

УДК 34:[35.088.6004

**Леонід Арсенович**

*начальник відділу Департаменту кадрової роботи та управління персоналом  
Адміністрації Держспецзв'язку, аспірант кафедри інформаційної політики та цифрових  
технологій НАДУ при Президентіві України*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ІТ-ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

У статті проведено аналіз нормативно-правового забезпечення підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади. Виявлено проблеми підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади, що уповільнюють впровадження інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя та діяльності. Сформульовано пропозиції органам державної влади, які беруть безпосередню участь у підготовці, спеціалізації та підвищення кваліфікації фахівців галузі знань “Інформаційні технології”, для подальшого використання в практичній діяльності та для удосконалення відповідної нормативно-правової бази.

**Ключові слова:** підготовка фахівців ІТ-підрозділів; інформаційні технології; державна служба; розвиток цифрового суспільства.

**Leonid Arsenovich**

*Head of Human Resources and Personnel Management Department of the Administration of  
State Service of Special Communication and Information Protection of Ukraine, PhD student of  
Department of Information Policy and Digital Technologies, NAPA under the President of Ukraine*

## **IMPROVING REGULATORY PROVISION FOR TRAINING OF IT SPECIALISTS OF THE STATE AUTHORITY BODIES OF UKRAINE**

**The problem is presented in general terms and its connection with important scientific and practical tasks.** With the development of the digital economy, the development of the digitalization of public administration, and the Euro-Atlantic integration of Ukraine, the problems of training, specialization and advanced training of specialists of IT departments of public authorities («training») are of particular importance.

The level of training of civil servants should meet not only the modern needs of the information society, but also ensure the ability of IT professionals to adapt in the process of change in various fields of activity, to find solutions in difficult situations, while performing their duties. The above requires a qualitative change, first of all, regulatory and legal provision of this sphere. Changes in legislation are one of the prerequisites for increasing the effectiveness of the learning process, creating conditions for raising the level of professional competence of civil servants and implementing a focused process of their personal and professional growth.

**Analysis of recent publications on the issues and identification of previously unsettled parts of the general problem.** Determining the need to improve the professional competence of civil servants is paramount in planning their training. The basic prerequisite for solving problems of training specialists of IT departments of public authorities is to identify real needs for improving their digital competencies.

Despite the presence of many publications on the training of IT professionals, the still unresolved part of the general need is the lack of analysis of the legal and regulatory framework for the training of specialists of IT departments of public authorities.

**Formulating the goals (goals) of the article.** The research is based on the necessity of an analysis of the legal and regulatory framework for training specialists in the field of information technologies, which today is a significant component of modern transformations in public

administration. The introduction of information technologies in virtually all spheres of life has recently changed the world's economy and has resulted in radical transformations in information and cybernetic spaces.

One of the components of the development of the informational (and subsequently digital) society is the introduction of the latest information technologies into the civil service system of Ukraine. In order to ensure their effective implementation and further functioning, it is necessary to create a proper legal basis. The purpose of the article is to identify the priority areas for improving the legal and regulatory framework for training specialists of IT departments of state authorities.

**Presentation of the main results and their justification.** The branch of knowledge «Information technologies» covers the issues of creation, development and operation of information systems. Information technology interacts and, often, is included in the sphere of services, management, industrial production, social processes. They cover all the resources needed to manage information.

The analysis of the current normative base shows that the concept of «Information Technologies» is widely used in a number of legal acts prepared and approved by the Verkhovna Rada, the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine.

The general disadvantage of the legal and regulatory framework for the training of IT professionals is that most of the requirements of the aforementioned acts have not been fulfilled. So, today the system of training specialists of IT departments of state authorities does not fully meet modern requirements to the quality and content of education. In particular, the content of educational programs for advanced training only partially takes into account the goals and objectives of civil servants, and the mechanism for determining the real needs of civil servants in education is imperfect.

We believe that the continuous development and improvement of the legal and regulatory framework for the training of IT specialists will protect Ukraine from encroachment through cybernetic space, ensure rapid development of information technologies and gradual social transformation.

**Conclusions and perspectives of further research.** The conducted research has shown that the legal and regulatory framework for training specialists in information technology in the training of specialists of IT departments of state authorities is not sufficiently developed. Fragmentation of regulation of this issue is established. It is revealed that the general shortcoming of the analyzed regulatory and legal framework is the failure to comply in practice with most of the provisions and requirements of the aforementioned documents.

