

С. О. Теплов,
аспірант кафедри публічного управління та менеджменту організацій,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8212-1919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.235

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

S. Teplov,
Postgraduate student of the Department of Public Administration
and Management of Organizations, National University "Chernihiv Polytechnic"

THE STATE AND PROBLEMS OF FORMING THE DIGITAL POTENTIAL
OF THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті обґрунтовано актуальність дослідження стану та проблем формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. У контексті цього доведено доцільність переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик, які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й само-реалізації в умовах нових вимог і викликів. Встановлено, що, незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проєкту інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. На цій підставі узагальнено головні проблеми на шляху ефективного формування та розвитку цифрового потенціалу на державній службі в Україні в умовах воєнного стану.

The article substantiates the relevance of the study of the state and problems of forming the digital potential of the civil service in Ukraine under martial law. In this context, the expediency of rethinking traditional HR approaches to working with personnel in state bodies, finding and consolidating digital HR practices that would take into account the needs of civil servants and create conditions for their constant self-improvement, self-discovery, and self-realization in the face of new requirements and challenges has been proven. It has been established that, despite the difficult conditions of martial law, the implementation of the Human Resources Management Information System in State Bodies (HRMIS) project, which performs the functions of a modern accounting and personnel management system in the public service, continues in Ukraine. On this basis, the main problems on the way to the effective formation and development of digital potential in the civil service in Ukraine under martial law conditions are summarized, including: insufficient digital competence of civil servants/potential

candidates for civil service positions, i.e. the discrepancy of their competences with the level of development of modern information and communication skills technologies (ICT) and the increasing complexity of digital technologies; low level of cyber security in the field of public service, which causes insufficient security of information and in some cases leakage of important confidential/closed data, etc.; lack of a unified communication strategy in the field of public service; lack of standards for information interaction between state authorities and the public (in particular, the problem of privacy and ethics attracts attention); lack of a unified structure of communication units, as well as legal and organizational foundations for the functioning of information units in the field of public service; insufficient technological infrastructure; the inadequacy of modern training and professional development programs for civil servants in the field of government communications; inconsistency of policy regarding the use of ICT and the presence of different ICTs in the public administration system, which are often not interoperable, that is, they cannot interact with each other; etc.

Ключові слова: воєнний стан, державна служба, державні службовці, людські ресурси, кадровий резерв, система управління людськими ресурсами на державній службі, функціонал HRMIS в державних органах, цифровий потенціал державної служби, цифровий розвиток, цифровізація.

Key words: martial law, civil service, civil servants, human resources, personnel reserve, human resources management system in the civil service, HRMIS functionality in state bodies, digital potential of the civil service, digital development, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації сучасний світ переживає справжні революційні зміни, спрямовані на створення та розповсюдження цифрових технологій у всіх сферах діяльності та перехід до інноваційної інформаційної/цифрової соціально-економічної системи. Дійсно сучасні масштаби цифрової трансформації охопили майже всі сфери життєдіяльності людини, у тому числі й сферу публічного управління. Саме тому цифровізацію на сьогодні можна розглядати як рушійну силу нових парадигм, концепцій і підходів, що забезпечують результативне та ефективне функціонування системи публічного управління загалом та модернізацію державної служби в тому числі. Все це, у свою чергу, передбачає формування потужного та дієвого цифрового потенціалу державної служби (ЦПДС), який має створити умови для активізації і професіоналізації державних службовців, застосування сучасних HR-технологій у цій сфері, нарощування та конструктивного використання кадрового потенціалу державної служби та ін.

Актуальність дослідження стану та проблем формування ЦПДС в Україні обумовлена також і повномасштабним вторгненням країни-агресора та запровадженням воєнного стану на всій території України, в результаті чого державна служба отримала низку абсолютно нових завдань, пов'язаних, насамперед, зі збереженням та відновленням людського потенціалу (професійного пулу державних службовців) й виконання інших стратегічних завдань, що визначені в пріоритетах державної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють чільну увагу дослідженню теоретико-методо-

логічних засад формування й реалізації цифрової стратегії у сфері публічного управління. Зокрема концептуальні засади "Ери цифрового врядування" ("Digital Era Governance" (DEG)) вперше було висвітлено в наукових розробках П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу, Дж. Тінклер, Л. Де Хардіс у контексті переходу від "NPM управління" до більш сучасного "цифрового управління".

