

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Значення іміджу публічного службовця»

Виконала: студентка 4 курсу за  
спеціальністю 281Публічне управління  
та адміністрування  
денної форми навчання  
Катерина БАБІЙ

Керівник: доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування, кандидат  
економічних наук, доцент  
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензентка: кандидатка наук з  
державного управління  
Олена КОПАНЧУК

Хмельницький – 2024 рік

## АНОТАЦІЯ

**Бабій К.Р. «Значення іміджу публічного службовця». – Рукопис.**

У бакалаврській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо іміджу публічного службовця як важливого аспекту сучасної політичної культури та адміністративної етики.

У роботі здійснено аналіз теоретичних підходів до поняття іміджу та його значення для публічних посадовців. Розкрито суть, функції, типи й компоненти іміджу службовців у сфері публічного управління. Окреслено етапи і принципи формування іміджу публічного службовця.

Проаналізовано особливості формування іміджу публічного службовця у Хмельницькій області. Охарактеризовано проблеми і виклики іміджу публічних службовців в Україні за умов війни та євроінтеграції.

Окрема увага приділена вивченню методів формування та управління іміджем у контексті публічної служби. Здійснено порівняльний аналіз іміджу публічних службовців у різних країнах, що дозволяє виявити основні тенденції та відмінності. На основі отриманих результатів надано рекомендації щодо покращення іміджу публічних службовців українського контексту з метою збільшення їхньої довіри громадськості й ефективності виконання посадових обов'язків.

**Ключові слова:** імідж, послуга, якість, поліпшення, публічний службовець, політика, довіра, громадськість.

## ANNOTATION

### **Babii K.R. «The importance of the image of a public servant» – Manuscript.**

The bachelor's thesis offers a solution to an actual scientific task, which consists in the theoretical justification and development of practical recommendations regarding the image of a public servant as an important aspect of modern political culture and administrative ethics.

The paper analyzes theoretical approaches to the concept of image and its meaning for public officials. The essence, functions, types and components of the image of employees in the field of public administration are disclosed. The stages and principles of public servant image formation are outlined.

The peculiarities of the formation of the image of a public servant in the Khmelnytskyi region are analyzed. The problems and challenges of the image of public servants in Ukraine under the conditions of war and European integration are characterized.

Special attention is paid to the study of image formation and management methods in the context of public service. A comparative analysis of the image of public servants in different countries was carried out, which allows to identify the main trends and differences. Based on the obtained results, recommendations are given to improve the image of public servants in the Ukrainian context in order to increase their public trust and the effectiveness of their duties.

**Keywords:** image, service, quality, improvement, public servant, policy, trust, public.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	6
1.1. Суть, значення, функції, типи й компоненти іміджу службовців у сфері публічного управління.....	6
1.2. Етапи і принципи формування іміджу публічного службовця.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	22
2.1. Особливості формування іміджу публічного службовця у Хмельницькій обласній раді.....	22
2.2. Проблеми і виклики іміджу публічних службовців в Україні за умов війни та євроінтеграції.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	32
3.1. Використання сучасних методів та інструментів для формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні.....	32
3.2. Підвищення рівня відповідальности публічних службовців з огляду на зарубіжний досвід.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Саме формування іміджу державного службовця є першочерговим у формуванні загального іміджу державного органу. У зв'язку з цим твердженням необхідно проаналізувати, як саме імідж державного службовця формує імідж влади та які заходи допоможуть його покращити.

Сьогодні він тлумачить нам нові правила, у зв'язку з кризовою ситуацією в іміджі органів державної влади. Прояви будь-якого негативного іміджу походять від державного службовця, охоплюючи низку аспектів: моральні якості, непрофесіоналізм, байдужість, окреслені ставленням до громадян та інтересів держави в цілому.

Дослідження проблем формування іміджу та шляхів його позитивного формування, зокрема органів влади та державних службовців, відображено в працях таких науковців, як Р. Билик, В. Бебик, В. Дрешпак, Ю. Падафет, В. Ромат та інші.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування значимості пошук шляхів формування позитивного іміджу публічного службовця.*

Відповідно до мети дослідження поставлено такі завдання:

- а) розкрити суть, значення, функції, типи й компоненти іміджу службовців у сфері публічного управління;
- б) окреслити етапи і принципи формування іміджу публічного службовця;
- в) висвітлити особливості формування іміджу публічного службовця у Хмельницькій обласній раді;
- г) здійснити аналіз проблем і викликів іміджу публічних службовців в Україні за умов війни та євроінтеграції;
- г) охарактеризувати використання сучасних методів та інструментів для формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні;

- запропонувати шляхи підвищення рівня відповідальності публічних службовців з огляду на зарубіжний досвід.

**Об'єкт дослідження** – відносини, які виникають при становленні іміджу публічного службовця.

**Предмет дослідження** – сучасні методи й інструменти формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонауковий діалектичний метод, а також спеціальні наукові методи логічного, системно-структурного, порівняльного та історичного аналізу.

*Інформаційною базою дослідження є наукові публікації, навчальні посібники, ресурси мережі Інтернет, інші джерела інформації з проблематики іміджу публічного службовця.*

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій щодо формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні.

**Апробація результатів.** Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції «Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності» (м. Хмельницький, 2024 р.).

**Обсяг та структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі змісту, вступу, основної частини, що складається з трьох розділів та шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 53 сторінки, обсяг основного тексту – 44 сторінки, список використаних джерел (43 найменування).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 1.1. Суть, значення, функції, типи й компоненти іміджу службовців у сфері публічного управління

Важливим аспектом формування іміджу публічного службовця є розуміння, що він уособлення іміджу державної влади та державних органів управління (суб'єктів публічної адміністрації), адже на нього покладається дуже відповідальна місія з трансляції стратегічних орієнтирів держави в суспільство. Громадські службовці уповноважені реалізовувати повноваження та виконувати завдання від імени суб'єктів публічної адміністрації, тобто є безпосередніми виконавцями законодавчих норм та розпоряджень. Як уже зазначалося, в українському законодавстві поняття «публічний службовець» та «державний службовець» недостатньо чітко розмежовані, що пояснюється, зокрема, відсутністю принципових відмінностей у провадженні професійної діяльності особою в органах державної служби та органах місцевого самоврядування. Тому ми можемо вважати, що формування іміджу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування як службовців у сфері громадського управління має загальні закономірності, ознаки і тенденції. Оскільки широкого поширення набуло дослідження іміджу саме державного службовця як представника публічної служби, що працює в органах державної влади, розглянемо основні характеристики, які вчені вкладають у це поняття, і визначимо, чи можуть застосовуватися для визначення сутності іміджу публічного службовця в цілому.

Державний службовець є не просто спеціалістом-професіоналом, а виступає від імени держави, тому його імідж невіддільний від іміджу державної служби: всі складові іміджу публічного службовця уособлюють не лише власний авторитет, а й авторитет органів державної служби, представником якої він є, та авторитет державної влади загалом. Фактично, як підкреслюється у роботі [1, с. 3], стиль державного службовця є виразом ступеня

відповідності дій державних органів влади вимогам та очікуванням суспільства, індикатором результативності інституту державного управління. Автори публікації [2, с. 12] вважають, що саме формування іміджу державного службовця є першочерговим завданням при створенні іміджу державної влади, оскільки прояви будь-якого негативного іміджу беруть початок від державного службовця як його уособлення.

Також слід погодитися з думкою І.Пантелейчука [3, с. 5], який зазначає, що в умовах глобалізації, що є визначальним фактором розвитку сучасного суспільства, позитивний імідж влади є важливим показником авторитету й успішності держави на міжнародній арені. Ця думка отримала підтвердження у 2022 році, коли очевидне усьому світу єднання вітчизняного суспільства з керівництвом держави щодо протидії військовій агресії московії забезпечило беззаперечну та проактивну підтримку України з боку міжнародних партнерів у фінансово-економічній, військово-політичній та соціально-гуманітарній сферах. Насправді, кризові часи можуть виявитися критичними для іміджу державної влади та державного службовця як її уособлення. Так, С.Могильний ґрунтовно зазначає, що у переломні часи розвитку суспільства несприятливі зовнішні чинники негативно впливають на стійкість державної влади, розхитують її та можуть посилити розбалансованість владних повноважень. Тобто імідж державного службовця має формуватися з урахуванням суспільно-політичних та соціально-економічних умов, що склалися у державі на конкретному етапі його розвитку. На наш погляд, відповідність сучасним реаліям є важливою умовою створення та просування позитивного іміджу державного службовця.

Нарешті, щоб визначитися з сутністю поняття «імідж державного службовця» і, в ширшому сенсі, «імідж публічного службовця», звернемося до поширених трактувань, наданих ученими. Але, аналогічно проведеному раніше аналізу поняття «імідж», визначимо найголовніші ознаки, які дослідники вкладають у поняття іміджу державного (громадського) службовця.

1. Імідж державного (громадського) службовця – це уособлення іміджу державної служби. З цього погляду вчені розглядають імідж державного службовця як визначальну складову формування цілісного іміджу органу державної влади [2, с. 14], здатність реалізовувати інтереси державної установи, яка представляє цю посадову особу [5]. Хоча не завжди автори акцентують увагу на цій характеристиці, іноді розглядаючи імідж держслужбовця як його індивідуальний образ [6, с. 5], на нашу думку, це уточнення необхідне.

2. Імідж державного (громадського) службовця – це сукупність показників, якими має володіти особа для ефективного виконання функцій у системі державної служби. Як правило, ця ознака обов'язково присутня у визначеннях цього поняття, але підходи до визначення необхідних державному службовцю характеристик відрізняються, наприклад: професіоналізм, сумлінність, культурний рівень, комунікативні якості [6]; професійні знання, уміння, навички, етичність, культура спілкування [5]; персональні моральні якості та необхідні професійні риси [2] тощо. Як бачимо, показники державного службовця ставляться до однієї з двох груп – чи це його професійні (об'єктивні), чи персональні (суб'єктивні) показники. На наш погляд, конкретизувати їхній перелік у самому визначенні поняття недоцільно, оскільки важко перерахувати всі вимоги (як професійні, так і особистісні) до особи, яка працює на державній посаді. До того ж, для різних посад у системі державної служби важливість тих чи інших характеристик може відрізнятися. Тому пропонуємо щодо сутності поняття «імідж державного службовця» обмежитися таким розумінням, що це сукупність професійних, і персональних характеристик особистості, які необхідні для ефективної діяльності органів державної служби.

