

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

Здобувача вищої освіти КІЩЕНКО Марії Олексіївни

академічної групи 281-21-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньо-професійною (освітньо-науковою) програмою
Публічне управління та адміністрування

на тему Формування іміджу публічного службовця

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				
Рецензент:				
Нормоконтролер:				

Дніпро
2025

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Формування іміджу публічного службовця».

80 стор., 2 табл., 5 рис., 45 джерел, 2 додатка.

ІМІДЖ, РЕПУТАЦІЯ, ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ЕТИКА, ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ, ПУБЛІЧНА ВЛАДА, СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

Об'єкт дослідження – процес формування позитивного іміджу публічного службовця в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми, методи й технології формування позитивного іміджу публічного службовця, їх особливості та шляхи удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо вдосконалення формування позитивного іміджу публічного службовця в умовах сучасних суспільно-політичних викликів.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення і систематизації, системний підхід, аналітичний та порівняльний методи.

Отримані результати. У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування іміджу публічного службовця. Визначено принципи та складові формування іміджу публічного службовця.

У другому розділі проведено аналіз процесу формування позитивного іміджу публічних службовців та особливості формування іміджу публічних службовців, зокрема в умовах воєнного стану. Проаналізовано зарубіжний досвід сучасних тенденцій формування іміджу публічних службовців.

У третьому розділі розглянуто значення стратегічних комунікацій та цифрових технологій у процесі формування іміджу на публічній службі. Визначено шляхи удосконалення процесу формування позитивного іміджу публічного службовця. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності публічних службовців у процесі реформування публічної служби.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	7
1.1. Зміст та сутність поняття «імідж» у сфері публічного управління....	7
1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу публічного службовця.....	16
1.3. Етапи та складові іміджу публічного службовця.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	27
2.1. Аналіз процесу формування позитивного іміджу публічних службовців	27
2.2. Особливості формування іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану.....	38
2.3. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування позитивного іміджу у сфері публічної служби.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	52
3.1. Реалізація принципів стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу публічного службовця	52
3.2. Використання цифрових технологій у процесі формування іміджу на публічній службі.....	57
3.3. Шляхи удосконалення процесу формування позитивного іміджу публічного службовця.....	64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТОК А. Відгук.....	81
ДОДАТОК Б. Рецензія.....	82

ВСТУП

Формування позитивного іміджу публічного службовця є однією з ключових умов підвищення ефективності публічного управління, особливо в умовах глибоких суспільних трансформацій і викликів, що стоять перед Україною в період воєнного стану та післявоєнного відновлення. Сьогодні від публічних службовців очікують не лише виконання посадових обов'язків, а й демонстрацію високих стандартів професіоналізму, етичності, відповідальності та відкритості перед громадянами. Наявність позитивного іміджу публічного службовця сприяє зростанню рівня довіри до органів влади, стабілізації суспільно-політичної ситуації, зміцненню державності та забезпеченню стійкого розвитку територіальних громад. Водночас на практиці спостерігаються численні проблеми, серед яких – недостатній рівень комунікаційної культури службовців, нерозвиненість стратегічних комунікацій, слабка реакція на кризові ситуації, що формують негативні уявлення громадян про державні інституції загалом. Сучасне суспільство вимагає відкритості через цифрові канали, а публічні службовці повинні активно використовувати інструменти електронної демократії, кризові комунікації та нові медіа для ефективної взаємодії з громадськістю.

Питання, що стосуються іміджу публічної служби, стали об'єктом уваги в численних роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у дослідження тематики іміджу публічних службовців зробили такі науковці, як Дж. Брайсон, Т. Бовард, Н. Гончарук, С. Утман, Л. Машковська, Н. Обушна, Н. Липовська, В. Бебик, Ю. Падафет, В. Ромата, С. Колосок, Я. Мельничук, М. Логунова, В. Лола, О. Луцький, О. Панасюк, І. Пантелейчук, Г. Почепцов, Є. Ромат, С. Серьогін та ін. Значна кількість досліджень підкреслює актуальність проблематики й свідчить про стійкий науковий інтерес до теми.