У свою чергу, проблеми цифровізації, цифрових трансформацій публічного управління, розвитку електронного уряду та електронної демократії, запровадження електронних технологій у сфері публічного управління досить ґрунтовно досліджують такі українські вчені, як: О. Березюк, В. Дрешпак, О. Євсюкова, О. Карпенко, І. Лопушинський, І. Малий, Ю. Нікітін, Н. Обушна, О. Савченко, О. Скорик та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики державного управління. Проте, незважаючи на вагомий розробки науковців щодо впровадження в Україні концепції "електронного урядування" на базі технологій інформатизації публічного управління, проблематика цифровізації сфери державної служби, зокрема питання розвитку її цифрового потенціалу (насамперед, в умовах воєнного стану) й досі залишаються малодослідженими. Все це й обумовлює актуальність теми даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в аналізі стану формування ЦПДС в Україні та ідентифікації на цій основі основних проблем досліджуваного процесу в контексті сучасних суспільних викликів і загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні в світі відбувається "цифровий перехід" від систем і процесів індустріальної економіки й інфор-

маційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства, у результаті чого цифровізація та інновації перетворюються в ключовий драйвер зростання світової економіки та добробуту громадян. При цьому в розвинутих країнах світу вже починає впроваджуватися принцип цифрового пріоритету (digital by default), за якого всі сфери послуг громадського життя пронизуються цифровізацією (digitalization), що обумовлює появу нових, унікальних систем і процесів [1].

Важливо зазначити, що поняття "цифровізація" та "цифрової трансформації" до цього часу не має чіткого визначення. Однак, можливо окреслити, що вони між собою пов'язані. Так, цифровізація більш загальне поняття, яке охоплює багато методик, а цифрова трансформація — це процес, завдяки якому організації з використанням цифрових технологій переходять на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між партнерами, клієнтами та працівниками. Експерти компанії Gartner роблять прогнози, що ініціативи по цифровізації прискорюються, і більшість бізнес-лідерів (69% опитаних) очікує, що цифрові технології кардинально змінять їх галузь до 2026 року [2].

На сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу (сферу публічного управління). Як стверджує О. Савченко, цифровізація і цифрові технології змінили істотним чином і саме публічне управління, і людське суспільство, а також змінили та підвищили якість життя. Подальший розвиток цифрових технологій є ключовим напрямом розвитку публічного управління будь-якої країни та регіону світу, робить можливим появу таких нових інноваційних цифрових продуктів, як, наприклад, створення цифрової медицини, формування електронного уряду, надання електронних послуг населенню, формування "розумних", або інтелектуальних, міст, впровадження промислових виробництв, керування штучним інтелектом [3].

З огляду на викладене, можемо стверджувати, що посилення ролі та значення державної політики України щодо цифрового розвитку сприяє забезпеченню стійкості та гнучкості української держави загалом, у тому числі й в умовах війни. Адже "цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперервного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо" [4].

Отже, забезпечення результативності й ефективності функціонування державної служби в Україні умовах бурхливого розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуте без використання цифрових технологій у цій сфері. Відповідно досить важливими питаннями наразі постають процеси цифровізації на державній службі, оскільки від спроможності та осучаснення її діяльності значною мірою залежить здатність країни надавати якісні послуги та забезпечувати інтереси громадян (у тому числі й в умовах воєнного стану).

На наше переконання, цифровізація державної служби — це використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних

механізмів реалізації державної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Інакше кажучи, цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що цифровий потенціал державної служби (ЦПДС) — це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у сфері державної служби.

Як відомо, вже протягом багатьох років Україна залишається авторкою найсучасніших світових цифрових розробок. Наприклад, вона є першою країною у світі, яка офіційно визнала цифрове посвідчення особи як юридичний документ, і одна з перших країн Європи, яка запровадила цифровий COVID-сертифікат. Вона також інвестувала значні кошти в свій ІТ-сектор і зараз є домівкою великої та постійно зростаючої кількості технологічних стартапів [5]. Водночас, завдяки штучному інтелекту, можливостям з оброблення та збирання даних, швидкісного зв'язку, автономному навчанню, технологіям блокчейн тощо цифровізація та її цифрові продукти починають існувати поза геополітичними кордонами, формуючи свої "цифрові кордони".

Задля реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку створено Міністерство цифрової трансформації України, яке визначає стратегічні кроки розвитку концепції "Держави у смартфоні" та успішно реалізує низку пакетних пропозицій і проєктів щодо розвитку вітчизняної цифрової економіки. Окрім того, до основних завдань Міністерства відносять такі: розробка державної політики процесів цифровізації, розвиток інформаційного суспільства, формування цифрових навичок та цифрових прав громадян, розвиток національних електронних інформаційних ресурсів та електронної ідентифікації, сфера ІТ-індустрії та ін. [6].

