

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**УСТЕНКО АЛІНА ЮРІЇВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.07  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ І КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ЕЛЕКТРОННОГО САМОВРЯДУВАННЯ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

А. Ю. УСТЕНКО  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **УСТЕНКО Аліна Юріївна**  
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **УСТЕНКО Аліна Юріївна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

- \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

УСТЕНКО А. Ю. Організаційне і кадрове забезпечення електронного самоврядування– Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир 2023.

В підсумку проведених нами досліджень було проаналізовано розвиток організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування в Україні; визначено суть електронного урядування; дано оцінку сучасному стану розвитку організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування в Україні; визначено напрями удосконалення організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування, зокрема щодо удосконалення організаційної структури управління реалізацією електронного урядування в органах місцевого самоврядування, розвитку цифрових навичок державних службовців різного рівня, впровадження agile-підходу до управління проектами електронного урядування.

*Ключові слова: електронне урядування, організаційне забезпечення, кадрове забезпечення, CDTO, матрична структура управління, цифрові навички, agile-підхід до управління*

## SUMMARY

USTENKO A. Organizational and personnel support of electronic self-government Qualifying work on obtaining an educational degree Bachelor in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

As a result of our research, the development of organizational and personnel support for e-government in Ukraine was analyzed; the essence of electronic governance is defined; an assessment of the current state of development of organizational and personnel support for electronic governance in Ukraine is given; directions for improving the organizational and personnel support of e-governance are determined, in particular regarding the improvement of the organizational structure of managing the implementation of e-governance in local self-government bodies, the development of digital skills of civil servants of various levels, the implementation of an agile approach to the management of e-governance projects.

*Keywords: e-government, organizational support, personnel support, CDTO, matrix management structure, digital skills, agile management approach.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	11
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	18
ВИСНОВКИ	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	26
ДОДАТКИ	30

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Електронне урядування є інструментом розвитку та демократизації суспільства в умовах його інноваційного розвитку та цифровізації. Ефективна реалізація електронного урядування та імплементація його на різних рівнях публічного управління є індикатором прозорості та відкритості органів державної та місцевої влади. В основні цієї новітньої інтерактивної системи державного управління закладено принципи підзвітності, прозорості, відкритості. Електронне урядування опосередковує ефективну взаємодію неурядових громадян, громадського сектору та органів публічного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

У Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року визначено, що «кадрове забезпечення супроводження і розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем у багатьох випадках є критично недостатнім» [28]. Все це підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Проблеми організаційного та кадрового забезпечення цифрової трансформації піднімають у своїх дослідженнях такі науковці як Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Бучковська О.Ю., Веремчук О.В., Власенко Р.В., Жекало Г.І., Жиляєв І.Б., Калішенко Є.О., Ковтун М.С., Костенко І.В., Луциків І.В., Лялюк О.Ю., Мохова Ю.Л., Петришина М.О., Польовий В.В., Соловйова О.М., Шевченко О.О. та інші. Водночас особливості організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування зокрема є недостатньо дослідженими.

*Мета і завдання роботи.* Метою написання кваліфікаційної роботи було визначення електронного урядування та особливостей його організаційного та кадрового забезпечення задля розробки обґрунтованих рекомендацій щодо їх удосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи розкривається у таких основних завданнях:

- дослідити теоретичні основи організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування;

- оцінити стан організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні;

- визначити напрями удосконалення організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процес організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні задля формування нового типу людиноцентричної держави, в якій громадянин є центральною фігурою.

*Предметом дослідження* є організаційне та кадрове забезпечення електронного врядування в Україні.

*Методи дослідження.* Дослідження здійснено з використанням системного підходу, що дозволив систематизувати теоретичні, методологічні засади та практичні засади організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні. Узагальнення теоретико-методичних засад організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні було здійснено на основі використання таких методів як індукція, синтез, аналіз та таких прийомів, як, наприклад, порівняння. У ході проведення аналітичних досліджень застосовувались статистичні методи.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* Основні результати оформлено у форматі тез та опубліковано в матеріалах науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що наведені пропозиції щодо удосконалення організаційної структури, розвитку цифрових навичок, застосування принципів гнучкого управління можуть бути використані для оптимізації організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступу, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозицій, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 25 сторінках. Список використаних джерел включає 31 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

Дослідження організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування доцільно розпочати з визначення основного досліджуваного поняття, а саме «електронне врядування». По-перше, звернемося до нормативно-правової бази. Так у відповідності до Концепції розвитку електронного врядування в Україні «електронне урядування - форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [17].

Слід зазначити, що в наукових джерелах наводяться схожі за змістом визначення. Так дослідниця Мохова Ю.Л. визначає електронне урядування «як форму взаємодії органів державної влади з суспільством та бізнесом за допомогою інформаційно-комунікативних технологій з метою підвищення ефективності такої взаємодії» [23]. На нашу думку, дане визначення не розкриває всіх цілей електронного врядування.

Автор Тищенко І. визначає електронне урядування як «спосіб організації державного управління, що дозволяє громадянам, бізнесу та некомерційним організаціям звертатися до органів публічної влади у віддалений спосіб та в режимі реального часу, отже, суттєво спрощує та підвищує ефективність процесу комунікації між цими суб'єктами» [29]. У даному визначенні наводиться більш широке коло стейкхолдерів, але також мета електронного врядування не розкривається у повній мірі.

З метою їх подальшого аналізу застосуємо методику налагодження та тестування стратегічних припущень (Strategic assumption surfacing and testing).