У сучасному суспільстві зростає потреба у відкритості, відповідальності та етичності з боку органів влади. Імідж публічного службовця безпосередньо впливає на рівень довіри до держави, ефективність її рішень і взаємодію з громадянами. Особливо актуальним це питання стає в умовах воєнного стану, коли суспільство

потребує стабільності, моральної підтримки та прозорої державної політики. Саме тому дослідження шляхів формування позитивного іміджу публічного службовця є важливим і своєчасним як для науки, так і для практики.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо вдосконалення формування позитивного іміджу публічного службовця в умовах сучасних суспільно-політичних викликів.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути зміст та сутність поняття «імідж» у сфері публічного управління;
- визначити функції, типи та принципи формування іміджу публічного службовця;
- охарактеризувати основні етапи та складові формування іміджу публічного службовця;
- проаналізувати сучасний стан та особливості формування позитивного іміджу публічних службовців;
- виявити специфіку формування іміджу публічного службовця в умовах воєнного стану;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування іміджу та визначити можливості його адаптації у сферу публічної служби України;
- обґрунтувати роль стратегічних комунікацій у процесі формування позитивного іміджу публічного службовця;
- розглянути можливості використання цифрових технологій у підтримці іміджу публічних службовців;
- визначити загальні підходи до формування іміджу публічних службовців та надати рекомендації щодо його вдосконалення в контексті цифровізації публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес формування іміджу публічного службовця в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми, методи й технології формування позитивного іміджу публічного службовця, їх особливості та шляхи удосконалення.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовувалися такі методи: теоретичний аналіз і узагальнення – для дослідження існуючих підходів до розуміння іміджу в публічному управлінні; порівняльний метод – для аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду формування іміджу публічного службовця; системний підхід – для визначення взаємозв'язків між елементами процесу формування іміджу; аналітичний метод – для вивчення сучасних тенденцій використання стратегічних комунікацій і цифрових технологій у публічному управлінні.

Прикладна цінність одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення практики формування іміджу публічних службовців в органах місцевого самоврядування.

Сфера використання результатів роботи – органи публічного управління, центри підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також наукові дослідження у сфері державного управління.

Апробація результатів дослідження кваліфікаційної роботи здійснювалася у рамках участі в роботі студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки – 2025» (Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 21 – 25 квітня 2025 року). Результати дослідження опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (45). Текстова частина викладена на 80 сторінках, проілюстрована на 5 рисунках, в 2 таблицях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Зміст та сутність поняття «імідж» у сфері публічного управління

Поняття «імідж» (лат. *imāgo* – образ, англ. *image* – образ) у ХХ столітті отримало широке використання та застосування в дуже різних сферах знання: соціології, психології, політології, антропології, культурології тощо. На відміну від самого поняття «імідж», яке сформувалося відносно недавно, імідж як явище суспільного життя існував на всіх етапах розвитку людських соціумів. Тому історія іміджу має коріння в глибині тисячоліть.

Віддавна, як і зараз, існували усна, зображальна, предметна і, пізніше, письмова форми іміджевих явищ. Серед найдавніших відомих іміджевих текстів є релігійні і світські, вербальні та візуальні тощо, оскільки іміджевий компонент свідомо чи ні закладався віддавна в найрізноманітніших формах і жанрах людської комунікації. Первісні форми іміджування традиційно вбачають у символічній комунікації, пов'язаній із культурою давніх татуювань, прикрас, одягу, наскельних розписів тощо, яка мала сакральне чи напівсакральне підґрунтя. Основний зміст і мета іміджевих повідомлень відповідали сучасним уявленням – поширення інформації про особу чи групу осіб та формування бажаного ставлення до них. Перші засоби й форми поширення іміджевої інформації можна вбачати в усіх різновидах соціальної комунікації в давніх суспільствах.

Історія підтверджує: секрети впливу іміджу на успіх і спосіб життя були добре відомі й успішно використовувались іще до нашої ери. Зародження й розвиток основ іміджу було викликане необхідністю представлення унікальності і привабливості особистості чи групи в очах оточуючих.

Непрямым підтвердженням того, що турбуватися про імідж було притаманно людині в різні епохи, можуть бути прізвиська історичних осіб, які характеризують їх носіїв: Володимир Красне Сонечко, Ричард Левине Серце, Пипін Короткий, Ярослав Мудрий, Іван Грозний, Філіп IV Красивий.

До наших днів дійшла багата культурна спадщина давніх держав. У витворах мистецтва, літературних творах тощо особливе місце посідають життєписи правителів, релігійних лідерів, полководців. Зображення важливих персон демонструють (за допомогою спеціально створених символів) особливий спосіб життя, успіх, покровительство Богів відповідно до займаного в соціумі становища.

Термін «імідж» походить від англійського слова *image*, яке перекладається як «образ». У свою чергу, воно походить від латинського слова *imāgo* (що також має значення «образ, зображення»), яке пов'язано з іншою лексемою – *imitari*, тобто імітувати, наслідувати, або *imitatio* – наслідування. Хоча в науковому лексиконі поняття «імідж» з'явилося на початку 60-х років ХХ ст., вітчизняна наука звернулася до нього лише в середині 90-х років. Незважаючи на порівняно невеликий термін існування, імідж став невід'ємною частиною постіндустріальної культури, у якій інформація є найважливішою цінністю і товаром водночас.

