

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Організаційне і кадрове забезпечення електронного
урядування в органах публічної влади**

Виконала:

студент спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
ОП «Публічне управління та адміністрування»

Павлов Євген Іванович

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна

д.е.н., професор

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Маслак Олександр Миколайович
Директор Департаменту агропромислового розвитку
Сумської ОДА

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

О.П. Славкова

« _____ » _____ 202 _____ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Павлова Євгена Івановича****1. Тема роботи:** Організаційне і кадрове забезпечення електронного урядування в органах публічної влади**2. База практичного дослідження:**

Конотопська міська рада Сумської області

керівник роботи Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від

« _____ »

202 _____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)«10» березня 2024 р.**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2019-2022 роки**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- розглянути теоретичні основи організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування;
- розглянути загальну характеристику організаційного забезпечення електронного урядування;
- провести аналіз кадрового забезпечення електронного урядування;
- оцінити організаційного та кадрового забезпечення електронного урядування в Україні;
- розробити напрями розвитку кадрового забезпечення електронного урядування в Україні;
- розробити напрями розвитку організаційного забезпечення електронного урядування в Україні;
- накреслити основні напрямки удосконалення державного управління в умовах розвитку електронного урядування.

6. Дата видачі завдання:« 12 » _____ грудня _____ 2022 _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2022	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2023	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2023	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2023	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2023	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2023	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2023	виконано
8	Оновлення даних за 2019-2022 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	лютий 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	01 березня 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	06 березня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19 березня 2024	

Студент

(підпис)

Євген ПАВЛОВ

Керівник роботи

(підпис)

Лариса
КАЛАЧЕВСЬКА

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

Маргарита
ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Павлов Є.І. Організаційне і кадрове забезпечення електронного урядування в органах публічної влади

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі визначено основні проблеми з впровадження електронного урядування в Україні та сформовано сукупність обґрунтованих заходів для їх розв'язання з метою підвищення ефективності державного управління розвитком інформаційного суспільства. Запропоновано визначення базових понять, сформована ієрархічна модель системи нормативно – правових документів у сфері розвитку інформаційного суспільства та інформатизації та обґрунтована послідовність її реалізації, розроблені конкретні рекомендації стосовно удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення державного управління в цих сферах.

Дослідження теоретичних засад розвитку механізму електронного управління дозволило узагальнити категорії понятійного апарату та теоретичні підходи до визначення поняття «електронне управління». Доведено, що різноманітність підходів до концептуалізації пояснюється створенням тверджень, заснованих на різних принципах, аспектах і системних позиціях щодо функціонування та реалізації кожної системи. Встановлено, що електронне урядування є організаційною формою державного управління, яка відповідає процесам широкої участі підприємств і громадян у державному управлінні та дозволяє підвищити прозорість та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та державних органів. щодо впровадження цифрових технологій, що забезпечують подальший розвиток інформаційного суспільства.

Доведено, що ефективна державна політика, спрямована на розвиток електронного адміністрування, сприяє розвитку відкритого інформаційного суспільства, яке є одним із базових чинників підвищення продуктивності праці, економічного зростання, створення робочих місць та покращення якості життя громадян. громадян. та досягнення сталого розвитку.

Ключові слова: державне управління, інформаційне суспільство, електронне урядування, електронна демократія, електронний документообіг, організаційне забезпечення, кадрове забезпечення.

ANOTATIONS

Pavlov E.I. Organizational and personnel support of electronic governance in public authorities

Qualification work on specialty 281 "Public management and administration", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The theahis examines major challenges in introduction of the electronic governance in Ukraine and formulates complex scientifically justifiable ways to address them, and to improve the efficiency of public administration for the information-based society. The article also presents the definition of major concepts, examines hierarchical system model for legal documents on information society and informatization, suggests stages of its implementation, as well as proposes practical recommendations on the improvement of organizational and information provisions for public administration in theses spheres.

The study of the theoretical foundations of the development of the electronic control mechanism allowed us to generalize the categories of the conceptual apparatus and theoretical approaches to the definition of the concept of "electronic control". It is proven that the diversity of approaches to conceptualization is explained by the creation of statements based on different principles, aspects and systemic positions regarding the functioning and implementation of each system of the system. It was established that e-governance is an organizational form of state administration that corresponds to the processes of broad participation of enterprises and citizens in state administration and allows to increase the transparency and efficiency of the activities of local self-government bodies and state bodies. regarding the introduction of digital technologies that ensure the further development of the information society.

We are convinced that an effective state policy aimed at the development of electronic administration contributes to the development of an open information society, which is one of the basic factors of increasing labor productivity, economic growth, creating jobs and improving the quality of life of citizens. citizens and achieving sustainable developmen

Keywords: public administration, information society, electronic governance, electronic democracy, electronic workflow, organizational support, personnel support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	19
2.1. Загальна характеристика організаційного забезпечення електронного врядування	19
2.2 Аналіз кадрового забезпечення електронного врядування	31
2.3. Оцінка організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні.....	37
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	45
3.1 Стратегічні напрями державного управління використанням лісових ресурсів України	45
3.2 Перспективи розвитку державної політики щодо лісового та мисливського господарства	53
3.3 Побудова основ організаційно-правового механізму управління охороною лісових ресурсів	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Електронне управління є інструментом розвитку та демократизації суспільства в умовах інноваційного розвитку та цифровізації. Успішне впровадження електронного публічного адміністрування та його впровадження на різних рівнях державного управління є показником прозорості та відкритості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Принципи підзвітності, прозорості та відкритості закладені в основи новітньої інтерактивної системи державного управління. Електронне урядування забезпечує ефективну взаємодію неурядових громадян, громадського сектору та органів державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

У Стратегії впровадження цифрового розвитку, цифрових трансформацій та оцифрування системи публічного управління до 2025 року зазначено, що людських ресурсів для підтримки та розвитку ІТ та телекомунікаційних систем у багатьох випадках критично не вистачає. Все це підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Проблеми організаційного та кадрового забезпечення цифрової трансформації піднімають у своїх дослідженнях такі науковці як Болдуєв М.В. [1], Жекало Г.І. [5], Калішенко Є.О. [8], Лялюк О.Ю. [11], Мохова Ю.Л. [13], Тищенко І. [21], Шевченко О.О., [22] та інші. Водночас особливості організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування зокрема є недостатньо дослідженими.

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

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретичні основи організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування;

- 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 людино центричної 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.

Елементи наукової новизни.

1. Визначено поняття електронного врядування, його організаційне та кадрове забезпечення.
2. Проаналізовано стан організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні.
3. Проведено оцінку організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування.
4. Розроблено основні напрями удосконалення організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування.
5. **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 в Конотопській міській раді та в інших органах державного управління та місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися на двох конференціях:

1. Павлов Є.І. Організаційне забезпечення розвитку електронного урядування. Формування сучасної науки: методика та практика: матеріали IV Всеукраїнської студентської наукової конференції, м.Київ 20 жовтня, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 59-60.
2. Павлов Є.І. Доступ до публічної інформації у формі відкритих даних. *Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій і суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Ізмаїл, 6 жовтня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 68-69.

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 60 сторінках. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

Дослідження організаційно-персонального забезпечення електронного менеджменту доцільно розпочати з визначення основного досліджуваного поняття, яким є «електронний менеджмент». Спочатку перейдемо до законодавчої бази. Так, відповідно до концепції розвитку електронного публічного адміністрування в Україні «електронне адміністрування – це форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування». . використання інформаційно-телекомунікаційних технологій для створення нового типу, орієнтованого на задоволення державних потреб громадян» [9]. Варто зазначити, що подібні визначення змісту наводяться і в наукових джерелах. Так дослідник Ю. Л. Мохова визначає електронне урядування як «форму взаємодії органів державної влади з суспільством і підприємствами з використанням інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності цих взаємодій» [13]. На нашу думку, це визначення не розкриває всіх цілей публічного електронного адміністрування Автор І. Тищенко визначає електронне адміністрування як «спосіб організації державного управління, який дає змогу громадянам, підприємствам і неприбутковим організаціям спілкуватися з органами влади на відстані й, власне, з часом значно спростивши та підвищивши ефективність комунікаційного процесу між ними» [21]. Це визначення охоплює ширше коло зацікавлених сторін, але мета електронного уряду також повністю не розкрита. Для їх подальшого аналізу ми використовуємо метод встановлення та перевірки стратегічних припущень (Strategic assumption surfacing and testing).

1. Визначаємо часткові припущення у визначеннях

1.1. Електронне управління – це організаційна форма державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій формує державу нового типу, орієнтовану на задоволення потреб громадян.

1.2. Електронне управління – форма взаємодії органів державної влади з суспільством і підприємствами, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології для підвищення ефективності взаємодії.

1.3. Електронне управління – це спосіб організації державного управління, який дозволяє громадянам, підприємствам та неприбутковим організаціям дистанційно та в режимі реального часу взаємодіяти з органами влади, що значно спрощує та збільшує процес комунікації між цими організаціями.

2. Ми організовуємо прийняті за змістом підприпущення та формулюємо висновки для кожної групи, щоб створити загальне підвизначення цієї категорії.

Електронне управління – це форма організації державного управління, форма взаємодії, спосіб організації державного управління; підвищення ефективності, відкритості, прозорості, підвищення ефективності таких взаємодій, підвищення ефективності комунікаційного процесу; органи державної влади та муніципальні органи, органи державної влади – суспільство, бізнес, некомерційний сектор [2].

На основі аналізу визначення категорії «електронне урядування» можна дати таке визначення з системним підходом, доповненим глобальною метою: електронне урядування – це система підходу до реалізації суспільних завдань управління, пов'язане з домінуванням взаємодії з громадянським суспільством з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для створення нового типу держави, орієнтованого на задоволення потреб громадян [2]. Потреби громадян у цьому сенсі означають потребу в якісних і доступних державних послугах, доступі до інформації та відкритому спілкуванні.

Комплекс заходів щодо впровадження електронного урядування в Україні включає такі основні заходи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Комплекс заходів з реалізації електронного врядування
Джерело: побудовано автором на основі [9]

Електронне управління є інструментом демократизації та розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприяє створенню умов для відкритого та прозорого державного управління [9]. Це новітня інтерактивна система державного управління, заснована на принципах відкритості,

прозорості та підзвітності, яка за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує ефективну взаємодію громадян, громадських організацій та органів державної влади. Електронне адміністрування – форма організації державного управління, за якої органи державної влади та органи місцевого самоврядування активно взаємодіють із суспільством, людьми та підприємствами за допомогою ІКТ [8]. Перехід до електронного адміністрування означає трансформацію всіх форм діяльності, структури, завдань і функцій органів державного управління. Успіх цієї трансформації залежить від правильної стратегії і тактики, а також від злагодженості та ефективної взаємодії всіх суб'єктів процесу, а саме: законодавчої, виконавчої та судової влади, бізнесу та суспільства. Електронне урядування складається з трьох важливих елементів взаємодії: взаємодії держави та громадянина, взаємодії держави та підприємства та взаємодії органів влади (рис. 1.2).

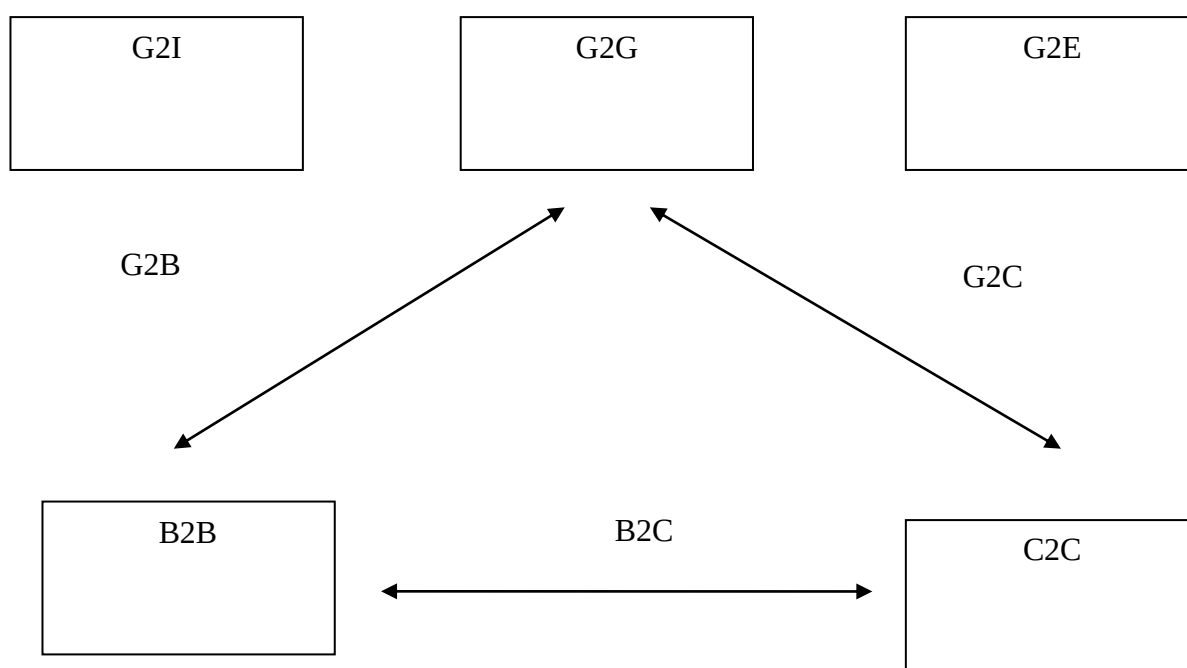


Рисунок 1.2 – Модель електронного врядування

Джерело: побудовано автором на основі [3]

У системі електронного уряду існує три типи зв'язків: G2C (government to citizen) - «уряд - громадянин», G2B (government to business) «уряд - бізнес» і G2G (government to govern) «уряд - уряд». Зарубіжні вчені звертають увагу на декілька додаткових моделей електронного урядування. Крім трьох згаданих вище моделей, вчений Ч. Фанг особливо виділяє такі моделі, як C2G (від громадянина до уряду); B2G (business-to-government) – «бізнес для уряду»; G2N (from governance to non-profit organization) – «уряд – неурядові організації»; N2G (non-profit organization) – «неурядові організації – уряд»; G2E (government to Employee) «державні службовці». «Уряд-громадянин» (G2C) — це модель відносин, головною метою якої є сприяння взаємодії між громадянами та владою, скорочення часу, необхідного для управлінських послуг, що надаються державними установами, та забезпечення участі громадян. прийняття рішень і полегшує ці процеси за допомогою Інтернету [5]. Така модель відносин дозволяє громадянам отримувати вигоду від ефективного надання широкого спектру державних послуг, з одного боку, підвищує доступність державних послуг, а з іншого – покращує їх якість. Крім того, громадянам було надано право вибору часу, місця та технічних можливостей взаємодії з владою (з точки зору інструментів, це всі засоби, які забезпечують комунікаційні можливості: (наприклад, Інтернет, факс, телефон, електронна пошта).).поштою, особисто тощо).

Citizen-to-Government (G2G) — це модель відносин, яка особливо важлива в контексті розвитку «нових медіа» і дозволяє органам державної влади реагувати на погляди громадськості та приймати рішення на основі їхніх запитів чи коментарів. та спілкування між владою та громадянами. Уряд-бізнес (G2B) – рівень відносин, який дозволяє проактивно керувати ініціативами електронних транзакцій, такими як електронні закупівлі та розвиток електронного ринку, через електронний обмін замовленнями та інформацією про закупівлі. Основна мета такої моделі взаємовідносин – зменшити кількість бюрократичних процедур, заощадити час, скоротити операційні витрати та створити більш прозоре бізнес-середовище при співпраці з владою. Ініціативи

G2B можуть мати транзакційний характер, як-от ліцензування, ліцензування, закупівлі, збирання доходів тощо, а також мати характер просування та сприяння, як-от торгівля, туризм та інвестиції. Ці заходи сприяють створенню сприятливого бізнес-середовища та підвищенню ефективності управління. «Уряд – державні службовці» (G2E) – це сектор взаємодії органів влади та державних службовців чи самих міських чиновників у рамках електронного урядування [23]. Це онлайн-взаємодія між органами державної влади та їх працівниками (працівниками органів державної влади чи органів місцевого самоврядування) за допомогою засобів миттєвого спілкування. «Уряд до уряду» (G2G) – це рівень відносин, який забезпечує взаємодію між представниками різних рівнів державної влади та організацію електронного документообігу органів, створення єдиної бази даних, що сприяє ефективній роботі службовців та внутрішньої. обмін інформацією. Технологія використовується не лише для трансформації державних процесів, пов'язаних з функціонуванням урядових структур, але й для збільшення потоку інформації та послуг усередині та між різними суб'єктами.

