

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СТАСЮК ОКСАНА АНАТОЛІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ
В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ «GOOD GOVERNMENT»**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. А. СТАСЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **СТАСЮК Оксани Анатоліївни**
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від «__» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«__» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **СТАСЮК Оксана Анатоліївна** захистила
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

СТАСЮК О. А. Формування іміджу державного службовця в контексті концепції «Good Government». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2023.

Наведено аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень у сфері формування іміджу державного службовця, визначено принципи типологізації, оцінки стану пошуку оптимальних шляхів спрямованого створення і вдосконалення іміджу державного службовця з урахуванням моніторингу сучасної суспільної ситуації. Узагальнено зарубіжного досвід з питань сприйняття й формування іміджу державного службовця. Це дозволило прийти до висновку про необхідність здійснення роботи у двох напрямках: всередині інституту державної служби, впливаючи на чиновників, та зовнішньому – формуючи громадську думку через засоби масової інформації

Ключові слова: державне управління, публічне адміністрування, імідж, маніпулятивні технології впливу, суспільна свідомість, комунікативні моделі.

SUMMARY

STASYUK O. Formation of the image of a civil servant in the context of the concept of «Good Government. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and administration. – Polissia national university, 2023.

The analysis of domestic and foreign research in the field of forming the image of a civil servant is given, the principles of typologization, assessment of the state of search for optimal ways to create and improve the image of a civil servant are determined, taking into account the monitoring of the current social situation. The article summarizes foreign experience on the perception and formation of the image of a civil servant. This made it possible to come to the conclusion that it is necessary to carry out work in two directions: within the Institute of Public Service, influencing officials, and externally – forming public opinion through the mass media.

Keywords: Public Administration, Public Administration, image, manipulative technologies of influence, public consciousness, communication models.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ	7
1.1. Теоретичні підходи до тлумачення сутності іміджу службовця	7
1.2. Формування іміджу державного службовця: зарубіжний досвід	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕПУТАЦІЇ ТА ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО АПАРАТУ	20
2.1. Характеристика кадрового забезпечення державної служби	20
2.2. Формування іміджу та репутації державного службовця як індикатор розвитку державної служби	24
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ СТАНОВЛЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	36
3.1. Е-демократія як складова механізму формування позитивного іміджу державного службовця	36
3.2. Європейський досвід управління е-демократії та іміджування	42
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сприйняття соціумом змін та трансформацій формується у громадській думці у вигляді іміджу, репутації, образу, уявлення про того, хто ці зміни ініціював. Позитивне сприйняття державної влади та її представників, набуте суспільством, спрощує просування державної ідеології та сприяє швидкій реалізації державних рішень. Розуміння того як формується, розвивається та зміцнюється організаційна репутація є базовим для тлумачення значення державного управління в умовах сучасної демократії. Це передбачає участь всіх стейкхолдерів, чия діяльність дотична до державних органів, адже від їх точки зору безпосередньо залежить, які завдання державні органи можуть і не можуть ефективно виконувати. Так, можна стверджувати, що репутація представників державних органів характеризується інтегрованою за тривалий період часу думкою про їх діяльність, якою дотримуються стейкхолдери (населення, отримувачі послуг, ЗМІ, представники громадських організацій та рухів, політичних партій, експерти та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобальних викликів виникає необхідність посилення довіри громадян до державного апарату, формування дієвої стратегії управління репутацією державних організацій, яка має стати імпульсом підвищення ефективності його функціонування. Класик сучасної теорії формування репутації державного сектора Д. Карпентер виявляє все більше підтвержень значимості сприятливої репутації державного сектора та її впливу на розв'язання стратегічно важливих питань життя соціуму [7]. Репутація, імідж службовця, які складаються з символічних уявлень про організацію – її можливостей, цілей розвитку, історії, завдань – вбудовані в мислення стейкхолдерів [8]. П. Робертс і Р. Даулінгс відзначають керуючий вплив корпоративної репутації на процеси управління, отримання різних вигод, таких як підвищення прибутковості або зниження витрат компанії [10]. наразі імідж організації часто пов'язують з фінансовими показниками функціонування суспільного сектора [9]. Роботи Саймона, Смітбурга і Томпсона (1950), Дертіка (1979), Кауфмана (1981) і Вілсона (1989) розкривають основи теорії іміджу та репутації в державному секторі [11]. Стверджується, що позитивний імідж

американських служб дає їм можливість залишатися незалежними, незважаючи на політичний тиск [12]. На думку Т. Крістенсена, П. Лагрейда, Т. Капелоса, К. Провости, М. Паруті, Дж. Барнета, Дж. Ченовета, Дж. Файвшоу та Т. Келей, управління іміджем допомагає створити та зберегти сприятливу репутацію, яка працює для захисту організацій, досягнення високих результатів, підвищення довіри до адміністративних установ та суб'єктів [13]. Ж. Етьєн стверджує, що поганий імідж має значні негативні наслідки, які призводять до кризи легітимності або припинення діяльності окремих органів влади або державних службовців [14]. Тому М. Маор, Ш. Гілад і П. Блум вважають, що державним менеджерам необхідно приділяти увагу стейкхолдерам, аналізуючи їх думки, консультуючись з експертами щодо вдосконалення стратегії комунікації [15]. Наразі формування процесів управління репутацією та іміджем державних службовців викликало широкий інтерес з боку політиків, практиків, вчених. Водночас відсутність систематизованого підходу для вивчення даної сфери попри наявність публікацій в сфері управління репутацією та іміджем службовців в державному секторі визначили актуальність дослідження. Таким чином, актуальність і недостатня розробленість досліджуваної проблеми зумовлюють вибір теми, мету та завдання дослідження.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу державного апарату. Завдання дослідження: 1) вивчити різні підходи, що визначають поняття і зміст іміджу державного апарату; 2) визначити підхід для вивчення іміджу державного апарату; 3) провести оцінку факторів впливу на формування іміджу державних органів; 4) виявити оптимальну модель управління іміджу державного апарату; 5) розробити практичні рекомендації щодо становлення позитивного іміджу державного апарату.

Об'єктом дослідження є формування іміджу державного апарату як системи інститутів органів державного управління. *Предметом дослідження* є формування, оцінка та аналіз іміджу центральних органів державного управління. *Теоретична і методологічна основа дослідження* представлена як загальнонауковими методами, які дозволяють вивчати явища в їх розвитку з урахуванням наявних взаємозв'язків, так спеціалізованими аналітичними

методами (систематичний огляд, монографічний метод, опис, порівняльний аналіз, стратегія пошуку, системний аналіз тощо). *Інформаційна база дослідження* базується на монографічних матеріалах і статтях вітчизняних та зарубіжних дослідників в періодичних виданнях, а також матеріалах, розміщених на інтернет-ресурсах наукових організацій, а також дані НАДС, міжнародних рейтингових Агентств (Transparency International, Worldwide Governance Indicators), звіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Відповідно, в роботі автором вивчено наукометричні бази даних Web of Science, Scopus та інші для доступу до наукових публікацій, що відносяться до об'єкта дослідження.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи презентовано на науково-практичних конференціях «Студентські наукові читання – 2022» (15 грудня 2022 р.) на тему «Формування іміджу державного службовця», «Без коріння саду не цвісти» (Житомир, 14.10.2022 р.), «Механізми управління розвитком територій» (м. Житомир, 26–28.10.2022 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота здобувача другого (магістерського) рівня представлена відповідно до наказу ректора. Основна частина роботи розміщена на 54 сторінках, має анотацію, вступ, три розділи, проілюстровані 3 додатками, висновки та список літератури (46 найменувань). У роботі розміщено 8 рисунків та 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ

1.1. Теоретичні підходи до тлумачення сутності іміджу службовця

За допомогою методів опису та порівняння проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку та управління організаційною репутацією державного апарату. Для аналізу законодавчих актів і нормативних документів використовувався системно-аналітичний метод. За допомогою систематичного огляду було проведено огляд літератури відповідно до заяви PRISMA (бажані елементи звітності для систематичних оглядів та метааналізів), що дозволило визначити сукупність знань про репутацію за останні два десятиліття та встановити, як репутація розглядається науковою спільнотою. Вибір проведення систематичного огляду в основному ґрунтується на тому, що цей тип дослідження допомагає представити поточний обсяг знань більш прозорим та відтворюваним способом [35]. При використанні методу порівняльного аналізу понять, близьких до поняття репутація, у автора з'явилася можливість продемонструвати їх відмінності як на рівні дефініцій, так і в частині способів їх формування. Кількісний метод дослідження був застосований у формі соціологічного опитування населення з метою визначення рівня репутації та факторів, що впливають на її формування. Соціологічне опитування було проведено за допомогою створення форми опитування в додатку Google Forms і розсилки анкети через месенджери. Таким же чином було проведено експертне опитування державних службовців центрального апарату АДГС РК, що дозволило сформувати якісну базу для проведення основного соціологічного дослідження. За результатами проведених соціологічних досліджень, були отримані акти впровадження. Якісна частина даного дослідження дозволяє поглибити уявлення про поняття «організаційна репутація державного апарату»

і розкрити можливості державних органів управління при серйозному підході до формування організаційної репутації.

Теоретична основа з питань організаційної репутації державних органів була сформована в результаті систематичного проведення теоретичних і емпіричних досліджень в галузі державного управління. Крім того, впровадження поняття організаційної репутації використовується не тільки з метою виробництва наукових знань, але і в практиці державного управління.

В ході написання роботи автор спирався на загальноприйняті фундаментальні дослідження загальної теорії формування організаційної репутації не тільки державних організацій, але і в системі бізнес-структур. Дослідженням були охоплені праці наукових дослідників за останні два десятиліття в області формування організаційної репутації. Тематичний аналіз робіт, присвячених даній тематиці, підтверджує значимість репутаційних проблем, виявлених в результаті якісного аналізу. Описова статистика дозволила виявити можливості, що відкриваються перед державними органами при правильному управлінні репутацією (рис. 1.1).

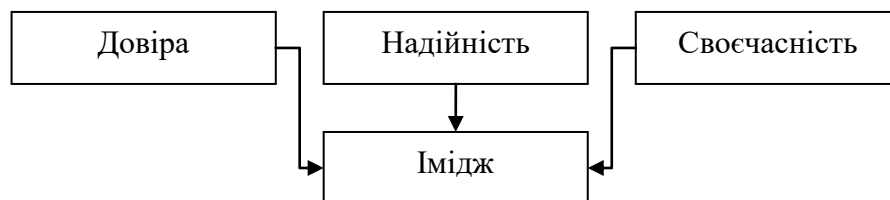


Рис. 1.1. Складові механізми формування іміджу

Джерело: сформовано на основі [32–37].

Складність процесу становлення іміджу підтверджується його трансформацією під впливом непродуманих дій або ослабленням уваги до одного з компонентів. Результатом стають серйозні негативні наслідки для держоргану. Згадані явища: надійність і причетність достатньою мірою отримали висвітлення в дослідженнях соціально-психологічного спрямування: К. Юнга, К. Роджерса, Т. Ліпса, Х. Когута та ін. Складовими компонентами іміджу державного органу можна виокремити такі компоненти: 1) логікою

(відчуття надійності, довіра, причетність, які є продуктом особистої переконаності сприйнятті іміджового портрету оцінки органу); 2) емоціями (почуттями людини по відношенню до оцінюваної організації або державного органу). Сукупність цих двох компонент складає єдиний імідж.

Поняття «імідж» виникло у 1950-х рр. і переважно використовувалося у рекламній практиці. У 1960-х рр., цей термін активно використовується у практиці Public Relations й надійно увійшло у політичне та суспільне життя [1, с. 277–278]. В Україні поняття «імідж» з'явилося нещодавно. Саме тому популярністю користувалися західні технології у цій сфері. Одним з перших теоретиків вітчизняної сфери є О. Філоненко. У своїй роботі «США: реклама та суспільство» (2004) він вивчив імідж як певне середовище впливу реклами на покупців. Інші автори також тлумачили сутність категорії «іміджу» з позиції або як засобу маніпулювання масовою свідомістю, що з часом трансформувалося у галузь, як іміджелогія. Дані перших соціологічних досліджень виявленню складових образу держслужбовця, формування ставлення громадян до діяльності державних структур публікуються у 2008 р. [27]. Імідж може розглядатися як знаково-образно-символічна структура, система соціальних інтеракцій і образу для інших: реального (як є), ідеального (як хотілося б), дзеркального (у інших) як механізм соціального впливу, зростання і самовдосконалення [2, с. 64–70].

Існує декілька підходів розгляду структури іміджу. В. Єгоренко аналізуючи імідж лідера у політиці виокремлює такі складові: 1) персональні характеристики: фізичні, психофізичні особливості, характер, тип; 2) соціальні характеристики та індивідуальний стиль прийняття рішень [7]. До них він включає: а) статус (пов'язаний із займаною посадою, походженням та багатством); б) зв'язок з різними соціальними групами (чиї інтереси представляє, з ким підтримує зв'язок та партнерські відносини, з ворогами й опонентами [11]); в) цінності та норми особистості [5]; 3) символічні характеристики: постійний набір якостей та рис, які мають бути

продемонстровані людиною, щоб актуалізувати потрібні архетипи у свідомості інших [4].