Загалом досвід розвинутих країн світу засвідчує той факт, що країни, які активно розвивають цифрову економіку, показують на сьогодні досить високі показники економічного зростання. У даному контексті нагадаємо, що до основних міжнародних рейтингів, що оцінюють рівень розвитку цифрових технологій та регуляторне середовище країни, відносять такі [7]:

— Індекс ООН з розвитку електронного урядування EGD (E-Government Development Index): у 2021 році Україна має 69 позицію серед 193 країн світу;

— Індекс мережевої готовності NRI (WEF/WITSA Networked Readiness Index): у 2021 році Україна займає 64 позицію зі 121 країни;

— Індекс цифрової конкурентоспроможності WDCR (IMD World Digital Competitiveness Ranking): у 2021 році Україна займає 60 позицію із 63 країн.

Важливо відзначити, що "на сучасному етапі суспільного розвитку (визначальним атрибутом якого є невизначеність та турбулентність) державне управління в Україні переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. У зв'язку з цим HRM перетворюється в одну з головних функцій державного органу та виступає тим критичним фактором, що визначає результативність та ефективність його діяльності" [1].

Таблиця 1. Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні протягом 2018–2022 років (на кінець року)*

Роки	Чисельність населення, млн чол.	Кількість посад за штатним розписом, осіб	Фактична чисельність державних службовців, осіб	Темп приросту фактичної числ. держ. службовців, %
2018	42,2	244 605	209 785	1,22
2019	41,9	253 553	193 008	-8,00
2020	41,6	219 844	176 527	-8,54
2021	41,2	210 111	171 469	-2,8
2022*	37,6	207 140	165 422	-3,5

*Дані зібрано без урахування тимчасово окупованої території України та частин територій у межах районів військових (бойових) дій або блокованих районів на основі [9]

На думку професорів Гончарук Н. та Прудіус Л.,

Таблиця 2. Основні дистанційні способи управління персоналом державної служби в умовах війни

Способи управління персоналом	Коротка характеристика
Використання онлайн-комунікаційних інструментів	Таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу.
Використання хмарних сервісів та інструментів	Для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.
Віддалена організація робочих процесів	Використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено.
Використання онлайн-навчання	Для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ.
Розробка механізмів контролю та звітності	Для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Джерело: узагальнено автором з використанням [13].

"управління людськими ресурсами на державній службі — це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, доборою, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності" [8, с. 44].

Згідно даних НАДС загальна чисельність посад державної служби на 01 січня 2023 року складала 207 140 осіб [9], тобто на 37 465 посади (або на 15,3%) менше аналогічного показника на 01.01.2019 року (табл. 1).

Нагадаємо, що перейти на суцільну цифровізацію державної служби з 2020 року допоміг досвід пандемії, коли значна частина робочих процесів (у т.ч. й у системі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців) дуже швидко була переведена в онлайн. Для запровадження умов та можливостей здійснення віддаленої роботи на державній службі Наказом НАДС від 13.03.2020 року № 39-20 було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку [10], у результаті чого державні службовці отримали можливість працювати за межами адміністративної будівлі державного органу.

Така ситуація призвела до необхідності переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення інноваційних цифрових HR-практик в умовах нових вимог і викликів. Тобто світова пандемія, як не дивно, представила унікальну можливість подолати традиційне ставлення до людини й технологій як до окремих складових і поєднати їхні можливості задля майбутньої синергії.

Налагоджена та відпрацьована практика виконання роботи у дистанційному режимі створила умови для швидкої адаптації державних службовців і до умов воєнного стану, який було введено в Україні згідно Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" [11]. Адаптація необхідна для дистанційного управління персоналом на державній службі в умовах воєнного стану, як правило, викликана, у першу чергу, запитом на роботу з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також пов'язана з потребою забезпечення своїх співробітників під час війни.

Відповідно в умовах воєнного стану на державній службі активно застосовуються три форми роботи, як і під час карантину: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання. Так, в умовах воєнного стану значна частина державних службовців продовжила здійснювати свою професійну діяльність у штатному режимі — 67,8%, у той час як під час пандемії у штатному режимі працювало лише 37,6 % державних службовців. У свою чергу, продовжують віддалено працюють 11,1 % державних службовців, разом із цим ще 7,2% намагаються поєднувати віддалену роботу з роботою у штатному режимі. Загалом — це 36,2 %, на відміну від 60,3 % під час пандемії [12].