3. Імідж державного (громадського) службовця – це оцінний образ. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [7, с. 1], державна служба має такі ознаки, як публічність, професіоналізм, політична неупередженість. Публічний характер державної служби передбачає відкритість інформації про діяльність державного службовця та громадськості

надавати свою оцінку тому, наскільки якісно він виконує завдання та функції держави. Ця оцінка формується в результаті комунікації з громадянами, і можна вважати, що саме результат такого зворотного зв'язку буде підтвердженням сприйняття суспільством іміджу державного службовця і, як наслідок, іміджу інституту державної служби загалом. Звичайно, уявлення державного службовця про позитивність власного іміджу може суттєво відрізнятись від того, як його бачить цільова аудиторія, тому дуже важливою є проблема практичного здійснення такої оцінки, визначеної на основі суб'єктивної самооцінки іміджу службовця та об'єктивної оцінки з боку суспільства.

Саме формування іміджу державного службовця є першочерговим при формуванні в цілому іміджу державного органу влади. У зв'язку з цим твердженням необхідно проаналізувати, як саме імідж державного службовця формує імідж органу влади та які заходи сприятимуть його покращенню. Сьогодні трактує нам нові правила, які зумовлені кризовим становищем іміджу державних органів влади. Прояви будь-якого негативного іміджу беруть початок від державного службовця, що тягне за собою низку аспектів: моральні якості, відсутність професіоналізму, байдужість, окреслена ставленням до громадян та інтересів держави загалом.

При аналізі професійної літератури, присвяченої проблемам формування іміджу, виявлено, що у англійських країнах термін «імідж» вживається у значенні, яке можна сформулювати як «відбиток у психіці людини у вигляді образу певних характеристик об'єкта чи явища». Це означає, що термін «імідж» трактується фахівцями як «образ», під яким розуміється сукупність не тільки «матеріальних» (видимих) посвідчень об'єкта, але і ідеальних (невидимих) характеристик об'єкта. Більшість вітчизняних фахівців під час перекладу слова «імідж» зупиняються на його тлумаченні як образу. Але річ у тому, що таке тлумачення терміна «імідж» було б прийнятним, якби не той факт, що в українській мові слово «образ» має сім значень [8]:

- 1) зовнішній вигляд будь-кого, чого-небудь;

- 2) специфічна для літератури та мистецтва конкретно-чуттєва форма відображення дійсності;
- 3) те, що з'являється, постає в чісмуь уяві;
- 4) уявлення про зовнішній вигляд будь-кого, чого-небудь (про портрет, фотографії, скульптуру тощо);
- 5) відображення у свідомості явищ об'єктивної дійсності;
- 6) особа;
- 7) значок.

Підхід Р.Білика [9] до оцінки ефективності діяльності органів державної влади на основі відповідальності перед державою та її громадянами за результати діяльності, верховенства прав і свобод людини та громадянина, гласності, поєднання місцевих та державних інтересів.

Сьогодні актуальне питання підвищення престижу професійної державної служби та підвищення її соціальної ефективності, оскільки це зрештою стимулюватиме розвиток громадянського суспільства та сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби [10].

Зафіксовано, що однією із проблем негативного іміджу державного органу є непривабливий імідж державного службовця. Саме імідж державної та державної служби безпосередньо утворює імідж окремого державного службовця. Нині відносини громадян із державними службовцями досить напруженими, інколи ж їх і складно назвати партнерськими. Тому необхідність формування репутації державного службовця є дуже важливою.

Щоб створити та постійно підтримувати позитивний імідж державного службовця, слід застосовувати різні засоби та методи масової комунікації. Відсутність таких характеристик як адекватна оцінка, мала емоційна насиченість та реалістичність матеріалів, що висвітлюються у засобах масової інформації, не допомагає при створенні позитивного іміджу державного органу влади.

Доцільно поліпшити імідж державних органів розробити комунікативну стратегію. Дослідження характеру взаємозв'язку комунікації та іміджу держави

доводить, що основна мета використання комунікативного підходу у діяльності влади – відповідність обраного політичного шляху та прийнятих політичних рішень інтересам держави. При цьому діяльність представників державної адміністрації має бути передусім спрямована на задоволення суспільних потреб населення з урахуванням громадської думки. Якщо є громадська підтримка, влада може збільшити свою легітимність [11].

Новий імідж має бути чітко структурований, керований, розроблятися та реалізовуватись за відповідною схемою, залежно від обставин. Важливою складовою ефективного іміджу службовців є рівень довіри до них з боку громадськості, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, харизматичність службовців, внутрішня та зовнішня складова позиціонування влади, здатність до самопрезентації, особистісний фактор та розвинені комунікативні здібності [10]

Імідж має на меті досить важливе значення для державного службовця, оскільки надаючи та пропонуючи ту чи іншу державну послугу громадянин насамперед приділяє увагу людині, яка і надає їй цю послугу. Фундаментальними чинниками формування позитивного іміджу державного органу влади має стати професіоналізм представників органів влади та модель двосторонньої комунікації між владою та народом, які формуються на чесності та відкритості. Імідж є результатом вмілого орієнтування в тій чи іншій ситуації, правильного вибору моделі своєї поведінки. Оскільки посадова особа представляє не власні інтереси, а інтереси держави, вона повинна спрямовувати свою діяльність і зосереджуватися на вирішенні чужих проблем. Державний службовець повинен усіма своїми діями сприяти зміцненню авторитету органу влади, де працює.

Порівняно з радянською пропагандистською системою важливо відзначити, що нова українська система масової комунікації відрізняється виникненням суспільної інформаційно-комунікативної сфери для розвитку громадянського діалогу, що ґрунтується на конфлікті інтересів певних

власників чи співзасновників засобів масової інформації та здатної створити чітке та раціональне обговорення різних проблем діяльності органів влади .

Таким чином, імідж державного службовця є важливою складовою для формування цілісного іміджу державного органу влади. Спосіб створення нового іміджу державних службовців має реалізуватися з урахуванням принципу поліпшення як особистих моральних якостей, і професійних рис, важливих у світі. Реалізація принципів побудови позитивного іміджу передбачає зміни та запровадження новітніх інноваційних стратегій, які покращуватимуть його на загальнодержавному рівні. Відмінною рисою іміджу службовців є те, що він пов'язаний з повним комплексом, який називається «імідж державної влади».

## **1.2. Етапи і принципи формування іміджу публічного службовця**

Розглядаючи імідж громадського службовця як об'єкт наукового дослідження в галузі науки громадського управління, слід зазначити, що важливою умовою його формування вчені вважають комунікативну складову [6]. Щодо формування іміджу саме службовця органів місцевого самоврядування, очевидно, уміння спілкуватися та знаходити спільну мову з представниками територіального суспільства, посадовими особами різних рівнів та гілок влади, засобами масової інформації, громадськістю загалом багато в чому впливає на позитивність іміджу. Адже саме у процесі спілкування формується уявлення громадян про службовця як представника місцевого самоврядування з погляду його бажання та здатності відстоювати інтереси територіального суспільства. Без адекватних комунікаційних дій неможливо вибудувати довірчі та доброзичливі відносини із суспільством та ефективно виконувати професійні обов'язки. Зазначимо, що здатність до ефективної комунікації передбачає, зокрема, вміння прислухатися до думки громадян, конструктивно сприймати критику та робити конкретні кроки щодо

покращення своєї професійної діяльності. Тому можна стверджувати, що комунікативна компетентність, заснована на індивідуальних комунікативних здібностях, знаннях та навичках, соціальному досвіді та власному інтелекті, є важливим аспектом дослідження іміджу службовця органів місцевого самоврядування в галузі громадського управління.

Імідж службовця як представника громадської служби критично залежить від його компетентності. В цілому компетентність службовця як володіння необхідним для ефективної діяльності в органах місцевого самоврядування набором професійних та індивідуальних характеристик (компетенцій) є очевидною вимогою, що визначає високий рівень професіоналізму під час виконання службових обов'язків. Традиційно до компетенцій належать: загальні та професійні, теоретичні та практичні знання, вміння, навички, інтелектуальні та психофізіологічні можливості, ініціативність, креативність, досвід, здібності, творчий потенціал, система цінностей, стиль лідерства, культура, поведінкові особливості тощо. Зазначимо, що імідж службовця має поєднувати як професійні характеристики, необхідні його ефективної діяльності органів влади, і суб'єктивні характеристики його особистості, які мають сприяти виконанню професійних обов'язків – як загального характеру, і тих, які зумовлені проходженням служби. органів місцевого самоврядування. А саме, на формування іміджу службовця впливатиме не лише якість виконання ними своїх функціональних обов'язків, а й його поведінка, ставлення до представників територіального суспільства та інших заінтересованих осіб. Оцінка з боку громадськості може суттєво вплинути на імідж службовця, оскільки ґрунтується не лише на розумінні його професійних здібностей, а й на поведінці, яка може не відповідати запитам суспільства, або навпаки – компенсувати нестачу професійності (недолік досвіду, молодий вік та ін.) за рахунок сприятливого ставлення до суспільства (доброзичливість, емпатія, приємна манера спілкування тощо).

Формування іміджу є поступовим процесом, що складається з окремих послідовних етапів. В іміджелогії вчені по-різному виділяють фази формування

іміджу, тому універсальної технології поки що немає. Однак серед них можна визначити деякі базові етапи, жоден з яких не можна пропустити, адже всі вони однаково важливі. До них відносяться:

1. Дослідження аудиторії та визначення її вимог. Від того, як точно визначено основні потреби та бажання реципієнта іміджу, безпосередньо залежить майбутній успіх усієї іміджевої кампанії. Адже у різних суспільств чи соціальних груп у підсвідомості закладено різні стереотипи та поняття, які відіграють ключову роль у побудові ідеального образу особистості. Щоб сподобатися людям, необхідно точно знати та розуміти, чого вони очікують та що хочуть побачити.