«Урядові неурядові організації» (G2N) – це модель співпраці державних інституцій з неприбутковими організаціями, політичними партіями та соціальними інституціями, а також залучення громадських організацій до прийняття суспільно важливих рішень. Електронне урядування також має внутрішню структуру: у системі державного управління різні рівні (центральний, регіональний і місцевий) і різні гілки влади (виконавча, законодавча, судова) повинні взаємодіяти для використання електронних технологій у наданні державних послуг. Відповідно до підходу Соломко Ю. автора кількох книг з технологій електронного уряду, ці класичні форми можна доповнити новими рівнями взаємодії[23].

Загалом можна виділити чотири сфери прояву електронного уряду.

1. Електронні послуги (е-сервіси) – інформація, програми, стратегії та державні послуги доступні в електронному вигляді цілодобово та кожного дня

тижня; надання послуг електронними засобами, електронне адміністрування, «єдине вікно».

2. Під електронним управлінням (електронним управлінням) ми маємо на увазі внутрішні інформаційні системи, що підтримують управління та адміністративні функції державних установ, включаючи управління даними та інформацією, електронну документацію та потік інформації між відділами.

3. Електронна демократія (е-демократія) - це використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту, що допомагає визначити порядок денний і пріоритети державної політики, створювати політичні дії та брати участь у їх реалізації консультативним шляхом (наприклад, через електронні консультації або в електронному вигляді).). голосувати). Це включає заходи, які сприяють підвищенню участі громадян, зокрема віртуальні міські збори, відкриті зустрічі, відгуки, опитування та форуми спільнот.

4. Електронна комерція (e-commerce) – це елемент взаємодії влади із зовнішнім світом, який безпосередньо впливає на економічне життя. Електронна комерція – це обмін грошей на державні товари чи послуги через Інтернет. Таким чином, електронний уряд — це заохочення взаємодії між громадянами, урядовими організаціями та державними службовцями, беручи до уваги процеси державного управління та державної політики [23].

Політика доступу до інформації, з особливим акцентом на інформацію про діяльність та рішення офіційних юридичних осіб, поступово трансформувалася від обов'язку заявника доводити актуальність певної інформації до обов'язку органів державної влади активно розкривати наявну інформацію. Збільшення обсягів інформації, що обробляється органами державної влади, зростання суспільного запиту на прозорість та доступність технологій обробки та зберігання інформації створили потребу та можливість отримати доступ до інформації в новій формі – у формі відкритих даних [4]. Відкриті дані - це інформація, яку держава повинна публікувати в машинозчитуваному форматі, доступному для всіх громадян. Форма відкритих даних забезпечує автоматизовану обробку оприлюдненої інформації, вільний і

відкритий доступ до неї, можливість вільного поширення та використання керованої інформації. Ці особливості визначають переваги інформації у формі відкритих даних, а саме автоматизована обробка дозволяє створювати інноваційні продукти та послуги, вільний і відкритий доступ дає можливість кожному брати участь в їх обробці, а свобода використання дозволяє використовувати створені продукти для будь-яких цілей: комерційних, державних чи приватних. Країни-члени ЄС, США та інші провідні країни світу почали активно впроваджувати політику відкритих даних як частину своєї політики електронного уряду [8].

Державна політика відкритих даних є досить ефективною, про що свідчить позитивна динаміка розвитку відкритих даних: мільйони людей регулярно користуються публічною інформацією у формі відкритих даних, а кількість продуктів і рішень на основі відкритих даних з кожним роком зростає.

Оприлюднення публічної інформації органами державного управління у формі відкритих здійснюється відповідно до положень Закону України «Про доступ до публічної інформації» [17], Закону України «Про захист персональних даних» [19], Закону України «Про інформацію» [20], Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [18], Постанови Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 867 «Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних» від 30.11.2016 №867 [4] та інших нормативно-правових актів.

Основними принципами публікації наборів даних як відкритих є: відкритість за замовчуванням; чистота і ефективність; сумісність і порівнянність; використання та доступність; інклюзивні інновації та розвиток; залучення громадян і краще управління.

Міністерство фінансів України оприлюднює інформацію про бюджети, видатки та міжнародне фінансування через API на веб-сайтах порталів відкритих бюджетів, видатків та проектів МФО. Вони не тільки забезпечують доступ до інформації та її відображення, а й надають інструменти для її збору

від адміністраторів (форми для ручного заповнення, модулі для автоматичного збору звітів, тощо). Про силу інструменту свідчить той факт, що деякі Керівники спочатку звітують перед Міністерством фінансів України через інструменти Видаткового порталу, а потім надсилають власні звіти у форматі JSON та публікують їх на Порталі. Розкриття цієї інформації вимагає законодавство про відкриті дані та «Закон про відкритість використання публічних коштів» України. [21].

З метою систематизації роботи з адміністраторами на регіональному рівні та полегшення доступу громадян до відкритих даних Міністерство цифрової трансформації в рамках проекту USAID та Фонду Євразія «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах» розробив типові рішення для локального порталу відкритих даних. Міністерство цифрової трансформації надає безкоштовний доступ до порталу відкритих даних містам, які бажають розвивати відкриті дані. Позитивна динаміка розвитку сфери відкритих даних також посилюється державною політикою у сфері відкритих даних. Основними цілями політики відкритих даних є: забезпечення реалізації права на доступ до інформації, що становить суспільний інтерес, забезпечення прозорості офіційної діяльності, стимулювання інноваційної та економічної діяльності [10].

Реалізація такого комплексу заходів із впровадження електронного управління в Україні потребує відповідного організаційного та кадрового забезпечення. На нашу думку, організаційну та персональну підтримку електронного урядування доцільно трактувати як цілеспрямовану дію, спрямовану на залучення, консолідацію та належне використання в органах державного управління висококваліфікованих спеціалістів у сфері цифровізації державного управління з метою створення умов. використання свого професійного потенціалу для створення держави нового типу, орієнтованої на потреби громадян [10]. Цілями організаційно-кадрового забезпечення електронного адміністрування є розвиток кадрового потенціалу та кадрового резерву, організація навчання кадрів, соціальний захист персоналу, створення

можливостей для кар'єрного зростання та забезпечення рівня оплати праці, що відповідає повноваженням місцевого самоврядування, фахівців, створення плоских організаційних структур і забезпечення горизонтальних взаємодій тощо [10]. Тому організаційне та кадрове забезпечення електронного адміністрування, як стратегії розвитку органів державного управління, має бути взаємоузгодженим, а саме з точки зору кадрового забезпечення вимог розвитку інформаційного суспільства органів державного управління. здатний працювати в нових організаційних структурах, особливо в проектній роботі, командній роботі та використанні підходів гнучкого управління.

Дослідження теоретичних засад розвитку механізму електронного урядування дозволило нам узагальнити категорію понятійного апарату та теоретичних підходів до визначення поняття «електронне урядування». Різноманітність підходів до концептуалізації пояснюється створенням тверджень, заснованих на різних принципах, аспектах і системних позиціях щодо функціонування та реалізації конкретної системи. Встановлено, що електронне урядування є організаційною формою державного управління, яка відповідає процесам широкої участі підприємств і громадян у державному управлінні та дозволяє підвищити прозорість та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та державних органів. щодо впровадження цифрових технологій, що забезпечують подальший розвиток інформаційного суспільства.

Ефективна державна політика, спрямована на розвиток електронного адміністрування, сприяє розвитку відкритого інформаційного суспільства, яке є одним із базових факторів підвищення продуктивності праці, економічного зростання, створення робочих місць, покращення якості життя громадян та досягнення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика організаційного забезпечення електронного врядування

Кожна модель у державному управлінні повинна відповідати вимогам інформаційного суспільства. Розробка цих моделей передбачає:

- визначення етапів розбудови інформаційного суспільства;
- вставлення індикаторів розвитку інформаційного суспільства відповідно до етапів;
- розробка переліку важливих заходів у різноманітних напрямках діяльності задля досягнення показників;
- запровадження адекватної структури органів управління, що сприятиме забезпеченню цих заходів.

Компонентами моделей повинні бути:

- складові систем державного управління;
- завдання та принципи органів державної влади та місцевого самоврядування;
- інформаційна інфраструктура суспільства;
- індикатори розвитку інформаційного суспільства.

Електронне урядування включає два типи партнерства: на державному й місцевому рівнях, та віддзеркалює вісім типів описаних вище взаємодій. Також науковці розглядають таку класифікацію моделей: континентально-європейську, англо-американську та азіатську моделі. Континентально-європейська модель, де діяльність структур спрямована на забезпечення потреб населення. Англо-американська модель (США, Канада, Велика Британія). Діяльність цих моделей спрямована на відкритість, прозорість та

відповідальність влади перед громадянами. При цьому однією з головних цілей є вивільнення державних службовців від рутинних процедур взаємодії з населенням. Азіатська модель електронного урядування, враховує особливості специфічного стилю управління, де основні зусилля спрямовані на впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сферу освіти та культури. Електронна взаємодія органів публічної влади з громадянами, представниками секторів бізнесу та некомерційних організацій здійснюється саме через інформаційні представництва, що покликані реєструвати звернення громадян і організацій та надавати необхідну інформацію для вирішення перед суспільством і конкретними громадянами певних питань.

Найбільш поширено науковцями у світі виділяється чотири основоположні моделі побудови електронного уряду:

- англо-американська модель;
- азіатська модель;
- європейська модель.

Англо-американська модель електронного уряду розвивається в США, Канаді та Великобританії. У США державою був розроблений документ «Стратегія електронного уряду (E-Government Strategy)». Загальні принципи стратегії уряду США в області інформаційно-комунікаційних технологій дозволяють стверджувати, що уряд потребує високого рівня забезпеченості громадян високоефективними і простими в отриманні послугами для громадян для взаємозв'язку з державними установами. Організація роботи відбувається в рамках національної ініціативи щодо посилення контролю з боку громадян за діяльністю державних установ. Канада стала однією з перших країн у світі, яка стала вирішувати проблему відкритого доступу до інформації державних структур. Для цього було прийнято рішення розділити реалізацію проекту на три основні етапи, поставивши перед собою завдання побудови електронного уряду протягом п'яти років. В результаті застосування поетапного підходу система була розділена на чотири складових:

- урядовий сайт Канади;
- сайти, які об'єднують різноманітні інформаційні портали;
- програмне забезпечення, що включає в себе сервіс пошуку, систему автоматизації бізнес-процесів, систему інтеграції додатків і даних;
- програмне забезпечення, що включає в себе систему управління паперовими і електронними документами, електронні сховища і системи управління базами даних.

Оцінивши успіхи реалізації системи електронного уряду, США створює свою систему відкритого доступу до державних послуг. Основна увага приділяється:

- електронної торгівлі між державними організаціями та міністерствами, конкурсним електронним торгам на поставки товарів і послуг для задоволення державних потреб;
- доступу населення до урядової і адміністративної інформації;
- використання смарт-карт, в тому числі в федеральному уряді;
- рішенням різного роду задач, зокрема отримання офіційних документів через урядові Web-сайти, оплаті податків, надання статистичної інформації про роботу державного апарату населенню та ін.;
- застосування ІКТ в медицині і охороні здоров'я.

Можливості електронного уряду припускають вдосконалення і використання всіх можливих електронних видів отримання інформації. До них відносяться: мобільний зв'язок, Інтернет, цифрове телебачення, колл-центри. Однак можливість прямого контакту громадян з установи не виключається, що дозволяє отримувати послуги найбільш зручним способом. У США отримала поширення система створення персональних сторінок для громадян, малих і середніх підприємств, які дозволяють зробити процес отримання послуг максимально зручним і ефективним. Завдяки застосуванню електронних технологій в державному управлінні вдалося значно скоротити витрати на надання послуг на десятки мільйонів доларів. На даний момент уряд США

повністю завершило процес створення і реформування інформаційно-комунікаційного середовища на урядовому рівні.

Сполучені штати Америки зробили суттєвий крок вперед на шляху реалізації ідеї електронного уряду і задають тенденції розвитку технологій для електронного уряду, переймаємо іншими країнами світу. Деякі дослідники вважають, що найбільш раціонально і ефективно концепцію електронного уряду можуть реалізувати саме США. Азіатська модель електронного уряду ґрунтується на характерному стилі управління. Уряд Республіки Корея при формуванні моделі електронного уряду основний акцент зробив на впровадження ІКТ в освітню і культурну галузі. Азіатська модель так само, як і англо-американської, базується на принципі єдиного вікна. Прихильність до цього принципу значно спрощує процес взаємодії з державними органами.

Азіатська модель також успішно застосовується урядом Сінгапуру. Велика кількість державних послуг в Сінгапурі на даний момент є в режимі онлайн, надані через програму «Сінгапур ОДИН». Однією з основних програм 30 електронного уряду є програма «Електронний громадянин», яка надає пакет об'єднаних послуг, які раніше надавалися виключно через державні відомства. Кожному жителю Сінгапуру доступна послуга прив'язки особистого кабінету порталу державних послуг до мобільного телефону, після чого можливо отримання деяких послуг прямо через смартфон. Таким чином, азіатська модель впровадження електронного уряду спирається на інформатизацію соціальної сфери - культури, освіти, охорони здоров'я, а також налагодження механізмів електронної комунікації. Наголос робиться на розвиток інфраструктури інформаційних технологій, створення сприятливих умов розвитку електронної комерції. Орієнтація на громадян передбачає установку терміналів отримання електронних послуг та довідкової інформації в часто відвідуваних закладах. Портали державних послуг намагаються максимально інтегрувати з мобільними пристроями для полегшення процедури взаємодії з державою.

Основний акцент в питаннях побудови електронної держави ЄС здійснює на досягненні соціальної єдності і рівності націй, що входять в нього. Однак в якості однієї з основних проблем європейське суспільство вважає розрив між молодим поколінням, готовим до використання сервісів по наданню послуг населенню в електронному вигляді, і більш старшим поколінням, яке часто не здатне самотійно розібратися в досить складному процесі отримання необхідних послуг в інформаційних мережах.

Таким чином, європейська модель електронного уряду ґрунтується на єдності націй Європейського союзу. Інвестиції в інформаційне суспільство розглядаються як інвестиції в прогресивне майбутнє своїх країн. Характерні для європейської моделі сервіси зворотних форм зв'язку, публічне обговорення і громадянська експертиза соціально-значущих рішень в інформаційних мережах довели свою практичну ефективність. також широке поширення набувають сервіси надання інформації про заклади по спрощеній пошуковій системі.

За результатами дослідження, проведеного у рамках ініціативи «Розвиваємо е-публічне управління», встановлено, що «готовність органів державного управління до впровадження електронного адміністрування становить лише 5-10 відсотків зі 100 можливих» [5]. Проте, згідно з оцінкою готовності до впровадження відкритих даних у державному управлінні, проведеною міжнародною громадською організацією «SocialBoost», чинником, який стримує розвиток електронного управління, є низький рівень мотивації праці та заробітної плати. Наразі, на нашу думку, ситуація значно краща завдяки прийняттю Концепції розвитку українського електронного урядування та встановленню відповідальності за її реалізацію серед цілей і завдань Міністерства цифрової трансформації України. У найзагальнішому вигляді організаційна структура управління впровадженням електронного управління в Україні представлена на рисунку 2.1.

Тобто застосовується матрична структура управління, за якої заступник з цифрової трансформації підпорядковується напряду 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.

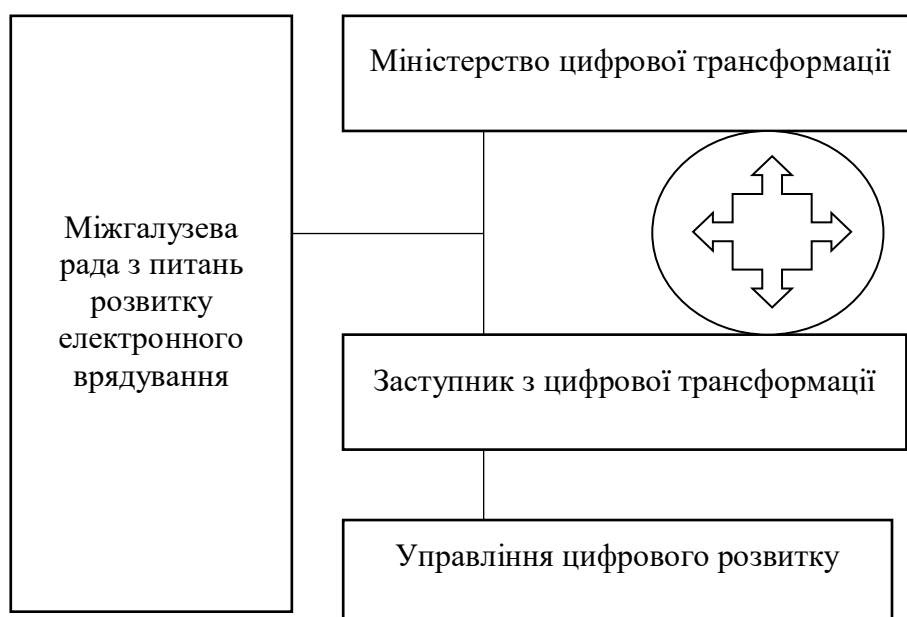


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління реалізацією електронного врядування

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Організаційною структурою яка займається управлінням та реалізацією електронного врядування в Україні є Міністерство цифрової трансформації. Апарат Міністерства цифрової трансформації України складається з вищого

керівництва, 14 управлінь, 2 департаментів, 2 відділів, 1 відділу, 3 секторів та 2 головних управлінь. відділів. окремі позиції. Загальна кількість працівників – 300.

