

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.  
Державне управління, 2(16), 22-26.  
УДК:351  
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-4/7>

Дмитро Неліпа, д-р політ. наук, проф.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-5363-3990>  
e-mail: [dmytronelipa@univ.net.ua](mailto:dmytronelipa@univ.net.ua)

## ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*Діджиталізація сьогодні захопила практично всі сфери суспільного життя. Пандемія та перехід на онлайн формат в роботі та навчанні суттєво активізував процеси технологізації. Не виключенням стала і робота державної служби в Україні.*

*Впровадження нових технологій відкрили цілий ряд нових можливостей, які дозволили зробити надання державних послуг ще більш швидким, зручним та безпечним, завдяки дотриманню карантинних норм.*

*Проте, швидкий розвиток технологій призвів до браку кадрів, які з даними технологіями могли б ефективно працювати. І, якщо у великих містах ситуація потребує просто додаткового навчання фахівців, то у віддалених населених пунктах брак спеціалістів відчувається значно сильніше.*

*У статті теоретично обґрунтовано вплив процесів діджиталізації на розвиток державної служби в Україні, визначено основні проблемні аспекти впровадження електронних сервісів в цій галузі та необхідність розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у відповідності до викликів часу.*

*В результаті ґрунтовного аналізу наукових та публіцистичних джерел, а також офіційних владних електронних порталів, було виявлено, що на сьогоднішній день переведення всіх державних послуг в електронний формат та використання новітніх технологій для максимізації ефективності процесів надання державних послуг – це ключовий вектор розвитку сучасної української системи державної служби. Проте, нестача кваліфікованих кадрів, які здатні були б опанувати дані технології стала значною перешкодою для процесів діджиталізації. Особливо це відчутно в органах місцевого самоврядування. Тому, формування системи професійної підготовки відповідних кадрів сьогодні є як ніколи актуальним завданням.*

*В ході дослідження було проаналізовано український досвід впровадження електронних послуг через систему державних сервісів, висвітлено наявні наразі перешкоди для їх подальшого розвитку та визначено ряд рекомендацій для вдосконалення системи відповідної професійної підготовки кадрів.*

*Ключові слова: державна служба, діджиталізація, реформа, кадрове забезпечення, державне управління, розвиток державної служби, Україна, регіон, система, трансформація.*

**Вступ.** Державні службовці часто виступають амбасадорами різних суспільних, і не тільки, змін. Саме вони створюють образ держави, адже щодня спілкуються та надають послуги тисячам громадян по всій країні. І від персональної ефективності кожного службовця залежить успішне функціонування всієї системи державного управління.

Світова та вітчизняна практика свідчить, що одним із найдієвіших способів підвищення якості роботи органів державної влади є впровадження новітніх технологій та автоматизація процесів. Актуальність цього вектору розвитку підтримує ще й загальна тенденція до діджиталізації, яка активно розгортається в Україні протягом останніх років, а особливого розвитку зазнала за часів пандемії COVID-19, коли багато процесів вимушено було переведено в онлайн формат.

Сьогодні ми можемо говорити про прямий вплив діджитал-трансформації на розвиток державної служби в Україні. Можливість реалізації значної кількості державних послуг в електронному форматі через застосунок "Дія", що стало доступним протягом останніх років, – пряме тому підтвердження.

Зазначені обставини справляють відчутний позитивний вплив на якість державної служби. Під "якістю державної служби" ми розуміємо здатність державних службовців, яка обумовлена наявністю цілого ряду відповідних компетенцій та властивостей, задовольнити встановлені та передбачувані потреби громадян. Серед основних чинників, які впливають на якість державної служби: модель державної служби (кар'єрна або посадова), професійна компетентність персоналу, чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності та відповідальності державного службовця, гнучка система оплати праці.

Одним з ключових аспектів в даному переліку, який безпосередньо впливає на якість державної служби, є достатній рівень професійної компетентності державних службовців. На жаль, сьогодні питання кадрового забезпечення державної служби, а особливо це стосується органів місцевого самоврядування, є проблемним.

Діджиталізація диктує високі вимоги до державних службовців, тому важливим завданням сьогодні є побудова ефективної системи професійної підготовки відповідних кадрів та забезпечення постійного процесу підвищення ними кваліфікації. Це створить можливість для подальшого впровадження новітніх технологій в царині державної служби.

