А. М. Іщенко,
старший викладач кафедри теорії та практики управління, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0002-1596-3673

А. А. Сінчук,
здобувач вищої освіти, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0002-4253-2422

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.24.108

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

A. Ishchenko,
Senior Lecturer of the Department of Management Theory and Practice,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

A. Sinchuk,
Applicant for higher education, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

FORMING OF POSITIVE IMAGE OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено питання шляхів удосконалення іміджу державного службовця під впливом процесів цифровізації у країнах, що належать до Європейського Союзу та Україні, визначено основні напрями політики та конкретні заходи окремих європейських держав щодо поліпшення іміджу органів державної влади. Ідентифіковано та проаналізовано суть деяких цифрових змін та нововведень в Україні як одних з найбільш дієвих факторів поліпшення ставлення громадськості до системи державного управління та формування позитивного іміджу його представників, з'ясовано деякі базові особистісні чинники впливу на якість та ефективність роботи державного службовця, які безпосередньо впливають на ставлення таких осіб до своєї діяльності, що прямо відображається на образі представників влади, який формується у свідомості населення держави.

The article is devoted to the impact of digital transformation on improving the image of civil servants in the European Union and Ukraine. The article researches the issues of ways to improve the image of civil servants under the influence of the digitalization processes in the countries that are members of the European Union and in Ukraine. The key actions of formation and implementation new policy measures to digitalize some public services in the Republic of Poland, Federal Republic of Germany, the Republic of Finland and in the Republic of Estonia are analyzed. The main consequences of some specific measures that were created for improvement the image of public authorities in that European countries are highlighted. The article also identifies and analyzes the essence of some digital changes and innovations in Ukraine as one of the most effective factors in the process of making better social attitudes towards public administration and forming a positive image of civil servants in Ukraine. The underlying personal factors having influence on the quality and efficiency of civil servants' work are determined. Generalized personal factors with the help of the sociological research was established,

and it was found that the most important of them were job satisfaction, material security, self-development and self-improvement, interest to work, benefit for the individual and society as a whole. It was identified that personal factors directly affect the attitudes of civil servants towards their professional activities, which is reflected in the image of the government officials.

It is concluded that the digitalization makes it possible to remove the negative stereotypes about the professional activity of civil servants. But the formation of the image of civil servants in the context of digitalization process has certain features. It was determined that the necessary steps to increase the image of civil servants in Ukraine should be: bridging the existing digital divide among the population, taking care not only of the formation of digital skills of ordinary citizens, but also to improve the digital competencies of civil servants themselves.

*Ключові слова: імідж, державний службовець, органи державної влади, цифровізація, громадяни.
Key words: image, civil servant, public authorities, digitalization, citizens.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Образ державного службовця, сформований у свідомості громадськості, практично завжди ототожнюється з державою; він демонструє рівень підтримки та схвалення дій представників державного апарату суспільством, відображає відповідність між діями представників органів державної влади та очікуваннями і потребами населення, оскільки державні службовці у своїй діяльності представляють державу, реалізуючи та здійснюючи її політику. Зараз — в умовах кризових явищ у системі державного управління, а також під час швидкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій актуальними є дослідження нових способів формування іміджу державних службовців, його вдосконалення шляхом використання інструментів цифровізації, а також бажань та потреб державних службовців, як чинників впливу на якість послуг державних службовців. Оскільки від задоволеності державним службовцем своєю роботою прямо залежить його імідж, який формується в суспільстві.

Використання механізмів цифровізації передбачає здійснення суттєвих змін у системі державного управління та взаємодії між державними владними органами та громадянами, використання сучасних цифрових технологій, які пришвидшують процеси реалізації державної політики, а також мінімізують ризики під час її ведення.

