

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕМД-23
Спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та економіка
праці»

_____ Роман МУЗИКА

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного управління,
доцент

_____ Юрій ОРЕЛ

Рецензент: доктор економічних наук,
професор, заслужений діяч науки і
техніки України, академік Транспортної
академії наук України, проректор з
наукової роботи Харківського
національного автомобільно-дорожнього
університету

_____ Ілля ДМИТРИЄВ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	8
1.1 Поняття та сутність цифрової трансформації.....	8
1.2 Компетенції державних службовців: загальне поняття та структура.....	14
1.3 Роль цифрових компетенцій у публічному управлінні.....	20
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	28
2.1 Аналіз сучасного рівня цифрових компетенцій державних службовців в Україні.....	28
2.2 Оцінка програм та ініціатив щодо підвищення кваліфікації держслужбовців.....	33
2.3 Проблеми та виклики у процесі формування цифрових компетенцій.....	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	47
3.1 Впровадження нових навчальних програм і платформ для розвитку індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців	47
3.2 Інтеграція міжнародного досвіду у підвищення компетентностей в Україні.....	59
3.3 Розвиток цифровізації державних послуг як чинник запобігання проявів корупції.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

ОБСЄ – Організація з безпеки і співробітництва в Європі

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ЄС – Європейський Союз

ЗУ – закон України

ІКТ – інформаційні та комунікаційні технології

Кабмін – Кабінет Міністрів України

МВС – міністерство внутрішніх справ

НАЗК – Національне агентство з питань запобігання корупції

НПА – нормативно-правовий акт

ОЕСР – Організації економічного співробітництва та розвитку

ПРООН (UNDP) – Програму розвитку ООН в Україні

СКМУ – Секретаріат Кабінету Міністрів України

УШУ – Українська школа урядування

Big Data – великі дані

EGDI – індекс розвитку електронного урядування

ETF – Європейський фонд навчання

ІМДА – Управління з розвитку інформативно-комунікаційних засобів інформації

ІоТ – інтернет речей

ІТІЛ – міжнародний стандарт управління інформаційними технологіями

SDC – Швейцарська агенція розвитку та співробітництва

USAID – Агентство Сполучених Штатів Америки

USDS (U.S. Digital Service) – Державна цифрова служба США

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку державних установ у всьому світі. В Україні цей процес набув особливої ваги у зв'язку з необхідністю модернізації державного управління, підвищення ефективності послуг та забезпечення прозорості в діяльності державних органів. Успішна реалізація цифрової трансформації безпосередньо залежить від рівня компетентності державних службовців, які мають адаптуватися до нових технологій і інструментів.

Однак рівень цифрових навичок у більшості держслужбовців України залишається недостатнім для повноцінного використання новітніх технологій. Це створює серйозні виклики для забезпечення ефективного державного управління в умовах цифровізації. Отже, підвищення компетентностей державних службовців є не тільки необхідністю, але й однією з умов успішної трансформації державної служби та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

Перевагами підвищення цифрових компетенцій є зростання ефективності роботи держслужбовців, скорочення бюрократичних процесів, підвищення якості державних послуг, а також розвиток інноваційних підходів до управління. Разом з тим, існують певні перешкоди, зокрема брак належної інфраструктури для навчання, відсутність мотивації серед частини службовців, а також фінансові та кадрові обмеження. Це робить тему особливо актуальною в умовах цифрової трансформації, яка відбувається в Україні сьогодні.

Аналіз наукової літератури за темою дослідження свідчить, що питання, які підлягають вивченню вже знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних авторів: Н. Аллен, Х. Беккер, С. Берnard, Дж. Груб, Р. Дунхем, Р. Кнуп, Ф. Лютенс, Дж. Мейер, Ф. Морроу, Л. Тейлор та інших.

Крім того, ця проблематика постійно вивчається й українськими вченими, зокрема, питання знайшли своє відображення у працях таких видатних вчених, як: О. Амосов, А. Балашов, О. Грішнова, Н. Діденко, Л. Дробязко, О. Жадан,

Т. Зайчикова, В. Золотарьов, Л. Карамушка, М. Кім, К. Кучерява, Е. Лібанова, О. Мельниченко, А. Мерзляк, В. Міненко, А. Надточій, З. Надюк, Д. Олійник, Т. Покотило, Н. Статівка та інших.

Втім, узагальнення літературних джерел з теми дослідження свідчить про те, що в Україні наразі бракує практично орієнтованих праць, щодо підвищення компетентностей державних службовців саме в умовах цифрової трансформації та в умовах повоєнного відновлення нашої країни. Отже, особлива актуальність цієї теми дослідження з'являється у контексті необхідності розвитку системи державного управління в Україні, відповідно до обраного напрямку розбудови демократичної держави.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних підходів до підвищення компетентностей державних службовців України в умовах цифрової трансформації, а також у розробці практичних рекомендацій з вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів в органах публічної влади.

Ця мета передбачає глибоке дослідження сучасних викликів та проблем, пов'язаних з недостатнім рівнем цифрових компетенцій, і водночас акцентує увагу на можливостях, які надає цифровізація для оптимізації процесів державного управління.

Завдання дослідження визначаються відповідно до мети і включають кілька ключових напрямків:

- розглянути теоретичні аспекти підвищення компетентностей державних службовців в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати сучасний стан рівня цифрових компетенцій державних службовців в Україні;
- вивчити міжнародний досвід у сфері підвищення компетентностей держслужбовців, в контексті кращих практик провідних країн світу, та визначити можливості адаптації цих практик в українських реаліях;
- визначити основні проблеми і виклики, що перешкоджають підвищенню цифрових компетенцій держслужбовців в Україні;

– розробити пропозиції та надати рекомендації щодо вдосконалення системи підвищення компетенцій державних службовців, які мають бути спрямовані на втілення конкретних заходів та сприятимуть успішній адаптації до умов цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку та підвищення компетенцій державних службовців в Україні в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти підвищення цифрових компетенцій державних службовців, а також шляхи вдосконалення системи навчання й професійного розвитку в органах публічної влади.

При проведенні дослідження особлива увага приділяється тим процесам, які пов'язані з впровадженням цифрових технологій у роботу держслужбовців, їх підготовкою до нових викликів та адаптацією до швидкозмінних умов сучасного інформаційного суспільства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використовувався комплекс наукових методів, що забезпечують об'єктивність та глибину аналізу.

Зокрема, було застосовано *аналіз літературних джерел* для вивчення теоретичних основ цифрової трансформації, підвищення компетентностей та досвіду інших країн у цій сфері. За допомогою цього методу було проаналізовано наукові публікації, законодавчі акти та дослідження, що стосуються розвитку цифрових навичок серед державних службовців.

Метод порівняльного аналізу використовувався для порівняння підходів до підвищення цифрових компетенцій в Україні та за кордоном. Це дозволило виявити кращі міжнародні практики та можливості їх адаптації до вітчизняних умов.

SWOT-аналіз дозволив оцінити сильні та слабкі сторони системи підвищення компетентностей держслужбовців, а також визначити можливості й загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації. Такий підхід сприяв формулюванню рекомендацій щодо вдосконалення процесів навчання та професійного розвитку.

Прогностичний метод використовувався для визначення перспектив розвитку цифрових компетенцій державних службовців, а також для оцінки можливих результатів впровадження запропонованих заходів.

Застосування сукупності цих методів дозволило отримати всебічне уявлення про стан цифрових компетенцій державних службовців та визначити шляхи їхнього вдосконалення в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їхнього безпосереднього застосування для вдосконалення процесу підвищення компетентностей державних службовців в умовах цифрової трансформації України. Отримані дані можуть бути використані для розробки ефективних навчальних програм, стратегій та методологій, спрямованих на підвищення цифрових навичок працівників державного апарату та мають значний практичний потенціал для підвищення ефективності державного управління в Україні і сприятимуть розвитку сучасної цифрової держави.

Апробація результатів роботи і публікації. Окремі напрацювання, розроблені при підготовці кваліфікаційної роботи, знайшли своє відображення у доповідях під час проведення конгресів та конференцій, в яких здобувач брав участь під час навчання. Зокрема, XXIII Міжнародний науковий конгрес «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ XXI СТОЛІТТЯ: ОСОБЛИВОСТІ ВОЄННОГО І ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДІВ», який відбувся 27 квітня 2023 р. у місті Харків, Україна, на базі Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, а також XIII International Scientific and Practical Conference Madrid, Spain (December 11-13, 2023) «MODERN WAYS OF DEVELOPMENT OF SCIENCE AND THE LATEST THEORIES» (укр. – XIII Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА НОВІТНІ ТЕОРІЇ НАУКИ», що відбулася 11-13 грудня 2023 р. у місті Мадрид, Іспанія).

За результатами участі оприлюднено тези доповіді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність цифрової трансформації

Цифрова трансформація – це комплексний процес, який охоплює всі аспекти функціонування державних, соціальних та економічних інституцій, пов'язаних із впровадженням сучасних цифрових технологій. Вона передбачає радикальні зміни в управлінських та комунікаційних процесах, що дозволяє державним органам, організаціям і громадянам взаємодіяти ефективніше та прозоріше, використовуючи новітні інформаційні технології. Цей процес має на меті не лише підвищення ефективності роботи державного апарату, але й забезпечення інноваційних підходів до вирішення соціальних і економічних завдань.

Цифрова трансформація в державному управлінні охоплює кілька ключових елементів: модернізацію внутрішніх процесів, оптимізацію надання послуг громадянам та забезпечення відкритості й прозорості державних установ. У сучасному світі громадяни та бізнес дедалі більше очікують від державних органів швидкої та ефективної взаємодії, що можливо лише за умови широкого використання цифрових технологій. Це включає впровадження електронного урядування, автоматизацію внутрішніх процесів, цифровізацію документообігу, а також надання публічних послуг через інтернет [34].

Цифрова трансформація змінює спосіб управління державними органами. Впровадження технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології та інтернет речей (IoT), надає нові можливості для підвищення ефективності управління. Наприклад, використання великих даних дозволяє аналізувати величезні обсяги інформації для прийняття більш обґрунтованих рішень. Штучний інтелект може автоматизувати рутинні

процеси, що звільняє працівників від монотонної роботи і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях. Хмарні технології забезпечують доступ до даних і послуг з будь-якої точки світу, що сприяє мобільності та гнучкості державних службовців.

Особливість цифрової трансформації полягає в тому, що вона вимагає не просто впровадження окремих технологічних інновацій, а зміну загальної управлінської культури. Це означає необхідність не лише в технічному переозброєнні, а й у переосмисленні способів організації та взаємодії між різними структурами. Державні органи повинні навчитися оперативно реагувати на виклики, які виникають у результаті швидких змін в технологіях, і адаптуватися до нових реалій цифрового світу. Це вимагає значних змін у мисленні й компетенціях державних службовців, адже вони мають бути готовими до постійного навчання та впровадження інновацій [21].

Цифрова трансформація в державному секторі також спрямована на поліпшення комунікації між державою та громадянами. Вона створює нові механізми для громадського контролю за діяльністю державних установ, підвищує прозорість їх роботи та забезпечує більш активну участь громадян у процесах прийняття рішень. Електронні петиції, онлайн-консультації, електронні опитування – все це інструменти, що дозволяють громадянам бути частиною процесу управління країною. Це значно підвищує довіру до державних органів і знижує корупційні ризики, оскільки цифрові процеси легко відстежуються та перевіряються [3].

Однак, важливо розуміти, що цифрова трансформація – це не одномоментний акт, а тривалий процес, який постійно еволюціонує. Впровадження нових технологій вимагає планомірної роботи з модернізації інфраструктури, зміни законодавчої бази та адаптації організаційних структур. Одним з найважливіших аспектів цього процесу є розвиток компетенцій державних службовців, які повинні не тільки володіти цифровими навичками, але й мати можливість швидко освоювати нові технології, що постійно

з'являються. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів є ключовими елементами успішної цифрової трансформації.

Цифрова трансформація також стикається з певними викликами. Серед основних перешкод можна виділити низький рівень цифрових навичок серед працівників державних установ, відсутність належної технічної інфраструктури, фінансові обмеження та інституційні бар'єри. Часто впровадження нових технологій супроводжується опором змінам через традиційні управлінські структури та відсутність мотивації до навчання новим технологіям. Також варто враховувати різні рівні розвитку цифрової інфраструктури в різних регіонах країни, що призводить до нерівномірного впровадження цифрових послуг [7].

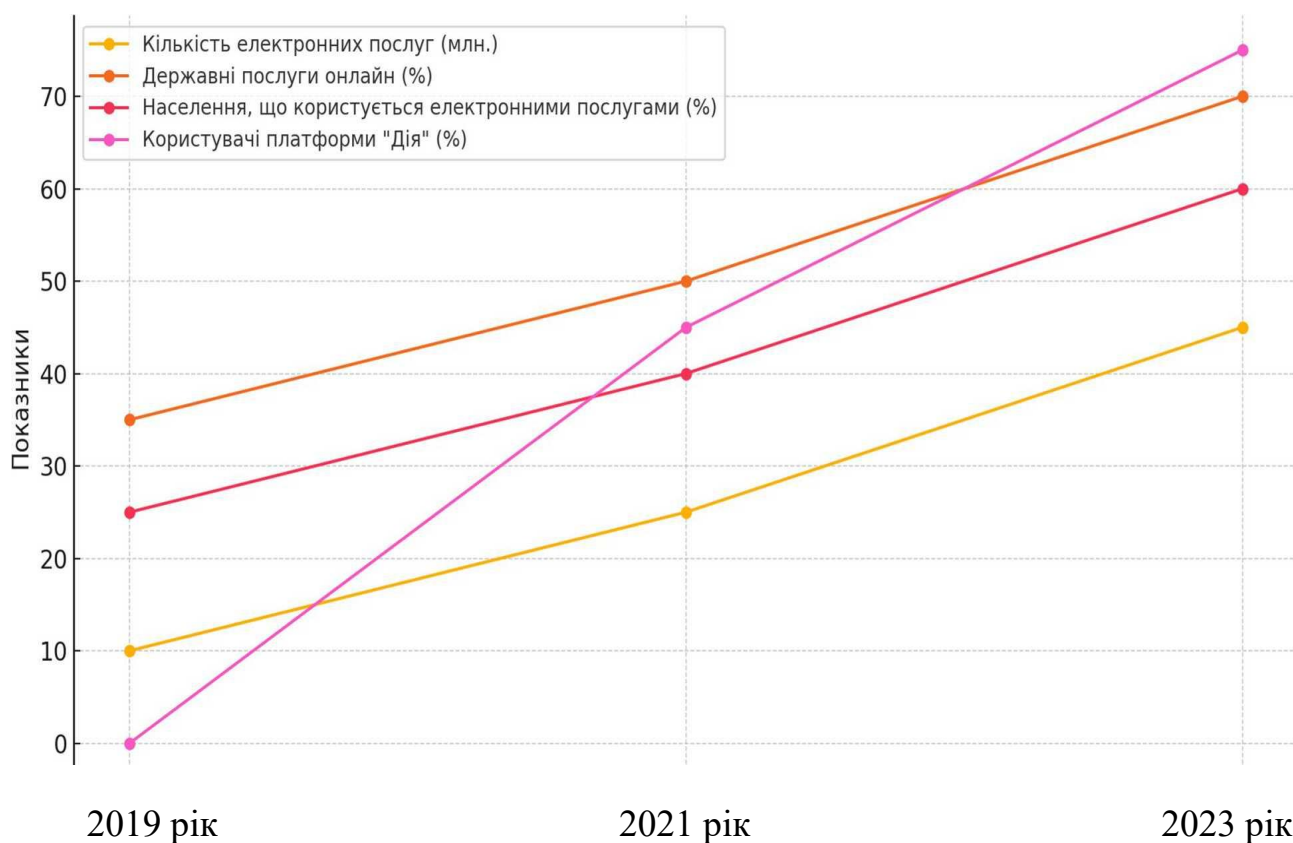


Рисунок 1.1 – Динаміка впровадження електронного урядування в Україні

Важливо розуміти, що цифрова трансформація – це не лише технічний процес, але й соціально-економічний. Вона змінює структуру ринку праці, вимоги до кваліфікації кадрів, створює нові робочі місця та нові форми

зайнятості. Для держави важливо не лише впроваджувати цифрові технології, але й забезпечувати населення навичками та знаннями, необхідними для повноцінної участі в цифровій економіці. Це включає розвиток цифрових компетенцій як у державних службовців, так і серед громадян загалом [11].

Отже, цифрова трансформація є основним рушієм модернізації державного управління у 21 столітті. Її реалізація забезпечує не лише автоматизацію рутинних процесів, а й зміну управлінської парадигми на рівні стратегічного планування, прийняття рішень та взаємодії з громадянами. Основною метою цифрової трансформації є перехід від традиційної бюрократичної моделі до «цифрової держави», де всі процеси взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими органами влади здійснюються через електронні інструменти та платформи.

Варто зазначити, що цифрова трансформація відрізняється від діджиталізації (оцифрування) як за змістом, так і за кінцевою метою. Діджиталізація передбачає переведення існуючих процесів та документів у цифровий формат, тоді як цифрова трансформація вимагає повного перезавантаження управлінської системи шляхом зміни самих процесів, моделей управління та підходів до прийняття рішень. Наприклад, оцифрування документів означає, що паперові справи стають електронними файлами, тоді як цифрова трансформація передбачає автоматичну генерацію, передачу та обробку таких файлів через спеціалізовані системи, що усуває потребу в паперових документах як таких.

Успішність цифрової трансформації державного управління значною мірою залежить від упровадження таких ключових технологій:

1. Big Data (великі дані), які дозволяють аналізувати значні масиви інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У державному секторі ці дані використовуються для прогнозування соціально-економічних тенденцій, контролю за виконанням бюджетів, визначення потреб громадян тощо.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання, що дозволяє автоматизувати прийняття рішень, прогнозувати поведінку громадян, аналізувати ризики та пропонувати оптимальні управлінські рішення.

3. Блокчейн, що підвищує прозорість та захищеність державних реєстрів і фінансових операцій. Блокчейн-технології можуть забезпечити незмінність та цілісність даних у державних реєстрах (наприклад, реєстрах майнових прав чи виборчих списках).