У табл. 2 узагальнено основні дистанційні способи управління персоналом державної служби в Україні в умовах війни.

Практика функціонування державної служби в Україні засвідчує, що війна прискорила впровадження всіх цих процесів. Так, зокрема, в умовах воєнного стану:

— удвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (до війни ними користувалися 45,5%, під час воєнного стану, — 85,6%);

— до початку введення воєнного стану в Україні до онлайн-нарад було залучено 30,2% державних службовців, наразі — майже утричі більше — 85,2%; у хмарних сховищах (Google Docs) раніше працювали 39,1%, під час війни — 61,6% [13];

— до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта" підключено 67% державних електронних інформаційних ресурсів: з переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів та з якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему "Трембіта";

— забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг "Портал Дія" і 38 — через мобільний додаток "Дія" [14].

Проте, слід відзначити й те, що, внаслідок розгортання на території України повномасштабної війни з метою збереження цілісності та конфіденційності інформації, недопущення несанкціонованого втручання та спотворення даних, що містяться у відповідних

реєстрах, тимчасово припинено функціонування деяких державних реєстрів, та як наслідок — відключено можливість отримання деяких електронних публічних послуг.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проєкту інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS — Human Resource Management Information System), яка виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. Це надзвичайно важливо, з огляду на важливість трансформації української публічної служби у формат цифрової.

Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах України здійснюється відповідно до розпоряджень КМУ від 24.06.2016 року № 474-р "Деякі питання реформування державного управління України" та від 01.12.2017 р. № 844-р "Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації". Партнером у реалізації даного напрямку є Світовий банк у межах проєкту "Зміцнення управління державними ресурсами", що фінансується ЄС за програмою EURoPAF.

Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, зокрема в Японії. По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі. У систему вносять усі дані про державних службовців, а саме інформацію про: структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність та навчання та ін.

На виконання пункту 24 Плану заходів станом на 01.01.2023 року: до HRMIS підключено 111 державних органи (міністерства, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи) та внесено інформацію щодо 23 800 працівників. Інформація щодо прогресу впровадження та публічної інформації HRMIS у формі відкритих даних доступна на Публічному порталі [14].

У сучасних умовах HRMIS виступає важливим інструментом, що допомагає адаптації державної служби в умовах воєнного стану до нових умов у цифровому форматі. Так, за її допомогою також можна, наприклад, відновлювати контакти працівників, які виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань — призначення, присвоєння рангів тощо.

Отже, процеси цифровізації на державній службі, як правило, об'єднують соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як державних службовців, так і кандидатів на державну службу, удосконалення та опрацювання їх досвіду. При цьому розробники цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо) забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво державного органу та HR-управління повинні пропонувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом [1].

На сьогодні соціальне замовлення суспільства по відношенню до сучасних державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning).

До речі, ще недавно система дистанційного навчання (E-Learning) на державній службі сприймалася як інновація, що потребувала впровадження нового в мету, зміст, методи і форми прийняття державно-управлінських рішень, організацію спільної діяльності державних службовців. Сьогодні, коли "навчання" й "робота" стали синонімами, дистанційне навчання забезпечує донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію з працівниками у процесі навчання, надає можливість самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

Разом із цим, під час війни державні службовці потребують нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків. З огляду на це, зауважимо, що у складі найбільш популярних навчальних он-лайн ресурсів державної служби в Україні на сьогодні є такі: Prometheus; EdEra; ВУМ on-line та ін.

Водночас, на думку Голови НАДС Н. Алюшиної, цифровізація державних послуг "створює дві зони ризиків". Перша зона ризиків полягає у принципових відмінностях між цифровою та людською логіками прийняття рішень. Друга — у залежності від технічних умов в умовах війни і блекаута.

Тобто "цифрова логіка" спрямована на стандартизацію, раціоналізацію та кількісні судження. Логіка natomiast держслужбовця визначається знаннями, досвідом та розумінням людських потреб. Необхідно глибше вивчати процеси, які впливають на перетворення рішень від людини до "цифри". Важливо, аби "цифрова логіка" враховувала людський фактор. Окрім того, "залізо" — інструмент логістики, а генератором послуги є державний службовець [12].