Метою даної статті є визначення основних чинників впливу діджиталізації на розвиток державної служби в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення ряду дослідницьких завдань: з'ясувати сутність понять "діджиталізація" та "якість державної служби"; проаналізувати основні чинники впливу діджитал-трансформації на якість державної служби; визначити основні проблеми на шляху впровадження новітніх технологій в роботу вітчизняної державної служби та шляхи їх подолання.

**Джерела.** Основою для дослідження стали праці вітчизняних вчених, які досліджували різні аспекти надання адміністративних послуг. Серед них: К. Ващенко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко, Д. Горелов, Ю. Ковбасюк, А. Ліпенцев, Я. Гонціаж, Н. Гнидюк, Л. Овчаренко, Т. Пахомова, С. Серьогін, В. Лола, І. Хожило, Ю. Шаров, О. Зубчик.

**Методологія.** Для проведення даного дослідження було використано ряд загальнонаукових та спеціальнонаукових методів. Основними з них стали:

- політологічний – дозволив здійснити аналіз спеціалізованих наукових джерел та виокремити особливості

© Неліпа Дмитро, 2022

впливу розвитку процесів діджиталізації в Україні на функціонування вітчизняної системи державної служби;

- компаративний – було застосовано для порівняти різних підходи до включення новітніх технологій до процесів надання державних послуг в різних сферах та регіонах України;

- системний – використовувався для розгляду змін, що відбулись внаслідок активізації діджитал-трансформації, пандемії та децентралізації, та наслідки їх впливу на функціонування системи державної служби в Україні.

**Результати.** Суттєві зміни в системі державної служби України, які активізувались зі стартом процесу приєднання нашої держави до Європейського Союзу і продовжуються по цей день під впливом процесів децентралізації та діджиталізації, стали запорукою активного розвитку країни загалом. Адже саме інститут державної служби є запорукою ефективності управлінських процесів, які протікають на різних рівнях державної влади, та ключовою ланкою взаємодії між владою та громадянським суспільством. До початку трансформаційних процесів, вітчизняне державне управління переживало кризовий період. Воно було нездатним відповісти на виклики сьогодення та забезпечити діалог між державою та громадянами, щоб останні могли без перешкод реалізувати власні права та свободи.

Зазначимо, що під терміном "державна служба" ми розуміємо це професійну діяльність посадових осіб, які здійснюють певні функції від імені держави або уповноважених державних інститутів [13, с. 23].

Інститути державного управління, професійна діяльність державних службовців, реалізація ними управлінських функцій, технології, методи та прийоми які вони застосовують задля здійснення управлінського впливу – все прямо позначається на конкурентоспроможності держави [4]. Іншими словами – від якості управління прямо залежить ефективність та перспективи розвитку держави.

Необхідно чітко окреслити, в чому саме проявляється якість управління? У відповідності до визначення, яке наведено в "Енциклопедії державного правління" під "якістю управління" – "quality of management" ми розуміємо "оцінку процесу управління, що визначається ступенем досягнення встановленої мети та раціональністю організації процесу її досягнення ... і передбачає розробку стандартів якості, розподіл відповідальності за якість та контроль якості робіт" [5, с. 730–731]. Також, до необхідних умов існування в державі якісної системи управління належить налагоджена процедура регулярної звітності її суб'єктів.

Серед основних чинників, які впливають на якість державної служби, в попередніх дослідженнях автором було виокремлено:

- модель державної служби;
- баланс захищеності і відповідальності державно-службовця;
- чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні;
- професійну компетентність персоналу;
- гнучку систему оплати праці [10, с. 69].

Окремої уваги в наведеному переліку заслуговує параметр професійної компетентності державних службовців. Адже зміни, яких зазнає їх професійна діяльність в процесі впровадження реформ, призводять до загострення кризи кадрового потенціалу через гостру потребу в наявності нових знань та компетенцій для якісного виконання професійних обов'язків.

Одним з ключових факторів для виникнення подібних змін стала активізація процесів діджиталізації та активне впровадження електронних сервісів та культури надання державних послуг онлайн. Саме тому, сьогодні особливо актуальним є питання налагодження системи відбору кадрів, професійного навчання державних службовців та підвищення кваліфікації.