2. З'ясування переваг та недоліків об'єкта. Будь-яка людина має як позитивні, так і негативні сторони і для того, щоб побудувати бажаний образ, необхідно чітко усвідомлювати, з чим потрібно працювати: на які характеристики потрібно наголосити, які риси потрібно опрацювати, а які взагалі завуалювати і вплив яких зменшити. Найчастіше прояв негативних рис має превентивний характер, адже з'ясування недоліків об'єкта може попередити «удар» по них від конкурентів та недоброзичливців у майбутньому.

3. Формулювання іміджевих показників: співвідношення наявних характеристик і бажаних. На цьому етапі визначаються якості, які мають бути у людини відповідно до нового іміджу. Потім складається докладна характеристика цієї особи та здійснюється порівняння тих рис, які є, і тих, які мають бути, також визначається який вплив вони мають. В результаті цих дій створюється кілька списків: перший містить перелік якостей, які має, які потрібні та бажані для створення іміджу – на них потрібно акцентувати увагу та всіляко їх демонструвати; у другому списку мають бути перераховані характеристики, які теж є у певної особи, але яких потрібно позбутися або не афішувати їх, адже вони надають зворотну дію, знижуючи авторитет та шкодячи іміджу; у третьому списку вказуються бажані для побудови та підтримки іміджу риси, які відсутні в особі і, відповідно, потрібно напрацювати.

4. Підбір інструментів та техніки створення іміджу. Цей етап полягає у виборі конкретних найбільш оптимальних технік, які будуть реалізовані у процесі розвитку іміджу особистості. Цей етап є особливо важливим, оскільки саме правильно обрані інструменти можуть забезпечити швидкість та якість створення іміджу, а також заощадити фінансові ресурси.

5. Побудова образу та коригування характеристик об'єкта відповідно до вимог аудиторії. Фінальний етап, у якому відбувається реальне втілення задуманого, тобто починається практичне застосування обраного інструментарію з метою впливу населення. Важливим аспектом цього етапу є необхідність отримання фідбеку від громадян, розуміння їхньої реакції на обрану особу. Усвідомлення того, які емоції та враження ця особа викликає у людей, допомагає коригувати його характеристики, дозволяючи таким чином підтримувати необхідний імідж [12; 13; 14].

Створенням іміджу державного службовця займаються не лише іміджмейкери, а й PR-фахівці, адже у цій галузі широко використовується їхній інструментарій. Також тут відбувається активна взаємодія із соціологією, політологією та психологією як науками.

Наприклад, за допомогою цих наук було неодноразово підтверджено, що людина краще сприймає інформацію візуально – тому при створенні іміджу об'єкта необхідно її переглядати, структурувати та перетворювати її у формат, придатний для візуального сприйняття, тобто картинку чи зображення. Звичайно, це потребує певних засобів і часу, проте такі заходи, порівняно з іншими, швидше дають результати.

Усі етапи формування іміджу державного службовця реалізуються з обов'язковим урахуванням його складових частин. Базовими частинками іміджу державного службовця виступають: професіоналізм, управлінська культура та психологічний клімат організації [15, с. 5].

Професіоналізм у даному контексті можна трактувати як уміння державного службовця знаходити та вибирати найбільш раціональні способи вирішення тих чи інших проблем, що стоять перед ним у процесі виконання

його професійних обов'язків, а також здатність швидко та ефективно адаптуватися до вимог суспільства та реалізовувати поставлені перед ним завдання. Звісно, це має відбуватися у межах повноважень, визначених нормативно. З метою покращення функціонування інституту державної служби нині в Україні встановлюється принцип безперервного навчання, який активно практикується в країнах Європи. Це відбувається для того, щоб державні службовці могли вдосконалювати професійно необхідні вміння та навички протягом усього життя, таким чином покращуючи якість послуг [16].

Психологічний клімат організації уособлює собою моральний бік діяльності колективу, у якому працює державний службовець, з усіма особливостями, що характеризують відносини всередині нього та відбивають його психологічний стан. В органі державної влади психологічний клімат визначається за декількома критеріями, серед яких важливу роль відіграють відношення колективу до власної праці, своїх обов'язків і повноважень, ставлення до своїх колег та населення, а також до самого себе через призму професії, що виявляється через самокритику.

Суть управлінської культури полягає в тому, що державні службовці повинні працювати активно, синхронізовано та ініціативно, не допускаючи помилок. Вона формується з управлінських умінь та знань, управлінського мислення, стилів та методів керівництва [17].

Управлінські вміння та знання поєднують у собі теоретичне розуміння та практичне вміння застосовувати методологію та інструментарій аналізу та оцінки управлінських дій.

Управлінські вміння базуються на постійному прагненні самовдосконалення завдяки регулярному оновленню отриманих досвіду та знань. Управлінське мислення має бути стратегічно орієнтованим та функціонувати на основі принципу далекоглядності, щоб вчинки державного службовця були актуальні не лише на даний момент, а й у найближчому майбутньому. Таким чином, буде виконуватися превентивна функція, завдяки якій можна заздалегідь передбачити виникнення певних проблем, а отже,

попередньо нейтралізувати їх та не допустити їхнього негативного впливу на населення, державу чи її політику.

Що стосується стилів і методів керівництва, то від них залежать відносини всередині колективу, а значить і психологічний клімат в організації. Правильно підібраний стиль управління людьми може зробити їхню працю високопродуктивною, а відносини між колегами та керівництвом довірливими та приємними.

Ці складові формують імідж державного службовця як окремого об'єкта, що представляє орган державної влади. Однак складові елементи, що утворюють імідж самих державних органів, дещо відрізняються від попередніх: їх більше й охоплюють ширшу область.

М.Колосок виділяє вісім структурних частин іміджу органу державної влади.

Діловий імідж організації – характеризується по повноті, швидкості та якості послуг, що надаються. По суті, це уявлення людей про державний орган як організацію.

Імідж працівників – охоплює внутрішній і зовнішній імідж державних службовців, які у конкретному органі структурі державної влади: від своїх внутрішніх переконань і характеристик характеру до особливостей зовнішнього вигляду, як одяг, зачіска тощо.

Внутрішній імідж організації – це імідж організації, реципієнтом якого є самі працівники. Тобто це уявлення державних службовців про той самий орган влади, який вони представляють. Він визначається через психологічний клімат усередині колективу та внутрішню культуру організації .

Імідж керівництва – виходить з характеристики керівників (чи керівника) органу структурі державної влади та його образах. Тут відіграють важливу роль їхні психологічні характеристики та зовнішні ознаки.

Імідж працівників – загальне, сукупне уявлення про державних службовців, які у конкретному органі влади, демонструє найбільш властиві їм, як колективу, риси. Імідж працівників включає мобільність та точність у

процесі реалізації службових обов'язків та повноважень, своєчасність та швидкість надання послуг громадянам, висока кваліфікованість та наявність необхідних знань та вмінь для виконання посадових обов'язків, комунікабельність та привітність. Крім того, значна увага приділяється вигляду: охайності та стриманості у підборі одягу.

Візуальний імідж організації – це образ, що у уяві людини при згадці організації. Тобто це візуальна картинка, яка була створена під час відвідин органу державної влади. Сюди належить інтер'єр приміщення, наявність відповідної символіки всередині, зовнішнє оздоблення будівлі тощо.

Соціальний імідж організації – уявлення людей про основні цілі діяльності організації, її функції та роль, яку вона грає в поліпшенні життя населення та забезпеченні його стабільного розвитку.

Імідж послуги – стереотипи, що мають населення, щодо отримання тієї чи іншої послуги від державних службовців: наскільки швидким та приємним буде її отримання, або навпаки – наскільки повільним та нудним.

Ю.Падафет вважає, що визначення структурних елементів іміджу органів структури державної влади слід розділяти за трьома базовими елементами, зокрема:

а) когнітивним – сюди належать відчуття та враження, що виникають у результаті контакту та спілкування з державним службовцем, аналізу його діяльності та поведінки;

б) емоційним – цей компонент представляє емоції, які відчуває людина, коли перебуває у приміщенні організації;

в) образним – візуальні картинки та образи, що виникають у свідомості громадян при згадці про орган державної влади [18].

Ще одним важливим аспектом побудови іміджу є правильний підбір техніки та інструментарію для формування іміджу, що безпосередньо залежать від його мети:

1. Підвищення іміджу (мета полягає у зростанні авторитетності, значущості збільшенні симпатій до об'єкта);

2. Формування популярного та відомого образу/бренду (мета кампанії – щоб люди звернули увагу на об'єкт та запам'ятали його);

3. Встановлення позитивних асоціацій (метою є формування позитивного іміджу, який викликав би довіру, лояльність та інтерес до об'єкта з боку населення) [19].

Для державних службовців найбільш актуальною метою є встановлення довірчих відносин із населенням, заснованих на повазі та підтримці, тому їм необхідно знати базові техніки формування позитивного іміджу, основними інструментами яких є:

1. Зовнішня привабливість. Люди йдуть на контакт легше та швидше з привабливими людьми, які викликають у них симпатію. Згідно з дослідженнями, зовнішня привабливість грає одну з ключових ролей у процесі знайомства з населенням, адже основа для формування відносин чи взаємин закладається у перші секунди зорового контакту, коли когось можна оцінити лише візуально. Але це стосується не тільки державних службовців як людей, а й приміщення в якому вони працюють – красиво та вдало оформлений інтер'єр допоможе громадянам почуватися комфортно та впевнено.

2. Гарний настрій. Незмінною аксіомою є те, що люди симпатизують тим, хто ставиться до них добре. Тому позитивне ставлення та приємне спілкування з боку державного службовця забезпечить йому позитивну думку про нього та організацію, в якій він працює, від громадян. І, навпаки, якщо державний службовець дозволить собі грубості по відношенню до населення, це завдасть серйозної шкоди його іміджу та іміджу установи загалом.

3. Позитивні сигнали для громадськості. Вітання зі святами, вираження уваги до населення тощо. створює почуття турботи про громадян із боку органів влади.

4. Особистий внесок. Відгук на проблеми населення, вираження підтримки тощо. Формує хорошу базу для встановлення контакту та підтримки взаємодії та діалогу між представниками влади та громадськістю.