1. Ідентифікуємо часткові припущення у визначеннях

1.1. Електронне урядування – форма організації державного управління<sup>1.1.1</sup>, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості<sup>1.1.2</sup> діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування<sup>1.1.3</sup> з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій<sup>1.1.4</sup> для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян<sup>1.1.5</sup>.

1.2. Електронне врядування – це форма взаємодії<sup>2.1.1</sup> органів державної влади<sup>2.1.2</sup> з суспільством та бізнесом<sup>2.1.3</sup> за допомогою інформаційно-комунікативних технологій<sup>2.1.4</sup> з метою підвищення ефективності такої взаємодії<sup>2.1.5</sup>.

1.3. Електронне врядування - спосіб організації державного управління<sup>3.1.1</sup>, що дозволяє громадянам, бізнесу та некомерційним організаціям<sup>3.1.2</sup> звертатися до органів публічної влади<sup>3.1.3</sup> у віддалений спосіб та в режимі реального часу<sup>3.1.4</sup>, отже, суттєво спрощує та підвищує ефективність процесу комунікації між цими суб'єктами<sup>3.1.5</sup>.

2. Систематизуємо узгоджені за змістом часткові припущення та сформулюємо висновки за кожною групою з метою формування узагальненого часткового визначення даної категорії.

1.1.1+2.1.1+3.1.1 – форма організації державного управління, форма взаємодіє, спосіб організації державного управління

1.1.2+2.1.5+3.1.5 – підвищення ефективності, відкритості, прозорості, підвищення ефективності такої взаємодії, підвищує ефективність процесу комунікації

1.1.3+2.1.2+3.1.3 – органи державної влади та місцевого самоврядування, органи публічної влади

2.1.3.+3.1.2 – суспільство, бізнес, некомерційний сектор

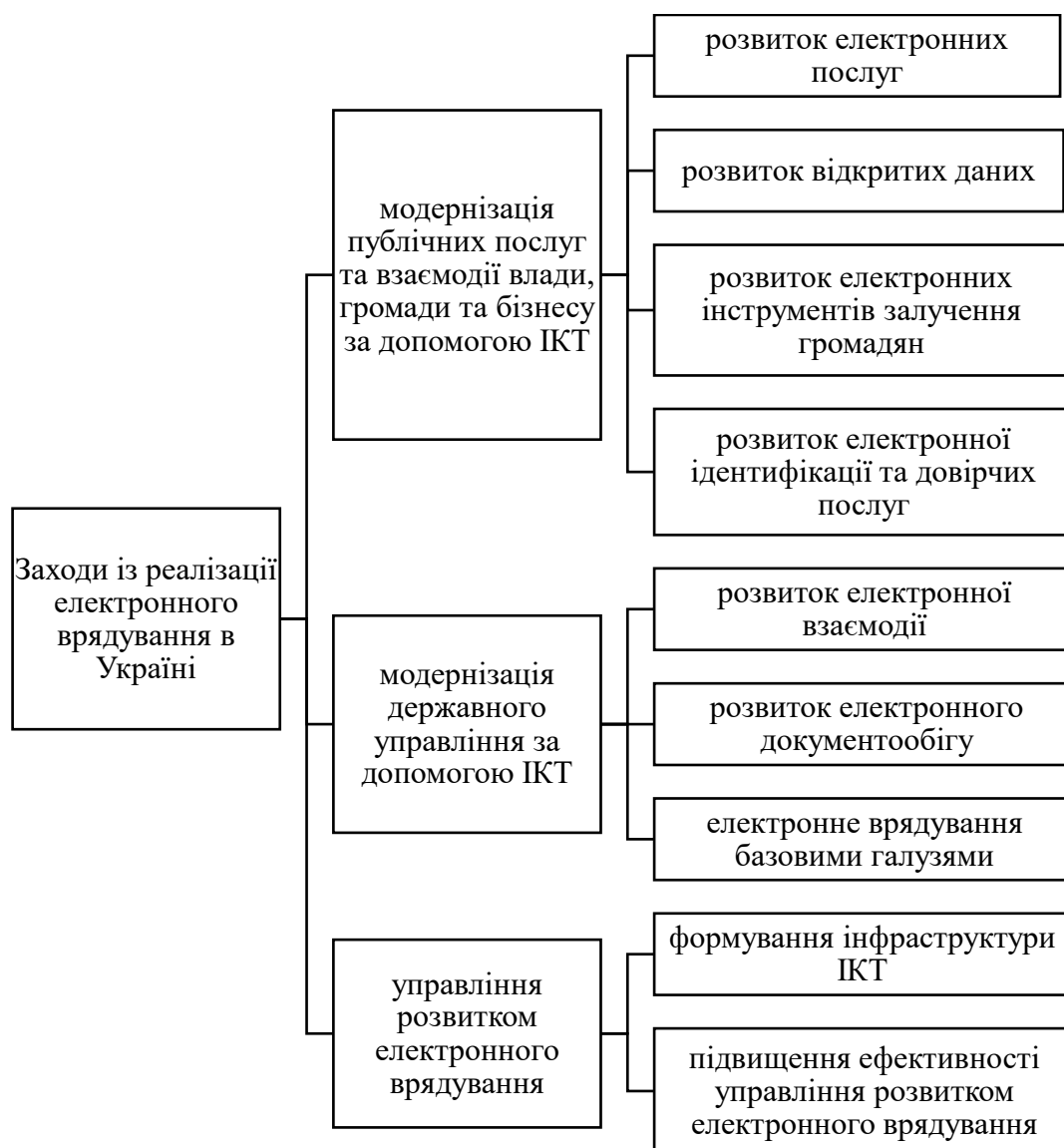
1.1.4+2.1.4+3.1.4 – за допомогою ІКТ, віддалено, у режимі реального часу

На основі аналізу визначень категорії «електронне врядування» можемо дати таке власне визначення, яке ґрунтується на системному підході і доповнено глобальною цільовою установкою: електронне врядування – система підходів



до реалізації публічного управління, що передбачає превалювання взаємодії із громадянським суспільством за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій задля створення нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Під потребам громадян у даному сенсі розуміється потреби у якісних та доступних державних послугах, доступу до інформації та відкритість комунікації.