Г. Петренко відмічає такі компоненти персонального іміджу: минуле, родина, спорт, домашні тварини, хобі, слабкості. На його думку формування цих компонент у свідомості соціуму є вкрай важливим, бо створює імідж як живий, наближений до населення. Якщо вони не будуть заповнені, тоді заповняться масовою свідомістю і буде важче впровадити у масову свідомість нову інформацію – доведеться долати бар'єри існуючої установки [5]. Дослідники іміджу розрізняють такі його складові: персональні, соціальні, символічні [8].

До персональних характеристик відносять характер людини, фізичні, тип особистості, психологічні особливості, індивідуальний стиль прийняття рішень тощо [10], а також риси, які роблять особистість привабливою в очах інших та дозволяють здійснювати вплив [17]. Соціальні характеристики пов'язані з поточною ситуацією, наприклад, ділова людина повинна відповідати (це динамічна частина іміджу, пов'язана з вимогами реальності). Ці характеристики конструюються як нові кожного разу на основі аналізу наявної ситуації. До них відносять статус, моделі рольової поведінки тощо [34]. Символічні характеристики є стійким та незмінним компонентом, пов'язаним з ідеологією та культурою [25]. Також вирізняють такі підходи до вивчення іміджу: функціональний, контекстний, порівняльний. Функціональний підхід, з урахуванням різного типу функціонування, включає такі варіанти іміджу [26]: дзеркальний – це імідж, властивий уявленню про себе (дивимося як у дзеркало і розмірковуємо, якими є [3]). Зазвичай цей варіант іміджу більш позитивний (психологічно індивід висуває на перше місце позитив [2]). Його мінус – мінімальні оцінки та думки зі сторони (з боку), ніби від чужої особи. Поточний імідж, навпаки, – характерний для погляду з боку [22]. Водночас, упередження, нерозуміння, недостатня інформованість формують імідж не меншою мірою, ніж реальні вчинки, коли бажане відображається як дійсне [12]. Корпоративний – імідж структури (підприємства), а не підрозділів або результатів роботи [6].

Репутація організації, її успіхи, ступінь стабільності мають вирішальне значення [9]. Негативний імідж – це імідж, створюваний опонентом, суперником, ворогом, (варіант свідомо конструюється, – виникає спонтанно). Запуск негативного іміджу створює проблему адекватного спростування [16]. У контекстуальному підході імідж класифікується за способами зміни, існуючого (державного службовця, бізнесмена, політика, педагога тощо). Порівняльний підхід передбачає порівняння іміджевих характеристик, зокрема за такими параметрами: компетентність, інтелігентність, схильність до силового рішення тощо [32].

Формування будь-якого іміджу (бізнесмена, політика тощо) враховує різні компоненти, зокрема такі комплексні [9, с. 135–150]: 1) природні якості: рефлексивність (здатність зрозуміти іншого [13]); комунікабельність, емпатію (здатність до співчуття та співпереживання [24]); красномовність (здатність впливати словом [14]); 2) якості, сформовані освітою та вихованням: моральні цінності, набір технологій спілкування, психологічне здоров'я; 3) якості, забезпечені професійним та життєвим досвідом [11–13].

Проблема іміджу державної служби – це питання сприйняття державного службовця з боку суспільства та колег, асоціацій (який образ держслужбовця формується в уяві пересічного громадянина та переважної більшості населення країни) [1–9]. Імідж навіть на несвідомому рівні викликає бажання співпрацювати або навпаки, – приводить негативного сприйняття думки про співпрацю. За даними опитування Інституту соціології (2015 р.) на перше місце серед якостей, наділених державними службовцями дві третини респондентів віднесли байдужість до людина, на другому місці – продажність, на третьому – байдужість до інтересів країни [44]. Ці стереотипні образи державних службовців відображають ситуацію в країні та передають її конфліктну забарвленість в суспільстві у прихованій формі. В умовах соціальної напруженості образи і категорії, їх складові стають більш виразними, стійкими і ворожими [7, с. 174]. При цьому члени однієї групи сприймаються представниками іншої як схожі один на одного, а самі групи – як відмінні одна

від одної. В умовах постійного соціального конфлікту відтворюються найвиразніші (негативні категорії іміджу держслужбовця). Державні службовці сприймаються як закрита каста, представники якої мають особисті або вузькокорпоративні інтереси, а їх діяльність – не спрямована на допомогу іншим.

М. Бондаренко підтримує теорію діалогу, виокремлюючи такі його характеристики: унікальність кожного партнера, їх принципову рівність; відмінність і оригінальність точок зору; орієнтація на розуміння кожного, активну інтерпретацію позиції партнера [34]; очікування відповіді, передбачення у висловлюваннях [42]; взаємну додаткову позицію учасників взаємодії, співвідношення яких і є метою діалогу [17]. Зазвичай, органи державної влади використовують асиметричні комунікативні моделі [34]. Регіональні органи управління застосовують в основному інформування громадськості без опори на наукові методи. Великі державні структури реалізують моделі двосторонньої комунікації з моніторингом громадської думки та залученням наукових методів переконання [41], але системна робота ведеться ними нерегулярно (переважно під час виборчих кампаній). При цьому активно використовуються маніпулятивні технології впливу на суспільну свідомість (наприклад, інтернет-технології, нейролінгвістичне програмування тощо) [10–14]. Маніпулятивні технології ефективні лише в період розв'язання коротких завдань політичної реклами (ефективне управління іміджем вимагає постійного моніторингу ситуації і скоординованих дій відповідних фахівців) [3, с. 34–35].

Розподіл технологій комунікативного впливу на високоінтенсивні та низькоінтенсивні і було запропоновано Ю. Дем'яненко. Високоінтенсивні технології сприяють здійсненню зміни у свідомості на короткий проміжок часу за короткий термін, низькоінтенсивні – створюють сприятливий контекст сприйняття заданого об'єкта, змінюючи ставлення до нього. Різниця між даними технологіями відображена в табл. 1.1.

Сучасні технології комунікативного впливу

Параметри	Низькоінтенсивні	Високоінтенсивні
Мета	Віддалені зміни	Близькі зміни
Час впливу	Довгострокові, постійні, відсутній час завершення	Визначений короткий період часу
Характеристика інформації	Нейтральні, приховані, позитивні, негативні	Пропагандистська
Сфера застосування	Щоденна діяльність PR-підрозділів	Виборча та рекламна компанія

Джерело: сформовано на основі [23–29].

До високоінтенсивних технологій відносяться виборчі (гуманістичні) технології, які включають техніки психолінгвістичного та психологічного впливу, політичний іміджмейкінг, різні види політичної реклами. Низькоінтенсивні технології – це методи роботи PR-підрозділів. До них відносять розміщення заяв та прес-релізів; інтерв'ю з керівниками департаментів та фахівцями, ведення колонок, рубрик і передач з відповідної їх тематики; виступи посадових осіб як експертів; їх зустрічі з представниками громадськості, проведення конференцій і форумів спільно з бізнес-організаціями, прес-конференції [19–24]. Дослідники вважають, що до них потрібно додати: «гарячі» (регулярні прямі) телефонні лінії і on-line інтернет-конференції, створення інтернет-форумів та сайтів, дні відкритих дверей в адміністраціях рівня, інтерв'ю з державними службовцями та репортажі про їх діяльність та особисте життя [8, 15–16].

Таким чином, необхідний перехід до двосторонньої моделі взаємодії. Орієнтація на довгостроковий результат під час використання асиметричної моделі комунікації передбачає використання низькоінтенсивних технологій впливу.

1.2. Формування іміджу державного службовця: зарубіжний досвід

Зміна стереотипів – це поступова і послідовна робота з інформування, переконання та зміни сприйняття та поведінки. Д. Маслов запропонував систему оцінки ефективності діяльності апаратів органів місцевого самоврядування та державної влади («ефективна публічна служба» – ЕПУС), що включає: 1) методики проведення експертної оцінки та діагностичної самооцінки діяльності апаратів органів місцевого самоврядування та державної влади; 2) інструментарій для визначення слабких та сильних сторін у діяльності апаратів органів державної влади та місцевого самоврядування, підходи до розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності публічної служби та поліпшення якості; 3) методи визначення кращих зразків діяльності, обробки та збору інформації про успішний досвід у сфері державного і муніципального управління та механізми надання цієї інформації через багаторівневу базу даних ЕПУС [8]. Також може бути цікавий і досвід вивчення сприйняття населенням іміджу державного чиновника за кордоном, який має свою історію. Тривалий час в суспільній свідомості Європи існувала думка, що державні службовці, перебуваючи під егідою державної влади, не можуть бути предметом порівняння зі службовцями приватного сектора. Державні службовці зобов'язані підтримувати високий стандарт лояльності та чесності виконувати доручену їм місію: служити інтересам суспільства.

Однією з важливих завдань для всіх європейських державних служб є скорочення бюджету [21]. Наразі державні послуги вважаються дорогими, неефективними, зарегульованими. Отже, рішення повинні бути спрямовані на більшу ефективність, результативність і менше – регулювання. Зворотною стороною цього процесу є позитивний образ національної державної служби може, активна трансляція в суспільство, діяльність держслужбовців висвітлена у ЗМІ, через діяльність службовців як позитивний струмінь у розвиток країни. Наразі європейські держави проходять через серйозні структурні реформи. Реформуються трудове і соціальне законодавства, пенсійні системи,

приватизуються державні підприємства і галузі: телекомунікації, нафтогазова, пошта, залізниці, енергетика. Генеральна лінія розвитку демонструє тенденцію на вирівнювання між приватним та державним і сектором [33].

Ці триваючі реформи тягнуть за собою зміни, демонтаж деяких структур і децентралізацію державної служби на всіх фронтах. Крім того, проведення державної політики в даний час здійснюється за допомогою все більш складних мереж, децентралізованих структур [41], державно-приватного партнерства та спільних підприємств між НУО, консультантами, експертами та Урядом [44]. Як наслідок, традиційна концепція державної цивільної служби як єдиного, уніфікованого роботодавця поступово зникає [37]. Замість цього введення стандартів індивідуальних результатів роботи на держслужбі, децентралізація відповідальності в управлінні людськими ресурсами (HRM) роблять державну службу досить гетерогенним утворенням [18]. У XXI ст. відмінність між державною службою і бізнесом стає меншою внаслідок численні нові форми аутсорсингу, державно-приватного партнерства, вирівнювання статусів тощо. Американський вчений Х. Рейні стверджує, що спрощений погляд на відмінність між державними та приватними організаціями вводить в оману [12].

Водночас, зміни та тренди розвитку іміджу державного службовця не змінили ставлення до них збоку пересічних громадян. Стереотипи про органи влади та державних службовців продовжують жити. Уявлення про життя та державних службовців як відірване від соціуму продовжує існувати. Багато хто розглядає державних службовців як бюрократів, які зосереджені на виконанні правил та інструкцій, яким бракує гнучкості і не налаштованих служити інтересам громадян. Іншим поширеним стереотипом є невиконання державними службовцями своїх обов'язків належним чином, але отримання переваги в умовах праці та оплаті [17]. Держслужбовців звинувачують у витратах держави на мотивування до продуктивної роботи, тоді як вони є лінивими, корумпованими та егоїстичними в той час як діяльність державних службовців у країнах Європи незначною мірою відрізняється за цілями, критеріями оцінки результатів, умовами праці тощо від інших працівників.

Зокрема, на Мальті рядових державних службовців та працівників приватних компаній наймають за контрактом на невеликий термін, який може бути продовженим в разі задовільних результатів роботи [11–19]. Лише деякі вчені визнають зв'язок між зміною завдань та ролі національних урядів, органів влади, їх впливу на стан, мотивацію, умови роботи, продуктивність, державних службовців, у тому числі внаслідок прийняття нових нормативних документів, європеїзації, зміни ролі держави, поява принципів мережевої взаємодії, організаційної структури, впровадження нових інформаційних технологій, тенденції децентралізації тощо [37–39].

Метою дослідження К. Деммке за підтримки Європейського інституту публічного адміністрування, опублікованого в Люксембурзі у 2005 р. на основі даних 25 країн ЄС та Болгарії продемонстровано хто такі державні службовці, як вони працюють і досягають результатів. Його інтерес полягав у вивченні наявних кліше, образів та уявлень про державних службовців: чи вони справедливі, чим відрізняються держслужбовці від осіб приватного сектору, чи є відмінності між співробітниками приватного й громадського сектора у трудовій етиці й мотивації до праці. Одним з найпоширеніших у суспільній свідомості стереотипів державного службовця виявлено неефективність управління державних організацій порівняно з приватними компаніями. Міф про неефективність управління базується на публікаціях у ЗМІ про питання неефективного використання ресурсів, нецільового використання коштів держорганізацій, низької результативності, корупції тощо (варто відзначити, що ці явища виявлені й у бізнесі, зокрема великому, однак про них інформують у ЗМІ рідше, якщо мова йде про приватні компанії [10, с. 16]). К. Деммке акцентує увагу на сприйнятті державних службовців як бюрократів у всіх країнах Європейського Союзу, попри наявні відмінності у культурі державної служби, структурі та традиціях, сучасному стані, рівні демократизації управлінських процедур, автоматизації процесів надання державних послуг тощо.