5. Відмежування від негативних факторів. Суть цього інструменту полягає в оперативному та швидкому реагуванні на компрометуючі події чи факти. Висвітлення негативної події, що відбулася, допоможе запобігти виникненню пліток та їх поширенню. У таких ситуаціях не варто приховувати інформацію, оскільки це може зруйнувати вже створену репутацію та імідж. Потрібно якнайшвидше зреагувати, повідомивши про це населенню, і засудити негативний вчинок, при цьому наголосивши саме на засудженні вчинку як такого, а не всієї системи взагалі [20].

Формування, аналіз та оцінка іміджу мають відбуватися з дотриманням низки принципів – як загальнонаукового характеру, і специфічних, зумовлених особливостями громадської служби як виду професійної діяльності.

Керуючись пропозиціями, викладеними у роботі К.Глуценка [21], пропонуємо віднести до основних принципів наукового дослідження іміджу службовця такі:

а) комплексність – формування іміджу службовця безвідривно від іміджу громадської служби, що є передумовою позитивного сприйняття влади населенням та створення партнерських відносин між владою та суспільством на всіх рівнях органів місцевого самоврядування;

б) компетентність – забезпечення позитивності іміджу службовців неможливе без укомплектування органів місцевого самоврядування професіоналами своїх справ, які мають належний практичний досвід;

в) публічність (відкритість) – представники публічної влади мають бути відкриті для дискусій, діалогу, співпраці з громадянами, їхня діяльність повинна мати публічний (відкритий характер) та передбачати механізми інформування громадськості про перспективи, плани, стратегію функціонування органів місцевого самоврядування;

г) стратегічність – визначає необхідність доведення до населення стратегічних планів розвитку територіального суспільства як самостійної адміністративної одиниці у рамках загальної стратегії розвитку держави;

г) партнерство – передбачає побудову конструктивних зв'язків із громадськістю та врахування думки представників територіальної громади при прийнятті та реалізації управлінських рішень на місцевому рівні;

д) етичність – визначається необхідністю дотримання чітких моральних установок та нормативно-правових стандартів у професійній діяльності та спілкуванні з громадянами;

е) стабільність – здатність ефективно та здійснювати професійну діяльність з реалізації функцій держави навіть за кризових умов;

є) довіра – важливий принцип формування позитивного іміджу службовця, але залежить від його здатності ефективно спілкуватися з громадськістю.

Крім наведених принципів, слід наголосити на необхідності забезпечення зворотного зв'язку з суспільством, що підкреслює І.Пантелейчук[3]. Цей принцип взагалі може вважатися ключовим у формуванні та реалізації іміджевої стратегії службовця, оскільки його умовою є побудова конструктивної моделі комунікації з громадськістю, що дозволяє оцінити ефективність професійної діяльності службовця та його сприйняття громадянами. У разі виявлення суттєвих негативних сигналів за результатами зворотного зв'язку необхідно внести необхідні корективи у діяльність, що позитивно позначиться на іміджі.

Таким чином, стає зрозумілим, що формування іміджу має відбуватися за допомогою спеціального інструментарію, який створений спеціально для цього і може допомогти оперативно вирішити всі завдання та подолати всі перешкоди, що виникають на кожному з етапів побудови необхідного образу державного службовця або органу, в якому він працює.

Отже, до ключових ознак іміджу службовця місцевого самоврядування пропонується віднести: формування на основі систематичного розвитку та вдосконалення; облік динамічного характеру та необхідність адаптації до реалій військового стану; відповідність національним інтересам держави та прихильність до їх відстоювання; наявність необхідних професійних та

особистісних характеристик та раціональність їх поєднання; використання дієвих механізмів комунікації з суспільством та територіальною громадою; високий рівень професіоналізму під час виконання службових обов'язків; забезпечення довіри суспільства до громадській службі та органів місцевого самоврядування; формування іміджу з урахуванням дотримання основних принципів наукового дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Особливості формування іміджу публічного службовця у Хмельницькій обласній раді

Шляхи вдосконалення формування іміджу державних службовців в органах публічної влади визначаються певними діями, які спрямовані на сприйняття громадянами її основних інститутів, уявлення про них, що виникають у їх свідомості – є уособленням держави та залежно від їхнього професіоналізму та сумлінного виконання обов'язків громадяни оцінюють ефективність державної політики [22].

Однак у свідомості інших людей імідж про конкретну особу формується з перших моментів контакту, під впливом першого враження, при цьому надійність візуальної оцінки становить приблизно 80% – це є одна з різниць щодо особливостей сприйняття іміджу державних службовців від іміджу інших об'єктів. Труднощі при роботі над формуванням іміджу у державного службовця можуть виникати з тієї точки зору, що імідж державного службовця – це відповідь на бажання населення, оскільки його основні складові мають відповідати ідеалізаціям, притаманним цей період аудиторії.

Проблем формування позитивного іміджу державної влади останнім часом приділяється все більше уваги. Це й не дивно, оскільки імідж – це насамперед образ, уявлення, які у масовій свідомості тієї чи іншої об'єкта. Саме вони і відображають сприйняття чи несприйняття громадськістю політики, що проводиться в державі, розкривають ставлення громадян до її інститутів.

Оскільки формування іміджу у Хмельницькій обласній раді визначається сприйняттям громадянами його основних інститутів, уявлення про неї, що виникають у свідомості громадян, мають переважно суб'єктивний характер. При цьому переважання «особистих вражень про діяльність державних осіб» у процесі формування їхнього іміджу очевидне. Тобто державні службовці для

більшості громадян є уособленням держави та залежно від їхнього професіоналізму та сумлінного виконання обов'язків громадяни оцінюють ефективність державної політики. Якість надання державною службою послуг населенню є основною умовою наближення держави до пересічного громадянина. Одним із завдань, що визначають досягнення цієї стратегічної мети, є завдання формування нової ідеології діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування як особливого виду діяльності, спрямованої на забезпечення реалізації права і свободи громадян, надання державних та громадських послуг.

Необхідність формування позитивного іміджу в Хмельницькій обласній раді досить важливим питанням, оскільки це зумовлено кризовим станом вітчизняної державної служби, проявами якого є недостатній рівень професіоналізму і моральної стійкості державних службовців, поширення хабарництва, корупції, байдуже ставлення до інтересів суспільства, держави і громадянина, а також збільшення в українському суспільстві негативних оцінок діяльності державних службовців.

Ефективність діяльності державних службовців залежить від багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників. З метою покращення та стабілізації такої діяльності використовують різні механізми та методи формування позитивного образу державного службовця.

На сьогоднішній день необхідність вироблення дієвого механізму впровадження професіоналізації. На жаль, як показує досвід, багато положень професіоналізації не працюють або не є ефективними.

У Хмельницькій обласній раді всі працівники можуть користуватися послугами відповідних навчальних закладів щодо підвищення кваліфікації їх працівників через банальну відсутність коштів. У частині випадків процес підвищення кваліфікації лише формальним явищем і зводиться до отримання державними службовцями відповідних сертифікатів. Трапляються також випадки, коли державні службовці вступають до навчального закладу не для здобуття відповідної освіти та знань, а для інших цілей .

Отже, публічна служба – це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, адміністративні посади в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. До громадську службу можна також відносити професійну, неполітичну діяльність у апаратах інших органів структури державної влади: глави держави, парламенту, судів тощо.

Ми пропонуємо розглянути теоретичні аспекти покращення іміджу державних службовців у Хмельницькій обласній раді як умову підвищення рівня довіри.

Для формування позитивного іміджу державних службовців у Хмельницькій обласній раді необхідно провести удосконалення за наведеними нижче аспектами.

Удосконалення організаційно-правового аспекту на основі створення професійної державної служби, в якій кожен державний службовець має бути професіоналом своєї справи, відповідати за доручену справу, сумлінно виконувати свою роботу, чітко дотримуватись законности.

Удосконалення інформаційного аспекту на основі використання засобів масової інформації, оприлюднення результатів роботи державних службовців, державних органів на сторінках відповідних видань.

Удосконалення соціально-психологічного аспекту серед органу виконавчої всіх ланках і структурних підрозділах. Акцентування уваги чинники, негативно позначаються на іміджі державного службовця – створення позитивного психологічного клімату серед організації, зменшення конфліктів між чиновниками, налагодження співробітництва, сумлінне виконання службовцями своїх функціональних обов'язків.

Отже, одним із головних шляхів удосконалення формування іміджу у Хмельницькій обласній раді є підвищення загального рівня професіоналізму його працівників, що визначає якість надання послуг населенню, відповідальність за ухвалені рішення, їхню швидку реалізацію, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня довіри до державних органів влади.

## **2.2. Проблеми і виклики іміджу публічних службовців в Україні за умов війни та євроінтеграції**

Проблеми управління у сфері державної служби України є нагальними та потребують свого вирішення професійних управлінців, здатних у сучасних умовах розвитку держави та суспільства виявляти складні та суперечливі проблеми, прогнозувати їх можливі наслідки, а також знаходити нові шляхи вирішення цих проблем. Актуальним є і питання формування позитивного іміджу державного службовця в контексті важливості реформування державної системи влади, а також взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. Тому без ефективної державної служби неможливе зміцнення державної влади та захист загальнонаціональних інтересів, а також динамічний соціально-економічний розвиток країни.

Оскільки предметною сферою державної служби є суспільні відносини, відповідно їхня складна система реалізується в різних напрямках: між державними службовцями та державою; між державними службовцями та громадянським суспільством; між самими державними службовцями на основі структурних та ієрархічних зв'язків; між конкретними державними службовцями (посадовими особами) та конкретними громадянами. Професійна діяльність державних службовців, таким чином, є суспільно значущою: вони уособлюють державу, стаючи представниками та носіями реальної влади, які допомагають або перешкоджають реалізації потреб та інтересів громадян. Тому оцінка професійної діяльності чиновників має комплексний характер, що поєднує як оцінку результатів своєї діяльності самими суб'єктами, так і оцінку результату їхньої діяльності в суспільстві.

Суб'єктивні оцінки ефективності державної служби та державного управління базуються на основі особливостей сприйняття характеру взаємовідносин між суспільством та владою, що склався у масовій свідомості іміджу державних службовців. Особистий досвід взаємодії громадян з конкретними чиновниками нерідко узагальнюється уявленні про державних

службовців, їхній імідж в цілому. У повсякденній свідомості насамперед моральні якості державних службовців визначають оцінку роботи державного органу влади та управління.