Поняття іміджу часто пов'язують із таким видом професійної діяльності, як PR, що «спрямована на встановлення взаєморозуміння та доброзичливих взаємовідносин між суспільними суб'єктами, якими виступають окремі особистості, групи людей, суспільство в цілому, а також різноманітні організації та виробничі структури». Але в деяких закордонних працях кінця 80-х років, присвячених PR, автори не використовують термін «імідж». Наприклад, С. Блек використовує поняття «доброзичливе ставлення», «репутація», «реклама престижу». Д. Врог вживає термін «корпоративна ідентичність», визначаючи її як цілісний образ, який створює та демонструє в усіх своїх заявах і діях компанія чи організація [9].

У період постіндустріального розвитку суспільства імідж тісно пов'язаний з проблемою якості людського життя, коли якість речей, що оточують людину, визначається не стільки їх технологічними характеристиками, скільки їх іміджевими еквівалентами, наприклад репутацією виробника, вдалою рекламою та ін. Не є винятком і сфера публічного управління. Службовець починає працювати над створенням власного позитивного іміджу фахівця, професіонала своєї справи. Позитивний імідж є головним критерієм успішності та ефективного розвитку

організації. Наука намагається дати відповідь на запитання: що таке імідж, з яких елементів він складається, коли можна говорити про професійний імідж публічного службовця.

Враховуючи різноманітні структурні зрушення у вітчизняному соціально-економічному сегменті та бажання України досягнути європейських стандартів, отримати державні послуги нової якості, особливо актуальною стає потреба у формуванні в державного службовця позитивного іміджу.

Протягом усього існування суспільства імідж справляв значний вплив на перебіг соціальних процесів. Проте, незважаючи на давність цього феномену соціальної взаємодії, у наукових колах виникає багато суперечностей з приводу неоднозначності трактування поняття «імідж». Іміджу як поняттю притаманна багатогранність, і воно є предметом дослідження багатьох наукових галузей (філософія, соціологія, політологія, економіка, психологія, педагогіка) з різноманітних ракурсів із своїми особливими рисами.

Дослідження іміджу у філософському аспекті є актуальним, адже зокрема завдяки йому формується сучасна ціннісна система та індивідуальна картина світу індивіда. Філософія розглядає поняття іміджу крізь призму моральних орієнтирів. Він є універсальною категорією, метою застосування якої може стати будь-який об'єкт або предмет у соціальному пізнанні: людина (персональний тип іміджу), організація (корпоративний), соціальна позиція (імідж політичної фігури), професія (імідж юридичного працівника), освіта (імідж випускника Гарварду), торговельна марка, предмет (імідж дорогоцінного каменю) [1].

Згідно з філософією саме соціальне пізнання включає поняття іміджу. У ХХ ст. почала окреслюватися нова ідеологія, відповідно до якої реальність вважається суб'єктивним продуктом людської свідомості. Імідж відіграє роль засобу, за допомогою якого пізнають реальність. Він є знаком, символом, що впливає на сфери свідомого і підсвідомого в людині, примушує її вчиняти певні дії [2].

Соціологічна наукова галузь вивчає збірний імідж, що характеризує соціальні групи та соціальні інститути. Коли аналізують імідж, на першому плані з'являється низка соціокультурних чинників його функціонального існування. Об'єктом

дослідницької роботи стає імідж, що характеризує сім'ю, політика, творчу інтелігенцію, підприємця, сучасну державу, місто. Повсякчас до цього феномену ставляться, як до складової парадигми соціології управління, а іміджу організації вже відводять роль впливового засобу щодо соціальної поведінки. Імідж, відповідно до соціологічної думки, має низку синонімів, до яких, передусім, належать поняття образу, соціального портрета, соціального престижу.

Соціологія вважає імідж узагальненою, емоційно забарвленою в межах громадської та особистісної свідомості формою, в якій відображається правова дійсність як комплекс уявлень щодо законів і методів, за допомогою яких справляється соціально-правовий вплив. Імідж є індивідуальним виглядом або ореолом, створюваним діяльністю засобів масової інформації (далі – ЗМІ), соціальними групами або власним зусиллям індивіда з метою звернути на себе увагу інших. Для політології, як і політичної психології, імідж становить інтерес з погляду того, як управляти поведінкою, формувати довіру до владних структур. Об'єктом дослідницької діяльності може стати імідж персональний (політика) або колективний (регіон), конкретний (кандидат на президентську посаду) і абстрактний (інституція державної влади).