4. Хмарні обчислення, які сприяють оптимізації інфраструктури державних органів, зменшують витрати на утримання серверів та дозволяють швидко масштабувати обсяги збереження інформації та потужності систем.

5. Інтернет речей (IoT) – дає змогу державним установам отримувати дані від підключених пристроїв у реальному часі (наприклад, моніторинг транспортних потоків чи стану міської інфраструктури).

Цифрова трансформація в державному управлінні відбувається на трьох основних рівнях:

1. Внутрішній рівень – модернізація внутрішніх процесів у державних органах, включно з автоматизацією документообігу, оптимізацією процесів прийняття рішень та використанням електронного підпису.

2. Зовнішній рівень – надання громадянам та бізнесу доступу до державних послуг через електронні портали та мобільні додатки (наприклад, "Дія").

3. Інтеграційний рівень – забезпечення обміну даними між різними відомствами та системами, що дозволяє уникнути дублювання інформації та прискорює міжвідомчу взаємодію.

Процес цифрової трансформації державного управління проходить кілька основних етапів:

1. Оцінка поточного стану цифрової зрілості – аналіз існуючих інфраструктур, рівня цифрових навичок працівників та технологічних можливостей.

2. Розробка стратегії цифрової трансформації – визначення цілей, пріоритетів та індикаторів ефективності (KPI).

3. Модернізація нормативно-правової бази – ухвалення нових законодавчих актів, які регулюють цифрові процеси та забезпечують правовий захист даних.

4. Впровадження цифрових інструментів та технологій – закупівля та інтеграція систем штучного інтелекту, хмарних технологій, електронного документообігу тощо.

5. Оцінка результатів та коригування стратегії – оцінювання досягнутих результатів та внесення змін до підходів із урахуванням технологічних змін та суспільних запитів.

Окремо слід зазначити, що цифрова трансформація вимагає від державних службовців нових компетенцій та навичок. Серед основних компетенцій, які повинні бути розвинуті:

- цифрова грамотність – здатність працювати з інформаційними системами, інструментами автоматизації та онлайн-сервісами;
- аналітичне мислення – вміння працювати з великими даними (Big Data), аналізувати їх та приймати рішення на основі отриманих результатів;
- гнучкість та адаптивність – готовність до постійного навчання та швидкого освоєння нових технологій;
- інноваційне мислення – здатність пропонувати нові підходи та рішення у відповідь на нові цифрові виклики.

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрова трансформація є складним, багатовимірним процесом, що охоплює всі сфери життя держави та суспільства. Вона вимагає комплексного підходу, який включає технічні, організаційні та соціальні зміни. Успішність цього процесу значною мірою залежить від здатності державних службовців адаптуватися до нових викликів і постійно підвищувати свої компетенції у сфері цифрових технологій. Державна служба має бути готовою не лише до впровадження нових технологій, але й до того, щоб стати лідером у процесі цифрової трансформації, створюючи інноваційне

та ефективно державне управління, що відповідає вимогам сучасного цифрового суспільства. Цифрова трансформація є не лише інструментом технологічної модернізації, а й стратегічним підходом до створення ефективної та прозорої системи державного управління. Її впровадження вимагає системних змін у нормативно-правовій базі, розвитку інноваційної інфраструктури та формування нових компетенцій у державних службовців. Ключовим фактором успіху є здатність держави забезпечити інституційну та кадрову спроможність для впровадження цифрових інструментів та створення нової управлінської культури, орієнтованої на інновації, прозорість та результативність.

1.2 Компетенції державних службовців: загальне поняття та структура

Компетенції державних службовців є одним із ключових елементів ефективного функціонування державної служби та виконання її завдань. У широкому розумінні компетенція – це сукупність знань, навичок, умінь, особистих якостей та поведінкових характеристик, які необхідні працівнику для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Компетенції державних службовців забезпечують їх здатність досягати цілей, що стоять перед органами державної влади, і відіграють критичну роль у забезпеченні ефективного державного управління.

Компетенції державних службовців можна розглядати з кількох точок зору. По-перше, вони можуть бути класифіковані на загальні та спеціальні.

Загальні компетенції стосуються всіх працівників державної служби, незалежно від їхніх посад або напрямків діяльності, і включають такі навички, як вміння працювати з інформацією, організація власної роботи, управління часом, комунікація, відповідальність і етика [10].

Спеціальні компетенції, у свою чергу, стосуються конкретних функцій, які виконує державний службовець, і можуть включати навички в сфері правових, економічних, соціальних або технічних питань.

У сучасному науковому дискурсі поняття «компетенція» дедалі більше пов'язується не лише зі знаннями та навичками, а й із ціннісними орієнтирами, поведінковими характеристиками та здатністю до інноваційного мислення. У контексті цифрової трансформації це поняття набуває додаткового значення, оскільки державні службовці повинні мати гнучкість, швидкість адаптації та здатність до безперервного навчання. Згідно з дослідженнями провідних фахівців у сфері управління персоналом, компетенції мають бути динамічними, тобто здатними змінюватися та оновлюватися відповідно до змін у середовищі функціонування.

Один із популярних підходів до визначення компетенцій був запропонований Д. МакКлелландом, який наголошував, що компетенція – це сукупність поведінкових ознак, які забезпечують успішну діяльність у певній сфері [2]. У контексті державної служби ці ознаки включають не лише базові професійні знання, а й здатність до стратегічного мислення, гнучкість у прийнятті рішень та вміння працювати з цифровими технологіями.

Особливе значення у контексті цифрової трансформації набувають цифрові компетенції, які є невід'ємною частиною професійного профілю сучасного державного службовця. Цифрові компетенції охоплюють здатність ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для виконання завдань державної служби. Вони включають володіння комп'ютером, вміння працювати з базами даних, використання хмарних технологій, інструментів для аналітики та обробки великих даних (Big Data), а також навички роботи зі штучним інтелектом та іншими інноваційними технологіями.

У сучасних умовах цифрові компетенції поділяються на базові та просунуті. Базові компетенції передбачають вміння працювати зі стандартними офісними програмами (текстові редактори, електронні таблиці, презентації), використовувати електронну пошту та системи електронного документообігу.

Просунуті компетенції включають навички роботи з автоматизованими системами прийняття рішень, аналітичними платформами на основі штучного інтелекту та інструментами для забезпечення кібербезпеки.

Компетенції державних службовців можна структурувати за декількома напрямками. Один із них – це поділ на аналітичні, управлінські, комунікативні, цифрові, особистісні та етичні компетенції. Аналітичні компетенції є надзвичайно важливими, оскільки вони дозволяють держслужбовцям приймати обґрунтовані та зважені рішення. Уміння працювати з великими обсягами інформації, виділяти ключові фактори впливу, оцінювати можливі наслідки та прогнозувати події – це невід'ємні складові аналітичних компетенцій. В умовах цифрової трансформації ці навички стають критично важливими, адже сучасні технології дозволяють обробляти величезні масиви даних за допомогою спеціалізованих інструментів (Big Data, платформи для аналізу даних). Державні службовці повинні мати навички використання цих інструментів для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Управлінські компетенції охоплюють здатність організовувати роботу підлеглих, ухвалювати стратегічні рішення та впроваджувати інновації. Ці компетенції є основою для керівних посад у державній службі. Вони передбачають здатність керувати персоналом, планувати ресурси, контролювати виконання завдань та реагувати на виклики, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. У контексті цифрової трансформації управлінські компетенції повинні включати здатність інтегрувати цифрові технології у внутрішні процеси управління, використовувати інструменти дистанційної роботи та забезпечувати ефективну взаємодію між органами влади та громадськістю за допомогою електронних сервісів.

Комунікативні компетенції є базовою умовою ефективної роботи державних службовців, оскільки вони працюють у середовищі, де важливе значення має взаємодія між різними сторонами – громадянами, бізнесом та іншими органами влади. Ці компетенції охоплюють здатність вести переговори, брати участь у публічних дискусіях, готувати презентації, а також

використовувати сучасні інструменти комунікації (месенджери, платформи для відеоконференцій). В умовах дистанційної роботи та цифрової трансформації комунікативні компетенції стають ще важливішими, адже цифрова взаємодія між службовцями та громадянами відбувається через онлайн-інструменти.

Особистісні компетенції включають набір індивідуальних якостей та рис характеру, які сприяють ефективній роботі службовця. Сюди входять такі характеристики, як відповідальність, ініціативність, гнучкість, стійкість до стресу, здатність до самоосвіти та адаптація до змін. У контексті цифрової трансформації ці компетенції стають критично важливими, оскільки службовці повинні швидко адаптуватися до технологічних змін, що відбуваються в управлінській системі.

Етичні та соціальні компетенції є ще одним важливим елементом структури компетенцій державних службовців. Дотримання етичних стандартів, забезпечення прозорості та доброчесності у роботі мають першочергове значення у державній службі. З появою цифрових технологій ці компетенції стають ще актуальнішими, оскільки службовці часто працюють із персональними даними громадян та мають забезпечувати їх захист. Державні службовці повинні бути обізнаними в питаннях конфіденційності інформації та кібербезпеки, оскільки помилки у цій сфері можуть мати серйозні правові та репутаційні наслідки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Структура компетенцій державних службовців

Категорія компетенцій	Опис	Приклади
Професійні	Знання, навички та вміння, необхідні для виконання професійних обов'язків	Знання законодавства, навички аналізу, стратегічне планування
Особистісні	Індивідуальні якості, що сприяють ефективності та продуктивності	Критичне мислення, організованість, адаптивність
Соціальні	Вміння працювати в команді, комунікативні здібності та емпатія	Командна робота, лідерські якості, вміння вирішувати конфлікти
Цифрові	Здатність ефективно використовувати цифрові технології та інструменти	Робота з офісними програмами, кібербезпека, аналітика даних

Аналітичні навички є одними з найбільш важливих для державних службовців, оскільки вони дозволяють приймати виважені, обґрунтовані рішення на основі аналізу даних. Сюди входить здатність до обробки великої кількості інформації, оцінки різних варіантів розвитку подій, прогнозування наслідків ухвалених рішень.

Ці компетенції особливо важливі в умовах цифрової трансформації, коли технології дають змогу отримувати й обробляти значно більше даних, ніж раніше. Держслужбовці повинні вміти користуватися інструментами для роботи з даними (великі дані, аналітичне програмне забезпечення) та застосовувати їх для формування державної політики [29].

Управлінські компетенції охоплюють здатність до ефективної організації робочих процесів, керування людьми, ухвалення стратегічних рішень та розробки планів дій. До цієї категорії відносяться такі компетенції, як лідерство, управління змінами, розподіл ресурсів і делегування повноважень.

У зв'язку з цифровою трансформацією управлінські компетенції також включають здатність інтегрувати цифрові технології в робочі процеси та

адаптувати управлінські стратегії відповідно до нових вимог. Це може включати впровадження систем електронного урядування, дистанційного керування персоналом та онлайн-взаємодії з громадянами [13].

Комунікативні компетенції стосуються здатності держслужбовців ефективно взаємодіяти з іншими людьми, що є ключовим аспектом роботи державних органів. Вона включає вміння вести переговори, комунікувати з громадськістю, підготовку та презентацію звітів, виступи перед аудиторіями, роботу з документами.

Комунікативні компетенції також охоплюють вміння працювати з цифровими каналами комунікації, такими як електронна пошта, соціальні мережі, системи електронного документообігу, а також використання інструментів для відеоконференцій та інших форм дистанційної комунікації. Це надзвичайно важливо в сучасних умовах, коли дистанційна робота стає нормою, а цифрова взаємодія між службовцями та громадянами набуває все більшого значення [37].

Цифровим компетенціям приділяється особлива увага в умовах цифрової трансформації державної служби. Вони включають вміння використовувати інформаційні системи, працювати з базами даних, забезпечувати кібербезпеку, а також володіння новими інструментами для обробки інформації.

Цифрові компетенції можна поділити на базові та просунуті.

Базові включають вміння користуватися комп'ютерами, програмами для обробки текстів, електронною поштою та іншими стандартними офісними інструментами.

Просунуті компетенції передбачають знання в сфері цифрової безпеки, вміння працювати з великими даними, алгоритмами штучного інтелекту та автоматизованими системами ухвалення рішень.

Особистісні компетенції включають особисті якості та риси характеру, що сприяють успішному виконанню завдань на державній службі. Це відповідальність, ініціативність, стійкість до стресу, здатність до адаптації, самостійність у прийнятті рішень, етичність та відданість справі [2].

Особистісні компетенції є критично важливими в умовах швидких змін, що супроводжують цифрову трансформацію. Держслужбовці мають бути готовими до постійного навчання, розвитку нових навичок і роботи в умовах невизначеності. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін є ключовими вимогами сучасної державної служби.

Етичні та соціальні компетенції включають знання етичних норм і принципів, які регулюють поведінку державних службовців. Службовці повинні розуміти важливість прозорості, справедливості та відповідальності у своїй роботі.

В умовах цифрової трансформації ці компетенції набувають особливого значення, оскільки автоматизація процесів і збільшення використання інформаційних систем підвищують ризики для конфіденційності даних та кібербезпеки. Службовці повинні мати навички щодо захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки та дотримання законодавчих вимог у сфері захисту інформації [38].

Таким чином, компетенції державних службовців – це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що забезпечують їхню здатність ефективно виконувати завдання, пов'язані з роботою на державній службі.

У зв'язку з цифровою трансформацією державного управління, важливість цифрових компетенцій значно зросла, і вони стали однією з найважливіших складових загального профілю сучасного державного службовця. Структура компетенцій повинна бути динамічною і здатною адаптуватися до вимог часу, забезпечуючи високу якість державних послуг в умовах швидкозмінного цифрового середовища.

Таким чином, компетенції державних службовців у цифрову епоху мають бути динамічними та такими, що відповідають сучасним викликам. Найбільш важливими стають цифрові та аналітичні компетенції, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Ефективність державної служби значною мірою залежить від того, наскільки швидко та якісно службовці можуть опанувати нові

інструменти та технології. Для досягнення цієї мети необхідно створити систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

1.3 Роль цифрових компетенцій у публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та стрімкої цифровізації всіх сфер життя цифрові компетенції державних службовців стають визначальним чинником ефективного функціонування державного управління.

Цифрові компетенції державних службовців є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування державного управління в умовах цифрової трансформації. Ці компетенції не лише дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити прозорість роботи органів влади, але й сприяють підвищенню довіри громадян до держави. Одним із ключових аспектів цифрових компетенцій є здатність службовців адаптуватися до швидких змін у цифрових технологіях, а також їх готовність до постійного навчання та вдосконалення своїх навичок.

Цифрові компетенції охоплюють сукупність знань, навичок і вмінь, які дозволяють державним службовцям ефективно використовувати цифрові технології для виконання своїх професійних обов'язків, управління процесами, взаємодії з громадянами, а також прийняття управлінських рішень. Цифрові компетенції державних службовців є основним елементом цифрової трансформації державного управління. Вони включають не тільки здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) для обробки, передачі та зберігання інформації, але й вміння працювати з великими даними, аналітичними інструментами, автоматизованими системами ухвалення рішень, а також з технологіями штучного інтелекту [30].

Управлінські процеси державних органів стають все більш залежними від цифрових інструментів, що автоматизують рутинні завдання, прискорюють обмін інформацією та покращують взаємодію між державними структурами і

громадянами. Державні службовці, які володіють цифровими компетенціями, здатні не тільки ефективніше використовувати ці інструменти, але й бути агентами змін у процесі цифровізації державної служби, створюючи нові можливості для підвищення ефективності державного управління.

Одним із основних аспектів ролі цифрових компетенцій у державному управлінні є їх вплив на якість надання державних послуг. Впровадження цифрових технологій дозволяє скоротити час обробки запитів громадян, зменшити кількість бюрократичних процедур, забезпечити прозорість процесів та підвищити рівень довіри до державних установ. Наприклад, електронне урядування дає можливість громадянам отримувати державні послуги в онлайн-режимі, що не лише підвищує зручність, але й значно скорочує витрати часу і ресурсів на обслуговування [39].

Державні службовці, які володіють цифровими компетенціями, здатні ефективно працювати в електронних системах надання послуг, підтримувати електронний документообіг та забезпечувати безперебійне функціонування цифрових платформ. Це дозволяє державним органам адаптуватися до нових вимог громадян, які очікують високої якості та оперативності в отриманні державних послуг. Цифрові компетенції також дозволяють державним службовцям швидко реагувати на зміни, що виникають у цифровому середовищі, та впроваджувати нові технологічні рішення для подальшого покращення процесів надання послуг.

Цифрові компетенції значною мірою впливають на оптимізацію внутрішніх управлінських процесів та прийняття рішень у державних органах. Використання сучасних інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних дозволяє державним службовцям ухвалювати більш обґрунтовані рішення на основі актуальних даних і прогнозів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню координації між різними підрозділами державних органів.

Однією з ключових переваг використання цифрових компетенцій є можливість аналізувати великі обсяги інформації та будувати прогнози на

основі даних (data-driven decisions). Це дозволяє державним службовцям краще розуміти потреби громадян, прогнозувати наслідки управлінських рішень та оперативніше реагувати на зміни в суспільстві. Сучасні інструменти обробки інформації, такі як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, надають державним службовцям нові можливості для оптимізації роботи [51].

Крім того, цифрові компетенції дозволяють автоматизувати рутинні завдання, що значно скорочує час на їх виконання та зменшує ймовірність помилок. Наприклад, автоматизація процесів податкового адміністрування, управління державними закупівлями або обробки заявок громадян дозволяє вивільнити час для виконання стратегічно важливих завдань. Завдяки цьому державні службовці можуть зосередитися на розробці політик, управлінні змінами та інших ключових функціях.

Цифрові компетенції відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості державного управління та у боротьбі з корупцією. Впровадження електронного урядування та цифрових платформ для моніторингу державних витрат і контролю за діяльністю державних органів дозволяє значно знизити рівень корупції та підвищити довіру до державних установ.

Державні службовці, які володіють цифровими навичками, здатні забезпечити ефективну реалізацію антикорупційних заходів, зокрема через впровадження відкритих даних, автоматизованих систем контролю та прозорих електронних аукціонів.

Відкриті дані та електронні ресурси дозволяють громадянам і громадським організаціям стежити за діяльністю державних органів, аналізувати витрати бюджету, контролювати закупівлі та інші процеси. Це робить державну діяльність більш прозорою, знижує можливості для зловживань і сприяє підвищенню відповідальності державних службовців. У цьому контексті цифрові компетенції є ключовим інструментом у забезпеченні належного рівня прозорості та підзвітності державних органів.