Імідж визначає ступінь підтримки влади суспільством, відображає рівень довіри та ефективність діяльності державного апарату. Він фіксує ступінь відповідності дій державних органів вимогам та очікуванням конкретних соціальних груп та суспільства загалом. Формування позитивного іміджу державної служби та державних службовців є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку соціального інституту.

Існують певні вимоги до службової поведінки державних службовців, які можна класифікувати за трьома різновидами: установчі (наприклад, виконувати посадові обов'язки сумлінно, на високому професійному рівні; розуміти, що визнання, дотримання та захист прав і свобод людини та громадянина визначають зміст та зміст професійної служби) діяльності, провадити професійну службову діяльність у межах встановленої законодавством України компетенції державного органу); забороняючі (наприклад, дотримуватися обмежень, встановлених законом; не вчиняти вчинок, що ганьблять честь і гідність; не допускати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди персональній репутації або авторитету державного органу); рекомендаційні – виявляти коректність у взаємодії з громадянами; дотримуватись встановлених правил публічних виступів та надання службової інформації.

Однією з головних вимог, що висуваються до державного службовця під час здійснення ним своїх службових повноважень, на думку Г.Атаманчука [23, с. 58], є управлінський професіоналізм, що інтегрує у собі три групи елементів: професійні а) компетенції (знання, вміння та навички), б) світогляд, в) моральність. Причому в їхній цілісності та взаємозв'язку.

Світогляд формує ідеали, цінності та цілі управління, моральність – технологію їх реалізації. І якщо якісь елементи з названих груп якостей персоналу суб'єкта влади мають негативні характеристики, то важко говорити про демократичне, раціональне та ефективне управління.

Також основою управлінського професіоналізму є, безумовно, знання з певної спеціальності, пов'язані з управлінськими знаннями. Дуже важливими управління є три групи знань.

По-перше, знання про протиріччя розвитку природи, суспільства та мислення, оскільки це є основою для управлінського впливу. Без урахування цих компонентів неможливо здійснювати ефективне програмування та стратегічне планування.

По-друге, знання про взаємозв'язки, координацію, субординацію між управлінськими системами і всередині них, оскільки лише облік їх дозволяє щось організувати та підтримувати організованість суспільства.

По-третє, знання про людину, її запити, мотиви та стимули поведінки, що створює передумови для розумного регулювання її вчинків і дій, у тому числі через різні громадські та державні інститути [23, с. 58].

Управління походить зі світогляду персоналу суб'єктів влади, що включає їх світосприйняття, масштаб мислення, талановитість, розуміння рушійних сил функціонування і розвитку тощо. Обмеженість орієнтирів, самозадоволення, нездатність порівнювати негативно впливають управління. Світогляд визначає управлінське мислення, яке за своїми параметрами покликане бути: критично-аналітичним (бачити недоліки, відсталість), творчим пошуковим (різноманітним), фактологічно обґрунтованим (відповідати об'єктивності), доказовим (аргументованим), стратегічному розмаху (у часі та просторі) за висновки, оцінки та прийняті рішення, переконливим.

Здійснення змісту влади у вигляді управління призводить до того, що його параметри та його практична реалізованість цілком залежить від моральності мислення, поведінки й впливу персоналу суб'єктів влади. Моральність включає внутрішньо спонукальні мотиви, цінності, норми та установки, якими людина щиро (без примусу та гри на публіку) керується. Особливо актуальним тут виявляється ставлення до сім'ї та Батьківщини.

Будь-яка управлінська система складається загалом із двох підсистем: одна – незначна за обсягом, але все вирішальна: суб'єкт влади; інше – це люди,

які у цій системі товари, послуги, інформацію, здатні задовольняти певні особистісні, колективні чи суспільні потреби (приватні чи публічні запити) – керовані об'єкти. Разом вони формують капітал, який має будь-яка конкретна управлінська система. Управлінський професіоналізм суб'єктів влади в даному випадку якраз і проявляється в тому, як 1) як він організує, ресурсно забезпечує та стимулює функціонування керованих об'єктів і 2) як розподіляє та використовує створений управлінський системний капітал [23, с. 60]. Загалом можна сказати, що стан, потенціал, перспективи управлінської системи визначаються тим, наскільки її суб'єкт влади здатний управляти (максимально спрямовуючи на її розвиток ресурси), а потім раціонально інвестувати зростаючий капітал – результат взаємодії суб'єкта влади та керованих об'єктів. Якщо цього не відбувається, тоді в державі спостерігаються процеси збагачення суб'єктів влади та посилення зубожіння керованих об'єктів влади, в країні виникає та погіршується стан кризи.

Наразі, у масовій свідомості українських громадян склався переважно негативний імідж суб'єктів влади різного рівня. Про це свідчать і дані численних соціологічних опитувань,

Очевидно, що основа негативної оцінки моральних якостей державних службовців населенням становлять переслідування ними цілей, що не належать до інтересів державної служби, ні населення, а також прояв нехтування людьми, які звертаються до органів державної влади та управління. Цілі та встановлення державної служби не завжди відповідають життєвим принципам керівника у зв'язку з їх низькою мотивацією та орієнтацією не на утримання праці, а на отримання високого соціального статусу, владних повноважень, матеріального благополуччя та соціальної захищеності при здобутті відповідної посади .

Державні службовці об'єктивно наділені владою та повноваженнями, але державна служба не є привілеєм. Реалізація професійних обов'язків державними службовцями пов'язана з обов'язками та обмеженнями (наприклад, право на критику, підприємницьку діяльність, виборчі права),

жорсткою самодисципліною та відповідальністю. Це зумовлено тим, що етичні норми державного службовця суворішими, ніж моральні норми інших громадян. Для державної служби традиційними є наступні складові: інтенсивність трудового процесу, низький рівень впливу суб'єктів праці на його процес, обмеженість у виборі засобів діяльності, наявний тимчасовий та інформаційний дефіцит для прийняття відповідальних рішень, високий рівень відповідальності за прийняті рішення, перенасичення вимушеним спілкуванням, недостатня винагорода. Тому окремі закиди у діяльності державних службовців можна пояснити їхньою схильністю до професійного психічного вигоряння.

Виявлені особливості не виправдовують негідну професійну поведінку державних службовців, але звертають увагу на організацію їхньої праці. Також слід зазначити, що реальний образ може бути диференційованим порівняно з узагальненим негативним іміджем, що склався в масовій свідомості. Очевидні протиріччя між особистісними якостями реальних державних службовців та очікуваннями, що висуваються до них суспільством, що може дискредитувати будь-які наміри влади та підірвати довіру до неї.

Зарубіжний досвід реформування державного апарату доводить, що успішність реалізації нормативно-правових, організаційно-управлінських та кадрових заходів залежить безпосередньо від організаційної культури державної служби та від формування позитивного виду державного службовця.

При формуванні позитивного іміджу рекомендується звертати увагу і на висвітлення в засобах масової комунікації об'єктивних успіхів, досягнутих державними службовцями. Це слід визнати більш дієвим засобом ніж спроба повного викорінення негативних оцінок щодо чиновників. Ці заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їх більшій поінформованості про особливості професійної діяльності державних службовців, підвищенню їхнього авторитету та довіри до влади загалом.

Однією із функцій політичного управління є налагодження ефективних, стійких комунікацій. Управління комунікацією дозволяє учасникам

політичного процесу будувати сильні сторони та нейтралізувати слабкі. В результаті комунікативної взаємодії отримана в процесі зворотного зв'язку інформація дозволяє коригувати політичний курс та дає уявлення про громадську думку щодо локальних питань.

Результатом ефективного політичного управління є досягнення консенсусу, вироблення спільного рішення щодо проблеми, реалізація політичної волі. На думку Ю.Хабермаса, під критеріями ефективності управління слід розуміти відкритість та публічність політичної комунікації, що передбачає участь усіх суб'єктів політичного процесу [24 , с. 43-63]. А.Шабров зазначає, що в епоху ускладнення соціальної структури та впровадження інформаційних технологій ефективність політичного управління багато в чому полягає у можливості прямого, безпосереднього спілкування між керуючим та керованими [25 , с. 4-9].

Крім того, виникає ще одна важлива проблема в контексті відкритості і публічності політичної комунікації, а саме: з якою метою влада має намір розвивати комунікації діалогового типу. Показати відкритість чи перспективно будувати суспільні зв'язки. Істотна різниця полягає в тому, що імітація комунікативних майданчиків під політичні проєкти вирішує лише короткострокові завдання та часто обумовлена персоніфікацією політичного процесу, рішення приймаються імпульсивно та без урахування наслідків у середньо- та довгостроковій перспективі; водночас створення стабільних та регулярних двосторонніх комунікацій дозволить владі не просто бути забезпеченою суспільною підтримкою, а й отримувати експертні, інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення ефективності політичного управління. Останнім часом все більше у суспільстві зростає запит на відкриту владу та прозору систему виборів, делегування владою повноважень щодо координації та управління суспільними процесами. Розкривається конфлікт між бажанням влади «закритися» односторонніми комунікаціями та прагненням громадських структур до участі у діалозі з владою, саме це є проблемною точкою вивчення та реалізації управління політичними комунікаціями.

Таким чином, професійна діяльність державних службовців пов'язана з поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Її можна вважати різновидом управлінської діяльності, що об'єднує управління процесами у різних життєвих сферах та управління людьми. Оцінка ефективності професійної діяльності державних службовців та державного управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством та владою, у формуванні якої значну роль відіграє сформований у суспільній свідомості імідж службовців. Поки що у суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця; очевидно наявний конфлікт між його образом та суб'єктивним уявленням про особистісні та професійні якості «ідеального» та «реального» чиновника. Найбільш поширеними рисами негативного образу державних службовців є уявлення про їхній бюрократизм, корумпованість і хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях.