The study of the legal and regulatory framework for the training of specialists of IT departments of state authorities allows us to identify the directions for further improvement of the studied system, which are proposed to be implemented through:

- developing an effective mechanism for studying needs and assessing the quality of education;
- Improvement of resource provision of the system of training of specialists of IT departments with developed infrastructure and effective management;
- Strengthening the staffing and scientific and methodological potential of IT departments of state authorities, while ensuring decent funding and qualification of scientific and pedagogical workers and heads of educational institutions of the system of training (including training, specialization and advanced training) of civil servants.

The proposals and conclusions formulated in the work can be used in the practical activities of state authorities, which take direct part in the training of specialists of IT departments during the formation of a stable information policy of the state and the relevant regulatory and legal framework.

**Key words:** training of IT departments; information technology; public service; development of digital society.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах розбудови цифрової економіки, розвитку цифровізації публічного управління, євроатлантичної інтеграції України, особливого значення набувають проблеми підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади (далі – підготовка).

Зовнішні та внутрішні загрози у безпековому середовищі України актуалізують потребу підвищення рівня професійної компетенції фахівців, які в умовах протидії збройній агресії Російської федерації опікуються питаннями цифровізації публічного врядування.

Рівень підготовки державних службовців повинен відповідати не лише сучасним потребам розвитку інформаційного суспільства, але й забезпечити здатність ІТ-фахівців адаптуватись в процесі змін у різних сферах діяльності, знаходити рішення у складних ситуаціях, під час виконання своїх службових обов'язків. Зазначене потребує якісних змін, перш за все, нормативно-правового забезпечення даної сфери. Зміни у законодавстві є однією з передумов підвищення ефективності процесу навчання, створення умов для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та реалізації цілеспрямованого процесу їх особистісного та професійного зростання.

У контексті проведення реформ у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, питання якісної підготовки ІТ-фахівців органів державної влади набувають особливої актуальності.

Як складна міждисциплінарна проблема, підготовка ІТ-фахівців органів державної влади, пов'язана з галузями знань “Публічне управління та адміністрування” та “Інформаційні технології” чинного переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266]. Однак, стрімка цифровізація публічного урядування (про це свідчить світовий досвід) потребує відповідного рівня професійної компетентності державних службовців, вимагає оновлених підходів як до підготовки майбутніх управлінців, так і до підвищення кваліфікації вже працюючих осіб. Неузгодженість навчальних програм підготовки публічних управлінців з реальними потребами цифровізації суспільного розвитку та відсутність достатньої кількості кваліфікованих ІТ-фахівців є проблемними питаннями реформування системи державного управління. Вирішення цих проблем вимагає актуалізації підготовки фахівців ІТ-підрозділів, у тому числі – потребує окремої уваги керівників органів державної влади.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Визначення потреб у вдосконаленні професійної компетентності державних службовців є першорядним у плануванні їх підготовки. Базовою передумовою розв'язання проблем підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади є виявлення реальних потреб щодо вдосконалення їх цифрових компетенцій.

Окреслені проблеми зайшли відображення у роботах вітчизняних вчених, зокрема теоретичні та практичні аспекти здійснення аналізу потреб державних службовців у підвищенні рівня їх професійної компетентності висвітлювалися у працях В. Куйбіди [1], Н. Протасової [2], Н. Синициної [3], С. Хаджирадевої [4] та ін. Проблемам підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади присвячені роботи вчених: О. Андрощука [5], С. Житарюка [6], О. Карпенка [7], О. Левченка [8], О. Омельченко [9], В. Рябокonia [10], О. Степка [11], Т. Тарнавської [12] та ін.

Попри наявність багатьох публікацій щодо підготовки ІТ-фахівців у сфері програмного забезпечення, комп'ютерних наук та інженерії, системного аналізу, кібербезпеки, інформаційних систем та технологій, а також незважаючи на значний інтерес щодо професійної підготовки фахівців ІТ-сфери, й досі невирішеною частиною загальної потреби залишається відсутність аналізу нормативно-правового забезпечення підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади.

**Формулювання цілей (мети) статті.** В основу дослідження покладено необхідність аналізу нормативно-правової бази підготовки фахівців у сфері інформаційних технологій, яка на сьогодні є значущою складовою сучасних трансформацій державного управління. Впровадження інформаційних технологій практично в усі сфери життєдіяльності змінило останнім часом економіку світу й спричинило ґрунтовні перетворення в інформаційному та кібернетичному просторах.