Комплекс заходів із реалізації електронного врядування в Україні передбачає такі основні (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Комплекс заходів з реалізації електронного врядування в Україні, визначений у Концепції розвитку електронного врядування в Україні**

Джерело: побудовано на основі [17].

Виконання такого комплексу заходів із реалізації електронного врядування в Україні потребує відповідного організаційного та кадрового забезпечення. На нашу думку, під організаційним та кадровим забезпеченням електронного врядування доцільно розуміти цілеспрямовану діяльність щодо залучення, закріплення й адекватного використання в органах публічного управління висококваліфікованих спеціалістів у сфері цифровізації публічного управління, створення умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу задля створення нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [19].

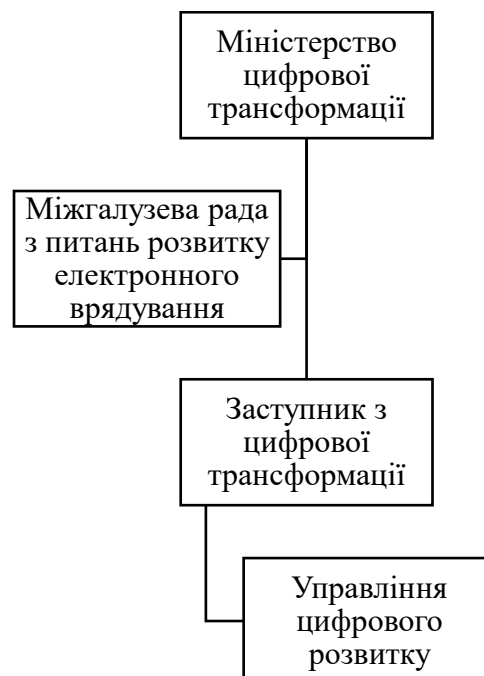
До цілей організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування можна віднести формування кадрового потенціалу та кадрового резерву, організація навчання персоналу, соціальний захист персоналу, створення можливостей для кар'єрного розвитку, забезпечення рівня оплати праці, що відповідає компетенціям фахівців, створення плоских організаційних структур та забезпечення горизонтальної взаємодії тощо [19].

Таким чином, організаційне та кадрове забезпечення електронного врядування як стратегії розвитку органів публічного управління має бути взаємоузгодженим, а саме щодо забезпечення органів публічного управління персоналом, що відповідає вимогам розвитку інформаційного суспільства та здатні працювати у нових організаційних структурах, зокрема проектної роботи, роботи в команді, застосування agile-підходів до управління.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

На основі проведеного у 2013 році опитування у межах ініціативи «Ми розвиваємо е-врядування» було встановлено, що «рівень готовності органів публічного управління до впровадження електронного врядування складає лише від 5 до 10% зі 100 можливих» [5]. А за даними оцінки до готовності впровадження відкритих даних у органах публічного управління, проведеної міжнародною громадською організацією «SocialBoost», низька мотивація праці та її оплати є стримуючим фактором для розвитку електронного врядування [7]. Наразі ситуація, на нашу думку, є набагато кращою у зв'язку з прийняттям Концепції розвитку електронного врядування в Україні та закріплення відповідальності за її виконання у межах цілей та задач Міністерства цифрової трансформації України. У найбільш загальному вигляді організаційна структура управління реалізацією електронного врядування в Україні наведена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління реалізацією електронного врядування**

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Тобто застосовується матрична структура управління, за якої заступник з цифрової трансформації підпорядковується напрямку керівнику міністерства або обласної державної адміністрації, а також є профільне підпорядкування Міністерству цифрової трансформації. Наприклад заступники з цифрової трансформації підпорядковуються Відділу регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації.

Кадрове та організаційне забезпечення електронного врядування, на нашу думку, можна розглядати на трьох рівнях. Перший рівень – це організаційне та кадрове забезпечення профільних органів публічного управління, наразі це Міністерство цифрової трансформації України, другий рівень – це організаційне та кадрове забезпечення спеціалізованих підрозділів у центральних та місцевих органах влади, третій рівень – це загальний рівень цифрових навичок державних службовців.