Як заходи щодо формування позитивного іміджу представника влади можна виділити дві групи. Перша стосується підвищення ефективності діяльності державних службовців та реалізується за рахунок удосконалення методів кадрової роботи. Друга пов'язана з розробкою та спробами впровадження суворих етичних норм професійної діяльності державних службовців, покликаних дисциплінувати їх, підвищити їхню компетентність у складних ситуаціях, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків. Відсутність адекватного підкріплення, мала емоційна насиченість та реалістичність сприяють ослабленню та руйнуванню створюваного іміджу. Тому для формування та підтримки позитивного іміджу державного службовця доцільно використати різні засоби масової комунікації. Висвітлення ними особливостей діяльності, що виникають при вирішенні завдань, об'єктивно досягнутих успіхів здатне сформувати змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнювати їхній авторитет, підвищувати довіру до влади та держави.

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### **3.1. Використання сучасних методів та інструментів для формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні**

Населення сприймає державних службовців через представницьку зовнішність – стриману, ділову, сучасну. Для виконання завдань і функцій держави державний службовець повинен дотримуватись принципів службового етикету, що втілюється в моральних вимогах. Відповідно до Закону України «Про державну службу» державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому органі державної влади, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), отримує отримує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також відповідає засадам державної служби [7].

У сучасних умовах розвитку України все більшого значення набуває здатність держави впливати на зовнішню та внутрішню політику силою ідей та цілеспрямованими інформаційними потоками. Поряд із пріоритетами розвитку держави (такими як запровадження інновацій, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури тощо) особливе місце займає імідж держави як необхідна умова її стратегічного розвитку, спосіб захисту інтересів країни та своїх громадян, забезпечення підтримки внутрішньої та зовнішньої політики як однієї з умов національної безпеки країни. Розуміючи важливість і актуальність теми формування та підтримки позитивного іміджу держави на міжнародній арені, останнім часом усе більше науковців приділяють увагу проблемам формування іміджу держави та її органів.

Кожна держава завжди дбає про формування власного позитивного іміджу, оскільки цілеспрямована політика його формування сприяє захисту

національних інтересів, досягненню зовнішньополітичних цілей та створенню атмосфери підтримки з боку світової спільноти. за її кроки на міжнародній арені.

В епоху інформаційної прозорості, якщо держава не забезпечує комунікаційну відкритість, не надає пріоритету дотриманню основних прав і свобод людини, свободі політичних виборів і свободі слова ЗМІ, неможливо досягти позитивного іміджу демократичної держави. держави в міжнародному співтоваристві. Від сприйняття країни світовим співтовариством залежить її місце і значення в системі міжнародних відносин, можливості вирішення конкурентних проблем, інвестиційна привабливість, розширення можливостей економічного розвитку та партнерства, ділового співробітництва, туризму тощо. Успіх зовнішньої політики Від іміджу держави залежить розвиток торгово-економічних відносин з іншими державами, залучення інвестицій в економіку країни та серйозні економічні проекти.

Стиль зовнішньої політики впливає і на внутрішньополітичні процеси. Наприклад, опозиційні сили можуть використовувати негативний імідж країни як один із аргументів для критики політики уряду. Міжнародний імідж будь-якої держави свідчить про її політичну та економічну значущість, процвітання та високий рівень культурного розвитку та є показником авторитету та успішності дій конкретної країни на світовій арені. Позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний зі ставленням до неї як інших країн світу, так і власних громадян. Від іміджу держави також залежить рівень патріотизму її громадян[26].

Отже, імідж держави є основою її успіху в економічному розвитку в умовах залежності економіки окремої держави від світової економіки, світового капіталу, культурного розвитку.

Державна служба є опорною складовою розвитку країни; вона публічна, постійно знаходиться під пильною увагою і оцінюється нею. Отже, кожен фрагмент діяльності представників держави впливає на формування їхнього

іміджу, а отже, вдосконалювати його потрібно комплексно, діючи в кількох площинах одночасно.

Зокрема, основним чинником формування позитивного іміджу державного службовця є професіоналізм як окрема категорія, яка демонструє здатність особистості максимально ефективно та результативно виконувати свої службові обов'язки. Наявність цієї якості у державного службовця допомагає йому завоювати повагу людей. Реалізація цього принципу забезпечує якісне виконання державними службовцями своєї роботи завдяки наявності відповідної підготовки, освіти, умінь і навичок.

Сутністю професіоналізму в системі державної служби є глибока професійна підготовка, постійне самовдосконалення державних службовців, підвищення кваліфікації, вдосконалення комунікативних навичок, наявність управлінських навичок тощо.

Проте для підвищення ефективності роботи державних службовців та підтримання їх високого професійного рівня необхідно забезпечити практичну реалізацію ідеї безперервного професійного розвитку – безперервного навчання протягом усього періоду діяльності представників органів державної влади. Таке навчання повинно бути тривалим і складним динамічним процесом, характер якого залежить від соціально-економічного стану держави. Він має охоплювати процеси підготовки, перепідготовки, а також підвищення кваліфікації державних службовців, які мають здійснюватися з урахуванням посадових повноважень і обов'язків особи, категорії та рангу посади, яку вона займає [27].

У контексті цифрової трансформації поняття професіоналізму тісно пов'язане з цифровими компетенціями державного службовця, які особливо актуальні під час глобальної пандемії. Тому державний службовець має вміти ефективно використовувати цифрові технології та медіа для виконання своїх службових обов'язків, вміти коректно працювати з інформацією через цифрові ресурси. Адже цифровізація значно спрощує процес виконання завдань державної політики та її реалізації загалом.

Також не можна недооцінювати вплив етичних стандартів на формування іміджу державного службовця, оскільки їх дотримання та реалізація безпосередньо впливає на узагальнений стереотип державного службовця, який формується у свідомості населення.

Дотримання етичних норм полягає у прийнятті державними службовцями самостійних рішень, вчиненні дій, які не порушують норм моралі чи законодавства, а, навпаки, спрямовані на поліпшення умов життя населення та сприяють розвитку держави і суспільства [28]. Загалом моральну поведінку представників органів державної влади слід розглядати як їхній безпосередній обов'язок демонструвати високу культуру в процесі виконання своїх професійних обов'язків і у стосунках з громадянами [29, с. 195].

Зважаючи на особливу важливість етики для представників державної служби, її положення знайшли своє законодавче закріплення в основних нормативно-правових актах про державних службовців, зокрема в таких законах України: «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та в наказі Нацагентства з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил моральної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» тощо.

Зокрема, Закон України «Про державну службу» визначає правовий статус державних службовців та зазначає основні принципи їх етики. Однак цей Закон не конкретизує моральних положень, а лише коротко їх вказує. Відповідно до Закону, до них належать дотримання норм Конституції та чинного законодавства; повага до людини, її честі й гідності, недопущення порушень її прав і свобод. Порушення правил моральної поведінки тягне за собою дисциплінарну відповідальність; якщо воно має ознаки правопорушення чи злочину, то настають інші види відповідальності – адміністративна, кримінальна тощо.[7]

Якщо в Законі України «Про державну службу» питанням етики державних службовців присвячено лише кілька статей, то в Законі України «Про запобігання корупції» цьому присвячено окремий розділ, який

називається «Правила моральної поведінки». Він визначає основні етичні принципи, яких повинен дотримуватись кожен державний службовець під час виконання своїх функцій і повноважень, а саме: державний службовець повинен завжди ставити інтереси держави на перший план, незважаючи на власні погляди та переваги; він повинен бути неупередженим і об'єктивним у своїй діяльності, дотримуючись принципу політичної нейтральності тощо.

Слід зазначити, що роль етики у сфері протидії корупції важко переоцінити, адже вона відіграє превентивну роль, оскільки дотримання державними службовцями відповідних етичних і моральних стандартів захищає їх від спокуси вчинення корупційного правопорушення. Таким чином, правила моральної поведінки фактично є одним із засобів запобігання корупції, попередження якої значно підвищує рівень поваги до органів державної влади та їх представників, а також покращує імідж державних службовців.

Що стосується «Загальних правил моральної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», то вони узагальнюють етичні норми, зазначені в попередніх законах, і доповнюють їх. Цей нормативно-правовий акт складається з шести розділів, кожен з яких присвячено різним питанням діяльності державних службовців: загальні обов'язки та повноваження державних службовців, використанню службового становища, використанню ресурсів і з інформацією [31]. Проте регламентація етики поведінки державних службовців у цьому документі є дуже поверхневою, оскільки в ній відсутні чіткі тлумачення змісту його положень, що створює певну неоднозначність у їх трактуванні та дозволяє державним службовцям знаходити в них «лазівки». Крім того, значна частина його положень присвячена загальним обов'язкам державних службовців, у зв'язку з чим відбувається дублювання статей Законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції». Тому це питання потребує доопрацювання на законодавчому рівні. Проте дотримання етичних правил може допомогти урядовцям побудувати довірливі, демократичні стосунки з громадськістю.

Окрім підвищення професіоналізму, дотримання етичних правил та протидії корупції, співпраця зі ЗМІ є надзвичайно ефективним способом формування та підтримки позитивного іміджу державних службовців. Зокрема, така співпраця важлива тим, що основну інформацію про діяльність органів влади громадськість отримує з публікацій про це в ЗМІ, а також таку інформацію про Україну отримує світова спільнота та міжнародні ЗМІ, що в свою чергу формує міжнародний імідж України [32, с. 85].

Формування відносин між органами державної влади та ЗМІ має здійснюватися на засадах відкритості, забезпечення довіри між ними. Однак такі відносини мають свою специфіку і державні службовці повинні дотримуватися певних правил, щоб ці відносини були максимально ефективними. Зокрема, є кілька основних правил спілкування з представниками ЗМІ:

- необхідно мати максимально гнучкий, заздалегідь створений план роботи зі ЗМІ, щоб у разі виникнення несподіваних питань чи ситуацій можна було швидко до них адаптуватися;

- не варто довіряти спілкування керівництву: зі ЗМІ краще спілкуватися лише одній уповноваженій особі – досвідченому прес-секретарю;

- коли відбуваються резонансні події в суспільстві, необхідно негайно інформувати про це населення – висвітлювати цю подію через ЗМІ. Такі ситуації не можна замовчувати, тому що, якщо населення не повідомляє, люди можуть зробити передчасні та хибні висновки;

- потрібно відповідати лише на ті питання, до яких готовий представник. Якщо питання від журналістів некоректне або поставлене не по суті, його можна тактовно проігнорувати;

- потрібно завжди стежити за словами і бути більш точним у висловлюваннях, тому що це може спровокувати спотворення слів і, як наслідок, спотворення фактів;

- не варто відмовлятися від співпраці зі ЗМІ, оскільки їхній вплив на формування іміджу державного службовця колосальний, оскільки для

населення вони є основним джерелом інформації про дії державних службовців [33, с. 376, 378–379].