У 2020 році в організаційній структурі органів облдержадміністрації та міністерств з'явився Директор з цифрової трансформації (CDTO). CDTO – Head of Digital Transformation – профіль заступника міністра, відповідального за цифровий розвиток, цифрову трансформацію та цифровізацію. Нині в міністерствах і відомствах функціонує 17 ЦДТО, в центральних органах управління – 21, в обласних військових адміністраціях – 16 ЦДТО. Їхнє основне завдання – цифрова трансформація, зокрема реалізація державної політики у сфері електронного адміністрування, а також реалізація місцевих ініціатив на рівні міністерств, регіонів та громад.

У межах міністерств CDTO реалізує стратегію цифрової трансформації в спеціальній сфері, що забезпечує електронне адміністрування, впроваджує цифрові технології, керує розробкою та впровадженням ІТ-систем та керує проектами. Посади CDTO створені в таких міністерствах, як Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство енергетики України, Міністерство економіки України, Міністерство аграрної політики та продовольства, Міністерство реконструкції та розвитку, Міністерство освіти та Наука. , МЗС, Міністерство екології та природних ресурсів, Міністерство юстиції України, Мінсоцполітики, МОЗ, Міністерство оборони України та ін. Що стосується інших органів державного управління, то представники, які займаються цифровою трансформацією, з'явилися в Держмитниці, Пенсійному фонді, Держаудитслужбі тощо.

Заступник, відповідальний за цифрову трансформацію, підпорядковується Офісу цифрового розвитку (в різних органах державного управління він може називатися по-різному). До завдань CDTO на рівні воєводств входить розвиток базової інформаційної інфраструктури, впровадження державних електронних сервісів, реалізація місцевих цифрових проектів, оцифрування державних реєстрів, впровадження електронного

документообігу в органах місцевого державного управління тощо. На рисунку подано оцінку інституційного потенціалу облдержадміністрації. 2.2.

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.

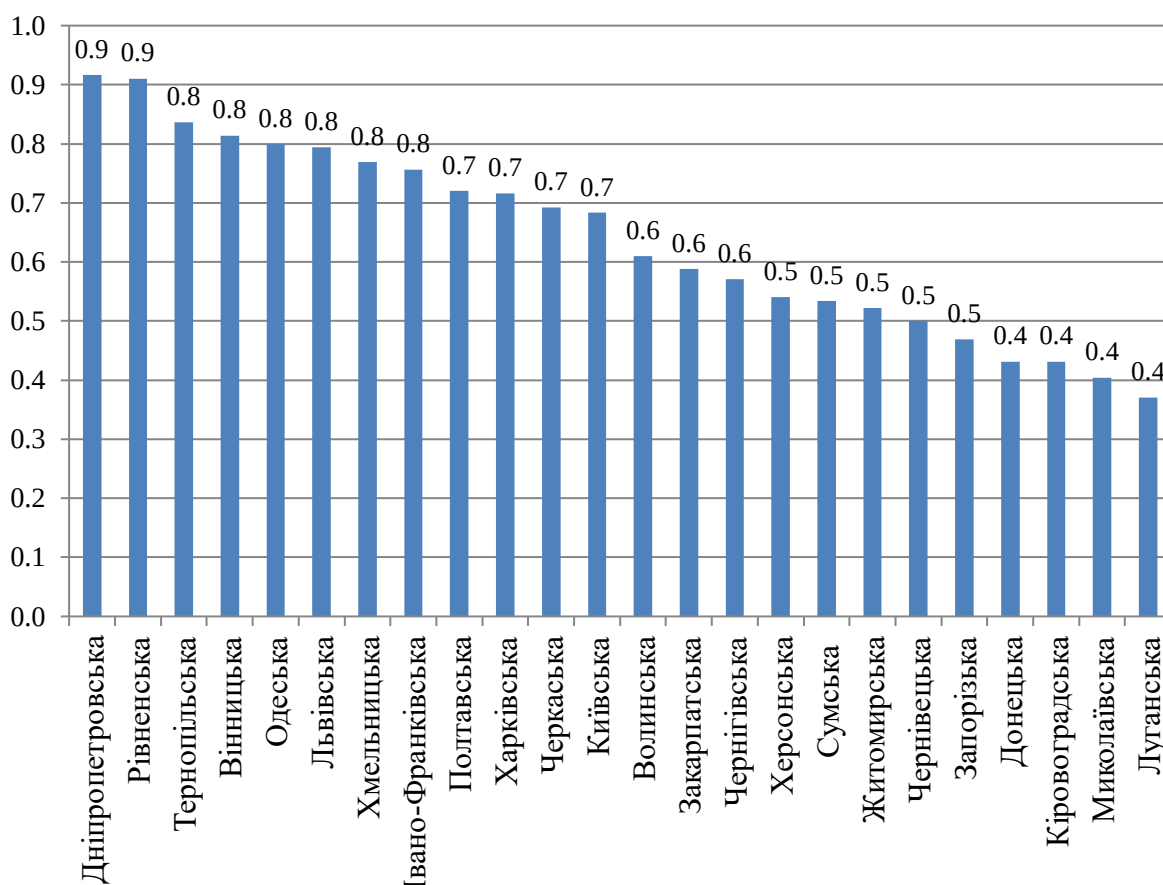


Рис. 2.2. Оцінка інституційної спроможності до реалізації політики цифрової трансформації, в т.ч. електронного врядування ОДА
Джерело: побудовано за даними [14].

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).

Вона включає оцінку регіональної стратегії комп'ютеризації, підрозділу, що спеціалізується на цифровізації, та існування допоміжних підрозділів поза регіональною структурою державної адміністрації. згідно з рис. 2.3 Можна сказати, що ОДА Дніпропетровської, Рівненської та Тернопільської областей відіграє провідну роль в організаційному забезпеченні електронного управління. Найгірші показники в Луганській, Миколаївській та Кіровоградській областях.

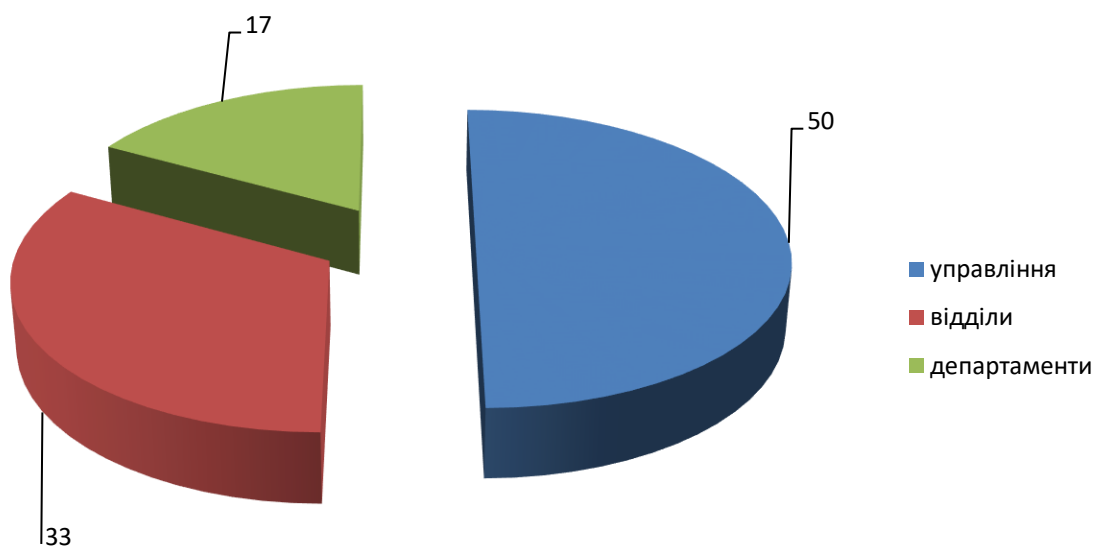


Рисунок 2.3 - Організаційна структура електронного врядування
Джерело: побудовано автором на основі [14]

Штатні підрозділи цифрового розвитку органів облдержадміністрації заповнені на 71%. Найбільший попит на збільшення спостерігається в Чернівецькій (33,3%), Кіровоградській (40%) та Чернігівській (40%)

областях [14]. На рисунку 2.4 показана структура апарату Міністерства цифрової трансформації України

Стрімкий розвиток цифрових технологій в Україні, завдяки яким усі відносини між громадянами та державою є відкритими та прозорими, дозволить Україні нарешті позбутися застарілих стереотипів про те, що деякі західні політики сприймають корумповану країну.

Мінцифри швидко відреагувало на виклики, пов'язані з війною та потребами суспільства – і щомісяця запускало одночасно декілька найнеобхідніших сервісів. На порталі та в додатку доступно понад 130 послуг, з яких понад 30 були запуснені у 2023 році. Це будівельні послуги, онлайн-заявки на шлюб, перереєстрація авто, послуги для моряків та інші.

Серед головних результатів запуску програми – Recovery in Action. Завдяки цій послугі тисячі українців, чиї домівки були зруйновані внаслідок російської агресії, змогли отримати грошову допомогу на ремонт житла. Власники пошкодженого майна матимуть шанс отримати компенсацію та придбати новий будинок. Загалом українці подали вже понад 64,7 тисячі. заяви про надання грошової допомоги на пошкоджене майно. З них 34,5 тис. заявників отримали виплати на 3,2 млрд. грн. Крім того, подано майже 8 тис. позови про пошкоджене майно. З них 1637 осіб вже сформували довідку про підтвердження розміру компенсації.

Але діджиталізація – це не лише запуск електронних сервісів, а й трансформація цілих сфер. Цього року Мінцифри розпочало цифрову реформу Держстату. Щоб кожен українець мав доступ до якісних даних, а держава могла їх ефективно обробляти та приймати ефективні рішення. Зокрема, розроблено новий зручний портал зі статистичною інформацією та дашбордами.

Разом із профільними міністерствами команді Мінцифри вдалося усунути блокування та створити найкращі умови для виробників БПЛА. Завдяки цьому кількість безпілотників на фронті зросла в кілька сотень разів.



Рисунок 2.4 - Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Крім того, продовжили розвиток військових технологій і запустили кластер Defense-Tech Brave 1, за допомогою якого вже профінансовано 137 проектів на суму 2,3 мільйона доларів. Кожна технологія є революційним продуктом, який змінює наш погляд на війну.

Одним із пріоритетних напрямків роботи залишався телекомунікаційний сектор. Зараз в Україні працює приблизно 47 тис. Starlinks, з них 25 тис. додано цього року. Крім того, у нас є понад 900 Tesla Powerwall, які забезпечують аварійне живлення у разі відключення електроенергії.

Завдяки цьому тисячі українців могли користуватися якісним Інтернетом і залишатися на зв'язку навіть у разі відключення електроенергії.

Крім того, ми продовжили розвиток дротового Інтернету та мобільного зв'язку: за рік понад 3000 навчальних закладів отримали Wi-Fi в укриттях, більше 2,7 млн українців отримали безвідмовний Інтернет, а понад 540 сіл отримали 4G-з'єднання на перше з'єднання

У 2023 році Мінцифра активно розвивала Дія.City. До особливого економіко-правового простору вже приєдналися понад 760 українських та міжнародних ІТ-компаній. А це майже 60 тисяч фахівців.

Команда Міністерства продовжила допомагати українцям розвивати необхідні цифрові навички: проект Action.Digital Education масштабовано на платформу Action.Education, де можна освоїти нову професію. Це особливо вірно в умовах повномасштабного вторгнення, під час якого мільйони людей втратили роботу чи бізнес і змушені починати все спочатку.

Більше того, разом із МОН розпочали трансформацію освіти. Ми працюємо над новим освітнім продуктом «Мрія», який допомагає мільйонам людей навчатися, розвиватися та досягати успіху. Також – про відбудову шкіл, впровадження новітніх технологій та штучного інтелекту в навчальний процес та вдосконалення підготовки вчителів і тренерів.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення електронного врядування

Усі працівники, які працюють, підпорядковуються правилам внутрішнього розпорядку. Службову дисципліну забезпечують:

дотримання вимог Закону «Про державну службу України» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби, а також дотримання правил внутрішнього розпорядку служби;

встановлення в кадровому складі державного секретаря міністерства (далі - державний секретар) високих професійних якостей, сумлінної поведінки під час виконання службових обов'язків, поваги до прав і свобод, честі та гідності особи працівника і громадянина, а також державні символи держави Україна;

поєднання керівниками всіх рівнів переконання, виховання та заохочення із заходами дисциплінарного стягнення підлеглих державних службовців;

поєднання повсякденних потреб керівників, щоб посадові особи постійно піклувалися про них, поважали їхню честь і гідність, забезпечення гуманізму та справедливості.

Дія цього Положення поширюється на всіх посадових осіб Міністерства і всі посадові особи Міністерства ознайомлюються з ним власноручно.

Заклад застосовує загальні принципи етичної поведінки:

- державні службовці повинні відповідати вимогам етичної поведінки;
- державні службовці повинні дотримуватись у своїй роботі принципів професіоналізму, принциповості та доброзичливості та дбати про свою честь і професійну гідність;
- державним службовцям необхідно уникати нецензурних висловлювань та підвищення голосу під час спілкування. Прояви зверхності та зневажливої поведінки щодо колег та громадян неприпустимі;
- при виконанні службових обов'язків державні службовці повинні поважати взаємоповагу, стиль ділового спілкування, правила та терпіння;
- державний службовець зобов'язаний не вчиняти дій, несумісних із правовідносинами посадової особи, виявляти високу культуру, професійну

підготовку, тактовність, повагу до громадян, керівників та інших державних службовців, дбайливо ставитися до державного майна;

- одяг державного службовця має бути в офіційно-діловому стилі та не може суперечити загальноприйнятим нормам пристойності.

Робочий час організований таким чином:

- вихід державного службовця з адміністративної будівлі в робочий час для вирішення службових питань відбувається з відома його безпосереднього керівника;

- журнали обліку місцевих відряджень ведуться в структурних підрозділах;

- облік робочого часу здійснюється керівниками структурних підрозділів або визначеними ними відповідальними особами в таблиці обліку робочого часу;

- відповідальна особа надає інформацію про конкретні системи розрахунку робочого часу до відділу кадрів з метою контролю за своєчасністю виходу та прибуття на роботу;

- забороняється відволікати посадову особу від виконання нею службових повноважень;

Про свою відсутність на роботі посадова особа зобов'язана повідомити безпосереднього керівника письмово, засобами електронного зв'язку, телефоном або іншим доступним способом не пізніше як за три години з початку неявки.

- якщо державний службовець не доведе причину відсутності на роботі, він зобов'язаний подати письмове пояснення причини неявки Державному секретарю.

Державним службовцям важливо ознайомитися з нормативно-правовими актами та підзаконними актами. Працівник читає ці документи відповідно до таких принципів:

- нормативно-правові акти, інструкції, доручення, накази, видані зі службових питань, доводити до відома посадових осіб міністерства шляхом їх

ознайомлення в паперовій або електронній формі з підтвердженням ознайомлення;

- підтвердженням може бути підпис державного службовця (у тому числі відповідального виконавця) на документі в журналі реєстрації документів або відповідний електронний цифровий підпис, який підтверджує визнання ним конкретного офіційного документа в електронній формі;

- доведення до відома посадових осіб нормативних положень, необхідних для офіційного оприлюднення, шляхом оприлюднення в офіційних друкованих виданнях, а також на офіційному веб-сайті органів державної влади та на власному веб-сайті міністерства;

- розпорядження з кадрових питань надаються посадовим особам Міністерства лише під власноручний підпис.

Порядок приймання та передачі документів (справ) і майна посадовим особам:

- державний службовець зобов'язаний передати свої справи та майно, передане у зв'язку з виконанням службових обов'язків, уповноваженим державним секретарем у Міністерстві особам в останній робочий день перед звільненням від виконання обов'язків або переведенням на іншу посаду. іншій людині. положення. Уповноважені особи зобов'язані прийняти справи та активи;

- у разі звільнення (переведення) керівника самостійного структурного підрозділу передача справ особі, визначеній Державним секретарем, яка підписує документ про передачу справ в останній робочий день такого керівника;

- факт передачі активів підтверджується документом, складеним у двох примірниках та підписаним уповноваженими особами, начальником відділу кадрів міністерства та звільненою посадовою особою;

- копія акта видається звільненому або переведеному державному службовцю, другий примірник долучається до особової справи цього державного службовця.

Невиконання посадовою особою вимог цього Положення є підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності в порядку, визначеному законом.

Після звільнення державний службовець зобов'язаний повернути службове посвідчення та посвідчення особи.

Питання щодо застосування цього Положення вирішує керівник державної служби.

Основною кадровою проблемою відділів цифрового розвитку є нестача високопрофесійних спеціалістів з обслуговування програм та мереж, системних інженерів, програмістів тощо, яка має як організаційний, так і фінансовий характер.