Попри низку важливих та актуальних цифрових перетворень у публічному управлінні України, у вітчизняній науковій літературі дослідженню цього питання приділяється недостатня увага, відсутній ґрунтовний науковий аналіз зв'язку між задоволеністю роботою державного службовця та якістю державних послуг, які ця особа надає, особливостей процесів цифровізації в державах Європейського Союзу. Такий напрямок дослідження дозволив би визначити сильні та слабкі сторони України на цьому шляху, вдосконалити процес надання адміністративних послуг державними службовцями, що, відповідно, позитивно відобразилося б на процесі формування іміджу державних службовців та органів державної влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням та вивченням окремих сторін формування іміджу державних службовців України займалися такі науковці: Н. Петренко, Л. Машковська, Т. Єгорова-Луценко, Н. Обушна, Г. Почепцов, Н. Липовська, Ю. Падафет, С. Сєрьогін, С. Колосок та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз найкращих інструментів та механізмів цифровізації державних послуг у країнах Європейського Союзу, визначення зв'язку між запровадженням цифрових перетворень системи державного управління та поліпшенням іміджу державних службовців, дослідження особистісних чинників впливу на якість роботи та рівень професійної задоволеності представників державної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні невід'ємною складовою життя сучасної людини є цифрові технології, які зумовлюють активний перехід від інформаційного суспільства до "цифрового", від реального режиму до формату "онлайн". Такі перетворення спричиняють появу нових процесів та систем в державному управлінні, які формують абсолютно нову цінність [1, с. 6]. Застосування цих систем органами державної влади створює підґрунтя для усвідомлення суспільством перспективності функціонування держави, стабільності та ефективності виконання державними службовцями їх функцій, що в сукупності формує довіру до держави. Довіра, в такому випадку, виступає основним чинником здійснення взаємодії між державним апаратом та суспільством, допомагаючи діяти найвищої стадії розвитку такої взаємодії — партнерства. Однак досягнення довіри від громадськості задля покращення стосунків з нею можливе лише за умов наявності позитивної репутації у державних службовців, які цю державу представляють, адже імідж державних службовців є невіддільним від іміджу органів державної влади, в яких вони працюють.

Імідж органів державної влади безпосередньо впливає на те, яким буде ставлення людей до політичних чи економічних заходів у країні. Саме імідж формує у населення бажання до взаємодії та співпраці з державними службовцями або ж, навпаки, створює негативні асоціації та стереотипи і, на завершення цього процесу, забезпечує стійку недовіру та небажання громадян співпрацювати з органами державної влади. Тому створення, формування та підтримання позитивного іміджу вимагає значних зусиль і є надзвичайно актуальним завданням для кожного державного службовця.

За кордоном, зокрема в державах Європейського Союзу, одним з ключових напрямків вдосконалення системи державного управління та поліпшення іміджу державних службовців є цифровізація. Передусім це зумовлено швидким розвитком інформаційно-комунікативних технологій, які значно збільшують кордони іміджевого впливу держави, адже їх використання дозволяє підвищувати якість внутрішньої взаємодії державних службовців, надання адміністративних послуг населенню тощо [2, с. 101]. Для реалізації зазначених технологій в європейських державах систематично розробляються і впроваджуються стратегічні плани та програми загальнодержавного і локального рівнів. Наведені приклади із закордонного досвіду відображають принципові зміни у взаємовідносинах державних службовців та громадян завдяки впровадженню якісно нових електронних послуг, що позитивно впливає на імідж державних службовців та державного апарату в цілому.

Наприклад, Республіка Польща активно займається питанням соціального захисту громадян та покращенням їх добробуту, розробляючи відповідну законодавчу базу. Зокрема, з 2018 року у державі діє закон, відповідно до якого реєстрація народження дитини стала доступною в режимі онлайн. Після реєстрації відповідної заяви у Відділі реєстрації актів цивільного стану заявнику відправляють копію свідоцтва про народження, номер PESEL (універсальна електронна система реєстрації населення) та свідоцтво про реєстрацію. Такий документ доступний як у електронному, так і в паперовому вигляді. Таким чином створюються додаткові можливості для батьків і спрощується процедура реєстрації, внаслідок чого підвищується довіра та повага до органів державної влади, що сприяє поліпшенню їх іміджу [3].

Аудиторією, на яку спрямувала свої основні зусилля щодо поліпшення іміджу органів державної влади за допомогою цифрових технологій Федеративна Республіка Німеччина, є молодь. З 2013 року Федеральне міністерство транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини спільно з професійними спілками та асоціаціями заснувало щорічне вручення премій за нові якісні розробки, які започатковують національні навчальні установи та заклади у сфері транспорту та логістики. Наприклад, у 2018 році запропонованою темою конкурсу була "Логістика у місті", де, після 24-годинного конкурсу, було вручено нові премії за кращі освітні пропозиції та винаходи 3 командам [4]. Такі заходи сприяють поліпшенню взаємодії між державною та її населенням, допомагають формувати сприятливу основу для розвитку партнерства між ними.

