

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Студентки 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та
адміністрування»,
спеціалізації «Публічне
управління та
адміністрування»

(підпис студента)

Кукса
Діана
Олегівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

(підпис керівника)

Головня
Юлія
Ігорівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«01» грудня 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Куксі Діані Олегівні

Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Формування цифрової компетентності державних службовців»

1. Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884
2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 05.06.2022
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): проаналізувати стан цифрової компетентності публічних службовців П'ятихатської міської ради, визначити шляхи їх вдосконалення.

Об'єкт дослідження: процес формування цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Предмет дослідження: засоби підвищення рівня цифрової компетентності службовців П'ятихатської міської ради.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

- 1.1. Загальна характеристика процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді
- 1.2. Оцінка рівня цифрових компетентностей службовців П'ятихатської міської ради

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід

2.2. Шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Календарний план виконання роботи (проекту)

5. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2022 р.

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05. 06.2022	01-05. 06.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Головня Ю.І.
Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

7. Завдання прийняла до виконання студентка Кукса Д.О.

8. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, оскільки протягом останніх років: відбувається побудова організаційно-правової основи цифровізації діяльності публічних органів; значна увага приділяється кадровому потенціалу, розвитку його цифрових навичок та компетенції. Від кваліфікації

персоналу залежить ефективність та результативність процесів цифровізації органів публічної влади, тому питанню цифрової кваліфікації держслужбовців необхідно приділяти особливу увагу на всіх рівнях влади, а для активізації цих процесів потрібно розробити та впровадити результативну систему заходів розвитку цифрової грамотності у сфері публічного управління.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою розглянуті питання процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді та здійснено оцінку рівня цифрових компетентностей її службовців. Також в роботі проаналізовані успішні практики формування та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців в Україні та закордоном. Особливої уваги заслуговують запропоновані автором шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, повністю розкриває обрану тему.

Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Кукса Діана Олегівна на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

9. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Кукси Д.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Загальна характеристика процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді.....	6
1.2. Оцінка рівня цифрових компетентностей службовців П'ятихатської міської ради.....	14
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	20
2.1. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	20
2.2. Шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Сьогодні цифровізація увійшла в усі сфери нашого життя, призводячи до зміни усталених відносин між державою, бізнесом та громадянами. Забезпечення доступу до якісних та зручних публічних, зокрема й адміністративних, послуг без корупційних ризиків є одним з першочергових пріоритетів в Україні. Переосмислення, удосконалення, спрощення процесів надання послуг, їх реінжиніринг разом з їх оцифруванням повністю змінюють сутність послуг, допомагають зробити їх логічнішими, зручнішими, зрозумілішими та прозорішими.

В Україні вже запроваджено чимало електронних послуг, що пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій та активного залучення населення до їх використання. Разом з цим зміна звичних моделей надання публічних послуг вимагає часу та зусиль, оскільки наявність онлайн-послуг ще не означає, що ними всі мешканці відразу будуть користуватися. Важливо розвивати готовність громадян використовувати е-послуги. Сприяння переходу більшої частини населення до використання електронних послуг є важливим кроком у процесі розвитку системи надання адміністративних послуг та її цифрової трансформації.

Актуальність дослідження. За останні 10 років рівень розвитку інформаційних і комунікаційних технологій був експоненціальним і закономірно призвів до безпрецедентної цифрової трансформації всіх сфер життя суспільства, яку значною мірою прискорила пандемія коронавірусу. Вплив цифровізації на органи публічного управління відбивається в зміні способу дій і спілкування з громадянами з метою досягнення інтеграції інститутів громадянського суспільства і влади.

В Україні, як і в усьому світі, робляться важливі кроки в напрямку цифрової трансформації публічного управління. Разом з тим, очевидно, ще належить пройти довгий шлях впровадження цифрових технологій, оскільки

багато організацій державного сектора використовують широкий спектр успадкованих застарілих систем і технологій, які потребують заміни.

Сьогодні в Україні підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування – міських рад та територіальних громад – неможливе без впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Зокрема, їх використання спрямоване на вдосконалення якості діяльності місцевих рад, покращення взаємодії влади і громади, а також сприяння соціальним інноваціям в державі.

У даному контексті, як свідчить міжнародний досвід, посилення цифрової спроможності на місцях, надає громадянам можливість самообслуговування та швидкого пошуку необхідної інформації з різних питань, отримання публічних послуг, подання звітності, реєстрації на прийом до фахівців тощо і, як результат – формування прогресивної «цифрової» громади. Для того, аби ці новації ефективніше упроваджувалися, а також мали результати, публічні службовці повинні володіти цифровими компетенціями. Однак не у всіх органах місцевого самоврядування цей процес відбувається ефективно через низку об'єктивних причин.

З огляду на це, тема дослідження «Формування цифрової компетентності службовців П'ятихатської міської ради» є досить актуальною, оскільки потребує більш глибокого дослідження основних перспективних напрямків цифрової трансформації цього органу місцевого самоврядування.

Крім того, аналіз стану цифрової грамотності службовців цієї ради, а також дослідження шляхів підвищення цифрової компетентності службовців П'ятихатської міської ради дасть змогу окреслити чіткі кроки щодо налагодження ефективної взаємодії публічних службовців із громадою, запроваджувати цифрові новації, що покликані підвищити швидкість та зручність в отриманні публічних послуг. Зазначені аспекти визначають актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Огляд досліджень і публікацій. Проблематика цифрової компетентності державних службовців в Україні є предметом наукових досліджень таких

вітчизняних вчених, як: О. Бойко, С. Квітка [11], Л. Крупнова, Н. Литвин [13], Н. Новіченко, О.М. Вінник [6], Євсюкова, О. Сасенко, В.В. Наместнік [18], Г. Шаульська та інших.

Мета роботи – проаналізувати стан цифрової компетентності публічних службовців П'ятихатської міської ради, визначити шляхи їх вдосконалення.

Поставлена мета зумовила виконання наступних **завдань**:

- 1) дати загальну характеристику процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді;
- 2) визначити рівень цифрових компетентностей публічних службовців;
- 3) охарактеризувати напрями удосконалення цифрової компетентності державних службовців, розглянувши вітчизняний та зарубіжний досвід;
- 4) запропонувати шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Об'єкт дослідження - процес формування цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Предмет дослідження - засоби підвищення рівня цифрової компетентності службовців П'ятихатської міської ради.

Методи дослідження. У роботі використані компаративний метод, який полягає у порівнянні та протиставленні різних точок зору щодо досліджуваної проблеми; методи узагальнення, систематизації, аналізу та оцінки наукового матеріалу, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості процесу цифрової трансформації, дослідити наукові підходи щодо ефективності діяльності, визначити шляхи підвищення рівня цифрової компетентності службовців міськради.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг дослідження виконано на 39 сторінках. Бібліографія нараховує 30 позицій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

1.1. Загальна характеристика процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді

Цифровізація місцевого самоврядування відбувається в рамках загального процесу цифрової трансформації як сучасного прояву циклічного процесу зміни технологічних епох у розвитку цивілізації. У наш час це означає перехід від інформаційного до цифрового суспільства.

Спочатку дамо визначення поняттю цифровізація.

Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

Проблема цифровізації та цифрової трансформації публічного управління ставала предметом дослідження В. Куйбіди [12], О. Карпенка, Л. Горбатої, С. Квітки [11], Ж. Денисюк, В. Наместнік [18], М. Павлова та інших.