Загалом саме інформаційний характер сучасного суспільства вимагає від органів влади активного розвитку взаємовідносин із ЗМІ, оскільки вони виступають сполучною ланкою між суспільством і державою. Тому за жодних обставин не слід уникати чи ігнорувати ЗМІ; навпаки, для них має бути виділено достатньо часу. Це дозволить впливати на громадську думку та формувати позитивне ставлення до органів влади.

Формування позитивного стилю є основоположним для кожного державного службовця, особливо це актуально для керівного складу органів державної влади та державних службовців категорії «А». Для них дуже важливо підтримувати як свій особистий імідж, так і імідж організації, в якій вони працюють – найчастіше вони стають головними героями публікацій і статей у ЗМІ. Для підтримки бажаної репутації таким особам доцільно використовувати технологію створення власного бренду.

Брендинг – це свідомо створений імідж певної людини чи предмета. Насправді він демонструє те, що інші думають і говорять про цю людину, і створюється на основі візуального образу, дій і повідомлень, які ця людина прагне донести до суспільства. Якщо особистий бренд людини успішно створений, то його ім'я буде впізнаваним і асоціюватиметься з певними позитивними асоціаціями [34]. За допомогою технології персонального брендингу ви можете ефективно впливати на суспільство для досягнення бажаних результатів. Ця технологія дуже ефективна для підтримки позитивної репутації, оскільки спрямована на обмеження негативного впливу інформаційної асиметрії на імідж людини.

Ця технологія полягає в тому, що людина здійснює саморекламу та саморекламу, створюючи таким чином певний імідж собі, аналізуючи, як громадськість дізнається, на що людина здатна і чого від неї чекати. На відміну від звичайних технік створення іміджу, персональний бренд передбачає використання як позитивних, так і негативних рис особистості. Зокрема,

допомагає використовувати недоліки особистості не як риси, які потрібно приховати, а навпаки, як ті, що «виділяють» її серед інших, таким чином привертаючи до неї увагу.

Створюючи власний бренд, державний службовець має розуміти, за якими правилами він побудований. а саме:

- потрібно бути автентичним, демонструючи свої оригінальні якості та риси;

- особливу увагу слід зосередити на сильних сторонах, які роблять людину конкурентоспроможною;

- потрібно бути послідовним у своїх діях: залишаючи коментарі або вчиняючи будь-які дії, слід враховувати, що це безпосередньо впливає на особистий імідж. Тому необхідно постійно дотримуватись обраних поглядів та ідей;

- потрібно вибрати свій стиль – це стосується і зовнішності, і поведінки. Зокрема, необхідно мати професійну зовнішність, яка справляє враження інтелектуального, ерудованого, відповідального та освіченого фахівця;

- наявність власних акаунтів та активність в Інтернеті. В даний час просування особистого бренду невіддільна від соціальних мереж та Інтернету, що вимагає їх регулярного використання.

Крайнім часом соціальні медіа та мережі, такі як Facebook, Telegram, Instagram, Youtube, LinkedIn, займають значне місце в житті суспільства і тому їх використання є універсальним механізмом для державних службовців у процесі створення позитивного іміджу, адже такі медіа є зараз доступні практично кожному, вони зручні, охоплюють індивідумів різних поколінь і вікових груп, а також необмежений обсяг наданої інформації.

Загалом ці механізми та інструменти були і залишаються ефективними механізмами формування позитивного іміджу державного службовця будь-якої категорії, а отже, і іміджу державної служби в цілому. Але варто зазначити, що зараз – в епоху цифрових технологій – цифровізація та цифрова трансформація адміністративних послуг мають особливий вплив на громадську думку про

державу та органи влади. Запровадження сучасних технологій у системі державного управління та державної служби спрощує процеси отримання громадянами адміністративних послуг, робить їх простішими та доступнішими, а також унеможлиблює вчинення державними службовцями корупційних правопорушень, оскільки – завдяки цифровізації – їх дії та дії фіксуються і тому стають більш прозорими. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливими досягненнями у цій сфері стали створення у 2016 році дистанційних майданчиків для публічних закупівель Prozorro, прийняття Концепції розвитку системи електронних сервісів в Україні від 16 листопада 2016 року № 918-р, створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році та запуск мобільного додатку для надання державних адміністративних послуг «Дія» у 2020 році. За допомогою цих засобів було закладено початок формам електронної взаємодії держави та населення: процес такої взаємодії було скорочено і спрощено. Однак проблемою все ще залишається відсутність технічного потенціалу та можливостей отримання таких послуг на місцях, що негативно впливає на імідж усієї системи державного управління [36, с. 54].

Таким чином, на формування іміджу державного службовця впливає велика кількість факторів: від впливу його особистісних якостей до процесів, що відбуваються в суспільстві. Проте лише багатовекторність діяльності державних службовців, її постійний моніторинг та корекція можуть допомогти сформувати бажаний імідж у свідомості населення.

### **3.2. Підвищення рівня відповідальності публічних службовців з огляду на зарубіжний досвід**

Міжнародною спільнотою накопичено значний обсяг знань у сфері формування та реформування необхідного іміджу державних службовців, де досвід кожної країни може бути показовим та актуальним. Проте є держави, які вже досягли значних результатів, а є ті, яким ще попереду до досягнення цих цілей. Одними з найбільш показових у цьому питанні є країни Європейського

Союзу, проаналізувавши досвід формування іміджу державних службовців, у якого Україна може найкраще запозичити.

Проаналізувавши основні фактори, що негативно впливають на формування іміджу державного службовця, польський вчений Р.Собех визначив такі:

- відсутність повної звітності про діяльність та роль органів влади в процесі розвитку суспільства;

- низький рівень поінформованості населення про результати діяльності державних службовців [37].

Ці фактори дають підстави вважати, що значна частина населення майже кожної досліджуваної держави загалом не розуміє цілей і завдань державного управління, не усвідомлює його колосального впливу на суспільство, що відбувається через низький рівень поінформованості населення про процеси, що відбуваються в суспільстві.

Сучасні зміни в політиках держав Європейського Союзу відбуваються шляхом встановлення контакту між представниками інституцій комунікації та цифровізації та молоддю цих держав, яка росте та розвивається в епоху активного створення та вдосконалення цифрових технологій.

Слід зазначити, що покращення іміджу органів державної влади шляхом удосконалення інституцій комунікації та цифровізації наразі є одним із найефективніших механізмів покращення відносин між органами державної влади та населенням у країнах Європи. Це пов'язано з кількома факторами:

а) активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що значно розширює сферу впливу іміджу влади;

б) зростання іміджевої ролі інституцій зв'язку та цифровізації в процесі забезпечення ефективної та якісної реалізації державної політики [38, с. 100].

Тому для підтримки позитивного іміджу в цій сфері систематично розробляються та реалізуються стратегічні плани та програми, проводяться різноманітні інформаційні кампанії для населення.

Наприклад, Республіка Польща активно займається питаннями соціального захисту громадян та підвищення їхнього добробуту. Зокрема, з 2018 року в державі діє закон, згідно з яким реєстрація народження дитини стала доступною дистанційно. Таким чином, створюються додаткові можливості для батьків та спрощується процедура реєстрації, а отже, покращується репутація державних органів та імідж. Але на цьому зміни не закінчуються: після реєстрації відповідної заяви у відділі реєстрації актів цивільного стану заявнику також надсилається копія свідоцтва про народження, номер PESEL (універсальна електронна система обліку населення) та довідка про реєстрацію. Це документ, доступний в електронному або паперовому вигляді [39].

Також у цьому плані показова Естонія, яка за допомогою Міністерства економіки та комунікацій йде шляхом формування позитивного іміджу. До 2017 року Естонія зосереджувала свої зусилля на навчанні низькокваліфікованих і літніх людей роботі з інформаційними технологіями. Але ці заходи дали відносно погані результати. Тому у 2017 році вона обрала структуру ІТ-компетентности, яка має надати молодим фахівцям можливість навчитися аналізу даних, аналітичних можливостей та кібербезпеки. З цією метою в Естонії вжито такі заходи:

- створено спеціальну академію, основною метою якої є підвищення рівня освіти у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення її життєздатності;

- змінено законодавство з метою створення передумов для залучення до Естонії кращих (можливо, іноземних) фахівців.

Такі заходи підвищують рівень довіри населення до інституцій зв'язку в державі, сприяють підвищенню конкурентоспроможності цієї галузі, створенню необхідних умов для збільшення іноземних інвестицій у державу, а також підвищенню авторитету органів державної влади [40; 38, с. 103].

Великобританія не залишилася осторонь змін, а саме: Центр урядових комунікацій, відповідальний за захист інформації державних установ та армії, у

2016 році створив і реалізував фінал учнівського конкурсу для дітей 13-14 років із Глостерширу. Конкурс стосувався винайдення нових пристроїв та генерування нових ідей в інформаційно-комунікаційній сфері. Перемогу здобула команда CheltenhamCollege, яка здивувала всіх своїм Helm-i – захисним шоломом з багатьма різними функціями, включаючи доступ до тієї чи іншої інформації під час руху. Після завершення конкурсу заступник головного технічного директора Центру заявив, що дуже пишається тим, що держава заохочує школярів до співпраці, особливо в інноваційній сфері[41]. Слід зазначити, що такі заходи з боку державних органів виховують повагу до держави у підростаючого покоління ще зі шкільного віку, а також сприяють позитивному сприйняттю дій державних службовців та є основою для розвитку довірливих партнерських відносин між громадян і держави в майбутньому.

Основні зусилля зосередила на роботі з молоддю та ФРН. З 2013 року за сприяння Федерального міністерства транспорту та цифрової інфраструктури Німеччини, його співпраці з профспілками та асоціаціями було засновано щорічну церемонію нагородження нових якісних розробок, стартапів національних навчальних закладів і закладів у сфері транспорту. та логістика. Наприклад, у 2018 році запропонованою темою конкурсу була «Логістика в місті», де після 24-годинної події нові нагороди за найкращі освітні пропозиції та винаходи отримали 3 команди [42].