Зразком для дослідження процесів вдосконалення іміджу державних службовців у контексті цифрових трансформацій є Фінляндія, в якій плани та стратегії вдосконалення сфери зв'язку і цифровізації затверджуються на декілька десятиліть вперед. А саме: в 2017 році Міністерство транспорту та комунікацій затвердило відповідні плани періодом аж до 2050 року. План розрахований на те, що завдяки використанню технологічних інструментів, які активно і швидко розвиваються, в майбутньому Фінляндія стане однією з держав, які будуть світовими лідерами сфері зв'язку. Фактично, розробники плану хочуть забезпечити стабільний економічний розвиток держави, а також надавати високоякісні та конкурентоспроможні комунікаційні послуги для своїх громадян. Усі розроблені плани та стратегії в цій сфері отримали схвальну оцінку від населення і були розміщені на офіційному сайті Міністерства. Таким чином у Фінляндії відбувається ефективна взаємодія з населенням, яка сприяє підвищенню іміджу зазначеного Міністерства та державного апарату в цілому [5].

Також вартим уваги є досвід Естонії, яка зараз знаходиться на шляху формування позитивного іміджу державних службовців за допомогою Міністерства економіки та комунікацій. До 2017 року Естонія зосереджувала свої зусилля на навчанні осіб з низьким рівнем кваліфікації та літніх людей працювати з інформаційними технологіями. Але ці заходи дали відносно невисокий результат. Тому в 2017 році вона обрала за основу ІТ-компетенції, що мають забезпечити молодим спеціалістам можливість навчитися інтелектуальному аналізу даних, отримати аналітичні можливості. З цією метою в Естонії було створено спеціальну академію, основною ціллю функціонування якої є зростання рівня освіти у галузі інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення її життєздатності, а також внесено певні зміни до законодавства для залучення кращих експертів до Естонії. Такі заходи посилюють рівень довіри населення до інститутів зв'язку в державі, допомагають збільшити конкурентоздатність цієї галузі, створюючи необхідні умови до збільшення іноземних інвестицій у державу, а також підвищують авторитет органів державної влади [6].

Намагається реформувати систему державної служби і покращити імідж державних службовців шляхом використання інструментів цифровізації і Україна, де відбувається значна робота щодо освоєння та впровадження цифрових технологій у державному управлінні. Україна слідує прикладу європейських країн і реформує інститути зв'язку, зосереджуючи при цьому значну увагу на процесах цифровізації.

Гарантії здійснення цифрових перетворень в Україні забезпечуються законодавством, зокрема, Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні від 2013 року, яка передбачає розвиток е-економіки, е-урядування, е-демократії, е-освіти тощо. Також Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 рр., яка чинна досі, Концепцією розвитку електронного урядування в Україні від 2017 р. тощо.

Основною метою цифровізації державних послуг в Україні є надання населенню адміністративних послуг за допомогою цифрових технологій — в електронній формі. Зокрема, найбільш масштабним цифровим проєк-

Оцініть, будь ласка, наскільки Ви задоволені своїм місцем роботи в системі державної служби в цілому?

Рис. 1. Оцінка місця роботи державного службовця у системі державної служби

том країни за останні роки стала "Дія" — мобільний додаток і вебпортал, який уособлює в собі ідею "держави у смартфоні". Додаток презентували в лютому 2020 року. Сама назва є доволі символічною і розшифровується як "держава і я". Онлайн-сервіс забезпечує користувачам доступ до даних про себе з державних реєстрів та доступ до електронних версій своїх документів: паспорта, закордонного паспорта, студентських квитків, водійського посвідчення тощо. Варто зазначити, що застосунок швидко став популярним серед українців, адже значно спростила справу з документами, процедура отримання яких стала набагато швидшою та простішою. Фактично це була відповідь на довгоочікувану невисловлену потребу суспільства в цифровізації адміністративних послуг, тому через два місяці з моменту запуску додатку, ним почали користуватись 3 млн 25 тис. українців [7]. Для реалізації цього додатку було створено Міністерство цифрової трансформації, на яке поклали функцію формування державної політики у сфері цифровізації. Однак досі дискусійним залишається питання щодо захищеності конфіденційних даних користувачів додатку, адже про це досі точаться суперечки. Та завдяки такому серйозному кроку в сфері цифровізації Україна підвищила свій авторитет й покращила імідж органів державної влади з боку громадян, а також привернула до себе увагу зі сторони міжнародних партнерів.