Сьогодні українські дослідники проблемі цифровізації місцевого самоврядування приділяють значну увагу. Так, заслуговує на увагу колективна праця науковців з Національної академії державного управління при Президентові України за редакцією О. Карпенко [12]. У ній наведено змістовний аналіз історії цифровізації в нашій державі, окреслено ключові підходи до дефініцій, обґрунтовано шляхи та прогнози подальшого використання цифрових технологій в різних сферах життєдіяльності громад.

Науковець І. Лопушинській у своїх розвідках розглянув сучасні наукові підходи до «діджиталізації» державного управління та нормативно-правові акти

Української держави, міжнародні договори та програмні документи стосовно реалізації політики цифровізації у сфері публічного адміністрування [14].

Якщо говорити про європейських вчених, то вони активно досліджують цифровізацію соціального забезпечення, котра тісно пов'язана з функціонуванням органів місцевого самоврядування [25].

Сьогодні значна увага приділяється проблемам цифровізації, а також ефективному запровадженню технологій в діяльність муніципальних організацій. Зокрема, акцентується увага й на питаннях оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування, які надають муніципальні послуги.

Цифровізація територіальних громад в Україні є величезним інвестиційним ресурсом, так як дає змогу вивільнити безліч часу, який українці проводять у чергах, оформлюючи документи, узгоджуючи реєстри або довідки. Доцільне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність місцевого самоврядування, структурних підрозділах та вирішення питань економічного, соціального, культурного розвитку територіальних громад, покращення якості надання адміністративних послуг населенню, створення умов для залучення громадян до управління громадою, покращення ІТ-розвитку серед населення, у тому числі ІТ бізнес-середовища громади.

У нашій державі технології «електронного уряду» стали активно впроваджуватися в 2010-х роках в рамках реалізації програм розвитку електронної демократії та електронного урядування (Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні (2017); Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні (2017) [1].

З 2018 року цей процес продовжено Концепцією розвитку цифрової економіки і суспільства (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України (2018) та передбачає, що велика частина взаємодії громадян і організацій з державними, муніципальними органами та бюджетними установами повинна здійснюватися в цифровому форматі.

На перший погляд, така ступінь цифровізації публічного управління ще п'ять років тому виглядала нереальною. Але, починаючи з 2019 року, вище

керівництво держави визначило вектор на діджиталізацію і заснувало проєкт «Держава в смартфоні» [21, с. 82-83].

Вже за рік було розставлено всі крапки над «і» й переведено публічне управління, підприємництво й особисте життя громадян в режим онлайн із застосуванням всіх новостворених цифрових технологій та платформ.

У цей час відбувся розвиток і впровадження всіх можливих форм доступу до швидкісного Інтернету, оскільки його відсутність створює цифрове відставання, яке створює нерівність між людьми, порушуючи їхні права і свободи.

Оскільки життя більшості жителів країни пов'язане з місцем проживання, особливої ролі набуває використання цифрових технологій на місцях в органах місцевого самоврядування та системі муніципального управління.

Торік, у 2021-му, в Міністерстві цифрової трансформації поставили доволі амбітні плани – до 2024 року забезпечити 100% надання публічних послуг у цифровому форматі.

Ефект діджиталізації, підкріплений успіхом децентралізації, вже став реаліями для переважної частини українців, об'єднаних у громади. Чимало з них вже здійснили перехід на електронний документообіг і активно упроваджуються комплексні програмні рішення типу «електронної громади», що дозволяють вирішувати на сучасному рівні широкий спектр управлінських завдань.

Цифровізація також торкнулася каналів взаємодії та зворотного зв'язку муніципальної влади з місцевими жителями. Сьогодні переважна більшість звернень громадян перейшли на електронний формат, що у подальшому буде лише збільшуватися.

Щоправда з іншого боку, нормою для багатьох депутатів і голів громад стало ведення власних сторінок в соціальних мережах. Не менш важливим напрямком є моніторинг локальних груп, в яких громадяни обговорюють хвилюючі їх проблеми. Вже існують спеціальні програмні рішення, що дозволяють автоматизувати цей моніторинг, виділяючи найбільш злободенні питання і приймаючи по них оперативні рішення.

Цифрові перетворення суспільства, а також викликані ними трансформації в організації влади суттєво впливають на розвиток територіальних громад, що утворились у процесі децентралізації в Україні. Одним із трендів наразі є активне впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування елементів системи цифрового урядування. Цей процес досить активно розпочався в містах, однак за останні кілька років суттєво поширився й у новостворених територіальних громадах.

Відтак, успішність реформи децентралізації влади має бути закріплена розширенням дієвості громад у різних галузях: у сферах освіти, соцзахисту населення, охорони здоров'я, енергетики, громадського транспорту, питань громадської безпеки тощо за рахунок посилення їх цифрової спромоги. Зокрема, йдеться про уведення новітніх, цифрових процесів та прийняття сучасних технологічних рішень, поширення мережових комунікацій, незалежних від впливу оволодіння цифровими інструментами реалізації розширених повноважень міськрад, територіальних громад тощо.

Цифрова спроможність ТГ передбачає процес створення електронних сервісів для більш ефективних управлінських рішень та надання якісних послуг в середині громад і перетворення їх у прогресивні «цифрові» громади [23].

Поняття «цифрова» громада використовується в якості узагальненого визначення організації управління органу місцевого самоврядування на основі процесів і механізмів цифровізації.

Українська дослідниця С. Сакалош, думку якої поділяємо, вважає, що «цифрову» громаду формують громадяни, котрі розуміють важливість впровадження цифрових технологій та інновацій, що зможуть полегшити життя та поліпшувати й розвивати громади. Це своєрідний постійний діалог між органами влади і жителями, який сприяє визначенню пріоритетів розвитку та вирішенню нагальних проблеми. А цифрові інструменти й інноваційні технології роблять цей процес простішим та доступнішим [21, с.72].

Якщо раніше цифрова трансформація міста, тобто налагодження внутрішніх процесів у міській раді та зовнішній комунікації влади з мешканцями була новацією, то тепер – це вимога часу.

Чимало українських населених пунктів уже запровадили у себе такий спосіб управління містом, інші, лише розпочинають активну роботу у цьому напрямку, як, приміром, П'ятихатська міська територіальна громада, Кам'янського району, Дніпропетровської області.

П'ятихатська міська територіальна громада, утворена півтора роки тому, у своєму складі має 5 селищ, 25 сіл та 1 місто. Населення громади складає понад 26 тисяч осіб. Апарат міськради складає 10 відділів, а загальна чисельність структури апарату міської ради та міськвиконкому складає 74,5 одиниць.

При міській раді функціонує відділ з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації, у якому працюють шестеро фахівців, а саме начальник відділу, заступник і четверо спеціалістів: один – з питань проєктного менеджменту; один – з питань інвестицій та захисту інформації, двоє – з питань цифрової трансформації. У своїй роботі ці фахівці керуються правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників виконавчих органів міськради.

Основним завданням відділу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації П'ятихатської міської ради є забезпечення на території громади державної політики у сфері:

- 1) цифровізації, цифрового розвитку;
- 2) розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- 3) цифрової економіки, цифрових інновацій;
- 4) розвитку ІТ-технологій;
- 5) електронного урядування та електронної демократії;
- 6) відкритих даних, розвитку регіональних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності;
- 7) безпеки інформації, телекомунікацій, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій.

Процес цифровізації в ній упроваджується повільно, з певними труднощами, через те, що наразі на плечі громади лягло багато фінансових проблем. Майже всі заклади освіти, культури та комунальні заклади потребують капітальних вкладень і громада на даний час не спроможна самостійно вирішувати всі питання.