Фінляндія вживає ширших заходів, де затверджуються плани та стратегії покращення зв'язку та цифровізації на кілька десятиліть вперед. А саме: у 2017 році Міністерство транспорту та зв'язку затвердило плани на період до 2050 року. План покликаний гарантувати, що за допомогою технологічних інструментів, що активно та швидко розвиваються, у майбутньому Фінляндія стане однією з провідних країн світу в галузі комунікацій. Насправді розробники плану хочуть забезпечити стабільне економічне зростання та розвиток держави, а також забезпечити якісні та конкурентоспроможні послуги зв'язку для своїх громадян, щоб позитивні зміни в житті суспільства торкнулися кожного жителя Фінляндії, і умови їх проживання стають кращими

та комфортнішими. Усі розроблені плани та стратегії у цій сфері отримали схвалення населення та розміщені на офіційному сайті Міністерства. Таким чином, відбулася ефективна взаємодія з населенням, що сприяло підвищенню іміджу цього Міністерства та державного апарату в цілому [43; 38, с. 102].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що наразі, на жаль, не існує єдиної універсальної моделі підвищення іміджу державного службовця та органів, які він представляє, оскільки ефективність його діяльності в конкретній країні залежить від багатьох факторів, серед яких варто враховувати економічний потенціал, культурні особливості життя суспільства, політичні умови тощо. Але аналіз практик європейських країн дозволить вибрати ключові елементи, які підходять саме для України, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності формування іміджу українських публічних службовців.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, імідж державного службовця є важливою складовою для формування цілісного іміджу державного органу влади. Спосіб створення нового іміджу державних службовців має реалізуватися з урахуванням принципу поліпшення як особистих моральних якостей, і професійних рис, важливих у світі. Реалізація принципів побудови позитивного іміджу передбачає зміни та запровадження новітніх інноваційних стратегій, які покращуватимуть його на загальнодержавному рівні. Відмінною рисою іміджу службовців є те, що він пов'язаний з повним комплексом, який називається «імідж державної влади».

1. Імідж службовця є динамічною характеристикою, а процес його формування та удосконалення повинен здійснювати на постійній основі, та бути інтегрованим у повсякденну професійну діяльність. Формування та вдосконалення позитивного іміджу службовця органу місцевого самоврядування потребує систематичного розвитку його професійних та особистісних компетенцій. Чиновник має бути професіоналом своєї справи, відповідально ставитися до покладених на нього обов'язків, дотримуватись законів та морально-етичних норм поведінки, бути патріотом України, демонструвати важливе ставлення до колег та громадян .

2. Формування іміджу має відбуватися за допомогою спеціального інструментарію, створеного спеціально для цього і який може допомогти оперативно вирішити всі завдання та подолати всі перешкоди, що виникають на кожному з етапів побудови необхідного образу державного службовця або органу, в якому він працює. До ключових ознак іміджу службовця органу місцевого самоврядування пропонується віднести: формування на основі систематичного розвитку та вдосконалення; облік динамічного характеру та необхідність адаптації до реалій військового стану; відповідність національним інтересам держави та прихильність до їх відстоювання; наявність необхідних професійних та особистісних характеристик та раціональність їх поєднання;

використання дієвих механізмів комунікації з суспільством та територіяльною громадою; високий рівень професіоналізму під час виконання службових обов'язків; забезпечення довіри суспільства до громадській службі та органів місцевого самоврядування; формування іміджу з урахуванням дотримання основних принципів наукового дослідження.

3. Одним із головних шляхів удосконалення формування іміджу у Хмельницькій обласній раді є підвищення загального рівня професіоналізму його працівників, що визначає якість надання послуг населенню, відповідальність за ухвалені рішення, їх швидку реалізацію, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня довіри до державних органів влади.

4. Професійна діяльність державних службовців пов'язана з поєднанням громадських, групових та індивідуальних інтересів. Її можна вважати різновидом управлінської діяльності, що об'єднує управління процесами у різних життєвих сферах та управління людьми. Оцінка ефективності професійної діяльності державних службовців та державного управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством та владою, у формуванні якої значну роль відіграє сформований у суспільній свідомості імідж службовців. Поки що у суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця; очевидно наявний конфлікт між його образом та суб'єктивним уявленням про особистісні та професійні якості «ідеального» та «реального» чиновника. Найбільш поширеними рисами негативного образу державних службовців є уявлення про їхній бюрократизм, корумпованість і хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях.

5. На формування іміджу державного службовця впливає дуже багато чинників: від впливу його особистісних рис до процесів, які усередині суспільства. Однак лише багатовекторна діяльність державних службовців, її постійний моніторинг та корекція можуть допомогти сформувати бажаний образ у свідомості населення.

6. В даний час, на жаль, не існує єдиної універсальної моделі для покращення іміджу державних службовців та органів, що їх представляють, адже ефективність її діяльності в тій чи іншій країні залежить від багатьох факторів, серед яких варто відзначити економічний потенціал, культурні особливості життєдіяльності суспільства, політичні умови й інше. Аналіз практик європейських країн дозволить підібрати ключові елементи, які підійдуть саме Україні, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності формування іміджу українських публічних службовців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська М.Р. Визначення основних негативних факторів іміджу державного службовця та заходи щодо його покращення. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Volyanska.pdf>
2. Білоус В.М., Щербіна О.С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18 лист. 2022, м. Вінниця). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 359 с.
3. Пантелейчук І.В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : монографія. К.: Альтерпрес, 2011. 316 с.
4. Могильний С.А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf>.
5. Іванова Л.М. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця. URL: [https://bogodukhivrada.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6844:shljahi-formuvannjapozitivnogo-imidzhu-derzhavnogo-sluzhbovtsja&catid=17:vistupi-v-zmi&Itemid=67](https://bogodukhivrada.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=6844:shljahi-formuvannjapozitivnogo-imidzhu-derzhavnogo-sluzhbovtsja&catid=17:vistupi-v-zmi&Itemid=67)
6. Котляревський Б.Д. Основні фактори формування іміджу державних службовців: автореф. дис. маг. публ. управління: 281 «Публічне управління та адміністрування»; Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 12 с.
7. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VII, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
8. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця URL: [https://bogodukhivrada.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=684](https://bogodukhivrada.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=684)

4:shljahiformuvannja-pozitivnogo-imidzhu-derzhavnogo-sluzhbovtsja&catid=17:vistupi-v-zmi&Itemid=67

9. Білик Р. Критерії ефективності діяльності районної державної адміністрації // Вісник УАДУ. 2001. № 2. Ч. 1. 68–71 с.

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

11. Лавренко О.В., Лавренко А.А. Діловий етикет та імідж державного службовця. Київ: Київська міська державна адміністрація, 2008. 60 с.

12. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет «Україна». 2008. 217 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1776\\_66617386.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1776_66617386.pdf)

13. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf)

14. Почепцов Г. Г. Фейк. Технології спотворення реальності. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 175 с.

15. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf)

16. Зінченко О. М. До питання професіоналізму в державній службі. Вісн. держ. служби України: укр. наук.- практ. журн. К., 2009. №1. С. 17 – 20.

17. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? упоряд.: Н. Нижник, Л. Пашко. Політ. менеджмент. 2005. №5. С. 105 – 111.

18. Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника державної служби. Теорія та практика державного управління. 2011, вип. № 4. С. 380 - 387. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2011\\_4\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_4_55)

19. Сушинський О. І. Контроль у сфері публічної влади: методологічні та організаційно-правові аспекти. Львів: ЛРІДУ УФДУ, 2012. 468 с.

20. Гордєєва О. В. Методика і інструментальний апарат оцінки іміджу виникаючих характеристик підприємства. Серія: Економіка. 2013. №6.С. 40 - 47.

21. Глущенко К.С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2016. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=957>

22. Павленчик П.Т., Сміян О.А. Загальні правила поведінки державного службовця: Коментар до Загальних правил поведінки державного службовця. К.: Головдержслужба України, 2000. 24 с.

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

24. Хабермас Ю. Теорія комунікативної дії. Вісник МДУ. Т. 1. Сер. 7 : Філософія. № 4. С. 43–63.

25. Шабров О. Ефективність державного управління в умовах постмодерну. Влада. № 5. С. 4–9.

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

27. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління: моногр. За заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2009. 680 с

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

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

30. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

31. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного

агентства України з питань державної служби від 05.08.2016. № 158 (у ред. наказу від 04.06.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

32. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016, № 10. С. 82-86. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2016/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/20.pdf)

33. Seitel F. P. Practice of Public Relations, The: International Edition. 11th Edition. Fraser P. Seitel, New York University. Pearson. 2014. URL: <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/SeitelPractice-of-Public-Relations-The-International-Edition-11thEdition/PGM998025.html>

34. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. URL: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>

35. Василик А. В, Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_131\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_131_8)

36. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Право та інноваційне суспільство. 2020. №. 2 (15). URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy\\_18\\_09\\_2020\\_11.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf)

37. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.

38. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу державних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. Державне управління: теорія та практика. 2018. С. 100 – 106. URL: <http://www.epatp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf>

39. Офіційний веб-сайт Міністерства адміністрації та впровадження цифрових технологій Республіки Польща. URL: <https://www.gov.pl/cyfryzacja/wkrotcekoljne-ulatwienia-dla-rodzicow>
40. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки та комунікацій Естонії. URL: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/infouhiskond/it-oskused-jateadmised#--ikt-alase-karjriinfo-hankimine-ja-levitamine>
41. Офіційний веб-сайт Центру урядового зв'язку Великої Британії. URL: <https://www.gchq.gov.uk/features/students-show-innovative-ideas-gchqhostedyoung-entrepreneurs-competition>
42. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини. URL: <https://www.bmvi.de/DE/Home/home.html>
43. Офіційний веб-сайт Міністерства транспорту і комунікацій Фінляндії. URL: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80121>

**Виконала:** студентка 4 курсу  
за спеціальністю 281  
Публічне управління та  
адміністрування денної  
форми навчання

\_\_\_\_\_ Катерина БАБІЙ

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного  
управління та  
адміністрування, кандидат  
економічних наук

\_\_\_\_\_ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до  
захисту:**

завідувач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, д.держ.упр.,  
професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