Варто зазначити, що для запуску цього додатку, Україна поглибила свої контакти з Естонією, у якої вже є необхідні для цього досвід та практика [8].

Але будь-який досвід необхідно обов'язково адаптувати під реалії держави, адже ефективність одних і тих самих заходів в різних країнах залежить від багатьох факторів, серед яких варто відзначити економічний потенціал, культурні особливості життєдіяльності суспільства, політичні умови, менталітет суспільства тощо. Далеко не останню роль у цьому процесі відіграють прагнення та бажання самих державних службовців.

У цьому випадку важливу роль відіграють результати специфічних досліджень, проведені серед державних службовців, які направлені на визначення основних аспектів, які могли б визначати ефективність роботи державних службовців, а рішення, прийняті на засадах цієї отриманої інформації — покращувати імідж дер-

жавних службовців та державної служби в цілому.

Таку роль можуть відігравати комплексні соціологічні дослідження. Одним з найбільш ефективних методів отримання інформації є метод опитування. В умовах цифровізації, а також в умовах карантинних обмежень найчастіше використовується метод онлайн-опитування, який дозволяє в короткий термін методом самозаповнення отримати відповіді безпосередньої від цільової аудиторії.

У процесі формування позитивного іміджу державних службовців використання результатів соціологічних досліджень відіграє відразу декілька функцій. По-перше, інформаційну — отримання потрібної інформації, яка б могла бути використана

для прийняття управлінських рішень стосовно шляхів оптимізації роботи державної служби та службовців, в тому числі на основі визначення основних недоліків, що характеризують об'єкт дослідження та шляхів їх подолання. По-друге, прогностичну функцію, яка дозволяє прогнозувати на основі дослідження тенденції та перспективи розвитку, передбачати стан об'єкту соціологічного дослідження в конкретний часовий період. По-третє, комунікаційну функцію — забезпечення зворотного зв'язку між об'єктами дослідження та суб'єктами, наділеними владними повноваженнями та відповідальними за прийняття відповідних управлінських рішень.

Як приклад ефективного використання можливих результатів соціологічних опитувань серед державних службовців наведемо результати опитування, проведеного у серпні 2021 року фахівцями Навчально-наукового центру прикладної соціології "Соціоплюс" КПІ ім. Ігоря Сікорського спільно із фахівцями Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу за темою "Формування позитивного іміджу жінки-керівника на державній службі". Це дослідження є прикладом використання результатів емпіричних соціологічних досліджень для формування іміджу. Оскільки фокусом дослідження були гендерні аспекти побудови кар'єри на державній службі ми наведемо тільки деякі загальні результати дослідження, які доцільно враховувати при формуванні стратегії роботи із іміджем державних службовців.

У дослідженні реалізованому у вигляді онлайн-опитування за допомогою Google Forms взяли участь 23 792 респондентів з усіх регіонів України. Також окремим опитуванням за бустерною вибіркою у столиці було опитано 984 респонденти із міста Києва.

За логікою, що задоволений державний службовець справляє краще враження, у дослідженні було поставлено запитання стосовно рівня задоволеності місцем роботи в системі державної служби в цілому. Це запитання носить узагальнюючий характер і, безумовно, відображає великий спектр детермінантів (від особистісних факторів до факторів взаємовідносин у колективі та змісту роботи), які можуть відображати ставлення державного службовця до свого місця роботи. 79,7% опитаних визначили, що в цілому задоволені місцем своєї роботи, і їх відповіді не мали чіткої гендерної за-

лежності. Для формування позитивного іміджу більш важливою групою стає та частина респондентів, яка зазначила, що в цілому не задоволена своїм місцем роботи, їх у дослідженні було виявлено 13,2% (див. рис. 1).

