вересні 2019 року було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке стало наступником Державного агентства з питань електронного урядування України. Основним завданням Міністерства якраз є забезпечення формування та реалізації державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, а також розвиток інформаційного суспільства та багато іншого у сфері надання електронних та адміністративних послуг [22]. Варто особливо відзначити втілення в життя ідеї «Держава у смартфоні», яку впроваджує Міністерство цифрової трансформації спільно з іншими міністерствами та міжнародними організаціями. Було створено Єдиний портал державних послуг «Дія» та відповідний мобільний застосунок, який в даний час налічує близько 16 млн. користувачів [23].

На сьогодні система публічного управління в Україні не повною мірою відповідає нагальним потребам щодо здійснення комплексних реформ у різних сферах державної політики та європейським стандартам належного управління державою. Проте, таке реформування може бути актуалізовано у зв'язку з отриманням статусу країни-кандидата до членів ЄС. Поки-що Україна продовжує займати низькі позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності, пов'язаних із державним

управлінням [24]. Однак, курс у напрямку діджиталізації, яким нині активно рухається Україна показує прийнятні результати. Так, на основі Бази даних розвитку електронного уряду ООН у рейтингу країн із найбільш розвиненим електронним урядуванням Україна у 2020 році посіла 69 місце, що на 13 позицій вище, у порівнянні з 2018 роком (див. Таблицю 1) [25].

Тобто дані незалежних досліджень свідчать про стабільну глобальну тенденцію у напрямку підвищення рівня розвитку електронного урядування в Україні. На жаль військова агресія проти України може тимчасово дещо послабити рух нашої держави на шляху до успішної цифрової трансформації публічно-управлінських відносин.

Фахівці ДУ «Інституту економіки та прогнозування НАН України» спільно з Національним агентством України з питань державної служби та залученими громадськими організаціями за допомогою онлайн-анкети провели восени 2019 року соціологічне опитування більше ніж серед 6 тис. державних службовців категорії «Б» та «В» щодо рівня сформованості функціонального стану, фахових та особистісних компетентностей державних службовців в Україні. Згідно отриманих даних у 89,1% державних службовців залишається несформованою здатність до використання ІКТ у професійній діяльності, а у 70% несформованим є уміння працювати з інформацією, без чого складно уявити ефективну діяльність в період бурхливого розвитку діджиталізації та ефективно реалізовувати реформу електронного урядування [26].

Таблиця 1.

Динаміка показників України за Індексом розвитку електронного урядування [25]

Рік	2020	2018	2016	2014	2012	2010	2008
Позиція України в рейтингу	69	82	62	87	68	54	41
Значення Індексу розвитку електронного урядування	0.71190	0.61650	0.60756	0.50316	0.56530	0.51808	0.57280

Таблиця 2.

Результати вимірювання фахових і особистісних компетентностей державних службовців [26]

Фахові й особистісні компетентності	Компетентність несформована	Компетентність на етапі формування	Компетентність сформована
Критичність мислення	47,3	31,8	20,9
Уміння здійснювати комунікацію та налагоджувати взаємодію	59,8	19,6	20,6
Уміння працювати з інформацією	70	13,1	16,9
Управління змінами та проєктна діяльність	51,3	33,2	15,5
Лідерські якості (публічна діяльність)	72,1	17,8	10,1
Уміння вчитися й освоювати нові знання та досвід	80,1	10,9	9,0
Здатність до використання ІКТ у професійній діяльності	89,1	5,5	5,4

Фахівці Національної академії наук України та Національного агентства з питань державної служби (НАДС), аналізуючи окремі показники за 12 категоріями (вік, стать, стаж та досвід державних службовців і т.д.) відзначили, що уміння працювати з інформацією сформоване приблизно

однаково, як серед жінок – державних службовців, так і серед чоловіків. Незначні коливання становлять вікові розбіжності. Найбільш критична ситуація із здатністю до використання ІКТ у професійній діяльності – серед державних службовців старшого віку (див. Рис. 1) [26].