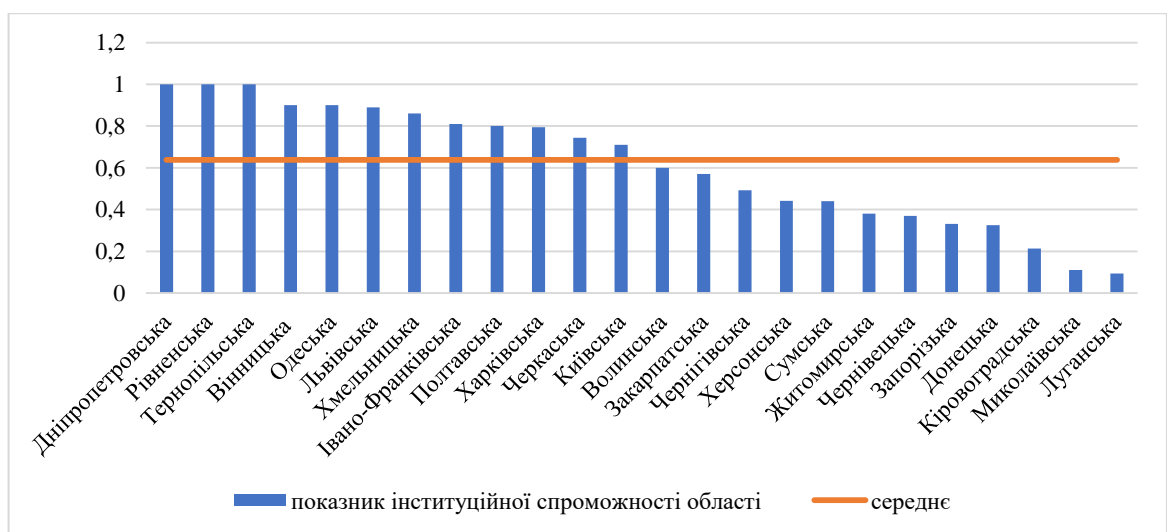
Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України наведено у Додатку Б. Апарат Міністерства цифрової трансформації України складається з топ-менеджменту, 14 директоратів, 2 департаментів, 2 управлінь, 1 відділу, 3 секторів та 2 окремих посад. Загальна кількість персоналу — 300 осіб [24].

У 2020 році у організаційній структурі обласних державних адміністрацій та міністерств з'явилась посада заступника з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officer - CDTO). CDTO – Chief Digital Transformation Officer є профільним заступником міністра з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Наразі вже працює 17 CDTO у складі міністерств та відомств, 21 CDTO у центральних органах публічного управління та 16 CDTO в обласних військових адміністраціях [24]. Основне їх завдання – реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації, в тому числі електронного врядування, та реалізації локальних ініціатив на рівні або певного міністерства або області та громад відповідно.

CDTO у складі міністерств імплементують стратегію цифрової трансформації для забезпечення електронного врядування у профільній галузі,

впроваджують цифрові технології, керують розробкою та впровадженням інформаційних систем, керують проєктами. Посади CDTO створено в таких міністерствах як Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство енергетики України, Міністерства економіки України, Міністерство аграрної політики та продовольства, Міністерство відновлення, Міністерство освіти і науки, Міністерство закордонних справ, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, Міністерство юстиції України, Міністерство соціальної політики, Міністерстві охорони здоров'я, Міністерство оборони України та інших. Щодо інших органів публічного управління, то заступники з цифрової трансформації з'явилися у Державній митній службі, Пенсійному фонді, Державній аудиторській службі та інших.

Заступникам з цифрової трансформації підпорядковуються Управління цифрового розвитку (воно може мати різну назву у різних органах публічного управління). CDTO на рівні областей відповідають за розвиток базової інформаційної інфраструктури, впровадження державних електронних послуг, реалізацію локальних цифрових проєктів, оцифрування державних реєстрів, впровадження е-документообігу в місцевих органах публічного управління тощо [24]. Оцінка інституційної спроможності обласних державних адміністрацій наведена на рис. 2.2.

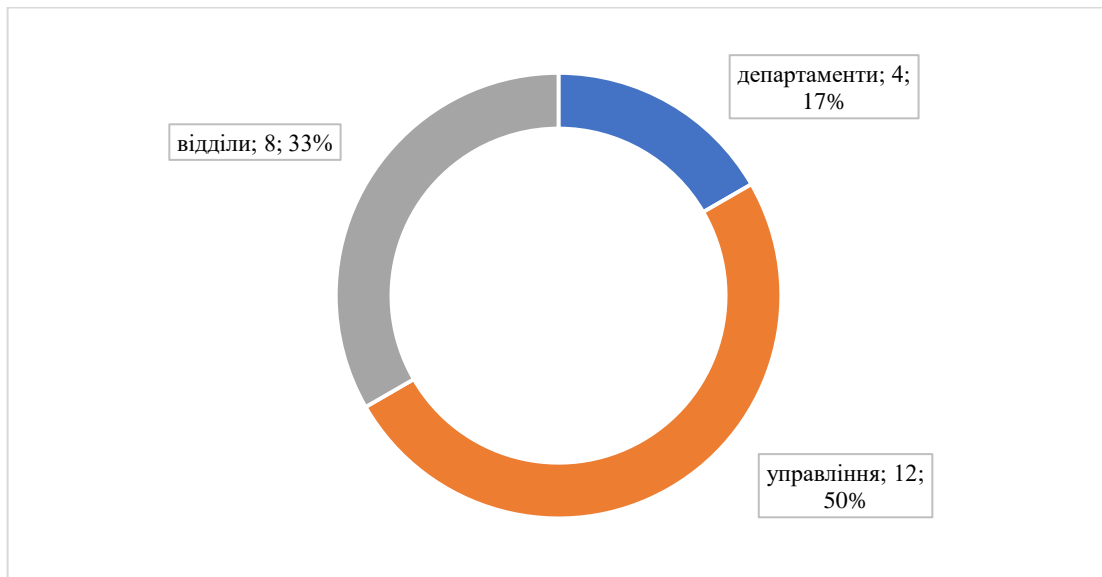


**Рис. 2.2. Оцінка інституційної спроможності до реалізації політики цифрової трансформації, в т.ч. електронного врядування ОДА**

Джерело: побудовано за даними [11].