Цифрові компетенції також мають велике значення у сфері забезпечення кібербезпеки та захисту даних. З огляду на постійні загрози кібератак і витоків

даних, державні службовці повинні мати достатні знання та навички для забезпечення захисту інформаційних систем і персональних даних громадян. В умовах цифрової трансформації, коли все більше державних послуг надаються онлайн, а взаємодія між громадянами та державою здійснюється через електронні канали, питання безпеки стають надзвичайно важливими.

Цифрові компетенції в галузі кібербезпеки включають знання про загрози кіберзлочинності, методи захисту інформаційних систем, технології шифрування даних та управління доступом. Державні службовці повинні вміти не тільки ідентифікувати потенційні загрози, але й оперативно реагувати на інциденти, мінімізуючи можливі негативні наслідки. Крім того, вони повинні забезпечувати дотримання законодавчих вимог щодо захисту персональних даних і конфіденційної інформації [48].

Цифрові компетенції державних службовців також сприяють зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Сучасне суспільство висуває високі вимоги до якості державних послуг, оперативності реагування на запити та прозорості управлінських процесів. Державні службовці, які здатні ефективно використовувати цифрові технології, підвищують рівень взаємодії між громадянами та державою, що позитивно впливає на загальний рівень довіри до влади [21].

Завдяки цифровим інструментам громадяни отримують можливість більш активно брати участь у процесах прийняття рішень, а також отримувати інформацію про діяльність державних органів у режимі реального часу. Це створює умови для підвищення соціальної відповідальності, стимулює громадську активність і сприяє формуванню громадянського суспільства.

Особливе значення цифрові компетенції мають у сфері прийняття управлінських рішень, де використання сучасних технологій дозволяє перейти до моделі data-driven decision-making (DDDM) – ухвалення рішень на основі даних. Завдяки великим даним (Big Data) та інструментам аналітики державні службовці можуть аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень та обирати оптимальні сценарії дій. Це

особливо актуально у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на виклики. Наприклад, під час пандемії COVID-19 державні органи багатьох країн використовували інструменти аналітики даних для відстеження поширення вірусу та розробки заходів із запобігання його поширенню.

Важливо також зазначити, що цифрові компетенції державних службовців сприяють розвитку електронної демократії та електронної участі громадян у державному управлінні. У сучасних умовах громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень через механізми електронних петицій, громадських консультацій, онлайн-опитувань та платформ для електронного голосування. Успішна робота цих інструментів можлива лише за умови наявності у державних службовців цифрових компетенцій, необхідних для управління цими процесами та забезпечення взаємодії з громадськістю. Службовці повинні не лише знати, як працювати з такими інструментами, а й розуміти основи громадської участі та забезпечувати ефективну комунікацію з громадянами.

Ключовою роллю цифрових компетенцій є сприяння цифровій інклюзії, тобто забезпечення доступу до державних послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з інвалідністю, осіб похилого віку та мешканців віддалених населених пунктів. Для цього державні службовці повинні вміти адаптувати послуги до потреб різних груп громадян. Це включає не лише доступність цифрових платформ, а й створення зрозумілих інтерфейсів та забезпечення можливості для дистанційного обслуговування громадян. Службовці, які володіють компетенціями в цій сфері, здатні створювати зручні цифрові сервіси, що відповідають принципам універсального дизайну та враховують потреби людей з обмеженими можливостями.

Ще одним важливим аспектом цифрових компетенцій є управління змінами у державній службі. Державні органи, що проходять цифрову трансформацію, стикаються з опором з боку працівників, які звикли працювати за традиційними методами. У цьому контексті цифрові компетенції включають здатність державних службовців ініціювати та впроваджувати зміни,

підтримувати колектив під час переходу на нові цифрові системи та мотивувати працівників до використання інноваційних технологій. Для успішного управління змінами службовці повинні розуміти основи управління проектами та цифрової трансформації, володіти знаннями у сфері комунікацій та психології змін, а також мати навички проведення навчальних сесій для співробітників.

Окрему увагу слід приділити ролі цифрових компетенцій у сфері кібербезпеки та захисту інформації. З кожним роком кібератаки на державні інформаційні системи стають більш витонченими та небезпечними. Для запобігання таким атакам державні службовці повинні мати глибокі знання з питань кібербезпеки та захисту інформації. Це включає здатність ідентифікувати загрози, запобігати фішинговим атакам, застосовувати багатофакторну автентифікацію та забезпечувати захист персональних даних громадян. Крім того, вони повинні знати основи нормативно-правових актів у сфері захисту інформації та конфіденційності даних, щоб забезпечити дотримання законодавчих вимог.

Ще одним значущим аспектом цифрових компетенцій є управління цифровими проектами та впровадження інновацій. Державні органи все частіше впроваджують інноваційні проекти з цифровізації, такі як електронний документообіг, автоматизовані системи управління, системи моніторингу та контролю. Для реалізації таких проектів службовці повинні володіти компетенціями у сфері проектного менеджменту, а також знати основи методологій Agile та Scrum. Ці методології дозволяють швидко адаптуватися до змін у вимогах проекту та забезпечувати високу ефективність управління ресурсами. Успішна реалізація цифрових проектів можлива лише за умови наявності кваліфікованих кадрів, здатних координувати діяльність зацікавлених сторін та приймати оперативні рішення.

Особливу увагу варто приділити компетенціям стратегічного мислення та прийняття інноваційних рішень. Державні службовці, які мають ці компетенції, здатні передбачати майбутні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, і

розробляти довгострокові стратегії для їх подолання. Це передбачає здатність визначати пріоритети цифровізації, формувати дорожні карти змін та оцінювати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій. Стратегічне мислення дозволяє керівникам органів державної влади ухвалювати обґрунтовані рішення, які мають довгострокові позитивні наслідки для роботи всієї системи державного управління.

Отже, без сумніву, що роль цифрових компетенцій у державному управлінні є надзвичайно важливою, оскільки вони забезпечують можливість адаптації державних органів до сучасних вимог цифрового суспільства. Ці компетенції сприяють підвищенню ефективності надання державних послуг, оптимізації управлінських процесів, забезпеченню прозорості, боротьбі з корупцією та забезпеченню кібербезпеки. Державні службовці, які володіють цифровими компетенціями, стають лідерами у впровадженні інновацій та модернізації державної служби, що сприяє формуванню ефективної, прозорої та підзвітної держави, яка відповідає потребам сучасного інформаційного суспільства.

Цифрові компетенції державних службовців мають ключове значення для забезпечення ефективного функціонування публічного управління. Вони охоплюють не лише базові навички роботи з цифровими інструментами, але й просунуті компетенції в галузях аналітики, управління проектами, кібербезпеки та управління змінами. Розвиток цифрових компетенцій є важливим чинником підвищення ефективності державних органів, оптимізації внутрішніх процесів, покращення взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості та підзвітності державної влади. Успішна цифрова трансформація публічного управління можлива лише за умови постійного підвищення кваліфікації та навчання державних службовців, які здатні впроваджувати інновації та відповідати на виклики сучасного інформаційного суспільства, що набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення України.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Аналіз сучасного рівня цифрових компетенцій державних службовців в Україні

Після проведення теоретичних досліджень, про якій йшла мова у першому розділі, в межах цього розділу розглянемо більш прикладні питання, адже визначення сучасного рівня цифрових компетенцій державних

службовців в Україні є одним із ключових чинників успішної реалізації цифрової трансформації державного управління. У зв'язку зі стрімким впровадженням електронних послуг, автоматизованих систем управління та електронного документообігу, державна служба зазнає суттєвих змін, що вимагає від працівників нових навичок та цифрових компетенцій. Проте аналіз поточного стану в цій сфері свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і значних викликів, які потребують вирішення.

Цифровізація в Україні набуває дедалі більшого масштабу, охоплюючи всі сфери державного управління, економіки та суспільного життя. Проте, однією з ключових проблем, що постає на шляху до повної цифрової трансформації державної служби, є недостатній рівень цифрових компетенцій серед державних службовців. Незважаючи на значний прогрес у впровадженні електронних урядових послуг та цифрових технологій, існують серйозні виклики, пов'язані з підготовкою кадрів до роботи в умовах нової цифрової реальності [44].

Оцінюючи загальний стан цифрових компетенцій можна зазначити, що в даний час цифрові компетенції державних службовців в Україні демонструють значну нерівномірність. У великих містах і центральних органах влади, де активно впроваджуються новітні цифрові технології та проводяться навчальні програми, рівень цифрових навичок державних службовців вищий. Водночас у регіонах і на місцевому рівні спостерігається помітне відставання, що зумовлено низкою факторів, таких як недостатня технічна база, брак фінансування на навчання та обмежений доступ до інноваційних рішень [29].

Згідно з дослідженнями та опитуваннями, проведеними серед державних службовців, основні проблеми, з якими стикаються працівники державної служби, пов'язані з недостатньою підготовкою до роботи з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). Багато службовців володіють лише базовими навичками роботи з комп'ютером та стандартними офісними програмами, тоді як для ефективної роботи в умовах цифрової

трансформації необхідні знання в сфері великих даних, штучного інтелекту, кібербезпеки, хмарних технологій та автоматизованих систем ухвалення рішень.

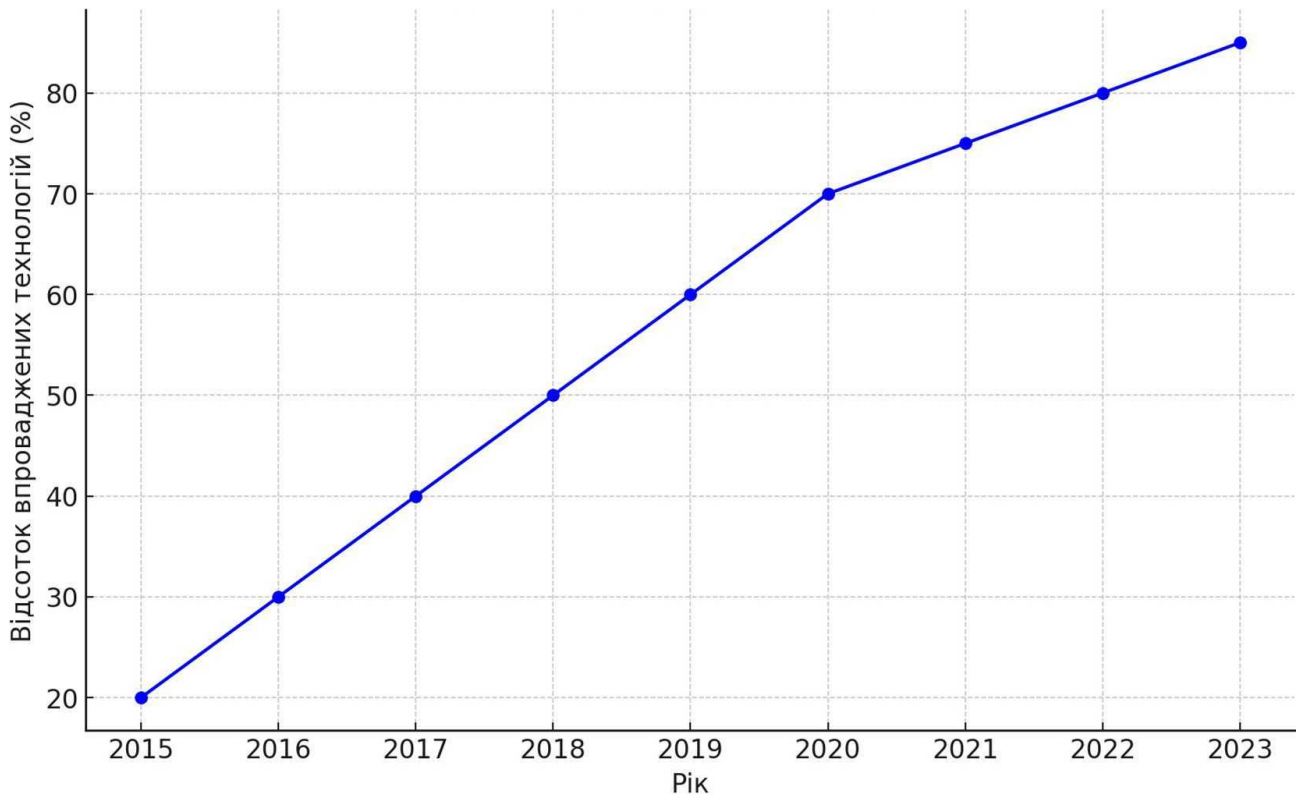


Рисунок 2. 1 – Динаміка цифрової трансформації в Україні (2015-2023 рр.)

Значна частина службовців володіє лише початковими навичками використання інформаційних технологій для виконання рутинних завдань, таких як робота з електронною поштою, текстовими редакторами або електронними таблицями. Однак цього недостатньо для повноцінного виконання більш складних завдань, таких як аналітична обробка великих обсягів даних, використання електронних платформ для взаємодії з громадянами або робота з автоматизованими системами управління документами [39].

Впровадження електронного урядування в Україні значно підвищило вимоги до цифрових компетенцій державних службовців. Системи електронного документообігу, електронні сервіси для громадян, онлайн-платформи для спілкування між органами влади та громадянами вимагають від службовців високого рівня підготовки до роботи в цифровому середовищі.

Таблиця 2.1 – Рівні цифрових компетенцій державних службовців

Рівень	Опис	Приклади компетенцій
Базовий	Здатність виконувати базові завдання з використанням цифрових інструментів	Робота з офісними додатками, електронне листування, базове використання Інтернету
Середній	Вміння працювати з більш складними інструментами та інформаційними системами	Управління проектами через цифрові платформи, робота з базами даних, <u>кібербезпека</u>
Високий	Здатність впроваджувати новітні технології та керувати процесами цифрової трансформації	Стратегічне управління цифровими системами, використання великих даних, електронне урядування

Один з ключових аспектів електронного урядування – це забезпечення безперервної та ефективної роботи електронних послуг, таких як «Дія», через які громадяни можуть отримувати адміністративні послуги дистанційно. Для цього необхідно, щоб державні службовці не тільки вміли використовувати ці системи, але й були здатні ефективно їх адмініструвати, вирішувати технічні проблеми та надавати підтримку користувачам. Однак, на практиці часто виникають труднощі через недостатню підготовку кадрів до таких завдань.

За оцінками експертів, хоча багато державних службовців навчилися використовувати основні функції електронних платформ, більшість з них не мають достатньої технічної підготовки для вирішення складних технічних питань або аналізу даних, що надходять через ці платформи. Брак таких навичок уповільнює процеси обслуговування громадян, створює технічні бар'єри та знижує загальну ефективність електронних послуг [45].

Одним з головних викликів, що постає перед державними органами, є проблема постійного оновлення цифрових компетенцій службовців. Цифрові технології розвиваються надзвичайно швидко, і навички, які були актуальними кілька років тому, сьогодні вже можуть бути застарілими. Тому державні службовці повинні бути готові до постійного навчання та вдосконалення своїх знань і навичок. Однак існуюча система підвищення кваліфікації не завжди відповідає цим вимогам.

Сьогодні в Україні діє низка освітніх програм та курсів, що спрямовані на підвищення цифрових компетенцій державних службовців. Однак їхня кількість та якість часто є недостатніми для забезпечення всіх працівників необхідними знаннями та навичками. Крім того, існує проблема фінансової підтримки таких програм, особливо на місцевому рівні, де бюджети на навчання обмежені [29].

Ще однією проблемою є нерівномірний доступ до цифрової освіти. Державні службовці у великих містах мають більше можливостей для проходження курсів підвищення кваліфікації, ніж їхні колеги з віддалених регіонів. Це створює дисбаланс у рівні цифрових компетенцій між різними адміністративними одиницями, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність державного управління.

Окрім цього, важливою перешкодою є відсутність мотивації у частини службовців до розвитку своїх цифрових навичок. Це може бути пов'язано як з недостатнім усвідомленням значущості цифрових технологій для їхньої роботи, так і з браком часу чи ресурсів для навчання. Без належної мотивації та підтримки службовці можуть не бачити необхідності у постійному оновленні своїх знань і навичок, що створює ризики для успішної цифрової трансформації державної служби [4].

Держава визнає важливість розвитку цифрових компетенцій серед державних службовців і впроваджує низку ініціатив, спрямованих на підвищення кваліфікації кадрів. Однією з таких ініціатив є платформа «Дія.Освіта», яка пропонує широкий спектр навчальних курсів з цифрових

технологій для службовців. Ця платформа дозволяє працівникам державних установ отримувати доступ до навчальних матеріалів онлайн, що є особливо важливим для службовців з віддалених регіонів.

Також у рамках проектів електронного урядування проводяться тренінги та семінари з використання сучасних інформаційних систем та платформ. Це дозволяє державним службовцям підвищувати рівень своїх знань і навичок безпосередньо на робочому місці, що є ефективним способом навчання в умовах обмеженого часу [14].

Проте для успішної реалізації цих ініціатив потрібна координація зусиль на всіх рівнях державного управління. Важливо створити системну програму підвищення кваліфікації, яка включала б регулярне навчання службовців, моніторинг їхніх знань та оцінку ефективності програм навчання.

Аналіз сучасного рівня цифрових компетенцій державних службовців в Україні показує, що, незважаючи на певні досягнення, існують серйозні виклики, які потребують вирішення. Нерівномірний рівень підготовки службовців, недостатня технічна база в регіонах, а також обмежені можливості для навчання залишаються основними проблемами на шляху до повноцінної цифрової трансформації державної служби.

Задля подолання цих викликів необхідно впроваджувати більш системні та масштабні програми підвищення цифрових компетенцій, забезпечувати рівний доступ до цифрової освіти для всіх державних службовців, незалежно від місця їх роботи, та стимулювати постійне оновлення знань у сфері ІКТ [37].

Аналіз сучасного рівня цифрових компетенцій державних службовців в Україні вказує на наявність серйозних викликів та необхідність системних змін у підходах до підготовки та навчання персоналу. Більшість службовців володіють базовими цифровими навичками, але цього недостатньо для забезпечення ефективної роботи державних органів в умовах цифрової трансформації. Найбільш проблемними напрямками є робота з великими даними, аналітичними інструментами, забезпечення кібербезпеки та управління цифровими проектами.