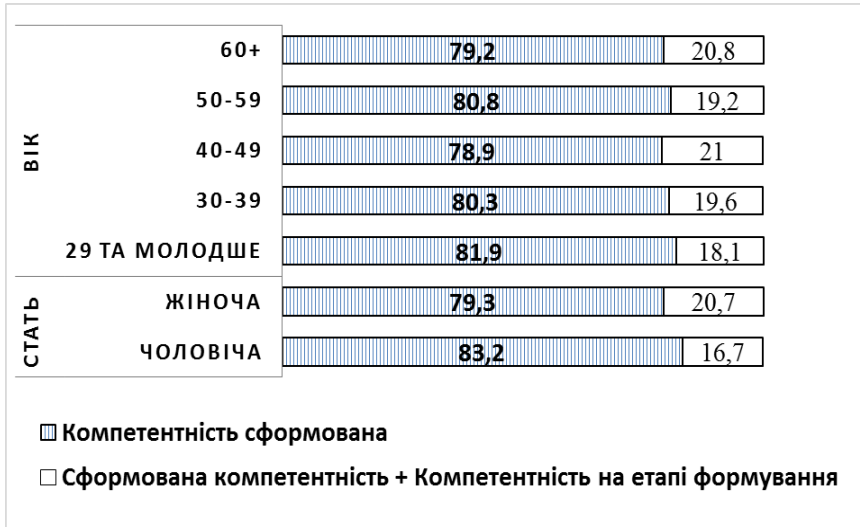


Рис. 1. Здатність державних службовців до використання ІКТ у професійній діяльності [26]

Варто звернути увагу на оцінювання функціональної та компетентнісної спроможності державної служби стосовно готовності до використання ІКТ в професійній діяльності крізь призму думок державних службовців

(див. Таблицю 3). Як бачимо, цілком задоволеними своєю здатністю до використання ІКТ у професійній діяльності є тільки 31% державних службовців, що свідчить про потенціал удосконалення їх компетентностей.

Таблиця 3

Розподіл відповідей на питання: Чи задоволені державні службовці своєю здатністю до використання ІКТ у професійній діяльності? [26]

Назва варіанту відповіді	%
Цілком задоволений/на	31,0
Скоріше задоволений/на	46,3
Важко відповісти задоволений/на чи ні	12,0
Скоріше не задоволений/на	5,0
Не задоволений	0,7
Немає відповіді	5,0

Звісно, несформованість необхідних компетентностей у більшості державних службовців, зокрема здатності до використання ІКТ у професійній

діяльності, значно ускладнює впровадження реформи електронного урядування, у тому числі одну із пріоритетних реформ «Держава у смартфоні».

Справедливим буде відзначити, що Україна одна з перших в Європі, за сприяння Міністерства цифрової трансформації, реалізувала безкоштовний безоплатний навчальний модуль для формування навичок володіння комп'ютером International Computer Driver Licence (ICDL). Водночас, проходження курсу передбачає сертифікацію, що дозволяє користувачам верифікувати свої навички роботи з комп'ютером за міжнародним стандартом. Важливо, що це можна вважати піонерським проектом такого типу в Європі з огляду на те, що подібні проекти зазвичай за кордоном є платними.

Одним з головних чинників формування професійної та ефективної державної служби не тільки в умовах цифрової трансформації суспільних відносин, але й в цілому, є забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців, що базується на інтеграції необхідних знань, умінь і компетентностей, а також підвищення ефективності та якості їх професійного навчання. В цьому контексті погодимося з думкою Ю. Мохової, що «стратегічне завдання системи освіти в сфері державного управління є: підготовка фахівців, що приймають рішення на основі даних, які компетентні в управлінні даними та формують нову управлінську культуру. ... Знання та вміння державних службовців, які мають відповідати сучасним вимогам, наявність цифрових навичок та відповідного рівня цифрової компетентності визначають електронну готовність органів публічної влади та ефективність їх діяльності» [27, С. 352]. Саме відповідні зусилля освітнього характеру є ключовим чинником формування готовності дер-

жслужбовців до діяльності в умовах цифрових трансформацій. Головним суб'єктом вирішення цього завдання ми вбачаємо Національне агентство України з питань державної служби України, яке вже має деякі досягнення протягом останнього часу. Так, НАДС щорічно готує аналітичний звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на наступний рік. Зокрема, у 2021 році було проаналізовано дані, подані державними органами щодо індивідуальних потреб професійного розвитку держслужбовців, які займають посади категорій «А», «Б», «В» [28]. На основі цього аналізу НАДС формує різноманітні програми підвищення кваліфікації, до реалізації яких долучаються заклади вищої освіти на конкурсних засадах.