Серед інших чинників підвищення якості державної служби в Україні можна виокремити:

- формування справедливої системи оцінювання;
- стимулювання забезпечення якості державної служби;
- законодавче закріплення політичної відповідальності державних службовців;
- забезпечення високого рівня їх професійної підготовки [10, с. 70].

Тільки своєчасне та повномірне втілення всіх зазначених вище пунктів на державному рівні зможе створити основу для подальшого суттєвого підвищення якості державної служби в Україні.

Проте, повернемося до діджиталізації, яка протягом останнього десятиліття стала по-суті одним з ключових факторів, що визначає подальший розвиток української системи державної служби та змінює специфіку надання державних послуг загалом.

Як ми розуміємо визначення терміну "діджиталізація"? Сьогодні це слово є найбільш вживаним відповідником поняття "цифрова трансформація", який вітчизняними науковцями трактується як реалізацію класичних процесів через включення в їх алгоритми сучасних технологій. Л. Овчаренко пропонує наступне визначення цифрової трансформації – "це процес трансформації певної сфери, яка відбувається через переосмислення різного роду стратегій, моделей, операцій, продуктів, цілей на основі включення в систему новітніх цифрових технологій" [11, с. 49-55].

Діджитал-трансформація створює передумови як для розвитку країни в цілому, так і для вдосконалення кожної її окремої системи. Активне включення новітніх технологій в усі сфери діяльності держави дозволяє їй підвищити власну конкурентоспроможність на світовому ринку, основою якого і є позитивна конкуренція (на рівнях: країн, ринків, виробництв і так далі).

Проте, для того, щоб діджиталізація призводила до позитивних змін, а нові процеси прижились, необхідно впроваджувати їх з дотриманням цілого ряду принципів. Їх вичерпний перелік, який і наразі є актуальним, було визначено у "Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки". Серед основних:

- забезпечення рівного доступу до продуктів інформаційно-комунікаційних технологій для кожного громадянина (для отримання знань, інформації, послуг);
- орієнтація на міжнародне та регіональне співробітництво з акцентом на інтеграцію з Європейським Союзом [6].

Що стосується ролі діджитал-трансформації в подальшому розвитку української системи державної служби, то тут однією з ключових цілей можна назвати налагодження прямого та безперешкодного доступу людей, що проживають в маленьких містах та сільській місцевості до всіх видів державних послуг. Іншими словами – скорочення "цифрового розриву", який сформувався через брак кадрів та недостатній рівень розвитку необхідної інфраструктури.

Так, державне забезпечення доступу громадян до інформації та формування нової, більш ефективної,

структури публічного адміністрування, яка б в подальшому враховувала всі новітні тенденції розвитку технологій електронного урядування та відповідала викликам сучасності – все зазначене стало основою реформування державної служби, що було закріплено ще в "Стратегії сталого розвитку "Україна-2020"" [15] та знайшло продовження в указі Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" [16].

Загалом, під впливом діджиталізації відбувається створення унікальних цифрових продуктів, розвиток засобів масової інформації, актуалізуються та стають більш зручними всі процеси у сфері надання послуг, зростає роль кадрового потенціалу, відбуваються суттєві зміни в політичній, соціальній та економічній сферах. Але, для того, щоб всі зазначені можливості отримали шанс на дієве впровадження, необхідним є забезпечення належних умов та вирішення проблемних питань, які постають в процесах діджитал-трансформації [17, с. 465-468]. Серед найбільш проблемних для України факторів у цьому процесі можна виокремити:

- кадрову кризу;
- застаріле матеріально-технічне забезпечення;
- неврегульованість окремих аспектів надання електронних послуг на законодавчому рівні;
- обмежене фінансування;
- недовіру громадян до нових сервісів.

Та, попри зазначені вище перепони, вже сьогодні ми можемо говорити про цілий ряд успішних кейсів, які своїм існуванням підтверджують тезу, що саме діджиталізація є ключем до успішного розвитку державної служби, а без впровадження новітніх технологій в цій сфері ефективне функціонування держави є неможливим.

Одним з перших прикладів симбіозу управління та технологій стала поява двох унікальних електронних систем, які забезпечують функціонування державних закупівель:

- ProZorro (система електронних державних закупівель);
- ProZorro.Продажі (система електронних аукціонів).