Для підвищення рівня цифрових компетенцій необхідно запровадити індивідуальні плани розвитку службовців, забезпечити рівний доступ до навчання для працівників з регіонів, організувати регулярні тренінги та онлайн-курси із сучасних цифрових інструментів, про що більш детально піде мова у третьому розділі цієї магістерської роботи.

2.2 Оцінка програм та ініціатив щодо підвищення кваліфікації держслужбовців

Безумовно, що підвищення кваліфікації державних службовців є важливим завданням для забезпечення ефективності державного управління, особливо в умовах сучасної цифрової трансформації. Для того, аби державний апарат міг функціонувати належним чином та відповідати викликам сьогодення, державні службовці мають бути постійно навчені новітнім технологіям, управлінським підходам та змінам у законодавстві. Останні роки Україна активно впроваджує програми та ініціативи для підвищення кваліфікації працівників державного сектора, зокрема у сфері цифрових компетенцій.

В Україні є кілька програм, спрямованих на підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрових компетенцій та управління. Ось найпоширеніші програми і платформи, які доступні для підвищення кваліфікації:

Платформа «Дія.Освіта» – це онлайн-платформа, що надає різноманітні курси для підвищення цифрових компетенцій та знань у сфері державного управління [11]. Напрямами навчання є цифрова грамотність, електронне урядування, управління державними послугами, кібербезпека. Дана платформа є безкоштовною для всіх громадян, зокрема й державних службовців. Надає можливість проходити курси дистанційно, отримувати сертифікати про проходження навчання.

Програми Української школи урядування (УШУ) – це спеціалізована державна освітня платформа, яка пропонує різноманітні курси підвищення

кваліфікації для державних службовців різного рівня [19]. Напрямами навчання є стратегічне планування, управління проектами, цифровізація в державному секторі, лідерство, управління змінами. Програми можуть бути як безкоштовними, так і платними для певних категорій держслужбовців.

Національна академія державного управління при Президентіві України (НАДУ) – до 2021 року була одним з головних закладів для підвищення кваліфікації державних службовців. Саме вона здійснювала підготовку та підвищення кваліфікації в галузі державного управління, зокрема цифрової трансформації, управління публічними ресурсами. Заклад був орієнтований на комплексне навчання, що включає не лише цифрові компетенції, але й управлінські навички. В контексті продовження використання досвіду, набутого свого часу в процесі діяльності НАДУ та її регіональних інститутів, слід відзначити, що з метою збереження професорсько-викладацького складу та освітнього потенціалу в межах Харківської області було утворено навчально-науковий інститут «Інститут державного управління», який у подальшому став одним із структурних підрозділів Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, і станом на сьогодні являє собою сучасний навчально-науковий комплекс, якому за масштабами і специфікою діяльності немає аналогів у Східному регіоні України. Інститут інтенсивно розвивається, постійно вдосконалює і розширює систему навчально-науково-методичних послуг, завойовує все більше визнання серед широкої громадськості [41].

Платформа Prometheus – це відома освітня онлайн-платформа, яка пропонує курси для самостійного навчання з різних тем, зокрема й для держслужбовців [48]. Напрямами навчання є цифрові технології, електронне урядування, кібербезпека, управління проектами. Проводиться дистанційне навчання, існує можливість отримання сертифікатів після завершення курсів.

Платформа Coursera – це міжнародна платформа, яка надає безкоштовний доступ до навчальних курсів для державних службовців через спеціальну програму. Серед напрямків навчання є управління публічними фінансами,

цифрова трансформація, аналітика даних, лідерство в державному секторі. Надає можливість навчання від найкращих університетів та організацій світу.

Програма «Цифрова грамотність» – це ініціатива Міністерства цифрової трансформації України, спрямована на навчання громадян і службовців цифровим навичкам [32]. Спеціалізується на основах цифрової грамотності, електронному урядуванні та безпеці в Інтернеті. Вона відкрита для всіх, працює в інтерактивному форматі та з безкоштовним доступом.

Європейський фонд навчання (ETF) – це міжнародна організація, яка пропонує курси для українських держслужбовців з метою підвищення цифрових та управлінських компетенцій. Основними напрямками навчання є розвиток цифрових компетенцій, інновації в державному управлінні, міжнародний досвід цифровізації.

Професійна сертифікація з управління проектами (PMI, PRINCE2) – це сертифікаційні програми в сфері управління проектами, що стають дедалі більш популярними серед держслужбовців. Вони пропонують навчання у сфері управління проектами в державному секторі, використання цифрових інструментів для керування проектами. Надають можливість отримати міжнародно визнані сертифікати.

Навчальні програми при Офісі реформ Кабінету Міністрів України надають можливості для навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців, які залучені до реформування в різних галузях [46]. Напрямами навчання є управління реформами, цифрові інструменти для керування змінами, комунікаційні навички в епоху цифрових трансформацій.

Ці програми дають можливість державним службовцям підвищувати свої компетенції, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації, яка вимагає постійного оновлення знань і вмінь.

Окрім згаданих програм, існує багато міжнародних проектів та ініціатив, які спрямовані на підвищення кваліфікації державних службовців, розвиток їхніх цифрових компетенцій та підтримку реформи державного управління. Ось

кілька важливих міжнародних проектів, доступних для українських держслужбовців.

Це програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка є спільною ініціативою Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) . Програма надає допомогу країнам, що прагнуть наблизитися до стандартів державного управління ЄС. В Україні SIGMA допомагає реформувати систему державного управління, зокрема в питаннях цифровізації.

Дана програма надає підтримку реформ у сфері електронного урядування, управління державними фінансами, впровадження стандартів прозорості та цифрових компетенцій.

Програма Twinning організована Європейським Союзом спрямована на покращення управлінських і адміністративних спроможностей державних інституцій через співпрацю з європейськими країнами[36]. У рамках програми є можливість обміну досвідом і навчання державних службовців у різних сферах, зокрема цифровій трансформації. Напрямами її діяльності є цифрове управління, управління державними фінансами, адміністративна реформа, електронне урядування.

Європейська програма підвищення кваліфікації для державних службовців (EULEARN) також організована Європейським Союзом [55]. Програма спрямована на підвищення кваліфікації державних службовців у країнах Східного партнерства, зокрема й в Україні. Її мета – навчання держслужбовців управлінським, лідерським і цифровим компетенціям. Напрямами діяльності є лідерство в умовах цифровізації, управління змінами, електронне урядування.

Проект USAID «Прозорість і підзвітність у державному управлінні та послугах» (TAPAS) створений агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Проект TAPAS допомагає українському уряду впроваджувати системи електронного урядування для боротьби з корупцією і підвищення прозорості. Він також сприяє розвитку цифрових компетенцій державних

службовців через навчальні програми. Основними напрямками діяльності є електронні державні закупівлі, відкриті дані, прозорість і підзвітність у державних послугах.

Проект EGAP (Електронне урядування для підзвітності влади та участі громади) організований Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC) у співпраці з Фондом «Східна Європа» [52]. Проект спрямований на розвиток електронного урядування та участі громадян у державному управлінні за допомогою цифрових технологій. Державні службовці отримують можливість підвищити свої знання в сфері цифрових інструментів. Займається розвитком цифрових компетенцій, електронним урядування та відкритими даними.

Програма Erasmus+ для державних службовців створена Європейським Союзом. Надає можливості для навчання і професійного розвитку для державних службовців у Європі та за її межами. Вона дозволяє службовцям обмінюватися досвідом, проходити стажування і здобувати нові знання в управлінській сфері та цифрових технологіях. Ключовими сферами діяльності є лідерство, управління змінами, цифрові технології, інновації в державному управлінні.

Проект ОЕСР з управління цифровими технологіями (OECD Digital Government Programme) створений Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [27]. Проект спрямований на допомогу урядам країн-членів та партнерів у впровадженні цифрового управління. Програма включає навчальні семінари, курси для підвищення компетенцій державних службовців у сфері цифрового управління. Здійснює діяльність у сфері електронного урядування, цифрових стратегій, управління великими даними та відкритими даними.

Програма розвитку державного управління (United Nations Public Administration Network - UNPAN) під егідою Організації Об'єднаних Націй. Програма UNPAN спрямована на підтримку розвитку державного управління через навчальні ініціативи, включаючи цифрові компетенції. Сприяє обміну

передовими практиками та надає можливість службовцям отримати доступ до навчальних ресурсів та курсів. Займається електронним урядуванням, розвитком цифрової грамотності та публічними адміністраціями.

Програма Світового банку з підтримки державного сектору (World Bank Public Sector Program) створена Світовим банком. Надає технічну допомогу і навчання для державних службовців у різних сферах управління. Особлива увага приділяється підтримці цифрових реформ та впровадженню нових технологій у державний сектор [7]. Напрямами діяльності є електронне урядування, управління публічними фінансами, цифрова трансформація в державному секторі.

Центр передового досвіду електронного урядування (Estonian e-Governance Academy) організований Естонською академією електронного урядування. Академія надає спеціалізоване навчання державним службовцям у сфері електронного урядування. Програми навчання охоплюють розробку стратегій цифрового управління, впровадження е-урядування та управління кібербезпекою. Центр веде діяльність у сфері електронного урядування, кібербезпеки, розвитку електронних послуг та цифрових стратегій.

Ці міжнародні програми і проекти надають широкі можливості для підвищення кваліфікації державних службовців України, особливо в умовах цифрової трансформації. Вони підтримують розвиток лідерських, управлінських і цифрових компетенцій, необхідних для ефективного державного управління.

Отже, проведений в даному параграфі аналіз сучасних підходів до підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифрової трансформації свідчить про те, що розвиток цифрових компетенцій є необхідною умовою для забезпечення ефективного державного управління. Завдяки впровадженню інноваційних програм навчання та підвищення кваліфікації, державні службовці мають можливість здобувати нові знання та навички, необхідні для адаптації до сучасних викликів цифрової епохи.

В Україні активно розвиваються як національні, так і міжнародні навчальні ініціативи. Серед національних інструментів варто виділити платформу «Дія.Освіта», Українську школу урядування (УШУ), навчальні курси на платформах Prometheus та Coursera, а також спеціалізовані програми, організовані Міністерством цифрової трансформації України. Ці ресурси забезпечують доступ до дистанційного навчання, дозволяють отримувати сертифікати та підвищувати кваліфікацію державних службовців у ключових сферах цифровізації та управління.

Особливе значення для підвищення цифрових компетенцій мають міжнародні проєкти та програми, такі як SIGMA, Twinning, Erasmus+, USAID TAPAS, OECD Digital Government Programme та інші ініціативи. Завдяки цим програмам державні службовці України мають можливість переймати передовий міжнародний досвід, вивчати інноваційні інструменти електронного урядування, набувати компетенції у сфері роботи з великими даними, кібербезпеки та аналітики. Такі програми сприяють розвитку інституційного потенціалу державних органів та покращують спроможність органів влади ефективно реагувати на сучасні виклики.

Одним із ключових висновків є те, що для забезпечення якісного підвищення цифрових компетенцій необхідно посилити інституційну та фінансову підтримку програм навчання. Важливим завданням є створення індивідуальних траєкторій навчання для державних службовців, що дозволить враховувати специфіку роботи кожного працівника та забезпечить індивідуальний підхід до розвитку його компетенцій. Крім того, потрібно активізувати впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності навчальних програм для забезпечення відповідності навчальних результатів реальним потребам державної служби. Важливим аспектом є необхідність забезпечення рівного доступу до навчальних можливостей для службовців у різних регіонах України. Це дозволить мінімізувати нерівність у підготовці кадрів, створить рівні можливості для підвищення кваліфікації незалежно від

місця роботи службовця та сприятиме ефективнішій інтеграції цифрових інструментів у діяльність органів влади.

Загалом, підвищення цифрових компетенцій державних службовців є одним із пріоритетних напрямів розвитку публічного управління в Україні. Систематична підготовка та перепідготовка кадрів у цій сфері дозволяє підвищити якість публічних послуг, покращити прозорість управлінських процесів, посилити антикорупційний контроль та забезпечити швидке реагування на виклики цифрової трансформації. Ефективна реалізація навчальних програм сприятиме модернізації державного апарату, підвищенню рівня цифрової грамотності серед службовців та формуванню спроможного, інноваційного та прозорого державного управління, яке відповідатиме потребам сучасного суспільства.

2.3 Проблеми та виклики у процесі формування цифрових компетенцій

Формування цифрових компетенцій серед державних службовців є однією з ключових умов для успішної цифрової трансформації в Україні. Проте, цей процес супроводжується численними проблемами та викликами, які гальмують його ефективне впровадження. Незважаючи на масштабні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок, існує низка чинників, які обмежують швидкість та ефективність цього процесу. Проблеми варіюються від відсутності належної інфраструктури до культурних бар'єрів серед самих державних службовців [12]. Нижче наведено основні проблеми та виклики, що виникають у процесі формування цифрових компетенцій.

Однією з головних проблем у розвитку цифрових компетенцій є нерівномірний доступ до необхідних навчальних ресурсів та цифрової інфраструктури. Хоча в великих містах і центральних державних установах існують можливості для регулярного навчання та доступу до сучасних технологій, у регіонах ситуація значно складніша [34]. Недостатнє фінансування місцевих державних органів і нерозвинена цифрова

інфраструктура в деяких регіонах суттєво обмежують можливості службовців підвищувати свої компетенції.

У багатьох регіональних адміністраціях державні службовці стикаються з проблемами нестачі сучасного обладнання та повільного інтернет-з'єднання, що перешкоджає доступу до онлайн-курсів і цифрових інструментів. Така ситуація створює значний дисбаланс у рівні підготовки між центральними та місцевими органами влади, що впливає на загальну ефективність державного управління.

Одним з найважливіших викликів у процесі формування цифрових компетенцій є недостатня мотивація службовців до постійного навчання та підвищення кваліфікації. Хоча потреба в цифрових знаннях зростає з кожним роком, частина державних службовців не виявляє достатнього інтересу до їх освоєння. Це може бути зумовлено низькою мотивацією до самоосвіти, відсутністю матеріальних стимулів або стереотипами щодо складності освоєння нових технологій.

Також варто зазначити, що в деяких випадках службовці не бачать безпосередньої користі від освоєння цифрових компетенцій для своєї роботи. Якщо службовець не залучений до процесів, що вимагають активного використання цифрових технологій, він може вважати такі знання непотрібними або другорядними. Це особливо стосується службовців старшого віку, які частіше відчують труднощі з адаптацією до нових технологій.

Суттєвим викликом для розвитку цифрових компетенцій є відсутність системної підтримки навчання з боку державних органів [8]. Багато програм підвищення кваліфікації є разовими або спрямованими лише на вузькі категорії службовців. У результаті службовці не отримують достатньо часу та ресурсів для регулярного навчання і постійного вдосконалення своїх навичок.

Також варто зазначити, що існуючі програми навчання не завжди відповідають сучасним вимогам. Вони можуть бути занадто загальними, недостатньо практичними або орієнтованими на застарілі технології. Відсутність системного підходу до оновлення навчальних програм і змісту

курсів створює прогалини у знаннях державних службовців, що заважає їм ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні проблеми та виклики в підвищенні цифрових компетенцій

Проблеми	Виклики
Низький рівень базових цифрових навичок	Необхідність адаптації до швидких змін технологій
Недостатність сучасного обладнання	Інтеграція нових цифрових інструментів у робочі процеси
Слабка мотивація до навчання	Забезпечення <u>кібербезпеки</u> та захисту даних
Обмежене фінансування програм підвищення кваліфікації	Розробка ефективних онлайн-платформ навчання
Відсутність доступу до якісних навчальних матеріалів	Підтримка персоналізованого підходу до навчання

Цифрові технології розвиваються надзвичайно швидкими темпами, і це створює нові виклики для державних службовців. Навички, які були актуальними кілька років тому, можуть швидко застарівати, що вимагає постійного оновлення знань і підвищення кваліфікації. У багатьох випадках державні службовці не встигають за темпами розвитку технологій, що створює дисбаланс між потребами у цифрових навичках і фактичним рівнем підготовки кадрів.

Зокрема, в Україні існує проблема недостатнього освоєння новітніх технологій, таких як великі дані, блокчейн, штучний інтелект і автоматизовані системи ухвалення рішень. Багато службовців все ще працюють з базовими ІТ-інструментами і не мають доступу до більш сучасних цифрових рішень, що значно обмежує їхній потенціал у процесах прийняття рішень і управління державними ресурсами [49].

Існує також проблема невідповідності між змістом освітніх програм і реальними потребами державних органів. У багатьох випадках програми підвищення кваліфікації зосереджуються на загальних аспектах роботи з цифровими технологіями, не враховуючи специфіку функціонування окремих державних інституцій. Це призводить до того, що державні службовці не отримують достатньо практичних знань, які вони могли б застосовувати безпосередньо в своїй роботі.

Також варто зазначити, що в деяких випадках програми навчання розробляються без урахування актуальних технологічних тенденцій. Наприклад, у той час як у світі активно впроваджуються новітні цифрові рішення, такі як блокчейн чи штучний інтелект, в Україні частина службовців ще не володіє базовими знаннями щодо їх використання [37]. Це створює значний розрив між державним сектором і приватними компаніями, де цифрові інновації впроваджуються набагато швидше.

Одна з головних культурних перешкод для розвитку цифрових компетенцій серед державних службовців – це опір змінам. Державний апарат, особливо на місцевому рівні, часто характеризується консерватизмом і стійкістю до нововведень. Багато службовців вважають, що традиційні методи управління є достатніми, і не бачать необхідності в освоєнні нових цифрових інструментів.

Цей опір може бути зумовлений різними факторами: страх перед новими технологіями, відсутність досвіду у роботі з ІТ-рішеннями, нездатність швидко адаптуватися до змін [16]. Важливою причиною є також відсутність необхідних знань щодо того, як нові технології можуть полегшити роботу і підвищити ефективність виконання завдань.

Фінансування є однією з основних перешкод для розвитку цифрових компетенцій серед державних службовців. Хоча існує багато ініціатив, спрямованих на навчання та підвищення кваліфікації, багато з них стикаються з фінансовими обмеженнями. Це особливо стосується місцевих органів влади, де

бюджети на навчання часто є обмеженими, а інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури – недостатніми.