Сьогодні варто вести мову і про трансформацію самого електронного урядування, адже органи публічної влади все частіше шукають шляхи використання технології використання великих даних і не враховувати цього в системах публічного управління не варто. На думку А. Гендуеза, Т. Меттлера та К. Шедлера «для багатьох державних менеджерів залишається незрозумілим, що ця технологія (Big Data – авт.) дає, а що не пропонує державному управлінню» [29]. Більше того, опитані вказаними вище авторами шведські держслужбовці часто схилилися до думки, що особи, які приймають рішення, не розуміють повного потенціалу великих даних, що заважає державним адміністраціям ефективно використовувати великі дані. Також однією з найпоширеніших була думка, що стилі керівництва та управління, які використовуються

в сучасних державних адміністраціях, не готові до використання великих даних. Це знову говорить, про необхідність здійснення низки заходів, пов'язаних з підвищенням кваліфікації держслужбовців.

Висновки. На сучасному етапі розвитку більшості цивілізованих держав, цифрова трансформація суспільних відносин стала своєрідним викликом, що змушує переглянути стратегії функціонування публічної служби загалом, та публічних службовців зокрема. В цих умовах ми розглядаємо електронне урядування як ключовий інструмент реалізації публічного управління. Як показує зарубіжний досвід, ефективність впровадження залежить від досягнення максимально рівномірного зв'язку між рівнем професійної готовності державних службовців та темпами впровадження електронного урядування в систему функціонування державних органів влади. Це досить непросте завдання, враховуючи всі супутні внутрішні та зовнішні фактори, індивідуальні для кожної держави, але реалізація якого цілком можлива в межах парадигми сталого розвитку.

Не можна однозначно стверджувати, що державні службовці в Україні, не готові до діяльності в системі електронного урядування. Професійні компетентності, необхідні для ефективного використання ІКТ, знаходяться в активній фазі формування. Це клопіткий і тривалий процес. Окрім цього, важливо враховувати фактори віку, статі, професійного досвіду та характеру освіти, адже швидкі темпи цифрових трансформацій вимагають гнучкості та універсальності в професійній діяльності. Однак, спільними

зусиллями ключових профільних державних структур (НАДС, Мінцифри, МОН та ін.), переймаючи зарубіжний досвід, аналізуючи реальний потенціал кадрового складу державної служби та готовність суспільства в цілому, Україна продовжуватиме стабільно рухатися у напрямку діджиталізації публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельниченко А. А., Шабаш І. Р. Варіативність підходів до оцінювання ефективності діяльності державних службовців. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. Випуск 18. 2020. С. 97-103.
2. Поліщук І.О., Лур'є В.К. Електронне урядування в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Соціологія. 2016. № 3. С. 229–230.
3. Fesenko T., Fesenko G. E-readiness evaluation modelling for monitoring the national e-government programme (by the example of Ukraine). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. № 3(3(81)). Р. 28-35.
4. Семенченко А.І., Журавльов А.В. Теоретико-методологічні засади інституалізації державного управління у сфері електронного урядування. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Semenchenko.pdf> (дата звернення: 30.06.2022)
5. Костенко І.В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С. 112-121.
6. Інституційні та організаційні засади впровадження електронного урядування: кращі зарубіжні практики / За заг. ред.: С. А. Чукот, О. В. Загвойської. К.: НАДУ. 2011. 172 с.