Так, працює сайт міськради, функціонують електронні сервіси: «ДІЯ» Національна онлайн-платформа з цифрової грамотності»; Гаряча лінія голови Дніпропетровської ОДА; Кабінет електронних сервісів; Єдина мережа ЦНАП області; iGov – портал державних послуг [20].

Для ефективності упровадження процесу цифровізації необхідно створити умови для облаштування Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету П'ятихатської міської ради (далі – ЦНАП), де можна отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у сучасних комфортних умовах. ЦНАП на території громади створено, але поки що він не відповідає високим європейським стандартам.

Варто зазначити, що ЦНАП є новоствореним та потребує забезпечення адміністраторів оргтехнікою, облаштування робочих місць, місць очікування для відвідувачів тощо. У Центрі працює 11 адміністраторів, з них: 6 віддалених робочих місцях, а саме: м. П'ятихатки – 5 адміністраторів, та по одному в с. Виноградівка, сел. Зоря, с. Івашинівка, с. Жовте, с. Пальмирівка, с. Богдано-Надеждівка.

Після придбання обладнання для видачі паспортних документів, посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів необхідно буде створювати ще 4 додаткових робочих місця для адміністраторів, після чого адміністраторів стане 15.

Важливим аспектом щодо характеристики процесу цифровізації П'ятихатської міськради є запровадження електронної системи «ГОЛОС», за допомогою якої засідання міської ради та виконавчого комітету проходять із її використанням.

Дана система побудована за модульним принципом, тому є надзвичайно адаптивною й може налаштовуватись під індивідуальні потреби ради, працювати, як на основі бездротової мережі так і у дротовій конфігурації.

Система «ГОЛОС» легко і швидко інтегрується із іншими підсистемами:

- підсистема оприлюднення проєктів, прийнятих рішень, ходу голосувань та аналітики роботи депутатів ради;
- підсистема аудіозапису та аудіосупроводу засідань (автоматизоване вмикання та вимикання мікрофонів згідно з регламентом міської ради);
- підсистема відеозапису та відеотрансляції в онлайн-форматі;
- підсистема документообігу (автоматизована система розсилки документів і повідомлень депутатам та іншим групам отримувачів на електронну пошту чи мобільний додаток).

Упровадження електронної системи «ГОЛОС» сприяло поліпшенню прозорості роботи П'ятихатської міської ради, скороченню витрат на папір та заправку картриджів, зменшенню зносу офісної техніки, заощадженню робочого часу апарату.

Крім того, у міськраді розпочалися процеси цифрової трансформації, передбачені в прийнятій депутатами Програма інформатизації П'ятихатської міської територіальної громади на 2021 – 2025 роки. Так, стартувало впровадження електронного документообігу: прийнята інструкція з діловодства, запроваджена електронна реєстрація документів за допомогою системи «ДокПроф» [20].

Автоматизована система управління документами «ДокПроф» забезпечує автоматизацію процесів загального діловодства, контролю виконання доручень керівництва, поточної роботи з документами в структурних підрозділах підприємства, обробки й узгодження проєктів документів, ведення електронного архіву тощо.

Завдяки гнучким налаштуванням, Система дозволяє реалізувати автоматизований процес діловодства й електронний документообіг у масштабах установи зі складною організаційною структурою і територіально віддаленими

підrozділами. Наразі у П'ятихатській міськраді планується масштабувати комплексне рішення з використанням «ДокПроф» для всіх підпорядкованих установ, та повністю перейти на електронний тип ведення документообігу. Провідні спеціалісти П'ятихатської міської ради, аби прискорити ефективне впровадження цифровізації у всіх сферах життя, постійно беруть участь в онлайн-проектах, спрямованих на підвищення цифрової грамотності органів міського самоврядування.

Отже, процес цифрової трансформації в органах місцевого самоврядування вимагає, щоб керівники усвідомлювали актуальність і важливість цих ключових факторів. Створення успішного цифрового управління може привести до конкурентоспроможності громад, запровадженню інновацій, сприяти розвитку важливих суспільно-економічних процесів.

1.2. Оцінка рівня цифрових компетентностей службовців П'ятихатської міської ради.

Процес активної цифрової трансформації, який суттєво активізувався за останні роки, спонукав переглянути ставлення до компетентностей фахівців різних сфер. Зокрема, було визначено, що у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя.

Основні компетентності, які визначені в Рамковій програмі, спрямовані на створення засад для гармонічного розвитку людини і суспільства у світі, що швидко змінюється.

Опитування, проведені серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, свідчать, що найбільш потрібними та очікуваними знаннями для розвитку цифрових компетентностей публічних службовців є такі:

- цифрові комунікації;
- хмарні сервіси та обчислення;
- цифрова інфраструктура;

- інтернет-речей та штучний інтелект;
- електронна демократія;
- цифрова безпека [21].

Діджиталізація – не панацея від усіх недоліків в управлінні суспільством, а одна з форм й етапів практичної реалізації цифрової трансформації суспільства і публічного управління. Цей процес відбувається більш активно в передових країнах і вже сьогодні дозволяє говорити про переваги, які надає цифровізація органам місцевого самоврядування в Україні.

Варто розглянути переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування.

З огляду на практику й розроблені рішення цифровізації місцевого самоврядування, можемо визначити певні вигоди, що надає органам місцевого самоврядування цифровізація з використання сучасних хмарних технологій та цифрових платформ публічного управління.

1. *Покращує зручність.* Споживачі в сучасному суспільстві звикли до простоти покупок, замовлення їжі, бронювання подорожей, банківських операцій тощо. Хмарні процеси забезпечують жителям громад доступ до програм, інформації та інших послуг, які традиційно вимагають поїздки до «мерії». Оцифровуючи операції, муніципалітет може ефективніше обробляти заявки та пропозиції, які надходять від жителів громад.

2. *Забезпечує прозорість.* Цифровізовані робочі процеси сприяють прозорості завдяки автоматичності повідомлення громадян про завершення кожного кроку процесу розгляду питань. Розміщення інформації у базах даних, що доступні для загального пошуку, також підвищує рівень транспарентності дій влади.

3. *Економить час співробітників.* Коли документи зберігаються в хмарі, а не у фізичних файлах, співробітники економлять час, безпосередньо отримуючи документи в інших відділах, уникаючи недоречних звітів та фізично оновлюючи файли.

4. *Автоматизує завдання.* Цифровізація управління документами робить непотрібною подорож проєктів документів по підрозділах, що сприяє отриманню результатів швидше і більш високої якості. Цифрові робочі процеси дозволяють публічним службовцям відстежувати прогрес у підготовці документу, автоматично повідомляти зацікавлених осіб, як тільки буде досягнуто визначеного етапу та створювати нагадування, аби процес не зупинявся через міжвідомчі помилки. Цифрові форми, заповнені громадянськостю та працівниками, автоматично наповнюють бази даних інформацією, зменшуючи потребу в ручному введенні даних.

5. *Доступність даних.* За допомогою хмарного сховища файли можна знаходити за простими запитами, а не витрачаючи багато часу на пошук в архівах. Працівники можуть отримувати доступ до справ та оновлювати файли навіть з мобільних пристроїв.

6. *Об'єднує підрозділи.* Завдяки централізованим документам усі відділи працюють разом з однією і тією ж інформацією. Працівники підрозділів можуть отримувати доступ, керувати та приймати рішення на основі точних даних. Таким чином, зменшується кількість людських помилок, а вузькі місця у спілкуванні усуваються, що сприяє безперебійній міжвідомчій співпраці.