Внаслідок цього службовці не завжди мають змогу пройти необхідні курси підвищення кваліфікації або отримати доступ до сучасних навчальних ресурсів. Фінансова підтримка на державному рівні залишається критичною умовою для забезпечення рівного доступу до навчання в усіх регіонах України [48].

Проблеми та виклики у процесі формування цифрових компетенцій державних службовців є багатогранними і стосуються як організаційних, так і культурних аспектів (рис. 2.2).

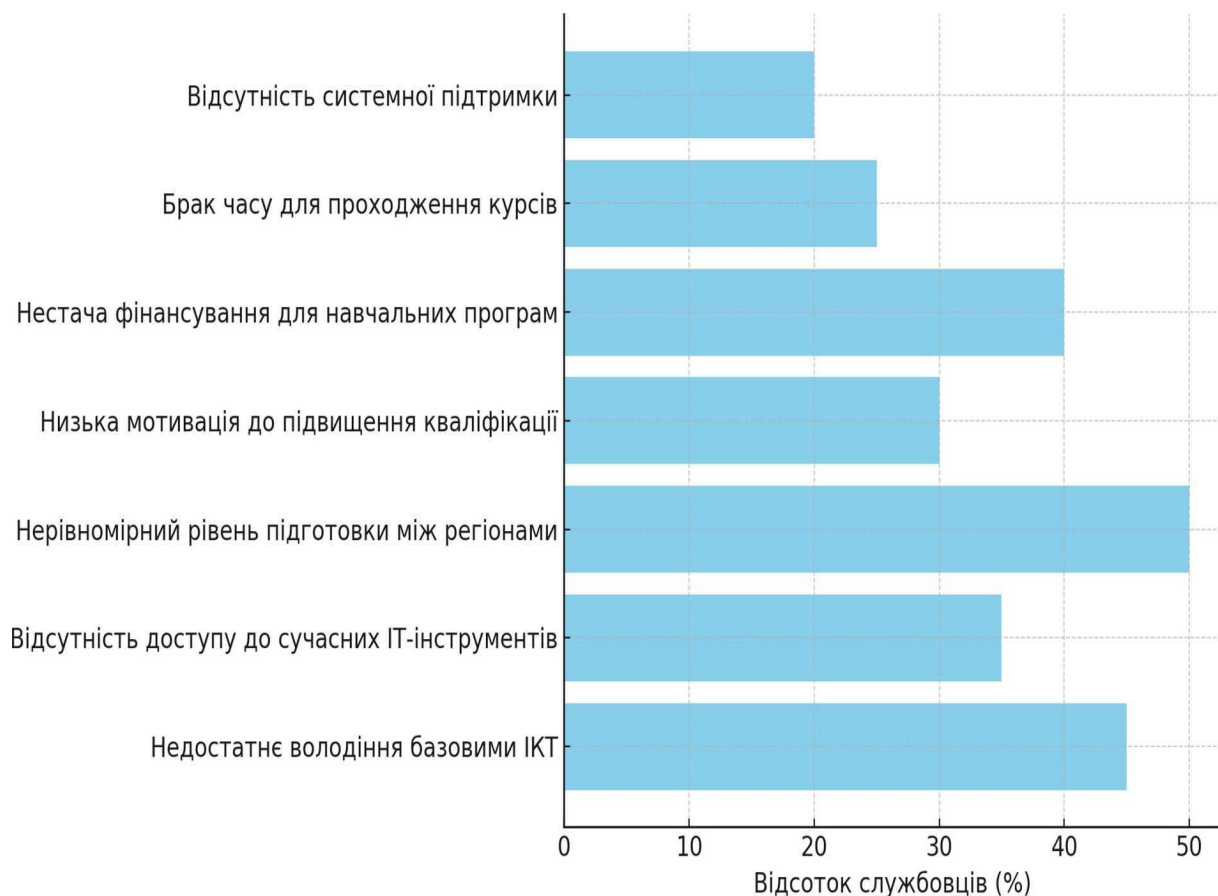


Рисунок 2.2 – Основні проблеми, пов'язані з недостатньою підготовкою до роботи з ІКТ серед держслужбовців

Аналіз проблем та викликів у процесі формування цифрових компетенцій державних службовців свідчить про те, що цей процес має системний характер і охоплює організаційні, технічні, соціальні та культурні аспекти. Основними

проблемами залишаються нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, недостатня мотивація службовців до навчання, відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації, а також опір змінам з боку окремих категорій працівників державного апарату.

Однією з ключових перешкод є обмежена фінансова спроможність багатьох державних органів, яка ускладнює забезпечення належного рівня цифрової інфраструктури та обмежує доступ до якісних навчальних програм. У результаті працівники регіональних органів влади часто мають гірші умови для підвищення своєї кваліфікації, що призводить до дисбалансу у рівні цифрових навичок між центральними та місцевими органами. Відсутність сучасного обладнання та недостатній рівень доступу до швидкісного інтернету обмежують можливості службовців проходити тематичні онлайн-курси та брати участь у вебінарах.

Ще одним важливим викликом є низька мотивація державних службовців до постійного навчання, адже частина службовців не бачить прямої користі від набуття цифрових компетенцій або вважає їх неактуальними для своєї повсякденної діяльності. Особливо ця проблема відчутна серед працівників старшого віку, які часто демонструють більший опір змінам та мають нижчий рівень гнучкості у навчанні новим навичкам. Для подолання цієї проблеми потрібна активна інформаційна кампанія та мотиваційні заходи, такі як надання бонусів за проходження курсів або створення індивідуальних траєкторій навчання.

Також необхідно відзначити проблему швидкого «застарівання» цифрових знань. Цифрові технології розвиваються надзвичайно швидкими темпами, і навички, які були актуальними кілька років тому, сьогодні можуть втратити свою цінність. Службовці, які колись опанували базові навички роботи з комп'ютером або офісними програмами, можуть зіткнутися зі складнощами при переході до роботи з новими інструментами аналітики даних, автоматизованими системами управління та платформами для дистанційної

роботи. Такий дисбаланс у компетенціях значно уповільнює темпи цифрової трансформації органів державної влади.

Особливої уваги потребує питання системного підходу до підвищення кваліфікації. Багато навчальних програм є разовими, а їх зміст не завжди відповідає актуальним технологічним реаліям. Курси часто мають загальний характер, що не враховує специфіку роботи окремих органів державної влади та їх завдань. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити гнучку та адаптивну систему навчання, яка передбачатиме регулярне оновлення навчальних програм та інтеграцію сучасних технологій у процес підготовки кадрів.

Важливим аспектом є ще й опір змінам з боку державних службовців. Це одна з найскладніших і найважчих для подолання проблем. Частина державних службовців звикла працювати за традиційними методами, і навіть розуміючи необхідність цифрової трансформації, вони чинять опір нововведенням. Причинами такого опору є страх перед новими технологіями, відсутність знань щодо роботи з новими інструментами, побоювання втрати робочого місця або ускладнення робочих процесів. Для зменшення опору доцільно застосовувати заходи з управління змінами, такі як комунікаційні кампанії, тренінги з управління змінами та створення сприятливих умов для навчання.

Загалом, для ефективного подолання проблем та викликів у процесі формування цифрових компетенцій державних службовців необхідно запровадити системний підхід до навчання та розвитку персоналу. Це включає регулярне оновлення навчальних програм, забезпечення рівного доступу до цифрової інфраструктури у регіонах, посилення мотиваційних механізмів, а також системну підтримку з боку керівництва державних органів. Лише за умови усунення цих проблем вдасться створити професійний кадровий потенціал, здатний забезпечити ефективну цифрову трансформацію державного управління в Україні.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Впровадження нових навчальних програм і платформ для розвитку індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління надзвичайно важливим є постійне оновлення та вдосконалення навчальних програм для підвищення кваліфікації державних службовців. Традиційні методи навчання вже не відповідають потребам швидкозмінного цифрового середовища, тому є необхідність у впровадженні нових підходів до навчання, використанні сучасних платформ і методів, які відповідають актуальним викликам. Розробка та впровадження інноваційних навчальних програм мають забезпечити службовців знаннями та навичками, необхідними для ефективної роботи в умовах цифрового управління.

Одна з ключових пропозицій стосується розробки гнучких навчальних програм, які базуються на модульному підході. Модульні програми дозволяють адаптувати навчальний процес до потреб кожного державного службовця залежно від рівня його компетентностей і конкретної сфери діяльності. Наприклад, замість того, щоб пропонувати універсальні курси, які охоплюють широкий спектр тем, кожен службовець зможе обрати модулі, що відповідають його професійним обов'язкам.

Модульні програми також дозволяють службовцям навчатися у власному темпі, що є важливим для тих, хто має насичений робочий графік. Крім того,

такий підхід дає можливість ефективно контролювати прогрес у навчанні та відстежувати, які компетенції службовці вже опанували, а над якими їм ще потрібно працювати [39].

Онлайн-платформи для навчання є невід'ємною частиною сучасного освітнього процесу, і їх використання у підготовці державних службовців є особливо актуальним. Важливо, щоб ці платформи були не тільки інструментом для надання навчальних матеріалів, але й інтерактивними і адаптивними. Це означає, що платформи повинні надавати можливості для активного залучення службовців у навчальний процес за допомогою інтерактивних завдань, тестів, симуляцій, кейсів з реального життя та обговорень.

Адаптивність платформ полягає у тому, що система аналізує рівень знань користувача і автоматично підлаштовує навчальний матеріал до його потреб. Це дозволить не лише підвищити ефективність навчання, але й зробити його більш персоналізованим [14]. Наприклад, якщо службовець демонструє високу успішність у певній темі, система може пропонувати йому складніші завдання для поглиблення знань. Якщо ж навпаки, службовець має труднощі з певним матеріалом, система може запропонувати додаткові пояснення або інші форми допомоги.

Однією з важливих пропозицій є створення національної платформи для безперервного навчання державних службовців. Ця платформа повинна стати єдиним централізованим ресурсом для підвищення кваліфікації всіх працівників державного апарату. Вона має включати як базові курси для новопризначених службовців, так і спеціалізовані програми для досвідчених фахівців, що працюють у конкретних галузях державного управління.

Платформа повинна мати ряд базових компонентів. Таких як масив освітніх курсів, що охоплюють різні сфери державної служби: управління проектами, електронне урядування, цифрові компетенції, антикорупційна діяльність, комунікація з громадськістю тощо. Можливість отримання сертифікатів після проходження кожного курсу, що підтверджує рівень здобутих знань та компетенцій [47].

Мати систему оцінки та зворотного зв'язку для кожного учасника курсу. Це дозволить оцінити прогрес навчання, виявити слабкі місця і запропонувати шляхи для їх удосконалення. Передбачати доступ до міжнародних освітніх ресурсів, які б надавали службовцям можливість вивчати найкращі світові практики у сфері державного управління.

Особливу увагу варто звернути на інтеграцію цієї платформи з існуючими міжнародними освітніми ініціативами, такими як Coursera for Government, Erasmus+, OECD Digital Academy та іншими подібними. Це дозволить розширити спектр освітніх можливостей для українських державних службовців і сприятиме їхній інтеграції в міжнародне професійне середовище [40].

Важливим елементом успішного навчання є створення мотивації для учасників навчального процесу. Для цього пропонується впровадження елементів гейміфікації у навчальні програми для державних службовців. Гейміфікація – це використання ігрових механік, таких як досягнення, бали, рівні, конкурси тощо, щоб зробити навчання більш цікавим і захоплюючим.

Наприклад, службовці могли б отримувати «бали» за успішне проходження курсів або виконання складних завдань, а на основі цих балів створювати рейтинги чи досягати нових рівнів. Це не тільки підвищить інтерес до навчання, але й створить здорову конкуренцію між учасниками, що стимулюватиме їх до активнішого навчання. Також можна запровадити систему винагород за найкращі результати, що слугуватиме додатковим стимулом для службовців удосконалювати свої компетенції.

Окрім формальних курсів, важливо надати державним службовцям можливість для самостійного навчання та розвитку. Для цього можна створити платформу, яка б пропонувала різноманітні освітні матеріали, включаючи книги, статті, вебінари, відео-лекції та підкасти з питань державного управління [30]. Ця платформа повинна стати своєрідною цифровою бібліотекою, де службовці могли б самостійно обирати теми, що їх цікавлять, і розширювати свої знання у вільний час.

Окрім цього, важливою складовою навчального процесу є менторство. Для впровадження цієї ініціативи можна створити платформу, де досвідчені державні службовці могли б виступати у ролі менторів для своїх молодших колег. Ментори могли б допомагати новим працівникам не тільки освоїти цифрові інструменти, але й надати практичні поради щодо вирішення складних управлінських завдань. Такий підхід забезпечить інтерактивність і безперервність процесу навчання, а також сприятиме професійному зростанню державних службовців.

Сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) мають значний потенціал для підвищення ефективності навчання державних службовців. Використання ШІ може зробити навчальний процес більш індивідуалізованим і адаптивним. Наприклад, системи на основі ШІ можуть аналізувати прогрес кожного службовця, його успішність у виконанні завдань і пропонувати персоналізовані навчальні траєкторії. Це дозволить більш ефективно і точно визначати слабкі місця в знаннях та пропонувати оптимальні шляхи для їх усунення [10].

ШІ також можна використовувати для автоматизованого тестування та оцінки знань, що значно зменшить навантаження на викладачів і забезпечить об'єктивність оцінки.

Штучний інтелект може виконувати роль персонального асистента, який допомагає державним службовцям у процесі навчання. Наприклад, ШІ може автоматично пропонувати додаткові матеріали або навчальні ресурси, коли службовець відчуває труднощі з певною темою. Також, системи ШІ здатні проводити аналіз відповідей і надавати рекомендації щодо того, на яких аспектах варто зосередитися для поліпшення результатів [10]. Такі можливості дозволяють створити більш гнучку, індивідуалізовану програму навчання, яка відповідає рівню підготовки та швидкості засвоєння інформації кожного службовця.

Крім того, штучний інтелект може бути використаний для симуляції реальних управлінських ситуацій. Це допоможе службовцям практикувати свої навички у віртуальних середовищах, де вони можуть приймати управлінські

рішення, аналізувати наслідки своїх дій і отримувати зворотний зв'язок від системи. Такий підхід дозволяє службовцям отримувати практичний досвід без ризику для реальних процесів.

Однією з важливих складових розвитку компетенцій є обмін досвідом із колегами з інших країн. Для цього можна створити навчальні платформи, які сприятимуть міжнародній кооперації та інтеграції державних службовців України у світовий контекст. Наприклад, можна організувати онлайн-курси або вебінари з участю фахівців з Європейського Союзу, які поділятимуться найкращими практиками електронного урядування, цифровізації публічних послуг та управлінських рішень.

Платформи для обміну досвідом могли б містити такі компоненти:

- форуми та групи обговорень, де державні службовці з різних країн можуть ділитися досвідом та обговорювати актуальні проблеми і рішення.
- вебінари за участю міжнародних експертів, що розповідатимуть про останні тенденції та інновації у сфері державного управління.
- програми стажування або короткострокові навчальні візити, що дозволять українським службовцям на практиці побачити, як впроваджуються цифрові інструменти в інших країнах [7].

Такі ініціативи не тільки сприятимуть розвитку цифрових компетенцій, але й дозволять службовцям розширити свій професійний кругозір, краще зрозуміти світові тенденції та знайти нові підходи для вирішення завдань, що стоять перед українськими органами влади.

Інтенсивні короткострокові курси є ефективним рішенням для державних службовців, які не можуть виділити багато часу для навчання через свій щільний робочий графік. Ці курси можуть тривати від кількох днів до тижня і бути спрямованими на швидке освоєння конкретних цифрових навичок або методик управління.

Інтенсивні курси мають бути практично орієнтованими та пропонувати реальні кейси, які службовці зможуть застосовувати у своїй роботі. Наприклад, можна проводити інтенсивні курси з таких тем, як робота з великими даними,

кібербезпека в державному секторі, електронне документообіг або впровадження електронного урядування. Це дозволить службовцям швидко отримати необхідні знання і одразу почати їх застосовувати на практиці.

Окрім того, важливо врахувати можливість дистанційного формату таких курсів, щоб забезпечити доступ до них для службовців з різних регіонів, особливо тих, що працюють у віддалених або недостатньо забезпечених ресурсами областях.

Ефективне підвищення кваліфікації неможливе без системи оцінювання знань та сертифікації. Тому важливо впровадити механізм оцінки компетенцій державних службовців після завершення кожного курсу чи модуля. Ця система повинна бути прозорою та об'єктивною, включати як теоретичні тести, так і практичні завдання, що імітують реальні управлінські ситуації.

Службовці, які успішно завершать навчання, повинні отримувати сертифікати, що підтверджують їхні нові навички та знання. Такі сертифікати можуть бути частиною їхнього професійного портфоліо та враховуватись під час оцінки їхньої роботи чи розгляду можливостей кар'єрного зростання.

У перспективі така система може стати частиною кар'єрного розвитку, де службовці з високим рівнем цифрових компетенцій отримуватимуть додаткові можливості для просування по службі. Це стимулюватиме не лише постійне навчання, але й створить здорову конкуренцію між працівниками, мотивуючи їх до саморозвитку.

Цифрові технології розвиваються надзвичайно швидко, тому навчальні програми для державних службовців повинні постійно оновлюватися, щоб відповідати сучасним вимогам. Важливо, щоб навчальні курси включали новітні тенденції у сфері технологій, такі як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), аналітика великих даних, блокчейн, хмарні обчислення та інші.

Це дозволить службовцям бути в курсі найсучасніших інструментів та методів, які можуть бути впроваджені в їхню роботу. Постійне оновлення програм також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських

державних установ на міжнародному рівні, оскільки вони зможуть швидше інтегрувати новітні технології у свої робочі процеси.

Впровадження нових навчальних програм і платформ для державних службовців є критично важливим для підвищення їхньої кваліфікації та забезпечення ефективної роботи в умовах цифрової трансформації. Модульні курси, інтерактивні платформи, гейміфікація, використання ШІ та міжнародна кооперація – все це має стати основою сучасної системи навчання для державних службовців [35]. Безперервне навчання, підтримка на всіх рівнях управління та стимулювання мотивації до саморозвитку сприятимуть не лише підвищенню цифрових компетенцій, але й загальному підвищенню ефективності державного апарату в Україні.