У психології поняття іміджу тлумачиться як образ, що з'являється завдяки соціальному пізнанню. Імідж описують, спираючись на стереотип, емоційно забарвлений образ або думку стосовно людини, організації, групи. Імідж має певні компоненти, до яких можна віднести поняття міжособистісних відносин, виконуваних ролей, індивідуальних характеристик носія (зовнішніх і внутрішніх), суб'єктивного сприйняття реципієнтом. Досліджуючи мотивацію формування іміджевих характеристик, психологи виокремлюють наступні види іміджу: сконцентрований на самовідчутті (внутрішня мотивація) і той, що орієнтується на сприйняття (зовнішня). Залежно від того, якою є мотивація, вибирають відповідну тактику, згідно з якою формуватимуть імідж. Вона може полягати в саморозкритті, самомаскуванні, самопрезентації образу «Я». Основою для проектування іміджу є набір психологічних особливостей індивіда (стосується темпераменту, інтересів, здібностей).

Імідж як цілеспрямований структурований образ у системі державного управління має оцінні й мотиваційні фактори впливу на соціальні та економічні відносини, активність діяльності підприємств і організацій держави, що є відображенням його функціонального навантаження [1].

У державному менеджменті імідж виступає як самостійний мотиваційний фактор, що впливає на такі засади [3]:

- стратегічного планування й прогнозування державного розвитку;
- процесів інвестування й розвитку бізнесу, інституціоналізацію бізнес-інкубування та комплексну підтримку підприємництва;
- регулювання й відтворення внутрішнього продукту;
- формування механізмів управління державою.

Як зазначається в Енциклопедії державного управління, імідж (англ. image – образ, подоба, відображення) – образ певного об'єкта (особи, інституції), який цілеспрямовано формується у масовій і/або індивідуальній свідомості із використанням відповідного інструментарію та справляє емоційно-психологічний вплив на сприйняття цільовою аудиторією. При цьому імідж влади – це образ суб'єкта владної діяльності (найчастіше органів державної влади й управління та їх представників – від рядового державного службовця до вищих посадових осіб держави), який цілеспрямовано формується у суспільній свідомості і покликаний справити емоційно-психологічний вплив на населення з метою популяризації державної політики, діяльності у сфері владних відносин загалом та отримати легітимні підстави на здобуття влади та її застосування [4].

На думку Н. Варни, імідж (від англ. image – образ, зображення) є штучним образом, що створюється в межах спільної чи індивідуальної свідомості під впливом засобів масової комунікації. Імідж створюють з метою формування в рамках масової свідомості певного ставлення до об'єкта. В іміджі можливе поєднання як реальних якостей об'єкта, так і надуманих, неіснуючих. Імідж держслужбовця в межах держуправління – це те, що нам доводиться бачити, чути

й оцінювати, що впливає на наше життя, життя наших близьких, родини та її благополуччя [5].

І. Пантелейчук вважає, що імідж органів державної влади – це показник авторитету та успішності держави як на внутрішній, так і на міжнародній арені, який свідчить про її економічну могутність, багатство, впливовість, добробут населення, здатність швидко реагувати на глобальні виклики. Процеси глобалізації, що стали визначальним чинником розвитку сучасної цивілізації, потребують оперативності та координованості дій інститутів державної влади національних держав, що можливо досягнути лише за рахунок конструктивної, злагодженої співпраці з громадськістю [6].

Разом з тим І. Кринична зазначає, що явище іміджу держслужбовця є усвідомлено утвореним образом влади держави в рамках її персонального виміру, який складається з таких типів: дзеркального (самоіміджу) – власної думки про себе чи організацію, в основному позитивної; поточного (реального) – сформованого іміджу особи, організації, який є відображенням зовнішнього сприйняття та оцінки іміджу людини або структури; бажаного – іміджу, який людині або організації (державі) потрібно створити у свідомості громади, що втілюється через відповідні нормативні акти, призначені для регулювання діяльності держслужбовця (законодавство щодо державної служби, посадових інструкцій, етичних кодексів тощо) [7].

Розмежувати поняття іміджу держслужбовця й іміджу державної структури та іміджу в країні неможливо. На думку С. Серьогіна, імідж владного держоргану є соціальним конструюванням, в основу якого покладено професійні й моральні якості всіх держслужбовців [8]. Автор також зазначає, що поняття «державного іміджу, державної влади» – це корпоративне уявлення людей, яке в полі громадської думки формують мистецькі твори, ЗМІ й піар-технології та яке об'єднує окремі образи посадовців. Також на це впливає загальнодержавна політика (її стан, рівень і соціальна спрямованість), оцінки того, як працюють гілки та органи влади.