7. *Покращує кібербезпеку.* Періодично зростає кількість кібератак на органи місцевого самоврядування. Власні сервери на місцях вартісні в обслуговуванні, потребують захисту. Переходячи до хмарного середовища, записи надійно зберігаються та резервні копії створюються декілька разів на день. Витрати на обслуговування та безпеку також усуваються, оскільки хмарний провайдер стає відповідальним за кібербезпеку.

8. *Зменшує витрати.* Цифрове управління виключає витрати на друк та розсилку документів громадянам. Варіанти онлайн-платежів також зменшують витрати на обробку транзакцій. Підвищення продуктивності, спричинене оцифруванням, зменшує витрати на робочу силу. Нарешті, перехід від локальних серверних платформ до хмарних може зменшити витрати на обслуговування та безпеку.

Якщо говорити про оцінку рівня цифрової компетентності службовців П'ятихатської міської ради, то з початку поточного року ними було пройдено тестування на визначення цифрової грамотності за допомогою спеціальних цифрограм.

Ці тести розроблені Академією цифрового розвитку. Запитання згруповані у відповідності до конкретних компетенцій та сфер цифрової грамотності. А вони відповідають адаптованій українськими експертами європейській рамці цифрових компетентностей.

Після складання тестування службовці отримали офіційний сертифікат, що засвідчує рівень їхніх цифрових навичок.

Міністерство цифрової трансформації пропонує представникам управління територіальних громад складати Цифрограм і визначити рівень своїх цифрових навичок.

Цифрограм – це можливість виміряти реальний рівень цифрової компетентності. Керівники зрозуміють, які саме прогалини в цифрових знаннях мають спеціалісти, і таким чином зможуть запропонувати їм подальші навчальні можливості. А кожен представник команд матиме план власного розвитку і розуміння, як покращити свої компетенції.

Крім того, варто зауважити, що деякі службовці П'ятихатської міськради взяли участь у проекті «UNEW» для лідерів місцевого самоврядування та громадських активістів. Проект створений для здобуття цифрових навичок та реалізації трансформаційних ініціатив.

Розглянемо результати оцінювання цифрової компетентності службовцями П'ятихатської міськради.

Спочатку вони визначали рівень самооцінювання цифрової грамотності, тобто, це – власна думка управлінців щодо цифрової обізнаності. Так, на рисунку 1.1. представлені результати самооцінювання рівня цифрової грамотності фахівців міськради. Усього до тестування було задіяно 25 працівників П'ятихатської міськради, у тому числі – й фахівці відділу цифрової трансформації. Спочатку вони пройшли анкетування щодо власної оцінки своєї

компетентності щодо цифрової грамотності. Вони відповідали на запитання «Як ви оцінюєте свій рівень цифрової грамотності?», що включав питання щодо вміння користуватися програмами, відповідально використовувати цифрові технології, швидко вчитися новому, дотримуватися безпеки у цифровому просторі тощо.

Майже третина з них вважає, що рівень їхньої грамотності є досить високим, що склало 30,5%. Більшість фахівців свої цифрові компетенції оцінили на 60,6%. Крім того, 4,5% опитаних визначили свої знання як рівень експертного користувача, стільки ж (4,5%) оцінили свій рівень цифрової компетентності як початковий.

Табл. 1.1.

Самооцінка службовцями власного рівня цифрової грамотності*

Рівень	Результат
Високий	30,5%
Середній	60,6%
Початковий	5,0 %
Експертний	3,1%

*Результати опитання за [17]

Водночас, лише чверть респондентів пройшли тест Цифрограм 2.0, що включає 90 запитань на порталі Дія [17].

Якщо розглянути результати тестування в Цифрограмі, то з тих, хто його пройшов, близько 60% відповідає середньому рівню (B1 і B2), 30,5% – високому (C1 і C2) (Табл.1.1), що лише певною мірою збігається з результатами самооцінювання.

На запитання «У яких напрямках розвитку цифрової грамотності у вас особисто є потреба?» спостерігалися наступні відповіді, предмтавлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Відповіді	Результат
Вирішення проблем у цифровому просторі	22,%
Загальні принципи цифрової освіти	21,2%
Інформаційна грамотність	34,5%
Комп'ютерна грамотність	35,5%
Комунікаційна грамотність	22,7%
Нормативно-правові питання	22,2%

Питання е-демократії	13,3%
Регіональна цифровізація	19,2%
Створення цифрового контенту	30%
Цифрова безпека	50,2

*Результати опитання за [17]

Також, з'ясовано, що абсолютна більшість службовців (96%) користується Google-інструментами у повсякденній діяльності, 90% з них користувалися ними протягом останнього року. Найбільш популярними є Ukr.net, Gmail, YouTube, Disc, Таблиці тощо. Сумарна кількість більше 100%, оскільки при опитуванні можна було обирати кілька відповідей.

Упродовж поточного року електронними послугами користувалися 80% опитаних, використовуючи різні онлайн-сервіси. Здебільшого використовували Дію, майже 40%.

Слабкими місцями, які були виявлені у процесі оцінки рівня цифрової компетентності службовців були нові програми, які доводиться швидко опановувати для здійснення щоденних повноважень.

Отже, на нинішньому етапі розвитку суспільства, ІКТ є невід'ємною складовою розвитку місцевого самоврядування в Україні. Резюмуючи вищевикладене, варто зауважити, що проблематика розвитку цифрової спроможності територіальних громад, визначає їхні перспективи, а саме: переведення максимальної кількості публічних послуг в онлайн режим, забезпечивши при цьому доступність цифрових технологій шляхом залучення до них якомога більшої кількості громадян; покращення якості надання публічних послуг громадянам та підвищення їхньої довіри до місцевої влади.

Таким чином, наразі П'ятихатська міська рада працює над власною концепцією розвитку цифрових навичок громадян свого регіону і має на меті активний розвиток даного напрямку.

РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід

Процеси прискореної діджиталізації всіх сфер суспільного буття наразі виступають головним трендом розвитку глобальної економіки, а темпи проникнення та ефективність застосування цифрових технологій в економіці всіх рівнів є визначальним чинником її конкурентоспроможності та засобом виживання, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних з світовим поширенням пандемії Ковід-19 та вимушеною адаптацією до пов'язаних з нею загроз і перешкод.

Автор погоджується із думкою науковців Демчишака Н.Б. та Глутковського Н.О., що «Цифровізація економіки, з одного боку, є запорукою економічного успіху, з іншого – його рушійною силою, враховуючи обґрунтоване концептуальне розуміння сутності цифрової економіки. Зростання якості та рівня інноваційності вітчизняних товарів й послуг повинно забезпечити не лише стійке економічне зростання, але й конкурентні переваги при подальшій інтеграції у ЄС. При цьому зростає потреба у науково-технологічних дослідженнях, формування певної ділової («цифрової») культури, імплементації ідей розумних міст в Україні на основі розвитку територіальних громад й появи там нових ініціатив і пропозицій інноваційних рішень. Реалізація цих та інших пріоритетів сприятиме структурній перебудові та цифровізації галузей національної економіки, підвищенню доступності та зручності користування відповідними послугами і продуктами, рівень інноваційності яких перманентно зростатиме [16].

Попри наявність суттєвого потенціалу розвитку ІТ-сектору в Україні, процеси цифровізації економіки та соціального середовища відбуваються

нижчими темпами за необхідні для забезпечення конкурентного розвитку національної економіки та її повноцінної інтеграції у світовий цифровий простір. Забезпечення прискореної діджиталізації в Україні вимагає удосконалення інституційного середовища а також запровадження механізмів ефективного регулювання процесів цифрової адаптації, стимулювання прискореного переходу галузей економіки та регіонів до цифрових моделей управління, зокрема на основі імплементації досвіду країн із розвиненою економікою які досягли високих результатів на даному шляху.