Стівен ван де Валле, доцент Роттердамського університету, ілюструє парадокс сприйняття громадянами державної служби (відмінність державних послуг порівняно з приватними послугами, зокрема банками, страховими компаніями, магазинами [46]), що найбільша увага приділяється якості обслуговування (оцінки більшою мірою позитивні). Однак, навіть задоволення конкретними державними послугами, як правило, супроводжується негативною оцінкою до державного сектору в цілому [13]. Дослідження громадської думки про державні послуги у Великобританії довело, що громадяни у цілому задоволені місцевими громадськими послугами не мали такої ж думки про послуги на національному рівні. Наприклад, люди цілком задоволені місцевими початковими і середніми школами, але не задоволені системою освіти в цілому, це також стосується роботи поліції, транспорту, медицини тощо [20, с. 20]. Ван де Валле досліджував ступінь довіри населення до державної служби та службовців. Дослідження показало, що люди, як правило, довіряють представникам первинної ланки надання державних послуг – лікарям, вчителям, співробітникам місцевої поліції. Однак, ця довіра не поширюється на адміністраторів та керівників державного сектора, власне, чиновництво, головним чином, політиків національного рівня. Лише 25% громадськості довіряє членам уряду, депутатам парламенту та схильні вірити, що вони говорять правду (люди мають низький рівень довіри до державних службовців високого рангу [21–28]), проте, він вище, ніж у топ-менеджерів великих приватних компаній [29].

Китайське видання People's Daily у травні 2013 р. опублікувало результати опитування громадської думки про роботу приватних та державних службовців низової ланки та їх взаємодію з населенням. У опитуванні взяли участь понад 11 тис. осіб, з них 40% – державні службовці. Відмічається наростаюча кількість негативних публікацій у ЗМІ, які створюють негативне уявлення громадян про їх роботу. Дослідження виявило розрив оцінкою державних службовців власної роботи та поширеним уявленням з боку громади. Державні службовці почуваються несправедливо обмовленими.

Зокрема, оцінена за п'ятибальною шкалою якість їх роботи визнана високою з боку 19% держслужбовців і лише 13% громадян, у цілому позитивною свою діяльність визнають 61% державних службовців та 45% громадян, тоді як 50% громадян оцінюють таку працю негативно. У суспільстві склався негативний імідж державних службовців, хоча 45% громадян вважають уявлення про державних службовців у соціумі позитивним. Згідно з опитуванням, більше 70% державних службовців відчувають себе у стані стресу через негативну громадську думку, близько 30% оцінили цей стрес як сильний. Серед інших факторів стресу (крім громадської думки) відзначені перевантаженість роботою та необхідність відповідати високим критеріям та вимогам. Лише один з учасників опитування зазначив визнавав надання підтримки з боку населення та розуміння сутності державної роботи громадськістю. Зазначено, що люди, з якими стикаються держслужбовці не знаючи їх особисто, ставляться до них критично та зневажливо [11].

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення зарубіжного досвіду та вітчизняної практики досліджень з питань сприйняття й формування іміджу державного службовця, можна прийти до висновку, що цей процес необхідно здійснювати у двох напрямках: всередині інституту державної служби, впливаючи на чиновників, та зовнішньому – формуючи громадську думку через засоби масової інформації.

2. Важливо сформувати фундаментальний імідж державного чиновника з позиції виконуваної ним місії, етичних принципів, довгострокових цілей, зовнішнього вигляду, стандартів поведінки, створення організаційної та корпоративної культури інституту державної служби (визначення й дотримання ідей, системи цінностей, звичаїв, поширених в організації з метою формування поведінки службовців, навчання їх основам формування успішного іміджу та ефективної комунікації).

3. Щодо зовнішнього середовища, то необхідно вести постійний моніторинг громадської думки сприйняття образу державного службовця й державної служби в цілому, використовуючи соціологічні методи: кількісні (контент-аналіз ЗМІ, опитування тощо) та якісні (фокус-групи, глибинні інтерв'ю тощо). Велику роль може зіграти управління інформацією на основі ефективної взаємодії з незалежними ЗМІ. Вона передбачає менеджмент новин (розстановка акцентів, інтерпретація, підбір цитат, використання емоційних матеріалів), інформаційне партнерство, формування власного інформаційного потоку. Формування позитивного образу державного службовця можливе через створення повноцінної системи зв'язків з громадськістю органів державного управління та зміну схем взаємодії зі ЗМІ. Основною метою таких заходів має стати створення значно більш складного, адекватного, багатогранного образу сучасного державного службовця, порівняно з наявним стереотипом чиновника.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН РЕПУТАЦІЇ ТА ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО АПАРАТУ

2.1. Характеристика кадрового забезпечення державної служби

Посилення уваги до питань репутації державного апарату в Україні з часу створення національної системи державної служби, має на меті підвищення ефективності та формування професійного державного апарату на основі принципів Закону «Про державну службу» [49]. Реалізація принципів дозволить створити позитивний імідж та підвищити організаційну репутацію вітчизняних державних органів і їх співробітників. Індикатором досягнення очікуваного результату буде сприйняття державної служби як системи інститутів, що реалізують політику держави, підвищення довіри до неї. Виявлено бюрократію та корупцію, неетичну поведінку державних службовців представників населення, неякісне надання послуг через непрофесіоналізм співробітників тощо, які призводять до погіршення іміджу та зниження репутації як конкретного органу або установи, так і інституту державної служби.

У науці спостерігається єдність поглядів щодо стану державної служби, ускладненого проблемами командності, безініціативності кадрів, складності ієрархічних відносин і бюрократії [1–8], корупції, ненормованої за часом і тому ще менш ефективної праці держслужбовців [10–19]. При цьому робляться спроби пояснити такий стан справ як менталітетом, тривалий вплив бюрократичного стилю управління [10–27]. Вдосконалення державної служби вимагає реалізації реформ й трансформації свідомості державних службовців, що пов'язане з підвищенням якості управління персоналом, комплексною ідеологічною роботою, вдосконаленні людського потенціалу державної служби, послідовної і скоординованої реалізації стратегії кадрової роботи державних органів, вироблення уніфікованих методологічних підходів здійснення державної кадрової політики. За даними моніторингу стану кадрів на державній службі [27–32 у 2018-2022 рр. спостерігається стійка тенденція скорочення

номінальної (штатної) та фактичної чисельності державних службовців на національному та місцевому рівні (табл. 2.1). У 2022 р. чисельність державних службовців зростає вперше за п'ятирічний період. За оптимізації складу державних службовців не всі вакансії заповнюються (існує недобір в межах 6,3-8,8%).

Таблиця 2.1

Штатна та фактична чисельність державних службовців, тис. осіб

Рік	Штатна чисельність				Фактична чисельність			
	Всього	Політичні державні службовці	Державні службовці центральної о апарату	Державні службовці місцевого апарату	Всього	Політичні державні службовці	Державні службовці центральної о апарату	Державні службовці місцевого апарату
2018	225,9	1,0	119,8	106,1	208,1	1,0	109,5	98,6
2019	222,9	1,6	116,8	106,1	203,7	1,6	106,3	97,3
2020	221,7	1,7	117,2	104,5	202,3	1,7	106,5	95,8
2021	202,1	1,7	106,8	95,3	189,4	1,7	99,4	90,0
2022	206,0	1,7	110,1	95,9	192,1	1,7	101,3	90,8
2022 р. до 2018 р. (+/-)	-19,8	0,7	-9,7	-10,1	-15,9	0,6	-8,2	-7,8

Джерело: сформовано на основі [27–32].

На рис. 2.1 відображено динаміка зниження чисельності жінок, зайнятих на державній службі у 2018-2022 рр.

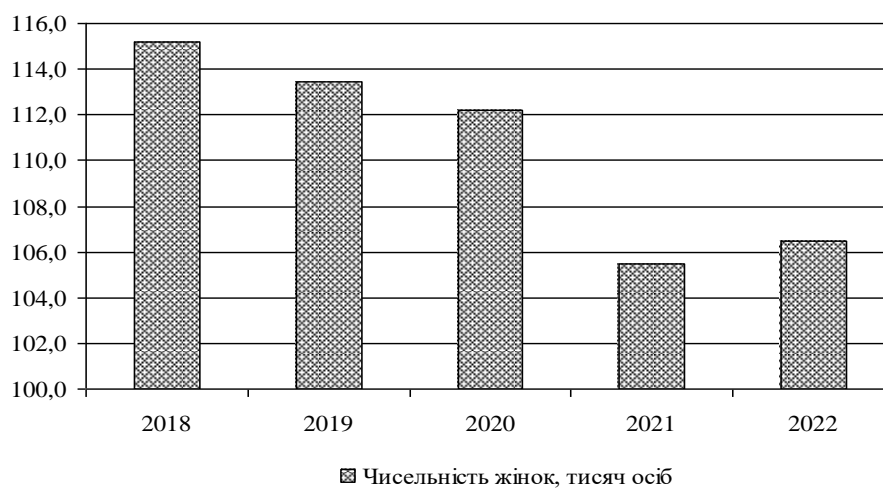


Рис. 2.1. Чисельність жінок – державних службовців, тис. осіб

Джерело: сформовано на основі [22–32].

У 2022 р. чисельність жінок незначно зростає. Проте, питома вага жінок державних службовців становить 55%. Чисельність жінок, які займають керівні

посади, поступово знижується: з 39,8% у 2018 р. до 39,2% у 2022 р., відповідно, що обумовлене зниженням фактичної чисельності державних, в тому числі з керівного складу. З рис. 2.2 випливає, що середній вік політичних державних службовців у період з 2018–2022 рр. знизився з 47,8 років до 47,4 року, адміністративних державних службовців категорії А – з 47,3 років до 46 років, службовців категорії Б – зріс з 38,7 років до 39,6, відповідно. Середній вік держслужбовців щорічно за період збільшується: з 38,7 років до 39,7 років.

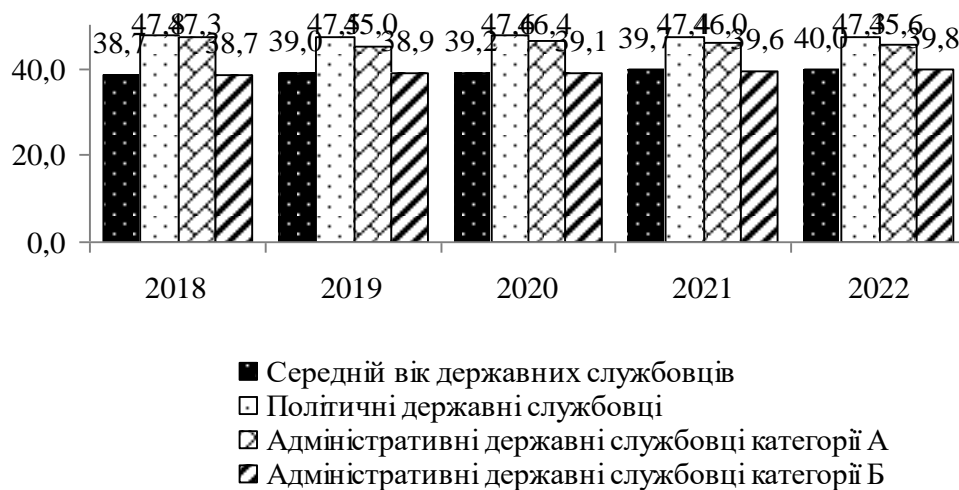


Рис. 2.2. Середній вік державних службовців, років

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Зазначені дані свідчать про відсутність омолодження складу державних службовців та низьку зацікавленість молоді йти на державну службу, що підтверджується табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад державних службовців за віком, тис. осіб

Рік	До 23		23–30		30–40		40–50		50+			
	тисяч осіб	%	тисяч осіб	%	тисяч осіб	%	тисяч осіб	%	Разом		у тому числі пенсійний вік	
									тис. осіб	%	тис. осіб	%
2018	2,7	1,3	48,6	23,3	69,2	33,3	44,8	21,5	42,8	20,6	0,0	0,0
2019	2,3	1,1	44,6	21,9	69,5	34,1	45,1	22,1	42,2	20,7	1,2	0,6
2020	2,2	1,1	41,5	20,5	70,3	34,7	46,5	23,0	41,8	20,7	1,1	0,6
2021	2,2	1,1	34,1	18,0	67,0	35,4	45,9	24,3	40,2	21,2	0,8	0,4
2022	1,9	1,0	30,6	15,9	67,5	35,2	46,8	24,4	45,2	23,5	1,6	0,8

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Представлені дані свідчать, що щорічно зменшується кількість і питома вага співробітників у віці до 30 років (табл. 2.2). З позиції стабільності кадрів цікаві дані в табл. 2.3, що загальний середній стаж державної служби поступово збільшується через стабільність складу адміністративних державних службовців категорії Б. Зростання загального середнього стажу на займаній посаді підтверджує загальну тенденцію до зростання адміністративних державних службовців категорії Б, що корелює з тенденцією зростання середнього стажу на державній службі.