Розвиток індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності державного управління в умовах цифрової трансформації. Оскільки сучасні технології швидко змінюються, службовці повинні не лише мати базові цифрові навички, але й постійно оновлювати свої знання та компетенції для адаптації до нових викликів. Для цього необхідно розробити конкретні рекомендації щодо розвитку індивідуальних цифрових компетенцій, які сприятимуть особистісному професійному зростанню і підвищенню загальної ефективності роботи державного апарату.

Одним із ключових елементів успішного розвитку цифрових компетенцій є створення індивідуальних планів розвитку для кожного державного службовця. Такий план має включати чітко визначені цілі, конкретні навички, які необхідно розвивати, і шляхи досягнення цих цілей.

Індивідуальні плани розвитку повинні враховувати поточний рівень компетенцій службовця, який може бути оцінений за допомогою тестування або самооцінки. Вони повинні спиратись на потреби конкретної посадової функції. Для різних посадових категорій потрібні різні рівні цифрових компетенцій, тому план має бути адаптований до конкретних завдань службовця.

Важливо встановити чіткі дедлайни для досягнення певних етапів розвитку компетенцій, що дозволить службовцю постійно рухатися вперед у навчанні. Такий підхід дозволяє індивідуалізувати процес навчання, зробити його більш ефективним і зосередженим на конкретних потребах кожного працівника.

Надзвичайно важливим є використання сучасних онлайн-платформ для самонавчання. Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, сьогодні є доступ до великої кількості онлайн-курсів, вебінарів та інших освітніх ресурсів, що дозволяють державним службовцям розвивати свої цифрові компетенції самостійно. Використання таких платформ є зручним і ефективним способом навчання, оскільки службовці можуть вчитися у зручний для них час і за власним темпом.

Наприклад, такі онлайн-платформи, як Coursera, Prometheus, UdeMy та інші освітні платформи пропонують курси з широкого спектра цифрових навичок: від основних знань з комп'ютерної грамотності до просунутих технологій, таких як робота з великими даними, штучний інтелект, кібербезпека.

Мікронавчання – підхід, який передбачає короткі, але змістовні навчальні сесії. Це може бути особливо корисним для зайнятих державних службовців, які можуть приділяти навчальному процесу обмежений час. Інтерактивні курси та симуляції, що містять практичні завдання, тести, інтерактивні вправи, краще сприяють засвоєнню знань і навичок, ніж просто лекційний матеріал.

Онлайн-навчання також дає можливість службовцям вивчати міжнародний досвід і практики, що допомагає їм бути в курсі новітніх світових тенденцій у сфері державного управління та цифровізації.

Успішний розвиток цифрових компетенцій неможливий без належного рівня самоорганізації. Державні службовці повинні вміти правильно організувати свій робочий і навчальний час, щоб ефективно інтегрувати навчання у свій щоденний графік. Для цього необхідно розвивати навички тайм-менеджменту.

Можна виділити такі основні рекомендації щодо тайм-менеджменту як планування часу для навчання. Необхідно виділяти спеціальні години протягом дня чи тижня для самонавчання. Цей час має бути чітко фіксований у графіку, щоб службовець міг концентруватися на навчанні без відволікань.

Слід розставити пріоритети між основною роботою та навчанням, щоб знаходити баланс і ефективно виконувати обидві функції. Навчання може бути інтегроване в щоденні робочі завдання, наприклад, через застосування нових навичок у практичних робочих кейсах.

Регулярний перегляд і оновлення індивідуальних цілей дозволяють коригувати навчальний процес у разі потреби та адаптувати його до нових реалій чи викликів. Навички самоорганізації та тайм-менеджменту сприяють не лише розвитку цифрових компетенцій, але й підвищують загальну продуктивність державних службовців.

Хоча онлайн-курси є ефективним інструментом для самостійного навчання, живі тренінги, семінари та вебінари залишаються важливим компонентом навчального процесу. Вони дозволяють службовцям отримати практичні знання безпосередньо від експертів у певній сфері, задати питання і взяти участь в обговореннях. Потрібно постійно проводити пошук спеціалізованих тренінгів у сферах, які є найбільш актуальними для службовців (кібербезпека, електронне урядування, аналітика даних).

Важливим залишається відвідування семінарів від провідних фахівців. Це може бути міжнародний досвід, який дозволить краще зрозуміти глобальні тенденції у сфері цифрових технологій.

Навчальні воркшопи дають можливість службовцям застосувати нові навички у симуляціях, реальних кейсах чи управлінських ситуаціях, що дозволяє відразу перевірити ефективність набутих знань.

Регулярна участь у таких заходах допомагає службовцям залишатися актуальними на тлі швидко змінюваних технологій, а також сприяє нетворкінгу та обміну досвідом з іншими фахівцями.

Одним із дієвих інструментів для розвитку цифрових компетенцій є менторські програми, в яких більш досвідчені колеги чи експерти у цифровій сфері виступають наставниками для державних службовців. Ментори можуть допомагати службовцям не тільки розвивати цифрові навички, але й підказувати, як застосовувати їх на практиці у повсякденній роботі.

Створення внутрішньої програми менторства у державних органах, де досвідчені спеціалісти з цифрової сфери могли б консультувати молодших колег або тих, хто лише починає опановувати цифрові інструменти.

Важливо залучати експертів із приватного сектору або міжнародних організацій, які мають глибокі знання та практичний досвід у впровадженні цифрових інновацій. Створення невеликих груп, де ментор працює з кількома службовцями одночасно, дозволяє обговорювати проблеми та шукати рішення разом, що сприяє інтерактивному навчанню. Менторство є ефективним способом не лише передачі знань, але й мотивує службовців до постійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації.

Постійний моніторинг і оцінка рівня цифрових компетенцій є критично важливими для ефективного розвитку навичок державних службовців. Регулярна оцінка дозволяє не лише визначити поточний рівень знань і навичок, але й виявити прогалини, які потребують вдосконалення. Це допоможе налаштувати індивідуальні навчальні плани, коригувати їх у процесі та забезпечити постійне оновлення знань відповідно до новітніх тенденцій.

Важливо впровадити практику регулярного тестування для оцінки прогресу у здобутті цифрових навичок. Це можуть бути як автоматизовані онлайн-тести, так і практичні завдання, які оцінюють здатність службовців застосовувати цифрові інструменти на практиці.

Окрім формального тестування, службовці повинні мати можливість самостійно оцінювати свої навички та отримувати зворотний зв'язок від керівництва або колег. Це допоможе виявляти слабкі місця та визначати напрямки для подальшого розвитку.

Оцінка цифрових компетенцій може проводитися в процесі виконання службовцем його повсякденних завдань. Наприклад, якщо службовець працює з електронними документами, оцінюватися може його здатність ефективно працювати з системою електронного документообігу або користуватися цифровими платформами для управління даними. Постійна оцінка компетенцій сприяє не лише покращенню рівня знань і навичок, але й допомагає держслужбовцям краще розуміти свої сильні та слабкі сторони.

Впровадження гейміфікації у навчальний процес є одним із ефективних інструментів для підвищення зацікавленості та мотивації державних службовців у процесі навчання цифровим компетенціям. Гейміфікація допомагає зробити навчання цікавішим, змагання між учасниками підвищує рівень взаємодії та заохочує до досягнення вищих результатів.

В процесі гейміфікації важливим є створення системи нагород. Це можуть бути бали, досягнення або сертифікати, які службовці отримують за успішне завершення навчальних курсів або виконання складних завдань. Навчальні програми можуть бути поділені на рівні складності, які службовці проходять поступово, як у відеоіграх. Це дозволяє не лише стежити за прогресом, але й забезпечує елемент цікавості та захоплення процесом навчання.

Організація командних завдань чи конкурсів серед державних службовців може підвищити зацікавленість і сприяти розвитку навичок командної роботи. Наприклад, можна організувати конкурси на швидкість і точність виконання цифрових завдань або креативне використання нових технологій для вирішення реальних управлінських проблем. Гейміфікація робить процес навчання більш захоплюючим і мотивуючим, що сприяє ефективнішому засвоєнню нових знань і їхньому застосуванню на практиці.

Цифрові компетенції державних службовців мають включати не лише технічні навички, але й розвиток цифрового мислення. Це підхід, який допомагає службовцям краще розуміти, як новітні технології можуть бути використані для покращення їхньої роботи та загальної ефективності

державного управління. Цифрове мислення включає вміння знаходити нові підходи до вирішення проблем, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати цифрові інструменти для оптимізації робочих процесів.

Державні службовці повинні бути в курсі останніх тенденцій у сфері технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та інші інноваційні інструменти. Для цього можна проводити спеціальні навчальні сесії або курси з цифрових інновацій.

Службовці повинні не тільки вивчати нові технології, але й активно впроваджувати їх у свою повсякденну роботу. Це може бути автоматизація процесів, використання нових аналітичних інструментів для прийняття рішень або застосування електронних платформ для взаємодії з громадянами.

Важливо підтримувати креативність серед службовців і заохочувати їх до пошуку нестандартних рішень. Це можна реалізувати через організацію мозкових штурмів, інноваційних лабораторій чи конкурсів на кращі ідеї щодо впровадження цифрових рішень у державне управління.

Розвиток цифрового мислення та інноваційного підходу сприяє адаптації державних службовців до швидкозмінних умов роботи, підвищує їхню гнучкість та здатність впроваджувати ефективні рішення.

У сучасному цифровому світі навчання є безперервним процесом, тому підхід *life long learning* (LLL – навчання протягом усього життя) стає ключовим для розвитку цифрових компетенцій державних службовців. Цей підхід передбачає постійне оновлення знань та вмінь протягом усієї професійної кар'єри, що є особливо важливим в умовах швидкої зміни технологій та робочих вимог.

Державні органи повинні підтримувати культуру навчання протягом усього життя, заохочуючи службовців до регулярного проходження курсів підвищення кваліфікації та здобуття нових компетенцій. Навчальні сесії повинні бути не разовими заходами, а постійними, з періодичними оновленнями навчальних програм відповідно до новітніх технологій і потреб державного управління. Державні службовці мають бути мотивовані до

самонавчання, наприклад, через доступ до онлайн-курсів, вебінарів, електронних бібліотек та інших ресурсів.

Підхід *life long learning* дозволяє державним службовцям постійно підвищувати свою кваліфікацію, адаптуватися до нових викликів і залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрового розвитку державного управління.

Розвиток індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців є надзвичайно важливим для ефективного функціонування державного апарату в умовах цифрової трансформації. Створення індивідуальних планів розвитку, використання сучасних онлайн-платформ, розвиток навичок тайм-менеджменту, участь у тренінгах і семінарах, менторство, постійна оцінка компетенцій, гейміфікація та цифрове мислення – це ключові елементи, які допоможуть підвищити рівень цифрових навичок серед службовців. Впровадження підходу *life long learning* також стане основою для безперервного розвитку компетенцій, що дозволить державним службовцям відповідати вимогам сучасного цифрового світу.

3.2 Інтеграція міжнародного досвіду у підвищення компетентностей в Україні

Наступним серед пропозицій, після розгляду перспектив впровадження навчальних програм і платформ для розвитку індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців, є питання інтеграції міжнародного досвіду у підвищення компетентностей державних службовців, що може стати ключовим фактором успішної цифрової трансформації та модернізації державного управління в Україні. Дійсно, сучасні виклики вимагають впровадження новітніх практик, які вже продемонстрували свою ефективність в інших країнах. Використання передових технологій, методологій навчання та інноваційних управлінських підходів здатні значно підвищити рівень підготовки державних службовців в Україні. В рамках цього параграфу розглянемо детальні шляхи, за допомогою яких можна інтегрувати

міжнародний досвід у процес підвищення компетентностей українських державних службовців.

Одним із ключових шляхів інтеграції міжнародного досвіду є співпраця з міжнародними організаціями та фондами, що спеціалізуються на підтримці реформ у державному управлінні та цифровій трансформації. Такі організації, як Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейський Союз, ПРООН та інші, вже надають допомогу у впровадженні реформ в Україні [23].

Співпраця з міжнародними організаціями може відбуватися через фінансування програм навчання. Багато міжнародних організацій готові надавати фінансову підтримку для впровадження навчальних програм з підвищення компетенцій державних службовців. Наприклад, через програми Twinning або SIGMA, фінансовані Європейським Союзом, українські службовці можуть вивчати досвід своїх європейських колег.

Міжнародні організації часто надають консультації та технічну допомогу через експертів, які допомагають адаптувати міжнародні стандарти та практики до національних умов. Це може включати проведення семінарів, тренінгів, а також розробку рекомендацій щодо підвищення компетенцій.

Міжнародні організації можуть сприяти впровадженню менторських програм, у рамках яких досвідчені державні службовці з інших країн допомагають українським колегам адаптувати кращі практики. Інтеграція міжнародної експертизи через співпрацю з такими організаціями забезпечує доступ до новітніх знань та інновацій, що використовуються у світовій практиці.

Впровадження сучасних міжнародних навчальних платформ, що розроблені на міжнародному рівні, є важливим інструментом для підвищення кваліфікації державних службовців. Інтеграція таких платформ в Україні дозволить державним службовцям отримати доступ до високоякісних освітніх ресурсів, які були створені провідними світовими університетами, організаціями та компаніями.

Прикладами таких міжнародних платформ може слугувати Coursera for Government. Ця платформа надає можливість державним службовцям вивчати курси від провідних світових університетів, таких як Стенфорд, Гарвард, Массачусетський технологічний інститут. Тематика курсів охоплює широкий спектр питань: управління проектами, цифрові технології, електронне урядування, управління публічними фінансами.

Програма Європейського Союзу Erasmus+ сприяє підвищенню кваліфікації через освітні проекти, мобільність студентів та державних службовців. У рамках цієї програми українські держслужбовці можуть отримувати стипендії для навчання та стажування у країнах ЄС.

Платформа OECD Digital Academy пропонує програми навчання з розвитку цифрових навичок, управління інноваціями та електронного урядування. Доступ до таких курсів може значно підвищити рівень цифрової грамотності українських службовців.

Впровадження міжнародних платформ в Україні дозволить інтегрувати найкращі світові освітні практики у процес підвищення компетенцій державних службовців, забезпечуючи доступ до сучасних і якісних навчальних матеріалів.

Міжнародні обміни та стажування є одним з найефективніших способів передачі досвіду між країнами. Українські державні службовці можуть безпосередньо переймати досвід своїх колег з інших країн, відвідуючи державні установи, спостерігаючи за роботою систем електронного урядування та цифровими трансформаціями на місцях.

Програма Twinning є однією з найвідоміших європейських програм з обміну досвідом між країнами-членами ЄС та країнами-партнерами. У рамках цієї програми українські службовці можуть відвідувати європейські країни для вивчення управлінських практик та цифрових технологій.

Програма Erasmus+ для державних службовців надає можливість українським службовцям стажуватися у країнах ЄС, вивчаючи новітні підходи до управління, впровадження електронного урядування та цифрових технологій у державному секторі [47].

Україна може організувати стажування для державних службовців на основі угод про співпрацю з конкретними країнами. Наприклад, досвід Естонії в електронному урядуванні є одним з найкращих у світі, і українські службовці можуть стажуватися в естонських державних установах.

Міжнародні обміни дозволяють українським службовцям не лише отримати нові знання, але й застосовувати їх на практиці після повернення в Україну. Це також сприяє побудові тривалих професійних контактів між країнами, що допомагає у майбутній співпраці.

Інтеграція міжнародного досвіду передбачає адаптацію найкращих світових стандартів та методологій до умов України. Це стосується, зокрема, стандартів управління державними органами, впровадження цифрових технологій, а також підходів до навчання і підвищення компетенцій.

Існує ряд рекомендованих міжнародних стандартів, такі як ITIL (Information Technology Infrastructure Library) – це міжнародний стандарт управління інформаційними технологіями, який широко застосовується у державному секторі багатьох країн. Він забезпечує ефективне управління ІТ-інфраструктурою та впровадженням цифрових рішень. Адаптація цього стандарту в Україні дозволить поліпшити управління цифровими ресурсами в державних органах.

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) являє собою міжнародний стандарт управління інформаційними технологіями, що забезпечує керування інформаційними ресурсами і ризиками. Його впровадження допоможе покращити кібербезпеку і захист даних у державних установах України.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) - це стандарт управління проектами, який широко застосовується у країнах Європи. Впровадження цього стандарту у державний сектор України дозволить покращити процеси управління проектами, зокрема у сфері електронного урядування.

Адаптація міжнародних стандартів дозволить Україні інтегруватися у світову систему державного управління, що підвищить рівень ефективності українських державних інституцій.

Залучення міжнародних експертів до навчального процесу сприяє прямій передачі передових практик та новітніх підходів до управління, які вже успішно працюють в інших країнах. Це дозволяє українським державним службовцям не лише отримати теоретичні знання, але й дізнатися про практичні аспекти застосування сучасних технологій та управлінських рішень.

Міжнародні експерти можуть проводити практичні заняття, які включають не тільки лекції, але й інтерактивні воркшопи з використанням кейсів з реального життя. Це дозволяє службовцям навчатися через практику і краще зрозуміти, як конкретні інструменти можуть бути застосовані в українському контексті.

Один з ефективних способів інтеграції міжнародного досвіду полягає у проведенні тренінгів для тренерів (train-the-trainer), які потім можуть навчати українських державних службовців. Це дозволяє створити місцеву базу фахівців, які володіють міжнародними підходами і можуть передавати ці знання вітчизняним колегам.

Міжнародні експерти можуть не тільки проводити короткострокові семінари, але й працювати як ментори, надаючи постійну підтримку та консультивання українським службовцям. Це дозволить забезпечити більш тривалу співпрацю і сприяти глибшому засвоєнню міжнародного досвіду.

Залучення експертів дозволяє не лише передати передові знання, але й сприяє формуванню нових професійних контактів, які можуть бути корисними у довгостроковій перспективі для подальшої співпраці та обміну досвідом.

Багато навчальних програм, розроблених у провідних світових країнах, є доступними для широкої аудиторії, однак мовний бар'єр може стати перешкодою для їхнього використання українськими державними службовцями. Тому важливо забезпечити переклад і адаптацію таких матеріалів до

українського контексту, що дозволить розширити доступ до якісних освітніх ресурсів.