Одним з лідерів у сфері інформатизації та подальшої цифровізації економічних та соціальних процесів є США. Лідерство даної країни засновано насамперед на тому, що США – одна з перших країн, що визначила інформаційно-комунікаційні технології у якості одного з державних пріоритетів вже починаючи з 20-30 років XX століття [18, с. 115].

США одними з перших сформували концепцію та впровадили у 2020 році у практику публічного управління електронний уряд (Open Meeting), що надає можливість онлайн ставити питання та надавати пропозиції уряду та отримувати відповідь на e-mail. Це стало поштовхом для розвитку електронної демократії. На даному етапі США залишається одним з лідерів у сфері ІКТ та цифровізації. Основні напрямки сучасної політики США у сфері управління сектором ІТ:

1) *Вільний і відкритий Інтернет*. США докладають особливих зусиль для забезпечення безперешкодного доступу о Інтернету всього населення шляхом: субсидування інтернет-провайдерів для надання послуг Інтернету населенню за доступними цінами, знижують транскордонні бар'єри для обміну інформацією, товарами та послугами;

2) *Довіра і безпека в мережі*. Для захисту персональних даних у соціальних мережах та електронних сервісах приватному розробляються відповідні кодекси поведінки, що базуються на технологія розпізнавання осіб для комерційних потреб та інформації мобільними додатками. Дані технології удосконалюються з розвитком цифрових технологій та функціональних можливостей сучасних смартфонів. Важливим напрямком діяльності у цій сфері є стимулювання країн

світу до уніфікації відповідних кодексів, що дозволить збільшити потенціал міжнародної торгівлі послугами.

Важливим елементом даної політики є забезпечення кібербезпеки. З цією метою в США створено спеціальний орган – Національний інститут стандартів і технологій (NIST) та стратегія довіреної ідентифікації у кіберпросторі.

3) *Стимулювання інновацій та нових технологій.* З цією метою в США здійснено реформування патентної системи та видано «Зелену книгу», в якій викладено нову політику у сфері авторських прав, творчості та інновацій у цифрову економіку. У цьому контексті можна виокремити низку стратегічних пріоритетів а саме: урегулювання питань розроблених або змінених ІТ-продуктів, їх першого продажу та відшкодування збитків; удосконалення механізмів повідомлення та видалення інформації, відповідно до Закону про захист авторських прав у цифрову епоху; оптимізація підходів та механізмів спрощеного доступу американських компаній до високих технологій; уточнення ролі та функцій державних органів у розвитку ринку ліцензування та видачі авторських прав; підвищення інтероперабельності інтелектуальних мереж і платформ на основі впровадження нових стандартів програмного забезпечення.

До лідерів зі швидкості процесів цифровізації всіх сфер господарської діяльності на даний час можна віднести азіатські країни, такі як Японія, Сінгапур, Південна Корея, Тайвань.

Дані країни, попри те що процеси інформатизації суспільства та економіки в них розпочалися лише в кінці 70 років, досягли значного прогресу у виробництві та розвитку цифрових технологій.

До прикладу, в Японії вже у 2001 році у відповідь на нові виклики пов'язані з швидким впровадження ІКТ у світі та для забезпечення конкурентних переваг у створюваній глобальній цифровій реальності започатковано стратегічні ІТ-центри та прийнято низку стратегічних програмних документів, серед яких «Електронна Японія: пріоритети програмної політики». Надалі даний документ щодо року доопрацьовувався і доповнювався, відповідно до досягнутих результатів та перспективних цілей.

До світових лідерів у сфері цифровізації можна віднести також Канаду. Одним з основних напрямків політики у сфері ІТ Канади є організаційно-технічне забезпечення розвитку цифрового сектору. Зокрема, урядом всіляко підтримуються різні організаційні форми ІТ-об'єднань: асоціації, кластери, венчурні фонди. Ще у «90-х роках було створено інформаційно-технологічну асоціацію Канади (ІТАС) – голос індустрії інформаційних технологій Канади. Асоціація являє собою різноманітне співтовариство ІКТ, що охоплює телекомунікаційні та Інтернет-послуги, консалтинг у сфері ІКТ-послуги, обладнання, мікроелектроніку, програмне забезпечення та електронний контент [14].

Важливою рисою політики Канади у сфері цифрових та інших технологій є формування та розвиток людського капіталу шляхом виділення значних коштів на розвиток науки і техніки в самій країні а також стимулювання професійної міграції, тобто пошук і залучення до країни найкращих фахівців, інноваторів, науковців через відповідні програми.

Європейська політика у сфері цифровізації спрямована на максимальне сприяння розвитку ринкових механізмів регулювання цифрового ринку та створення конкурентного середовища, спрощення умов розвитку бізнесу, у тому числі на цифрових засадах, зниження трансакційних витрат суб'єктів господарювання, спрощення умов ліцензування та мінімізація дозвільних обмежень при здійсненні електронних бізнес процесів у сфері виробництва, обміну, торгівлі та фінансів.

У кожній країні ЄС розроблено власні національні програми цифровізації економіки і суспільства, проте всі вони спрямовані на реалізацію Єдиної Європейської політики цифрової конвергенції та створення єдиного цифрового ринку. Основні напрямки європейської політики у контексті створення єдиного Європейського цифрового ринку систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні напрямки Європейської політики у контексті формування єдиного цифрового ринку

Ініціативи	Завдання
1. Полегшення доступу споживачів і бізнесу до товарів і послуг через Інтернет в межах всього Євросоюзу	
1.1. Полегшення транскордонної електронної торгівлі	Гармонізація правил укладання контрактів і захисту споживачів під час купівлі будь-якого товару (тобто фізичного або його електронного варіанту), вносяться зміни до Регламенту про співпрацю в галузі захисту прав споживачів
1.2. Ефективна і доступна за ціною поштова доставка	Підвищення транспарентності роботи поштових служб; зниження трансакційних витрат; уніфікація тарифної політики
1.3. Поліпшення доступу до цифрового контенту і вдосконалення нормативно-правової бази захисту авторських прав	Створення єдиної ефективної системи контролю за порушенням авторських прав
1.4. Скорочення навантаження, пов'язаного зі сплатою ПДВ	Формування механізму єдиної електронної реєстрації та сплати ПДВ а також єдиного порогу оподаткування для компаній-початківців
2. Створення сприятливих умов для розвитку цифрових мереж і послуг	
2.1. Приведення правил у сфері телекомунікацій у відповідність до заявлених цілей	Створення гармонізованих правил мережевого нейтралітету на основі пакету документів єдиного ринку телекомунікацій. У цьому контексті була скасована плата за роумінг у межах кордонів ЄС
2.2. Відповідність нормативної бази платформ і проксі-серверів, боротьба з нелегальним контентом в Інтернеті	Гармонізація національних практик боротьби з незаконним контентом та збиранням інформації про користувачів
2.3. Підвищення довіри і безпеки у процесі надання цифрових послуг і роботи з персональними даними	Гармонізація національних практик забезпечення кібербезпеки, ініціація державно-приватного партнерства з кібербезпеки
3. Сприяння максимальному зростанню потенціалу європейської цифрової економіки	
3.1. Створення інформаційної економіки	Сприяння зростанню інвестицій у розвиток Інтернету, великих даних і хмарних обчислень. Створення загальноєвропейського хмарного ресурсу, вільне переміщення інформації, скасування обмежень за місцем її зберігання та обробки
3.2. Підвищення конкурентоспроможності регіонів	Розвиток СМАРТ-технологій
3.3. Розвиток електронного суспільства	Забезпечення рівних прав та можливостей

Наведені у таблиці заходи інституційного становлення цифрової економіки в Україні повинні бути враховані та імplementовані у відповідних документах, що дозволить наблизити цифрові моделі економіки та країн ЄС й спрощуватиме не тільки економічні відносини, а й стане одним з важливих кроків у процесі Євроінтеграції.