Поняття «імідж публічної служби» набуває дедалі більшої актуальності в умовах трансформаційних змін, що відбуваються у суспільстві. Сучасна модель

взаємодії між владою та громадянами вимагає високого рівня довіри, відкритості та професіоналізму з боку публічних службовців, які виконують функції держави або органів місцевого самоврядування. Саме тому формування позитивного іміджу публічної служби є важливою умовою забезпечення ефективного управління.

Імідж у публічній сфері визначає, як сприймається дана установа чи орган влади громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Нижче науковцями розглянуто сутність цього поняття в сфері публічного управління:

1. Сутність іміджу у публічному управлінні відображає сприйняття громадськістю, медіа та іншими зацікавленими сторонами діяльності органів влади, установ та посадових осіб. Це включає в себе оцінку їхньої ефективності, чесності, прозорості, спроможності вирішувати проблеми та співпраці з громадськістю.

2. У процесі формування іміджу публічні органи та посадові особи можуть активно впливати на свій імідж шляхом прийняття стратегій та дій, спрямованих на поліпшення сприйняття громадськістю. Це може включати в себе ведення відкритого діалогу з громадськістю, активну інформаційну політику, впровадження реформ, спрямованих на покращення якості послуг та інше.

3. Імідж може впливати на прийняття рішень у сфері публічного управління. Громадськість та інші зацікавлені сторони можуть реагувати на імідж установи чи посадової особи, що впливає на публічний настрій, підтримку політики та легітимність влади.

4. У сучасних умовах інформаційного суспільства імідж стає все важливішим, оскільки інформація легко доступна і поширюється через різні медіа та соціальні мережі. Публічні органи та посадові особи повинні бути уважні до сприйняття громадськістю та реагувати на нього.

5. Імідж повинен відповідати реальній діяльності та досягненням публічних органів. Намагання поліпшити імідж без покращення якості роботи може бути неефективним та призвести до втрати довіри [10].

Під іміджем публічної служби розуміють узагальнене уявлення громадськості про публічні інституції та осіб, які в них працюють. Це уявлення формується на

основі професійної діяльності службовців, їхньої комунікації з населенням, дотримання етичних стандартів, зовнішнього вигляду, манери спілкування, а також інформації, що поширюється в засобах масової інформації. У свою чергу, імідж публічного службовця є складовою частиною загального іміджу публічного управління та держави загалом.

Публічна служба в Україні охоплює діяльність осіб, які обіймають посади в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, інших державних органах, а також у державних підприємствах, установах та організаціях. Публічний службовець – це особа, яка виконує завдання та функції у сфері публічного управління, бере участь у формуванні та реалізації державної політики, забезпечує надання публічних послуг населенню. Вони мають дотримуватись принципів відкритості, неупередженості, законності, підзвітності та доброчесності.

Формування позитивного іміджу публічного службовця має базуватись не лише на його професійній компетентності, а й на особистісних якостях, комунікаційних здібностях, дотриманні етичних стандартів. У цьому контексті важливими є такі аспекти, як здатність ефективно комунікувати з громадськістю, швидко реагувати на запити населення, демонструвати прозорість у прийнятті рішень. Ефективний імідж публічного службовця допомагає підвищити рівень довіри до органів влади, сприяє покращенню взаємодії між державою та громадянами.

У публічному управлінні імідж є важливим інструментом для забезпечення відкритості, довіри та ефективності взаємодії з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Тому він потребує уваги та дбайливого контролю з боку органів влади та посадових осіб, причини, з яких імідж публічного органу влади має велику важливість наведено на рис. 1.1 [10].

Усі ці аспекти демонструють важливість іміджу публічного органу влади в забезпеченні ефективного функціонування та взаємодії з громадськістю, іншими секторами суспільства і міжнародними партнерами.



Рис. 1.1. Причини важливості іміджу органу публічної влади

Позитивний імідж є фундаментальним для успіху владних структур і досягнення їхніх цілей. З іншого боку, негативний імідж, що формується через некомпетентність, неетичну поведінку чи відсутність належної комунікації, може призвести до зниження авторитету публічної служби, втрати довіри суспільства та загального ослаблення державного управління.

Таким чином, імідж є складним соціальним феноменом, що виконує важливу функцію у процесі комунікації між особистістю, організацією та суспільством загалом. Його значення виходить за межі поверхневого сприйняття, адже імідж формує уявлення про сутність об'єкта, впливає на ставлення до нього та визначає рівень довіри. Сприйняття публічного службовця як професіонала та носія державних цінностей безпосередньо впливає на ефективність комунікації з громадянами, легітимність управлінських рішень і якість надання публічних послуг. Саме тому формування позитивного іміджу перестає бути другорядним завданням і перетворюється на ключовий чинник успішного функціонування державної влади у демократичному суспільстві.