Однією зі складових розвитку інформаційного (а згодом цифрового) суспільства є впровадження новітніх інформаційних технологій у систему державної служби України. Для забезпечення ефективного їх впровадження й подальшого функціонування необхідно створити належне нормативно-правове підґрунтя. Метою статті є визначення пріоритетних напрямів удосконалення нормативно-правової бази підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Реалії сьогодення та завдання, які стоять перед суспільством, ведуть до переосмислення цілей і задач змісту та організації сучасної освіти на усіх її рівнях. Підготовка фахівців повинна відповідати не лише новітнім виробничим потребам, але й забезпечувати здатність фахівців адаптуватися в процесі оновлення і відповідних змін держави.

Зважаючи на повсюдну цифровізацію, головним завданням сучасного суспільства є забезпечення громадян через систему освіти відповідними навиками щодо користування сучасними інформаційними (цифровими) технологіями.

Інформаційні технології – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають питання ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації.

Галузь знань «Інформаційні технології» охоплює питання створення, розвитку та експлуатації інформаційних систем. Інформаційні технології взаємодіють і, нерідко, включені до сфери послуг, галузі управління, промислового виробництва, соціальних процесів. Вони охоплюють всі ресурси, необхідні для управління інформацією.

Аналіз чинної нормативної бази показує, що поняття “Інформаційні технології” досить широко застосовується в низці нормативно-правових актів, підготовлених і затверджених Верховною Радою, Президентом України та Кабінетом Міністрів України.

Питання необхідності упровадження інформаційних технологій у систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців вперше згадується у Програмі кадрового забезпечення державної служби, затвердженій Указом Президента України від 10 листопада 1995 року № 1035 [13].

На законодавчому рівні питання підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій врегульовано Законами України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР «Про Національну програму інформатизації» [14] та від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [15]. Так, відповідно до Національної програми інформатизації державні органи, в межах їх компетенції, забезпечують підготовку спеціалістів з питань інформатизації та інформаційних технологій, а Концепція Національної програми інформатизації передбачає розвиток системи індивідуального безперервного навчання на основі автоматизованих навчальних курсів та систем, інтелектуальних комп'ютерних і дистанційних технологій навчання.

У листопаді 2000 року, з метою становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвитку засад громадянського суспільства, інтеграції України в Європейське співтовариство, проведення адміністративної реформи, зокрема реформування державної служби, Президентом України затверджено Комплексну програму підготовки державних службовців (Указ Президента України від 9 листопада 2000 року № 1212) [16], відповідно до якої державне управління офіційно визнано одним з основних видів професійної діяльності та встановлено, що освітньо-професійні програми підготовки магістрів в освітній галузі «Державне управління» передбачають, серед іншого, обов'язкове опанування інформаційних технологій.

Крім цього, програмою зазначено, що важливою складовою сучасної організації навчального процесу ІТ-фахівців, що проходять державну службу, є його інформаційно-аналітичне забезпечення, яке здійснюється шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій і є обов'язковим для кожного учасника навчального процесу.

Впровадження інформаційних технологій у системі управління персоналом на державній службі знайшло відображення у Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 року № 746 [17]. Одними із результатів реалізації зазначеної Програми мали стати поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій та застосування інформаційних технологій в системі державної служби.

З метою поліпшення умов життя людей, соціального розвитку України та реалізації конституційних прав громадян в інформаційній сфері, Указом Президента України від 20 жовтня 2005 року № 1497 [18] визначено першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій в Україні. Указом встановлено, що розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, у тому числі в галузі освіти, а також діяльності органів державної влади є одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Питання впровадження новітніх технологій та сприяння інноваційним процесам у систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців зазначено у Положенні про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 [19]. Зазначеним рішенням Уряду планувалось задовольнити потреби центральних органів виконавчої влади у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції.

Про запровадження європейських освітніх технологій, методів і новітніх методик в систему підвищення кваліфікації йдеться й у Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року № 1198-р [20]. Зазначеною Концепцією визначено шляхи і способи забезпечення підвищення професійної компетентності державних службовців шляхом створення належних умов для їх безперервного навчання в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації, шляхом стажування, а також самостійного навчання з урахуванням кращої світової практики та вітчизняних традицій.