За висновками експертів центру Разумкова, «Пріоритетність стратегічної цифрової економіки країн світу відрізняється, залежно від структури традиційних галузей. Країни, як правило, фокусують свої стратегії на конкурентних можливостях.

Німеччина підкреслює взаємодію Інтернет-індустрії та обробної промисловості. Велика Британія зосередилась на таких галузях, як музика, ігри та засоби масової інформації. Австралія додала більше зусиль у сфері цифрової реклами та послуг, Японія зробила ставку на державне управління» [16].

Попри певні відмінності, ключовими засадами успіху країн з розвиненою економікою є політична воля, цільова спрямованість, ефективна діяльність відповідно до прийнятих стратегій і програм, політична наступність та належний рівень виконавчої дисципліни.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду, зокрема країн ЄС дозволив систематизувати основні засадничі принципи державної політики у сфері діджиталізації, що повинні дотримуватися в Україні для підвищення активності, керованості та безпеки процесів трансформаційних змін і забезпечення відповідності цифрової моделі розвитку економіки і суспільства міжнародним нормам, серед яких виділено наступні: захист прав людини та основоположних свобод у контексті алгоритмічних систем; рівний доступ та інклюзивність; узгодженість інтересів всіх учасників мережових зв'язків; безпека даних; правове підґрунтя; державна безпека.

Якщо говорити про упровадження зарубіжного досвіду, то на думку автора значну цінність для нас становив би досвід Німеччини щодо підвищення довіри і безпеки у процесі надання цифрових послуг і роботи з персональними даними.

З канадського досвіду перспективним би було забезпечення сучасним високоякісним обладнанням, програмним забезпеченням, створення електронного контенту.

Японській досвід зацікавив створенням ІТ-центрів, добре б було упроваджувати такі новації в українських громадах.

Якщо брати до уваги американські напрацювання, то найважливіше, на що варто звернути увагу, – це забезпечення кібербезпеки високого рівня.

У контексті розгляду зарубіжного досвіду не можемо не погодитися з висновками В. Фостікової, що «Більшість іноземних програм виділяє головна характеристика – розгляд усіх програм впровадження ІКТ (електронна комерція, електронний уряд тощо) не як самостійних планів дій, а як основу для переходу до повноцінно функціонуючого інформаційного суспільства. Адже головна сутність функціонування інформаційного суспільства – це не лише автоматизація управлінських та господарчих процесів, а й підвищення рівня економіки та соціального розвитку суспільства за допомогою ІКТ» [22, с.281].

Якщо говорити про успішні практики в Україні, то слід згадати проекти, запроваджені у громадах Вінницької та Черкаської областей. Так, цього року у лютому на Вінниччині стартував проєкт підтримки громад у сфері цифрової трансформації «Digital Vinnytsia region», який передбачає впровадження комплексу заходів для сприяння цифровій трансформації на регіональному та місцевому рівнях. Відкриття проєктного офісу Digital Vinnytsia Region дало змогу пришвидшити цифрову трансформацію у Вінницькій області. Раніше такий офіс запрацював на Черкащині, який вже протягом пів року успішно реалізовує проєкти з цифровізації регіону.

Тобто впровадження ініціатив із цифровізації на місцях відкриває нові можливості для роботи, бізнесу, отримання соціальних послуг, а також для розвитку регіону загалом. Серед переваг цифровізації для жителів зазначених областей – розвиток ІТ-інфраструктури, автоматизація роботи місцевих органів влади, а також реалізація проєктів у сферах освіти, екології, економіки,

медицини, туризму, відкритих даних і безбар'єрності. Ці аспекти створюють привабливість щодо інвестиційного потенціалу громад.

Доцільно зазначити, що в останні роки урядом України проводиться активна робота в напрямку цифровізації державного управління, розробки цифрових сервісів, платформ та програмних продуктів для поступового переходу до моделі цифрової економіки і суспільства, що базуються на вивченому світовому досвіді за суттєвої підтримки і консультативної допомоги міжнародних організацій.

Наразі досягнуто певних результатів в цій сфері: створено міністерство цифрових трансформацій, розроблено і впроваджено значну кількість онлайн-сервісів для громадян, активно впроваджуються цифрові технології у публічній сфері, науці, освіті, медицині, покращується інфраструктура зв'язку.

2.2. Шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради

Безперечно значною перешкодою цифрової трансформації міст та регіонів є недосконала цифрова інфраструктура, що стосується, наприклад, використання хмарних технологій та Інтернету речей.

На регіональному та місцевому рівнях останнім часом були прийняті Програми цифрового розвитку. Стверджувати, що вони реалізуються повною мірою поки не доводиться. Скоріш за все йдеться про правильний напрямок розвитку, який може бути реалізований у майбутньому.

Розглянемо напрямки вдосконалення цифрової трансформації публічного управління на регіональному та місцевому рівнях які, на погляд автора, є найбільш перспективними.

Безперечно цифрові технології відкривають нові можливості та сприяють підвищенню рівня залучення та ініціативності громадян до участі в суспільних

та політичних процесах за допомогою інструментів електронної демократії, участі у проєктах та програмах, освітніх заходах [24].

Розвиток відкритих даних сприяє підвищенню ефективності та прозорості роботи органів влади П'ятихатської міської ради, надання доступу населенню до публічної інформації із різних галузей.

У Програмах цифрового розвитку П'ятихатської міської ради передбачається формування наборів відкритих даних та оприлюднення їх в тому числі на власних ресурсах. Запровадження блокчейн-технології може трансформувати публічне управління, бо забезпечить високоефективні механізми захисту цілісності та доступності інформації, а також дозволить створювати повністю децентралізовані системи. Вона може використовуватись у багатьох напрямках, зокрема при реєстрації майнових прав, ідентифікації особи, створенні розподілених реєстрів, у виборчому процесі, в системі державних закупівель тощо [7].

Важливу роль у загальному процесі становлення, розвитку процесу цифровізації П'ятихатської міськради має тенденція щодо модернізації та вдосконалення роботи Центрів надання адміністративних послуг, зокрема системи їхньої діджиталізації. Адже ЦНАПи мають здійснювати свою діяльність через портал «Дія», сприяти покращенню якості надання адміністративних та соціальних послуг, підвищенню ефективності та скороченню витрат.

Організація робочих місць посадових осіб має відповідати технологічній концепції цифрового робочого місця. Цифрове робоче місце сприяє гнучкості в методах виконання посадових обов'язків публічними службовцями, стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Серед переваг цифрових робочих місць – зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо. Упровадження таких новацій у П'ятихатській міськраді потребує значних фінансових ресурсів.

Доречно зауважити, що демократичні перетворення – це постійна робота, яка не передбачає негайного успіху. Тому влада і громада повинні йти на зустріч одне одному.

Відтак, щоб забезпечити перший рівень здійснення цифровізації необхідно відкрити всю інформацію про життєдіяльність громади на власному порталі відкритих даних. Але завжди важливо розглядати відкриті дані в ширшому контексті. Тому сайт – це перше джерело входу громадянина. І, як правило, більшість офіційних сторінок громад перевантажені інформацією. А це в свою чергу нівелює важливу інформацію, яку необхідно донести до громадянина в загальних потоках інформації. Тож сайт П'ятихатської міської ради має бути оформлений таким чином, аби пересічна людина мала змогу знайти потрібну інформацію.