1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу публічного службовця

У сучасних умовах демократичного врядування імідж набуває особливого значення, адже від нього значною мірою залежить рівень довіри громадян до органів публічної влади, легітимність управлінських рішень та ефективність взаємодії між владою і суспільством. Формування позитивного іміджу публічного службовця є складним і багатоетапним процесом, що включає врахування специфіки державної служби, очікувань громадян, стандартів етики, а також стратегій комунікації. Він не може бути стихійним або поверховим – навпаки, потребує системного підходу, базованого на чітких функціях, типології та принципах, що сприяють створенню стійкого, переконливого образу державного управлінця як авторитетної, відкритої та професійної особи.

Виділяють багато функцій іміджу, але більшість дослідників погодилися з тим, що їх варто поділити на дві основні групи: технологічні та ціннісні. С. Денисюк у своєму дослідженні доводить, що «технологічна група включає в себе такі функції:

- міжособистісна адаптація. Правильно створений імідж дає людині можливість з легкістю «влитися» у новий колектив чи соціальне середовище і налагодити хороші взаємовідносини всередині нього;
- висвітлення найкращих особистісних та ділових рис. Позитивний імідж дозволяє особі звернути увагу аудиторії на свої найбільш привабливі риси та якості, таким чином викликаючи у неї симпатію, схвалення дій такої особи та впевненість у її професіоналізмі як експерта у своїй справі;
- відвернення уваги від негативних особистісних якостей. Ця функція безпосередньо пов'язана з попередньою, адже якщо увага населення звернена на позитивні сторони особи, набагато легше приховати чи завуалювати її недоліки;
- привернення уваги. Державний службовець з позитивним іміджем більше імponує людям, ніж той, в кого імідж нейтральний чи негативний. Їм легше

співпрацювати з першим, оскільки вони підсвідомо налаштовані до сприйняття того, що він демонструє або про що розповідає;

– усунення бар'єрів між поколіннями. Коли особа вміє правильно себе презентувати, вибираючи модель поведінки відповідно до ситуації та очікувань громадян, з якими вона взаємодіє, вона може швидше встановити з ними контакт, не відчуваючи труднощів через різницю у соціальному статусі чи різницю у віці.

Тобто, технологічні функції здійснюють вплив іміджу державного службовця на повноваження та виконувани завдання державної служби посадовцем за умов, що його позитивний імідж сприяє спрощенню процесу взаємодії з населенням та допомозі відносно швидкої побудови довірливих стосунків з громадянами, а, головне, заощаджує його час і тому його діяльність щодо виконання своїх службових обов'язків є раціональнішою [12].

Л. Хавкіна надала найбільш вдалу оцінку ціннісних функції іміджу, а саме:

– комунікативна функція, яка здійснюється шляхом налагодження міжособистісних зв'язків. Ця функція проявляється під час спілкування. Якщо імідж сформовано вдало, то у людини, яка звертається до посадовця, виникає бажання спілкуватися, а це гарантує для посадовця отримання почуття симпатій до нього з боку людини;

– психотерапевтична, яка здійснюється за зростанням рівня комунікабельності та впевненості особи-посадовця у собі через те, що він вже отримав схвальні відгуки від населення;

– особистісного зростання, яка здійснюється тоді, коли позитивні репутація та імідж додають особі іміджу (посадовцю) додаткової привабливості в очах аудиторії, через що він стає більш розкутим та активним під час виконання своїх функціональних обов'язків [9].

Таким чином, ціннісні функції іміджу мають вагому значимість для іміджу оскільки здатні забезпечити внутрішній спокій особі та підтримку її здоров'я на ментальному рівні. Це означає, що імідж людини, певною мірою, здатен продемонструвати її внутрішні якості та духовний рівень, і тому, якщо об'єкт

отримує позитивні та схвальні відгуки зі сторони населення, то зростає його впевненість у собі і він стає більш ініціативним у роботі та отримує задоволення від своєї праці, що у перспективі може гарантувати високу відданість своїй роботі у майбутньому.

Грамотне керування іміджем та його функціями дозволяє досягти потрібного ефекту, який пізніше, але обов'язково, проявиться через конкретний тип іміджу або у комплексі типів. Це дає можливість особі (посадовцю) зрозуміти, що в його поведінці потребує коригування, а що варто залишити сталим, тобто без змін.

Досліджуючи в науковій літературі різні типи іміджу, було встановлено, що класифікація типів іміджу залежить від визначених критеріїв та від наукового бачення вивчення іміджу. Але, як правило, виділяють три варіанта аналізу іміджу :

1) Контекстний – передбачає, що імідж класифікується на основі залежності від сфери застосування: соціальний, політичний, професійний тощо. використовуючи контекстний підхід, класифікація іміджу здійснюється враховуючи професію, рід діяльності людини; відбувається аналіз іміджу залежно від сфери його існування.