Таким чином, беззаперечним залишається той факт, що слабким місцем цифровізації за умов надзвичайних ситуацій є також залежність від технічних умов. І це — загроза всім державним інститутам. Адже в умовах знищення енергетичної інфраструктури та блекауту є ризики відрізання громадян від цифрових послуг. Діяльність держслужбовця складніше набору правил, оскільки передбачає мережу взаємозалежних практик.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що наразі, окрім впровадження та постійного розвитку відомого порталу Дія, здійснюються й інші ефективні кроки у напрямку посилення цифрової безпеки. Зокрема Міністерство культури та інформаційної політики спільно з Міністерством цифрової трансформації співпрацюють з українськими та міжнародними неурядовими організаціями та приватним сектором для протидії російській пропаганді та дезінформації як в Україні, так і за кордоном.

Доцільно відзначити, що у співпраці зі світовими технологічними гігантами Україна перенесла важливі

бази даних в хмарне сховище за кордоном з метою захистити дані від кібератак і забезпечити доступ до них у разі пошкодження фізичної інфраструктури.

Водночас в умовах воєнного стану слід очікувати прискорення роботи з цифровізації Міноборони України та всіх відповідних військових служб. Провідні експерти серед таких ключових пріоритетів відзначають створення цифрової системи вчасного планування та прогнозування потреб військових. Крім того, вся інформація про них має бути цифровою: електронний військовий квиток, проходження ВЛК та перебування в госпіталі, електронні військові журнали та звіти. Таким чином українська сфера оборони, вже готова до використання сучасних ІКТ, у найближчій перспективі стане ще більш цифровою.

Одним із відомих ІТ-проектів у сфері державного управління є VI Government, спільний проєкт Міністерства цифрової трансформації та Держстату. Ця ініціатива спрямована на оптимізацію процесу прийняття рішень на державному рівні, використовуючи потужність бачення, заснованого на оперуванні великими базами даних.

Нарешті, уряд однозначно визнає, що цифрові технології відіграватимуть величезну роль і в післявоєнному відновленні України. Платформа DREAM є прикладом використання цифрових рішень у процесі нагляду за відбудовою, ілюструючи прагнення України до технологічного прогресу на всіх рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Резюмуючи все вищевикладене, узагальнимо головні проблеми на шляху ефективного формування та розвитку цифрового потенціалу на державній службі в Україні, серед яких:

1) недостатня цифрова компетентність державних службовців / потенційних кандидатів на посади державної служби, тобто невідповідність їх компетенцій рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі більшому ускладненню цифрових технологій;

2) низький рівень кібербезпеки у сфері державної служби. Збільшення транзакцій використання цифрових технологій у публічному секторі призводить і до зростання ризиків кібератак (насамперед, в умовах невизначеності/воєнного стану). Недостатня захищеність інформації може обумовити виток важливих конфіденційних/закритих даних тощо;

3) відсутність єдиної комунікативної стратегії у сфері державної служби;

4) відсутність стандартів інформаційної взаємодії між органами державної влади та громадськістю. Зокрема привертає увагу проблема з приватністю та етикою. Використання цифрових технологій у сфері державної служби вимагає збору та обробки великих обсягів даних про громадян. Це може створювати занепокоєння щодо приватності та використання цих даних;

5) відсутність уніфікованої структури комунікативних підрозділів, а також правових і організаційних засад функціонування інформаційних підрозділів у сфері державної служби;

6) недостатня технологічна інфраструктура та низька спроможність і забезпеченість ЦОВВ, навчальних закладів/центрів, що здійснюють підготовку підготов-

ку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", центрів підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців сучасними ІКТ, від простих персональних комп'ютерів до потужних аналітичних систем;

7) неадекватність сучасних програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері урядових комунікацій;

8) неузгодженість політики щодо використання ІКТ та наявність різних ІКТ в системі державного управління, які часто не є інтероперабельними, тобто не можуть взаємодіяти між собою та ін.

Водночас, незважаючи на існуючі проблеми у сфері формування та реалізації цифрового потенціалу у вітчизняній сфері публічного управління загалом та державної служби в тому числі, на саміті в Давосі 2022 Україну назвали "цифровим тигром" Європи [76], що можна сприймати як дуже високу відзнаку. І це є не випадковим, адже у 2022 році, Україна спромоглася піднятися 30-ту позицію у міжнародному рейтингу Індексу розвитку е-уряду [76]. Очевидно, що така ситуація засвідчує як базові пріоритети її розвитку саме цифровізацію врядування, адже Україна впевнено та стабільно рухається наближається до того, щоб стати провідною "цифровою нацією" світу, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Література:

1. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. Випуск 3 (9). С. 157—172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183> (дата звернення: 31.01.2024).

2. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3. С. 77—87 (дата звернення: 31.01.2024).

3. Савченко О.О. Сучасні тенденції запровадження цифровізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. Публічне управління та митне адміністрування: Спецвипуск, 2022. С. 117—122. <https://scholar.archive.org/work/ll3ycibxpnfsjfk53rnimswsem/access/wayback/http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/19.pdf> (дата звернення 31.01.2024).

4. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. Том 65. № 4. С. 34—39. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu-2020.04.034 (дата звернення: 31.01.2024).

5. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. 1 жовтня, 2023. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#> (дата звернення: 31.01.2024).

6. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України № 856 від 18.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.01.2024).

7. Тягунова Н.М., Тягунова З.О., Цифрові компетентності як детермінанти розвитку підприємницької діяльності. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02).

C. 57—61. UPL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/23> (дата звернення: 31.01.2024).

8. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 1—2. С. 42—51.

9. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 31.01.2024).

10. Зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 39-20 від 13.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20> (дата звернення: 31.01.2024).

11. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні: Закон України № 2102-IX від 24.02.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20> (дата звернення: 31.01.2024).

12. Алюшина Н. Цифровізація не зможе повністю замінити держслужбовців — НАДС. UPL: <https://sud.ua/uk/news/publication/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads> (дата звернення: 31.01.2024).

13. Запровадження тренду максимальної цифровізації держслужби — це важливий крок до цифрової держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya-trendu-maksimalnoy-tsifrovizatsiyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliviy-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan> (дата звернення: 31.01.2024).

14. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (дата звернення: 31.01.2024).

15. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (дата звернення 31.01.2024).

16. Шестаковська Т.Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY". 2023. Випуск 2 (8). С. 8—22.

References:

1. Obushna, N.I. and Teplov, S.O. (2021), "Digitization of HR process management in the civil service", *Naukovi perspektyvy*, [Online], vol. 3, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183> (Accessed 31 January 2024).

2. Nikitin, Yu.O. and Kul'chyts'kyj, O.I. (2019), "Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 4, pp. 77—87.

3. Savchenko, O.O. (2022), "Modern trends in the introduction of digitalization of public administration in the countries of the European Union", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia: Spetsvypusk*, [Online], vol. 22, available at: <https://scholar.archive.org/work/ll3yci6xpnfsjfk53rnimswsem/access/wayback/http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/19.pdf> (Accessed 31 January 2024).

4. Marchenko, O. (2020), "Digital economy in Ukraine: main trends and development prospects", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, [Online], vol. 22, available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034 (Accessed 31 January 2024).

5. Kyiv Post (2023), "How Ukraine became a world leader in digitalization of public administration during the war", available at: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#> (Accessed 31 January 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Regulations on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 31 January 2024).

7. Tiahunova, N.M. and Tiahunova, Z.O. (2023), "Digital competences as determinants of entrepreneurial development", *Transformatsijna ekonomika*, [Online], vol. 2 (02), available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/23> (Accessed 31 January 2024).

8. Honcharuk, N.T. and Prudyus, L.V. (2019), "Modernization of civil service and human resources management in Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1—2, pp. 42—51.

9. National Agency of Ukraine on Civil Service. Official website (2024), available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (Accessed 31 January 2024).

10. NADS (2020), "The NADS order "Changes to the Standard Rules of Internal Service Procedures"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20> (Accessed 31 January 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the approval of the Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20> (Accessed 31 January 2024).

12. Aliushyna, N.O. (2020), "Digitization will not be able to completely replace civil servants — NADS", available at: <https://sud.ua/uk/news/publication/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads> (Accessed 31 January 2024).

13. Aliushyna, N. (2023), "Introducing the trend of maximum digitization of the civil service is an important step towards a digital state focused on meeting the needs of citizens", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya-trendu-maksimalnoy-tsifrovizatsiyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliviy-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan> (Accessed 31 January 2024).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Report on implementation in 2022 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine", available at: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (Accessed 31 January 2024).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "Some issues of reforming the state administration of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (Accessed 31 January 2024).

16. Shestakovs'ka, T.L. (2023), "Analysis of trends and challenges of the impact of digital technologies on public administration", *Naukovyj zhurnal "ECONOMIC SYNERGY"*, vol. 2 (9), pp. 8—22.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2024 р.