Вона включає оцінку наявності регіональної стратегії інформатизації, спеціалізованого підрозділу з цифровізації та допоміжних підрозділів поза структурою обласної державної адміністрації. За даними рис. 2.2 можемо зробити висновок, що лідерами за організаційним забезпеченням електронного врядування є ОДА Дніпропетровської, Рівненської та Тернопільської областей. Найгірші показники у Луганській, Миколаївській та Кіровоградській областях.

Наразі на рівні обласних державних адміністрацій діє 4 департаменти (Дніпропетровська, Рівненська, Тернопільська та Харківська області), 12 управлінь та 8 відділів (Волинська, Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Сумська, Черкаська та Чернігівська) (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Розподіл типів підрозділів цифровізації, в т.ч. електронного врядування**

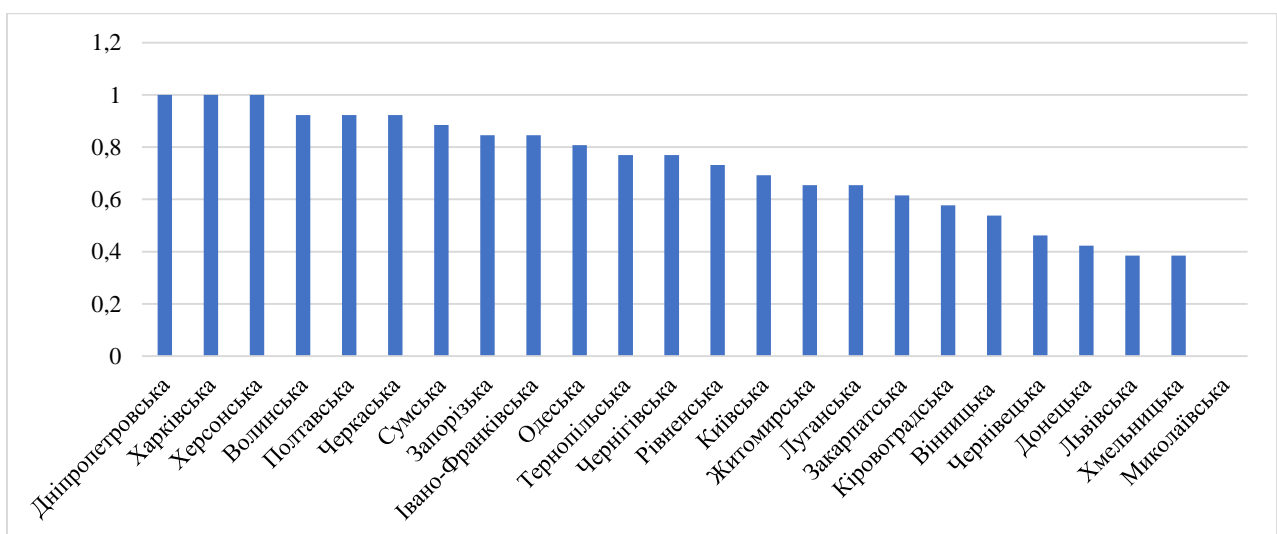
Джерело: побудовано за даними [11].

Наповненість штатних підрозділів із цифрового розвитку в обласних державних адміністраціях складає 71%. Найбільший запит на збільшення команд спостерігається у Чернівецькій (33,3%), Кіровоградській (40%) та Чернігівській (40%) областях [11]. Основною проблемою кадрового забезпечення управлінь цифрового розвитку є дефіцит високопрофесійних спеціалістів з обслуговування програм та мереж з числа системних інженерів,

програмістів тощо, що є проблемою як організаційного так і фінансового характеру.

Слід зазначити, що наразі органи публічного управління недовиконують цільові показники із впровадження електронного урядування, в тому числі, через відсутність кваліфікованого персоналу в галузі управління ІТ, який би забезпечив застосування сучасних методів управління та супроводження ІТ-рішень, низький рівень оплати праці і високий рівень плинності кадрів у державному секторі. Наразі для багатьох CDTO робота державному секторі є проявом їх громадянської активності та професійним викликом.

Щодо рівня кадрового забезпечення електронного врядування на рівні державних службовців, то слід вказати на недостатню кваліфікованість кадрів сфери публічного управління. Працівники органів публічної влади, що надають державні послуги, часто не вміють працювати на новому обладнанні, а якщо і вміють, то вважають за краще використовувати більш традиційні способи, які не настільки ефективні. Дослідження засвідчують, що основними причинами відставання у професійній інформаційно-комунікаційній підготовці кадрів є відсутність внутрішньої мотивації до застосування інформаційних технологій у професійній діяльності [14]. На рис. 2.4 наведено оцінку навчання цифровим навичкам працівників ЦНАП.



**Рис. 2.4. Оцінка навчання працівників ЦНАП у межах Індексу цифрової трансформації регіонів**

Джерело: побудовано за даними [11]

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що у 2023 році пріоритетним для вищого керівництва у органах публічного управління є удосконалення, в першу чергу, професійних знань, по-друге, отримання знань, пов'язаних з євроінтеграцією, а по-третє, розвиток таких навичок як цифрові, лідерство, прийняття рішень (рис. 2.5) [1].



**Рис. 2.5. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2023 році , осіб**

Джерело: побудовано за даними [1].