Слід зазначити, що органи державного управління наразі не переслідують цілей, пов'язаних із впровадженням публічного електронного адміністрування, зокрема: через відсутність підготовленого управлінського ІТ-персоналу, який би забезпечив використання сучасних методів управління та ІТ-підтримки. рішення, низькі зарплати та висока плинність кадрів у державному секторі. Зараз для багатьох CDTO робота в державному секторі є проявом громадянської активності та професійним викликом.

Що стосується кількості державних службовців в електронному державному управлінні, то варто наголосити на недостатній підготовці людей, які працюють в державному управлінні. Працівники органів державного управління часто не вміють працювати з новим обладнанням, а якщо й знають, то вважають за краще використовувати більш традиційні, менш ефективні методи. Дослідження показують, що основною причиною недостатньої професійної підготовки працівників у сфері інформації та комунікації є відсутність внутрішньої мотивації до використання інформаційних технологій у професійній діяльності. На рис. 2.4 оцінює навчання працівників ЦНАП цифровим навичкам.

Вступ на державну службу відбувається шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами розгляду заяви.

Метою конкурсу на зайняття посад державних службовців є відбір осіб, придатних для професійного виконання службових обов'язків відповідно до принципів рівного доступу, політичної неупередженості, законності, суспільної довіри, недискримінації, прозорості, чесності, надійності та відповідності. тестування методів, перевірка узгодженості використання методів, ефективний і правильний процес вибору.

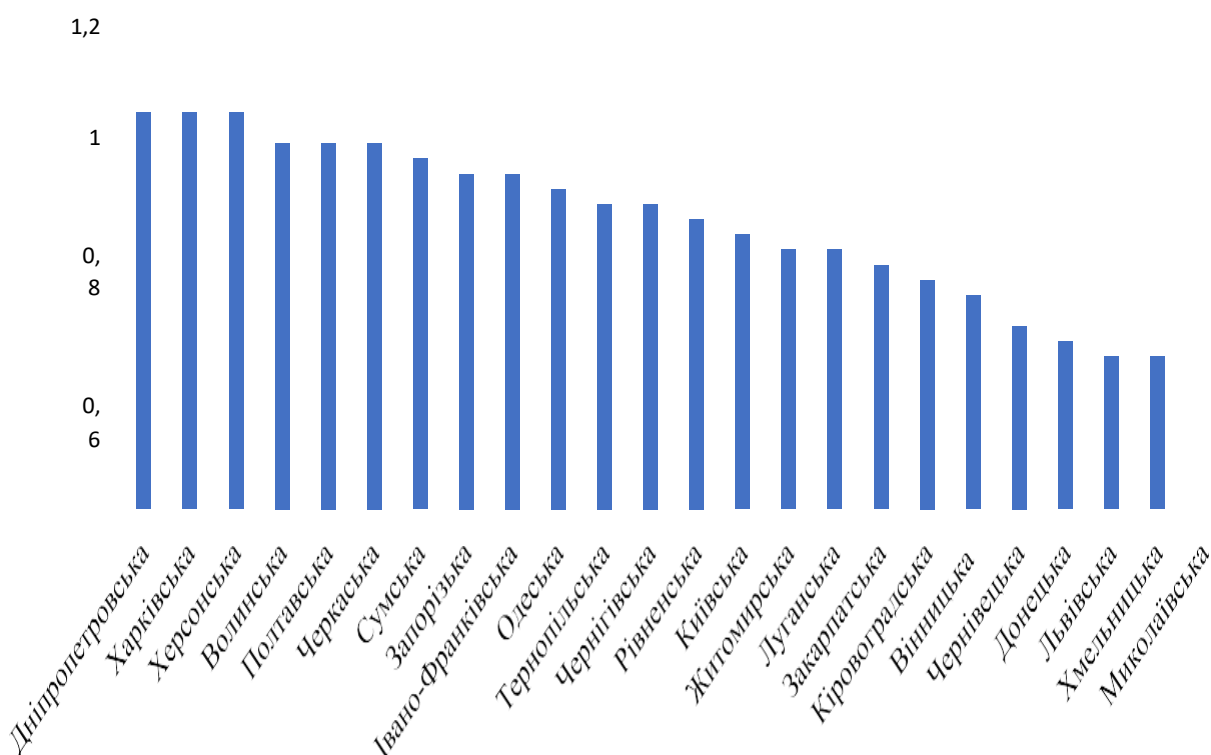


Рис. 2.5. Оцінка навчання працівників ЦНАП у межах Індексу цифрової трансформації регіонів

Джерело: побудовано за даними [14]

Порядок проведення конкурсних іспитів затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 «Про

затвердження Порядку проведення конкурсних іспитів на зайняття посад державної служби».

Детальніше про те, як претендувати на посади в державних службах, можна дізнатися на сайті Career.gov.ua, а також на онлайн-платформі, яка містить ресурс «Нова державна служба: доступна перш за все».

Зауважимо, що під час воєнного стану відповідно до Закону України «Про правопорядок воєнного стану» особи призначаються на посади державної служби без конкурсу.

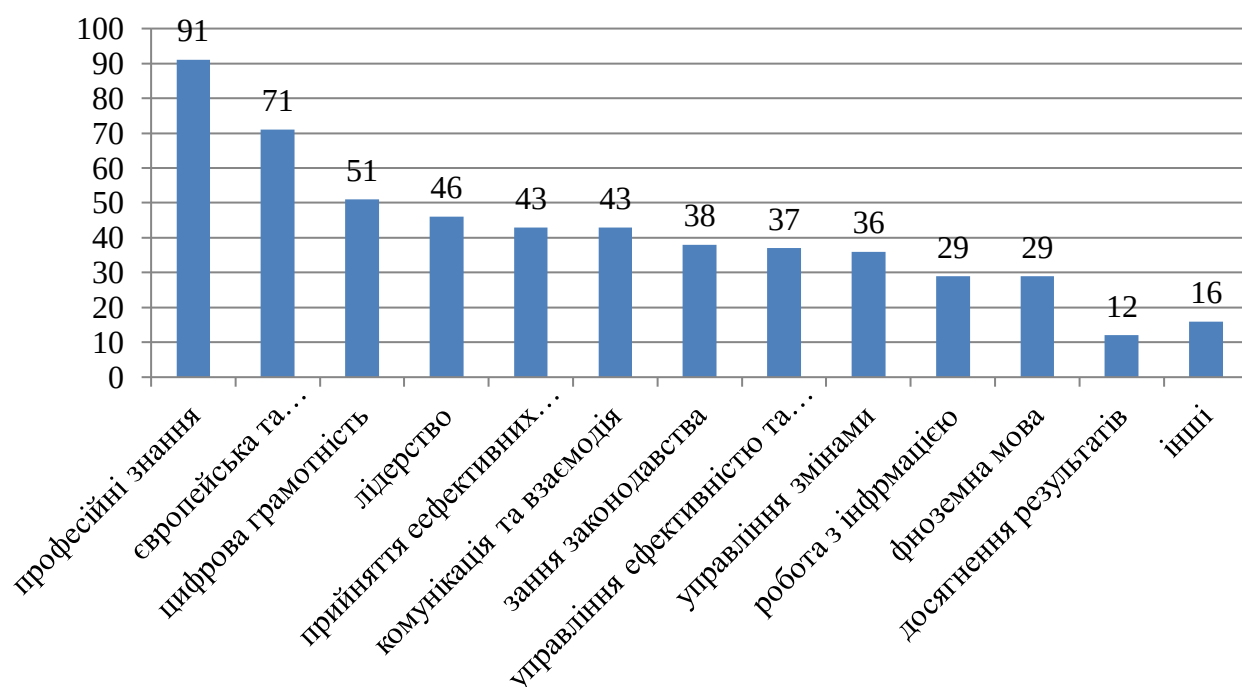


Рисунок 2.6 - Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2023 році, осіб

Джерело: побудовано за даними [1].

Найпоширеніші запитання та відповіді щодо комплектування посад державної служби під час воєнного стану дивіться у вкладці.

Аналіз програм окремих державних службовців класифікаційної категорії «А» показав, що у 2023 році пріоритетом вищого керівного складу органів державного управління буде, по-перше, розвиток професійних навичок, по-

друге, отримання знань, пов'язаних із Європейська інтеграція, по-третє, розвиток таких навичок, як цифрові, управління, прийняття рішень (рис. 2.6) [1].

З точки зору розвитку таких професійних компетенцій посадовці категорії «В» (у відсотках до виявлених потреб) найбільшою потребою визначили цифрові компетенції – 16,7%, категорії «В» – 18,4%.

Посадові особи ОМС категорії «Б» в індивідуальних програмах найчастіше вказували на такі професійні компетенції, як: вміння користуватися цифровими технологіями – 13,9% (3096 осіб), спілкування та взаємодія – 10,2% (2267 осіб) та впровадження змін – 9,8% (2178 осіб). Державні службовці категорії «В» органів місцевого самоврядування найбільше потребують розвитку таких компетенцій: цифрова грамотність – 18,7% (6981 осіб), командна робота та взаємодія – 11,7% (4375 осіб) та сприйняття змін – 9,5% (3570 осіб) [1].

Тому неефективність запровадження електронного урядування як у центральних, так і в місцевих органах державної адміністрації значною мірою пояснюється недостатньою організаційною та персональною підтримкою. Йдеться не лише про складність закриття вакансій в ІТ та управлінні ІТ-проектами, а й про якість та мотивацію персоналу. Якщо вони беруть на керівні посади представників компаній з активною громадянською позицією, вони все одно мають труднощі зі створенням висококваліфікованої, мотивованої команди, і вони часто покладаються на активних, професійно підготовлених громадян для підтримки окремих проектів.

2.3 Оцінка організаційного та кадрового забезпечення електронного врядування в Україні

Для оцінки організаційної та кадрової підтримки електронного урядування ми використовуємо індекс цифрової трансформації регіонів України, розроблений регіональною групою цифровізації Мінцифри. Індекс є

одним із інструментів вимірювання процесів комп'ютеризації та цифровізації, які відбуваються у 24 регіонах країни. Такий аналіз дозволяє визначити ефективність органів державної влади щодо цифровізації, а також переглянути потреби цифрової трансформації. Мета розрахунку індексу - створити базу для дослідження рівня цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях. Результати дозволяють владі, аналітикам, розробникам та іншим зацікавленим сторонам оптимізувати процеси цифровізації в регіоні.

На рисунку 2.7 наведено індекс цифрової трансформації регіонів України.

За результатами дослідження, середній показник Індексу цифрової трансформації становить 0,651 бала з 1 можливого. Найвищі значення спостерігаються у таких субіндексах, як «Розвиток ЦНАП» (0,771), «Режим "без паперів"» (0,691) та «Розвиток інтернету» (0,6830). Найнижчого показника досягнуто у субіндексі «Цифрова освіта» (0,406), що вказує на потребу активності громадян у розвитку цифрових навичок та створенні інфраструктури для забезпечення цифровізації в інституціях середньої освіти.

Наявність цифрового лідера чи лідерки, напрацьована та ухвалена програма інформатизації, що передбачає фінансування заходів у сфері цифрової трансформації, структурний підрозділ із цифрового розвитку в органах влади є одними із першочергових кроків, що дозволяють якісно та оперативно впроваджувати національні програми із цифровізації на регіональному та локальному рівнях.

Посилено розвивають інституційну спроможність Дніпропетровська (1.000), Тернопільська (1.000) та Рівненська (1.000) області. Водночас потреба звернути увагу на цей ок наявна у Миколаївській області (0.110), де є необхідність розробити регіональну програму інформатизації та підсилити людський капітал в області.

Шітнадцять осіб офіційно призначені аступниками голів із питань цифрового розвитку, цифровізації в обласних державних адміністраціях. Затверджено 13 обласних програм інформатизації, 273,9 млн. грн. обсяг

бюджетного фінансування цифровізації в регіонах, 71 відсотко наповненість штатних підрозділів із цифрового розвитку в областних державних адміністраціях.

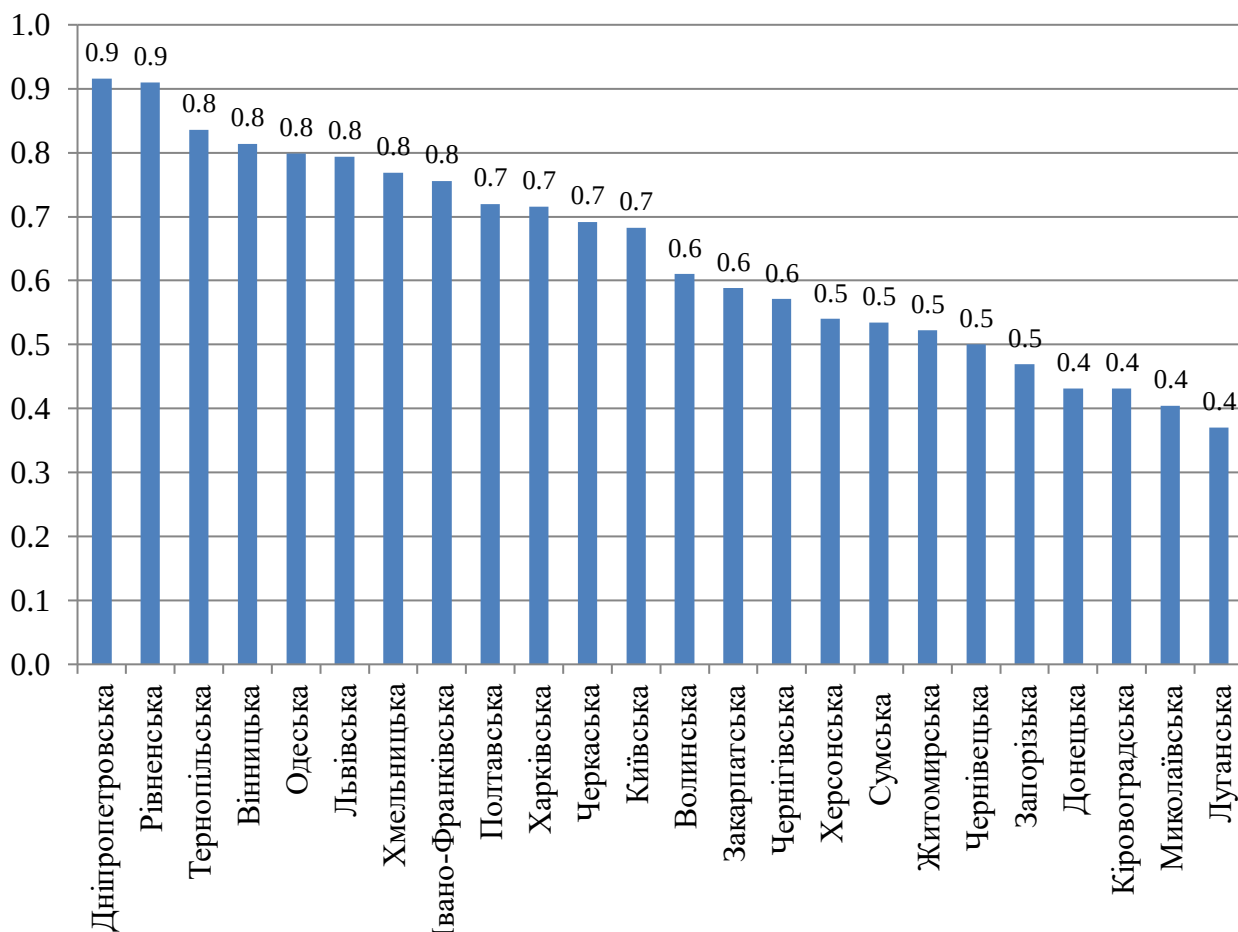


Рисунок 2.7 - Індекс цифрової трансформації регіонів України

Джерело: побудова автором на основі [14]

Станом на кінець 2022 року затверджено 13 регіональних програм інформатизації, що передбачає видатки із державного бюджету на суму близько 273,9 млн грн. Упродовж воєнного стану 3 області - Дніпропетровська, Волинська та Закарпатська - ухвалили програми інформатизації, що будуть актуальними до 2025 року.

Із розвитком цифрової держави зростає запит на компетентних фахівців/чинь у державних органах управління. Загальна градація структурних

підрозділів із цифрового розвитку передбачає департаменти у 4 областях (Дніпропетровська, Рівненська, Тернопільська та Харківська), управління у 12 областях та відділи у 8 областях (Волинська, Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Сумська, Черкаська та Чернігівська). Частка фактичних працівників у структурних підрозділах із розвитку інформатизації в ОДА від запланованого штатного розпису становить 70,7%. Запит на збільшення команд із цифровізації спостерігається у Чернівецькій (33,3%), Кіровоградській (40,0%) і Чернігівській (40,0%) областях.