Міжнародні онлайн-курси та освітніх платформ, що пропонуються на платформах на зразок Coursera або edX, можуть бути перекладені українською мовою, щоб забезпечити доступ до них ширшому колу службовців [22]. Крім того, можна адаптувати контент до специфіки української державної служби.

Окрім перекладу, важливо адаптувати міжнародні матеріали до місцевих умов. Це стосується правових аспектів, економічних реалій, політичних систем та культурних особливостей України. Така адаптація допоможе зробити навчання більш ефективним і релевантним для службовців. Це дозволить службовцям скористатися найкращими світовими освітніми ресурсами, не стикаючись з бар'єрами, пов'язаними з мовою чи специфікою іноземних державних структур.

Побудова міжнародної мережі для обміну досвідом та знаннями між державними службовцями є одним з найперспективніших шляхів інтеграції міжнародного досвіду. Мережа може об'єднувати службовців з різних країн, які працюють над схожими проектами або мають спільні інтереси у сфері цифрового урядування, управління проектами чи антикорупційних ініціатив.

Досвід кожної країни є унікальним, а отже може бути впроваджений в Україні за різним напрямками. Розглянемо більш детально досвід країн, які досягли значних успіхів щодо впровадження цифровізації.

Естонія вважається світовим лідером у сфері цифровізації. Завдяки створенню ефективної платформи електронного урядування, країна забезпечила доступ громадян до понад 99% державних послуг онлайн. Проекти, такі як e-Residency та e-Tax, дозволяють значно спростити взаємодію громадян і бізнесу з державою.

У Сінгапурі цифровізація спрямована на створення «розумного міста» (Smart Nation). Влада інвестує у хмарні технології, штучний інтелект та IoT для підвищення якості життя громадян. Особлива увага приділяється кібербезпеці та цифровій освіті населення.

Південна Корея активно впроваджує інновації у сферах освіти, медицини та державного управління. Країна є піонером у використанні технологій штучного інтелекту та 5G для оптимізації державних процесів. Цифрова інфраструктура дозволяє забезпечити доступ до високошвидкісного інтернету навіть у віддалених районах.

У Швеції цифровізація є частиною стратегії сталого розвитку. Країна забезпечує широкодоступний інтернет, а цифрові сервіси активно використовуються в державному управлінні, охороні здоров'я та освіті. Значна увага приділяється кібербезпеці та екологічно орієнтованим технологіям.

Отже, кожна країна має унікальний підхід до цифровізації та різний рівень впровадження цифрових технологій, однак усіх їх об'єднує пріоритет на розвиток інфраструктури, доступність послуг та впровадження інновацій (рис. 3.1).

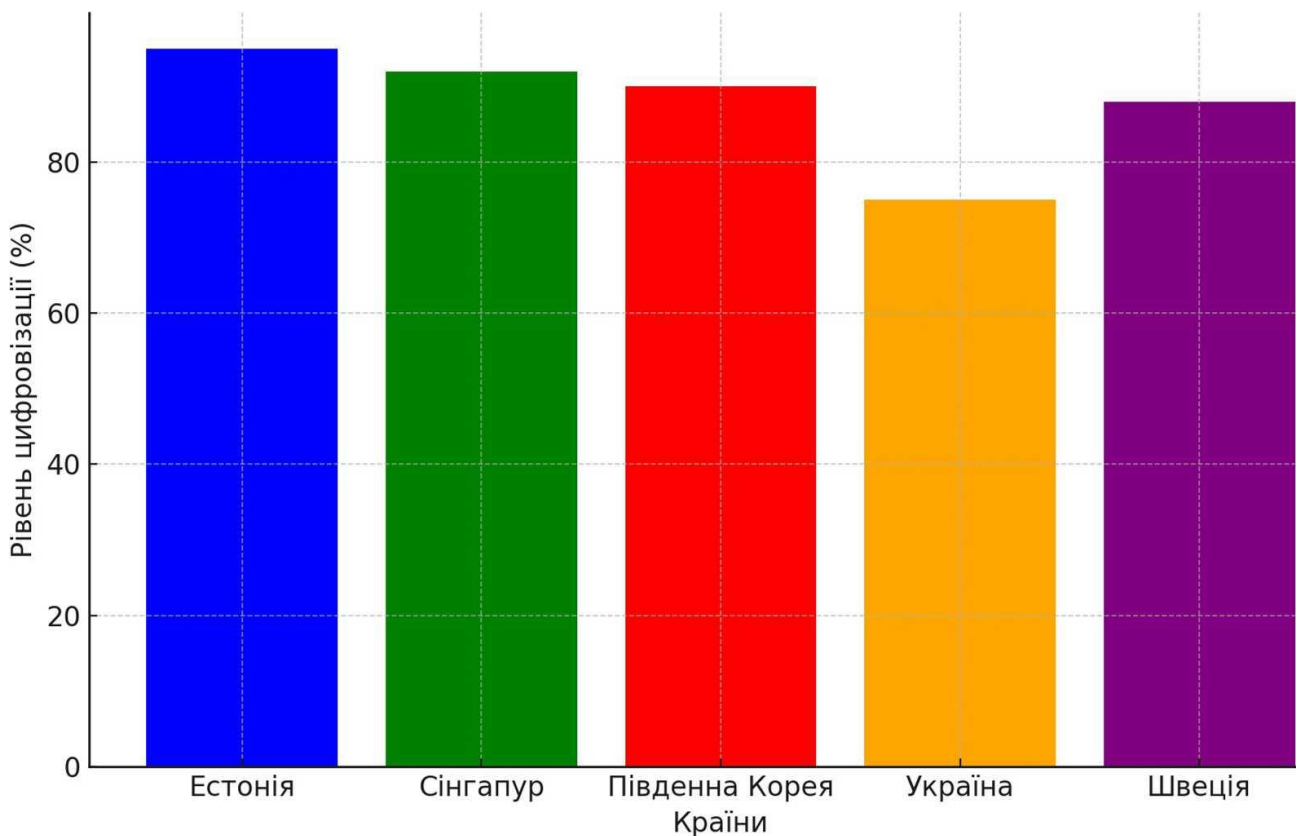


Рисунок 3.1 – Порівняння рівнів впровадження цифровізації на прикладі деяких країн світу

Україні варто врахувати цей досвід для прискорення власної цифрової трансформації. Створення цифрових платформ або соціальних мереж для

службовців дозволить обмінюватися досвідом у режимі реального часу, ділитися матеріалами, ставити питання та отримувати відповіді від колег з інших країн. Це може бути платформа на зразок LinkedIn або внутрішня мережа для державних службовців, де учасники зможуть отримувати консультації та підтримку.

Регулярна участь у міжнародних конференціях та форумах з питань державного управління та цифровізації допоможе українським службовцям бути в курсі останніх тенденцій, обговорювати актуальні проблеми і знаходити нові ідеї для впровадження у своїй роботі.

Організація партнерств між державними структурами України та іноземними колегами дозволить створити постійні канали для обміну інформацією, передових практик і управлінських рішень. Наприклад, можна укладати угоди про співпрацю між окремими державними установами України та аналогічними організаціями в інших країнах для обміну досвідом у конкретних галузях.

Міжнародні мережі забезпечують не тільки обмін знаннями, але й постійний доступ до передових світових практик і нових технологічних рішень, які можуть бути адаптовані та впроваджені в українському контексті.

Інтеграція міжнародного досвіду в українську систему підвищення компетенцій державних службовців повинна мати сильну інституційну підтримку. Для цього потрібно розробити стратегії на державному рівні, які сприятимуть систематичному впровадженню нових підходів і практик. Складовими елементами інституційної підтримки є створення міжвідомчих робочих груп для вивчення та адаптації міжнародного досвіду. Ці групи можуть аналізувати успішні практики інших країн, визначати, як вони можуть бути використані в Україні, та надавати рекомендації щодо їх впровадження.

Важливим елементом є запровадження національної стратегії з інтеграції міжнародних стандартів. Стратегія повинна включати конкретні кроки щодо впровадження міжнародних стандартів у сфері управління, навчання і

цифрових технологій. Вона також має передбачати залучення міжнародних експертів та організацій для консультування та підтримки.

Для успішної інтеграції міжнародного досвіду необхідно оновлювати нормативно-правову базу, щоб вона відповідала міжнародним стандартам. Це стосується як реформування державної служби, так і впровадження цифрових інновацій.

Інституційна підтримка забезпечить довгострокову стратегію впровадження міжнародних підходів та сприятиме сталому розвитку компетенцій державних службовців в Україні. Інтеграція міжнародного досвіду у процес підвищення компетенцій державних службовців України є ключовим фактором для успішної цифрової трансформації та модернізації державного управління. Співпраця з міжнародними організаціями, використання навчальних платформ, організація обмінів, адаптація стандартів, залучення експертів, переклад матеріалів та створення міжнародних мереж — це основні шляхи, які дозволять Україні впровадити найкращі світові практики у сфері навчання та розвитку державних службовців. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи державних установ і відповідатиме вимогам сучасного цифрового суспільства.

3.3 Розвиток цифровізації державних послуг як чинник запобігання проявів корупції

Становлення України як сучасної демократичної держави супроводжується багатьма зовнішніми та внутрішніми перешкодами, які заважають швидкому та сталому розвитку країни. Якщо сьогодні найбільшою зовнішньою загрозою є масштабне російське вторгнення на територію України, то за всі роки існування нашої країни корупція була і залишається однією з головних внутрішніх загроз. Ефективна боротьба з нею – це запорука успіху становлення сильної, прогресивної та економічно процвітаючої України.

Протидія корупційним зловживанням вимагає якісного регулювання, сильних і незалежних антикорупційних інституцій та цифрових інструментів. Завдяки впровадженню кращого досвіду провідних країн світу у сфері цифровізації держави та суспільства Україна досягла відчутного прогресу у втіленні цифрових рішень для боротьби з корупцією.

Цифрові інструменти стали більш доступними для всіх громадян нашої країни та використовуються в багатьох сферах суспільного життя, що призводить до підвищення прозорості процесів у публічному управлінні і, як наслідок, до зменшення корупційних проявів. Мінімізовано людський фактор у прийнятті рішень, який також є однією з основних причин корупційних зловживань. Завдяки цифровим інструментам кожен громадянин може долучитись до участі у боротьбі з корупцією та бути співтворцем у побудові ефективного та прозорого державного управління. Проте експерти оцінюючи фактори, котрі впливають на цифровізацію державних послуг нашої країни, впершу чергу виділяють розвиток телекомунікаційної інфраструктури, актуальність законодавства та професійну компетентність для впровадження цифрових технологій.

Як було зазначено в нашій доповіді на одній з конференцій: «Однією з головних цілей цифрової трансформації державного управління є створення взаємодії між громадськістю та владою непомітною. Створення такої екосистеми, де б громадяни автоматично отримували потрібні послуги» [27].

В цьому аспекті, слід відзначити, що дійсно революційним проривом у цифровізації державних послуг в Україні став запущений у 2019 році цифровий державний мобільний додаток «Дія» (скорочення від «Держава і я») «Дія», що містить цифрові документи та доступні через них державні послуги [19]. Нині ним користуються понад 18,5 мільйонів осіб. Авторизація відбувається через BankID. Для перегляду документів в «Дії» необхідно подати заявку. Інформація з державних реєстрів надходить до програми та зберігається в зашифрованому вигляді. Технологія блокчейн використовується для розподіленого зберігання деяких критичних даних. За словами керівництва Мінцифри, «Дія» зберігає

мінімально необхідний об'єм інформації щодо своїх користувачів, дана інформація зберігається в дата-центрах.

Війна створила нові виклики для розробників програм, та не зупинила впровадження нових інструментів і можливостей. З початку повномасштабної війни на порталі та в додатку «Дія» запущено 52 нові послуги. Найпопулярніші з них це: еДокумент, Військова облігація, Дія. Радіо та Дія. TV, Сервіси для внутрішньо-переміщених осіб, Декларація про пошкодження майна, чат-бот «єВорог», програми «єОселя» та «єРобота» [48].

Зараз ведеться робота за основними трьома напрямками: це розробка інструментів для вирішення нагальних завдань, підтримка вже впроваджених проєктів і розробка нових сервісів. Мінцифри посилює співпрацю в даній сфері з іноземними партнерами, як щодо поширення продукту за межами України, так і задля здобуття досвіду. До кінця 2024 року планується запровадити 100% онлайн-послуг. Головне завдання – перетворити «Дію» на такий собі «superapp» [27].

Однією з найбільших перешкод для повної цифровізації державних послуг лишаються законодавчі та регуляторні процеси, що займають багато часового ресурсу та вимагають поглибленої співпраці різних міністерств і відомств. Так наприклад, як розмитнення та постановка на облік автомобілів в «Дії». Для впровадження митного оформлення автомобільного транспорту через єдиний державний онлайн-портал електронних послуг, тобто за допомогою «Дії», потрібно узгодити та ухвалити зміни до Податкового та до Митного кодексів, при цьому враховуючи зобов'язання взяті Україною згідно з Угодою про економічну асоціацію з Європейським Союзом та зобов'язання щодо членства у Світовій організації торгівлі.

Механізм розмитнення автомобілів за допомогою «Дії» допоможе усунути можливу корупцію та маніпуляції з вартістю автомобілів під час розмитнення, усунувши людський фактор в процесі розмитнення. Щоб розмитнити авто, достатньо буде надати його ідентифікаційні дані: рік випуску, об'єм двигуна, марку, модель та номер шасі транспортного засобу.

Зараз митну вартість автомобіля визначають на митниці. Якщо працівники вважають оціночну вартість автомобіля низькою, вони можуть її збільшити. Внаслідок цього зростає і розмір податку. На даній стадії відбувається більшість корупційних правопорушень. Немає гарантії, що імпортер заплатить за розмитнення саме ту суму, яка вказана в розрахунку. А це означає, що ризик корупційних зловживань досить високий. На вартість імпортованого автотранспорту впливає багато факторів, котрі важко об'єктивно оцінити: наявність пошкоджень, технічний стан, умови експлуатації. Нові цифрові можливості суттєво зменшують можливості для корупції.

Також пропонується істотно змінити процедуру розмитнення автотранспорту: це можна буде зробити за лічені хвилини. Потрібно буде ввести VIN-код і розрахунок відбудеться автоматично. Ця процедура пришвидшить митний огляд, митне оформлення та реєстрацію в сервісному центрі МВС. Заповнена митна декларація передається до митної служби через автоматизовану систему митного оформлення. Оплата за розмитнення здійснюється не відразу: спочатку необхідна сума блокується на рахунку і списується після завершення процедури. Завдяки наведеним змінам «Дія» виключатиме можливість митних зловживань та корупції під час оформлення транспорту [39].

Також вже діють інші цифрові інструменти, котрі можуть безпосередньо чи опосередковано впливати на зниження корупції в нашій країні. Це вже діючий електронний майданчик Prozorro, який об'єднує більше 35 тисяч органів і підприємств різної форми власності (замовників робіт, послуг і товарів) та щонайменше 250 тисяч компаній-постачальників.

Зацікавлені клієнти розміщують оголошення щодо закупівель в системі Prozorro, а постачальники пропонують на даній платформ свої пропозиції. Публікація оголошень та пропозицій відбувається на авторизованих системою Prozorro електронних майданчиках. Після даних процедур проходить електронний аукціон, беруть участь в якому беруть усі постачальники, котрі надали свої пропозиції.

Кожен громадянин України може ознайомитись з інформацією про будь-який товар чи послугу, що придбана за державні кошти на Prozorro [40]. Можна перевірити, що саме купує навчальний заклад чи медична установа, міська, сільська чи інша рада чи державна структура. А у разі виявлення підозрілої закупівлі, є можливість залишити коментар або скаргу через моніторинговий портал Dozorro.

Моніторинговий портал Dozorro – платформа, на якій кожен учасник даної системи (замовник, постачальник, регулятор чи громадянин) має зворотній зв'язок із постачальником чи замовником, обговорює і оцінює умови конкретного ринку, аналізує закупівлі конкретного державного органу чи установи, готує та подає офіційні запити чи заперечення до контролюючих органів.

Неякісний ремонт доріг також може свідчити про можливу корупцію. За допомогою аналітичного модуля «Прозора інфраструктура», котрий містить інформацію щодо бюджетних коштів, які виділені на будівництво чи ремонт доріг національного та місцевого значення, можливо перевірити, як було проведено закупівельні процедури за дані кошти у дорожньо будівельній сфері, на які саме дороги та на які види робіт. Порівнюючи загальнодоступну інформацію про контракти, можна оцінити стан ремонту. У разі невідповідності контракту або у разі виявлення неякісного виконання робіт є можливість подати скаргу чи звернення до місцевої адміністрації чи до «Укравтодору».

За допомогою інструменту відкритих даних «Приховані інтереси» можна виявити можливі ризики зловживань і перевірити доброчесність депутатів, кандидатів чи державних службовців. Це допомагає виявляти конфлікт інтересів при розподілі фінансів, зловживання службовим становищем і порушення під час публічних закупівель. Портал «Приховані інтереси» є першим цифровим інструментом, який дозволив виявляти потенційні загрози серед публічних службовців [50]. Алгоритм порталу може виявити 11 видів ризиків. Завдяки чому можливо швидко з'ясувати зв'язки службовця з компаніями що беруть участь у закупівлях установи, де він працює чи

працював, виявити близьких родичів, які працюють в одній організації з цим чиновником, а також перевірити, чи не отримував службовець подарунків з ризиком недоброчесності. Портал допомагає в роботі поліції, антикорупційним органам, журналістам і громадським активістам у виявленні прихованих інтересів. На даний час база даних Порталу включає 6 мільйонів осіб, 1,5 мільйони компаній та понад 600 тисяч ризиків. А це близько 1 мільйону файлів та ще 5 мільйонів осіб, що включені до цих файлів.

Отже, кожен громадянин має можливість долучитися до вирішення згаданих проблем з метою зменшення корупційних ризиків. Наведений перелік цифрових інструментів, що сприяють протидії корупції, становить лише невелику, проте важливу частину антикорупційної діяльності, що реалізується в Україні. І чим більше громадянське суспільство буде брати участь у захисті своїх інтересів та активно боротиметься з корупцією і зловживаннями на усіх рівнях – тим ефективніше будуть використовуватись фінансові та матеріальні ресурси, що є вкрай важливим у теперішній час, в умовах війни на території нашої країни.