2) Порівняльний – передбачає порівняння та аналіз характеристик іміджу на основі зіставлення із списком визначених параметрів. Г. Почепцов наголошує на тому, що порівняльний підхід – це порівняння певних визначених параметрів, коли декілька об'єктів зіставляють через ряд характеристик, якими можуть бути професійність, якість роботи, компетентність, наявність лідерських якостей, уважність тощо. Потім, здійснивши аналіз, визначається, де – в яких саме параметрах імідж об'єкта потребує корекції та змін.

3) Функціональний – передбачає дослідження іміджу на основі його функціонального призначення [12].

У своїй монографії «Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика» І. Пантелейчук підкреслює, що при розгляді іміджу з функціональної точки зору необхідно враховувати не лише його змістовне наповнення, а й ті емоції та враження, які він повинен викликати [6]. З огляду на це, імідж може сприйматися як позитивний, негативний або прихований.

Позитивний імідж – це той, який викликає симпатію, соціальне схвалення, повагу та позитивні емоції.

Негативний імідж – заснований на негативних сприйнятті, установках, асоціаціях та емоціях – таких як ворожість, зневага тощо. Він, як правило, створюється суперниками або конкурентами.

Прихований (нечіткий, невиразний, завуальований) імідж – виникає тоді, коли ставлення до конкретної людини немає однозначності: наприклад, одна соціальна група відгукується та ставиться позитивно, а інша – навпаки, відмовляється мати з нею справу через зневагу.

Зазначене вище свідчить про те, що імідж є складним і змінним явищем, яке потребує систематичного дослідження, аналізу та коригування.

Щоб запобігти виникненню зайвих труднощів і небажаних ситуацій, важливо чітко визначити та застосовувати основні принципи, яких слід дотримуватись під час формування іміджу :

1. Принцип системності (взаємозалежності). Суть цього принципу полягає в тому, що рішення одного органу публічної влади можуть мати прямий або опосередкований вплив на діяльність інших державних інституцій. Отже, публічні службовці, здійснюючи будь-які дії в межах своєї діяльності, мають усвідомлювати взаємозв'язок і взаємозалежність з іншими посадовими особами в системі публічного управління.

2. Принцип стабільності (сталості). Стабільність виступає ключовою основою формування довіри громадян до публічної влади. Коли люди можуть покладатися на послідовність дій і рішень державних органів та їхніх представників, вони почуваються більш захищеними, адже можуть передбачити наслідки урядових заходів. Цей принцип не лише забезпечує відчуття безпеки в суспільстві, а й виступає однією з основних ознак якісної та ефективної державної політики.

3. Принцип стратегічності (далекоглядності). Принцип полягає в тому, що кожен орган публічної влади, виконуючи свої повноваження, повинен орієнтуватися на майбутнє – передбачати можливі суспільні запити, ризики та

виклики, аби бути готовим до них завчасно. Це свідчить про здатність владних структур розробляти довгострокові програми та стратегії, які дозволяють ефективно реагувати на соціально-політичні та економічні проблеми, сприяти стабільності та поступовому покращенню умов життя громадян.

4. Принцип законності. Цей принцип передбачає, що діяльність публічних службовців повинна бути неупередженою, об'єктивною та вільною від особистої вигоди. Основою роботи органів публічної влади є дотримання законності, прозорості й відкритості, а головною метою – забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Публічні службовці зобов'язані дотримуватись етичних норм, корпоративної культури та правових засад, адже будь-яке відхилення від цих стандартів може завдати серйозної шкоди іміджу організації, сформувати у громадян враження про некомпетентність, бюрократизм, корумпованість чи навіть свавілля в системі державного управління.

5. Принцип державної допомоги та підтримки. Принцип передбачає, що всі дії, пов'язані з інформуванням громадськості про діяльність органів публічної влади, повинні фінансуватися виключно з державного бюджету. Такий підхід дозволяє уникнути впливу зацікавлених сторін, зменшує ризики корупції та сприяє збереженню об'єктивності, неупередженості та незалежності публічної влади від будь-яких зовнішніх, неуповноважених суб'єктів.

Принципи формування позитивного іміджу публічної служби систематизовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи формування позитивного іміджу публічної служби

Принцип	Характеристика принципу
Принцип системності	Під час впровадження прийнятих рішень щодо зміни стану одного об'єкта регулювання важливо враховувати можливі наслідки для стану інших об'єктів та усієї системи в цілому.
Принцип відкритості	Означає, що всі члени суспільства повинні мати доступ до інститутів влади, а всі ключові ініціативи в інформаційній політиці повинні бути обговорені публічно в суспільстві.