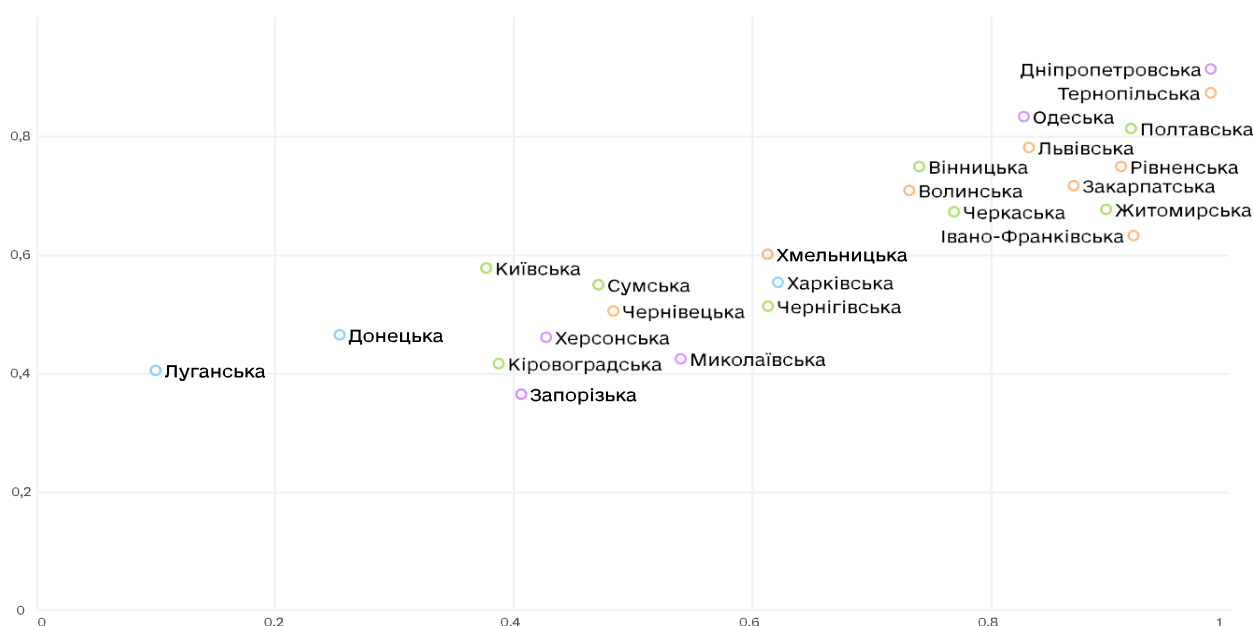


Рисунок 2.8 - Значення субіндексу «Розвиток інтернету»

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Наявність доступу до інтернету дозволяє населенню України споживати більш якісний контент, користуватися електронними послугами, працювати тощо. У час війни виникла потреба у підключенні укриттів до швидкісного інтернету та організації WiFi-доступу в соціальних закладах, зокрема у дитячих садочках, закладах загальної середньої освіти та літературних арнах. Середнє значення субіндексу становить 0,683 з 1 можливого. Станом на кінець 2022 року найвищі значення у виконанні цього субіндексу мають 2 області:

Дніпропетровська (0,993) та Тернопільська (0,992). Далі позиції займають Житомирська (0,909) та Рівненська (0,907) області. Серед областей, що мають найнижчі значення, є Київська (0,377), Кіровоградська (0,388) та Запорізька (0,404) області. Загалом доступ до інтернету забезпечено у середньому для 66,7% укріттів у закладах середньої освіти та для 55,8% укріттів у закладах дошкільної освіти.

У межах реформи місцевого самоврядування територіальні громади отримують виш економічну спроможність та здатні розвивати сферу надання послуг для мешканців. Розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг є одним із можливих кроків заощадженні ресурсів та наближені послуг до отримувачів.

Середнє значення субіндексу становить 0,771 з 1 можливого. У ієрархії регіонів найвищі значення за субіндексом мають Дніпропетровська область (0,972), за нею – Волинська (0,911) та Полтавська (0,905). Найнижчі значення мають Запорізька (0,385) та Миколаївська (0,467) області.

На рисунку 2.9 Наведено інформація щодо розвитку ЦНАП та автоматизації ЦНАП.

Відповідно до методики, у структурі субіндексу найкраще забезпечено якість надання послуг у ЦНАПах та виконання реалізації субвенції

Водночас підсилення потребується у сфері автоматизації процесів ЦНАПів (зокрема, із найменшими значеннями у Миколаївській (0,0001, Харківській (0,153) та Чернігівській (0,169) областях) та збільшення мережі Центрів Дія (близько 10 областей) у межах України.

З метою підвищення ефективності діяльності органів державної влади, а також зменшення витрат та оптимізації послуг для реципієнтів/ок в Україні впроваджується режим «без паперів». Досягнення результатів у цьому напрямі можливе не лише за готовності органів влади запровадити цифрову інфраструктуру (наприклад, хмарні сервіси, інформаційні системи, платформи тощо), а й за наявності комплексних програм та фахівців/чинь із високим рівнем цифрових навичок для реалізації необхідних процесів.

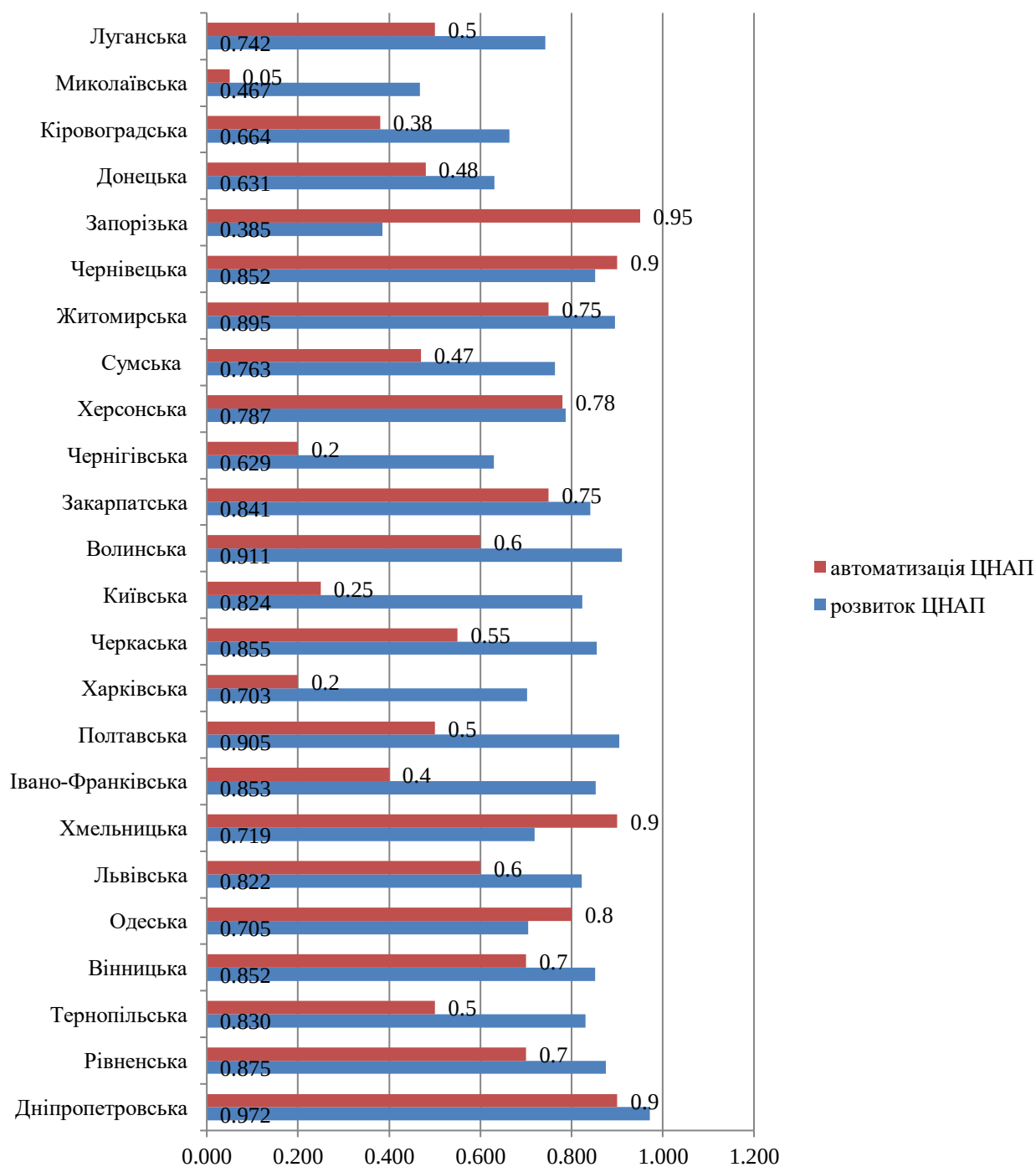


Рисунок 2.9 - Розвиток та автоматизація ЦНАП

Джерело: сформовано автором на основі [14]

У межах дослідження передбачено вимірювання процесів електронного документообігу, оцифрування реєстрів в обласних державних адміністраціях та впровадження електронних послуг у закладах різного типу.

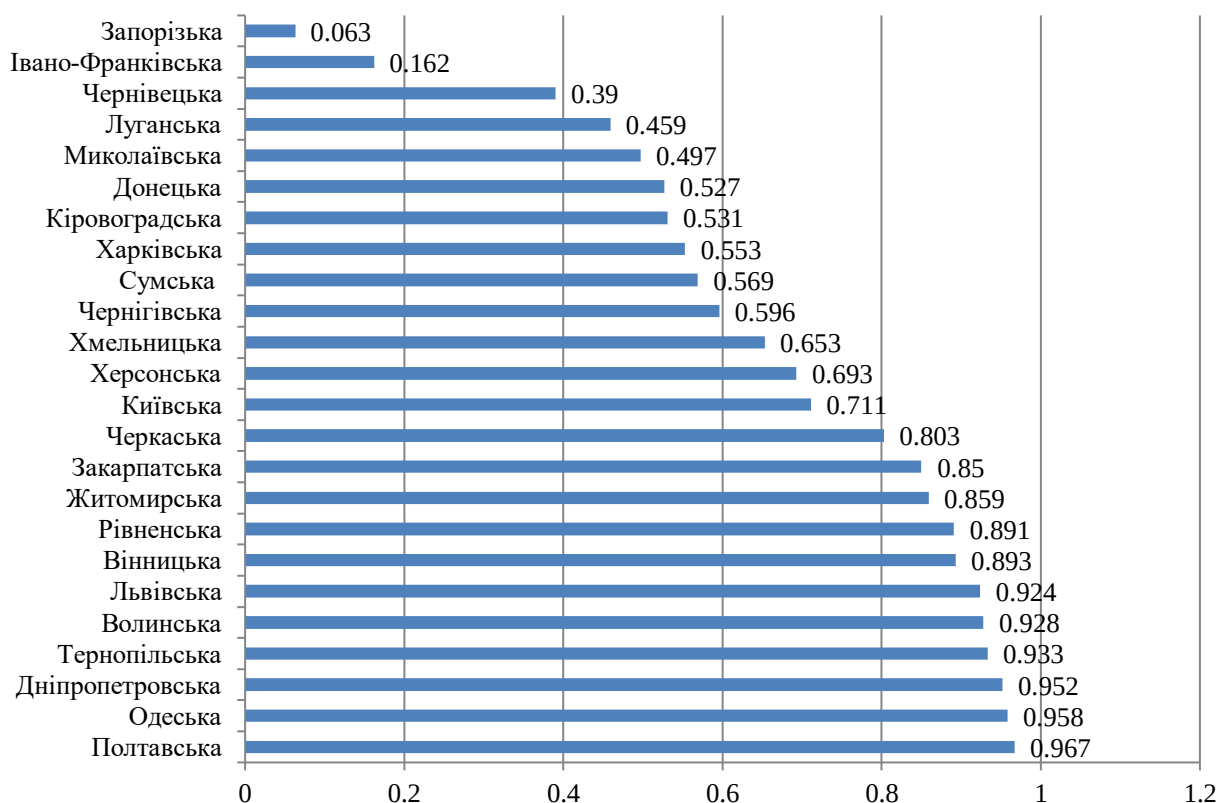


Рисунок 2.10 - Впровадження режиму «без паперів» в Україні

Джерело: складено автором на основі [14]

Значення субіндексу становить 0,691 з 1 можливого. У переліку областей найвищі значення є у Полтавській (0,967), Одеській (0,958) та Дніпропетровській (0,952) областях, а найнижчі - у Запорізькій (0,063), Івано-Франківській (0,162) та Чернівецькій (0,390) областях.

Аналіз структури субіндексу вказує на потребу оптимізації процесів у впровадженні електронних послуг у закладах, що надають послуги мешканцям/кам громад (0,457), та оцифрування реєстрів у державних органах влади (0,489). Щодо останнього індикатора - наявності системи електронного документообігу в органах влади, - то середнє значення становить 0,787 з 1 можливого та визначає 3 області, де є низький рівень виконання показників: Запорізька (0,063), Івано-Франківська (0,117) та Чернівецька (0,393). А щодо валідації документів, то значення нижче за 0,500/1.000 € у 8 областях, де наявна «відносна безпека», що вказує на потребу у фокусуванні роботи

цифрових лідерів щодо оцифрування послуг у регіоні як один із напрямів їхньої діяльності.

Упродовж 2022 року показники з відкритих даних не були виконані у регіонах України. Це вказує на необхідність пріоритетності розвитку політики відкритих даних у обласних державних адміністраціях. Зокрема необхідним є проведення інформаційного аудиту відповідно до методики, рекомендованої Мінцифри. Також для підвищення якості впровадження регіональної політики відкритих даних ОДА можуть долучатися до програми Мінцифри із розгортання місцевих порталів відкритих даних.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

3.1 Напрями розвитку кадрового забезпечення електронного врядування в Україні

На сучасному етапі модернізації системи державного управління та державних послуг однією з головних умов успішного впровадження електронного управління є забезпечення кваліфікованою робочою силою. Це включає професійну освіту чемпіонів електронного урядування, здатних ефективно працювати в умовах розвитку інформаційного суспільства в органах державної влади та місцевого самоврядування, здатних ефективно аналізувати та приймати рішення в державному управлінні в цій сфері та які повинні мати відповідні спеціальні знання, уміння та навички.

Компетентні керівники організаційних систем публічного електронного адміністрування повинні забезпечити вирішення різноманітних завдань (організаційних і технічних) на кожному етапі створення систем публічного електронного адміністрування. Приклади включають: розробку стратегії та концепції розвитку державного електронного адміністрування; виконання відповідного плану дій; планування бюджету із забезпеченням необхідних витрат; координація та реалізація наукових досліджень у сфері ІКТ; популяризація ІКТ у соціально-економічній сфері та органах державної влади; здійснення реформи державного управління в органах державної влади та місцевого самоврядування; реалізація проектів щодо реорганізації та оптимізації адміністративних процесів в окремих державних установах; створення системи публічних адміністративних послуг для громадян, підприємств і посадових осіб; створення єдиної нормативно-правової та

нормативно-технічної бази; створення інфраструктури, що забезпечує взаємодію органів державної влади між собою, а також з підприємствами, громадянами тощо у сфері надання державних адміністративних послуг.

Ці завдання виконують окремі керівники та конкретні виконавці різних рівнів і структурних підрозділів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Проте, відповідно до посадових та посадових функціональних обов'язків кожен із них має:

- надання інформаційних та інших публічно-управлінських послуг безпосередньо громадянам та бізнесу;
- забезпечення відповідних джерел інформації;
- підтримка програмного забезпечення та технічна підтримка ІТ-систем;
- приймати управлінські рішення щодо впровадження технологій електронного урядування на всіх рівнях державного управління;
- використовувати системи інформаційно-аналітичної підтримки, включаючи підтримку управлінських рішень;
- безпосередньо брати участь у розробці відповідних систем на всіх етапах, від постановки завдання до промислової експлуатації.

Керівник кожного рівня та структурного підрозділу, який відповідно до положення виконує завдання щодо впровадження, координації та функціонування проектів і програм публічного електронного управління, повинен визначити вимоги до кваліфікаційних характеристик, що підлягають оцінюванню. під час виконання посадових обов'язків та під час призначення на посаду. При цьому виробничі функції: планова, організаційна, виконавча, розпорядча (управлінська, управлінська). Розпорядник організаційної системи електронного державного управління відповідно до кваліфікаційних вимог виконує такі завдання та обов'язки:

- забезпечують загальне керівництво діяльністю структурного підрозділу та відповідають за виконання покладених на нього завдань; регулює роботу структурного підрозділу щодо ефективної взаємодії з іншими підрозділами, суміжними галузями, науковими організаціями та провідними фахівцями з

впровадження електронного управління;

- координація державних та регіональних проектів і програм у сфері електронного управління з використанням методів і технологій прийняття розробок та управлінських рішень; здійснює контроль за впровадженням та практичною реалізацією державної політики у сфері електронного управління, за дотриманням нормативно-правових актів у цій сфері;

- організація та координація роботи щодо створення та реалізації проектів публічного електронного управління на основі підходів та принципів стратегічного планування, критеріїв оцінки результатів та ефективності діяльності;

- розроблення проектів нормативно-правових актів та програмних документів (стратегій, програм, концепцій) щодо запровадження та розвитку публічного електронного управління;

- застосовує методологію системного аналізу, застосовуючи комплексний підхід до аналізу державної політики та досліджуючи кращий світовий досвід впровадження публічного електронного адміністрування;

- підготувати комплексний аналіз ситуації та тенденцій впровадження електронного урядування в Україні та світі, рівня готовності органів державної влади до впровадження технологій електронного урядування;

- організація ефективного інформаційного менеджменту в електронному менеджменті, розробка комплексних, структурних, архітектурних та функціональних моделей електронного менеджменту;

- вибрати відповідний метод або методологію перебудови для оптимізації управлінських процесів державної влади та її структурних організаційних підрозділів.