Таблиця 2.3

Середній стаж на державній службі та зайнятій посаді, років

Рік	Середній стаж на державній службі				Середній стаж на зайнятій посаді			
	Загальний середній стаж	Політичних державних службовців	Державні службовці центрального апарату	Державні службовці місцевого апарату	Загальний середній стаж	Політичних державних службовців	Державні службовці центрального апарату	Державні службовці місцевого апарату
2018	9,8	16,9	16,1	9,8	3,9	1,7	1,6	3,8
2019	10,3	17,0	15,8	10,3	4,0	1,9	1,7	4,0
2020	10,6	16,8	18,0	10,5	4,1	2,0	1,5	4,1
2021	11,2	17,0	16,5	11,2	4,2	2,2	1,7	4,3
2022	11,6	16,9	17,5	11,6	4,3	2,3	1,6	4,4

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Якісний склад державних службовців демонструє стійку позитивну динаміку, як серед осіб, які мають вищу освіту, так і серед співробітників, які мають більше однієї вищої освіти. Однак зменшується кількість випускників, які навчалися самостійно за кордоном. Відтік кваліфікованих кадрів, які отримали закордонну освіту свідчить про низьку привабливість державної служби та відсутність перспектив для професійного зростання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Якісний склад державних службовців

Рік	Вища освіта		Понад одна вища освіта		Післядиплом на освіта		Випускники Академії при Президенті		Випускники ОС Публічне управління та адміністрування		Освіта за кордоном	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
2018	194,4	80,1	36,0	14,8	9,5	3,9	1,6	0,7	1,2	0,5	6,4	2,6
2019	187,1	77,7	40,3	16,7	10,3	4,3	1,8	0,7	1,3	0,5	5,5	2,3
2020	186,8	76,0	44,6	18,2	11,1	4,5	1,9	0,8	1,3	0,5	4,7	1,9
2021	175,9	73,3	48,9	20,4	11,9	5,0	2,0	0,8	1,2	0,5	3,8	1,6
2022	172,1	71,3	53,2	22,0	12,7	5,3	2,2	0,9	1,3	0,6	3,0	1,2

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Досить невтішно виглядають дані щодо змінюваності складу держслужбовців у 2018–2022 рр.. Такі показники можуть свідчити про незадоволеність державних службовців своєю діяльністю, загальним навантаженням на роботі, заробітною платою, морально-психологічним кліматом та іншими факторами, що впливають на стабільність кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Плинність кадрів державних службовців

Рік	Загальна плинність		Чиста змінність		У зв'язку з виходом на пенсію	
	тисяч осіб	%	тисяч осіб	%	тисяч осіб	%
2018	54,3	18,9	13,2	5,5	2,1	4,3
2019	54,3	24,0	13,4	6,0	2,1	3,8
2020	51,1	23,1	11,0	5,0	2,1	4,0
2021	63,0	31,2	12,6	6,2	2,0	3,2
2022	54,3	33,3	11,6	5,9	2,0	3,1

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Представлені дані повинні зацікавити служби управління персоналом з метою вживання заходів щодо поліпшення показників ефективності державного сектору. На основі цих даних повинна формуватися національна кадрова політика у сфері державної служби. Стратегія розвитку державного сектору до 2030 р. як пріоритетну окреслила проблему формування професійного державного апарату, що визначено концепцією функціонування НАДС та планом нації [31], сформовано завдання та заходи реформування державної служби в країні.

2.2. Формування іміджу та репутації державного службовця як індикатор розвитку державної служби

Розвиток державної служби наразі простежити за динамікою стану репутації і введених нововведень і перетворень. Розробка Концепції нової моделі державної служби орієнтована на вирішення наявних проблем (рис. 2.3).

Крім вищевказаної концепції професіоналізм та підзвітність державного апарату, де передбачено впровадження «Відкритого уряду» [1]. Підвищення кадрового потенціалу державної служби залежить від репутації державних органів, підвищення іміджу якої, зробить державну службу більш привабливою для працевлаштування кращих професіоналів, а у національній Концепції особлива увага приділяється професіоналізму державних службовців і питань управління кадрами, їх підбору, навчання і розвитку. Підкреслимо, що інвестування зусиль у створення позитивної організаційної репутації важливо для держави з позиції вдосконалення політики та у частині розвитку громадянського суспільства і підвищення ефективності взаємодії з ним [10–20].

Проблеми розвитку державної служби	Відсутність взаємодії між громадянами та державою
	Недостатня ефективність стратегічного планування та проведення реформ
	Функції державного апарату не орієнтовані на потреби населення, бізнесу
	Адміністративний характер державних послуг
	Не конкурентоздатна державна служба
	Низький рівень довіри громадян до судових та правоохоронної системи

Рис. 2.3. Проблеми розвитку державного сектора

Джерело: сформовано на основі [27–32].

Динаміка зростання довіри населення політичним інститутам з 2018 р. до 2022 рік узагальнена на рис. 2.4. В цілому невисокий рівень довіри громадян апарату державного управління, попри проведені державою заходи щодо поліпшення взаємодії з громадянами [18] внаслідок діяльності органів влади в умовах військового стану у 2022 р. спостерігалось зростання довіри до політичних інститутів. Однак не слід забувати, що рівень довіри складається з реальних дій держави та її апарату. І такий кредит довіри, виданий населенням в разі прийняття і реалізації владою непопулярних рішень або невирішеності соціальних завдань може бути вичерпаний, що неодмінно негативно позначиться на репутації державних органів.

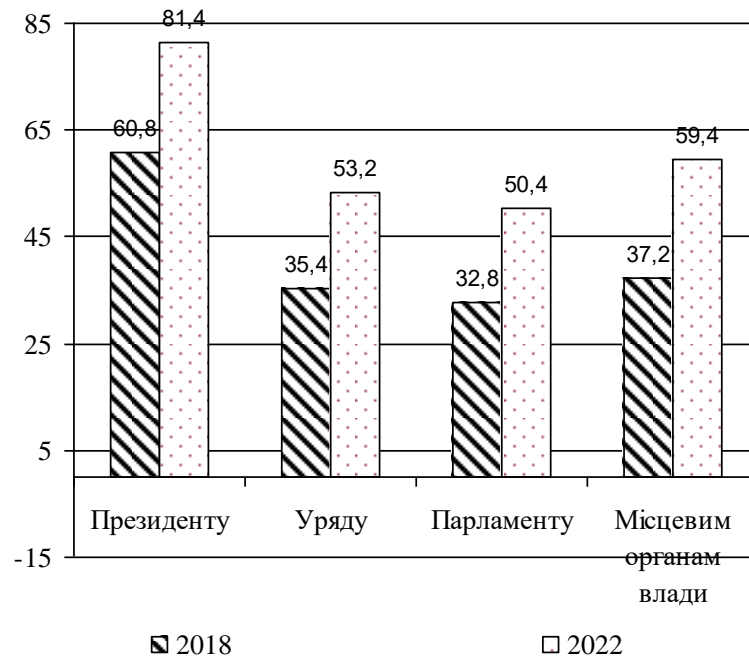


Рис. 2.4. Динаміка довіри населення до органів державної влади

Джерело: сформовано на основі [22–32].

В межах дослідження проведено соціологічне опитування серед населення міста Житомира щодо характеристик та іміджу державного апарату, в якому взяли участь 300 жителів. На думку більшості опитаних респондентів, населення слабо довіряє державному апарату (40% опитаних вважають, що рівень довіри більше низький, ніж високий; і ще 26% респондентів відповіли, що рівень довіри є низьким). Значно менша частка опитаних (19%) зазначила, що імідж на рівні вище низького і 10% опитаних вважають, що у населення достатній рівень довіри до державного апарату. При цьому лише 5% опитаних відзначають відмінний рівень довіри державному апарату (рис. 2.5). Аналогічна картина складається з думок респондентів щодо іміджу та репутації державного апарату, де більшість респондентів (40%) відзначили більше поганий рівень репутації державного апарату. Дана схожість результатів опитування з питань довіри і репутації державного апарату, підтверджує взаємозв'язок довіри і репутації в державному управлінні (рис. 2.5б).

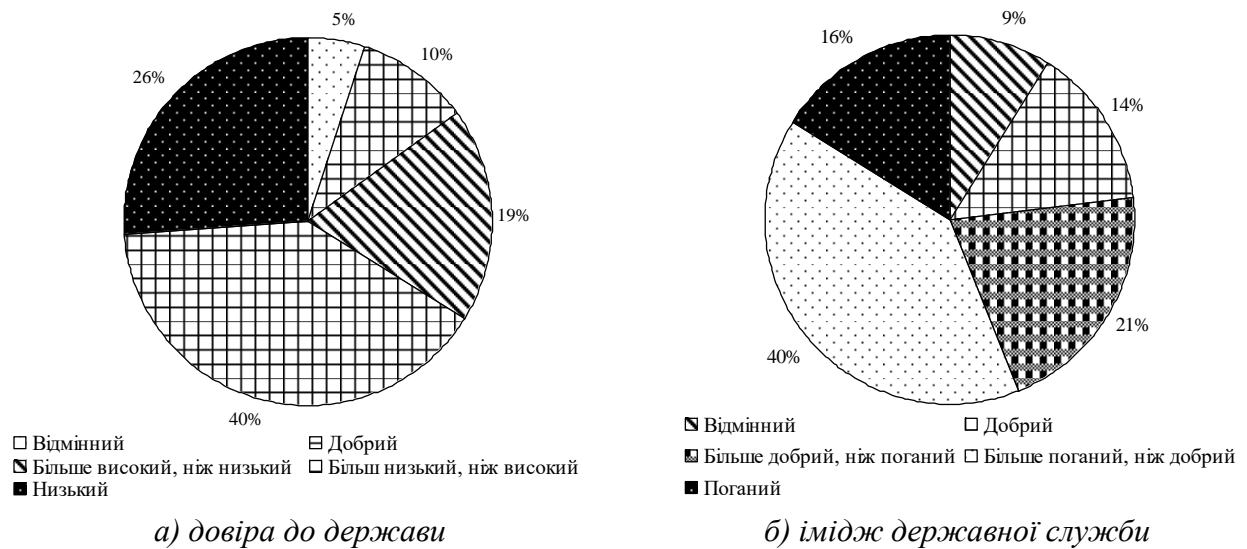


Рис. 2.5. Рівень довіри, іміджу та репутації органів державної влади

Джерело: сформовано на основі [22–32].

За даними соціологічного дослідження, 71% респондентів відзначили високий вплив репутації державних службовців на репутацію державного апарату. Оцінюючи рівень репутації держслужбовців, респонденти розподілили відповіді таким чином: 46% вважає, що репутація службовців, які займають державні посади більше погана, ніж хороша, ще 23% вважають, що репутація державних службовців більше хороша, ніж погана, 12–13% опитаних відповіли, що репутація держслужбовців середня або погана, 6% – відмінна. Слід зазначити, що до питань довіри населення державному апарату зверталися на попередніх етапах перетворення вітчизняної системи державного управління.

При цьому, якщо на 1-му етапі реформ піднімалися тільки питання організації системи державного управління, то вже на 2-му етапі були зроблені спроби впровадження перших механізмів індикативної системи державної служби і зроблені боязкі кроки з децентралізації державних функцій. Але все ж основний акцент на забезпеченні взаємодії держави зі своїми громадянами буде зроблено, коли в країні було досягнуто достатній економічний розвиток та розв'язано соціальні проблеми. Цей період характеризується впровадженням перших інструментів цифровізації, переходу на надання частини державних послуг в онлайн-форматі, реального запуску «Відкритого уряду». Система

державного управління отримала в своє розпорядження нові інструмент-аудит і оцінку ефективності держслужби. Сучасний етап націлений на забезпечення системи конструктивного суспільного діалогу [3].

Як вже було зазначено вище, важливим елементом, що формує позитивне ставлення населення до державних органів, є інформованість населення про діяльність державного органу. Всі держави з демократичним політичним режимом і професійним державним апаратом будують свої відносини з населенням на основі концепції «відкритої держави», що базується на трьох важливих складових: 1) прозорість; 2) участь; 3) взаємодія. Стосовно прозорості йдеться про доступність інформації для населення – за винятком того, що заборонено оприлюднювати відповідно до законодавства [23]. Ці положення діють не лише декларативно, а й на рівні практичної реалізації: наприклад, «електронний уряд» націлений на цифровізацію надання не лише державних послуг, а й тих чи інших видів запитуваної інформації [21].