7. Christensen T., Laegreid P. Civil Servants' Perceptions Regarding ICT Use in Norwegian Central Government. *Journal of Information Technology & Politics*. 2010. №7. P. 3-21.
8. Deursen Van A.J.A.M., Dijk Van J.A.G.M. (2010) Measuring Internet skills. *International Journal of Human Computer Interaction*, №26:10, P. 891-916.
9. Van Deursen A.J.A.M., Van Dijk J.A.G.M. (2009) Improving digital skills for the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*. 2009. Vol. 26. Issue 2. P. 333-340.
10. Savoldelli A., Codagnone C., Misuraca G. Understanding the e-government paradox: learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*. 2014. №31. P. 63-71.
11. Lam W. Integration challenges towards increasing e-government maturity. *Journal of E-Government*. 2008. № 1(2). P. 45-58.
12. Meijer A. E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*. Volume 32. Issue 2. April 2015. P. 198-206.
13. Broos A. Gender and information and communication technologies (ICT) anxiety: Male self-assurance and female hesitation. *Cyber Psychology & Behavior*. 2005. №8(1). P. 21-31.
14. Griffiths M., Richrdson H., Adam A. Gendered futures? Women, the ICT workplace and stories of the future. *Gender, Work & Organization*. 2008. №15(5). P. 523-542.
15. Binstiotti M.A., Nannucci R. E-Government and Legal Education in Italy. *Journal of Information, Law and Technology*. 2005. Issue 2,3. URL: https://warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/2005_2-3/biasiotti-nannucci (дата звернення: 07.07.2022)
16. Zohurul I., Mannan A. Training Curriculum on E-Government: An Empirical Study on Senior Civil Servants of Bangladesh. *IPBJ*. 2014. Vol. 6 (2). P. 81-110.
17. United Nations. EGDI. Colombia. Internet; 2018. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/37-Colombia> (дата звернення: 05.07.2022)
18. Ramirez-Madrid J.P., Escobar-Sierra M. Lans-Vargas I, Montes Hincapie J.M. Government influence on e-government adoption by citizens in Colombia: Empirical evidence in a Latin American context. *PLoS ONE*. 2022. №17(2). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264495> (дата звернення: 07.07.2022)
19. E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development With addendum on COVID-19 Response. URL: <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys> (дата звернення: 01.07.2022)
20. Kurt Salmon S. A. E-Government in Slovenia. European Union: ISA Editorial Team. 2015. 44 p.
21. Alghamdi I., Goodwin R., Giselle R. Organizational E-Government readiness: an investigation in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 2014. Vol. 9. № 5. P. 14-24.
22. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2022)
23. Кількість користувачів застосунку «Дія» перевищила 16 мільйонів. Сайт агентства «Укрінформ». 27.03.2022 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3440967-koristuvaciv-dii-vzeponad-16-miljoniv-fedorov.html> (дата звернення: 03.07.2022)
24. Гапєєв Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. *Держслужбовець*. березень, 2018. № 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html> (дата звернення: 07.07.2022)
25. View Country Data. United Nations e-Government Survey Global Launch Event. 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/37-Colombia> (дата звернення: 05.07.2022)

un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2020 (дата звернення: 03.07.2022)

26. Модернізація економічної політики розвитку сфер діяльності та ринків: у 4-х частинах / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Електрон. ресурс. К., 2020. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/351.pdf> (дата звернення: 09.07.2022)

27. Мохова Ю.Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України. Дис. докт. наук з держ. упр.: 25.00.02. м. Миколаїв, 2021. 491 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-3.pdf> (дата звернення: 07.07.2022)

28. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення: 02.07.2022)

29. Guenduez A.A., Mettler T., Schedler K. Technological frames in public administration: What do public managers think of big data? *Government Information Quarterly*. 2020. №37 (1). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18305173> (дата звернення: 07.07.2022)

REFERENCES

1. Melnychenko, A. A. & Shabash, I. R. (2020). Variatyvnysh pidkhodiv do otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Variability of approaches to evaluation of efficiency of civil servants]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 18, 97-103 [in Ukrainian].

2. Polishchuk, I.O. & Lurie, V.K. (2016)/ Elektronne uriaduvannya v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Electronic governance in Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk*

Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Seriya: Sotsiologhiia – Bulletin of the National University «Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine». Series: Sociology, 3, 229–230 [in Ukrainian].

3. Fesenko, T. & Fesenko, G. (2016). E-readiness evaluation modelling for monitoring the national e-government programme (by the example of Ukraine). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(3(81)), 28-35 [in English]

4. Semenchenko, A.I. & Zhuravlov, A.V. (2011). Teoretyko-metodolohichni zasady instytualizatsii derzhavnoho upravlinnia u sferi elektronnoho uriaduvannya [Theoretical and methodological foundations of the institutionalization of public administration in the field of electronic governance]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice* 2. Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Semenchenko.pdf> [in Ukrainian].

5. Kostenko, I.V. (2019). Osnovni pryntsypy elektronnoho uriaduvannya [Basic principles of e-government]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of the Kyiv University of Law*. 4, 112-121 [in Ukrainian].

6. Chukut, S. A. & Zahvoiska, O. V. (2011). Instytutsiini ta orhanizatsiini zasady vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannya: krashchi zarubizhni praktyky [Institutional and organizational foundations of e-government implementation: best foreign practices]. K.: NADU, 172 [in Ukrainian].

7. Christensen, T. & Laegreid, P. (2010) Civil Servants' Perceptions Regarding ICT Use in Norwegian Central Government, *Journal of Information Technology & Politics*, 7:1, 3-21, Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/19331680903080603> [in English].