Відповідно до кваліфікаційних характеристик, професійне навчання (навчання), підвищення кваліфікації, професійна практика тощо. Безперервне навчання персоналу має організовуватися за такими принципами: форми навчання - очна (з перервою у виробництві), вечірня, неповний робочий день; система кредитних модулів - кожен модуль забезпечує виконану навчальну

частину протягом періоду навчання - короткостроковий (1, 2, 3 тижні, від 1 до кількох місяців, рік тощо). Вимоги до відповідності мають включати: вчений ступінь у відповідній професійній галузі та галузі навчання на рівні освіти та кваліфікації магістра з електронного урядування; стаж роботи на посаді державного службовця на посаді головного спеціаліста не менше 2 років або стаж роботи на керівній посаді у відповідних сферах державного управління не менше 3 років; свідоцтво про підвищення кваліфікації у сфері управління проектами та програмами впровадження публічного електронного адміністрування з визначеним терміном навчання.

Також рекомендовано змінити організаційний підхід до проходження професійної практики студентів денної форми навчання за спеціальністю «Електронне адміністрування»: замість двох період з липня по серпень проходитиме в рамках однієї офіційної практики. у два етапи: перший – у липні, другий – у листопаді. На першому етапі збирається інформація про е-готовність цього органу та визначаються потреби та проблеми, пов'язані з подальшим розвитком електронного адміністрування; по-друге, стажист отримує готове рішення цих проблем, в результаті чого отримує довідку про виконання від керівництва органу, де проходить стажування. Перш за все, для ефективного запровадження публічного електронного адміністрування в Україні, на нашу думку, доцільно внести зміни в структуру влади та місцевого самоврядування – створення підрозділів публічного електронного управління (інформатизації) на базі наявної інформації, технології, відповідно змінюючи їх основну функцію. Це необхідно зробити із створення профільного департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України – «Департаменту розвитку інформаційних ресурсів і технологій», змінивши його назву на «Департамент електронного урядування» та надавши йому статус незалежного суб'єкту.

Для покращення організаційного та персонального забезпечення електронного управління необхідно створити керівні посади з цифрової трансформації на рівні регіональних управлінь сектору державного управління,

що дасть змогу ефективніше реалізовувати проекти, пов'язані з електронним управлінням первинними галузями. .

Крім того, наразі за впровадження електронного управління в діяльність громад відповідає заступник з питань цифрової трансформації адміністрацій. Враховуючи їх значну кількість, вони вважають за необхідне запровадити лідерство у цифрових трансформаціях на рівні громад.

Процес впровадження електронного урядування безпосередньо залежить не лише від цифрових навичок громадян, а й від цифрових навичок чиновників усіх рівнів. Тому постійний розвиток цифрових компетенцій має стати основою для всіх програм підвищення кваліфікації працівників органів державного управління. Крім того, безпосереднє використання ІКТ у навчанні державних службовців цифровим навичкам дає широкі можливості, особливо у випадку онлайн-курсів, електронних підручників, онлайн-симуляторів тощо.

На нашу думку, високий рівень цифрової компетентності працівників органів державного управління може забезпечити успішну реалізацію ініціатив електронного урядування, оскільки зменшує опір персоналу змінам. Важливі навички включають не лише базові офісні програми та використання Інтернету та спеціалізованого програмного забезпечення, але й більш широкі знання, пов'язані з можливостями аналізу даних, їх графічного представлення, візуалізації процесів та конкретного використання мобільних технологій.

У річних планах розвитку та навчання працівників органів державного управління доцільно визначити необхідний та достатній рівень компетенцій у сфері електронного публічного адміністрування для посадових осіб різних категорій та встановити особисті цілі розвитку в конкретній сфері. Основними формами навчання є підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними електронними програмами управління та програмами самоосвіти (рис. 3.1).

Необхідно використовувати універсальні та інтерактивні підходи для навчання державних службовців принципам державного електронного адміністрування та особливостям, пов'язаним із їх спеціалізацією, наприклад,

публічне електронне адміністрування в медицині, освіті тощо.

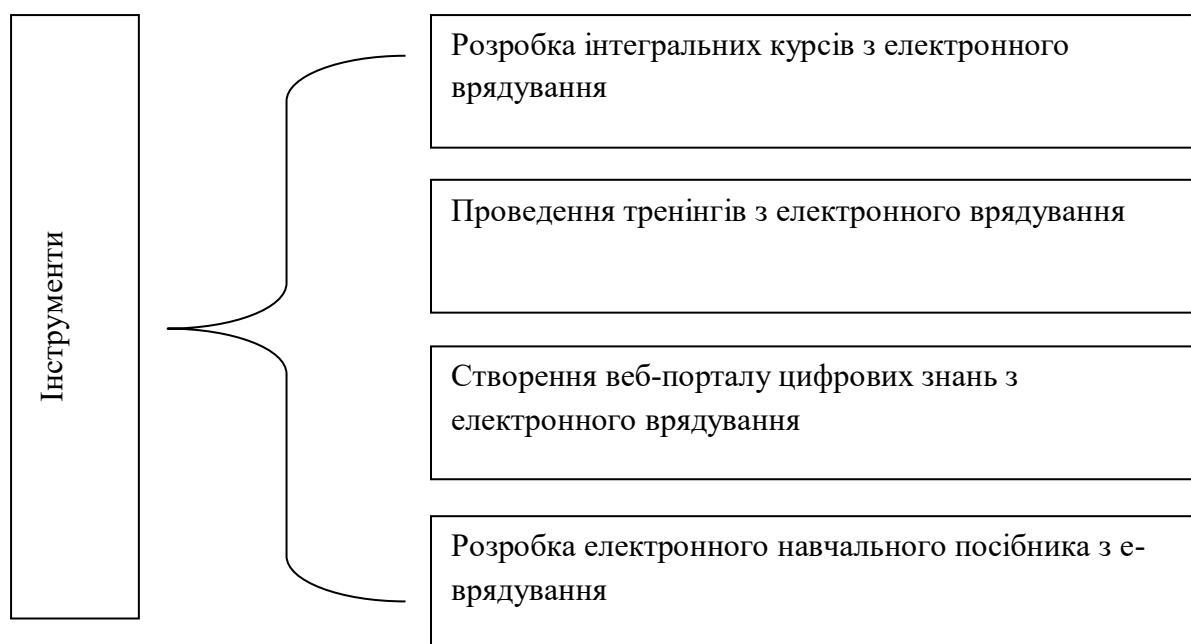


Рисунок 3.1 - Основні рекомендовані інструменти навчання державних службовців з питань електронного врядування

Джерело: складено автором

Крім того, в посадовій інструкції мають бути визначені обов'язки та відповідальність, пов'язані із впровадженням електронного урядування, особливо у випадку керівників відділів органів державного управління. Перш за все, можна виділити основні аспекти, такі як забезпечення взаємодії з відділом цифрового розвитку та електронного адміністрування при виконанні поставлених завдань, участь в управлінні та реалізації проектів електронного адміністрування в рамках матричної структури управління та використання сучасних методів. для реалізації проектів у сфері цифровізації та інформаційно-комунікаційних технологій, реалізує цілі, пов'язані з проектами електронного урядування, загалом оцінюючи рівень цифровізації влади, подає пропозиції щодо нормативно-правових актів у сфері електронного управління, проводить глобальні дослідження про кращі практики у сфері електронного застосування

та впровадження урядування та застосовувати їх на практиці, брати участь у процесах створення бази знань та обміну знаннями у сфері електронного урядування.

З метою покращення організаційного забезпечення впровадження електронного управління рекомендуємо підрозділам цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого підходу до управління. Доцільно порівняти традиційний і agile підходи 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 частинити виконується швидкими повторюваними циклами

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що незважаючи на те, що agile підхід до управління використовується насамперед у розробці програмного забезпечення, він все частіше використовується у профільних підрозділах органів державного управління, особливо якщо керівну посаду займає представник ІТ-бізнесу. Про що свідчить аналітичний звіт «15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise» використання гнучкого підходу до управління у сфері розробки програмного забезпечення зросло з 37% у 2020 році до 86% у 2021 році. Порівняно з 2020 роком його використання у сферах, не пов'язаних безпосередньо з ІТ, подвоїлося у 2021 році. На рис. 3.2 показано, в яких сегментах своєї діяльності підприємства найчастіше використовують цей

підхід.

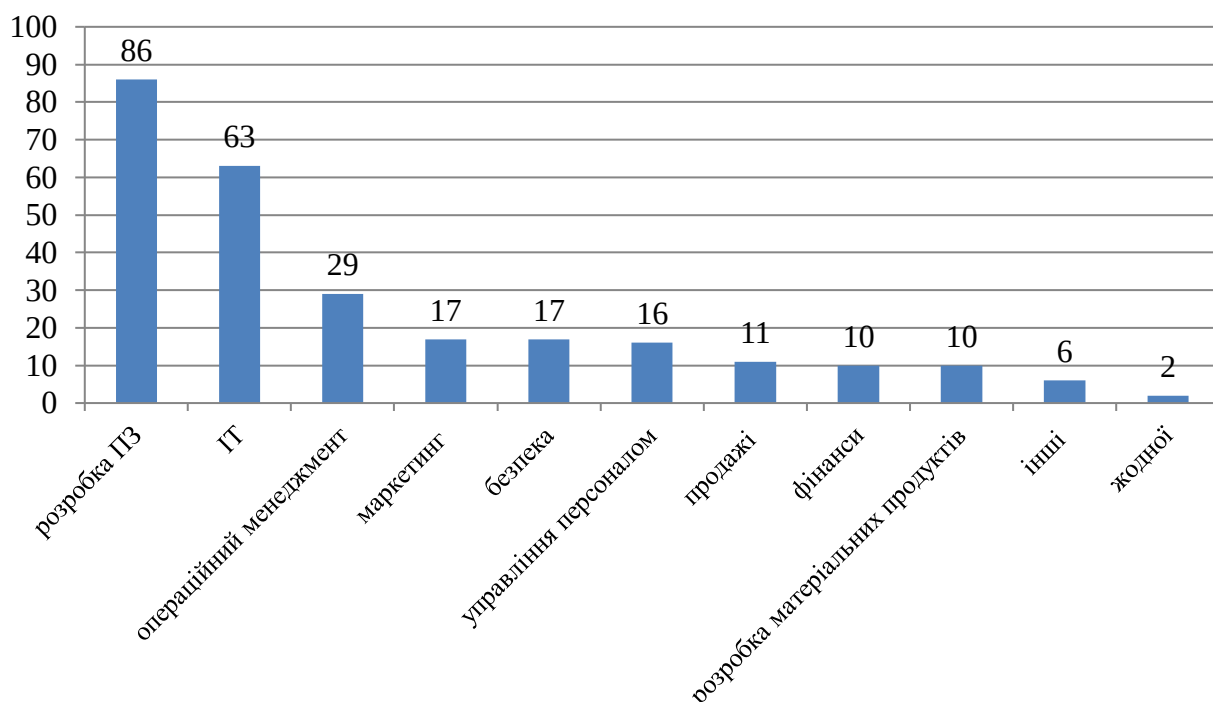


Рис 3.2. Розподіл застосування Agile-підходу у різних сферах діяльності сучасних підприємницьких структур

Джерело: побудовано автором

Основні принципи підходу гнучкого управління описані в такому документі, як Agile Manifesto, який, зокрема, включає:

- інвестуйте в розвиток людей і команди і приділяйте цьому більше уваги, ніж детальному плануванню;
- досягнення результату важливіше детального документування всіх етапів впровадження;
- перш за все, у центрі уваги повинні бути потреби клієнтів, а не суворе дотримання всіх законодавчих норм;
- має бути гнучким і швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі, адаптація важливіша за планування.

Тому з метою покращення організаційного забезпечення впровадження

публічного електронного адміністрування рекомендуємо підрозділам цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого управлінського підходу, що дозволяє більш оптимально використовувати наявні ресурси, злагоджену командну роботу та більш гнучку організаційну структуру.

3.2 Напрями розвитку організаційного забезпечення електронного врядування в Україні

Системне вирішення завдань щодо переходу державних органів на режим роботи «електронне управління», як і вирішення будь-яких інших завдань, включає наступні етапи: усвідомлення потреби; обстеження стану; формулювання основних завдань; підготовка плану дій відповідно до визначених пріоритетів; ресурсне забезпечення.

Проте сама концепція «електронного уряду» (як ми зазначали, наразі в Україні вона не визначена) є складною, а її елементи часто «живуть своїм життям», самотійно проходять вищезазначені етапи та через неналежну координацію виникають проблеми. накопичуються в цій зоні системи.

Так, в Україні вже понад 5 років запроваджується електронний документообіг, у тому числі з використанням електронного цифрового підпису як засобу знеособлення публічних послуг. Тоді було створено Центральний засвідчувальний орган, Засвідчувальний центр Національного банку України та 12 акредитованих центрів сертифікації ключів. Загальна кількість ключів національної системи електронного цифрового підпису перевищує 200 тис. Завдяки цьому юридичні та фізичні особи мають можливість подавати звітність до податкової служби України, Пенсійного фонду України, Державної статистичної комісії, Фонду страхування з тимчасової втрати працездатності, Державного центру зайнятості України та органів соціального страхування. Фонд нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, Фонд соціального захисту інвалідів, Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Водночас, у зв'язку з відсутністю єдиного формату

та протоколу електронного цифрового підпису, а також нормативно-правових актів щодо електронного документообігу органів виконавчої влади, подавати звітність до зазначених органів за допомогою ключа сертифіката неможливо. Для громадян і підприємців це означає користування послугами посередників, які часто висувають свої умови у формі ультиматуму. Адже ідея подавати звітність в електронному вигляді наразі майже повністю дискредитована, про що свідчать численні скарги до Держкомпідприємництва.

Недосконалість національної системи електронного підпису, неузгодженість форматів електронних документів, несумісність систем електронного документообігу органів державної влади, відсутність реального впровадження технології надання адміністративних послуг через Інтернет – це лише деякі з необхідних проблем. здійснення скоординованих заходів на чисто практичному рівні.

Про необхідність реалізації таких дій у громадській думці свідчить нещодавно ініційоване Державною комісією з інформаційних технологій широке обговорення шляхів подальшого розвитку інформаційних технологій за участю представників органів державної влади, спеціалістів та основних суб'єктів ринку інформаційних технологій. За результатами обговорення Держінформатизації, Мінпраці та соціальної політики, Мінбуду та Мінрегіону, ГУ Держслужби, Держінвестицій, Спільної державної ініціативи спеціальною Службою зв'язку та захисту інформації, Державною архівною комісією, Пенсійним фондом, ГУ ДПС, обласними державними адміністраціями, районними радами у зв'язку з реалізацією пілотного проекту із запровадження технологій електронного адміністрування проведена робота щодо моделювання національних ЕІР, що існують у віртуальному просторі, означає отримання сутності їх організації відповідно до умов реальної реальності, тобто вони створюють набір інформації про відкриті дані, використовують е-інструменти для виробництва інформаційних продуктів і товарів, е-послуги людям, тощо.

Моделювання соціальних систем є одним із найважливіших напрямів у процесі пізнання управлінської діяльності та управлінських відносин органів

публічної влади, тому є дуже важливою функцією державного управління, поряд із встановленням цілей (стратегій), нормативно-регулюючих цінностей (методичні вказівки). та надання інформації (план ОБ). У рамках організаційного моделювання національних ЕІР передбачається побудова аналогів реальних явищ (забезпечення ЕІР ОБВ), об'єктів («ЕІР країн», «легальні та нелегальні» ЕІР) та процесу її дослідження слід розуміти. суб'єктів», «громадяни» е-ІР), процеси (управління прийняттям рішень на всіх рівнях управління), що відображають найважливіші цілі державного управління – формування демократичного суспільства, досліджуючи організаційну структуру держави, державної системи електронного державного управління, а також національні особливості е-ІР

Організація ІР в електронному урядуванні – це впорядкування та створення національних е-ІР через портали, сторінки, сторінки, гіпертексти, гіперпосилання в глобальній інформаційній мережі в поточній діяльності ОБ шляхом їх трансформації для задоволення інформаційних вимог. задоволення потреб громадян, що є умовою демократизму, відкритості та прозорості процесів прийняття рішень в державному управлінні. Е-ІР - це важливий інтерактивний віртуальний інтелектуальний інструмент, який використовується для створення електронних товарів, продуктів або послуг у процесі виробництва інформації, тобто для досягнення конкретного результату інтелектуальної праці з метою задоволення потреб громадян в електронному форматі і на інформаційному ринку використання ІКТ та глобальної мережі.