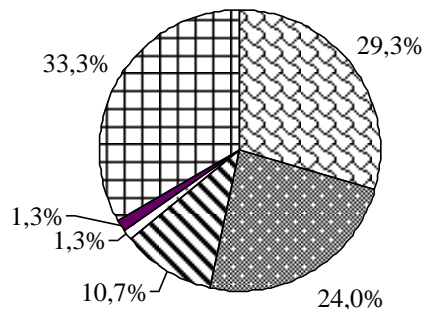
Однак, не можна не відзначити, що робота, що проводиться в даному напрямку, потребує вдосконалення, про що свідчать, наприклад, невирішені проблеми повноти і доступності даних на офіційних інтернет-ресурсах центральних державних органів влади та місцевих. Відсутність такої роботи супроводжується негативними оцінками громадськості. Проведене соціологічне опитування ілюструє, що найбільша частка (36%) респондентів вважають, що державним органам більшою мірою притаманна інформаційна закритість; 23% опитаних називають центральні та місцеві органи влади «досить відкритими» та «більшою мірою відкритими, ніж закритими», 6% учасників опитування переконані в повній закритості державного апарату, а протилежний полюс оцінки («повна відкритість») вибрали лише 12% громадян, які взяли участь у дослідженні. Відкритість державних органів покликана підвищити система «е-обіг», яка функціонує з 2019 р. як єдине інформаційне середовище для державних органів, що працюють відповідно до принципу «одного вікна» Дана електронна система спрямована на ефективний розвиток концепції «електронного уряду». Крім того, вважаємо, що застосування механізму

судового оскарження, дозволить громадськості більш активно проявляти свою реакцію на небажання державних органів забезпечувати реальний доступ до інформації. Також нами було проведено кореляційний аналіз, який показав високу позитивну кореляцію між репутацією державного апарату та відкритістю державних органів, довірою населення державному апарату, а також репутацією державних службовців. Кореляційний аналіз підтвердив позитивну кореляцію між репутацією державних службовців та довірою населення до державного апарату та його відкритістю. Позитивна кореляція також спостерігається між відкритістю державного апарату і довірою до нього. Крім цього моніторинг оцінки якості державних послуг під егідою програми розвитку ООН проведена за основними критеріями: доступність; інформація та співробітники; процедура, терміни, час очікування, зворотній зв'язок; задоволеність результатом надання послуги. Підвищення якості надання державних послуг є однією з головних цілей проведених реформ [46].

Інформаційна відкритість органів державного управління є обов'язковою умовою для побудови інформаційного суспільства та цифровізації державного управління. Це не тільки приверне більше жителів країни до реальної участі в управлінні нею, активізує громадянське суспільство, а й, крім того, дозволить ефективніше перешкоджати корупції на державному рівні. При цьому відкритість розуміється не тільки як можливість ділитися з суспільством інформацією про свою роботу, але і як бажання співпрацювати з населенням для того, щоб підвищити якість прийнятих рішень і забезпечити права всіх зацікавлених сторін. Відкритий Уряд є характерною рисою сучасної демократичної практики. Одним з основних компонентів відкритого уряду є відкриті дані, діалог, бюджети [15]. Сучасна світова практика важливою вимогою до моделі посилення країни в рамках стратегічних цілей визнає чіткі і якісні стратегічні індикатори, орієнтовані на кінцевий результат. Послідовна і стійка орієнтація держави на конкретні індикатори якості сприяє зростанню ефективності та результативності державного управління на рівні центрального і місцевого управління, а також досягненню рівня передових країн. Саме тому

Національний Стратегічний план розвитку до 2027 року передбачає головну мету – домогтися якісного і стійкого підйому економіки, що веде до підвищення добробуту людей на шляху до Ліги тридцяти розвинених країн світу [15].

Як виявило соціологічне опитування (рис. 2.6), державні службовці в цілому (29,3%) усвідомлюють, що імідж та організаційна репутація державного апарату складається з колективної думки населення про минулу і поточну діяльність державного органу, при цьому багато респондентів (24%) пов'язують її з довірою до державного апарату і більшість респондентів (33,3%) з професіоналізмом і ефективністю державного апарату. Майже всі опитані (98,6%) повністю або частково погодилися, що різні верстви населення по-різному сприймають діяльність, репутацію та імідж державного органу. З цього випливає, що державний орган повинен працювати з усіма верствами населення, задовольняючи їх потреби і запити.



- ▣ Колективне сприйняття внутрішньої та зовнішньої аудиторії минулих дій та поточної діяльності державних органів
- ▣ Довіра до державного апарату
- ▣ Імідж (образ) державного апарату
- Відкритість державного апарату
- Взаємодія державного апарату із зацікавленими сторонами
- Професіонали та ефективність державного апарату

Рис. 2.6. Відповіді держслужбовців на питання щодо тлумачення терміну «імідж та організація державного апарату»

Джерело: сформовано на основі [22–32].

На думку опитаних державних службовців (74,6%), повністю або частково погодилися з тим, що населення сприймає репутацію державних

органів більше позитивною, ніж негативною. Така думка держслужбовців є помилковою і призводить до самозаспокоєння, що не сприяє підвищенню ефективності діяльності державного апарату, в цілому. Таким чином, проведене опитування свідчить, що велика частина державних службовців правильно оцінює поняття організаційної репутації державного органу і фактори, що впливають на її формування. Проте, підстав для заспокоєння від своєї роботи не повинно бути, необхідно і далі працювати щодо підвищення кваліфікації державних службовців і якістю послуг, які надаються, як основних факторів формування позитивної організаційної репутації.

Поведений PEST-аналіз демонструє зовнішні фактори, які можуть вплинути на організаційну репутацію органів державного управління. За підсумком проведеного аналізу, виявлені наступні критерії:

1. Політичні фактори. Політична стабільність: стабільність політичного середовища безпосередньо впливає на репутацію державного апарату. Стабільний політичний ландшафт сприяє позитивному сприйняттю, тоді як нестабільність або політичні суперечності можуть мати негативний вплив. Політика уряду: управління репутацією державного апарату залежить від політики уряду та її відповідності суспільним очікуванням. Політика, яка надає пріоритет прозорості, підзвітності та доброму управлінню, швидше за все, зміцнить репутацію.

2. Економічні фактори. Економічний розвиток: економічне процвітання відіграє значну роль в управлінні репутацією. Сильна економіка, залучення інвестицій та забезпечення економічних можливостей сприяють створенню позитивної репутації. Нерівність доходів: рівень нерівності доходів у країні може вплинути на сприйняття громадськістю державного апарату. Якщо уряд вважається неефективним у боротьбі з соціальними та економічними диспропорціями, це може призвести до проблем з репутацією.

3. Соціокультурні фактори. Суспільне сприйняття: соціокультурне середовище формує суспільне сприйняття державного апарату. Такі фактори, як довіра громадськості, культурні цінності та очікування суспільства, впливають

на зусилля з управління репутацією. Позитивний суспільний настрій і почуття національної гордості сприяють створенню сприятливої репутації. Демографічні зрушення: зміни в демографічних показниках, включаючи різноманітність населення та зміну поколінь, можуть вплинути на управління репутацією. Задоволення потреб та очікувань різних демографічних груп має важливе значення для підтримки позитивної репутації.

4. Технологічні фактори. Цифрова трансформація: здатність державного апарату адаптуватися до технологічних досягнень і використовувати їх для ефективної комунікації та прозорості має вирішальне значення. Впровадження цифрових платформ та забезпечення конфіденційності та безпеки даних сприяють управлінню репутацією. Вплив соціальних медіа: зростання платформ соціальних медіа посилює вплив громадської думки на репутацію. Моніторинг та участь у дискусіях у соціальних мережах, управління онлайн-розповідями та своєчасне вирішення проблем громадськості є важливими для управління репутацією. Відзначимо, що даний PEST-аналіз забезпечує широку основу для розуміння зовнішніх факторів, що впливають на формування репутації в державному апараті [34]. Звертає на себе увагу наступний парадокс: незважаючи на значний прорив в цифровізації державної сфери, введені в практику різні інформаційні системи та електронні платформи, що дозволяють скоротити часові витрати на надання багатьох державних послуг і дебюрократизувати робочі процеси, державні службовці використовують можливості цих інструментів не в повній мірі, ставляться до них з недовірою. Це доводиться, наприклад, тим фактом, що практикується дублювання узгодження документів на паперовому носії і в електронному форматі.

З метою підвищення управлінської культури пропонується реалізовувати заходи з питань розвитку організаційної культури в системі державного апарату. Так, одночасно з кроками з протидії корупції, впровадження інноваційних технологій, модернізації конкурсних процедур, планування кар'єрного росту, навчання, реалізуються заходи з трансформації управлінської культури, тобто, заходи зі зміни свідомості державних службовців. Крім того,

ранжування державних службовців за категоріями А і Б – стратегічний та виконавський, гарантовано має змінити мислення і поведінку державних службовців цих корпусів.

Наразі для подальшого розвитку державної служби велике значення має імідж самих держслужбовців, які сприймаються суспільством як ключова ланка державного апарату. І на даному етапі логічним видається розвиток управлінської культури і лідерських навичок серед державних службовців, оновлення інституту категорії А, наймання кваліфікованих HR-менеджерів, які мають необхідні знання і компетенції для реформування кадрової системи Держслужби, організації розвитку професіоналізму держслужбовців в дусі нових цінностей і принципів, що відповідають вимогам законодавства і дорученням керівництва країни. Відсутність орієнтації на результат є джерелом ризиків і втрачених можливостей для державного апарату. Навпаки, планомірне досягнення запланованих результатів призводить до підвищення довіри до держави з боку різних стейкхолдерів, що веде в подальшому до зростання економічної стійкості країни. Така тенденція не може не відбитися в позитивному сенсі на глобальному добробуті, а тому підтримується великими світовими акторами. Прикладом може послужити позика на відновлення економіки в постпандемійний період і заходи щодо посилення ефективності політичних інститутів і народної довіри до них. Так, підбиваючи підсумки проведеного соціологічного дослідження, вважаємо важливим виділити наступні моменти: 1. На оцінку «відмінно» більшістю респондентів були відзначені всього два фактори, а саме: етичність поведінки державних службовців і перспективи майбутнього зростання державного апарату. 2. Оцінку «погано» та «дуже погано» багато респондентів (36%) дали орієнтованості державного апарату на благополуччя і здоров'я співробітників. Таким же чином, 21,4% держслужбовців оцінили відкритість державного апарату. 3. Решта факторів, в цілому, більшістю респондентів були оцінені як «задовільно» та «добре».

Висновки до розділу 2

1. Підводячи підсумки аналізу кадрового складу державного апарату, слід зазначити, що 1) щорічно утворюється недобір кадрів на державній службі в межах 6,4–8,9 %, попри підвищення кількості держслужбовців у 2022 р.; 2) зниження чисельності жінок, зайнятих на державній службі; 3) відсутність омолодження складу державних службовців та низької зацікавленості молоді в удосконаленні державного сектору; 4) зростання загального середнього стажу на займаній посаді підтверджує загальну тенденцію до зростання внаслідок адміністративних державних службовців категорії Б, що корелює з тенденцією зростання середнього стажу на державній службі; 5) відтік кваліфікованих кадрів, які отримали закордонну освіту внаслідок низької привабливості державної служби та відсутності перспектив для професійного зростання.

2. Аналіз даних та опитування державних службовців свідчить про таке: 1) стабільне зростання державних послуг є позитивним сигналом для суспільства про те, що держава виконує свої функції і забезпечує населення необхідними послугами; 2) задоволеність державних службовців умовами праці залежить від дотримання принципу меритократії і впевненості в справедливості руху по «кар'єрних сходах»; 3) підвищення показника «відкриті дані» вказує на актуальність зростання громадянської активності; 4) зростання рівня взаємодії державних органів з фізичними та юридичними особами свідчить про те, що державні органи стають більш відкритими і доступними для громадян; 5) показник досягнення цілей центральними органами влади зростає ефективно, в той час як місцевого самоврядування знижується. Даний факт свідчить про відмінності в ефективності роботи національних та регіональних органів влади. Зростання показника досягнення цілей на національному рівні може свідчити про те, що організаційна структура і робота цього державного органу ефективно задовольняє потреби громадян і відповідає стратегічним цілям держави. З іншого боку, зниження показника досягнення цілей місцевих органів влади може вказувати на проблеми з організаційною структурою або

недостатню ефективність в роботі органу. Можливо, МІО потребує додаткових ресурсів, навчання персоналу або вдосконалення процесів для досягнення своїх цілей; 6) різні верстви населення по-різному сприймають діяльність державних органів, тому необхідно звернути увагу на задоволення потреб різних верств населення; 7) велика частина державних службовців правильно оцінює фактори, що впливають на формування організаційної репутації, це позитивний факт, який говорить про те, що державні службовці усвідомлюють важливість репутації державних органів і розуміють, як їх дії можуть вплинути на її формування. Однак, необхідно також вживати дієвих заходів щодо поліпшення якості наданих державних послуг і забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами і бізнес-спільнотою.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМИ СТАНОВЛЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Е-демократія як складова механізму формування позитивного іміджу державного службовця

Можна стверджувати, що е-комунікації здатні трансформувати політичну структуру і характер політичних відносин в суспільстві, сприяючи демократизації політичних інститутів [24]. До характеристик е-демократії відносять її націленість на ініціативу громадян [31–35]. Визначаємо е-демократію близькою до ідеалу демократії участі, оскільки е-демократія дозволяє в обговоренні та прийнятті суспільно-політичних рішень залучати широкі верстви населення країни за допомогою е-комунікацій [18]. Е-демократію можна розглядати як суспільно-політичну систему, сукупність механізмів, е-комунікацій в інтересах оптимізації взаємовідносин влади і суспільства, забезпечення розширення простору суспільно-політичної комунікації держави і громадян, її подальшу демократизацію за допомогою підвищення участі громадян у політичному житті держави [37].