Отже, без сумніву, що цифровізація державних послуг є важливим інструментом у боротьбі з корупцією в Україні, забезпечуючи прозорість, відкритість та ефективність публічного управління. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, таких як платформа «Дія», електронний майданчик Prozorro, моніторинговий портал Dozorro, вдалося суттєво зменшити корупційні ризики та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Одним із ключових досягнень є мінімізація людського фактору у процесах прийняття рішень, що значно зменшує можливості для зловживань. Використання автоматизованих систем, таких як цифрове розмитнення через «Дію», створює умови, за яких об'єктивність і прозорість процесів стають нормою. Громадяни можуть легко перевірити, як витрачаються державні кошти, подавати скарги та контролювати роботу державних установ за допомогою відкритих даних.

Цифрові інструменти також сприяють активізації громадянського суспільства, залучаючи його до моніторингу державних процесів. Такі платформи, як «Приховані інтереси», допомагають виявляти конфлікти інтересів серед чиновників, перевіряти їх добросовісність та забезпечувати прозорість у сфері державних закупівель. Впровадження цифрових рішень у публічному управлінні супроводжується новими викликами, зокрема, законодавчими й технічними перешкодами, а також необхідністю забезпечення кібербезпеки. Проте, активна співпраця з міжнародними партнерами та громадськими організаціями сприяє пошуку ефективних рішень у подоланні цих проблем.

Успіх у боротьбі з корупцією залежить не лише від технологій, але й від залучення громадян до процесу моніторингу та контролю. Завдяки цифровим інструментам кожен українець отримав змогу долучитися до створення прозорої та ефективної системи публічного управління, що створює основу для подальшого розвитку країни та ефективного використання її ресурсів навіть у складних умовах війни. Таким чином, цифровізація є не лише технічним, але й соціальним явищем, яке змінює підходи до управління, підвищує відповідальність державних службовців та формує нові стандарти взаємодії між державою і громадянами.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було досягнуто визначену мету, а також вирішено всі завдання, що були поставлені перед початком підготовки цієї кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр». Це дало змогу отримати цілий ряд висновків, зробити низку пропозицій та рекомендацій, спрямованих на підвищення компетентностей державних службовців в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення України.

Так, у ході дослідження теми було виявлено низку ключових аспектів і тенденцій, які суттєво впливають на розвиток державної служби та її адаптацію

до нових цифрових реалій. Підсумкові результати можна згрупувати у кілька важливих напрямків, які свідчать про стан цифрової трансформації, висвітлюють проблеми, з якими стикаються державні службовці та вказують на можливі шляхи їхнього вирішення.

Одним із найважливіших висновків дослідження є те, що на сьогодні цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного державного управління. Вона значно підвищує ефективність і прозорість надання державних послуг, оптимізує адміністративні процеси, скорочує бюрократичні затримки та дозволяє громадянам і бізнесу швидше взаємодіяти з державними органами. Цифрова трансформація забезпечує можливість для державних службовців працювати ефективніше та забезпечувати кращі результати завдяки використанню новітніх технологій і автоматизації процесів.

Однак для успішної реалізації цифрової трансформації важливою умовою є наявність кваліфікованих кадрів, які володіють необхідними цифровими компетенціями. Саме цей аспект став основою дослідження, оскільки без належного рівня підготовки державних службовців впровадження новітніх цифрових рішень може бути неефективним або навіть зазнати невдачі.

Під час дослідження виявлено ряд серйозних проблем і викликів, які перешкоджають швидкому та ефективному розвитку цифрових компетенцій державних службовців.

Найбільш значущі виклики включають нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, оскільки в різних регіонах України рівень доступу до цифрових технологій і навчальних програм є нерівномірним, що створює значний розрив між службовцями з великих міст і їхніми колегами в менш забезпечених регіонах. Недостатня мотивація до навчання зумовлена тим, що багато державних службовців не бачать безпосередньої вигоди від підвищення своїх цифрових компетенцій або не мають стимулів для навчання. Це призводить до зниження загального рівня підготовки кадрів до роботи в цифровому середовищі.

Швидкий розвиток технологій зумовлює те, що службовці не встигають опанувати нові навички, що створює додаткові труднощі у процесі їхньої адаптації до цифрової реальності. В роботі розроблено рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення та розвитку індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців.

Згідно з результатами дослідження, розвиток індивідуальних цифрових компетенцій державних службовців повинен базуватися на кількох ключових підходах.

Для кожного службовця необхідно розробити індивідуальний план розвитку, що включає чіткі цілі та шляхи їх досягнення. Це дозволить адаптувати навчання до потреб конкретного службовця, що підвищить ефективність процесу навчання.

Впровадження модульного підходу дозволяє навчальним програмам бути гнучкими та адаптивними до різних рівнів підготовки службовців. Це забезпечує можливість кожному працівнику вибирати теми, які відповідають його компетенціям і потребам.

Гнучкість та адаптивність навчальних програм до рівня знань і потреб кожного службовця дозволяє ефективніше засвоювати матеріал і застосовувати його на практиці.

Онлайн-платформи та дистанційні формати навчання мають стати основним інструментом для підвищення кваліфікації, оскільки вони забезпечують доступ до новітніх знань у зручний для службовців час, не відриваючись від основної роботи.

Дослідження підкреслює важливість систематичного підходу до підвищення кваліфікації державних службовців. Безперервне навчання та розвиток є ключем до підтримки високого рівня цифрових компетенцій. Підвищення компетенцій державних службовців в умовах цифрової трансформації повинно бути систематизованим і безперервним. Процес навчання не може бути одноразовим або епізодичним — він повинен стати частиною професійної діяльності службовців на всіх рівнях.

Для цього необхідно забезпечити постійне оновлення навчальних програм. Курси та тренінги повинні бути регулярно оновлювані, щоб відповідати сучасним вимогам цифрового середовища. Технології змінюються швидко, тому програми підвищення кваліфікації повинні регулярно оновлюватися, включати новітні інструменти та рішення. Державі необхідно забезпечити належне фінансування навчальних програм і проектів з підвищення цифрових компетенцій для всіх рівнів державної служби.

Важливо впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності навчальних програм, щоб мати можливість швидко виявляти проблеми та коригувати навчальний процес.

Мотивація державних службовців до участі в програмах підвищення кваліфікації є критично важливою для успішної цифрової трансформації. Важливими факторами, котрі впливають на мотивацію, є матеріальні та кар'єрні стимули. Службовці повинні розуміти, що підвищення цифрових компетенцій допоможе їм просуватися по кар'єрних сходах і отримувати додаткові винагороди. Важливо публічно визнавати успіхи службовців, які активно залучені до цифрового навчання, що мотивуватиме інших долучатися до таких ініціатив.

Впровадження гейміфікації в навчальні програми та персоналізовані плани розвитку допоможуть зробити процес навчання цікавим і стимулюючим.

Необхідність розвитку культури постійного навчання є однією з основ успіху процесу підвищення компетентностей державних службовців у сфері цифровізації.

В умовах швидкої зміни технологій необхідно створити культуру постійного навчання серед державних службовців. Навчання протягом усього життя (life long learning) має стати основою професійної діяльності держслужбовців. Це передбачає регулярне оновлення знань і навичок, особливо у сфері цифрових технологій. Ця культура повинна бути підтримана на всіх рівнях державного управління. Лідерство в навчанні є важливим елементом, керівники державних органів мають бути прикладом для інших службовців у

підвищенні своїх компетенцій і активно підтримувати ініціативи з цифрового навчання. А державні установи повинні створювати програми навчання та забезпечувати доступ до ресурсів, які сприятимуть постійному розвитку компетенцій працівників.

Аналіз зарубіжного досвіду країн з розвиненим цифровим урядуванням показує, що формування цих принципів є довготривалим процесом, тісно пов'язаним з соціально-економічним розвитком держави.

Інтеграція міжнародного досвіду є важливим компонентом підвищення цифрових компетенцій державних службовців. Розвинені країни вже мають ефективні цифрові системи, які можна адаптувати для використання в Україні. Досвід країн-лідерів у сфері цифровізації, таких як Естонія, Сінгапур, Південна Корея, може стати цінним джерелом для розробки нових стратегій у галузі цифровізації державного управління.

Вивчення досвіду інших країн на практиці через обміни й стажування дає змогу державним службовцям України переймати ефективні підходи та застосовувати їх на національному рівні. Забезпечення доступу до якісних міжнародних освітніх ресурсів, таких як Coursera або OECD Digital Academy, сприятиме підвищенню кваліфікації державних службовців.

Впровадження та адаптація міжнародних стандартів у сфері управління та цифрових технологій дозволить впроваджувати ефективні інструменти для управління цифровими процесами та призведе до покращення ефективності роботи державних службовців і сприятиме розвитку цифрових послуг для громадян.

В роботі доведено надзвичайну важливість розвитку цифрових компетенцій для державного управління. Розвиток цифрових компетенцій державних службовців дає низку стратегічних переваг для державного управління. Завдяки цифровим навичкам службовці можуть швидше та ефективніше виконувати свої обов'язки, що позитивно впливає на загальну продуктивність державного апарату.

Цифрові технології сприяють прозорості процесів державного управління, знижують корупційні ризики та забезпечують підзвітність перед громадянами, що в свою чергу сприяє зростанню довіри громадськості до влади, підвищенню її ефективності та зменшенню корупції, оскільки робить дії влади прозорими та піддає їх громадському контролю.

Оволодіння цифровими компетенціями та їх ефективне використання дозволяє службовцям бути гнучкими у своїй роботі, швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні рішення для покращення якості державних послуг і зробити ці послуги доступнішими та швидшими.

Підвищення компетенцій державних службовців у сфері цифрових технологій є необхідною умовою для успішної цифрової трансформації державного управління України. Воно вимагає комплексного підходу що включає індивідуальне навчання, інтеграцію міжнародного досвіду, систематичну підтримку та безперервний розвиток навичок. Мотивація службовців, інституційна підтримка та впровадження сучасних навчальних методів сприятимуть розвитку цифрових компетенцій, у свою чергу, розвиток цифрових компетенцій службовців є основою для створення сучасного, прозорого та ефективного державного управління, яке відповідає викликам та можливостям сучасного цифрового світу та забезпечить підвищення ефективності публічного управління і поліпшення якості державних послуг для громадян.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз нормативно-правового забезпечення доступу до інформації в органах публічної влади. Опанасюк Ю. А., Мельник Ю. М. / Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29 травня 2020 р. : Ч.1. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2020. С. 204-208.

2. Аналіз передового світового досвіду е-урядування. / О. Г. Трофименко // Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку держави та права в

умовах євроінтеграції : матер. міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 т. – Т. 1. – Одеса: Юридична література, 2016. – С. 572–574.

3. Використання краудсорсингових технологій в публічному управлінні. Нікітенко Л. О. *Політичне життя*. 2021. № 3. С. 36–41. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2021.3.6> (дата звернення 01.12.2024).

4. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах України. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodnaspivprasya/spivprasya-zi-svitovim-bankom/koncepciya-vprovadzhennyainformacijnoyi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami-v-derzhavnihorganah-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shchodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 27.11.2024).

5. Впровадження інформаційно-цифрових технологій в системі публічного управління. Нагаєв, В. М. (2020). Впровадження інформаційно-цифрових технологій в системі публічного управління. *Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава: Полтава (pp. 59-62).

6. Державне управління і менеджмент : [навч. посібник у таблицях і схемах] / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с

7. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право [Текст] / [Авер'янов В. Б., Дерещ В. А., Ославський М. І. та ін.] ; за ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юстиніан, 2007. – С. 277.

8. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 194. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-п#Text> (дата звернення 7.11.2024)

9. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. N 56. UPL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text> (дата звернення 7.11.2024).
10. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. URL: DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25> (дата звернення: 28.11.2024)
11. Дія. Відкриті дані [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.data.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024).
12. Євтушенко, Г. І., & Мороз, О. О. (2019). Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*, (11), 362-367.
13. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk> (дата звернення: 21.11.2024).
14. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції». URL: https://minjust.gov.ua/m/str_36096 (дата звернення: 20.11.2024)
15. Зелінський С.Е. Цифрова грамотність і цифрова освіта: порядок денний розвитку інформаційного суспільства. *Держслужбовець*. 2021. №1. UPL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2021/january/issue-1/article-112870.html> (дата звернення: 18.02.2024)
16. Золотарьов В.Ф. Організація запобігання та протидії проявам корупції в органах влади : [Навчальний посібник] / Укладачі В.Ф. Золотарьов, С.М. Клімова, Т.В. Ковальова, О.В. Пастухова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kbuara.kharkov.ua/pk/pk_nmr.html (дата звернення: 20.11.2024)
17. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. *Актуальні проблеми державної служби*. 2021. № 3 (84). С. 202–205.
18. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р#Text> (дата звернення 12.11.2024).

19. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 7.11.2024).

20. Копняк К.В., Покинйчерета В.В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2261> (дата звернення: 29.11.2024).

21. Кушнір І. П. Інформаційна відкритість у діяльності Державної прикордонної служби України. Правова позиція. Вип. 1. 2019. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2019/1/5.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).

22. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутніснопонятійна характеристика та правове регулювання. Одеса, 2021. 214 с

23. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: *навч.-метод. матеріали* / Н. Б. Ларіна; уклад. Г. І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.

24. Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : *метод. рек.* / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. – К. : НАДУ, 2010. – 28 с.

25. Моніторинговий портал DOZORRO [Електронний ресурс]. – URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 11.11.2024).

26. Моніторинговий портал Прозорро Infobox [Електронний ресурс]. – URL: <https://infobox.prozorro.org/faq> (дата звернення: 11.11.2024).

27. Музика Р.В., Орел Ю.Л. Міжнародний досвід забезпечення відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади. Abstracts of XIII International Scientific and Practical Conference. Madrid, Spain. Pp. 353-358. URL: <https://euconf.com/ua/events/modern-ways-of-development-of-science-andthe-latest-theories/> (дата звернення: 19.11.2024).

28. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко; уклад. Н. В. Ясько. Київ НАДУ, 2013. 96 с.
29. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. DOI: 10.32702/2306 6814.2019.16.16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf (дата звернення 21.11.2024).
30. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. DOI: 10.32702/2306 6814.2019.23.16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf (дата звернення 21.11.2024).
31. Опис Рамки цифрової компетентності для громадян України. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyueramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf (дата звернення 26.11.2024).
32. Орлова Н.С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9/202. С. 98-102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf (дата звернення 15.11.2024)
33. Орел , Ю., & Дуднік , Д. (2024). ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ВПО. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (October 18, 2024; Cambridge, UK), 71–74. <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.017> (дата звернення 24.11.2024).
34. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення 12.11.2024).
35. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. Раєвнева О. В. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27415> (дата звернення: 21.11.2024)

36. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 106 від 6 лютого 2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

37. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.11.2024).

38. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р., № 1341 // Верховна Рада України. Київ, 2019. URL: <https://whhttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/print> (дата звернення: 17.11.2024).

39. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління / М. С. Тимченко // Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2022. – № 17. – С. 834–866.

40. Сайт Міністерства розвитку громад та територій України [Електронний ресурс]. – URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).

41. Сайт ННІ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна [Електронний ресурс]. – URL: <https://ira.karazin.ua/> (дата звернення: 02.11.2024).

42. Статівка, Н., Олійник, Д., & Надточій, А. (2024). ВІДДАЛЕНІ РОБОЧІ МІСЦЯ: СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ СТВОРЕННЯ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ. Наука і техніка сьогодні, (2 (30)). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-462-474](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-462-474) (дата звернення: 01.12.2024).

43. Статівка Н. В., Орел Ю. Л., Покотило Т. В. Публічна політика як фактор формування молодіжних цінностей. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 11 (13). С. 85-94. DOI: 10.52058/2786-5274-2022-11(13)-85-94 (дата звернення: 02.12.2024).

44. «Україна-ЄС: цифрова трансформація»: методичні рекомендації до викладання навчального курсу із застосуванням інтерактивних методів навчання для студентів усіх спеціальностей Національного університету «Львівська політехніка» (Автори: д. політ. н., проф. Турчин Я.Б., к. політ. н., доц. Івасечко О.Я., к. політ. н., доц. Цебенко О.О., к. політ. н., ст.викл. Сухорольська І.Ю., к.іст.н., доц. Вовк Н.С., к.т.н., доц. Марковець О.В., к.т.н., доц. Каша Л.В., доктор філософії Забавська Х. Ю.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 36 с.

45. Управління персоналом в органах публічної влади : *навч. посіб.* / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с

46. Фостікова В. Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців. *Аспекти державного управління*. 2020. Т. 8. Спецвип. №1. С. 133-135. URL: <https://doi.org/10.15421/152061> (дата звернення: 01.12.2024).

47. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу / В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2019. – Вип. 1. – С. 118-133. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16 (дата звернення: 21.11.2024).

48. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Обушна Н. *Наукові перспективи*. Вип. 3. – 2021. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171) (дата звернення: 20.11.2024)

49. Bonissar D. «Privacy International». Freedom of information in the world. https://www.humanrightsinitiative.org/programs/ai/rti/international/laws_papers/intl/global_foi_survey_2006.pdf (дата звернення 23.11.2024).

50. Brown R. The Global Information Infrastructure: Agenda for Cooperation / R. Brown, L. Irving, S. Katzen // National Technical Information Agency. Mode of access: <http://www.ntia.doc.gov/reports/giiagend.html> (дата звернення: 02.11.2024).

51. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision Making Process: Adopted by the Conference of INGOs at its meeting 01.10.2009. – Strasburg.

52. E-Government Survey (2022). The Future of Digital Government. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government Survey2022](https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey2022) (дата звернення 23.11.2024).

53. FOIA.gov – Центральний веб-сайт Уряду США з питань доступу до інформації : веб-сайт. URL: <https://www.foia.gov/> (дата звернення: 30.11.2024).

54. Pérez-Morote R., Carolina Pontones Rosa & Montserrat Núñez. The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting & Social Change*. DOI:10.1016/j.techfore.2020.119973 (дата звернення: 30.11.2024).

55. Software for evaluating the effectiveness of professional performance of federal government employees in the United States. The U.S. Office of Personnel Management (OPM). URL: <https://www.opm.gov/retirement-center> (дата звернення: 30.11.2024).