Нині процес запровадження електронного адміністрування під впливом сучасного життя є складним, суперечливим, динамічним та прискореним, що підвищує відповідальність посадових осіб за прийняті ними управлінські рішення. Важливою стає роль юридичних і неюридичних осіб і громадян у цих процесах.

Схильність нації до лідерського впливу визначається особливостями її самоорганізації, а саме тим, що в Україні центральні органи влади (ЦОВВ) є проміжною ланкою між вищою владою та місцевою владою (МОВВ), які

керують різними сферами. і галузей людства. діяльність. Їх організаційна структура є універсальною і включає управління, функціональні структурні підрозділи та допоміжні структурні підрозділи. Це пов'язано з функціями управління, які зараз виконуються на трьох рівнях державного управління, тому ми рекомендуємо організувати національний e-IR відповідно до цих рівнів (рис. 3.3).

Інформаційна політика держави визначає принципи спілкування держави, юридичних і неюридичних осіб і громадян. Вважаємо за доцільне в рамках інформаційної політики розробити інструкції для національних організацій e-IR в OV's, які включатимуть вказівки щодо підготовки плану e-IR національних організацій окремих MOVV, поради щодо того, що влада наблизить до народу.

Об'єктивні потреби підрозділів усіх гілок державного управління зумовили створення його моделі – системи електронного державного управління. Вивчення його властивостей показує, що його слід розділити на чотири основні підсистеми:

- 1) дослідження та освіта (дослідження електронного уряду, навчання персоналу);
- 2) економічні (інформаційне виробництво, інформаційний ринок, інформаційна економіка, галузеві інформаційні системи);
- 3) управління (мотивування, планування, організація, контроль, врегулювання, регулювання та координація інтерактивних відносин публічного електронного управління);
- 4) забезпечення (технічне, правове, ресурсне, програмне, документаційне, інформаційне, нормативне забезпечення системи електронного публічного адміністрування, а також супровід із захисту системи електронного державного управління та e-IB, підтримка e- система державного управління, система державного управління через працю).

Електронний уряд діє як система зв'язку між системами локальної інформаційної мережі ОВ.

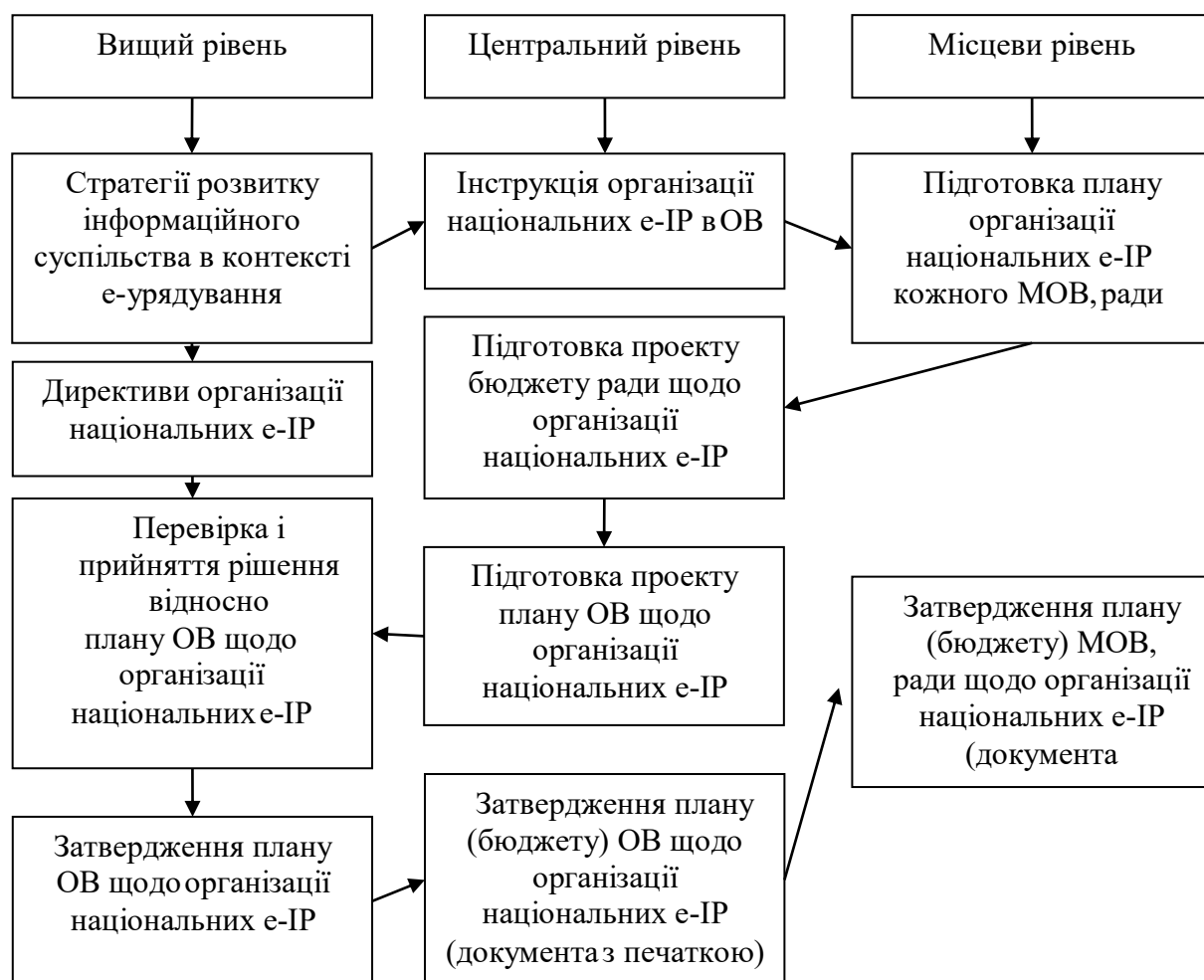


Рисунок 3.3 – Модель організаційної структури електронного
врядування

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура системи електронного державного управління є результатом нових віртуальних, інтерактивних управлінських відносин посадових осіб та відповідних структур апарату державного управління, що є необхідною умовою зміни існуючої системи державного управління. Ці зміни дозволяють суспільству зрозуміти соціально-політичну, соціально-економічну, екологічну тощо території. контроль за його діями, пов'язаними з його становищем.

Електронне управління може змінити характер здійснення влади, зробити її більш прозорою та створити умови для нормального розвитку

підприємництва, покращення умов життя громадян. Представляємо пропозицію до плану дій РО для національних організацій e-IR, який передбачає реалізацію такої діяльності. (рис. 3.4):

- діагностика потреб у e-IP ОБВ громадян та бізнесу;
- порядок інформування, консультування, надання довідок, дозволів громадянам, бізнесу в електронному вигляді;
- сканування заяв, пропозицій скарг, альтернатив рішень від громадян, бізнесу;
- обмеження доступу до державних, інтелектуальних, приватних e-IP з метою їх захисту;
- створення електронних інформаційних продуктів, товарів, послуг та можливості користування ними.

Таким чином, стратегія розвитку інформаційного суспільства охоплює три основні сфери публічного електронного управління: у сфері державного управління (побудова структури системи публічного електронного управління); щодо підприємства (створення правових основ функціонування інформаційного ринку, правових основ захисту споживачів e-I продуктів, нормативного порядку надання та використання e-I послуг, порядку захисту використання). державний, приватний, інтелектуальний e-I для створення продуктів e-I та перетворення їх на товари та послуги e-I); щодо населення (встановлення режиму надання та використання державних електронних IP-послуг, e-I-сервісів, e-I-сертифікатів з метою забезпечення державних потреб громадян не лише у сфері e-IP, а й умов, необхідних для гідне життя).

Таким чином, запропонована організаційна модель національних нормативно-правових актів щодо електронного урядування слугує орієнтиром для відтворення заходів державного управління; фрагмент інтерактивної, віртуальної реальності цього управління як еквівалента пізнання, наближеного до реального світу інформаційних відносин між локальними інформаційними мережевими системами та органами влади, а також громадянами-користувачами глобальної інформаційної мережі, в режимі реального часу.

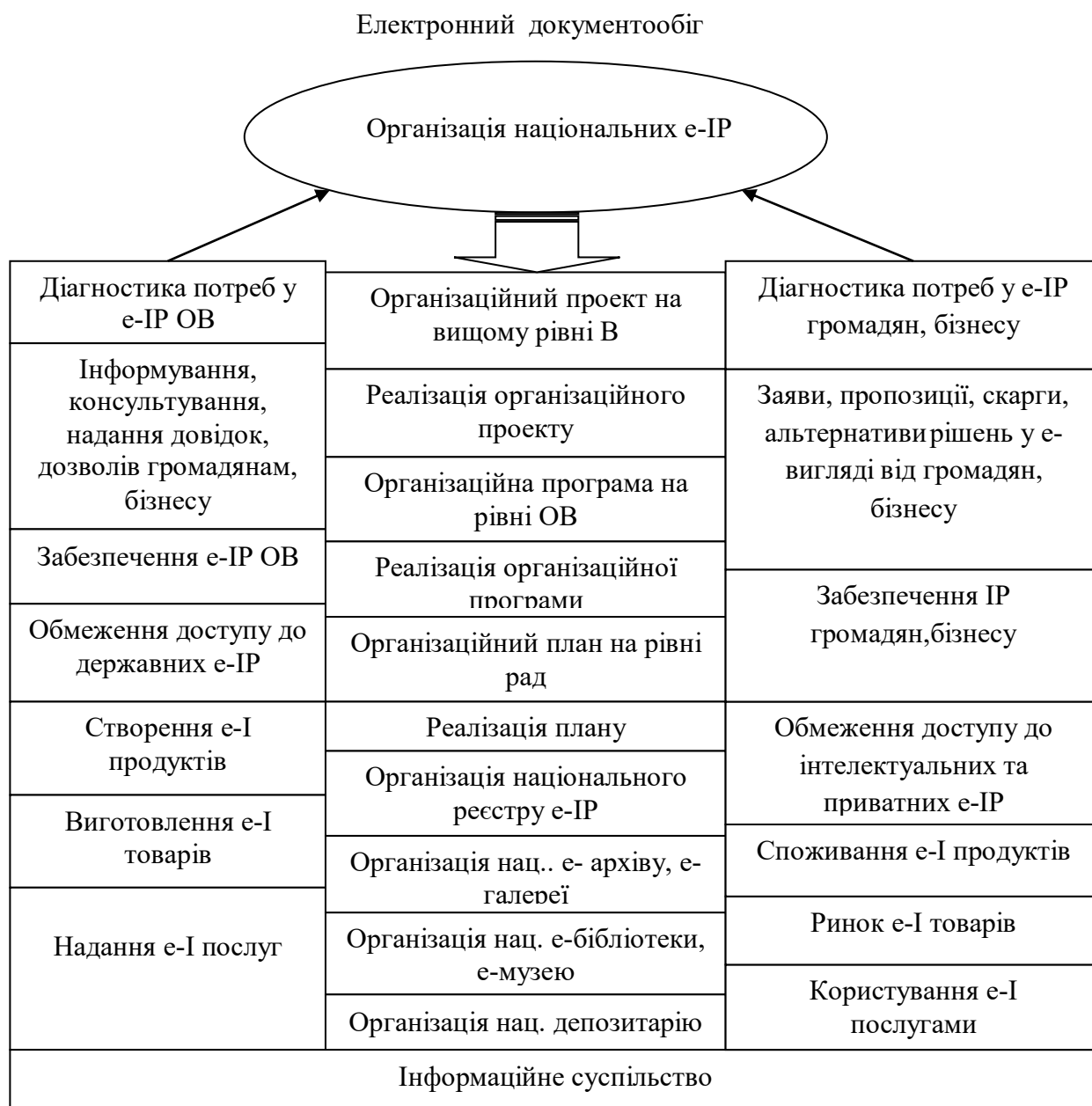


Рисунок 3.4 - Організаційна модель національних інформаційних ресурсів в е-урядуванні.

Джерело: сформовано автором

Ця модель дозволяє нації не лише подолати інформаційну нерівність та усунути територіальні бар'єри, а й сприяти розвитку демократичного інформаційного суспільства з максимальною участю громадян. Водночас електронний уряд відіграє вирішальну роль, коли не держава контролює процес

виживання людей, а громадяни самі будують державу, яка є гарантією їх конституційних прав і свобод, а також добробуту.

3.3 Основні напрямки удосконалення державного управління в умовах забезпечення електронного врядування

Слід зазначити, що кожна країна розробляє власне законодавство, яке регулює питання, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства, зокрема механізми впровадження системи електронного адміністрування. Для України досвід європейських країн в електронному управлінні є важливим у зв'язку з євроінтеграцією. Особливо важливим є проект Комітету міністрів Ради Європи щодо рекомендацій щодо електронного урядування, який був розроблений у Таллінні в 2003 році міждисциплінарною групою експертів з електронного урядування. Цей проект визначає десять основних принципів, необхідних для запровадження систем електронного державного управління в країнах-членах ЄС. Ці принципи включають такі аспекти, як обсяг і правова основа рекомендацій, електронна демократія, якість державних послуг, доступ до державних електронних послуг, розвиток електронної освіти, ефективно впровадження та управління електронним адмініструванням, конфіденційність і захист даних, оцінка впливу та ефективність, вартість електронного урядування, технічні аспекти електронного урядування та державні органи на всіх рівнях.

З 2019 року в Україні працює місія ЄС, яка оцінює законодавчу конвергенцію та інституційну підготовку України в цифровій сфері. Результатом цієї роботи буде звіт, складений на основі оцінки плану заходів. Оновлення плану дій та результати перших двох етапів стануть основою для розробки спільного плану дій України та Європейського Союзу щодо інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС. Єдиний цифровий ринок ЄС включає вільний рух людей, послуг і капіталу, необмежений доступ до онлайн-діяльності, вільну конкуренцію та високий рівень захисту споживачів і

персональних даних незалежно від національності чи місця реєстрації.

Зважаючи на те, що процес створення єдиного цифрового ринку ЄС ще не завершено, Україна має унікальну можливість для подальшої цифрової інтеграції. Крім того, стратегічною метою України є вихід на внутрішній ринок у сфері електронних комунікацій.

Тому одним із найважливіших, амбітних і водночас здійснених завдань для нашої держави є інтеграція України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, особливо в частині доступу до внутрішнього ринку у сфері електронних комунікацій. Це завдання необхідно виконати, використовуючи всі доступні інструменти. Одним із таких інструментів, і, на нашу думку, найефективнішим, є Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Ця угода має стати основою цифрової інтеграції України до європейського простору та єдиного цифрового ринку ЄС.

Впровадження є необхідною умовою для створення ефективної цифрової економіки та цифрового ринку в Україні, а також подальшої інтеграції з єдиним цифровим ринком ЄС (відповідно до Стратегії єдиного цифрового ринку ЄС) (Рисунок 3.5). ефективна система державного управління (електронне адміністрування).

Оскільки європейський досвід показує, що інструменти електронного урядування можуть значно покращити послуги для фізичних та юридичних осіб, а також підвищити відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів державної влади та муніципалітетів, це стає важливою передумовою. За подальшу інтеграцію України в ЄС.