Найбільшу потребу державні службовці категорії «Б» визначили в удосконаленні таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб) як цифрова грамотність –16,7 %, а для категорії «В» - 18,4%. Державні службовці категорії «Б» місцевих державних адміністрацій в індивідуальних програмах найчастіше зазначали такі професійні компетентності, як: цифрова грамотність – 13,9% (3 096 осіб) комунікація та взаємодія – 10,2% (2 267 осіб) та впровадження змін – 9,8% (2 178 осіб). Найбільшу потребу державні службовці категорії «В» органів місцевого самоврядування мають у розвитку таких компетенцій: цифрова грамотність – 18,7% (6 981 особа), командна



робота та взаємодія – 11,7% (4 375 осіб) та сприйняття змін– 9,5% (3 570 осіб) [1].

Таким чином, неефективність впровадження електронного врядування як у центральних органах публічного управління так і у місцевих, значною мірою зумовлена недостатністю організаційного та кадрового забезпечення. Мова йде не тільки про складність закриття вакансій у сфері ІТ та управління ІТ-проектами, але й про якість персоналу та його мотивацію. Якщо на управлінські посади залучають представників бізнесу, які мають активну громадянську позицію, то їм всеодно складно сформувати висококваліфіковану та вмотивовану команду, і вони часто покладаються знову ж таки на активних громадян з фаховими навичками для підтримки окремих проектів.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

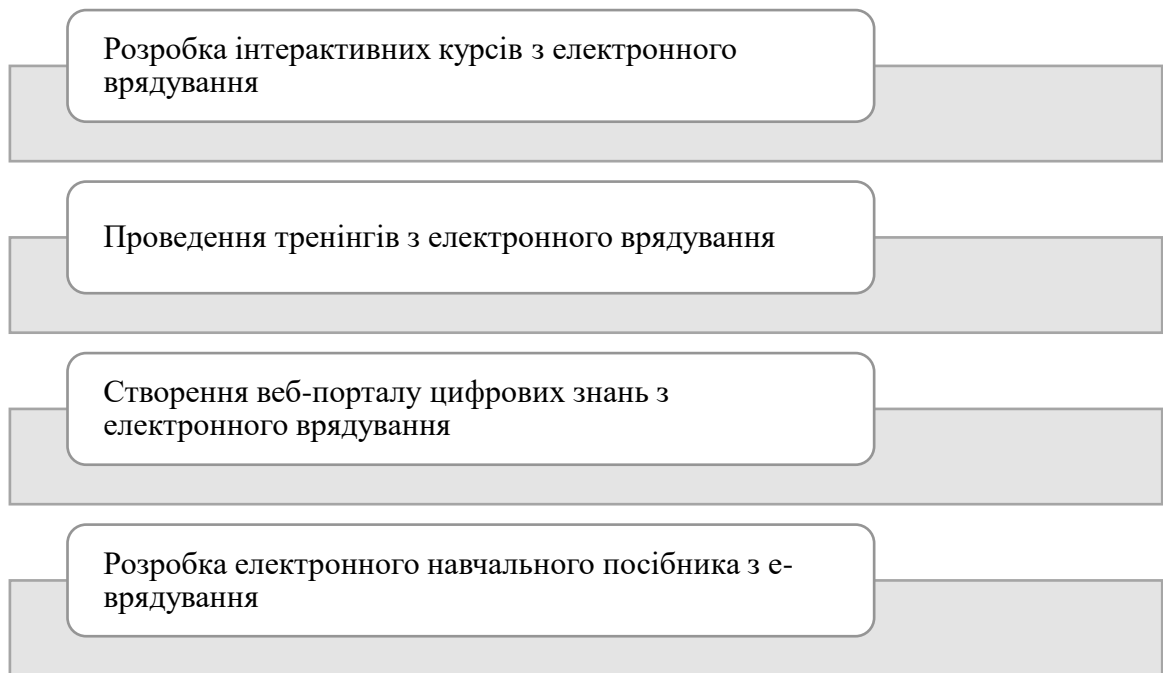
Задля удосконалення організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування необхідно передбачити також посади лідерів з цифрової трансформації на рівні галузевих департаментів обласних державних адміністрацій, що дозволить більш ефективно реалізовувати проекти щодо електронного управління базовими галузями.

Також наразі заступник з цифрової трансформації обласної державної адміністрації відповідає за впровадження електронного врядування у ОТГ. Зважаючи на їх значну кількість вбачається за необхідне впровадження посади лідера з цифрових трансформацій на рівні ОТГ.

Процес впровадження електронного врядування напряму залежить від цифрової грамотності не тільки громадян, а безпосередньо державних службовців усіх рівнів. Тому постійний розвиток цифрових навичок має стати засадничою основою усіх програм професійного розвитку для працівників органів публічного врядування. Крім того, безпосередньо застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесі навчання державних службовців цифровим навичкам, дозволяє досягти широкого охоплення, зокрема за рахунок онлайн-курсів, електронних посібників, онлайн-тренажерів тощо.

На нашу думку, саме високий рівень цифрової грамотності працівників органів публічного управління здатний забезпечити успішну імплементацію ініціатив електронного врядування, адже зменшує опір змінам з боку персоналу. Важливими навичками є не тільки робота з основними офісними програмами та користування Інтернет, спеціалізованим програмним забезпеченням, а також більш широка компетенція у можливостях аналізу даних, графічного їх представлення, візуалізації процесів, особливостях застосування мобільних технологій.

Доцільно визначити необхідний та достатній рівень компетенцій у сфері електронного урядування для державних службовців різних категорій, сформулювати персональні цілі розвитку у вказаній галузі у щорічних планах розвитку та навчання персоналу органів публічного управління. Основними формами навчання є підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними програмами з електронного врядування та самоосвіта (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні рекомендовані інструменти навчання державних службовців з питань електронного врядування**

Джерело: складено автором

Необхідним є застосування універсальних та інтерактивних підходів до навчання державних службовців засадам електронного врядування та особливостям у контексті їх спеціалізації, наприклад, електронне управління в галузі медицини, освіти тощо.