Саме ця цільова група вимагає подальшого дослідження для виявлення факторів, що впливають на таку оцінку. Таке дослідження вбачається доцільним не тільки з точки зору роботи із іміджем державного службовця, але й є ознакою правильної побудови роботи із персоналом. Підвищення рівня задоволеності місцем роботи призведе до підвищення результатів роботи державних службовців, що в свою чергу неодмінно стане фактором покращення їх іміджу.

Іншим пов'язаним із цим, фактором, є система цінностей та орієнтирів, якими керуються державні службовці у професійному житті. Проведене дослідження було цікавим не тільки з точки зору виявленого рейтингу життєвих орієнтирів, але й з точки зору виявлених гендерних особливостей, у відповідях на це запитання. Так, найважливішими орієнтиром як для жінок державних службовців, так і для чоловіків, є матеріальне забезпечення, саморозвиток та самовдосконалення, а також цікава робота (див. рис. 2).

Удосконалення іміджу має базуватися на підвищенні якості роботи державних службовців, що потребує розумного підходу до удосконалення їх навичок та вмінь. Це в свою чергу вимагає збалансованого підходу до

Якими життєвими орієнтирами Ви керуєтесь у професійному житті?

Рис. 2. Життєві орієнтири державних службовців під час виконання службових обов'язків

формування soft — та hard-skills. Актуальність розвитку м'яких навичок у державних службовців пов'язана із специфікою їх багатогранної діяльності, прив'язаністю відразу до багатьох предметних сфер. Класичний підхід до розуміння таких навичок, зазвичай, поділяють на три блоки: управлінські навички (лідерські якості, тайм-менеджмент, організаторські навички, критичне мислення тощо), соціальні навички (вирішення конфліктних ситуацій тощо), особистісні якості (самодисципліна, комунікативні здібності тощо).

Які з наведених soft skills (навички комунікації, роботи в команді тощо) Ви вважаєте найважливішими для державного службовця?

Рис. 3. Самооцінка рівня soft skills (навички комунікації, роботи в команді тощо) державними службовцями під час виконання службових обов'язків

Оцініть, будь ласка, рівень своїх цифрових навичок, які Ви використовуєте під час виконання службових обов'язків?

Рис. 4. Самооцінка рівня цифрових навичок державними службовцями під час виконання службових обов'язків

Виявлення важливих soft-skills саме за оцінками державних службовців є особливо ефективним, тому що базується на їх реальному досвіді, а отже, насправді дозволяє визначити найбільш важливі із них. 69,8% опитаних визначили важливим уміння працювати в команді, взаємодіяти з людьми. Також важливим були визначені такі навички як комплексне системне вирішення робочих проблем, а також дотримання трудової дисципліни, обов'язковість у виконанні робочих справ. Важливим моментом з точки зору роботи над іміджем державних службовців, на який варто звернути увагу, є той, що клієнтоорієнтованість як потрібну навичку визначили тільки 3,5% респондентів (див. рис. 3).

У контексті процесів цифровізації особливого значення набуває не тільки дослідження м'яких навичок державних службовців, але й їх цифрових навичок. Дослідження серед державних службовців та представників місцевого самоуправління міста Києва, проведеного також у серпні 2021 року показало, що найбільш розвиненою цифровою навичкою є пошук необхідної інформації та цифрового контенту в мережі Інтернет.

Безумовно, що формування іміджу державного службовця в контексті цифровізації вимагає цілеспрямованої роботи із підвищення рівня цифрових навичок державних службовців, у тому числі таких важливих навичок як захист персональних даних в мережі Інтернет (високий рівень визначили тільки 37,2% опитаних), робота із базами даних (наприклад, ЄДЕБО тощо) —

тільки 23,1% опитаних визначили свій рівень як високий (див. рис. 4).

Окремо відзначимо, що в умовах формування позитивного іміджу державного службовця в контексті цифровізації варто враховувати феномен супротиву інноваціям, а також наявність значного розриву у цифрових навичках громадян. Ці фактори можуть сприяти поширенню негативного ставлення до переведення традиційних державних сервісів в електронний вигляд, і опосередковано впливати на формування негативного ставлення до органів державної влади та державних службовців.