Е-демократія внаслідок застосування інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) забезпечує новий рівень взаємодії суб'єктів один з одним, з органами державної влади, органів місцевого самоврядування (ОМС), громадськими організаціями і комерційними структурами [35–39]. У демократичних країнах розвиток демократії та її інститутів спирається на владу та громадянське суспільство [43]. Тому пошук і впровадження механізмів сприяння підвищенню активності громадян у суспільно-політичному житті країни, зокрема внаслідок поширення ІКТ, є одним з ключових факторів безпосереднього впливу на розвиток інститутів демократії. Це здійснюється за рахунок розширення можливості суспільно-політичної діяльності громадян засобами ІКТ. Наприклад, двостороння інтерактивна е-взаємодія громадян з

органами влади під час отримання послуг істотно знижує тимчасові, транспортні та інші матеріальні витрати громадян.

Активний розвиток е-демократії вимагає: 1) чіткого позначеного на державному рівні вектора системного зміцнення демократичних інститутів – держава повинна виділяти на розвиток громадянського суспільства, підтримуючи громадські організації та рухи [41]; 2) впровадження інтернет-проектів з метою захисту прав та свобод громадян, здійснення їх комунікацій з органами влади та громадсько-політичними організаціями; 3) розвиток приватних й державних програм інформатизації суспільних відносин у освіті, бізнесі, медицині, науці, культурі та громадському управлінні [43]; 4) єднання впровадження інтерактивної е-взаємодії суб'єктів з органами влади з суспільно-політичних питань [28]; 5) розповсюдження процедур ідентифікації та аутентифікації учасників інформаційної взаємодії, зокрема в частині практичної реалізації; 6) популяризацію ефективних заходів е-демократії серед населення, формування атмосфери довіри до цих заходів [45]. Розвиток е-демократії здійснюється на державному рівні, залучаючи представників громадських об'єднань, громадських організацій, органи державної влади, ОМС, експертів, ЗМІ та приватні компанії [32].

Активне впровадження е-демократії на всіх рівнях влади і громадянська участь сприятиме зближенню влади та суспільства, посилить громадську участь у прийнятті суспільно-політичних рішень державним сектором, що зробить органи влади більш відкритими та доступними для громадян, створить додаткові стимули розвитку партнерської моделі взаємодії громадянського суспільства та органів влади. До механізмів розвитку е-демократії ми віднесли такі: мережевої комунікації, онлайн-оцінювання, е-голосування; е-петицій, е-участі, звернення та запитів, мережевого краудсорсингу, формування онлайн-спільнот, автоматизованого моніторингу (рис. 3.1). Механізми мережевої комунікації забезпечують комунікацію як між громадянами з обговорення соціально значущих проблем суспільно-політичної тематики, і громадян з

органами влади, включаючи цивільний контроль діяльності органів влади та інші інструменти впливу на прийняття рішень і [4–5].



Рис. 3.1. Складові механізму розвитку е-демократії

Джерело: сформовано на основі [14–24].

Е-комунікація громадян дозволяє організувати масові обговорення з територіально віддалених один від одного великою кількістю незалежних учасників в реальному часі [44]. Обговорення може бути організоване за допомогою інтернет-ресурсів (форуми, скайп-сесії інтернет-конференції, вебінари тощо), на майданчику соціальної мережі, а також в блогах. Наразі у світі з'явилося багато спеціалізованих інтернет-ресурсів предметного спілкування між користувачами, орієнтоване на обговорення проблем у сфері освіти, культури, ЖКГ, будівництва, медицини [6–11]. Основними механізмами мережевої комунікації громадян є обмін репліками, коментарями, файлами, постановка питань, розміщення посилань на матеріали, опубліковані на зовнішніх ресурсах, обговорення цих матеріалів, ведення дискусії тощо [40].

Організація мережевого спілкування може будуватися на принципах: спілкування може бути 1) загальнодоступне або доступне для певного кола користувачів; 2) повністю вільним або моделюватися третім особою (особами), наприклад, адміністратором інтернет-ресурсу згідно формальних чи неформальних правил. Найчастіше виникає необхідність у внутрішній модерації (у процесі дискусій користувачі можуть апелювати до певних загальних норм і правил спілкування в мережі, конфліктувати, шукати арбітра, здатного вирішити їх суперечка) [46]. Попри створені техніко-технологічні можливості е-демократії необхідно розробити комунікації здійснення реального впливу громадян на процес суспільно-політичного управління. Ці комунікації

за принципом їх консолідації поділяють на запити і е-звернення і громадян, формування колективних позицій (наприклад, е-петиції) тощо [45].

Колективні звернення висловлюють консолідовану думку користувачів за суттю обговорюваного питання. Консолідована думка – це корисний результат мережевого спілкування, важливий елемент е-демократії. Проблема формування консолідованої думки в процесі колективного обговорення полягає в участі користувачів стартові позиції яких можуть відрізнятися через їх відмінності віку, соціального статусу. Навіть підтримуючи важливість самої проблеми, їх думки щодо засобів її розв’язання можуть істотно відрізнятися. Ці фактори можуть звести нанівець щодо формування спільної консолідованої позиції, зокрема у форматі колективного звернення [45].

Однією з найбільш розповсюджених моделей прийняття колективних рішень в середовищі спільноти є мала робоча група, яка готує проєкт колективного рішення і викладає його для відкритої громадської експертизи та коментування. Після збору пропозицій, коментарів та оцінок, аналізу змісту дискусій по суті проєкту, робоча група допрацьовує проєкт колективного рішення, вносить в нього поправки [44]. Далі може початися повторне обговорення проєкту або його прийняття на відправлення відповідальним організаціям. Сервіси системи е-демократії об’єднують багато заяв від населення в колективні звернення [23]. Це економить трудовитрати ОМС та органів державної влади щодо роботи зі зверненнями громадян і організацій. Перевагою єдиної системи е-демократії вважається її здатність консолідувати та трансформувати різні думки учасників обговорення в консенсуальні пропозиції щодо розв’язання соціально значущих проблем, адресовані компетентним органам влади. На майданчику е-демократії органи влади можуть здійснювати власні стратегії роботи з громадськістю, зокрема робити розсилки за адресами користувачів, публікувати оголошення, розміщувати відповіді на звернення громадян, проводити опитування тощо [7].

Сучасні моделі е-демократії, крім можливості взяти участь в будь-яких публічних онлайн-дискусіях або голосуванні, висловити свою думку щодо

певного соціально значимого питання надають громадянам можливість діалогу з представниками органів влади, ОМС, політичними партіями, громадськими організаціями [43–46]. Крім подачі колективних звернень до органів влади в форматі е-листів на адресу конкретного чиновника, електронної пошти компетентного відомства е-ресурси дозволяють громадянам записуватися на прийом до чиновника, брати участь скайп-сесіях, онлайн-конференціях з представниками органів влади в режимі реального часу, задавати питання, інформувати чиновників про локальні проблеми (свого регіону, району, села, міста, двору) [46].

Об'єктивна оцінка ефективного мережевого діалогу з органами влади дозволяє визнати, що ця комунікація дозволяє політико-правовій системі конкретної держави здійснювати мережевий контроль за діяльністю ОМС, органів державної влади, що передбачає постійний моніторинг невирішених проблем ЖКГ, освіти, медицини тощо, інформуючи про ці проблеми представників органів влади за допомогою е-технологій, спостерігати за процедурою розробки і реалізації рішень, прийнятих органами влади за участю громадян у цій процедурі. Такий контроль здійснюється за допомогою: а) директивних приписів органам влади розміщувати в відкритому доступі у вигляді е-документів [29]; б) онлайн-трансляції засідань і нарад [15]; в) юридично регламентованого запиту юридичними та фізичними особами інформації про діяльність органів влади; г) надання громадянам і організаціям адмінпослуг в е-вигляді [48–49].

Важливим механізмом контролю діяльності органів влади є оціночні механізми (механізми онлайн-оцінки). Е-опитування, рейтинги, експертні оцінки е-голосуванням – складова моделі е-демократії є її універсальним атрибутом і застосовується у форматі організації виборів та референдуму [17]. Е-голосування широко використовується у форматі онлайн-опитувань, громадських онлайн-експертиз, де враховується колективна позиція користувачів системи е-демократії практично на всіх рівнях громадської та політичної організації [46]. Така комунікація дозволяє мінімізувати вплив

людського фактора й значно скоротити витрати на проведення голосування, зокрема не потрібно витрачати час на відвідування виборчої дільниці, нести транспортні витрати [30].

Практика застосування різних способів е-голосування зарубіжних країн виявила можливості порушення виборчих прав громадян при використанні цієї процедури. Е-технології можна використати й як засіб фальсифікації результатів голосування. Також не виключені збої у функціонуванні автоматизованих комплексів, забезпечують е-голосування. Тому важливо розробляти не лише процедури голосування, підрахунку голосів, цифрової ідентифікації громадян, але і процедури їх контролю, верифікації результатів голосування, забезпечення належної таємниці голосування, збереження доказової сили інформації про зроблене волевиявлення тощо. Ці проблеми є перешкодою на шляхи повсюдного впровадження е-голосування на рівні державної та місцевої влади [45]. В умовах необхідності ідентифікації виборців перед голосуванням та втручання в систему обробки голосів, поданих за допомогою е-способів виникає необхідність забезпечення незмінності інформації про волевиявлення; складність спостереження та контролю за процедурою е-голосування з боку безпосередніх учасників і громадськості [21].

Виділяють такі компоненти успіху е-голосування: 1) недостатній доступ населення до Інтернет [4], наявність державної структури забезпечення інтернет-голосування [30]; 2) функціонування ефективної системи е-ідентифікації виборця; 3) високий рівень політичної культури інтернет-голосування. Тому організаційні, технічні, технолого-економічні, експлуатаційні та інші компоненти складають єдиний блок проблем комплексного конституційно-правового оцінювання. Принцип вільного виборчого права означає, що процедура голосування проходить без тиску, примусу, насилля, маніпуляцій або іншого впливу на виборця, здатних вплинути на його вибір [41].

В межах системи е-голосування варто дотримуватися принципів референдумів, демократичних виборів, забезпечення безпеки та надійності.

Також слід висувати вимоги до підзвітності системи, прозорості, можливості перевіряти, дотримуватися міжнародних рекомендацій й стандартів. Системи е-голосування повинні бути легко доступними для виборців й відкритими для незалежної перевірки. Система е-голосування з метою надійності та безпеки забезпечується високою автономією і ізолюваністю як механізм мінімізації можливого впливу на результати виборів ззовні [20]. Однак технологічні рішення е-голосування не забезпечують прозорості, оскільки громадяни і спостерігачі не можуть упевнитися, що голос дійсно переданий та належним чином оброблений, через закритість та складність системи е-голосування. Тому зрозумілі для спостерігачів показники слід закладати в систему в процесі її розробки. Особливу роль в рамках системи е-голосування має багатоаспектність, взаємозв'язок між операційними, юридичними та технічними компонентами голосування.

3.2. Європейський досвід управління е-демократії та іміджування

Згідно з цим принципом Комітет міністрів Ради Європи визначив рекомендації до систем е-голосування: 1) організація е-голосування повинна забезпечити вільне формування та висловлювання думки виборця, 2) особисте здійснення ним свого права голосування; 3) система е-голосування повинна не допустити неусвідомленого таємного, емоційного або необдуманого голосування; 4) у системі інтернет-голосування виборці мають право змінити свій вибір у будь-який момент до прийняття рішення або відкласти процес голосування; 5) дані голосування не можуть бути доступними іншим стороннім особам або виборцям; 6) система е-голосування не може допускати стороннього впливу на виборця під час голосування; 7) система е-голосування має забезпечити можливість виборцям проголосувати як в системі традиційного голосування (залишити е-бюлетень незаповненим); 8) система е-голосування повинна проінформувати виборця в разі завершення процедури і успішного

голосування; 9) система е-голосування має запобігти зміні результату вибору шляхом оповіщення, що голосування даним виборцем вже зроблено.