Від інформації переходимо до наступного рівня цифровізації громади – це консультації. На сьогодні громади впроваджують е-петиції, консультації, обговорення нормативно-правових актів та багато іншого, щоб отримати зворотній зв'язок від громадян. Співпраця та партнерство – це коли громада та влада спільно вирішують проблеми та покращують громаду. Сюди можна віднести, як громадський бюджет, так і е-сервіси, на яких влада реагує на звернення громадян. Тому як один із напрямків вдосконалення системи цифровізації слід розглядати упровадження е-контакт-центру з житлово-комунальних проблем, мапу виданих дозволів на МАФ чи виїзну торгівлю тощо. Це дасть змогу побудувати взаємини місцевої влади з громадою, аби громада стала партнером влади. Це і є головним змістом цифровізації громади.

Забезпечення безперебійної подачі Інтернет-зв'язку дасть змогу суттєво підвищити цифрову компетентність публічних службовців П'ятихатської міської ради, а також створити для громади наступні сервіси, які полегшать життя громадян. Вважаємо за необхідне їх виокремити.

1.Електронні петиції. Це дієвий інструмент розвитку місцевого самоврядування. Після набору петицією необхідної кількості голосів у встановлений строк, її в обов'язковому порядку розглядатимуть відповідальні

співробітники виконкому і, при можливості, ініціатива буде реалізована [8]. Інструмент «Петиції» дасть змогу донести особисту чи колективну ідею за допомогою декількох кліків.

2. Громадський бюджет – це процес е-демократії, що дає можливість кожному мешканцю бути задіяним у розподілі коштів місцевого бюджету за допомогою створення певних проєктів для покращення громади та/або голосування за них. Будь-хто може зареєструвати проєкт, пов'язаний з покращенням життя у власній громаді, взяти участь у конкурсі, бути першим за результатами голосування і слідкувати за реалізацією власного проєкту в рамках бюджету відповідного року [15];

3. Сервіси для консультацій з громадськістю. Створення додатку «Громадські обговорення» – дозволяє залучати мешканців до обговорення нормативно-правових актів або їх проєктів виконавчого комітету чи ради громади. У додатку авторизовані користувачі сайту зможуть залишати коментарі та реагувати на розроблені документи або їх окремі фрагменти (розділи, абзаци) [17].

4. Удосконалення можливостей системи «Голос» – це апаратно-інформаційний комплекс, який забезпечує можливість автоматизації повного циклу роботи ради в процесі підготовки та проведення засідань, аналізу роботи депутатів і ради. Дану систему можна використовувати не лише у процесі засідань, а й для організації проведення громадських заходів, онлайн-навчань, вебінарів тощо з одночасною он-лайн трансляцією в мережі Інтернет.

У таблиці 2.2 наведені конкретні пропозиції щодо підвищення цифрової грамотності публічних службовців.

Таблиця 2.2

Пропозиції щодо удосконалення цифрової компетентності публічних службовців П'ятихатської міської ради.

Напрями удосконалення	Заходи	Очікуваний результат
Електронні петиції	Забезпечення обладнання	Це дієвий інструмент розвитку місцевого самоврядування. Після набору петицією необхідної кількості голосів у встановлений

		строк, її в обов'язковому порядку розглядатимуть відповідальні співробітники виконкому і, при можливості, ініціатива буде реалізована [8]. Інструмент «Петиції» дасть змогу донести особисту чи колективну ідею за допомогою декількох кліків.
Електронний запис до дитячого садочка.	Наявність обладнання, забезпечення мережі Інтернет	Наявні в громаді заклади дошкільної освіти мають бути підключені до системи Електронної реєстрації в заклади дошкільної освіти на базі Інформаційної Системи Управління Освітою України.
Сервіси для консультацій з громадськістю	Створення додатку «Громадські обговорення»	Це дозволить залучати мешканців до обговорення нормативно-правових актів або їх проєктів виконавчого комітету чи ради громади. У додатку авторизовані користувачі сайту зможуть залишати коментарі та реагувати на розроблені документи або їх окремі фрагменти (розділи, абзаци)
Удосконалення роботи системи «Голос»		Можливість автоматизації повного циклу роботи ради в процесі підготовки та проведення засідань, аналізу роботи депутатів. Дану систему можна використовувати для проведення громадських заходів, онлайн-навчань, вебінарів з одночасною он-лайн трансляцією в мережі Інтернет.
Е-контакт центр	Вирішення житлово-комунальних проблем, створення мапи виданих дозволів на МАФ чи виїзну торгівлю тощо.	Це дасть змогу побудувати взаємини місцевої влади з громадою, аби громада стала партнером влади.
Комплектація ЦНАПУ	Забезпечення матеріально-технічного оснащення	Сприятиме покращенню якості надання адміністративних та соціальних послуг, підвищенню ефективності та скороченню витрат.
Цифрове робоче місце	Наявність обладнання, забезпечення мережі Інтернет, підготовка відповідних кадрів	Сприятиме гнучкості в методах виконання посадових обов'язків публічними службовцями. Серед переваг цифрових робочих місць – зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо.

Отже, цифровізація територіальних громад – це динамічний та сталий процес впровадження інноваційних продуктів та сервісів в різних сферах діяльності громади для підвищення якості та зручності життя людей, швидкості

та ефективності надання послуг та прийняття рішень органами місцевого самоврядування.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у ході нашого дослідження ми дали загальну характеристику процесу цифровізації у П'ятихатській міській раді; визначили рівень цифрових компетентностей службовців; охарактеризували напрями удосконалення цифрової компетентності державних службовців, розглянувши вітчизняний та зарубіжний досвід. Ми також запропонували шляхи підвищення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Аналіз цифровізації територіальної громади надає можливості окреслити базові передумови цифрової трансформації, а саме: практика використання проектного підходу у бюджетній та інших сферах місцевого самоврядування з використанням цифрових технологій; наявність інструментів електронного урядування та електронної демократії; розвинута інфраструктура інформатизації громади, яка містить: систему електронного документообігу, систему захисту інформаційно-комунікаційних ресурсів, систему обміну даними тощо. Саме поєднання публічного управління та потенціалу цифрових технологій, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини й громадянина, дозволять модернізувати публічне управління.

У ході проведеного аналізу з'ясовано, що процес цифровізації в П'ятихатській міській раді упроваджується повільно, з певними труднощами, через те, що наразі на плечі громади лягло багато фінансових проблем. Майже всі заклади освіти, культури та комунальні заклади потребують капітальних вкладень і громада на даний час не спроможна самостійно вирішувати всі питання. Так, встановлено, що працює сайт міськради, функціонують електронні сервіси: «ДІЯ» Національна онлайн-платформа з цифрової грамотності»; Гаряча лінія голови Дніпропетровської ОДА; Кабінет електронних сервісів; Єдина мережа ЦНАП області; iGov – портал державних послуг.

Упровадження електронної системи «ГОЛОС» сприяло поліпшенню прозорості роботи П'ятихатської міської ради, скороченню витрат на папір та заправку картриджів, зменшенню зносу офісної техніки, заощадженню робочого

часу апарату. Процес цифрової трансформації в органах місцевого самоврядування вимагає, щоб керівники усвідомлювали актуальність і важливість цих ключових факторів.

З огляду на вищезазначене, слід виокремити наступні пропозиції, які б сприяли розвитку цифрової компетентності публічних службовців.

1. Запровадити у громаді е-петиції – така форма колективних звернень громадян сприятиме вирішенню нагальних проблем громади, обговоренню нормативно-правових актів та багато іншого.