Крім того, доцільно у посадових інструкціях, зокрема керівників підрозділів органів публічного управління передбачити завдання та обов'язки, що стосуються реалізації електронного врядування. Зокрема, можемо вказати на такі основні як забезпечення взаємодії з підрозділом з цифрового розвитку та електронного урядування щодо виконання поставлених завдань, у межах

матричної структури управління брати участь в управлінні та реалізації проектів електронного врядування, застосовувати сучасні підходи до реалізації проектів у сфері цифровізації та інформаційно-комунікаційних технологій, виконувати цільові показники, пов'язані із проектами електронного врядування, що формують загальну оцінку рівня цифровізації органу публічної влади, надавати рекомендації щодо нормативно-правових актів у сфері електронного врядування, вивчати передові світові практики застосування та імплементації електронного врядування та застосовувати їх у практичній роботі, брати участь у процесах створення бази знань та обмін знаннями у сфері електронного врядування.

З метою удосконалення організаційного забезпечення реалізації електронного врядування пропонуємо у підрозділах з цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого підходу до управління. Доцільно порівняти між собою традиційний та agile-підхід до управління (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Порівняння традиційного та agile-підходу до управління**

Ознака порівняння	Традиційний підхід	Agile-підхід
Реагування на зміну факторів зовнішнього середовища	Проект чітко структурований і зміни можливі переважно лише після його завершення	Проект коригується на постійній основі у відповідь на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Можливості контролю	Проект легко контролюється у відповідності до запланованих ресурсів	Ресурси проекту можуть перерозподілятися залежно від пріоритетності завдань на певному етапі проекту
Документування	Проекти досить детально документуються	Проектна документація є достатньою і коригується протягом реалізації проекту
Організація роботи	Робота виконується послідовно у відповідності до плану	Робота розбивається на частини та виконується швидкими повторюваними циклами

Джерело: складено за даними [2], [6], [16], [21], [22]

Слід зазначити, що agile-підхід до менеджменту, незважаючи на те, що застосовується переважно у розробці програмного забезпечення, все ширше застосовується у спеціалізованих підрозділах органів публічного управління,

особливо якщо на управлінську посаду залучено представника ІТ-бізнесу. За даними аналітичного звіту «15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise» застосування підходу гнучкого управління у сфері розробки програмного забезпечення зросло з 37% у 2020 році до 86% у 2021 році. А його застосування у сферах, які не належать безпосередньо до ІТ, зросло вдвічі у 2021 році у порівнянні з 2020 роком [31]. На рис. 3.2 наведено у яких сегментах своєї господарської діяльності підприємства найчастіше застосовують цей підхід.



**Рис 3.2. Розподіл застосування Agile-підходу у різних сферах діяльності сучасних бізнес-організацій**

Джерело: побудовано за даними [31]

Принципи Agile-підходу до управління розкрито у такому документі як Agile Manifesto, до яких зокрема належать:

- слід інвестувати у людей та розвиток команди та приділяти цьому більше уваги ніж деталізованому плануванню;
- важливіше досягнути результату ніж детально задокументувати усі кроки реалізації;

- необхідно зосереджуватись, в першу чергу, на потребах клієнтах, а не на скуппульозному дотриманні усіх правових норм;
- потрібно бути гнучкими та швидко реагувати на зміни у середовищі, адаптація важливіша за планування [22].

Таким чином, з метою удосконалення організаційного забезпечення реалізації електронного врядування пропонуємо у підрозділах з цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого підходу до управління, що дозволить більш оптимально використовувати наявні ресурси, забезпечить злагоджену роботу в команді та зробить організаційну структуру більш гнучкою.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу визначень категорії «електронне врядування» можемо дати таке власне визначення, яке ґрунтується на системному підході і доповнено глобальною цільовою установкою: електронне врядування – система підходів до реалізації публічного управління, що передбачає превалювання взаємодії із громадянським суспільством за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій задля створення людиноцентричної держави. Під потребами громадян у даному сенсі розуміється потреби у якісних та доступних державних послугах, доступу до інформації та відкритості комунікації.

На нашу думку, під організаційним та кадровим забезпеченням електронного врядування доцільно розуміти цілеспрямовану діяльність щодо залучення, закріплення й адекватного використання в органах публічного управління висококваліфікованих спеціалістів у сфері цифровізації публічного управління, створення умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу задля створення нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

До цілей організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування можна віднести формування кадрового потенціалу та кадрового резерву, організація навчання персоналу, соціальний захист персоналу, створення можливостей для кар'єрного розвитку, забезпечення рівня оплати праці, що відповідає компетенціям фахівців, створення плоских організаційних структур та забезпечення горизонтальної взаємодії тощо.

Таким чином, організаційне та кадрове забезпечення електронного врядування як стратегії розвитку органів публічного управління має бути взаємоузгодженим, а саме щодо забезпечення органів публічного управління персоналом, що відповідає вимогам розвитку інформаційного суспільства та здатні працювати у нових організаційних структурах, зокрема проектною роботи, роботи в команді, застосування agile-підходів до управління.

Кадрове та організаційне забезпечення електронного врядування, на нашу думку, можна розглядати на трьох рівнях. Перший рівень – це організаційне та кадрове забезпечення профільних органів публічного управління, наразі це Міністерство цифрової трансформації України, другий рівень – це організаційне та кадрове забезпечення спеціалізованих підрозділів у центральних та місцевих органах влади, третій рівень – це загальний рівень цифрових навичок державних службовців.