У зв'язку з розвитком інформаційного суспільства та євроінтеграцією України трансформація системи державного управління має здійснюватися шляхом інтеграції країни до цифрового простору ЄС та європейської (міжнародної) гармонізації. цифрових стандартів за такими напрямками (рис. 3.4):

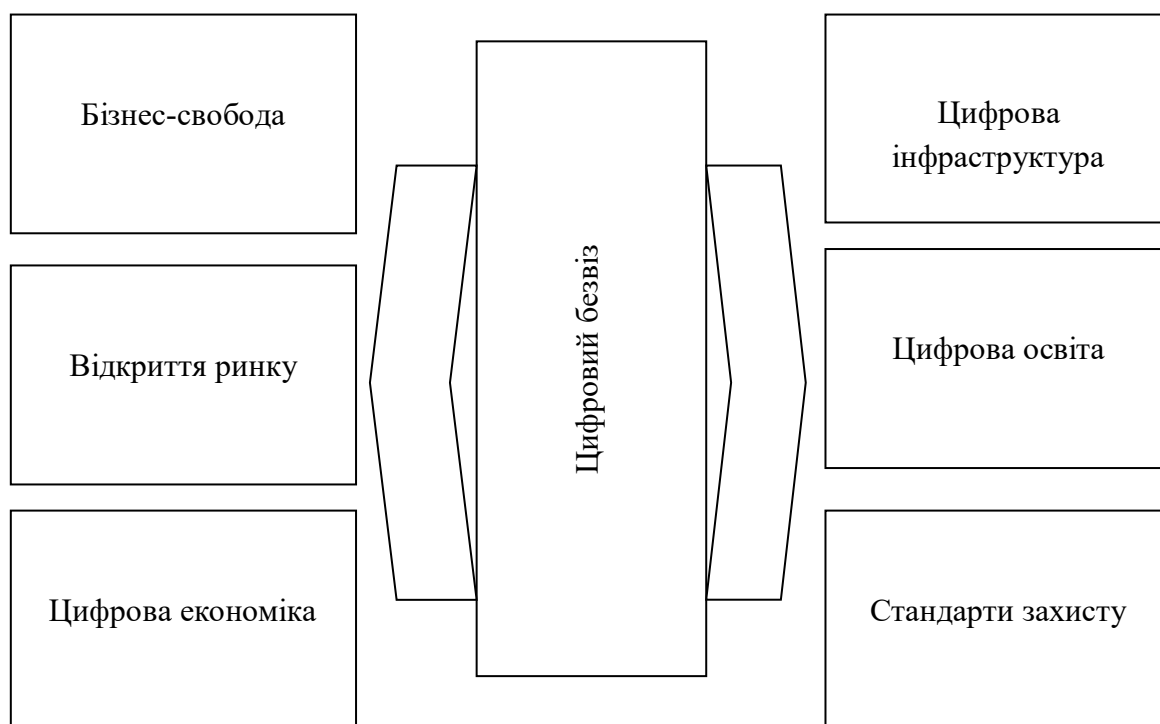


Рисунок 3.5 - Стратегія розвитку цифрового Безвізу

Джерело: сформовано автором

Забезпечення гармонізації електронної ідентифікації означає впровадження таких заходів, як:

1. Підготовка національного плану дій щодо взаємного визнання електронної ідентифікації.
2. Реалізація пілотних проектів щодо транскордонного електронного підпису.
3. Розвиток нормативно-правової бази у сфері електронної ідентифікації.
4. Правове визначення обов'язку використання електронного цифрового підпису (ЕЦП) як елемента електронного документа.
5. Підтримка постачальників послуг, що надають публічні електронні довірчі послуги, незалежно від ринкових коливань і тенденцій.
6. Розробка плану реалізації стратегії кібербезпеки України з урахуванням вимог Директиви щодо безпеки мережевих та інформаційних

систем (НІС).



Рисунок 3.6 – Трансформація системи державного управління в умовах розвитку електронного врядування в контексті європейської інтеграції України

Джерело: розроблено автором

7. Гармонізація з eIDAS та розвиток транскордонних електронних довірчих послуг.

8. Гармонізація системи ідентифікації на базі додатків Дія з іншими юрисдикціями.

Міжнародний обмін інформацією:

- здійснення транскордонного обміну даними між державними електронними реєстрами країн ЄС та України, які містять інформацію про

юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, у рамках проекту «Правило одноразового використання»;

- впровадження та підтримка єдиних моделей опису та каталогізації державних послуг в Україні;

- розвиток можливостей зниження плати за роумінг між ЄС та Україною.

Забезпечення гармонізації електронної ідентифікації означає впровадження таких заходів, як:

- Підготовка національного плану дій щодо взаємного визнання електронної ідентифікації.

- Реалізація пілотних проектів щодо транскордонних електронних підписів.

- Розвиток базових знань у сфері регулювання та легалізації у сфері електронної ідентифікації.

- Законодавче визначення обов'язковості використання електронного цифрового підпису (ЕЦП) як елемента електронного документа.

- Підтримка державних постачальників електронних довірчих послуг незалежно від ринкових коливань і тенденцій.

- Розробка плану реалізації стратегії кібербезпеки України з урахуванням вимог Директиви щодо безпеки мережевих та інформаційних систем (NIS).

- Гармонізація з eIDAS та розвиток транскордонних електронних довірчих послуг.

- Гармонізація системи ідентифікації додатків «Дія» з іншими юрисдикціями.

Інтеграція з міжнародною цифровою інфраструктурою через:

- приєднання до проекту «Digital Three Seas Highway»;

- інтеграція та обмін даними з платформами життєзабезпечення ЄС (здоров'я, громадська безпека та інші).

Забезпечення захисту цифрових прав:

- гармонізація цифрових прав відповідно до кращих практик ЄС;

- забезпечення цифрових прав (особливо права доступу до мережі

Інтернет) як невід'ємної частини конституційних прав громадян України.

Тому в сучасному українському інформаційному суспільстві, в умовах євроінтеграції, в усіх сферах економіки та управління має бути побудована система на основі інформаційно-комунікаційних технологій, «розумних» комп'ютерів, автоматизації та робототехніки. Ця система повинна включати одну інтегровану систему зв'язку, яка дозволить кожній людині мати доступ до всієї інформації та знань. Це призводить до кардинальних змін у всій системі суспільних відносин, а також ми отримуємо достовірну та актуальну інформацію. Ефективне використання відповідних методів збору, аналізу та обробки інформації стає основою ефективної діяльності органів державної влади всіх рівнів і сприяє створенню сервісно-орієнтованої держави.

Незважаючи на всі інновації у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, більшість державних і державних службовців працюють не з інформацією (з державної інформаційної системи, засвідченої електронним цифровим підписом), а з документами. Непідготовленість суспільства є результатом його консервативного мислення, недостатньої популяризації онлайн-послуг та відсутності державної системи інформування людей, які звертаються за державними послугами. Громадяни використовують систему електронного урядування насамперед для отримання інформації, а не послуг. Однак їх використання залишається низьким, і багато громадян вважають онлайн-процедури не дуже зручними. Для вирішення вищезазначених проблем в Україні необхідно переглянути, розширити та посилити стратегію розвитку системи електронного урядування, а також розробити детальну стратегію переходу до процесів електронного урядування. Важливо, щоб усі органи державної влади підготували плани використання інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, використання електронних державних послуг має бути орієнтованим на користувача. З точки зору громадян, електронний уряд має бути доступним скрізь і завжди. Він також має бути персоналізованим, орієнтованим на вирішення конкретних завдань, викликати довіру та бути кращим за альтернативи. З точки зору уряду,

він має бути «цифровим» від початку до кінця і, перш за все, використовувати дані, а не документи. Крім того, єдині дані повинні бути доступні для всіх органів державного управління в системі державного електронного управління, що вимагає розробки інтегрованих датчиків, аналізу та стандартизації автоматизованих рутинних процедур. Основними стратегічними завданнями подальшого розвитку системи цифрового урядування є: По-перше, створення єдиної міжрегіональної політики у сфері комп'ютеризації, яка має координуватися державою. По-друге, розвиток єдиної технічної та технологічної інфраструктури, у тому числі створення єдиного центру обробки даних, який використовуватиметься для потреб усіх органів влади. По-третє, використання єдиного програмного забезпечення для всіх офісів і місцевих установ, кероване з одного центру.

Також вважаємо за необхідне визначити детальні принципи функціонування системи публічного електронного адміністрування (доповнюючи загальні принципи державного управління), враховуючи суспільну необхідність розвитку електронної демократії, а саме:

Перший – це принцип співпраці без кордонів – послуги держави та місцевого самоврядування мають надаватися відповідно до потреб кожного громадянина – будь-якого класу – завжди – будь-де. Принцип характеризує можливості підвищення якості електронних послуг, що виключає відчуття бюрократичних перешкод, просторових і часових обмежень будь-якої категорії придбань. При цьому персональна відповідальність державних (муніципальних) службовців забезпечується на всіх етапах надання послуг.

По-друге, принцип повної автоматизації е-адміністрування передбачає досягнення «нуль паперу», «нуль клерків», «нуль проблеми взаємодії». Принцип характеризує стан максимально ефективного та дієвого електронного адміністрування, за якого рутинні процедури повністю автоматизовані, а суб'єктивна складова прийняття рішень зведена до мінімуму – також як частина контролю та нагляду.

Третє – охопити всі адміністративні етапи державного управління.

Принцип характеризує такий рівень прозорості, динаміки та гнучкості нових форм інтеграції влади, економічного життя та громадян при наданні інформації про діяльність органів державного управління на всіх етапах управління та під час публічного обговорення питань державного управління. Механізм, який враховує думку кожного учасника взаємодії, працює на задоволення всіх потреб. Для ефективного досягнення вищезазначених цілей необхідно враховувати успішний досвід інших країн у впровадженні систем електронного державного управління та надання державних послуг в електронній формі. Вивчення зарубіжного досвіду системи електронних державних послуг дозволяє визначити основні напрями її запозичення та впровадження в практику державного управління в Україні:

Слід також звернути увагу на вирішення проблеми доступності електронних послуг для сільського населення, оскільки за результатами досліджень ця соціальна група суттєво відрізняється від рівня сільського населення. комп'ютеризація міського населення. Що стосується якості надання послуг, то в сучасному суспільстві вона залишається критично низькою. У зв'язку з вищевикладеним, з метою підвищення комп'ютеризації сільських населених пунктів необхідна підтримка регіональних та державних органів місцевого самоврядування у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, а саме:

- придбання ліцензійного програмного забезпечення за рахунок коштів місцевого самоврядування; і держава. бюджети;
- часткове фінансування заходів щодо введення додаткової штатної одиниці та придбання оргтехніки з метою забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування інформаційно-комунікаційної та охоронної діяльності;
- здійснення дій, спрямованих на підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування у сфері інформаційних, комунікаційних та безпекових технологій;
- співфінансування заходів щодо підключення до ІТ-систем.

Розвиток електронної взаємодії між громадянами, державними організаціями, органами місцевого самоврядування, надання можливості заявнику користуватися послугами органів державного самоврядування в електронній формі, а також створення мережі установ, уповноважених здійснювати державне самоврядне управління. . послуг, багатофункціональні центри є пріоритетними завданнями розвитку інформаційного суспільства.

Висновки. Головною метою залучення суспільства до практики електронного урядування є підвищення якості його життя. Досягнення цієї мети передбачає створення нових орієнтирів поведінки в конкретних сферах з урахуванням соціальних інтересів різних категорій суспільства. Стратегічною метою є створення умов для становлення в Україні суспільства знань, підвищення ефективності державного управління, розвиток економіки та соціальної сфери, формування цифрової економіки та інформаційного простору з урахуванням потреб бізнесу та суспільства для отримання якісних послуг та достовірну інформацію, використання інфраструктури електронного уряду для надання державних, комерційних та некомерційних послуг за запитами громадян.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу визначення категорії «електронне урядування» можна надати таке визначення із системним підходом, доповненим глобальною метою: електронне урядування – це системний підхід до реалізації суспільних завдань. державне управління, що включає широку взаємодію з громадянським суспільством за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій для створення людиноцентричної держави. Потреби громадян у цьому сенсі означають потребу в якісних і доступних державних послугах, доступі до інформації та відкритому спілкуванні. На нашу думку, організаційну та персональну підтримку електронного урядування доцільно трактувати як дію, спрямовану на залучення, консолідацію та належне використання висококваліфікованих спеціалістів у сфері цифровізації державного управління, створення умов для цифровізації державного управління. використання свого професійного потенціалу для створення держави нового типу, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Цілями організаційно-кадрового забезпечення електронного публічного адміністрування є навчання кадрового потенціалу та кадрового резерву, організація навчання персоналу, соціальний захист персоналу, створення можливостей кар'єрного зростання та забезпечення відповідного рівня оплати праці владі. спеціалістів, створюючи плоскі організаційні структури та забезпечуючи горизонтальну взаємодію тощо. Тому організаційно-кадрове забезпечення електронного адміністрування, як стратегії розвитку органів державного управління, має бути взаємоузгодженим, тобто використання органів державного управління, що відповідають вимогам розвитку інформаційного суспільства та здатні працювати в нових організаційних структурах, особливо проектна робота, командна робота та гнучкі підходи до управління.

Персональну та організаційну підтримку у сфері електронного менеджменту можна розглядати на трьох рівнях. Перший рівень – організаційно-персональний супровід спеціалізованих органів державного

управління, наразі Міністерство цифрової трансформації України, другий рівень – організаційно-персональний супровід профільних підрозділів центральних та місцевих органів влади, третій рівень – загальний рівень цифрових навичок державних службовців. Створено матричну структуру управління, згідно з якою заступник, відповідальний за цифрову трансформацію, підпорядковується безпосередньо міністерству або голові облдержадміністрації, а також має профільне підпорядкування Міністру цифрової трансформації.

Наприклад, заступники, відповідальні за цифрову трансформацію, підпорядковуються регіональному департаменту цифровізації Мінцифрової трансформації. Провідну роль в організаційному забезпеченні електронного адміністрування відіграють Дніпропетровська, Рівненська та Тернопільська області. Найгірші показники в Луганській, Миколаївській та Кіровоградській областях. Штатні підрозділи цифрового розвитку органів облдержадміністрації заповнені на 71%. Найбільший попит на зростаючі бригади спостерігається в Чернівецькій (33,3%), Кіровоградській (40%) та Чернігівській (40%) областях. Основною кадровою проблемою відділів цифрового розвитку є нестача високопрофесійних спеціалістів з обслуговування програм та мереж, системних інженерів, програмістів тощо, яка має як організаційний, так і фінансовий характер. Органи державного управління наразі не виконують цільових показників щодо впровадження електронного державного управління, зокрема: через відсутність підготовленого персоналу з управління ІТ, який би забезпечив використання сучасних методів управління та підтримку ІТ-рішень, низький рівень оплати праці та високу плинність кадрів у державному секторі. Зараз для багатьох робота в державному секторі є проявом громадянської активності та професійним викликом.

Для покращення організаційного та персонального забезпечення електронного управління необхідно створити керівні посади з цифрової трансформації на рівні регіональних управлінь сектору державного управління, що дасть змогу ефективніше реалізовувати проекти щодо електронного

управління первинними галузями. Наразі за впровадження електронного управління в громадах відповідає заступник з питань цифрової трансформації обласних адміністрацій. Враховуючи їх значну кількість, вважається за необхідне запровадити лідируючу позицію цифрових перетворень на рівні громад. Встановлено, що процес впровадження електронного урядування на пряму залежить не лише від цифрових навичок громадян, а безпосередньо від цифрових навичок чиновників усіх рівнів. Тому безперервний розвиток цифрових компетентностей має стати основою для всіх програм підвищення кваліфікації працівників органів державного управління. Необхідно використовувати універсальні та інтерактивні підходи для навчання державних службовців принципам державного електронного управління та особливостям, пов'язаним із їхньою спеціалізацією, наприклад, публічне електронне управління в медицині, освіті, адміністрації, ми рекомендуємо підрозділам цифрової трансформації застосовувати принципи гнучкого підходу до управління, що дозволяє більш оптимально використовувати наявні ресурси, злагоджену командну роботу та створення організаційної структури. більш гнучким.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення 28.12.2023).
5. Демкова М.С., Фігель М.В. Доступ до інформації та електронне урядування. Київ: Факт, 2019. 336 с.
6. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних: постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 867. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2016-%D0%BF> (дата звернення 28.09.2023).
7. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1716> (дата звернення 28.12.2023).
8. Жияєв 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.
9. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-vregionakh-ukraini-1> (дата звернення 28.12.2023).
10. Калішенко Є.О. Інституційне забезпечення розвитку електронного врядування в Україні. *Право. Людина. Довкілля*. 2020. №1. Т. 11. С. 110-117.
11. 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>

(дата

звернення 28.09.2023).

- 12.Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. Колективна монографія. 2020. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 87–108.
- 13.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.
- 14.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.
- 15.Мохова Ю.Л. Інституційно-правовий механізм забезпечення електронного врядування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №13- 14. С. 94-97.
- 16.Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 25.12.2023).
- 17.Павлов Є.І. Організаційне забезпечення розвитку електронного урядування. Формування сучасної науки: методика та практика: матеріали IV Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Київ 20 жовтня, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 59-60.
- 18.Павлов Є.І. Доступ до публічної інформації у формі відкритих даних. *Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій і суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Ізмаїл, 6 жовтня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 68-69.
- 19.Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

- (дата звернення 28.09.2023).
20. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF> (дата звернення 28.09.2023).
 21. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 №2297- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 28.09.2023).
 22. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 28.09.2023).
 23. 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.
 24. 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.
 25. 15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise. URL: <https://itnove.com/wp-content/uploads/2021/07/15th-state-of-agilereport.pdf> (дата звернення 25.12.2023).
 26. Chechel, A., Ilyina, A., Orlova, N., Fayvishenko, D., Kulchii, I. and Pidlisna, T. Human Capital Development in the Process of the Use and Provision of Electronic Services in Ukraine. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*. 2020, 1-2 April 2020, Seville, Spain, P.1298-1308.
 27. Maglona V. V., Hbur Z. V., Koshova S. P., Yeremenko S. A. Formation of electronic government in Ukraine problems and prospects of development.

Monograph. Warsaw: RS Global Sp. z O.O., 2021. 60 p.

- 28.Solomko Y. E-government: concept, essence, principles and directions of development. *Efficiency of public administration*. 2018. № 2. P. 135-143.
- 29.Vasylieva, O. Problems of human capital development in Ukraine. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. 2021. №1. P.27-33.