На відміну від традиційної процедури голосування на виборчій дільниці (за процесом голосування можна спостерігати, а сторонній вплив може бути виявлено), інтернет-голосування не надає такої можливості. Тобто забезпечення принципів безпосередньо залежить від громадянської активності, правової свідомості, почуття громадянського обов'язку конкретного виборця. Впровадження інтернет-голосування вимагає високого рівня демократичної та правової культури у державі, своєї відповідальності за виконання громадянського обов'язку, глибоке усвідомлення політико-правового сенсу проведеної процедури та вимог Закону [20]. Важливо відзначити, що за невиконання принципів виборцями зазвичай не передбачено заходів юридичної відповідальності. Це означає, що виборець має позитивну відповідальність і виконання вимог Закону більшою мірою залежить від рівня його правової культури та правосвідомості.

Механізм е-звернень та е-запитів є одним з механізмів регулювання відносин між громадянами та органами влади, забезпечення законності та дисципліни. Цей механізм забезпечує право громадян на запити та звернення до ОМС та державних органів, адміністрації організацій, підприємств, установ різних форм власності тощо. Звернення та запити в основному вони мають єдину мету – звернути увагу посадових осіб відповідних органів на необхідність розв'язання проблем [46]. Е-звернення і е-запити громадян і організацій до органів влади в е-формі не набули широкого поширення через відсутність необхідних процедур, які практично забезпечували та юридично гарантували повну рівність процедур та звернень перед їх фізичними аналогами. Проблемою є питання аутентифікації та ідентифікації учасників інформаційної взаємодії, зокрема в частині практичної реалізації.

Формою звернення громадян є подання колективного звернення (петицій) з певною пропозицією або вимогою до органу публічної адміністрації, які мають бути підписаними визначеною кількістю громадян [26]. Механізм

електронних петицій забезпечує особливий вид колективного звернення, яке має коло адресатів (підтримку визначеної кількості населення) за обмежений час і буде розглянуто у встановленому порядку [38]. У світовій практиці широко застосовується колективне звернення (е-петиція), що передбачає процедуру реагування адресата та підтверджує дієвість як механізму систематичного суспільного діалогу [16]. Введення е-петицій уможливило появу інструменту спілкування громадян з ОМС та державою і з метою розв'язання суспільно значущих питань. Такі петиції – форма демократичного ефективного тиску на владу [40]. На рівні територіальних громад (ТГ) петиції наголошують місцевим радам на локальні проблеми та шляхи їх розв'язання. Е-петиції можуть замістити соціопитування сумнівного походження. Перевагами е-петицій порівняно з паперовими аналогами є такі: доступність та зручність для громадян; безкоштовність; підроблення підписів, мінімізація маніпуляцій з числом підписантів (для підтримки петиції необхідний процес верифікації особи); особливий статус звернення, можливість бути почутим посадовими особами вищими органами ОМС та держави. Е-петиції мають на меті сформувати інструменти спілкування органів публічної адміністрації та громадян, дати можливість оперативно реагувати на виклики та зміни у суспільстві. Незважаючи на ймовірність зловживання, е-петиції можуть зіграти позитивну роль у формуванні суспільного діалогу. Тому кожна петиція, яка отримує необхідну кількість голосів вимагає ґрунтовної відповіді про доцільність та детальний аналіз й результатів від прийняття відповідних рішень [21].

Механізм мережевого краудсорсингу – формат передачі роботи, виконуваної призначеною особою, на аутсорсинг, зазвичай великий, групі людей у формі відкритого звернення. Краудсорсинг як інтеграція таких явищ, як конкурс, PR, колективний розум, взаємодопомога, е-комунікації, діалог, економія тощо [7]. Він заснований на припущенні, що в суспільстві завжди присутні професійні люди, готові за символічну винагороду або безкоштовно генерувати ідеї, розв'язувати проблеми, проводити дослідження в громадських

або корпоративних цілях [12]. Головним стимулом для них є можливість побачити втілення своєї ідеї. Краудсорсинг визначає якісно новий підхід до методології розв'язання завдань з використанням мудрості мільйонів людей. Суть краудсорсингу – розв'язанні гранично чітко сформульованої задачі за умови залучення великої кількості небайдужих людей [9].

Краудсорсинг надає можливості для організації громадянської участі [11]. Це інструмент оперативної самоорганізації, створення партнерства та коаліції, об'єднання у мережі для досягнення конкретних цілей [2]. Це має значні політичні наслідки, містить потенціал змін в діалозі суспільства та влади. Краудсорсинг почали використовувати у вирішенні політичних завдань у світі. Його актуальність у публічному менеджменті у комунікації мережевого краудсорсингу пов'язано з розвитком ІКТ, інтерактивних інтернет-майданчиків та соціальних мереж через урахування вимог, думок та пропозицій населення з урахуванням його інтереси, шляхом висловлювати пропозиції, обговорення та оцінки пропозицій [7]. Технологія краудсорсингу змінюється і дозволяє здійснити перехід від практики коментування до активного залучення громадян до розробки проектів правового акта. Застосування краудсорсингу у публічному менеджменті забезпечує відкритість та прозорість [9].

Перевагами краудсорсингу у публічному секторі є такі [34]: краудсорсинг 1) не повинен трансформуватися в адміністративну процедуру формального впровадження інновацій, політичну кампанію виконання доручень перших осіб держави; 2) навряд чи повинен мати постійний характер (протягом тривалого часу проблематично забезпечити мотивацію та активність громадських експертів); 3) повинен виходити з широких уявлень про проблеми, стан та специфіку діяльності конкретного органу влади, чинного законодавства, прийняту систему та структуру управління тощо (без цих знань, лише на результатах громадської експертизи, підвищуються ризики формального підходу до розв'язання проблем розвитку органу влади); 4) модель включає апробовані засоби подолання інформаційного шуму, захисту від спаму, фільтри потоку ідей, які є за межами здорового сенсу [27]; 5) повинен бути заснований

на активному режимі роботи, який передбачає щоденний моніторинг вступників пропозицій, постійний діалог з експертами, підтримки їх зацікавленості, забезпечення прозорості результатів обговорення; впровадження краудсорсингу вимагає використання спеціального програмне забезпечення.

Передбачуваними результатами впровадження краудсорсингу для органу влади можуть стати [34]: Він формує позитивний політичний імідж за рахунок 1) поліпшення взаємодії зі споживачами адміністративних послуг; 2) впровадження сучасних управлінських технологій; 3) створення банку інноваційних та реалістичних ідей; 4) підвищення якості нормативних і методичних документів внаслідок громадської експертизи; 5) формування команди професійних і громадських експертів; 6) оптимізації термінів підготовки документів та пошуку нових рішень, які мають суспільне і професійне значення; 7) підвищення ефективності бюджетних витрат через заміну дорогих професіоналів на колективний розум (в межах країни впровадження краудсорсингу в публічному секторі сприятиме створенню громадянського суспільства, підвищить активність громадян, якість громадської експертизи, народного контролю, стане невід'ємною характеристикою процесу прийняття державних рішень) [35]. В цілому широке застосування механізму мережевого краудсорсингу в публічному менеджменті на всіх рівнях і етапах прийняття рішень дозволяє максимально задіяти переваги можливості інформаційного суспільства: підвищити прозорість, підзвітність діяльності публічних органів, відкритість їх роботи, об'єднати населення навколо спільних цілей, створити умови прояву суспільної ініціативи у розвитку країни, регіону, міста [13–15].

Механізми онлайн-оцінювання є інструментами громадянського впливу та контролю діяльності органів влади. До таких інструментів системи е-демократії слід віднести онлайн-оцінки, онлайн-опитування, формуючи консолідовану оцінку [29]. Під оцінку підпадають процедури, загальні питання ефективності роботи органів влади та окремі посадові особи, фінансові

документи, плани дій, конкретні нормативно-правові акти, відповіді органів влади на запити та звернення організацій та громадян тощо. Наразі найбільшу популярність отримали опитування в соціальних мережах, де кожен учасник може організувати публічне опитування, у тому числі з проблемами території проживання [24]. Онлайн-оцінювання мають привабливість для дослідників наукових напрямків: соціологів, економістів, психологів, політологів тощо. Наявні переваги такого формату соціологічних досліджень як онлайн-опитування робить їх одним з найпоширеніших методів вивчення громадської думки. Перевагами та додатковими можливостями порівняно з традиційними формами досліджень є такі:

1. Економія ресурсів за рахунок економії грошей, часу, затрат праці. В онлайн-опитуваннях дослідник отримує значно більшу кількість респондентів за істотно нижчого рівня витрат (для онлайн-опитувань будуть потрібні лише такі витрати, пов'язані, зі створенням технічних умов – експлуатацією та обслуговуванням сервера, оплатою послуг програмістів та провайдера та ін. Ці витрати є разовими, а граничні витрати на залучення додаткового респондента прямуватимуть до нуля.

2. Широкий спектр інструментів за низьких витрат на одного респондента, що знижує величину випадкової помилки вимірювання [24].

3. Значна швидкість опитування масштабного онлайн-дослідження [14].

4. Можливість оперативного реагування без додаткових витрат, дозволяє змінювати інструмент дослідження відповідно до нових даних.

5. Широта охоплення дослідження у вивченні різних соціальних груп.

6. Досяжність проблемних і маргінальних груп населення – сексуальних меншин, наркоманів, злочинців тощо, а також громадян з високим соціальним статусом [34].

7. Орієнтація на залучення людей з конкретними інтересами на основі запрошення для участі у чати, на форуми, або телеконференції [42].

8. Релевантність – зниження зовнішнього впливу на респондента (рідше зустрічаються соціально бажані соціально схвалені варіанти відповіді, ніж у безпосередній бесіді з інтерв'юером [43].

9. Високий рівень довіри внаслідок анонімності середовища, прояв специфічної культури інтернет-користувачів – допитливість, взаємовиручка, готовність прийти на допомогу співрозмовник.

10. Широта охоплення предметних полів – можливість вивчити делікатні та закриті для публічного обговорення теми з респондентами: фінансові питання, кіберсекс, зради дружини, дитячі хвороби тощо й висока готовність людей в мережі до розкрити інтимні деталі особистого життя.

11. Організаційна гнучкість – респондент вибирає місце та час опитування, знаходиться в природних умовах, у звичному середовищі.

12. Програмована логіка проведення опитування респондента для виключення традиційних помилок, наприклад, зчитування прихованих підказок, зокрема таких як «важко відповісти».

13. Оперативний програмований контроль ходу опитування респондента внаслідок виявлення логічних протиріч у відповідях та їх виправленнях, вирішенні проблеми неповних відповідей.

14. Широта сприйняття опитування респондентів внаслідок використання мультимедіа та гіпертексту [22].

15. Інтерактивна комунікація з респондентами [33].

16. Авто матований збір додаткової інформації про респондентів (IP-адреса комп'ютера, тип провайдера, адреса електронної пошти респондента, використовуване програмне забезпечення, місце проживання тощо) [44].

17. Автоматизація збору, обробки та зберігання результатів опитування скорочує робочий час і знижує ймовірність можливих помилок.

Механізми інформування реалізують односторонні відносини між громадянами та урядом, коли уряд доставляє та продукує інформацію. Механізми консультування забезпечує двосторонні відносини, коли є зворотний зв'язок [21]. Вони ґрунтуються на визначенні проблеми, за якою

урядом будуть з'ясовуватися думки громадян [35]. Механізми активної участі (прийняття рішень) засновані на партнерських відносинах з публічними інститутами, де громадяни активно залучені в процес формування політики та прийняття державно-управлінських рішень. Для оцінки рівня Е-участі можуть використовуватися такі характеристики: 1) розвиненість ефективних суспільних дискусій; 2) розвиненість різноспрямованих інтерактивних потоків комунікації; 3) наявність механізмів виявлення громадянами та представниками уряду думки один одного; 4) достатня кількість раціонально структурованої та організованої довірчої інформації, на основі якої громадяни прийматимуть рішення. Експерти ООН для дослідження елемента участі громадян у публічному управлінні виділяють такі критерії: 1) роз'яснення суті е-консультацій та інформування громадян про як брати участь у консультаціях; 2) вибір інструментів онлайн-консультацій (надання можливості громадянам коментувати теми, відібрані урядом для консультацій); 3) використання громадянами форумів та інших дискусійних інструментів для контакту з урядом, аналіз змісту та якість подібних дискусій; 4) вибір теми онлайн-консультацій; 5) доступність директорії інформації на відповідну тему [4]; 6) єднання стимулювання громадян до участі в онлайн-опитуваннях; 7) залучення громадян до участі у формуванні порядку денного; 8) можливість брати участь в обговоренні ключових питань політика.