Встановлено, що застосовується матрична структура управління, за якої заступник з цифрової трансформації підпорядковується напряму керівнику міністерства або обласної державної адміністрації, а також є профільне підпорядкування Міністерству цифрової трансформації. Наприклад заступники з цифрової трансформації підпорядковуються Відділу регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації.

Лідерами за організаційним забезпеченням електронного врядування є ОДА Дніпропетровської, Рівненської та Тернопільської областей. Найгірші показники у Луганській, Миколаївській та Кіровоградській областях.

Наповненість штатних підрозділів із цифрового розвитку в обласних державних адміністраціях складає 71%. Найбільший запит на збільшення команд спостерігається у Чернівецькій (33,3%), Кіровоградській (40%) та Чернігівській (40%) областях. Основною проблемою кадрового забезпечення управлінь цифрового розвитку є дефіцит високопрофесійних спеціалістів з обслуговування програм та мереж з числа системних інженерів, програмістів тощо, що є проблемою як організаційного так і фінансового характеру.

Наразі органи публічного управління недовиконують цільові показники із впровадження електронного врядування, в тому числі, через відсутність кваліфікованого персоналу в галузі управління ІТ, який би забезпечив застосування сучасних методів управління та супроводження ІТ-рішень, низький рівень оплати праці і високий рівень плинності кадрів у державному секторі. Наразі для багатьох CDTO робота державному секторі є проявом їх громадянської активності та професійним викликом.



Задля удосконалення організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування необхідно передбачити також посади лідерів з цифрової трансформації на рівні галузевих департаментів обласних державних адміністрацій, що дозволить більш ефективно реалізовувати проекти щодо електронного управління базовими галузями.

Також наразі заступник з цифрової трансформації обласної державної адміністрації відповідає за впровадження електронного врядування у ОТГ. Зважаючи на їх значну кількість вбачається за необхідне впровадження посади лідера з цифрових трансформацій на рівні ОТГ.

Встановлено що процес впровадження електронного врядування напряду залежить від цифрової грамотності не тільки громадян, а безпосередньо державних службовців усіх рівнів. Тому постійний розвиток цифрових навичок має стати засадничою основою усіх програм професійного розвитку для працівників органів публічного врядування. Необхідним є застосування універсальних та інтерактивних підходів до навчання державних службовців засадам електронного врядування та особливостям у контексті їх спеціалізації, наприклад, електронне управління в галузі медицини, освіти тощо.

З метою удосконалення організаційного забезпечення реалізації електронного врядування пропонуємо у підрозділах з цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого підходу до управління, що дозволить більш оптимально використовувати наявні ресурси, забезпечить злагоджену роботу в команді та зробить організаційну структуру більш гнучкою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%86%D0%9F%202023%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>
2. Богданова М., Парашкевова Е., Стоянова М. Гнучке управління проектами у державному секторі: методологічні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2020. Т. 19, №2. С. 303-318.
3. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Ісіков С.М. Стан та перспективи розвитку електронного врядування в публічному управлінні України. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 118-125.
4. Бучковська О.Ю., Веремчук О.В. Електронне врядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1600>
5. Власенко Р.В. Категорійно-понятійний апарат кадрового забезпечення електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №5. С. 132-136.
6. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 76-79.
7. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 7: Розвиток електронного урядування на місцевому та регіональному рівнях / [С. А. Чукут]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.
8. Жекало Г.І., Заяць М.Я., Вакун О.В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1716>

9. Жиляєв І.Б., Семенченко А.І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 1(68). 2020. С. 198-209.
10. Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
11. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>
12. Калішенко Є. Правове забезпечення електронного врядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №7. С. 140-146.
13. Калішенко Є.О. Інституційне забезпечення розвитку електронного врядування в Україні. *Право. Людина. Довкілля*. 2020. №1. Т. 11. С. 110-117.
14. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : [монографія] / П. С. Клімушин. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2016. 524 с.
15. Ковтун М.С., Моїсеєва Є.О., Маркосян В.Г. Проблеми надання електронних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. №7. С. 163-167.
16. Комарова К. Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. №1. С. 68-71.
17. Концепція розвитку електронного врядування в Україні: Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
18. Костенко І.В. Основні принципи електронного врядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С. 117-121.
19. Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 2020. С. 87-108.

20. Лялюк О.Ю., Гриненко Є.В. Деякі проблеми здійснення електронного урядування в системі місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 101-105.

21. Максимова М.В. Імплементация принципів Agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2021. №5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/38.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/38.pdf)

22. Мішеніна Г.А. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління в Україні. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2020. №4. С. 139-151.

23. Мохова Ю.Л. Інституційно-правовий механізм забезпечення електронного врядування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №13-14. С. 94-97.

24. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

25. Петришина М.О., Іваницька М.О. Проблемні аспекти діяльності державних органів у впровадженні електронного врядування. *Молодий вчений*. 2019. №12. С. 70-73.

26. Польовий В.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2682>

27. Соловйова О.М., Ковальчук Д.Р., Кундій А.Ю. Перспективи та проблеми впровадження електронного врядування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №11. С. 109-112.

28. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>

29. Тищенко І. Деякі аспекти адміністративно-правового забезпечення надання електронних публічних послуг об'єднаними територіальними громадами. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. №1. С. 147-151.

30. Шевченко О.О., Гриньова Ю.І., Гнатик О.П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 55-59.

31. 15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise. URL: <https://itnove.com/wp-content/uploads/2021/07/15th-state-of-agile-report.pdf>