8. Deursen Van, A.J.A.M. & Dijk Van, J.A.G.M. (2010) Measuring Internet skills. *International Journal of Human Computer Interaction*, 26:10, 891-916 [in English].

9. Deursen Van, A.J.A.M. & Dijk Van J.A.G.M. (2009) Improving digital skills for

the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*, 26:2, 333–340 [in English].

10. Savoldelli, A., Codagnone, C. & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, 31, 63-71 [in English].

11. Lam, W. (2005). Integration Challenges Towards Increasing E-Government Maturity, *Journal of E-Government*, 1:2, 45-58 [in English].

12. Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*. 32:2,198-206 [in English].

13. Broos, A. (2005). Gender and information and communication technologies (ICT) anxiety: Male self-assurance and female hesitation. *Cyber Psychology & Behavior*. 8(1), 21-31 [in English].

14. Griffiths, M., Richrdson, H. & Adam, A. (2008). Gendered futures? Women, the ICT workplace and stories of the future. *Gender, Work & Organization*. 15(5). 523-542 [in English].

15. Binstiotti, M.A. & Nannucci, R. E-Government and Legal Education in Italy. (2005). *Journal of Information, Law and Technology*. 2,3. Retrieved from https://warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/2005_2-3/biasiotti-nannucci [in English].

16. Zohurul, I. & Mannan, A. (2014). Training Curriculum on E-Government: An Empirical Study on Senior Civil Servants of Bangladesh. *IPBJ*, 6 (2). 81-110 [in English].

17. United Nations. EGDI. Colombia. Internet. (2018). Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/37-Colombia> [in English].

18. Ramirez-Madrid, J.P., Escobar-Sierra, M., Lans-Vargas, I. & Montes Hincapie, J.M. (2022). Government influence on e-government adoption by citizens in Colombia: Empirical evidence in a Latin American context. *PLoS ONE*, 17(2), Retrieved

from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264495> [in English].

19. E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development With addendum on COVID-19 Response. (2020). Retrieved from <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys> [in English].

20. Kurt Salmon, S. A. (2015). *E-Government in Slovenia*. European Union: ISA Editorial Team. 44. [in English].

21. Alghamdi, I. Goodwin, R. & Giselle, R. (2014). Organizational E-Government readiness: an investigation in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 9:5, 14–24 [in English].

22. Pytannia Ministerstva tsyvrovoi transformatsii. [Issues of the Ministry of Digital Transformation] *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 veresnia 2019 roku № 856 – Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 18.09.2019*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

23. Killist korystuvachiv zastosunku «Diia» perevyschyla 16 milioniv [The number of users of the Diya application has exceeded 16 million]. *Sait ahentstva «Ukrinform» – Ukrinform agency website*. 27.03.2022 p. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3440967-koristuvaciv-dii-vze-ponad-16-miljoniv-fedorov.html> [in Ukrainian].

24. Hapieiev, L. (2018). Elektronne uriaduvannia: problemy, priorityty, zavdannia. [Electronic governance: problems, priorities, tasks]. *Derzhsluzhbovets – Civil servant*, 3, Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html> [in Ukrainian].

25. View Country Data. *United Nations e-Government Survey Global Launch Event*. (2020). Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/> [in English].

26. Modernizatsiia ekonomichnoi polityky rozvytku sfer diialnosti ta rynkiv:

u 4-kh chastynakh [Modernization of the economic policy of the development of spheres of activity and markets: in 4 parts] (2020). National Academy of Sciences of Ukraine, state institution «Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine». K. Retrieved from: <http://ief.org.ua/docs/mg/351.pdf> [in Ukrainian].

27. Mokhova, Yu.L. (2021). Derzhavni mekhanizmy rozvytku elektronnoho uriaduvannia v umovakh tsyfrovyykh transformatsii Ukrainy. [State mechanisms for the development of electronic governance in the conditions of digital transformations of Ukraine]. Doctor's thesis, Mykolaiv. Retrieved from: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-3.pdf> [in Ukrainian].

28. Analitychnyi zvit pro individualni potreby u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv na 2021 rik [Analytical report on individual needs for professional training of civil servants for 2021]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> [in Ukrainian].

29. Guenduez, A.A., Mettler, T. & Schedler, K. (2020). Technological frames in public administration: What do public managers think of big data? *Government Information Quarterly*. 37 (1) Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18305173> [in English].