Подальше застосування інформаційних технологій у системі підготовки державних службовців знайшло відображення у Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р [21]. Реалізація Стратегії у визначені строки з використанням кращого міжнародного, зокрема європейського досвіду, передбачила запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі та, завдяки Національному агентству України з питань державної служби, Національній академії державного управління при Президенті України та Міністерству освіти і науки України, розроблення відповідних навчальних модулів з використанням інтерактивних технологій для служб персоналу державних органів.

Враховуючи вимоги Закону України «Про державну службу» стосовно постійного набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, відповідного рівня професійної кваліфікації державних службовців, стає актуальним питання подальшого вивчення та вирішення проблем розвитку інформаційної сфери в умовах розбудови цифрової економіки та суспільства.

Так, керуючись Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5, та відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р [22], розвиток інформаційних систем та технологій у сфері освіти і науки визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління.

На окрему увагу заслуговують заходи щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації суспільної та соціальної сфер, у тому числі сфери освіти, про що йдеться у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р [23]. Підвищення рівня та якості знань, формування сучасних навичок та компетентностей, навчання здобувати інформацію, індивідуальні програми навчання, впровадження нових предметів, підготовка до професій майбутнього та водночас цікаве і захопливе навчання – головні завдання реформи освіти конкурентоздатної країни та суспільства.

Необхідно зазначити, що загальним недоліком нормативно-правової бази підготовки фахівців з інформаційних технологій є те, що більшість вимог вищезазначених актів залишились не виконаними. Так, на сьогодні система підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади не в повній мірі відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти. Зокрема, зміст освітніх програм підвищення кваліфікації лише частково враховує цілі та завдання, які стоять перед державними службовцями, а механізм визначення реальних потреб державних службовців у навчанні є недосконалим.

Крім цього, інтенсивне використання інформаційних технологій, їх проникнення в усі сфери життєдіяльності, починаючи від особистого життя людини до урядових і національних проєктів, викликає необхідність постійного зростання кількості персоналу, який би обслуговував необхідне оснащення та забезпечував роботу комп'ютерного устаткування.

Вважаємо, що постійний розвиток і вдосконалення нормативно-правового забезпечення підготовки фахівців з інформаційних технологій убезпечить Україну від посягань через кібернетичний простір, забезпечить стрімкий розвиток інформаційних технологій та поступову суспільну трансформацію.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя та діяльності органів державної влади є одним із найважливіших напрямів державної політики.

Водночас, проведене дослідження засвідчило про недостатню розробленість нормативно-правової бази підготовки фахівців з інформаційних технологій у частині підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади. Встановлено фрагментарність регулювання цього питання. З'ясовано, що загальним недоліком проаналізованої нормативно-правової бази є невиконання на практиці більшості положень та вимог вищезазначених документів.

Вивчення нормативно-правового забезпечення підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади, враховуючи положення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р, дає змогу виокремити напрямки подальшого удосконалення досліджуваної системи, які пропонується реалізовувати шляхом:

- розроблення ефективного механізму вивчення потреб і оцінки якості навчання;
- поліпшення ресурсного забезпечення системи навчання фахівців ІТ-підрозділів з розвинутою інфраструктурою та ефективним управлінням;
- посилення кадрового і науково-методичного потенціалу ІТ-підрозділів органів державної влади, забезпечивши при цьому гідне фінансування та підвищення кваліфікації

науково-педагогічних працівників і керівників навчальних закладів системи підготовки (включаючи підготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації) державних службовців.

Сформульовані в роботі пропозиції та висновки можуть бути використані в практичній діяльності органів державної влади, які беруть безпосередню участь в підготовці фахівців ІТ-підрозділів під час формування сталої інформаційної політики держави та відповідної нормативно-правової бази.

З метою подальшого удосконалення нормативно-правової бази підготовки фахівців ІТ-підрозділів органів державної влади доцільно здійснити аналіз відповідного зарубіжного досвіду з точки зору його адаптації та можливості імплементації окремих положень у національне законодавство.

### *Література.*

1. Сайт Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку URL: [http://regionet.org.ua/ua/Formyvannya\\_novitnih\\_pidhodiv\\_do\\_profesiynoi\\_pidgotovku\\_upravlin\\_ Kuh\\_kadriv\\_2118.html#page\\_title](http://regionet.org.ua/ua/Formyvannya_novitnih_pidhodiv_do_profesiynoi_pidgotovku_upravlin_ Kuh_kadriv_2118.html#page_title).

2. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [file:///D:/OD\\_2013\\_7\\_16%20\(1\).pdf](file:///D:/OD_2013_7_16%20(1).pdf).

3. Сайт Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/05.pdf>.

4. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=znpdduu\\_du\\_2014\\_15\\_291\\_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=znpdduu_du_2014_15_291_28).

5. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Znpcvsd\\_2014\\_1\\_7.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpcvsd_2014_1_7.pdf).

6. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/znppo\\_2011\\_7\\_41.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znppo_2011_7_41.pdf).

7. Сайт Львівського регіонального інституту державного управління, Модернізація системи державного управління: теорія та практика, 2013 рік URL: <http://www.lvivacademy.com/>.

8. Сайт Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба URL: <http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/4075>.

9. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/znpnadu\\_2013\\_1\\_8.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnadu_2013_1_8.pdf).

10. Сайт Вінницького національного технічного університету URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18252/3293-12019-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

11. Сайт наукового вісника Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3214/3172>.

12. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_31.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VchdpuP_2013_1_108_31.pdf).

13. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ, організацій : Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.

14. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98>.

15. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98>.

16. Про комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 9 листопада 2000 року № 1212 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.

17. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 року № 746 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004>.

18. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій : Указ Президента України від 20 жовтня 2005 року № 1497 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005>.

19. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>.

20. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року № 1198-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011>.

21. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015>.

22. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017>.

23. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018>.

### *References.*

1. The site of the All-Ukrainian network of specialists and practitioners on regional and local development. URL:

[http://regionet.org.ua/ua/Formyvannya\\_novitnih\\_pidhodiv\\_do\\_profesiyanoi\\_pidgotovku\\_upravlin\\_ Kuh\\_kadriv\\_2118.html#page\\_title](http://regionet.org.ua/ua/Formyvannya_novitnih_pidhodiv_do_profesiyanoi_pidgotovku_upravlin_ Kuh_kadriv_2118.html#page_title)

2. Website of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky URL: file:///D:/OD\_2013\_7\_16%20(1).pdf

3. The site of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the NAPA under the President of Ukraine. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/05.pdf>

4. The site of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN R=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR= znpdduu\\_du\\_2014\\_15\\_291\\_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN R=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR= znpdduu_du_2014_15_291_28)



5. Website of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Znpcvsd\\_2014\\_1\\_7.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpcvsd_2014_1_7.pdf)
6. Website of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/znppo\\_2011\\_7\\_41.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znppo_2011_7_41.pdf)
7. Site of the Lviv Regional Institute of Public Administration, Modernization of the Public Administration System: Theory and Practice, 2013. URL: <http://www.lvivacademy.com/>
8. The site of Kharkiv National Air Force University named after Ivan Kozhedub [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/4075>
9. Website of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/znpnadu\\_2013\\_1\\_8.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnadu_2013_1_8.pdf)
10. The site of the Vinnitsa National Technical University. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18252/3293-12019-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Site of the scientific bulletin of the Institute of International Relations of the NAU. Series: Economics, Law, Political Science, Tourism. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3214/3172>
12. Website of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_31.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VchdpuP_2013_1_108_31.pdf)
13. On Approval of the Program of Human Resources of the Civil Service and the Program of Work with Heads of State Enterprises, Institutions, Organizations: Decree of the President of Ukraine dated November 10, 1995 No. 1035. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.
14. About the National Program of Informatization: The Law of Ukraine from February 4, 1998 No. 74/98-VR. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98>.
15. About the Concept of the National Program of Informatization: Law of Ukraine dated February 4, 1998 No. 75/98-VR. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98>.
16. On the comprehensive program of training civil servants: Decree of the President of Ukraine of November 9, 2000, No. 1212. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.
17. On Approval of the Program for the Development of the Civil Service for 2005 - 2010: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 8, 2004 No. 746. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004>.
18. On the priority tasks for the implementation of the latest information technologies: Decree of the President of Ukraine dated October 20, 2005 No. 1497. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005>.
19. On approval of the Regulation on the system of training, specialization and qualification improvement of civil servants, heads of local state administrations, their first deputy and deputy, officials of local self-government: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 7, 2010 No. 564. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>.
20. On approval of the Concept for reforming the system of training of civil servants, local self-government officials and local councils deputies: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 28, 2011 No. 1198-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011>.
21. On Approval of the Strategy for Civil Service Reform and Service in the Local Self-Government Bodies in Ukraine until 2017: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 18, 2015 No. 227-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015>.

22. On Approval of the Concept of the Development of Electronic Governance in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017, No. 649-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017>.

23. On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of a plan of measures for its implementation: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018, No. 67-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018>.