ВИСНОВКИ

Формування іміджу державних службовців в умовах цифровізації має певні особливості. Впровадження електронних послуг та цифровізація взаємовідносин "держава і громадянин" позитивно впливає імідж державного службовця та державної служби в цілому, змінюючи його на більш інноваційний, відкритий та сучасний. Проте використання інструментів цифровізації у процесі формування позитивного іміджу державних службовців вимагає подолання наявного цифрового розриву серед населення країни, адже сприйняття та використання переваг цифровізації потребує певного рівня цифрових знань та навичок. При цьому потрібно дбати не тільки про формування цифрових навичок у пересічних громадян, але й підвищувати цифрові компетенції самих державних службовців. Також процес

формування позитивного іміджу вимагає прийняття конкретних управлінських рішень, які мають укладатися на основі використання результатів соціологічного моніторингу для з'ясування стану та динаміки зміни оцінок та мотивації державних службовців.

Література:

1. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Сер.: Державне управління. 2018. № 1. С. 5—10.
2. Степанов В.Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. Економіка та держава. 2010. № 9. С. 101—103.
3. Офіційний веб-сайт Міністерства адміністрації та впровадження цифрових технологій Республіки Польща. URL: <https://www.gov.pl/cyfryzacja/wkrotce-kolejne-ulatwienia-dla-rodzicow> (дата звернення 10.12.2021).
4. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини. URL: <https://www.bmvi.de/DE/Home/home.html> (дата звернення 09.12.2021).
5. Офіційний веб-сайт Міністерства транспорту і комунікацій Фінляндії. URL: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80121> (дата звернення 09.12.2021).
6. Офіційний вебсайт Міністерства економіки та комунікацій Естонії. URL: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/infouhiskond/it-oskused-jateadmised#--ikt-alase-karjriinfo-hankimine-ja-levitamine> (дата звернення 09.12.2021).
7. Держава у смартфоні: уряд презентував додаток "Дія". Громадське телебачення. 2020. <https://hromadske.ua/posts/derzhava-u-smartfoni-uryad-prezentuvav-dodatok-diya> (дата звернення 10.12.2021).
8. Україна та Естонія поглиблюють співпрацю для реалізації концепції Президента Володимира Зеленського "Держава у смартфоні". Офіційне інтернет-представництво Президента України. 2019. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ta-estoniya-pogliblyat-spivpracyu-dlya-realizatsiyi-55861> (дата звернення 10.12.2021).
9. Формування позитивного іміджу жінки-керівника на державній службі / [М. Канавець та ін.; за заг.

ред. Н. Алюшиної]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 60 с.

References:

1. Kujbida, V.S. Karpenko, O.V. and Namestnik, V.V. (2018), "Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*. Seriya: Derzhavne upravlinnia, vol. 1, pp. 5—10.
 2. Stepanov, V.Yu. (2010), "Modern information technologies in public administration", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 101—103.
 3. Ministry of Administration and Implementation of Digital Technologies of the Republic of Poland (2021), available at: <https://www.gov.pl/cyfryzacja/wkrotce-kolejne-ulatwienia-dla-rodzicow> (Accessed 10 Dec 2021).
 4. Federal Ministry for Digital and Transport (2021), available at: <https://www.bmvi.de/DE/Home/home.html> (Accessed 09 Dec 2021).
 5. Ministry of Transport and Communications of Finland (2021), available at: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80121> (Accessed 09 Dec 2021).
 6. Republic of Estonia Ministry of Economic Affairs and Communications (2021), available at: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/infouhiskond/it-oskused-jateadmised#--ikt-alase-karjriinfo-hankimine-ja-levitamine> (Accessed 09 Dec 2021).
 7. Hromads'ke telebachennia (2020), "The state in the smartphone: the government presented the application "Action"", available at: <https://hromadske.ua/posts/derzhava-u-smartfoni-uryad-prezentuvav-dodatok-diya> (Accessed 10 Dec 2021).
 8. President of Ukraine (2019), "Ukraine and Estonia will deepen cooperation to implement the concept of President Volodymyr Zelensky "State in a smartphone"", available at: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ta-estoniya-pogliblyat-spivpracyu-dlya-realizatsiyi-55861> (Accessed 10 Dec 2021).
 9. Kanavets', M. (2021), *Formuvannia pozytyvnoho imidzhu zhinky-kerivnyka na derzhavni sluzhbi* [Formation of a positive image of a woman leader in the civil service], *Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu*, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 15.12.2021 р.*

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА