

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Шиналь Мар'яна Михайлівна

УДК 351.342.5

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ОП «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник **Озьмінська Ірина Дмитрівна**, доц., канд. філос. наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. _____ **І. П. Лопушинський**
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доцент _____ **В. М. Кушнірюк**
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

АНОТАЦІЯ

Шиналь М. М. Удосконалення напрямків формування позитивного іміджу публічного управлінця – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи, сучасний стан і перспективи вдосконалення формування іміджу публічного управлінця в Україні. Проаналізовано сутність, значення та нормативно-правові аспекти іміджевого управління. Визначено проблеми та чинники, що впливають на сприйняття суспільством публічної служби, досліджено зарубіжний досвід. Запропоновано напрями вдосконалення іміджевого управління через використання сучасних технологій, розвиток компетенцій управлінців та ефективну комунікацію.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення іміджу публічних управлінців в Україні. Запропоновані заходи можуть бути використані органами державної влади для впровадження комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення довіри громадськості, формування професійного образу управлінців та забезпечення прозорості у взаємодії з суспільством.

Ключові слова: імідж, публічний управлінець, іміджеве управління, комунікація, довіра до державної служби, публічне управління.

ANNOTATION

Shynal M.M. Improving the directions of forming a positive image of a public manager – Manuscript.

Master's thesis in the speciality 281 'Public management and administration'. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis investigates the theoretical foundations, current state and prospects for improving the formation of the image of a public manager in Ukraine. The essence, significance and regulatory aspects of image management are analysed. The problems and factors influencing the public perception of public service are identified, foreign experience is studied. Directions for improving image management through the use of modern technologies, development of managerial competencies and effective communication are proposed.

The practical significance of the results of the work is to develop recommendations for improving the image of public managers in Ukraine. The proposed measures can be used by public authorities to implement communication strategies aimed at increasing public trust, shaping the professional image of managers and ensuring transparency in interaction with society.

Keywords: image, public manager, image management, communication, trust in the civil service, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	8
1.1 Сутність, значення та основні характеристики іміджу публічного управління.....	8
1.2 Теоретичні підходи до формування позитивного іміджу в публічному управлінні.....	17
1.3 Нормативно-правове забезпечення формування позитивного іміджу публічної служби.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ.....	31
2.1 Стан та основні проблеми формування іміджу управлінців у системі публічного управління України.....	31
2.2 Фактори, що впливають на сприйняття іміджу публічних управлінців суспільством.....	37
2.3 Дослідження світових практик формування позитивного іміджу органів державної влади.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	59
3.1 Проблеми формування позитивного іміджу публічного управління.....	59
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення політики іміджевого управління в системі публічного управління.....	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Формування позитивного іміджу публічного управлінця набуває дедалі більшого значення у контексті розвитку системи публічного управління та адміністрування. Професіоналізм, компетентність та довіра до представників публічної служби є ключовими складовими ефективного функціонування державних інституцій, а також важливим чинником забезпечення соціальної стабільності та розвитку демократичного суспільства. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зростання суспільних очікувань, питання іміджевої політики стає одним із пріоритетних завдань публічного управління.

Обґрунтування вибору теми дослідження базується на необхідності вдосконалення підходів до формування іміджу управлінців у публічній сфері, враховуючи динамічні зміни соціально-економічних умов та виклики сьогодення. У науковій літературі значна увага приділяється окремим аспектам створення позитивного іміджу, зокрема професійним якостям, поведінці та комунікаційним стратегіям. Проте недостатньо розроблені цілісні методичні рекомендації, які враховують український контекст і можуть бути інтегровані в практику публічного управління. Це обумовлює актуальність дослідження, спрямованого на удосконалення підходів до іміджевого управління.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення напрямків формування позитивного іміджу публічного управлінця.

Завдання дослідження, сформульовані відповідно до структури магістерської роботи, є такими:

- розкрити сутність, значення та основні характеристики іміджу публічного управлінця;

- висвітлити теоретичні підходи до формування позитивного іміджу у публічному управлінні;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення формування позитивного іміджу публічної служби;
- окреслити сучасний стан формування іміджу публічних управлінців в Україні та виявити основні проблеми;
- визначити фактори, що впливають на сприйняття іміджу публічних управлінців суспільством;
- провести дослідження світових практик формування позитивного іміджу органів державної влади;
- визначити основні проблеми у формуванні позитивного іміджу публічного управлінця;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення політики іміджевого управління у системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу в системі публічного управління, а **предметом** – методи та інструменти вдосконалення іміджевої політики публічних управлінців.

У роботі використовуються такі **методи дослідження**: аналіз і узагальнення наукової літератури для визначення основних характеристик іміджу; соціологічні методи для оцінки сприйняття управлінців суспільством; методи порівняльного аналізу для вивчення міжнародного досвіду.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації підходів до формування позитивного іміджу публічного управлінця з урахуванням сучасних тенденцій і специфіки українського контексту. Розроблено модель іміджевої політики, що базується на інтеграції інноваційних комунікаційних інструментів, соціальних технологій і підходів до професійного розвитку. Визначено принципи впровадження іміджевих стратегій у систему публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення іміджевої політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Результати дослідження можуть бути використані під час підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Логіка дослідження зумовила наступну структуру роботи: вступ, три розділи, висновки, загальний обсяг якої складає 77 сторінок. Список використаних джерел налічує 57 найменувань, в тому числі – 5 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

1.1 Сутність, значення та основні характеристики іміджу публічного управління

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державну службу» державний службовець – це особа, на яку покладено обов’язки реалізації функцій держави в межах визначеної території чи у певній сфері державного управління. У контексті Українського законодавства державним службовцем вважається громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органах державної влади, інших державних структурах або їхніх апаратах (секретаріатах), отримує заробітну плату з державного бюджету, виконує встановлені для посади функції та повноваження, спрямовані на виконання завдань відповідного державного органу, і дотримується основоположних принципів державної служби ¹.

Загальновизнані права та свободи людини і громадянина виступають основними орієнтирами для держави. Відповідно до статті 3 Конституції України, «утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов’язком держави» ². У зв’язку з цим держава, яку представляють органи державної влади та державні службовці, визначає політику і приймає рішення, що безпосередньо впливають на життя кожного, хто проживає на її території. Відтак, закономірним є факт існування та законодавчого закріплення низки вимог до осіб, які прагнуть обіймати посади у державній службі й працювати на благо суспільства.

Бути державним службовцем в Україні може лише громадянин, який відповідає законодавчо встановленим критеріям. Основними умовами є

¹ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

² Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

досягнення повнолітнього віку, володіння державною мовою на високому рівні та наявність вищої освіти відповідного ступеня. Окрім базових вимог, законодавство передбачає перелік обмежень, які унеможливають вступ на державну службу для певних категорій осіб ³.

Серед основних підстав для відмови у прийнятті на державну службу є стан дієздатності. Особам, визнаним недієздатними або обмежено дієздатними, забороняється займати посади у системі державного управління, адже виконання службових обов'язків потребує здатності ухвалювати обґрунтовані рішення. Крім того, особи з непогашеною або незнятою судимістю за умисні кримінальні правопорушення також не можуть бути прийняті на службу, що є важливою умовою забезпечення морально-етичних стандартів у діяльності державних органів.

Додатково закон передбачає заборону на прийняття осіб, які у минулому були притягнуті до адміністративної відповідальності за корупційні дії. Протягом трьох років з моменту набуття чинності відповідного судового рішення такі особи не можуть претендувати на посади у державній службі. Така норма спрямована на зміцнення доброчесності та недопущення осіб із сумнівною репутацією до державного управління ⁴.

Громадяни іншої держави не можуть обіймати посади у сфері публічного управління, адже виконання державних функцій вимагає лояльності до інтересів України. Також кандидати зобов'язані пройти спеціальну перевірку, що включає аналіз освіти, фінансових зобов'язань, конфліктів інтересів та інших важливих аспектів, які можуть вплинути на виконання службових обов'язків.

Встановлені законодавчі обмеження мають на меті створення професійного корпусу державних службовців, які дотримуються високих стандартів моралі та відповідальності, що підхід гарантує ефективне

³ Правила внутрішнього службового розпорядку для державних службовців апарату Міністерства інфраструктури України - Новини. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30318.html?PrintVersion> (дата звернення: 03.10.2024).

⁴ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 30.09.2024)

виконання державних функцій, зміцнює довіру суспільства до державного апарату та підвищує якість публічного управління.

Державний службовець є особою, уповноваженою здійснювати виконання та реалізацію державних функцій у межах визначеної території країни. Виконуючи свої обов'язки, така особа діє від імені органу державної влади, що надає їй право представляти державу в цілому. Цей аспект підкреслює важливість зовнішнього вигляду, поведінки, стилю спілкування, манер та вчинків державного службовця, адже вони формують не лише його персональний авторитет серед колег і громадян, але й визначають рівень довіри до органу, у якому він обіймає посаду. Такі характеристики впливають на сприйняття як окремого представника, так і системи публічного управління загалом ⁵.

Професія державного службовця має значний потенціал для подальшого розвитку. Інститут публічної служби постійно зазнає вдосконалень, що обумовлює зростання вимог до професійної компетентності, поведінки та етики державних службовців. Лише за умов формування позитивного іміджу публічних службовців можливо підвищити довіру громадян до органів державної влади та забезпечити якісну взаємодію між службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та населенням ⁶.

Імідж публічного службовця виступає індикатором підтримки та схвалення його дій і рішень громадянами. Успішна та ефективна діяльність органів державної влади безпосередньо залежить від рівня позитивного сприйняття службовців суспільством. Формування позитивного іміджу стає важливою складовою професійної діяльності кожного публічного службовця, адже саме через їхні дії формується репутація інституцій публічного управління ⁷.

⁵ Чумак О. Імідж України як один із чинників впливу на міжнародноправові відносини. Міжнародне право. 2020. № 3. С. 339-343.

⁶ Лазор О. Державна служба в Україні : навч. Посібник. Київ.: Дакор, 2009. 560 с.

⁷ Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід. Київ : РАГС, 2010. 389 с.

Концепт іміджу, як сучасний феномен, почав активно вивчатися в психології у 60-80-х роках ХХ століття, переважно завдяки роботам зарубіжних дослідників. Існує кілька підходів до визначення його походження. Згідно з одним, термін має латинське коріння — слово «*imago*», що означає «імітація». Інший підхід вказує на походження терміну з англійської або французької мов, де «*image*» тлумачиться як «образ»⁸.

На думку С. Колоска⁹, поняття іміджу охоплює два взаємопов'язані аспекти: описове та інформаційне уявлення про суб'єкта. У цьому контексті структура іміджу державного службовця складається із шести ключових компонентів (рис.1.1), серед яких виділяються діловий імідж організації, діловий імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж організації та імідж послуги.



Рис.1.1 – Структура іміджу державного службовця¹⁰

Отже, можна дійти висновку, що імідж державної влади та державної служби безпосередньо формується через імідж кожного окремого державного службовця. Сучасні взаємини між громадянами та представниками державної влади характеризуються напруженістю і далекі від партнерської взаємодії. У цьому контексті ключового значення набуває репутація державного службовця.

⁸ Чабак Л.А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Чернівці: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.

⁹ Колосок, С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. Вип. III : наук. вид. Одеса : АстроПринт, 2000. С. 84-90.

¹⁰ Там само.

Сьогодні явище іміджу активно досліджується, що зумовило появу окремої науки, відомої як іміджологія. Ця дисципліна, яка сформувалася на початку 1990-х років, належить до молодих галузей знань, об'єднуючи різні сфери діяльності, зокрема творчу й інтелектуальну. Іміджологія вивчає процеси створення, коригування та підтримання іміджу, пропонуючи наукове підґрунтя для вирішення практичних завдань у цій галузі¹¹.

Структура іміджології включає дві основні складові: теоретичну частину, яка досліджує загальні аспекти формування іміджу, та прикладну, що відома як іміджмейкерство. В межах прикладної складової діє професія іміджмейкера — фахівця, який займається розробкою та підтриманням потрібного іміджу для конкретної особи або організації. Завдяки зусиллям цих спеціалістів здійснюється цілеспрямоване формування позитивного образу, який відповідає заданим цілям¹².

Попри значну увагу до іміджу, серед науковців досі немає єдиного визначення цього поняття. Дискусії стосуються його змісту та меж: чи охоплює імідж лише зовнішні аспекти, такі як стиль одягу, зачіска, або ж є багатовимірним явищем. Більшість дослідників наголошує на тому, що імідж особи поєднує не лише зовнішні характеристики, а й особливості поведінки, мову спілкування, стиль роботи та інші елементи, які сприймає аудиторія.

На думку Поллі Бьорд, імідж є «цілісною картиною того, як вас бачать інші». Вона включає зовнішній вигляд, манеру говорити, стиль одягу, професійні навички, позу, мову тіла, аксесуари, оточення та інші аспекти, які формують загальне враження про особу¹³. Таким чином, імідж охоплює комплексну систему характеристик, що створюють уявлення про людину в суспільній свідомості.

Термін «імідж» узагальнює різні наукові підходи та визначається як уявлення або думка, що формується у свідомості людей про конкретну особу,

¹¹ Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук. Розробка. авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ. : НАДУ, 2009. 32 с.

¹² Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.

¹³ Measuring satisfaction with key elements of working life. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin. 2009. P. 9.

організацію чи явище на основі їхніх характеристик, дій та поведінки. Цей термін охоплює емоційне сприйняття, яке закріплюється у свідомості суспільства у вигляді асоціативно забарвлених уявлень. Таким чином, імідж можна трактувати як інтегративне враження, яке є результатом взаємодії суб'єкта з оточенням.

Формування іміджу є багатофакторним процесом. На нього впливає широкий спектр обставин, зокрема особисті якості, зовнішні умови, культурні та соціальні фактори. Важливо зазначити, що вплив цих чинників є динамічним і змінюється залежно від ситуаційного контексту. З огляду на це, імідж розглядається як динамічне явище, що постійно зазнає змін та адаптації до нових реалій.

Часто виникає плутанина між поняттями «імідж», "думка", "репутація" та "авторитет". Ці терміни мають спільні риси, проте не є ідентичними. Наприклад, "думка" передбачає вербальне вираження, що робить її обов'язково мовним судженням про певний об'єкт чи явище. Зазвичай думка має чіткий зміст і виражається словами, що відображає суб'єктивну оцінку конкретної ситуації чи особи ¹⁴. Імідж, у свою чергу, містить як вербальні, так і невербальні елементи, причому саме останні відіграють визначальну роль.

Подібна ситуація спостерігається і щодо поняття "репутація", яка нерідко ототожнюється з іміджем. Репутація відображає соціальну думку про цінності, чесноти чи недоліки особи чи явища. Вона чітко оцінюється як позитивна або негативна, що дозволяє вивести однозначний висновок про об'єкт¹⁵. Імідж, хоча й може бути оціненим, не вимагає обов'язкової чіткої оцінки. Його багатогранність і асоціативність дозволяють формувати складне, багатовимірне уявлення, яке може сприйматися суспільством як нейтральне, позитивне або неоднозначне.

Таким чином, імідж є самостійним і багатокомпонентним феноменом,

¹⁴ Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія за заг. ред. Чернова С., Воронкової В. і ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

¹⁵ Атаманчук Г. Про особливості професіоналізму в управлінні. Право та управління XXI століття. 2012. № 2. С. 56–61.

який не обмежується зовнішніми характеристиками об'єкта, але поєднує в собі його внутрішні риси, дії та вчинки, що сприймаються аудиторією. Його динамічна природа підкреслює важливість постійної роботи над його формуванням і підтриманням, особливо в умовах швидкоплинних соціальних змін та зростаючої значущості комунікаційних технологій.

Ототожнення іміджу з авторитетом є некоректним, хоча ці поняття мають певні точки перетину. Авторитет, як правило, є основою для здійснення соціального впливу, що дозволяє людині нав'язувати свою волю аудиторії. У тлумачних словниках термін «авторитетність» визначається як визнання компетентності або обізнаності особи в певній галузі чи питаннях. Авторитетна особа характеризується високим рівнем довіри, яка є ключовим елементом для формування її соціального впливу¹⁶. Водночас, авторитет може бути складовою частиною іміджу, проте останній є ширшим поняттям, яке охоплює не лише довіру, але й інші аспекти, як-от візуальні та поведінкові характеристики.

Аналіз цих понять дозволяє зробити висновок, що вони взаємно доповнюють одне одного, розкриваючи багатогранність сприйняття особи чи явища суспільством. У різних сферах діяльності імідж має свої особливості, зокрема у публічному управлінні, де він є важливим інструментом формування ставлення громадян до органів державної влади. У цьому контексті роботи багатьох дослідників висвітлюють різні аспекти іміджу публічних службовців і демонструють специфічні проблеми, які виникають під час його формування.

Зокрема, в Енциклопедії публічного управління імідж визначається як образ, що цілеспрямовано створюється у свідомості суспільства за допомогою спеціальних механізмів, спрямованих на емоційно-психологічний вплив на аудиторію. Разом із цим у зазначеній енциклопедії існує окреме визначення поняття «імідж влади», яке розглядається як образ суб'єкта

¹⁶ Мельничук Я. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2011. №1. С.Л0-Л1.

владної діяльності, створений з метою популяризації державної політики та формування лояльного ставлення громадян до неї ¹⁷. Це підкреслює, що імідж особи тісно пов'язаний із цінностями, нормами та стереотипами суспільства, в якому він формується.

Науковець Н. Барна пропонує розглядати імідж як штучно створений образ, що формується під впливом засобів масової інформації ¹⁸. Метою формування іміджу є створення певного ставлення до об'єкта серед цільової аудиторії. На практиці імідж публічного службовця проявляється через його дії, незалежно від рівня посади чи сфери відповідальності. Наприклад, службовець центрального органу влади впливає на реалізацію політики держави, а посадова особа органу місцевого самоврядування формує безпосереднє враження громадян про владу на місцевому рівні.

Досягнення поставлених цілей у сфері формування іміджу публічного службовця передбачає можливість використання не лише об'єктивних характеристик і властивостей, а й поєднання їх із уявними чи бажаними рисами, які відповідають очікуванням суспільства. Однак у таких випадках побудова іміджу може зазнавати впливу кризових явищ, що виникають у процесі розвитку суспільства. Це, своєю чергою, здатне спричинити занепад моральних цінностей, який зачіпає також сферу публічного управління ¹⁹.

За позицією І. Пантелейчука, імідж державного службовця відображає рівень авторитету органу державної влади, у якому він працює, як у межах держави, так і на міжнародній арені. Учений наголошує, що позитивний імідж є ключовим показником впливовості держави, її економічного потенціалу, здатності оперативно реагувати на глобальні виклики та вирішувати міжнародні проблеми. Окрім того, імідж публічних службовців демонструє рівень добробуту населення та комфортності життя громадян. У сучасних умовах саме глобалізаційні процеси та виклики виступають

¹⁷ Енциклопедичний словник з державного управління уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

¹⁸ Повалій Т. Л. Іміджелогія та брендинг у соціокультурній діяльності : навчальний посібник. Т. Л. Повалій, О. П. Бойко, О. О. Котенко. Суми : Сумський державний університет, 2024. 257 с.

¹⁹ Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. Вісник Національної академії публічного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2019. № 3. С. 30-38.

основними детермінантами розвитку держав. Вони вимагають високого рівня скоординованості та ефективної взаємодії між органами державної влади. Досягнення таких результатів є можливим лише за умови взаємної довіри, підтримки та співпраці між владою і громадянами ²⁰.

Трактування поняття «імідж» у контексті публічного управління виявляє проблему низької узгодженості між діями різних органів державної влади та публічних службовців. Така координація є необхідною для сталого розвитку держави та ефективного впровадження державної політики. Відсутність синхронізації між діями органів влади унеможливорює формування цілісного, послідовного іміджу, що має критичне значення для довіри населення до державного управління.

На думку С. Серьогіна, імідж публічного службовця та органу державної влади, в якому він працює, нерозривно пов'язані з іміжем держави, яку вони представляють, особливо на міжнародній арені. Ці поняття не можна розглядати відокремлено. Основою іміджу публічного службовця є його моральні та професійні якості, що роблять імідж соціальним конструктом. Сформоване суспільне сприйняття залежить не лише від особистих характеристик службовця, а й від інформації про нього, яку поширюють засоби масової комунікації, а також застосовуваних PR-технологій. Проте на імідж державної влади впливають також стан загальнодержавної політики, її соціальне спрямування та загальна якість роботи всіх гілок влади ²¹.

Однією з проблем формування іміджу публічних службовців є складність, а іноді й неможливість відокремлення особистого іміджу представника державної влади від іміджу органу, у якому він працює. Більше того, цей зв'язок поширюється і на імідж держави в цілому. Відповідно, будь-які недоліки в діяльності органів державної влади автоматично переносяться на сприйняття громадянами окремих публічних службовців і

²⁰ Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.

²¹ Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства: дис д-ра наук з держ. упр. Київ, 2004.

держави загалом ²².

Ефективність діяльності інститутів публічної служби напряму залежить від рівня довіри громадян. Ставлення суспільства до органів влади, їхніх рішень та дій значною мірою визначає успіх або невдачу впровадження державної політики. Імідж публічних службовців, який формується в індивідуальній та колективній свідомості населення, відіграє роль одного з найбільш впливових чинників у цьому процесі. Позитивне сприйняття службовців сприяє реалізації державних програм, тоді як негативне – може суттєво уповільнити або навіть заблокувати такі процеси.

1.2 Теоретичні підходи до формування позитивного іміджу в публічному управлінні

Формування позитивного іміджу вимагає системної роботи, адже будь-яка помилка може негативно вплинути на суспільне сприйняття. Державний службовець є носієм іміджу, а громадяни – його реципієнтами, які оцінюють і формують ставлення до державної влади через дії її представників. Правильно побудований імідж сприяє зміцненню авторитету органів влади та підтримці їхніх рішень ²³.

Значення іміджу публічних службовців у професійній діяльності не варто недооцінювати. Його вплив можна оцінити через велику кількість функцій, які імідж виконує як соціально-комунікаційне явище. Усвідомлення цих функцій дозволяє державним службовцям ефективно використовувати їх у професійній діяльності ²⁴.

Науковці та фахівці з публічного управління виділяють дві ключові групи функцій іміджу: технологічні та ціннісні. Технологічні функції

²² Заєць Ю. О. Формування іміджу публічного службовця в сучасному суспільстві: автореф. магістр. дис. Харків. 2019. 16 с.

²³ Глущенко К. С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. Вид-во. ТОВ «ДКС-центр». 2016. № 3.

²⁴ Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. *Право та державне управління*. 2016. № 1. С. 94-99.

забезпечують адаптацію публічного службовця в соціальному середовищі, допомагають налагоджувати взаємодію та формувати позитивне ставлення до його діяльності.

До технологічної групи належить функція міжособистісної адаптації. Правильно побудований імідж сприяє інтеграції службовця в новий колектив чи соціальне середовище, полегшуючи встановлення доброзичливих і продуктивних відносин. Наприклад, публічний службовець, який демонструє доброзичливість і професійність, швидше завойовує довіру колег і громадян, із якими працює²⁵.

Іншою важливою функцією є акцентування уваги на найкращих рисах службовця. Позитивний імідж дозволяє вигідно висвітлити сильні особистісні та професійні сторони, викликаючи схвалення з боку аудиторії, що сприяє формуванню впевненості у професійності службовця, що важливо для встановлення його авторитету.

Додатково імідж виконує функцію відвернення уваги від недоліків. Акцент на позитивних якостях дозволяє мінімізувати значення негативних характеристик, що є важливим у професійній діяльності, де суспільна думка відіграє ключову роль. Така функція безпосередньо пов'язана з попередньою, адже висвітлення позитивного формує сприятливе враження, яке переважає над можливими недоліками²⁶.

Функція привернення уваги дозволяє публічному службовцю залучати громадян до спільної діяльності. Особи з позитивним іміджем частіше стають об'єктом довіри, ніж ті, чий імідж є нейтральним чи негативним. Це створює сприятливі умови для налагодження співпраці, адже громадяни підсвідомо схильні довіряти інформації або ініціативам, які представляє службовець із позитивним іміджем.

Окремо виділяється функція усунення бар'єрів між поколіннями.

²⁵ Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 10. С. 82-86.

²⁶ Туриніна О., Ільянова А. Соціально-психологічні механізми функціонування іміджу сучасного лідера в умовах сучасного етапу розвитку українського суспільства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2018. Вип. 2. С. 80-84.

Службовець, який вміє адаптувати свою поведінку до очікувань громадян, зокрема залежно від вікової чи соціальної різниці, швидше знаходить спільну мову з різними групами населення. Це сприяє створенню комфортного середовища для спілкування і взаємодії, що особливо важливо у сфері публічного управління²⁷.

Таким чином, технологічні функції іміджу публічних службовців спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з громадянами, зміцнення довіри до державних інституцій і забезпечення продуктивної комунікації. Формування позитивного іміджу потребує постійної роботи, адже лише системний підхід до управління іміджем дозволяє досягти високих результатів у професійній діяльності.

Технологічні функції іміджу публічного службовця є важливим інструментом для забезпечення ефективної реалізації його професійної діяльності. Науковці підкреслюють, що правильно сформований імідж слугує засобом для оптимізації міжособистісних контактів, сприяючи швидкому налагодженню довірливих взаємин із громадянами. Це зменшує час, необхідний для встановлення комунікації, і, відповідно, дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси, зокрема час і зусилля службовця, в процесі виконання завдань державної служби. Як зазначає Барна Н. В.²⁸, імідж створює позитивний перший враження, що сприяє зниженню рівня бар'єрів між службовцем та населенням, підвищуючи якість обслуговування громадян.

До технологічних функцій належать декілька складових. Міжособистісна адаптація забезпечує можливість для службовця інтегруватися в нове соціальне середовище або колектив. Вона допомагає створити умови для ефективної роботи, покращення внутрішньої взаємодії та підвищення продуктивності. Іншою важливою функцією є привернення уваги, яке полягає в здатності службовця сконцентрувати увагу

²⁷ Даниленко Ю. С. Стан правового регулювання етики поведінки публічних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету*: зб. наук. праць НУ «ОЮА». Чернівці, 2015. № 4. С. 66-78.

²⁸ Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна». 2008. 217 с.

громадськості на своїй діяльності або на тих аспектах, які є пріоритетними для реалізації державної політики. Висвітлення позитивних рис, характерне для цієї функції, дозволяє зосереджувати увагу на найкращих якостях службовця, водночас приховуючи чи нейтралізуючи негативні сторони²⁹.

Ціннісні функції іміджу спрямовані на підтримання внутрішнього стану службовця, забезпечення його ментального балансу та особистісного зростання. Комунікативна функція передбачає ефективну взаємодію з громадянами, де правильно побудований імідж сприяє створенню позитивного враження під час спілкування. Як підкреслює Глущенко К. С.³⁰, службовець із позитивним іміджем сприймається аудиторією як бажаний співрозмовник, що значно підвищує ефективність його комунікації та збільшує рівень довіри.

Психотерапевтична функція, з іншого боку, пов'язана з впливом іміджу на самооцінку та емоційний стан службовця. Отримання схвальних відгуків від громадян сприяє підвищенню впевненості в собі, що стимулює ініціативність і активність у роботі. Це також допомагає уникати емоційного вигорання, що є поширеним серед представників публічної служби. Особистісне зростання як функція проявляється у підвищенні мотивації службовця до професійного самовдосконалення. Позитивний імідж додає йому впевненості, створює ауру привабливості в очах громадськості та підвищує його готовність до активної участі у вирішенні складних завдань³¹.

Отже, функції іміджу публічного службовця мають інтегральний характер, поєднуючи як зовнішній вплив на громадськість, так і внутрішню підтримку морально-психологічного стану самого службовця. Ефективне управління цими функціями дозволяє не лише забезпечити високий рівень взаємодії з громадянами, а й сприяє підвищенню загальної результативності державного управління. Таким чином, імідж стає важливим інструментом як

²⁹ Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна». 2008. 217 с.

³⁰ Глущенко К. С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. Вид-во. ТОВ «ДКС-центр». 2016. №3.

³¹ Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: навч. посіб. Київ.: Знання, 2012. 160 с.

для побудови довірливих стосунків із населенням, так і для досягнення професійних цілей державної служби.

У наукових дослідженнях розглядаються різноманітні підходи до аналізу типології іміджу, що відображають складність і багатогранність цього явища. Серед них виділяються три основні методологічні підходи: контекстний, порівняльний та функціональний. Кожен із зазначених підходів акцентує увагу на певних аспектах формування та існування іміджу, що дозволяє розкрити його специфіку залежно від сфери застосування, порівняльних параметрів чи функціонального призначення.

Контекстний підхід акцентує увагу на аналізі іміджу в межах конкретного соціального чи професійного контексту. У цьому підході імідж класифікується залежно від сфери діяльності особи. Наприклад, у соціальній сфері розглядається імідж вчителя, публічного службовця, спортсмена чи медичного працівника. У такому контексті імідж виступає невід'ємним елементом професійної діяльності, оскільки саме професіоналізм, комунікабельність та вміння контролювати власну поведінку стають основними інструментами його створення. Відсутність відповідного іміджу значно ускладнює досягнення професійних успіхів і визнання³².

Порівняльний підхід базується на аналізі та зіставленні окремих параметрів іміджу декількох об'єктів. Такий підхід дозволяє оцінити імідж через визначені характеристики, зокрема професійність, компетентність, уважність, лідерські якості чи інші критерії. Результати такого аналізу дають змогу визначити сильні та слабкі сторони об'єкта, виявити аспекти, які потребують корекції або вдосконалення³³.

Найбільша кількість типів іміджу виділяється у межах функціонального підходу. Цей підхід передбачає класифікацію іміджу на основі його функціонального призначення. Наприклад, дзеркальний імідж

³² Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика. Підручник, 3-тє вид. доп. і перероб. Київ.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с.

³³ Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.- практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806.

відображає уявлення людини про себе, що базується на самооцінці. Позитивним аспектом такого іміджу є акцентування уваги на найкращих рисах особи, проте суб'єктивність самооцінки обмежує об'єктивність цього підходу. Поточковий імідж демонструє, як об'єкт сприймається іншими людьми. Для його формування використовуються інструменти паблік рілейшнз, що дозволяють впливати на сприйняття об'єкта, підвищувати рівень інформованості про нього та створювати позитивний образ у суспільстві ³⁴.

Бажаний імідж є ідеальним образом, до якого прагне об'єкт. Цей вид іміджу особливо важливий для починаючих публічних діячів, нових політичних партій або організацій, коли думка про них у суспільстві ще не сформована. Корпоративний імідж стосується якості роботи організації в цілому. Він є особливо актуальним для великих інституцій, політичних партій чи комерційних структур, які прагнуть забезпечити позитивне сприйняття своєї діяльності через підвищення репутації та результативності ³⁵.

Додатково функціональний підхід передбачає класифікацію іміджу за його емоційно-психологічним впливом. Наприклад, імідж може бути позитивним, негативним або завуальованим. Позитивний імідж сприяє формуванню довіри, співпраці та схвалення, тоді як негативний імідж може створювати перешкоди у комунікації й погіршувати взаємини між об'єктом і цільовою аудиторією. Завуальований імідж характеризується нечіткістю образу, що може бути як позитивним, так і негативним, залежно від конкретної ситуації та цільової аудиторії ³⁶.

Таким чином, класифікація іміджу на основі функціонального підходу демонструє багатогранність цього явища. Вона підкреслює важливість усвідомленого підходу до його створення та корекції, що дозволяє

³⁴ Там само.

³⁵ Сіماشко І. П. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.- практ. конф., присвяч. Проблемам публічного управл. Житомир, 2020. С. 817.

³⁶ Палеха Ю. І. Іміджелогія: навч. посіб. За заг. ред. З. І. Тимошенко. Київ.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2005. 324 с.

забезпечити ефективність комунікації, підвищити рівень довіри та сприяти досягненню професійних і соціальних цілей.

Класифікація іміджу за емоційним сприйняттям розкриває його багатогранність, враховуючи вплив на емоції та соціальне сприйняття з боку аудиторії. Виділяються три основні типи іміджу: позитивний, негативний та нечіткий.

Позитивний імідж асоціюється з довірою, повагою, схваленням і позитивними емоціями. Він формується завдяки професійній поведінці, компетентності, етичним стандартам і відкритості публічного службовця. Такий імідж сприяє зміцненню авторитету як окремої особи, так і організації, яку вона представляє. Головною метою є створення образу, який відповідає очікуванням суспільства і викликає впевненість у ефективності діяльності ³⁷.

Негативний імідж заснований на асоціаціях, що викликають неприязнь, недовіру, зневагу або ворожість. Такий образ часто формується через публічні скандали, недотримання етичних норм, некомпетентність або корупційні дії. У деяких випадках негативний імідж може бути навмисно створений конкурентами або опонентами для зниження рівня довіри до об'єкта.

Нечіткий імідж виникає тоді, коли ставлення до особи або організації є неоднозначним. Одні соціальні групи можуть сприймати її діяльність позитивно, тоді як інші - з осудом чи зневагою. Такий імідж є результатом недостатньої прозорості, суперечливих дій або відсутності послідовної стратегії комунікації.

Для ефективного управління іміджем експерти в галузі іміджелогії розробили низку базових принципів, які допомагають будувати позитивний імідж і уникати кризових ситуацій ³⁸.

Принцип далекоглядності (стратегічності) передбачає, що органи

³⁷ Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Право та державне управління. 2016. № 1. С. 94-99.

³⁸ Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. 64 с.

державної влади повинні прогнозувати можливі тенденції та виклики, готуючи відповідні стратегії та програми. Такий підхід забезпечує готовність до змін і здатність оперативно вирішувати суспільні проблеми, що позитивно впливає на сприйняття громадянами.

Принцип справедливості зобов'язує публічних службовців діяти об'єктивно, без корисливих мотивів і упередженості. Дотримання законності, прозорості та етичних норм є основою для побудови довіри до органів влади. Відхилення від цих стандартів призводить до втрати авторитету та руйнування репутації.

Принцип стабільності наголошує на важливості передбачуваності дій органів влади. Коли громадяни впевнені в стабільності політики, вони відчують себе захищеними, що сприяє зміцненню довіри до державних інституцій.

Принцип державної підтримки передбачає фінансування діяльності органів влади за рахунок державних коштів для забезпечення їх незалежності від сторонніх впливів. Такий підхід допомагає уникати корупційних ризиків і зберігати об'єктивність.

Принцип системності підкреслює важливість взаємодії між різними державними структурами. Будь-яке рішення одного органу влади повинно враховувати можливий вплив на інші інституції, оскільки дисгармонія у взаємодії може завдати шкоди іміджу всієї системи публічного управління³⁹.

Таким чином, імідж є не лише соціальним, а й стратегічним інструментом, який вимагає ретельного планування, моніторингу та корекції. Його формування базується на дотриманні зазначених принципів, що дозволяє досягати довіри, позитивного сприйняття і підтримки громадян.

Формування та підтримання іміджу є складним процесом, що вимагає наявності спеціалізованих знань і навичок. Як соціально-психологічний феномен, імідж підпорядковується загальним закономірностям соціальної

³⁹ Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. 64 с.

психології. Згідно з основними положеннями соціальної психології, людина як частина соціального середовища перебуває під постійним впливом свого оточення. Соціальні групи, до яких вона належить, встановлюють певні норми і стереотипи поведінки, які необхідно враховувати при формуванні іміджу. Наприклад, публічний службовець має адаптувати свою поведінку до специфічних очікувань аудиторії, уникаючи суперечностей із загальноприйнятими нормами ⁴⁰.

Сприйняття особи залежить не лише від її індивідуальних рис, а й від уявлень, сформованих у соціальному середовищі. Колективні уявлення про певну особу стають орієнтиром для нових членів соціальних груп. Позитивний імідж сприяє ефективнішому налагодженню взаємодії в нових соціальних контекстах, зменшуючи бар'єри у комунікації.

Отже, формування позитивного іміджу публічного службовця є складним, багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу та врахування специфіки публічного управління. Імідж публічного службовця виконує не лише представницьку, але й стратегічну функцію, оскільки він впливає на ефективність взаємодії з громадянами, рівень довіри до органів державної влади та сприйняття державної політики.

Аналіз сучасних підходів дозволяє виділити технологічні та ціннісні функції іміджу, кожна з яких відіграє ключову роль у забезпеченні професійної діяльності службовця. Технологічні функції сприяють налагодженню продуктивної взаємодії з різними соціальними групами, адаптації до нових умов роботи та зосередженню уваги на сильних рисах особи. Ціннісні функції забезпечують підтримку ментального балансу, підвищують впевненість у власних силах і стимулюють професійне зростання.

Врахування теоретичних підходів до формування іміджу, зокрема контекстного, порівняльного та функціонального, забезпечує можливість

⁴⁰ Янюк Н. В. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців. *Вісник Львівського університету*: сер.: Юридична. Львів, 2015. Вип. 59. С. 194-199.

глибшого розуміння цього явища. Позитивний імідж, побудований на принципах стратегічності, справедливості, стабільності, системності та прозорості, сприяє підвищенню авторитету публічних службовців і довіри громадян до державних інституцій. Таким чином, створення та підтримання позитивного іміджу публічного службовця є важливим елементом ефективного публічного управління.

1.3 Нормативно-правове забезпечення формування позитивного іміджу публічної служби

В умовах сучасного державного управління особливого значення набуває процес відбору, адаптації та професійного розвитку державних службовців. Пошук кандидатів на посади, оцінка їхніх знань, умінь, навичок і особистісних якостей вимагає впровадження новітніх методів оцінювання професійного потенціалу. Ефективність такого підходу залежить від наявності та використання комплексної інформаційної бази, яка включає історичну, поточну та прогностичну інформацію про персонал.⁴¹

Документальне регулювання процесу формування, розвитку та оцінювання діяльності державних службовців у сфері публічного управління є аспектом забезпечення ефективності державної служби.

Основним документом, який визначає правові засади функціонування державної служби, є Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII. Закон закладає фундаментальні принципи організації державної служби, встановлює вимоги до державних службовців, порядок їх призначення, атестації та звільнення, а також регулює взаємовідносини між службовцями та державними органами. Він створює правову базу для впровадження процедур, що спрямовані на підвищення прозорості та

⁴¹ Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника публічної служби. упоряд. Ю. Г. Падафет. Теорія та практика публічного управління. 2011, вип. № 4. С. 380 – 387.

відповідальності державної служби⁴².

Крім того, постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування" №1440 від 26 жовтня 2001 року. Документ визначає загальні положення про процедуру атестації посадових осіб, яка спрямована на оцінювання їхньої професійної відповідності займаним посадам⁴³. Цей акт забезпечує основу для стандартизації підходів до атестації на рівні місцевого самоврядування.

У свою чергу, накази Головного управління державної служби України конкретизують процедури оцінювання діяльності державних службовців. Наприклад, "Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців" №201 від 17 листопада 2004 року містять практичні рекомендації щодо впровадження атестаційних процедур⁴⁴. Цей документ спрямований на забезпечення єдності підходів до оцінювання службовців, визначення їхніх професійних досягнень та потенціалу.

Іншим важливим документом є "Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань" №102 від 30 червня 2004 року. Він передбачає порядок здійснення щорічної оцінки, яка дозволяє визначати рівень виконання посадових обов'язків, аналізувати ефективність роботи службовців, виявляти їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти рекомендації для професійного вдосконалення⁴⁵.

Додатково слід відзначити наказ "Про затвердження Загального

⁴² Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

⁴³ Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

⁴⁴ Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0016354-01#Text> (дата звернення: 26.11.2024).

⁴⁵ Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN20083> (дата звернення: 12.10.2024).

порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань" №122 від 31 жовтня 2003 року, який регламентує процедуру оцінювання службовців на основі єдиних стандартів⁴⁶. Його положення дозволяють оцінювати відповідність службовців професійним вимогам, що встановлені для їхніх посад, і виявляти можливості для підвищення їхньої кваліфікації.

Окремої уваги заслуговує наказ "Про внесення змін до Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань" №391 від 23 грудня 2009 року⁴⁷. Цей документ доповнює існуючу нормативну базу актуальними положеннями, враховуючи сучасні вимоги до професійної діяльності службовців у сфері місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правова база, що регулює діяльність державних службовців, є комплексною і спрямованою на забезпечення їхньої професійної компетентності, етичної поведінки та ефективності виконання службових обов'язків. Зазначені документи створюють підґрунтя для впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами у сфері державного управління, сприяючи підвищенню довіри громадян до органів влади.

Атестація державних службовців у сучасній системі державного управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування державного апарату. На сьогодні атестація державних службовців здійснюється раз на три роки, а посадових осіб місцевого самоврядування — раз на чотири роки. Окрім того, щорічно проводиться оцінка виконання службовцями покладених на них завдань і обов'язків. У деяких органах державної влади ці процедури проводяться паралельно, що

⁴⁶ Про затвердження Порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0081558-06#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

⁴⁷ Про внесення Змін до Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0391351-09#Text>.

підкреслює важливість комплексного підходу до моніторингу професійної діяльності державних службовців ⁴⁸.

Метою атестації є підвищення ефективності роботи службовців, стимулювання їхньої відповідальності за виконання професійних завдань, а також упорядкування системи проходження державної служби. Згідно із законодавством, порядок просування по службі має базуватися на результатах оцінки професійної діяльності службовців та їхньої відповідності займаним посадам. Атестація також спрямована на формування високопрофесійного кадрового корпусу, забезпечення його стабільності та розкриття потенційних можливостей службовців для їх максимально ефективного використання.

Процедура атестації має низку функцій, які включають стимулювання професійного зростання, підвищення кваліфікації працівників, зміцнення дисципліни та відповідальності серед державних службовців. Цей механізм також виконує роль правового інструменту для розширення демократичних засад у кадровій політиці та управлінні державною службою. Атестація сприяє формуванню цілеспрямованої кадрової політики, яка базується на прозорих і передбачуваних підходах.

Аналіз існуючої системи оцінювання виявив низку проблем. До основних належать формальність проведення процедур, недостатня методологічна розробленість, відсутність спеціалізованих критеріїв для різних органів державної влади, слабкий зв'язок між результатами оцінювання та мотиваційними заходами. Значною проблемою є також залежність оцінок від суб'єктивної думки керівників.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення формування позитивного іміджу публічної служби є складовою системи державного управління, яка спрямована на забезпечення ефективності діяльності державних службовців через впровадження прозорих процедур оцінювання,

⁴⁸ Особливості проведення атестації державних службовців. *КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України*. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/osoblyvosti-provedennya-atestaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv>.

відповідальності та професійного зростання. Законодавча база України включає закони, постанови та методичні рекомендації, які встановлюють правила атестації, щорічної оцінки та критерії професійної компетентності службовців. Ці документи забезпечують правові засади для функціонування сучасної системи публічного управління, визначають організаційні та процедурні елементи атестації, а також формують основу для розробки стратегій кадрової політики.

Атестація державних службовців виступає механізмом не лише оцінки, а й формування професійного потенціалу кадрів. Вона дозволяє об'єктивно оцінити відповідність службовців займаним посадам, виявити їхні сильні сторони та недоліки, а також визначити напрями подальшого професійного розвитку. Процедура атестації, відповідно до законодавства, включає підготовчий етап, збір інформації, оцінювання результатів діяльності та ухвалення рекомендацій щодо подальшої професійної діяльності.

Незважаючи на формалізованість існуючих процедур, система оцінювання має ряд недоліків, серед яких: відсутність спеціалізованих критеріїв для різних органів державної влади, слабка зв'язок між результатами оцінки і кар'єрним зростанням, недостатнє використання сучасних методик оцінювання. Для вдосконалення цієї системи необхідно розробити нові методичні підходи, спрямовані на створення об'єктивних критеріїв, які враховуватимуть специфіку кожного органу влади та сучасні виклики у сфері державного управління.

Позитивні зміни можливі за умови інтеграції результатів оцінювання в систему стратегічного планування кадрів, підвищення прозорості процесів атестації та розробки навчальних програм для керівників і службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ

2.1 Стан та основні проблеми формування іміджу управлінців у системі публічного управління України

В умовах війни, трансформаційних змін та модернізації публічної служби особливої актуальності набувають питання формування, підтримки та підвищення іміджу і репутації публічних службовців. Цифровізація та діджиталізація створюють нові виклики та можливості, які потребують впровадження сучасних підходів до створення позитивного іміджу службовців, а також вивчення нових шляхів підвищення довіри до публічних інституцій. Ефективний імідж публічної служби стає важливим елементом у забезпеченні стабільності, довіри громадян до держави та успішного функціонування системи державного управління.

Формування та підтримка позитивного іміджу державних службовців є критичним чинником у забезпеченні національної безпеки, зокрема під час управління кризовими ситуаціями. Публічні службовці, які демонструють професіоналізм, відповідальність і моральні якості, формують позитивний образ держави як усередині країни, так і на міжнародній арені. У період воєнних дій, коли довіра до органів влади є важливим чинником національної консолідації, позитивний імідж службовців сприяє зміцненню єдності суспільства, забезпеченню легітимності управлінських рішень та підтримці стабільності⁴⁹.

Ефективна комунікація з громадськістю, яка базується на прозорості, відкритості та взаємній довірі, є важливою складовою професійної діяльності

⁴⁹ How public authorities can organize youth internships: a new educational series on Diia.Osvita platform. UNDP. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/how-public-authorities-can-organize-youth-internships-new-educational-series-diiaosvita-platform> (date of access: 17.11.2024).

публічних службовців. В умовах діджиталізації комунікація набуває особливого значення, оскільки використання сучасних цифрових технологій дозволяє оперативно реагувати на виклики, поширювати інформацію та підтримувати постійний зв'язок із громадянами. Публічні службовці повинні не лише демонструвати високий рівень компетентності, але й адаптувати свої методи роботи до нових умов цифрового суспільства, що створює додаткові можливості для формування їхнього позитивного іміджу.

Міжнародний аспект іміджу публічної служби також потребує особливої уваги. У період воєнного конфлікту Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, державами-партнерами та донорами. Тому публічні службовці, які представляють країну на міжнародній арені, мають відповідати найвищим стандартам професіоналізму, демонструвати компетентність, надійність та етичність. Їхній позитивний імідж є важливим елементом формування довіри до держави як на міжнародному рівні, так і серед внутрішньої аудиторії ⁵⁰.

Згідно з даними соціологічного опитування, проведеного Центром Разумкова у вересні 2024 року, громадяни найбільше довіряють Збройним Силам України (91,5%), волонтерським організаціям (80%), Державній службі з надзвичайних ситуацій (83%), Національній гвардії України (74%), а також Державній прикордонній службі (70%). Ці показники залишаються стабільно високими у порівнянні з аналогічними дослідженнями попередніх років, що свідчить про беззаперечну довіру до інститутів, які виконують ключові функції захисту держави та суспільства під час війни ⁵¹.

Натомість оцінка діяльності влади у різних секторах демонструє значні коливання. У сферах енергозабезпечення, освіти та зовнішньої політики позитивні оцінки переважають над негативними, що свідчить про певний

⁵⁰ До яких міжнародних організацій входить Україна, і що це дає. *«Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну*. 2022. URL: <https://voxukraine.org/mizh-radyanskym-mynulym-ta-yevropejskoyu-integratsiyeu-oglyad-spivpratsi-ukrayiny-z-mizhnarodnymy-organizatsiyamy-ta-spilnotamy-derzhav>.

⁵¹ Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politikiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>.

рівень ефективності державного управління у цих напрямках. Наприклад, 55% респондентів зазначають, що влада ефективно справляється з енергозабезпеченням, і 50% — з освітніми питаннями та зовнішньою політикою.

Водночас, у таких сферах, як боротьба з корупцією (82% негативних оцінок), економіка (69% негативних оцінок), правосуддя (69% негативних оцінок) та соціальний захист (54% негативних оцінок), громадяни висловлюють критичні зауваження. Ці показники вказують на необхідність реформ у зазначених галузях, особливо у боротьбі з корупцією, що залишається однією з найгостріших проблем ⁵².

Порівняно з 2023 роком, рівень оптимізму громадян щодо розвитку країни дещо знизився. Якщо у лютому–березні 2023 року 61% опитаних вважали, що події в Україні розвиваються у правильному напрямі, то у вересні 2024 року цей показник знизився до 33%. Однак, навіть за таких умов, цей рівень залишається вищим, ніж у довоєнний період, що свідчить про наявність певного кредиту довіри до влади та сподівання на позитивні зміни у довгостроковій перспективі.

Порівняння оцінок у динаміці свідчить про певну стабільність у висловлюванні довіри до інститутів, що забезпечують оборону та безпеку, тоді як інститути, пов'язані з правосуддям, економікою та соціальним забезпеченням, не змогли суттєво покращити свою репутацію серед громадян. Цей розрив між довірою до силових структур і до інших органів державної влади вказує на необхідність перегляду підходів до управління та комунікації з громадськістю.

Аналіз даних за кілька років також показує, що українці найчастіше вважають, що нова політична сила, якій можна довірити управління у повоєнний період, може виникнути із середовища військових (47%) або волонтерів (24%). Це вказує на зростаюче значення громадянських і

⁵² Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>.

військових інститутів у процесах формування довіри та підтримки суспільства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка оцінки діяльності влади у ключових сферах:
порівняння 2023 та 2024 років

Сфера діяльності	2023 (позитивн і)	2023 (негативн і)	2024 (позитивн і)	2024 (негативн і)	Зміна, % (позитивн і)	Зміна, % (негативн і)
Енергозабезпечення	80%	16%	55%	39,5%	-25%	+23.5%
Оборона країни	82%	13%	47%	47%	-35%	+34%
Зовнішня політика	75%	15.5%	50%	38%	-25%	+22.5%
Соціальний захист	53%	37%	38%	54%	-15%	+17%
Відбудова країни	38%	36%	27%	56%	-11%	+20%
Боротьба зі злочинністю	38%	47%	23%	66%	-15%	+19%
Правосуддя	29%	48%	16%	69%	-13%	+21%
Боротьба з корупцією	24%	66%	12%	82%	-12%	+16%

Джерело: складено автором на основі ⁵³

Отже, зміни у рівнях довіри громадян до діяльності влади у різних сферах, зафіксовані у 2023 та 2024 роках, демонструють певні тенденції, які безпосередньо впливають на імідж державних службовців. У 2023 році загальний рівень довіри до публічної служби був вищим, що можна пояснити періодом високої консолідації суспільства через війну та ефективні кроки влади в окремих напрямках, таких як оборона країни, енергозабезпечення та зовнішня політика.

Однак у 2024 році спостерігається зниження позитивних оцінок у більшості сфер, що частково пов'язано зі зростанням очікувань громадян, втому від війни та посиленням критичного ставлення до економічних проблем, боротьби з корупцією та правосуддя. Зокрема, суттєво зросла

⁵³ Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>.

негативна оцінка ефективності боротьби з корупцією (з 66% до 82%) та економічного управління (з 45,5% до 69%), що формує виклики для репутації публічної служби.

Оцінюючи вплив іміджу державних службовців на довіру громадян, варто звернути увагу на ключові сфери, які формують сприйняття ефективності їхньої роботи. Результати соціологічних досліджень за 2024 рік демонструють як позитивні досягнення, так і проблемні аспекти, що впливають на імідж публічної служби.

Енергозабезпечення, освіта та зовнішня політика отримали найбільш позитивні оцінки серед громадян. Високий рівень довіри до дій у цих напрямках вказує на здатність службовців забезпечувати стабільність та адаптуватися до складних умов. Такі оцінки сприяють формуванню позитивного іміджу, підвищуючи довіру до державного управління загалом.

Ситуація в економіці демонструє низький рівень довіри, що підкреслює проблеми у реалізації економічної політики. Негативне сприйняття громадянами цієї сфери впливає на загальне ставлення до державних службовців, асоціюючи їх з недостатньою ефективністю. Це потребує системних змін у підходах до економічного управління.

Боротьба з корупцією виявилася однією з найгостріших проблем. Висока частка негативних оцінок у цій сфері суттєво підриває довіру до службовців, підкреслюючи необхідність посилення прозорості та відповідальності. Відсутність видимих результатів знижує громадську підтримку та створює виклики для подальшої роботи.

Правосуддя залишається однією з найбільш критично оцінених сфер. Негативні враження громадян щодо ефективності судової системи створюють загальний негативний фон, що впливає на імідж службовців, які представляють державу в цьому напрямі. Це вказує на необхідність реформування системи для відновлення довіри.

У сферах охорони здоров'я та соціального захисту оцінки є змішаними. Частка позитивних відгуків щодо охорони здоров'я майже дорівнює

негативним, що свідчить про потребу в удосконаленні механізмів реалізації медичних програм. У соціальному захисті ситуація складніша, що вказує на необхідність активізації зусиль для забезпечення ефективної роботи в цій галузі.

Загальна картина свідчить про те, що імідж державних службовців значною мірою залежить від результатів роботи у конкретних сферах. Позитивні оцінки в окремих напрямках сприяють зміцненню довіри, тоді як проблемні аспекти формують виклики для публічної служби, які потребують негайного вирішення.

Імідж публічних службовців є показником рівня довіри до органів державної влади з боку суспільства, що визначає ефективність управлінської діяльності та спроможність держави відповідати на очікування громадян. Цей елемент є важливою характеристикою як окремих службовців, так і органів публічного управління в цілому. Він фіксує відповідність дій та рішень влади соціальним очікуванням та вимогам громадян, забезпечуючи підґрунтя для формування якісної взаємодії між державою та суспільством.

Формування позитивного іміджу публічних службовців набуває особливої ваги в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни. До ключових факторів, які впливають на створення та підтримку позитивного іміджу, можна віднести забезпечення відкритості та прозорості діяльності влади, дотримання доброчесності, розвитку професійного потенціалу та підвищення рівня комунікації з громадськістю. Зокрема, відкритість дій влади, правдивість інформації та результативність заходів у сферах, що мають найбільший вплив на добробут громадян, слугують основою для зміцнення суспільної довіри.

Прозорість діяльності органів публічної влади передбачає не лише доступність інформації, але й активну взаємодію із засобами масової інформації. Формування ефективного зворотного зв'язку з громадянами через різноманітні комунікаційні платформи дозволяє державним службовцям враховувати потреби та очікування суспільства, а також

своєчасно реагувати на критику або виклики. Відповідність дій влади формальним та неформальним вимогам сприяє забезпеченню довіри до прийняття управлінських рішень.

Таким чином, формування позитивного іміджу публічних службовців є важливим елементом загальної політики державного управління. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення ця діяльність стає не лише інструментом підвищення довіри громадян, а й механізмом для покращення загальної ефективності роботи державних інституцій.

2.2 Фактори, що впливають на сприйняття іміджу публічних управлінців суспільством

Імідж державних службовців має тісний зв'язок з ефективністю публічного управління. Високий рівень довіри до службовців сприяє підвищенню громадської підтримки рішень, ухвалених органами влади, зміцненню соціальної єдності та поліпшенню сприйняття державних інституцій загалом. Водночас, негативний імідж може призводити до падіння рівня легітимності влади, погіршення комунікації з населенням та уповільнення реформ, необхідних для розвитку країни. Таким чином, розуміння факторів, які впливають на сприйняття публічних управлінців, є ключовим для забезпечення ефективного управління в державі ⁵⁴.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України питання формування іміджу державних службовців набуває особливої актуальності. Збройна агресія, економічні виклики та необхідність масштабної відбудови держави створюють додаткові вимоги до публічних управлінців, які повинні продемонструвати високий рівень професіоналізму, доброчесності та здатності діяти в інтересах громадян. У таких умовах фактори, що впливають на імідж публічних службовців, мають вирішальне

⁵⁴ Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

значення для підвищення довіри суспільства, зміцнення інституційної спроможності держави та ефективного реагування на кризові ситуації.

Аналізуючи фактори, що впливають на імідж публічних службовців, доцільно розпочати з найбільш вагомих і показових прикладів, які дозволяють не лише оцінити поточний стан, але й простежити динаміку змін у суспільному сприйнятті. У цьому контексті ефективним підходом є аналіз ключових аспектів, що визначають рівень довіри до владних інституцій і публічних управлінців.

Насамперед доцільно розглянути динаміку довіри до Президента України як найвищого представника держави. Аналіз змін у довірі до Президента, особливо в умовах війни, дозволяє виявити, які саме дії або події впливають на суспільну підтримку. Наприклад, успішна реалізація антикризових заходів або навпаки – труднощі в економічному управлінні – можуть як посилювати, так і знижувати довіру.

Протягом періоду з 20 вересня по 3 жовтня 2024 року Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) провів всеукраїнське опитування громадської думки під назвою «Омнібус», у рамках якого було додано питання про рівень довіри до Президента України Володимира Зеленського. Дослідження здійснювалося методом телефонних інтерв'ю (computer-assisted telephone interviews, CATI) із застосуванням випадкової генерації мобільних телефонних номерів, що згодом піддавалися статистичному зважуванню⁵⁵.

Опитування охоплювало всі регіони України, які на момент проведення дослідження перебували під контролем Уряду України. У рамках вибірки було опитано 2004 респонденти віком від 18 років, які на момент проведення дослідження проживали на підконтрольних Україні територіях. Жителі територій, які тимчасово окуповані, до вибірки не включалися. Водночас участь у дослідженні взяли внутрішньо переміщені особи (ВПО), які переїхали з окупованих територій. Опитування також не охоплювало

⁵⁵ Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019-2024 роках. *Домашня сторінка КМІС*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1441&page=2>

громадян, які виїхали за кордон після початку повномасштабної агресії рф 24 лютого 2022 року⁵⁶.

Динаміка довіри до Володимира Зеленського демонструє значні коливання, які відображають суспільні настрої в умовах змінюваного політичного та соціального контексту. На початкових етапах президентства після виборів 2019 року рівень довіри був на високому рівні – 80%. Це свідчить про високі очікування громадян щодо здатності нового керівництва забезпечити політичні та соціально-економічні зміни. Однак, із часом, у міру накопичення системних проблем, включно з економічними викликами та політичною нестабільністю, спостерігалось поступове зниження довіри, що досягло мінімуму – 37% у лютому 2022 року. Така тенденція може бути пов'язана із загостренням суспільних очікувань та розчаруванням частини громадян у здатності владних структур ефективно вирішувати нагальні проблеми.

Повномасштабна військова агресія рф в лютому 2022 року кардинально змінила ставлення українців до глави держави. У цей кризовий період рівень довіри зріс до рекордних 90%, що підкреслило мобілізацію суспільства навколо лідера країни в умовах екзистенційної загрози. Такий стрибок можна інтерпретувати як прояв суспільної консолідації в умовах національної кризи. Проте з часом рівень довіри почав поступово знижуватися, що, ймовірно, зумовлено виснаженням суспільства, економічними труднощами та зростанням критики стосовно окремих аспектів управління. До кінця 2023 року довіра досягла 77%, а до травня 2024 року — 59%. Ця тенденція відображає поступове повернення до більш критичного сприйняття політичної ситуації, характерного для стабільніших періодів⁵⁷.

У травні-вересні 2024 року спостерігалася стабілізація показника на рівні 59%. Така ситуація свідчить про формування певного рівня стійкої підтримки, яка, незважаючи на кризові умови, все ж залишається високою у

⁵⁶ Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019-2024 роках. *Домашня сторінка КМІС*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1441&page=2>.

⁵⁷ Там само.

порівнянні з показниками довоєнного періоду. Водночас частка недовіри становить 37%, що відображає збереження поляризації в суспільстві. Аналіз цих показників демонструє не лише значний вплив екстраординарних подій, таких як війна, на рівень суспільної довіри, але й необхідність врахування довгострокових викликів, які впливають на сприйняття громадянами ефективності політики державного керівництва (рис.2.1)⁵⁸.

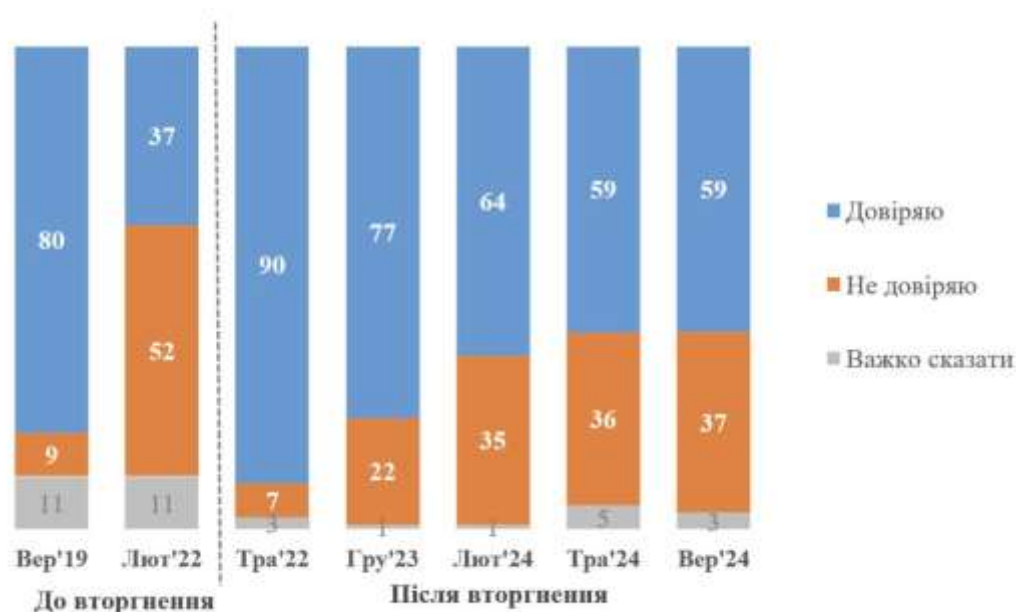


Рис. 2.1 – Динаміка довіри Президенту В. Зеленському у 2019-2024 рр.

Така динаміка свідчить про те, що довіра до Президента значною мірою залежить від контексту суспільно-політичних і військових подій. Підтримка залишається порівняно високою, що відображає загальне визнання його ролі у забезпеченні стійкості держави в умовах війни, але й підкреслює виклики, які виникають у зв'язку з очікуваннями громадян щодо вирішення нагальних проблем.

У всіх регіонах України ситуація з довірою до Президента залишається відносно схожою, демонструючи позитивний баланс між довірою та недовірою. Особливості спостерігаються в східному регіоні, де 51% респондентів висловлюють довіру, а 45% — недовіру, що свідчить про більш

⁵⁸ Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019-2024 роках. Домашня сторінка КМІС. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1441&page=2>

збалансовані настрої громадян порівняно з іншими регіонами. У центральних, західних та південних регіонах рівень довіри є вищим, коливаючись у межах 58-62%, тоді як недовіра зосереджена на рівні 35-38%⁵⁹.

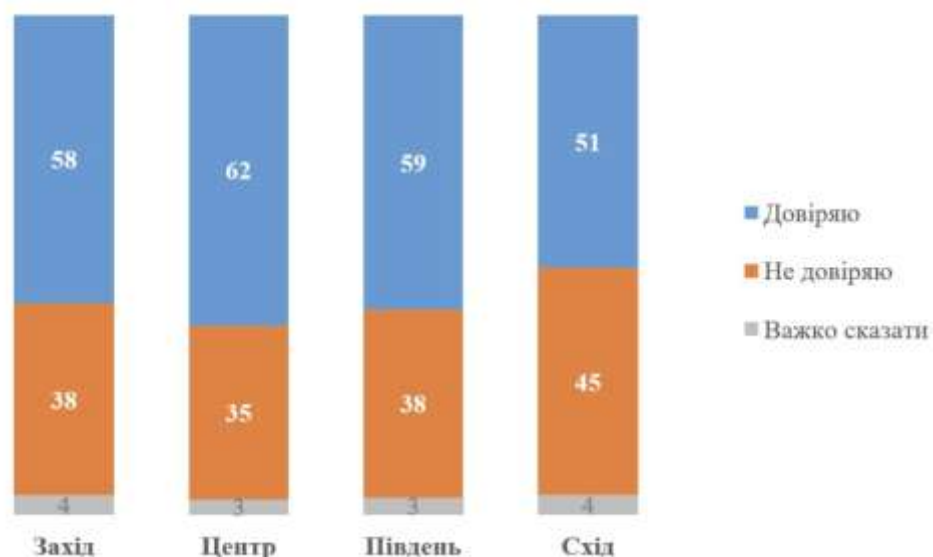


Рис.2.2 – Довіра до Президента В. Зеленського в регіональному вимірі⁶⁰

На динаміку довіри до Президента також впливає загальний контекст: внутрішньополітичні та зовнішньополітичні події, криза воєнного часу, успіхи чи невдачі урядової команди. Наприклад, після різкого зростання довіри до 90% на початку повномасштабного вторгнення рівень довіри поступово знижувався, досягнувши 59% до вересня 2024 року. Це свідчить про те, що суспільство зберігає високу, але не безумовну підтримку, яка значною мірою залежить від прозорості комунікації влади, ефективності управлінських рішень та конструктивної взаємодії між владою та громадянськістю.

Динамічність суспільних настроїв також пояснює, чому важливо використовувати ідентичну методику при порівнянні даних різних опитувань, адже навіть незначні зміни в формулюванні запитань можуть

⁵⁹ Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019-2024 роках. *Домашня сторінка КМІС*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1441&page=2>

⁶⁰ Там само.

призводити до значних розбіжностей у результатах. Такий підхід дозволяє точніше відстежувати тренди та глибше розуміти суспільні настрої, що особливо важливо в умовах кризи та підвищеної уваги до дій влади.

Загалом, довіра до Президента Зеленського залишається високою порівняно з довоєнним періодом, хоча й демонструє тенденцію до поступового зниження. Для утримання поточних показників і зміцнення легітимності державних інституцій критично важливо зберігати прозорість, відкритість і конструктивний діалог із суспільством.

Після аналізу динаміки довіри до Президента України логічним наступним кроком у дослідженні є оцінка довіри до ключових інституцій державної влади та суспільства.

Результати дослідження, проведеного Міжнародним республіканським інститутом (IRI) у межах Програми USAID «РАДА: наступне покоління», мають важливе значення для формування іміджу державних службовців і Верховної Ради України як ключової інституції публічного управління. Аналіз довіри до Верховної Ради України, оцінка її комунікаційної спроможності та індексу якості законодавчого процесу демонструють взаємозв'язок між відкритістю органів влади, їхньою здатністю ефективно комунікувати з громадянами і рівнем довіри до представників публічної служби ⁶¹.

Довіра громадян до Верховної Ради України залишається на порівняно низькому рівні, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення роботи цієї інституції. Лише 29% респондентів зазначили, що «цілковито» або «швидше» довіряють Парламенту України. Серед молоді цей показник вищий і досягає 36%, що свідчить про потенціал залучення молодого покоління до політичних процесів через відкритість і прозорість роботи Верховної Ради. Однак загалом низький рівень довіри є викликом для всіх державних службовців, які повинні сприяти відновленню довіри шляхом

⁶¹ Майже третина виборців довіряють Верховній Раді України, – результати соціологічного дослідження. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/250068.html>.

підвищення якості законодавчої діяльності та комунікації з громадянами⁶².

Комунікаційна діяльність Верховної Ради України має суттєвий вплив на сприйняття її діяльності суспільством. Веб-портал rada.gov.ua був визнаний найефективнішим інструментом інформування, причому 25% респондентів оцінили його роботу на найвищу оцінку (5 з 5), а 37% – на 4 з 5. Це свідчить про високий рівень довіри до офіційного джерела інформації та значення цифрових платформ у формуванні позитивного іміджу інституцій публічного управління. Разом з тим соціальні мережі, такі як Instagram і Telegram, продемонстрували помірний рівень оцінок, що вказує на необхідність активізації діяльності у цих каналах, щоб залучити більше аудиторії, особливо молоді.

Імідж державних службовців, які працюють у Верховній Раді України, значною мірою залежить від якості їхньої роботи, а також прозорості законодавчого процесу. Внесення змін до Закону України про Регламент Верховної Ради України, зокрема щодо планування законотворчої діяльності, є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності парламенту.

Значну роль у формуванні позитивного іміджу державних службовців відіграє відкритість роботи Верховної Ради України. Допуск журналістів до пленарних засідань та розробка комунікаційної стратегії сприяють підвищенню рівня довіри до органу влади. Це є важливим елементом прозорості й підзвітності, що допомагає зміцнити зв'язок між державними інституціями та громадянами. Водночас створення Центру державності сприятиме формуванню більш глибокого розуміння ролі парламенту у суспільстві та його значення в умовах воєнного стану⁶³. Підсумовуючи, результати дослідження демонструють потребу у посиленні комунікаційної спроможності Верховної Ради України та підвищенні ефективності законотворчої діяльності. Ці фактори є ключовими для формування позитивного іміджу державних службовців та зміцнення довіри громадян до

⁶² Майже третина виборців довіряють Верховній Раді України, – результати соціологічного дослідження. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/250068.html>.

⁶³ Там само.

органів влади. Успішна реалізація таких ініціатив сприятиме не лише покращенню сприйняття парламенту, але й підвищенню ефективності публічного управління загалом. На основі проведених досліджень можна виокремити низку факторів, які безпосередньо впливають на формування іміджу публічних управлінців. Вони відображають специфіку сприйняття суспільством діяльності як окремих представників влади, так і державних інституцій загалом (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Фактори, що впливають на сприйняття іміджу публічних управлінців суспільством

Категорія	Основний фактор	Приклад впливу
Рівень довіри	Рівень довіри до Президента, Верховної Ради, уряду	Зниження довіри до парламенту — виклик для службовців
Комунікаційна політика	Прозорість, доступність, використання соціальних мереж	Висока оцінка порталу rada.gov.ua
Законодавча діяльність	Планування, прогнозованість, якість законотворчого процесу	Зміни до Закону про Регламент Верховної Ради
Особистісні характеристики	Компетентність, відповідальність, етичність	Довіра до компетентних депутатів
Зовнішньополітична активність	Захист інтересів країни, зміцнення міжнародних зв'язків	Висока довіра до Президента під час війни
Кризове реагування	Швидкість і ефективність дій у кризових ситуаціях	Зниження довіри через недостатню підтримку економіки

Джерело: розроблено автором

Отже, наведені фактори розкривають аспекти, які впливають на сприйняття публічних управлінців з боку громадськості. Перш за все, рівень довіри є одним із найважливіших показників, що формує загальне уявлення про діяльність управлінців. Високий рівень довіри до Президента України свідчить про сприйняття його як ефективного лідера, здатного приймати важливі рішення. Водночас низький рівень довіри до Верховної Ради створює виклики, які вимагають від парламентарів активізації роботи з громадськістю та вдосконалення законотворчої діяльності.

Комунікаційна політика є ще одним вагомим фактором. Успішне

використання сучасних платформ, таких як офіційний портал rada.gov.ua, дозволяє створювати позитивний імідж через прозорість і доступність інформації. Водночас недостатня активність у соціальних мережах або недоліки в комунікації можуть негативно вплинути на сприйняття управлінців.

Законодавча діяльність, її якість та прогнозованість відіграють критично важливу роль у формуванні довіри до інституцій. Зміни до Закону про Регламент Верховної Ради, які впроваджують нові підходи до планування законотворчої діяльності, демонструють позитивний вплив на загальне сприйняття діяльності парламентарів. Проте недостатня якість чи затримка у прийнятті важливих законів може викликати негативну реакцію.

Особливу увагу слід приділяти особистісним характеристикам публічних управлінців. Компетентність, відповідальність та етичність безпосередньо впливають на довіру громадян. Управлінці, які демонструють високий рівень професіоналізму, отримують значно більше підтримки, ніж ті, чия діяльність супроводжується сумнівами щодо їхньої доброчесності.

Важливим фактором також є зовнішньополітична активність, яка особливо актуальна в умовах воєнного стану. Зміцнення міжнародних зв'язків та захист національних інтересів сприяють підвищенню довіри до ключових державних діячів. Наприклад, довіра до Президента під час війни є свідченням його ефективної зовнішньополітичної стратегії.

Останній, але не менш важливий фактор — це кризове реагування. Висока швидкість і ефективність дій у кризових ситуаціях значно підвищують довіру до публічних управлінців. Проте, якщо економічна чи соціальна підтримка виявляється недостатньою, це може призвести до зниження довіри, навіть за умови інших позитивних характеристик діяльності.

Таким чином, усі зазначені фактори тісно взаємопов'язані й визначають імідж публічних управлінців, що вимагає системного підходу до їх вдосконалення.

На основі визначення факторів, доцільно провести SWOT-аналіз іміджу публічних управлінців (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз іміджу публічних управлінців

Категорія	Елементи
Сильні сторони	Високий рівень довіри до Президента, прозорість комунікацій, позитивні зміни у законодавчій діяльності
Слабкі сторони	Низький рівень довіри до парламенту, неефективна комунікація в соцмережах
Можливості	Розвиток інноваційних підходів у законотворчості, зміцнення міжнародного іміджу
Загрози	Відсутність ефективної боротьби з корупцією, ризики втрати суспільної довіри через кризи

Джерело: складено автором

Отже, результати SWOT-аналізу іміджу публічних управлінців дозволяють виявити ключові аспекти, які впливають на їх сприйняття громадськістю, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення.

Сильні сторони, що формують позитивний імідж публічних управлінців, зокрема, пов'язані з високим рівнем довіри до ключових інституцій та окремих осіб. Висока довіра до Президента України та Збройних Сил свідчить про значну підтримку громадян у період воєнного стану. Ефективність комунікаційних платформ, як офіційний веб-портал rada.gov.ua, підтверджує, що прозорість і доступність інформації сприяють підвищенню довіри до державних інституцій. Позитивна оцінка змін у законодавчому процесі, зокрема вдосконалення регламенту Верховної Ради, демонструє прагнення до підвищення якості законотворчої діяльності. Активність у соціальних мережах, що привертає молодь до політичних процесів, підкреслює здатність публічних управлінців адаптуватися до сучасних тенденцій.

Водночас, слабкі сторони формують виклики, що потребують вирішення. Низький рівень довіри до Верховної Ради та уряду вказує на необхідність суттєвого вдосконалення їх діяльності та покращення прозорості управлінських рішень. Недостатня ефективність використання

соціальних мереж у комунікаціях з громадянами створює прогалини у формуванні позитивного іміджу, особливо серед молоді. Періодичні зниження довіри, викликані негативними оцінками антикорупційної діяльності, підкреслюють потребу в системних антикорупційних заходах. Довіра громадян часто залежить від кризових подій, що свідчить про нестабільність у сприйнятті діяльності публічних управлінців.

Можливості для вдосконалення іміджу публічних управлінців є значними. Однією з них є розвиток прозорих механізмів комунікації з громадянами, які сприятимуть підвищенню довіри та участі суспільства у прийнятті рішень. Удосконалення законодавчого процесу через залучення експертів та впровадження інновацій дозволить покращити ефективність діяльності Верховної Ради. Зовнішньополітична активність, спрямована на зміцнення міжнародного іміджу, підвищує авторитет державних інституцій. Залучення громадян до управлінських процесів сприятиме формуванню більш відкритої та інклюзивної політики.

Однак існують і загрози, які можуть негативно вплинути на сприйняття публічних управлінців. Відсутність ефективних антикорупційних заходів здатна знизити рівень довіри громадян до інституцій. Поляризація суспільства через різні оцінки діяльності органів влади створює ризик втрати єдності. Низька ефективність у вирішенні соціально-економічних проблем може посилити незадоволення громадян і спричинити подальше зниження довіри. Зовнішні кризові ситуації, зокрема міжнародні конфлікти чи економічні потрясіння, також впливають на сприйняття діяльності публічних управлінців і ускладнюють стабільність іміджу.

2.3 Дослідження світових практик формування позитивного іміджу органів державної влади

Загальні принципи функціонування державної служби, які встановлюють стандарти державного регулювання у країнах-членах

Європейського Союзу, є важливим фундаментом для забезпечення стабільності та якості управлінських процесів. Принципи впевненості та передбачуваності створюють основу для довіри до державних інституцій, забезпечуючи громадянам ясність і стабільність у відносинах із органами влади. Відкритість і прозорість формують атмосферу довіри між державою та суспільством, сприяючи більшій підзвітності державних службовців. Відповідальність і ефективність гарантують, що публічне управління орієнтоване на досягнення результатів і задоволення потреб громадян ⁶⁴.

Особливу роль у публічному адмініструванні відіграє процес надання якісних адміністративних послуг, що відповідають стандартам ЄС. Ці послуги не лише забезпечують реалізацію прав громадян, але й значною мірою впливають на формування позитивного іміджу органів державної влади. Висока якість та ефективність послуг свідчать про професіоналізм публічних службовців і рівень відповідальності перед суспільством. Таким чином, якість адміністративних послуг є важливим показником успішності державного управління ⁶⁵.

Реформа державної служби в багатьох країнах світу ґрунтується на концепції нового державного менеджменту. Концепція передбачає використання методів управління, запозичених із приватного сектору, з метою модернізації публічного адміністрування. Основними елементами цієї концепції є стратегічне планування, оптимізація управлінських процесів, оцінювання якості виконання обов'язків, скорочення адміністративних рівнів і приведення заробітної плати службовців у відповідність до їхньої кваліфікації та обсягу виконуваних завдань. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату, покращенню якості надання послуг та формуванню позитивного іміджу органів влади ⁶⁶.

Застосування підходів нового державного менеджменту дозволяє

⁶⁴ Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6 – 7. С. 57 – 65.

⁶⁵ Пантелейчук І.В. Механізми формування та реалізації державної іміджевої стратегії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2012. № 9.

⁶⁶ Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол.: Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок [та ін.]; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. Київ: НАДУ. 2010. С.19-20.

забезпечити більш прозорі, ефективні й орієнтовані на громадян процеси публічного управління. У результаті таких змін зміцнюється довіра до державних інституцій, підвищується рівень задоволення громадян адміністративними послугами та створюється сприятливий клімат для розвитку суспільства.

Досягнення високого рівня довіри до органів державної влади можливе лише за умови прозорості їхньої діяльності. Інформування громадян про ухвалені рішення, доступність даних щодо діяльності влади, а також демонстрація відкритості є основними елементами, які створюють умови для побудови довірчих відносин. У контексті європейської інтеграції України формування позитивного іміджу органів державної влади є не лише пріоритетом внутрішньої політики, але й важливим елементом зовнішньополітичної діяльності. Позитивний імідж державних інституцій є свідченням зрілості держави, що сприяє покращенню міжнародного партнерства та реалізації національних інтересів.

Одним із ключових чинників, який визначає необхідність розвитку іміджевої політики, є стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Ці технології значно розширили можливості поширення інформації, що зробило комунікацію між владою та громадськістю набагато ефективнішою. Однак, це також підвищило рівень відповідальності органів влади за достовірність і якість інформації. Крім того, державні інституції все частіше усвідомлюють значення іміджевої політики як інструменту забезпечення успішності управлінських процесів, адже позитивний імідж сприяє укріпленню легітимності влади та підвищує її ефективність⁶⁷.

Європейська Комісія демонструє позитивний приклад у розробці іміджевих стратегій, які спрямовані на посилення комунікації між владою та громадянами. Біла книга комунікаційної політики ЄС визначає чіткі

⁶⁷ Сторожев Р.І. Резерв вищих керівних кадрів – один із механізмів формування позитивного іміджу державного управління. *Право та державне управління*: Зб. наук. праць. Запоріжжя: КПУ. 2015. № 1. С. 111-116.

принципи, які можуть бути корисними для України⁶⁸. Першим принципом є свобода слова, яка забезпечує відкритість і доступність інформації для громадян. Другий принцип полягає у широкому залученні громадян до політичного процесу через створення умов для їхньої участі, що включає забезпечення вільного доступу до інформації через різні засоби масової комунікації, такі як телебачення, преса, радіо, Інтернет тощо.

Важливим елементом ефективної комунікації є врахування різноманітності цільової аудиторії. Органи влади мають адаптувати свої стратегії, зважаючи на соціальні, культурні та політичні особливості громадян, щоб максимально врахувати їхні інтереси та погляди. Прямий діалог між представниками влади та суспільством є важливим інструментом для побудови довіри. Відкритість у висловлюванні думок, запрошення громадян до обговорення важливих питань та врахування їхніх пропозицій сприяють зміцненню взаємодії між державними інституціями та населенням.

Зазначені у нормативному документі три основні цілі іміджевої стратегії є напрямками формування ефективної комунікації між владою та громадськістю, що сприяє створенню позитивного іміджу органів державної влади. Такий підхід демонструє країни ЄС, де реалізуються освітні програми на кшталт «Еразмус», «Леонардо да Вінчі», «Сократ» та «Молодь в дії»⁶⁹. Ці ініціативи забезпечують інтеграцію громадян у міжнародний простір, сприяючи їхній активній участі у дискусіях щодо суспільних та політичних процесів, що позитивно впливає на іміджеву політику влади.

Другим важливим напрямом є розширення меж спілкування громадян. Для цього створюються спеціальні платформи та форуми, які спрямовані на проведення громадських дискусій і обговорення актуальних питань суспільного життя. Наприклад, завдяки програмі «Еразмус» була створена мережа з понад 150 тисяч студентів із різних країн, які обмінюються думками через власні веб-сайти, участь у конференціях і круглих столах, що не лише

⁶⁸ Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісн.держ. служби України. 2013. №2. С.21-22.

⁶⁹ Пантелейчук І.В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. С.6-8.

зміцнює довіру до органів державної влади, але й викликає повагу до їхньої роботи, сприяючи розвитку взаємодії між державою та суспільством.

Третім напрямом є підвищення рівня взаємодії громадян із владними інститутами, що базується на впровадженні зворотного зв'язку між суспільством і державними інститутами. Ефективний зворотний зв'язок дозволяє об'єктивно оцінити результати реалізації запланованих дій і здійснити необхідні корективи у разі потреби. Такий підхід забезпечує підвищення рівня довіри до державних органів та стає основою для формування позитивного іміджу. Крім того, це дозволяє враховувати громадську думку при ухваленні рішень, роблячи процес управління більш прозорим і відкритим.

Сучасні тенденції розвитку державної комунікації у демократичних країнах значною мірою спрямовані на професіоналізацію урядової комунікації. Такі зміни зумовлені розвитком суспільства, зокрема широким доступом до Інтернету, що змушує сталі політичні системи адаптуватися до нових умов. У цьому контексті поняття «dealignment», яке інтерпретується як акцент на конкретних справах замість безособової пропаганди, стає ключовим елементом комунікаційної політики. Урядові структури, особливо в західних демократичних країнах, все частіше орієнтуються на результати та ефективність своїх дій, а не лише на процес їх виконання. Це дає можливість переформатувати завдання урядової комунікації, що дозволяє більш успішно формувати позитивний імідж державних інституцій⁷⁰.

Систематизувавши приклад країн Західної Європи, пропонуємо розглянути особливості інституційного забезпечення побудови позитивного іміджу державної комунікативної політики (рис.2.3).

⁷⁰ Sanders Karen, Canel Crespo María José and Holtz-Bacha Christina. Communicating Governments: A ThreeCountry Comparison of How Governments Communicate with Citizens. *The International Journal of Press/Politics*, 16(4). p. 524-525.

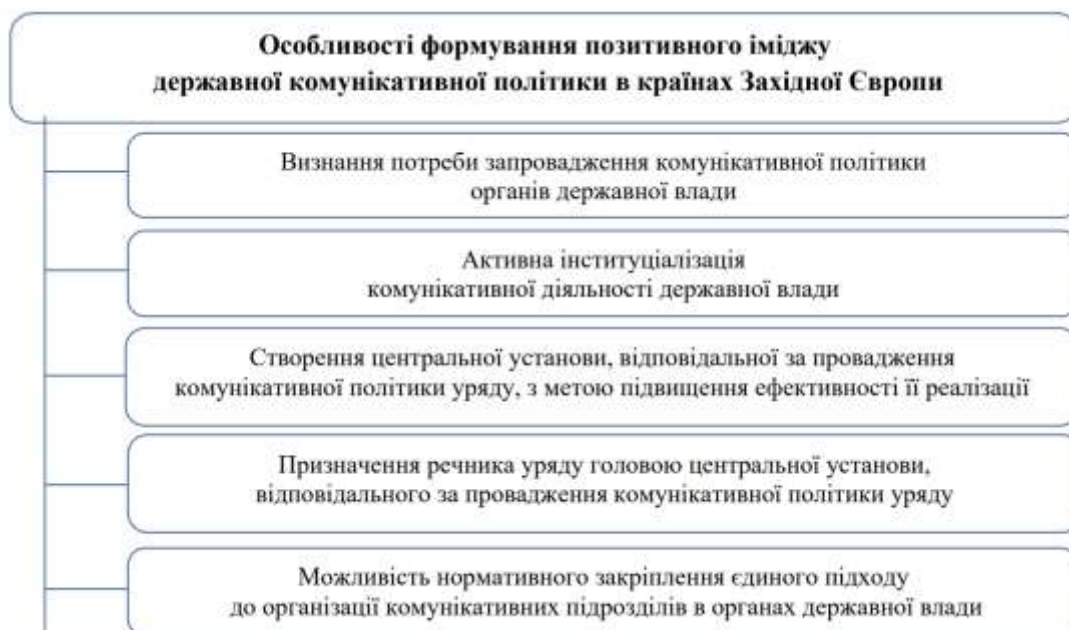


Рис. 2.3 – Особливості формування позитивного іміджу державної комунікативної політики в країнах Західної Європи ⁷¹

Щоденні комунікативні заходи органів державної влади в Європейському Союзі базуються на формалізованих правилах і чітко визначених стандартах. Ці правила спрямовані на врегулювання процесу розповсюдження інформації, що забезпечує відмінність між звичайними комунікаціями органів влади та політизованою пропагандою. Наприклад, у Великій Британії діяльність урядових комунікаційних підрозділів координується через єдину центральну установу, яка забезпечує професійний підхід до планування й реалізації комунікаційної політики. Структура цих підрозділів включає близько тисячі працівників, робота яких регламентується професійними стандартами та етичними кодексами⁷².

Ключові завдання, які вирішують комунікаційні підрозділи, включають надання якісних соціальних послуг, інформування громадян про важливі суспільні процеси, підтримку під час кризових ситуацій та вплив на громадську думку для формування суспільного блага. Наприклад, уряд

⁷¹ Державна інформаційна політика в Україні в умовах розвитку інформаційного суспільства: навч.-метод. матеріали / Т.В. Федорів, М.Т. Солоха, Н.В. Ясько. К.: НАДУ. 2013. С. 22-24.

⁷² Communicating Governments: A Three-Country Comparison of How Governments Communicate with Citizens. The International Journal of Press. Politics. 16(4), P. 528.

Великої Британії орієнтується на репутацію, яка охоплює як результативність їхньої роботи, так і довгострокові соціальні наслідки. Звіт Deloitte Reputation Dividend Report підкреслює, що репутація урядових інституцій є вагомим показником для оцінки їхньої діяльності, перевершуючи навіть важливість короткострокового іміджу⁷³.

На європейському рівні дослідження іміджу державних органів активно підтримує Європейська мережа публічних адміністрацій (EUPAN). Ця організація фокусується на обміні досвідом серед країн-членів ЄС у сфері державного управління. Звіти EUPAN свідчать, що довіра громадян до державних органів є ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу. Недовіра ж, у свою чергу, виступає основною перешкодою для ефективної взаємодії між суспільством і владою. Моніторинг і аналіз таких чинників, як очікування громадян, законодавчі норми, індивідуальний досвід, а також політичний та економічний контекст, є важливими інструментами для оцінки іміджу публічних адміністрацій⁷⁴.

Звіт EUPAN, який включає досвід таких країн, як Німеччина, Франція, Швеція, Бельгія та інші, акцентує увагу на впровадженні інноваційних підходів до комунікаційної політики. Успішні практики цих країн включають створення спеціалізованих платформ для громадських обговорень, проведення консультацій із громадянами, а також використання цифрових технологій для забезпечення прозорості та доступності державних послуг. Ці заходи спрямовані на підвищення рівня взаємодії між державними установами та громадськістю, що значно зміцнює довіру до органів влади.

Крім того, позитивний досвід країн ЄС підкреслює важливість зворотного зв'язку з громадянами, що дозволяє урядам оперативно адаптувати свої дії до актуальних потреб суспільства. Наприклад, у Швеції та Нідерландах значна увага приділяється моніторингу громадської думки через спеціалізовані платформи, що дозволяють не лише інформувати громадян,

⁷³ Вольстенхольм Сью. Комунікація органів влади: досвід Великобританії // Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. К.: Фенікс. 2016. С. 85-86.

⁷⁴ EUPAN URL: <https://www.eupan.eu/wpcontent/uploads/2019/06/Report-EUPAN-Results-Strategy-Paper-2016-2019.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).

але й залучати їх до процесу ухвалення рішень. Це сприяє більшій прозорості, відповідальності та довірі до державних інституцій.

Таким чином, досвід європейських країн демонструє, що розвиток комунікаційної політики, заснованої на професійних стандартах, прозорості та інтерактивності, є основним шляхом до зміцнення іміджу державних органів і створення стабільної взаємодії між владою та суспільством. Орієнтація на репутацію, а не лише короткостроковий імідж, сприяє довгостроковій ефективності державного управління, забезпечуючи довіру громадян та підтримку суспільства.

Серед основних факторів, що були висвітлені у звіті щодо іміджу державної влади країн-членів EUPAN, можна виділити ініціативи урядів, спрямовані на покращення сприйняття публічної адміністрації. Наприклад, заходи, спрямовані на зменшення негативного іміджу адміністрації, підвищення її прозорості та етичності, мають ключове значення для зміцнення довіри громадян. Окремо виділяється необхідність створення партнерських відносин між громадянами та урядом, що є основою для підвищення авторитету державної служби.

Досвід країн Західної Європи демонструє важливість інтеграції комунікаційної політики в управлінські процеси, що дозволяє професіоналізувати цю сферу та впроваджувати уніфіковані підходи в органах влади. Наприклад, відкритий доступ до публічної інформації сприяє не лише прозорості урядових дій, але й формує відповідальну громадську позицію. Завдяки цьому уряд може не лише оцінювати ефективність своєї роботи, але й розробляти інноваційні рішення, спрямовані на задоволення потреб суспільства.

Чимало країн-членів ЄС не мають комплексної стратегії щодо покращення іміджу органів влади. Водночас вони акцентують увагу на реалізації стратегічних реформ, які в довгостроковій перспективі сприяють покращенню сприйняття діяльності державної влади. У таких країнах, як Бельгія, Угорщина та Чехія, уряди орієнтуються на впровадження

практичних реформ замість іміджевих кампаній, що забезпечує стійкість їхньої діяльності та сприяє формуванню позитивного сприйняття громадянами⁷⁵.

Позитивні результати у формуванні іміджу демонструють також заходи, спрямовані на етичність і прозорість. Такі країни, як Данія, Польща та Нідерланди, впровадили кодекси поведінки державних службовців, що підвищують їхні професійні й моральні якості. У свою чергу, Італія запровадила практику публічного висвітлення інформації про діяльність державних службовців, що сприяє підвищенню довіри з боку суспільства.

Особливу увагу заслуговує стратегічний підхід до комунікаційної політики, який демонструє Фінляндія. План розвитку зв'язку та цифрової трансформації до 2050 року, затверджений Міністерством транспорту і комунікацій Фінляндії, став прикладом довгострокової стратегії, яка включає громадське обговорення, інновації та забезпечення високоякісних послуг для всіх громадян. Цей план, розміщений на офіційному вебпорталі, не лише сприяв підвищенню довіри до уряду, але й покращив імідж державної влади та країни в цілому⁷⁶.

Таким чином, аналіз досвіду країн Західної Європи свідчить про те, що формування позитивного іміджу органів державної влади є багатограним процесом, який вимагає інтеграції прозорості, етичності, інновацій та стратегічного планування. Впровадження зазначених підходів дозволяє підвищити ефективність державного управління, зміцнити довіру громадян та сформувати стійкий позитивний імідж держави на міжнародній арені.

Литовська Республіка активно розвиває інформаційно-комунікаційні технології як частину національної стратегії покращення державного управління. У межах програми «Цифровий порядок денний Литовської Республіки на 2014–2020 рр.», започаткованої Міністерством транспорту і комунікацій, реалізовано масштабні ініціативи, спрямовані на підвищення

⁷⁵ Ільчанінова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. № 10. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf

⁷⁶ Там само.

цифрової грамотності населення, розширення цифрового документообігу та створення сучасної ІКТ-інфраструктури. Це не лише зміцнює довіру громадян до державної влади, але й сприяє формуванню позитивного іміджу уряду як сучасного й інноваційного.

У Республіці Польща впроваджуються заходи, які сприяють зменшенню адміністративного навантаження на громадян. Наприклад, реєстрація новонароджених дітей через Інтернет з автоматичним внесенням даних до системи PESEL зменшує бюрократію і скорочує контакти громадян із державними установами. Це позитивно позначається на іміджі державної влади, оскільки громадяни асоціюють такі реформи з турботою про їхній комфорт і ефективністю роботи урядових структур.

Досвід Великої Британії в організації комунікаційних заходів урядових структур також заслуговує на увагу. Центр урядового зв'язку не лише забезпечує захист державної інформації, але й реалізує проекти, спрямовані на заохочення молоді до участі у державному житті. Конкурси для школярів на тему кібербезпеки та інформаційних технологій є прикладом поєднання освітньої діяльності з побудовою довіри до державних інституцій. Така практика сприяє створенню сучасного, технологічного іміджу уряду⁷⁷.

Ірландія використовує цифрові технології для залучення молоді до інноваційних проектів. Програма Digital Champion School, впроваджена Міністерством зв'язку, енергетики і природних ресурсів, мотивує студентів шукати рішення реальних суспільних проблем за допомогою інформаційних технологій. Такий підхід розвиває творчі здібності молоді та водночас демонструє турботу держави про розвиток освіти й інновацій.

У Німеччині Федеральне міністерство транспорту та цифрової інфраструктури активно залучає молодь до інновацій у сфері логістики. Запровадження грошових винагород за розробки у сфері транспорту мотивує молодих спеціалістів до участі в державних проектах, що підвищує

⁷⁷ Ільчанінова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. № 10. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf

престижність державної служби. Це також є важливим кроком до формування позитивного іміджу державних органів, які асоціюються з підтримкою інновацій і молодих талантів.

Естонія стала взірцем у формуванні сучасного механізму надання державних послуг за допомогою інформаційних технологій. Проект «Електронна Естонія» створив ефективну систему, яка значно зменшила бюрократичні процедури і дозволила громадянам отримувати послуги через Інтернет. Зокрема, реєстрація бізнесу займає лише 18 хвилин і не потребує паперових документів. Такий підхід значно підвищив рівень довіри громадян до органів влади, створивши позитивний імідж держави як технологічного лідера⁷⁸.

Усі зазначені ініціативи мають спільну рису: орієнтацію на потреби громадян, прозорість і використання сучасних технологій. Завдяки цим заходам уряди європейських країн не лише покращують надання послуг, але й формують імідж відповідальних, інноваційних та відкритих інституцій. Це є важливим уроком для інших держав, які прагнуть покращити довіру громадян до органів влади та підвищити ефективність публічного управління.

На основі досвіду країн ЄС було визначено кілька практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Зокрема, визнання потреби впровадження комунікативної політики органів влади та активна інституціоналізація такої діяльності є основоположними кроками для покращення іміджу державного апарату. Створення центрального органу, відповідального за комунікації, і призначення його керівника дозволяють забезпечити координацію зусиль та уникнути дублювання функцій. Важливим є також нормативне закріплення єдиного підходу до організації комунікаційних підрозділів, що гарантує стандартизацію та підвищення ефективності роботи.

⁷⁸ Ільчанінова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. № 10. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf

Таким чином, аналіз досвіду країн ЄС у формуванні позитивного іміджу органів державної влади демонструє важливість впровадження прозорих механізмів управління, етичної поведінки державних службовців, ефективного використання сучасних цифрових технологій та стратегічної комунікаційної політики. Зазначені підходи сприяють підвищенню рівня довіри громадян до органів влади, забезпечують якісне надання послуг, зміцнюють підзвітність і відповідальність державних інституцій. Як наслідок, створюються сприятливі умови для формування стабільної взаємодії між суспільством і владою, а також довготривалого зміцнення репутації держави на національному та міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

3.1 Проблеми формування позитивного іміджу публічного управління

Проблему формування позитивного іміджу публічної влади сьогодні можуть вирішити ефективні служби зв'язків із громадськістю. Ефективній і результативній роботі різних служб у цій сфері перешкоджає велика кількість проблем, зокрема низький професіоналізм кадрів через невисокий рівень оплати праці; часткова відсутність чіткої схеми та регламенту поточної діяльності; недосконалість і нечіткість нормативно-правового забезпечення діяльності зазначених структурних одиниць. Прес-служби органів публічної влади пов'язують державні установи із широкою аудиторією, і важливо зазначити, що «від служб із зв'язків з громадськістю залежить імідж державних органів влади»⁷⁹.

Проблеми формування позитивного іміджу публічних управлінців є багатогранними і мають як зовнішню, так і внутрішню природу. Зовнішні фактори, такі як політична, економічна та соціальна нестабільність, створюють загальне несприятливе тло, на якому формується сприйняття діяльності органів влади. Водночас внутрішні проблеми, зокрема організаційні та кадрові обмеження, перешкоджають ефективній реалізації іміджевих стратегій. Це спричиняє складнощі у формуванні довіри до публічних управлінців та їхньої спроможності забезпечувати ефективне управління.

Однією з проблем є відсутність чітко визначеної іміджевої стратегії. У багатьох органах державної влади не вистачає системного підходу до

⁷⁹ Гонцяж Я., Гнидюк Н. Свобода інформації та виконавча гілка влади: правові норми. Інституції. Процедури. Київ : Міленіум, 2012. 240 с.

побудови позитивного образу. Дії у цьому напрямі часто є фрагментарними та реагують лише на короткострокові потреби, що унеможлиблює створення цілісного уявлення про діяльність управлінців. Відсутність єдиного координаційного підходу та загальної стратегії поглиблює розрив між очікуваннями суспільства та реальними кроками, які здійснюють органи влади. Це призводить до суперечливих сигналів, що знижують рівень довіри до державних інституцій.

Ще одним важливим аспектом є недостатня інституційна підтримка іміджевої політики. У країнах Європейського Союзу функціонують спеціалізовані комунікаційні підрозділи, які відповідають за розробку та реалізацію стратегій формування іміджу. Натомість в українській системі публічного управління такі підходи залишаються лише на етапі розвитку. Відсутність професійних структур, здатних забезпечити послідовне втілення іміджевої політики, ускладнює комунікацію між владою та суспільством, що позначається на ефективності взаємодії.

Серед внутрішніх проблем також можна виділити недостатню увагу до моніторингу громадської думки. Системний аналіз сприйняття діяльності публічних управлінців є важливим інструментом, що дозволяє виявити недоліки у комунікаційній політиці та адаптувати стратегії до потреб громадян. Однак відсутність такої практики призводить до того, що органи влади не здатні оперативно реагувати на зміни у суспільних настроях, що лише поглиблює кризу довіри.

Зовнішні чинники, такі як політична нестабільність, ще більше ускладнюють формування позитивного іміджу. Часті зміни влади, відсутність послідовності у реалізації політичних рішень та корупційні скандали створюють негативне тло, яке поширюється на всю систему публічного управління. Громадяни асоціюють управлінців із загальними недоліками державного апарату, що формує стійке уявлення про їхню неефективність.

Додатковою проблемою є низький рівень цифрових навичок серед публічних службовців. У сучасних умовах ефективна взаємодія між владою

та суспільством неможлива без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Проте недостатнє використання соціальних мереж, онлайн-платформ і цифрових сервісів зменшує можливості органів влади швидко та якісно інформувати громадян. Це створює враження відсталості державного апарату, що ще більше підриває довіру до нього.

Також варто зазначити, що проблеми часто посилюються слабкою етичною базою та недотриманням норм професійної поведінки окремими службовцями. Корупційні скандали та порушення норм етики підривають не лише репутацію окремих управлінців, а й довіру до всієї системи державного управління. Громадяни сприймають такі прояви як доказ неефективності влади, що створює серйозні репутаційні ризики.

В умовах воєнного стану потреба в адаптації до нових цифрових реалій стає ще більш нагальною. Воєнні виклики, зокрема пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів та необхідність швидкого реагування на надзвичайні ситуації, вимагають від органів влади активного використання цифрових технологій. Проте у багатьох випадках відсутність відповідної підготовки службовців та інституційної підтримки уповільнює процес цифровізації. Управлінці, які недостатньо орієнтуються у новітніх технологіях, не можуть забезпечити ефективне функціонування онлайн-платформ для надання адміністративних послуг, інформування громадськості чи моніторингу ситуації.

Крім того, воєнний стан створює додаткові труднощі для навчання та підвищення кваліфікації управлінців. Зміна пріоритетів у державному управлінні на користь вирішення кризових питань призводить до зменшення уваги до цифрової освіти кадрів. Водночас втрата кадрів через міграцію, мобілізацію або зміну місця роботи ускладнює забезпечення сталого функціонування органів влади та передачу необхідних знань. Це створює ризик того, що управлінці не зможуть ефективно використовувати доступні цифрові інструменти для підтримки комунікації з громадянами та прозорості їхньої діяльності.

Окремо варто відзначити вплив інформаційної війни, яка супроводжує збройний конфлікт. У таких умовах державні органи мають не лише використовувати цифрові технології для інформування громадян, але й забезпечувати захист від дезінформації та кібератак. Невміння окремих управлінців користуватися сучасними технологіями підвищує ризики поширення неправдивої інформації, що може підірвати довіру громадян до органів влади. Крім того, втрата контролю над інформаційними потоками у цифровому просторі значно ускладнює формування позитивного іміджу управлінців у суспільстві (рис.3.1).

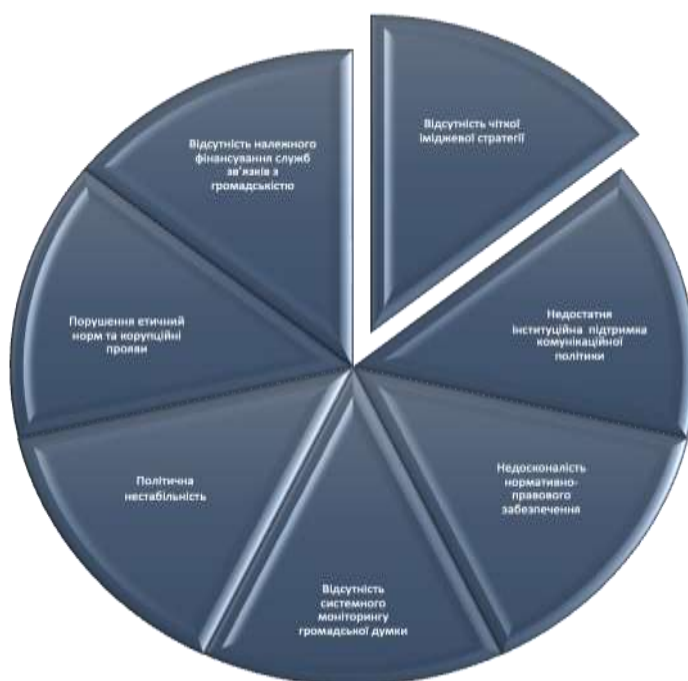


Рис.3.1 – Проблеми формування позитивного іміджу публічного управлінця (складено автором)

Таким чином, проблеми формування позитивного іміджу публічних управлінців є результатом впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, спрямованого на вдосконалення комунікаційної політики, посилення інституційної спроможності, впровадження етичних стандартів і активного використання

сучасних технологій у роботі органів влади.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення політики іміджевого управління в системі публічного управління У сучасних реаліях війни важливо зосереджуватися на створенні позитивного образу управлінців, які демонструють ефективність та самовідданість у виконанні своїх обов'язків. Для цього пропонується впровадити проєкт «Обличчя відновлення», який передбачає створення серії відеоісторій про успіхи публічних управлінців у складних умовах. Ці історії мають підкреслювати не лише професійні досягнення, але й особисту відданість управлінців справі відновлення країни. Матеріали можуть бути поширені через соціальні мережі, офіційні вебсайти органів влади, а також партнерські медіаплатформи. Такий підхід дозволить продемонструвати громадськості реальні результати роботи управлінців, посилити довіру до них і створити образ держави, яка ефективно функціонує навіть у найскладніших умовах.

Євроінтеграція є ключовим стратегічним напрямом розвитку України, проте для більшості громадян цей процес залишається абстрактним і незрозумілим. Тому доцільно запустити інформаційну кампанію «Україна в ЄС: що це дає громадянам?», яка через вебінари, соціальні мережі та традиційні медіа пояснюватиме конкретні переваги європейської інтеграції. Особливу увагу варто приділити таким аспектам, як доступ до європейських програм освіти, нові економічні можливості, покращення правового середовища та підвищення стандартів життя. Кампанія має бути інтерактивною, з акцентом на діалозі з громадянами. Це сприятиме підвищенню обізнаності населення та формуванню позитивного іміджу державних інституцій як провідників євроінтеграційного курсу.

В умовах воєнного стану громадяни очікують від державних органів максимальної прозорості та підзвітності. Для досягнення цієї мети пропонується створити систему оперативного моніторингу виконання

завдань органів влади через публічний дашборд. Цифрова платформа дозволить у режимі реального часу відстежувати виконання ключових показників ефективності, таких як будівництво інфраструктури, соціальні виплати, допомога військовим тощо. Дані мають бути доступними як для громадян, так і для міжнародних партнерів, що забезпечить довіру до держави та її управлінців. Такий інструмент також сприятиме зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності внутрішнього контролю.

Сучасні виклики включають активну інформаційну війну, яка може суттєво впливати на імідж держави як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. У відповідь на ці загрози доцільно заснувати Центр стратегічної комунікації, який спеціалізуватиметься на протидії дезінформації та роботі з міжнародними ЗМІ. Центр має здійснювати моніторинг інформаційного простору, оперативно реагувати на фейки, проводити роз'яснювальні кампанії та формувати позитивний образ України за кордоном. Важливою складовою діяльності Центру має стати співпраця з провідними світовими медіа, міжнародними експертами та громадянським суспільством. Такий підхід забезпечить захист іміджу держави та посилить її позиції на глобальній арені.

Формування позитивного іміджу державної влади неможливе без активної участі громадян у прийнятті рішень. Для цього пропонується запровадити платформу «Голос громади», яка надаватиме громадянам можливість подавати пропозиції до проєктів законів, особливо в умовах воєнного стану. Платформа має бути інтерактивною, з функцією голосування за ініціативи, які отримають максимальну підтримку. Інформація про результати розгляду таких пропозицій має бути публічно доступною. Це не лише посилить довіру до органів влади, але й забезпечить відчуття причетності громадян до процесу управління державою. Залучення громадськості до прийняття рішень також сприятиме кращій адаптації політик до реальних потреб суспільства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інноваційні рекомендації для формування позитивного іміджу публічних управлінців в умовах війни та євроінтеграції

Мета	Рекомендація	Термін вик.	Відповідальний	Результат
Формування іміджу в умовах війни	Впровадити проєкт «Обличчя відновлення»: створення відеоісторій про досягнення управлінців у складних умовах.	6 міс.	Офіс Президента, Мінкульт	Підвищення довіри через демонстрацію результатів.
Підтримка євроінтеграції	Запустити інформаційну кампанію «Україна в ЄС: що це дає громадянам?» через вебінари, соціальні мережі та ЗМІ.	3 міс.	Міністерств о закордонних справ	Зростання підтримки євроінтеграційног о курсу
Ефективність під час воєнного стану	Створити систему оперативного моніторингу виконання завдань органів влади через публічний дашборд.	9 міс.	Міністерств о цифрової трансформації	Підвищення підзвітності та прозорості дій.
Робота з інформаційним и атаками	Заснувати Центр стратегічної комунікації для протидії дезінформації, орієнтований на роботу з міжнародними ЗМІ.	12 міс.	РНБО, Міністерств о інформаційн ої політики	Захист іміджу держави на міжнародній арені.
Залучення громадян	Запровадити платформу «Голос громади», де громадяни можуть подавати пропозиції до проєктів законів в умовах війни.	6 міс.	Верховна Рада, Громадські організації	Підвищення довіри через залучення до прийняття рішень.

Таким чином, вдосконалення політики іміджевого управління в системі публічного управління потребує системного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики сучасності, зокрема умови воєнного стану та євроінтеграційні перспективи України. Впровадження ефективних стратегій комунікації, модернізація цифрових платформ, створення центрів стратегічної комунікації та залучення громадян до процесу управління є ключовими елементами, що здатні забезпечити позитивні зміни.

Очікувані результати включають зростання довіри громадян до органів державної влади, підвищення прозорості та підзвітності їхньої діяльності, а також створення стійкого позитивного іміджу державних інституцій як на національному, так і міжнародному рівнях. У контексті євроінтеграційних процесів та міжнародного партнерства покращений імідж держави посилить її позиції на світовій арені, що стане запорукою успішної реалізації стратегічних цілей розвитку.

ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань та результатів дослідження можемо зробити наступні висновки:

1) Імідж публічного управлінця, відповідно до Закону України «Про державну службу», базується на моральних і професійних якостях службовця, які формують сприйняття громадянами органів влади. У статті 3 Конституції України визначено, що забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави, що підкреслює важливість високих стандартів поведінки державних службовців. Науковці, зокрема С. Колосок і Н. Барна, наголошують, що імідж службовця включає як зовнішні характеристики, так і професійну компетентність, стиль комунікації та дотримання етичних норм. Це багатокomпонентне явище є важливим чинником довіри громадян до державної влади, а також її здатності ефективно реагувати на виклики та забезпечувати належний рівень державного управління.

2) Формування позитивного іміджу публічного управлінця забезпечує довіру громадян до державних інституцій та ефективність їхньої діяльності. Законодавчі вимоги, такі як дотримання етичних стандартів, професіоналізм і прозорість, є основою для створення позитивного сприйняття службовця. Використання функціонального підходу дозволяє чітко визначити сильні сторони управлінця, мінімізувати недоліки та забезпечити ефективну комунікацію з громадянами.

3) Нормативно-правове забезпечення публічної служби в Україні ґрунтується на Законі України «Про державну службу», що встановлює основи функціонування системи державного управління, зокрема регулює вимоги до службовців, етичні стандарти та порядок оцінювання. Комплекс підзаконних актів, таких як Постанова Кабінету Міністрів України про атестацію посадових осіб і відповідні методичні рекомендації, сприяє прозорості процедур відбору, оцінювання та професійного розвитку

державних службовців. Запроваджені механізми оцінки виконання обов'язків, щорічної атестації та регламентації етичних норм покликані підвищити ефективність публічного управління, забезпечити довіру громадян до органів влади та сприяти зміцненню їх авторитету.

4) Формування позитивного іміджу публічних управлінців в Україні є ключовим завданням у забезпеченні стабільності державного управління. Соціологічні дослідження Центру Разумкова свідчать про високу довіру громадян до Збройних Сил України (91,5%) і волонтерських організацій (80%), тоді як оцінка ефективності боротьби з корупцією (82% негативних оцінок) та правосуддя (69% негативних оцінок) вказує на значні проблеми в цих сферах. Зниження позитивних оцінок діяльності державних службовців у порівнянні з 2023 роком відображає підвищення суспільних очікувань та критичність оцінок у період війни.

Позитивний імідж службовців залежить від прозорості, професійності та етичності їхньої роботи. Найбільший позитивний вплив спостерігається у сферах енергозабезпечення (55% позитивних оцінок) і зовнішньої політики (50%), тоді як сфери соціального захисту, економіки та боротьби з корупцією потребують системного вдосконалення. Формування довіри громадян до публічної служби залежить від ефективності управлінських рішень, забезпечення відкритості та досягнення відчутних результатів у критичних сферах.

5) Формування іміджу публічних управлінців значною мірою залежить від показників довіри громадян до ключових інституцій державної влади. Зокрема, довіра до Президента України у 2024 році становить 59%, що свідчить про порівняно високу підтримку в умовах війни, однак зі зниженням порівняно з попередніми роками (90% на початку війни). Водночас Верховна Рада України демонструє низький рівень довіри — лише 29%, що вимагає активізації комунікації з громадянами та підвищення ефективності законодавчої діяльності. Інші фактори, такі як прозорість комунікацій (висока оцінка rada.gov.ua), якість законотворчої роботи, рівень боротьби з

корупцією (82% негативних оцінок) і кризове реагування, суттєво впливають на громадське сприйняття.

Основними викликами залишаються зниження довіри через економічні труднощі, недостатню ефективність антикорупційної діяльності та нерівномірність регіональної підтримки. Водночас позитивні аспекти, як-от якісна комунікаційна політика та успішні реформи у деяких напрямках, створюють основу для підвищення довіри. Формування стійкого та позитивного іміджу потребує системного підходу, який включатиме підвищення прозорості, відповідальності та активне реагування на суспільні очікування.

6) Досвід країн Західної Європи, таких як Естонія, Фінляндія, Німеччина, Велика Британія та Литва, демонструє, що формування позитивного іміджу органів державної влади базується на прозорості управління, етичності службовців, розвитку інноваційних підходів та активному використанні сучасних цифрових технологій. Наприклад, Естонія через проект «Електронна Естонія» впровадила повністю цифровізовані державні послуги, що значно підвищило довіру громадян. У Фінляндії стратегія цифрової трансформації сприяла покращенню комунікацій з громадянами та міжнародного іміджу країни. Велика Британія демонструє ефективність централізованої системи комунікацій через урядові підрозділи, що координують інформаційну політику.

Зазначені приклади свідчать, що впровадження довгострокових стратегій, таких як у Німеччині з акцентом на підтримку молодих талантів, чи масштабні цифрові ініціативи Литви, сприяють підвищенню ефективності державного управління, довіри громадян та зміцненню міжнародного авторитету держави. Інтеграція подібних підходів до української системи державного управління стане важливим кроком для створення сучасного, прозорого та відповідального публічного управління.

7) Формування позитивного іміджу публічних управлінців стикається з низкою проблем, серед яких ключову роль відіграють низький рівень

професіоналізму кадрів, відсутність чітких стратегій іміджевої політики та слабка цифровізація управлінських процесів. В умовах війни ці проблеми загострюються через додаткові виклики, зокрема необхідність адаптації до швидкозмінних реалій та протидії дезінформації. Недостатнє використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, низька якість комунікації із суспільством та відсутність інституційної підтримки іміджевої політики обмежують спроможність управлінців ефективно формувати довіру до органів влади.

8) Вдосконалення політики іміджевого управління в системі публічного управління України є необхідною умовою для забезпечення довіри громадян, ефективності діяльності державних органів та стабільності демократичних процесів. Основними напрямками покращення є впровадження інноваційних інформаційних проєктів, таких як «Обличчя відновлення» та «Голос громади», модернізація цифрових платформ для моніторингу державної діяльності, створення Центру стратегічної комунікації для протидії дезінформації та активного позиціонування України на міжнародній арені.

Запропоновані заходи, зокрема запуск інтерактивних кампаній, інтеграція громадян у процес ухвалення рішень та розробка інструментів оперативної звітності, сприятимуть підвищенню прозорості, підзвітності та залученості суспільства. У довгостроковій перспективі реалізація цих рекомендацій зміцнить міжнародний авторитет України, посилить підтримку євроінтеграційного курсу та забезпечить основу для формування стійкого позитивного іміджу державних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г. Про особливості професіоналізму в управлінні. Право та управління ХХІ століття. 2012. № 2. С. 56–61.
2. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна». 2008. 217 с.
3. Вольстенхольм Сью. Комунікація органів влади: досвід Великобританії. Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. упоряд. А.В. Баровська. К.: Фенікс. 2016. С. 85-86.
4. Глущенко К. С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. Вид-во. ТОВ «ДКС-центр». 2016. №3.
5. Гонцяж Я., Гнидюк Н. Свобода інформації та виконавча гілка влади: правові норми. Інституції. Процедури. Київ : Міленіум, 2012. 240 с.
6. Даниленко Ю. С. Стан правового регулювання етики поведінки публічних службовців в Україні. Вісник Чернівецького факультету: зб. наук. праць НУ «ОЮА». Чернівці, 2015. № 4. С. 66-78.
7. Державна інформаційна політика в Україні в умовах розвитку інформаційного суспільства: навч.-метод. матеріали / Т.В. Федорів, М.Т. Солоха, Н.В. Ясько. К.: НАДУ. 2013. С. 22-24
8. До яких міжнародних організацій входить Україна, і що це дає. «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/mizh-radyanskym-mynulym-ta-yevropejskoju-integratsiyeyu-oglyad-spivpratsi-ukrayiny-z-mizhnarodnymy-organizatsiyamy-ta-spilnotamy-derzhav> (дата звернення: 17.11.2024).
9. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.
10. Енциклопедичний словник з державного управління уклад.: Ю.

П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

11. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN20083> (дата звернення: 12.10.2024).

12. Заєць Ю. О. Формування іміджу публічного службовця в сучасному суспільстві: автореф. магістр. дис. Харків. 2019. 16 с

13. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол.: Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок [та ін.]; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. Київ: НАДУ. 2010. С.19-20

14. Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика. Підручник, 3-тє вид. доп. і перероб. Київ.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с.

15. Ільчанінова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. №10. 2018. Рубрика: Державне URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf (дата звернення: 19.10.2024)

16. Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. Аспекти публічного управління. 2016. № 6 – 7 (червеньлипень). С. 57 – 65

17. Колосок, С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. Вип. III : наук. вид. Одеса : АстроПринт, 2000. С. 84-90.

18. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с

19. Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: навч. посіб. Київ.: Знання, 2012. 160 с

20. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2024)
21. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. Вісник Національної академії публічного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2019. № 3. С. 30-38
22. Лазор О. Державна служба в Україні : навч. Посібник. Київ.: Дакор, 2009. 560 с.
23. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісн.держ. служби України. 2013. №2. С.21-22.
24. Майже третина виборців довіряють Верховній Раді України, – результати соціологічного дослідження. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/250068.html> (дата звернення: 18.10.2024).
25. Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід. Київ : РАГС, 2010. 389 с
26. Мельничук Я. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2011. №1. С.Л0-Л1
27. Особливості проведення атестації державних службовців. КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/osoblyvosti-provedennya-atestaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv> (дата звернення: 15.10.2024).
28. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r> (дата звернення: 17.11.2024).
29. Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника

публічної служби. упоряд. Ю. Г. Падафет. Теорія та практика публічного управління. 2011, вип. № 4. С. 380 - 387

30. Палеха Ю. І. Іміджелогія: навч. посіб. За заг. ред. З. І. Тимошенко. Київ.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2005. 324 с.

31. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.

32. Пантелейчук І.В. Механізми формування та реалізації державної іміджевої стратегії. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид. 2012. № 9.

33. Повалій Т. Л. Іміджелогія та брендинг у соціокультурній діяльності : навчальний посібник. Т. Л. Повалій, О. П. Бойко, О. О. Котенко. Суми : Сумський державний університет, 2024. 257 с.

34. Правила внутрішнього службового розпорядку для державних службовців апарату Міністерства інфраструктури України - Новини. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30318.html?PrintVersion> (дата звернення: 03.10.2024).

35. Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019-2024 роках. Домашня сторінка КМІС. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1441&page=2> (дата звернення: 17.11.2024).

36. Про внесення Змін до Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0391351-09#Text> (дата звернення: 13.10..2024).

37. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 30.09.2024)

38. Про затвердження Порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0081558-06#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

39. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

40. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія за заг. ред. Чернова С., Воронкової В. і ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

41. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.- практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806.

42. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства: дис д-ра наук з держ. упр. Київ, 2004.

43. Сіماشко І. П. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.- практ. конф., присвяч. Проблемам публічного управл. Житомир, 2020. С. 817.

44. Сторожев Р.І. Резерв вищих керівних кадрів – один із механізмів формування позитивного іміджу державного управління. Право та державне управління: Зб. наук. праць. Запоріжжя: КПУ. 2015. № 1. С. 111-116.

45. Туриніна О., Ільянова А. Соціально-психологічні механізми функціонування іміджу сучасного лідера в умовах сучасного етапу розвитку українського суспільства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. 2018. Вип. 2. С. 80-84.

46. Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук.

Розробка. авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ. : НАДУ, 2009. 32 с.

47. Хавкіна Л.М. Іміджологія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. 64 с.

48. Чабак Л.А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.

49. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016, № 10. С. 82-86.

50. Чумак О. Імідж України як один із чинників впливу на міжнародноправові відносини. Міжнародне право. 2020. № 3. С. 339-343.

51. Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Право та державне управління. 2016. № 1. С. 94-99.

52. Янюк Н. В. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців. Вісник Львівського університету: сер.: Юридична. Львів, 2015. Вип. 59. С. 194-199.

53. Communicating Governments: A Three-Country Comparison of How Governments Communicate with Citizens. The International Journal of Press. Politics. 16(4), P. 528.

54. EUPAN. URL:<https://www.eupan.eu/wpcontent/uploads/2019/06/Report-EUPAN-Results-Strategy-Paper-2016-2019.pdf> (дата звернення: 19.10.2024)

55. How public authorities can organize youth internships: a new educational series on Diia.Osvita platform. UNDP. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/how-public-authorities-can-organize-youth-internships-new-educational-series-diaaosvita-platform> (date of access: 17.11.2024).

56. Measuring satisfaction with key elements of working life. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

2009. P. 9.

57. Sanders Karen, Canel Crespo María José and Holtz-Bacha Christina. Communicating Governments: A ThreeCountry Comparison of How Governments Communicate with Citizens. The International Journal of Press/Politics, 16(4). p. 524-525.