Міністерству цифрової трансформації України попередньо вже зазначало, що в їх плани входило переведення в онлайн формат 50% публічних послуг та покриття 90-100% території країни швидкісним інтернетом, щоб кожен громадянин мав безперебійний доступ до системи електронних послуг. Великі надії було покладено на ІТ сферу, спеціалісти якої потенційно могли б забезпечити державі до 10% ВВП. Реалізацію зазначених планів міністерство передбачало на базі розгалуженої системи ЦНАПів з залученням місцевих фахівців з ІТ та державних службовців [12].

А вже на початку минулого року керівник проекту "Дія" Мстислав Банік заявив, що: "До 2023 року Мінцифра забезпечить технічні можливості, щоб 100% державних послуг були доступні на порталі та в мобільному застосунку Дія". Про це було зазначено на зустрічі у рамках спільного проекту Українського кризового медіацентру та Естонського центру східного партнерства "Побудова демократичної стійкості в Україні шляхом зміцнення місцевих та регіональних ЗМІ" [2].

Підтвердженням активної підтримки даного вектору розвитку державної служби в Україні є також виступ заступника Голови Національного агентства України з питань державної служби Андрія Заболотного на семінарі "Діджиталізація управління HR процесами на державній службі". За його словами, "розвиток інформаційної сфери та діджиталізація державних послуг, реінжи-

ніринг процесів в органах державної влади, автоматизація алгоритмів ухвалення рішень є одним із напрямків належного і дієвого публічного управління, а також запорукою успішного втілення будь-яких реформ" [7].

Варто зауважити, що саме ефективна система управління кадровим потенціалом та підбору відповідних фахівців на посади сьогодні є основою розвитку державної служби та її діджиталізації. Новітні технології потребують кваліфікованих фахівців, які б могли забезпечити їх повноцінне функціонування. Поява подібних вимог, з якими кандидати стикаються вже на етапі подачі заявки і проходження відбору, значно підвищила вимоги до підготовки державного службовця і стала причиною справжнього кадрового голоду. Задля врегулювання зазначених питань було створено проєкт HRMIS, який працює з новоствореною інформаційною системою управління людськими ресурсами.

Дана система має декілька ключових завдань:

- підвищити ефективність прийняття управлінських рішень;
- налагодити горизонтальну інтеграцію та координацію процесів управління;
- створити можливість формування кадрової документації в електронному вигляді;
- забезпечити вільний доступу громадян до інформації про людські ресурси [7].

Наступним етапом після діджиталізації процесу найму нових співробітників та оцінки вже працюючих кадрів є професійна освіта державних службовців з урахуванням перспективи використання ними під час роботи новітніх технологій. Саме тому, основний акцент у процесі підвищення ефективності державної служби та впровадження в її діяльність новітніх технологій, зроблено на освіті державного службовця, його професійній діяльності та подальшому кар'єрному зростанні (для уникнення кризи людського ресурсу необхідно створити умови за яких кадри будуть продовжувати свій розвиток та роботу всередині системи).

Система професійного навчання державних службовців все ще потребує подальшого розвитку та доопрацювання. Наразі вже діє нова редакція закону "Про державну службу", в якій було передбачено ряд змін, що забезпечують рівний доступ громадян до державної служби, а саме:

- запровадження єдиних вимог до кваліфікації та професійної компетентності державних службовців з урахуванням кола, складності та відповідальності виконуваних ними завдань та обов'язків;
- планування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в галузі знань "Державне управління" та заміщення підготовленими фахівцями посад державних службовців.

• загальними вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, визначено наявність вищої освіти без уточнення чи диференціації за категоріями.

Позитивним зрушенням в сфері підготовки нових кадрів для державної служби став також факт успішного старту підготовки фахівців з галузі знань "Державне управління" за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти, що значно посилює кадровий резерв та створює всі умови для проведення дійсно якісних відборів для зайняття посад на державній службі [10, с.72].

Важливим акцентом в професійній підготовці спеціалістів сьогодні стала загальна діджиталізація освітнього процесу. Використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій створює безбар'єрний доступ

до всіх можливих освітніх послуг. Так, Голова Національного агентства України з питань державної служби Олександр Стародубцев до переваг цього процесу відніс:

- широку індивідуалізацію навчання;
- підвищення рівня варіативності та інтерактивності освітнього процесу;
- адекватне оновлення змісту освіти у відповідь на вимоги суспільства;
- створення випереджаючого характеру освіти;
- підвищення ефективності навчання [7].