2. Упровадження е-контакт-центру з житлово-комунальних проблем (питань освіти, медицини тощо). Це дасть змогу побудувати взаємини місцевої влади з громадою, аби громада стала партнером влади.

3. Забезпечити безперебійний Інтернет, аби не було перебоїв у роботі службовців.

4. Профінансувати забезпечення органу ЦНАП необхідним матеріально-технічним устаткуванням. Створити умови для облаштування Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету П'ятихатської міської ради, де можна отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у сучасних комфортних умовах.

5. Забезпечити заходи щодо обміну досвідом фахівців ЦНАП в успішних громадах.

Таким чином, цифрова спроможність ТГ передбачає процес створення електронних сервісів для більш ефективних управлінських рішень та надання якісних послуг в середині громад і перетворення їх у прогресивні «цифрові» громади.

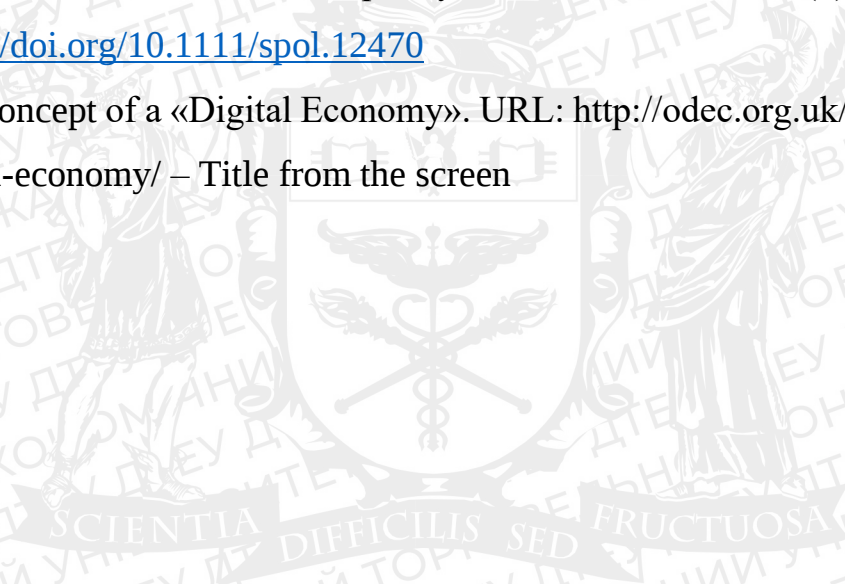
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Режим доступу – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.
2. Про деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України № 56 від 30.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
4. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №46. URL: http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.46/part_1/26.pdf
5. Ващенко К. Держслужба у смартфоні. Чому одних лише технологій недостатньо [Електронний ресурс] / Костянтин Ващенко – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2733764-derzsluzba-u-smartfoni-comu-odnih-lise-tehnologij-nedostatno.html>.
6. Вінник О.М. Правове забезпечення цифрової економіки та електронного бізнесу: монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф.Г. Бурчака. 2018. 224 с. URL : <https://doi.org/10.32849/978-617-7087-72-3>
7. Гук А. (2018) Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник, ТОВ «Видавництво» «Юстон», Київ, Україна. 60 с.
8. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 9: Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних процесів в

- органах публічної влади / [С.П. Кандзюба, Р.М. Матвійчук, Я.М. Сидорович, П.М. Мусієнко]. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с.
9. Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області 2019. URL: <https://rpi2020-22.dp.gov.ua/storage/app/sites/70/dridu/ocinka%20sites.pdf>
10. Квітка, С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
11. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О. Демошенко Г. (2020) Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління, vol. 8(4). С.129-146
12. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5-11. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf>
13. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. (2020) Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал, vol. (2). С. 69-75.
14. Лопушинський І.В. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018, №2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf.
15. Мазур О. Веб-сайт як складова забезпечення прозорості адміністративних процесів в органах публічного управління: на прикладі ОТГ Дніпропетровської області. Публічне управління у цифровому суспільстві

- : матеріали конференції, 25 червня 2020 року. Аспекти публічного управління, 2020. Т.8.
- 16.Маурер А. Д. Цифрові технології у виборах: питання, висновки та перспективи. Видавництво Ради Європи. 2020. URL: <https://rm.coe.int/ardita-driza-maurer-digital-technologies-regulations-fin/16809e7f8f>.
- 17.Міністерство цифрової трансформації України. (2021). Дія. Цифрова освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en>.
- 18.Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115-121.
- 19.Ронжес, О. (2021). Визначення рівня цифрової компетентності як необхідної навички за умов переходу до цифрової держави. Проблеми політичної психології, 24(1), 330-348. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol24-Year2021-83>
- 20.Сайт П'ятихатської міської ради. URL. <https://pyatihmr.dp.gov.ua/ua>
21. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали науково-практичної конференції, 10 грудня 2020 р., м. Київ / упоряд.: О.А. Баранов, В.М. Фурашев, С.О. Дорогих. – Київ: Фенікс, 2020. 272 с.
- 22.Фостікова В. Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців [Електронний ресурс] / Валерія Фостікова – Режим доступу до ресурсу: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2020_06_25_APU_spesial.pdf
- 23.Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
- 24.Цифрові громади. Як поєднати онлайн та офлайн при визначенні громадської думки. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11244>

- 25.Цифровизация экономики. URL: <http://bit.samag.ru/uart/more/6>
- 26.Цифрові громади. Як сайту ОТГ стати дієвим порталом електронної демократії. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11426>
- 27.Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
- 28.IT-платформа для міст і громад. Dosvit: веб-сайт. URL: <http://dosvit.org.ua/>
- 29.Schou, J. & Pors, (2019)A Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. Social policy & administration. 53 (3). pp. 464 - 477. <https://doi.org/10.1111/spol.12470>
- 30.The Concept of a «Digital Economy». URL: <http://odec.org.uk/theconcept-of-a-digital-economy/> – Title from the screen



Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Кукса Діана Олегівна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Формування цифрової компетентності державних службовців» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«05 » червня 2022 року



(підпис)

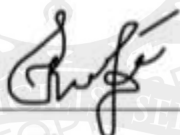
Згода

Я, Кукса Діана Олегівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Формування цифрової компетентності державних службовців», несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«05» червня 2022 року



Підпис

Кукса Д.О.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Кукси Діани Олегівни на тему:
Формування цифрової компетентності державних службовців
виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
у Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена питанням реалізації державної політики розвитку освіти в умовах діджиталізації, на прикладі П'ятихатсько об'єднаної територіальної громади, яка є прикладом цифрового розвитку органів місцевого самоврядування.

У процесі аналізу автором використовувалася проблематика цифрової компетентності державних службовців в Україні є предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених, як: О. Бойко, С. Квітка, Л. Крупнова, Н. Литвин, Н. Новіченко, О.М. Вінник, Євсюкова, О. Сасенко, В.В. Наместнік, Г. Шаульська та інших.

Метою дослідження є компаративний метод, який полягає у порівнянні та протиставленні різних точок зору щодо досліджуваної проблеми; методи узагальнення, систематизації, аналізу та оцінки наукового матеріалу, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості процесу цифрової трансформації, дослідити наукові підходи щодо ефективності діяльності, визначити шляхи підвищення рівня цифрової компетентності службовців міськради.

Перший розділ висвітлює питання тенденції цифрового розвитку в органі місцевого самоврядування.

У другому розділі визначено напрями удосконалення цифрової компетентності державних службовців П'ятихатської міської ради.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Кукса Діана Олегівна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

к.е.н., доцент
доцент кафедри економічної
теорії та конкурентної політики ДТЕУ


В. Хрустальова