Критично важливим для даного процесу є не просто активні пропозиції громадян, а й дії уряду з практичної реалізації цієї пропозиції [46]. Тож найважливішими критеріями цього рівня взаємодій є: є можливість для громадян подавати онлайн-петиції; облік отриманих думок громадян в процесі прийняття рішень; ера офіційний відгук уряду щодо обробки думок громадян; єднання встановлення зобов'язання відповідати на онлайн-звернення та онлайн-запити і часових рамок такої відповіді [14].

Колективне обговорення соціально значущих проблем, а також формування консолідованих позицій сприяє тому, що в інтернет-середовищі починають складатися віртуальні спільноти, об'єднані спільними інтересами,

які спілкуються з метою обговорення різних суспільних проблем [8]. Наслідком спілкування може проявитися аналог об'єднань громадян, їх зборів, вуличних пікетів, мітингів, процесій або демонстрацій. Сучасні цифрові технології дозволяють швидко поширювати результати діяльності віртуальних спільнот у загальнодоступних медіа (соціальних мережах, блогах, форумах). Ці матеріали стають надбанням громадськості або предметом судових розглядів. Публічне засудження залишається інструментом боротьби з хворобами сучасної системи громадських відносини. Публічність дозволяє ефективно боротися з бюрократизмом і корупцією у політичній сфері. Надання суспільного резонансу соціально значущим проблемам є інструментом впливу на прийняття необхідних суспільно-політичних рішень. Інтернет-спільноти використовуються їх учасниками як засіб організації та планування реальних заходів. Велику популярність отримали так звані флеш-моби, акції протесту.

Наразі ресурс організованих онлайн-спільнот є додатковою і значущою основою формування нових структур громадянського суспільства (віртуальні партії, ЗМІ, товариства взаємодопомоги, волонтерські і екологічні рухи тощо), впливовим політичним та економічним ресурсом. У соціальних мережах, зокрема в мережі Facebook, передбачена функція запрошення користувачів на заходи, а також можливість організації масової розсилки повідомлень, яка забезпечує оперативно та економічно (порівняно з традиційними інструментами). Це забезпечується у тому числі шляхом механізму автоматизованого моніторингу [37]: моніторингу поточного стану [47], представлення даних динаміки голосів; використання фільтрів та зрізів пошуку ініціатив, аналізу поточної динаміки та стану голосування. Використання можливостей автоматизованого моніторингу дозволяє проводити аналітичні дослідження: позитивного відгуку; негативного відгуку; виявлення проблемних питань конкретних регіонів на основі контентного аналізу ініціатив; оцінювання інтересу громадян до проєкту громадських ініціатив тощо. Аналітика будується за допомогою баз даних з можливістю доступу до неї на основі запитів для подальшого аналізу [10].

Реалізація розглянутих технологій надає громадянам можливість впливати на якість роботи ОМС та органів державної влади системно – у порядку публічного діалогу під час розв’язання суспільно значущих проблем і публічної оцінки влади. Створити систему е-демократії можливо за умови е-взаємодії [34], що включає не тільки права громадян та їх об’єднання, але і їх відповідальність. Повинні бути дотримані конституційні права громадян: право на свободу слова і свободу зборів [4], недоторканність життя, особисту і сімейну таємницю листування, поштових, таємницю мобільних та інших повідомлень [37], вільний пошук, отримання, передача, Виробництво та розповсюдження інформації будь-яким законним способом [20].

Висновки до розділу 3

1. Е-демократію відповідає потребам сучасного інформаційного суспільства. До негативних факторів відносимо відсутність достатньої кількості інструментів популяризації е-демократії серед населення. Комунікація мережевого краудсорсингу являє собою не лише організацію форуму, нетрадиційний інструмент зворотного зв'язку, а організаційно через інтернет. Реалізація прийнятої моделі передбачає формування і впровадження таких управлінських процесів як формулювання тим та визначення умов обговорення, залучення й мотивація експертів, відбір й фільтрація ідей, документування результатів обговорення.

2. В процесі впровадження технологій е-участі у громадян з'являються такі можливості участі у політичному процесі, посилення зворотного зв'язку з установами, вплив на формування порядку денного тощо, дозволяє досягати прозорості їх діяльності державних інститутів. Механізм формування онлайн-спільнот забезпечує планування та реалізацію громадських ініціатив й проекти колективної дії. Цей механізм економить ресурси на громадську мобілізацію, розширює межі прямої демократії, сприяє самоорганізації в ініціюванні,

розробці та прийнятті суспільних і політичних рішень, реалізації їх на місцевому та загальнонаціональному рівні, а також в узгодження заходів, які впливають на органи влади та інші суб'єкти громадянського суспільства.

3. Результати досліджень свідчать, що розвиток електронної демократії базується на впровадженні сукупності взаємопов'язаних механізмів: мережевої комунікації, е-голосуванні, зверненні та запитах, е-петицій; мережевого краудсорсингу, онлайн-оцінки, е-участі, формування онлайн-спільнот, автоматизований моніторинг. Наразі існує проблема впровадження технологій інтерактивної взаємодії, е-участі громадян у суспільно-політичних питаннях.

ВИСНОВКИ

1. Успішна реалізація державних функцій та підвищення якості державного управління неможливі без впровадження інноваційних технологій в організаційні процеси. Формування ефективної національної інноваційної системи вимагає інноваційного оновлення всієї системи державного управління, виключення наявних в сфері дисфункцій та вибудовування нової концепції у взаєминах між державою і суспільством. До числа основних критеріїв віднесено ступінь автоматизації процесів надання державних послуг. Однак впровадити в прискореному темпі організаційні інновації в систему державного управління вельми складна і складна задача, навіть при наявності достатніх технологій, бюджетних коштів і політичної волі.

2. Розуміння поточного рівня задоволеності роботою держапарату та його працівників представляється запорукою стабільності та розвитку суспільних відносин. Задоволеність роботою держслужбовців робить значний вплив на настрій громадян конкретного муніципалітету або країни в цілому, отримати науково-обґрунтовану оцінку нинішнього статусу державних службовців у суспільному середовищі. Сформована кадрова ситуація державної служби характеризується браком кваліфікованих кадрів у зв'язку з мінливими вимогами проходить цифровізації, здатних довгостроково і ефективно здійснювати службову діяльність. Особливо відчутна нестача молодих фахівців, орієнтованих на багаторічне проходження державної служби. Короткострокові кар'єрні прагнення породжують нестабільність системи виконання державних компетенцій і корупційні ризики.

3. Аналіз публікацій та наукових досліджень ілюструє, що на політичному рівні технології е-участі знайшли підтримку в програмах і проектах під назвою «відкритий уряд». Коли мова йде про розвиток технологій е-участі, з'являється можливість аналізу даних, одержаних безпосередньо з інформаційних ресурсів, які надають послуги. Для ефективного розв'язання завдань впровадження технологій е-участі, необхідні дослідження готовності

суспільства до впровадження технологій, автоматизований моніторинг одержуваних ефектів від реалізації проєктів е-демократії.

4. Аналіз досліджень дозволяє зробити висновки про те, що 1) незважаючи на проведення заходів з метою поліпшення взаємодії з населенням, спостерігається низький рівень довіри громадян виконавчої гілки влади; 2) тенденція до уповільнення зростання ефективності державного управління визначає необхідність її вивчення з урахуванням фактора організаційної репутації; 3) вжиті заходи не відповідають повною мірою очікуванням громадян.

5. Таким чином, репутацію державного органу можна сприймати як нематеріальний актив державного апарату, який створюється в результаті ефективної співпраці державного апарату та зацікавлених сторін, що характеризує прагнення державного органу відповідати очікуванням стейкхолдерів. В Україні органи державного управління стали більш уважно ставитися до питання важливості власної репутації, визнаючи її переваги, необхідні для ефективної роботи. Сприйняття зацікавленими сторонами хорошої репутації організації формує таку форму капіталу, як «репутаційний капітал», який сприяє підвищенню довіри, залученню висококваліфікованих кадрів, підвищує лояльність співробітників. На підставі викладеного приходимо до наступних висновків: 1) оцінка репутації державного апарату – це важливий та інноваційний інструмент для вимірювання показника довіри цільовими аудиторіями, аналізу та визначення факторів, що впливають на ефективність діяльності; 2) на основі комплексної оцінки факторів репутації державного апарату можна встановити рівень обізнаності про державні органи серед всіляких зацікавлених сторін і врахувати вимоги, що пред'являються до якості державних послуг, які надаються різним цільовим групам; 3) оцінка репутації державних органів служить інноваційним каналом, що встановлює взаємодію між державним апаратом і зацікавленими групами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07. Одеса, 2009. 19 с.
2. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук.: 12.00.07 / Бедний О. І. ; Одес. нац. юрид. акад. О., 2003. 19 с.
3. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 33.
4. Грей Е., Дженкінс Б. Від державного управління до державного менеджменту: переоцінка перетворень. *Державна служба. Проблеми реформування. Зарубіжний досвід*. 2009. Вип. 8. С. 7.
5. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53–58.
6. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол.: Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К.: НАДУ, 2012. 60 с.
7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенка, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
8. Єлісєєв О. Практикум з психології особистості. П.: Знання, 2001. 560 с.
9. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с.
10. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року №4312-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4312-17>
11. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

12. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. С. 18.

13. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монограф. К.: Нац. торг.-екон. унт, 2006. 695 с.

14. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монограф. / За заг. ред. М. М. Іжі.; М. Іжа, С. Попов, Т. Пахомова. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

15. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf.

16. Колісніченко Н.М., Стойкова Г.Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: зб. наук. пр. ОРІДУ. О.: ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 4 URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf.

17. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління // *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18–24.

18. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://www.center.gov.ua>.

19. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Ф. Основи менеджменту : пер с англ. Р.: Справа, 2000 704 с.

20. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимощук, В.А. Дерещ (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.

21. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління. *Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика*: матер. щоріч. наук.- практи. конф. (23.01.2003 р.): в 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. Ч. 1. С. 89–92.

22. Нова державна служба: нова модель державного сервісу / Реформи в Україні URL: <http://reforms.in.ua/initsiatyvu/prez-rds-28.11.2014.pdf>.

23. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби*

України. 2005. № 1. С. 20–27.

24. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57

25. Серьогін С., Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 137–147.

26. \$400 Million World Bank Loan to Boost Private Sector-Led Growth, Sustainable Economic Recovery in Kazakhstan. URL: <https://www.worldbank.org>. 10.10.2023.

27. Äijälä K. Public sector – An employer of choice? Report on the competitive public employer project. – 2001. URL: <https://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>. 10.02.2023.

28. Al Eisawi D., Sekhon H., Tanna S. Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 2012. Vol. 2, №4. P. 336–338.

29. Ayubayeva S.S. et al. Improvement of the anti-corruption legislation in the field of state servant image formation. *Вісник КНУ*. 2021. №100(4). С. 19–25.

30. Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*. 2006. Vol. 9. P. 26–38.

31. Deephouse D.L., Carter S.M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*. 2005. Vol. 42, №2. P. 329–360.

32. Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*. – 2000. Vol. 7. P. 241–255.

33. Fombrun C.J., Ponzi L.J., Newburry W. Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate reputation review*. 2015. Vol. 18. P. 3–24.

34. Harrison K. Why a good corporate reputation is important to your organization. URL: <https://bdrdigital.wordpress.com/2011/06/27/why-a-good>.

21.11.2023.

35. Herbig P., Milewicz J., Golden J. A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*. 1994. Vol. 31, №1. P. 23–31.

36. Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. URL: <https://www.oecd.org/gov/budget/43412680.pdf>. 03.03.2023.

37. Kitchen P.J., Watson T. Reputation management: Corporate image and communication. *In book: Strategic Marketing Management*. Chicago: Northwestern University, 2010. P. 378–402.

38. London school of public Relations. First blog of LSPR. URL: <https://lspr-education.com/2022/02/16/first-blog-of-lspr/>. 01.12.2023.

39. Mulgan R. «Accountability»: an ever-expanding concept? *Public administration*. 2000. Vol. 78, №3. P. 555–573.

40. Overman S., Busuioc M., Wood M. A multidimensional reputation barometer for public agencies: A validated instrument. *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80, №3. P. 415–425.

41. Promoting Performance and Professionalism in the Public Service. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/1818959.pdf>. 03.03.2023.

42. Rouse M. Online reputation management. URL: <https://www.techopedia.com/definition/29591/online-reputation-management-orm>. 21.11.2023.

43. Soft skills и Hard skills – в чем разница? URL: <https://www.mental-skills.ru/synopses/soft-skills-i-nard-skills-v-chem-raznitsa.html>

44. Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264118843-en>. 10.10.2023.

45. Wisniewski M. Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total quality management*. 1996. Vol. 7, №4. P. 357–366.

46. Wry T., Deephouse D.L., McNamara G. Substantive and evaluative media reputations among and within cognitive strategic groups. *Corporate Reputation Review*. 2006. Vol. 9. P. 225–242.