Динамічність, гнучкість та відповідь на виклики часу – це основа професійної освіти та розвитку державних службовців. Адже тільки так можна отримати кваліфіковані та всебічно розвинені кадри, які будуть готові за будь-яких умов виконати свої посадові обов'язки для задоволення потреб громадян.

В цьому напрямку вже було опрацьовано модель застосування інноваційних практик для навчання держслужбовців з залученням функціоналу масових відкритих онлайн-курсів Prometheus та студії онлайн-освіти "EdEra" – процес навчання відбувається з використанням ІТ-технологій та фактично є безперервним [7].

Така модернізація підходу до професійного навчання спеціалістів у цій сфері є особливо актуальною для підвищення професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування. Адже наразі саме ці суб'єкти органів публічної влади стикаються з найбільшими викликами у зв'язку з передачею "на місця" цілої низки нових повноважень та ресурсів, яка відбулась в ході децентралізації. Також, саме в органах місцевого самоврядування активно проявилась криза кадрів, що поставило під загрозу функціонування цієї системи.

Для подолання зазначеної проблеми в 2021 році було проведено цілий ряд заходів за участі міських, селищних та сільських голів, їх заступників, секретарів місцевих рад, старост, керівників структурних підрозділів, працівників кадрових та юридичних служб. Ключовою темою стало кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, професійна освіта та розвиток людського потенціалу територіальних громад [9].

Позитивна динаміка в цьому питанні виникла наразі у зв'язку з активним використанням онлайн інструментів та можливостей освіти, які набули значного поширення та розвитку під час пандемії COVID-19, для підвищення професійного потенціалу працівників органів місцевого самоврядування. Саме здатність швидко реагувати на надзвичайні обставини, як то пандемія чи економічні кризи, та можливість своєчасного переформатування всіх процесів в системі державної служби для безперервного надання громадянам необхідної інформації та послуг – це і є критичною вимогою для сучасних спеціалістів в галузі публічного управління, незалежно від того, в якому населеному пункті вони працюють. Для розвитку та підтримання подібних навичок наразі в Україні функціонує проєкт "Спільнота практик: сталий розвиток", який спільно проводять Швейцарсько-український проєкт "DESPRO" та Національне агентство України з питань державної служби. В рамках роботи проєкту профільне навчання вже пройшли понад 4000 державних службовців [14]. Така тенденція говорить про постійну присутність діджиталізації у житті публічних службовців, та той факт, що віддалене опрацювання ними матеріалів та електронне надання послуг вже стали постійною практикою [8].

Ця теза підтверджується і значною кількістю технологічних проєктів та електронних послуг, які вже успіш-

но реалізуються українською державною службою. Серед найбільш успішних можна виокремити співпрацю Міністерства цифрової трансформації та Державної податкової служби, які разом створили ряд нових можливостей для платників податків на сервісі "Дія". Серед інших успішних прикладів надання електронних послуг сервіс "Е-малятко" (реєстрація особи в ДРФО під час державної реєстрації народження чи отримання першого посвідчення особи) та цифровий РНКОПП (електронний реєстраційний номер платника податків).

Крім того, наразі державні сервіси дозволяють відображати в електронному вигляді всю доступну інформацію, що міститься у цифрових документах, під час процедур реєстрації, вносити зміни або отримувати відомості з Державного реєстру фізичних осіб (еДокументи). До 2023 року 95% своїх послуг в онлайн-формат має намір перенести і Держпродспоживслужба [1].

Все вищезазначене дозволяє говорити про те, що з кожним роком все більше зростає вплив процесів діджиталізації на функціонування системи державної служби в Україні. Робота публічного службовця вже стала невіддільною від новітніх технологій та електронних послуг, а в подальшому можна говорити про зростання подібного впливу по ключовим напрямкам:

- якість послуг для підприємців та громадян;
- прозорість та протидія корупції;
- ефективність внутрішніх процесів;
- підвищення доходів для бюджету;
- захист даних [3].

**Дискусія та висновки.** Діджиталізація – процес незворотних змін, які було викликано розвитком новітніх технологій, а їх вплив торкнувся абсолютно всіх сфер суспільного життя. Сьогодні вже просто неможливо уявити повноцінне функціонування системи державної служби в Україні без цілого ряду електронних сервісів та онлайн-послуг.

Саме це дозволяє нам говорити про існування прямого впливу діджитал-трансформації на розвиток вітчизняної державної служби. Проте, все це існує ряд перепон та проблемних моментів, які варто враховувати для максимального використання позитивного ефекту від впровадження нових технологій:

- матеріально-технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення.

І саме кадрова криза є одним з найбільш кризових моментів на шляху впровадження електронного урядування. Невідповідність кваліфікації існуючих державних службовців викликам часу, а особливо гостро цей аспект простежується в органах місцевого самоврядування, призводить до загострення диспропорції між різними населеними пунктами. Тому, замість підвищення рівня доступності державних послуг, це може призвести до нової кризи в цьому напрямку.

Для вирішення зазначеної проблеми необхідно умовою є розвиток єдиної державної системи підготовки спеціалістів з галузі "Публічне управління", а особливо це стосується підготовки бакалаврів, та розвиток системи постійного підвищення кваліфікації державних службовців з використанням сучасних методик онлайн-освіти.

Навіть попри ряд існуючих труднощів, діджиталізація все ж є необхідною умовою для забезпечення всебічного розвитку сучасної держави. Саме тому, активне впровадження новітніх технологій має стати одним з найбільш нагальних завдань для нашої держави. І подібне впровадження має відбуватись не лише на загальнодержавному, але і регіональному та локальному

рівнях. А фахівці державної служби мають бути флагманами в цьому процесі, щоб створити всі необхідні умови для інших громадян.

#### Список використаних джерел

1. Вісник. Офіційно про податки [Електронний ресурс]: Діджиталізація в Україні набирає обертів: ДПС та Мінцифри поділилися результатами дворічної співпраці, 2021 – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100026706-didzhtalizatsiya-v-ukrayini-nabiraye-obertiv-dps-ta-mintsifri-podililisya-rezultatami-dvorichnoyi-spiivpratsi>
2. Державні послуги онлайн [Електронний ресурс]: Державні послуги онлайн. "100% державних послуг будуть доступні в Дії, – Мстислав Банік", 2019 – Режим доступу: <https://diia.gov.ua/news/100-derzhavnih-poslug-budut-dostupni-v-diyi>
3. Держпродспоживслужба [Електронний ресурс]: Діджиталізація – це якість послуг, ефективність, зручність та прозорість, 2021 – Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/news/didzhtalizatsiya-ce-yakist-poslug-efektivnist-zruchnist-ta-prozorist>
4. Зубчик Олег Анатолійович. Формування конкурентоспроможності держави в перспективі політичного часу (державно-управлінські аспекти) – дис. ... доктора наук з державного управління: 25. 00. 01 / Зубчик Олег Анатолійович. – Київ, 2019, – 480 с.
5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011 – Т. 1. – 748 с.
6. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки. / Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. 2018. № 67-р.
7. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]: Діджиталізацію управління HR процесами на державній службі обговорили у НАДС Національне агентство України з питань державної служби, 2019 – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/didzhtalizatsiya-upravlinnya-hr-procesami-na-derzhavnij-sluzhbi-obgovorili-u-nads>
8. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]: Небайдужість фахівців НАДС та DESPRO були і залишаються рушійними силами позитивних змін, 2021 – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-nebajduzhist-fahivciv-nads-ta-despro-buli-i-zalishayutsya-rushijnimi-silami-pozitivnih-zmin>
9. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]: Новини Міжрегіональних управлінь НАДС, 2021 – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/novini-mizhregionalnih-upravlin-nads00>
10. Неліпа Дмитро Васильович. Державна служба, служба в органах місцевого самоврядування / Дмитро Неліпа ; Вісник Національної академії державного управління при Президенті України, Вип. №4 Київ – 2015 – С. 69 – 73.
11. Овчаренко Леся Валеріанівна. Роль державного регулювання у становленні інноваційного підприємництва в країнах з перехідною економікою / Леся Овчаренко; Наукові записки. Київ: 2013. Т. 21. С. 49-55.
12. Офіційний сайт міністерства та Комітету цифрової трансформації України [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhodit-didzhtalizatsiyamistsyakh?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=spivpracya\\_z\\_visa\\_didzhtalizatsiya\\_u\\_regionah\\_ta\\_inshe&utm\\_term=2019-11-24](https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhodit-didzhtalizatsiyamistsyakh?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=spivpracya_z_visa_didzhtalizatsiya_u_regionah_ta_inshe&utm_term=2019-11-24)
13. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін. ; за заг. ред. Я. Гонціажа. – К. : Проект "Реформа упр. персоналом на держ. службі в Україні", 2012. – 188 с.
14. Спільнота практик: сталий розвиток 2022 [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://udl.despro.org.ua/>
15. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020". Схвалено Указом Президента України від 12 січня 2015 року. 2015. №5.
16. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Схвалено Указом Президента України від 30 вересня 2019 року. 2019. № 722/2019.
17. Bentley Artur. Process or Government: A Study of Social Pressures / Artur Bentley; New Brunswick. London, 1995. 468 p.

#### References

1. Visnyk. Ofitsiyno pro dani Didzhtalizatsiya v Ukrayini nabyraye obertiv: DPS ta Mintsyfyri podilylysa rezul'tatamy dvorichnoyi spivpratsi, [Herald. Official data. Digitalization in Ukraine is gaining momentum: the State Tax Service and the Ministry of Culture shared the results of two years of cooperation] (2021) – Available at: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100026706-didzhtalizatsiya-v-ukrayini-nabyraye-obertiv-dps-ta-mintsifri-podililisya-rezultatamy-dvorichnoyi-spiivpratsi> [in Ukrainian]
2. Derzhavni posluhy onlayn Derzhavni posluhy onlayn. "100% derzhavnykh poslug budut' dostupni v Dii, – Mstyslav Banik", [Public ser-

vices online. "100% of public services will be available in Action – Mstyslav Banik"] (2019) – Available at: <https://diia.gov.ua/news/100-derzhavnih-poslug-budut-dostupni-v-diyi-mstyslav-banik> [in Ukrainian]

3. Derzhprodspozhyvslyzhba Didzhtalizatsiya – tse yakist' posluh, efektyvnist', zruchnist' ta prozorist', [Digitalization is a quality of services, efficiency, convenience and transparency] (2021) – Available at: <https://dpss.gov.ua/news/didzhtalizatsiya-ce-yakist-poslug-efektivnist-zruchnist-ta-prozorist-anatoliyovnyuk> [in Ukrainian]
4. Zubchuk O. (2019) Anatoliyovych. Formuvannya konkurentosproможnosti derzhavy v perspektyvi politychnoho chasu (derzhavno-upravlin'ski aspekty). [Formation of state competitiveness in the perspective of political time (public administration aspects)] – dis. ... Doctor of Science in Public Administration: 25. 00. 01, Kyiv – 480 p. [in Ukrainian]
5. Entsyklopediya derzhavnogo upravlinnya : u 8 t. [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols.]. (2011) acad. state ynp. under the President of Ukraine; scientific-ed. board: Yu. V. Kovbasyuk (chairman) and others – K.: NADU – T. 1. – 748 p. c. 730–731 [in Ukrainian]
6. Kontseptsiya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrayiny na 2018—2020 roky [The concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020] (2018)/ Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 17, 2018 2018. № 67 [in Ukrainian]
7. Natsional'ne ahent'stvo Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby Didzhtalizatsiyi upravlinnya HR protsesamy na derzhavnykh sluzhbyakh obhovoryvaly u NADS Natsional'ne ahent'stvo Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby [National Agency of Ukraine for Civil Service. Digitalization of HR management in public services discussed in the NAPS National Agency of Ukraine for Civil Service] (2019) – Available at: <https://nads.gov.ua/news/didzhtalizatsiya-upravlinnya-hr-procesami-na-drzhavnij-sluzhbi-obgovorili-u-nads> [in Ukrainian]
8. Natsional'ne ahent'stvo Ukrayiny z derzhavnoyi sluzhby Nebajduzhist' fakhivtsiv NADS ta DESPRO buly i zalishayut'sya rushijnymi silamy pozytyvnykh zmin [National Agency of Ukraine for Civil Service. Indifference of NAPS and DESPRO specialists were and remain the driving forces of positive change] (2021) – Available at: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-nebajduzhist-fahivciv-nads-ta-despro-buli-i-zalishayutsya-rushijnimi-silami-pozitivnih-zmin> [in Ukrainian]
9. Natsional'ne ahent'stvo Ukrayiny z upravlinnya derzhavnoyi sluzhby Novyny Mizhregional'nykh upravlinnya NADS, [National Agency of Ukraine for Civil Service Management. News of Interregional Management of NAPS] (2021) – Rezhym dostupu: <https://nads.gov.ua/news/novini-mizhregionalnih-upravlin-nads00> [in Ukrainian]
10. Neliipa D. (2015) Derzhavna sluzhba, sluzhba v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [Civil service, service in local governments] Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Vol. №4 Kyiv – P. 69 – 73 [in Ukrainian]
11. Ovcharenko L. (2013) Rol' derzhavnogo rehulyuvannya u stanovleni innovatsiynoho pidpryyemnystva v krayinakh z perekhidnoyu ekonomikoju [The role of state regulation in the formation of innovative entrepreneurship in countries with economies in transition] Proceedings. Kyiv. T. 21. P. 49-55 [in Ukrainian]
12. Ofitsiynyy sayt ministerstva ta Komitetu tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny [Official site of the Ministry and the Committee for Digital Transformation of Ukraine] – Available at: [https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhodit-didzhtalizatsiyamistsyakh?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=spivpracya\\_z\\_visa\\_didzhtalizatsiya\\_u\\_regionah\\_ta\\_inshe&utm\\_term=2019-11-24](https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhodit-didzhtalizatsiyamistsyakh?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=spivpracya_z_visa_didzhtalizatsiya_u_regionah_ta_inshe&utm_term=2019-11-24)
13. Posibnyk z klasyfikatsiyi posad YA.M. Hontsiash, N. Hniduyk ta in. ; za zah. red. YA. Hontsiash. [Manual for job classification / Ya.M. Gontsiash, N. Hniduyk and others. ; for the head ed. J. Gontsiash] (2012) K. : Proekt "Reforma upr. personalom na derzh. sluzhby v Ukrayini", 2012. – 188 p. [in Ukrainian]
14. Spil'nota praktyk: stalyy rozvytok 2022 [Community of Practitioners: Sustainable Development 2022] – Available at: <https://udl.despro.org.ua/> [in Ukrainian]
15. Stratehiya staloho rozvytku "Ukrayina-2020". [Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy.] Praised by the Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015. 2015. №5; [in Ukrainian]
16. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrayiny na period do 2030 roku. [Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030]. Praised by the Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019. 2019. № 722/2019; [in Ukrainian]
17. Bentli A. (1995) Process or Government: A Study of Social Pressures; New Brunswick. London, 1995. 468 p.

Отримано: 02.02.2022  
Ухвалено до друку: 27.06.2022  
Опубліковано: 31.07.2022

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv.  
Public Administration, 2(16), 22-27.  
UDC: 351.  
DOI: doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-4/7

Dmytro Nelipa, Doctor of Political Sciences, Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-5363-3990>  
e-mail: dmytronelipa@univ.net.ua

### THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE UKRAINIAN CIVIL SERVICE DEVELOPMENT

*Today, digitalization has taken over almost all spheres of public life. The pandemic and the transition to an online format in work and study has significantly intensified the processes of technologicalization. The work of the civil service in Ukraine is no exception.*

*The introduction of new technologies has opened up a number of new opportunities that have made the provision of public services even faster, more convenient and safer, thanks to compliance with quarantine regulations.*

*However, the rapid development of technology has led to a shortage of staff who could work effectively with these technologies. And, if in big cities the situation needs additional training of specialists, then in remote settlements the lack of specialists is felt much more.*

*The article theoretically substantiates the impact of digitalization processes on the development of civil service in Ukraine, identifies the main problematic aspects of the introduction of electronic services in this area and the need to develop training and retraining of civil servants in accordance with the challenges of the time.*

*As a result of a thorough analysis of scientific and journalistic sources, as well as official government electronic portals, it was found that today the transfer of all public services in electronic format and the use of new technologies to maximize the efficiency of public services is a key vector of modern Ukrainian public service. services. However, the lack of qualified personnel who would be able to master these technologies has become a significant obstacle to digitalization processes. This is especially noticeable in local governments. Therefore, the formation of a system of professional training of relevant personnel today is more important than ever.*

*The study analyzed the Ukrainian experience of implementing electronic services through the system of public services, highlighted the current obstacles to their further development and identified a number of recommendations for improving the system of appropriate training.*

*Keywords: civil service, digitalization, reform, staffing, public administration, civil service development, Ukraine, region, system, transformation.*