Продовж. табл. 1.1

Принцип стабільності	Принцип не лише забезпечує відчуття безпеки в суспільстві, а й виступає однією з основних ознак якісної та ефективної державної політики.
Принцип стратегічності	Кожен орган публічної влади повинен орієнтуватися на майбутнє – передбачати можливі суспільні запити, ризики та виклики.
Принцип державної підтримки	Ініціативи інформаційної політики, спрямовані на підтримку інформаційного розвитку соціальної сфери, отримують основні кошти від державного фінансування.
Принцип законності	Діяльність публічних службовців повинна бути неупередженою, об'єктивною та вільною від особистої вигоди.
Принцип рівності інтересів	Державна політика розглядає інтереси всіх учасників інформаційної діяльності на рівних засадах.
Принцип соціальної орієнтації	Основні напрями інформаційної політики повинні бути спрямовані на задоволення соціальних потреб громадян України.

Отже, формування та підтримка іміджу органів публічної влади є важливим аспектом їхньої ефективності та взаємодії з населенням. Це складний та багатогранний процес, що охоплює не лише зовнішній вигляд та стиль комунікації, а й глибші внутрішні принципи, які визначають роботу органів влади, зокрема, професіоналізм, законність, прозорість, етичність та відсутність корупції. Всі ці фактори створюють фундамент для довіри громадян, яка є основою стабільності та розвитку держави.

Регулярний моніторинг іміджу органів публічної влади є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки він дозволяє виявляти проблемні аспекти та своєчасно реагувати на негативні тенденції. Тільки за допомогою системного підходу та постійного вдосконалення можна створити стійкий і позитивний образ органів влади, який буде сприяти розвитку ефективного управління та зміцненню довіри населення до державних інституцій.

1.3. Етапи та складові іміджу публічного службовця

У сучасному суспільстві публічний службовець виконує не лише функції представника держави, а й виступає посередником між владою та громадянами. Саме тому формування позитивного іміджу службовця є дуже важливим аспектом ефективного функціонування системи публічного управління. Цей імідж не виникає миттєво – він поступово формується через низку дій, стратегій, рішень та моделей поведінки, які службовець впроваджує як у професійному, так і в особистісному вимірах.

Варто зазначити, що створення іміджу не є стихійним чи випадковим явищем. Воно потребує чіткого стратегічного бачення, системного підходу та глибокого розуміння очікувань з боку суспільства. Лише за таких умов можна досягти відповідності між реальними якостями службовця та суспільним уявленням про нього. Знання ключових елементів, які впливають на формування позитивного сприйняття, дозволяє будувати ефективну комунікацію з громадськістю, зміцнювати авторитет органу публічної влади та забезпечувати високу якість публічного управління. Структура іміджу публічного службовця включає шість ключових складових, які формують цілісне уявлення громадськості про нього як про представника влади (рис. 1.2).

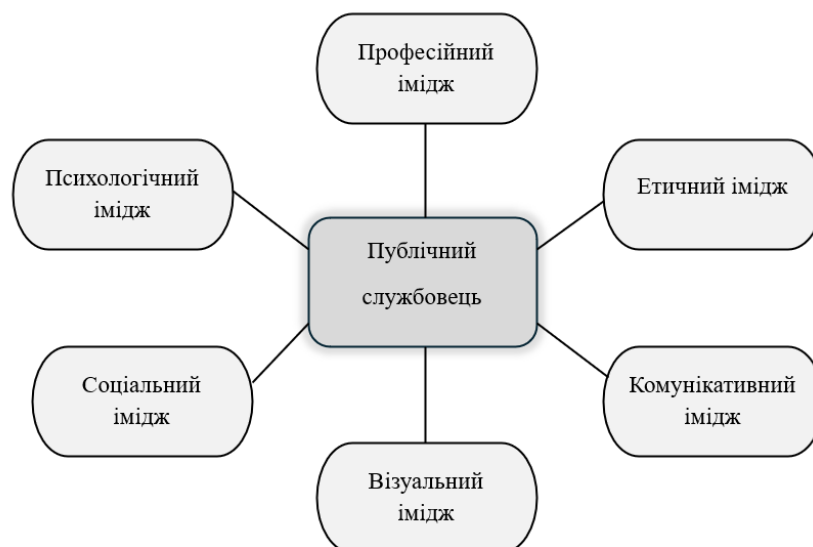


Рис. 1.2. Структура іміджу публічного службовця

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійна навичка сама по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, вміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті. Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Імідж ділової людини, а особливо публічного службовця, є багатогранною конструкцією, що складається як із зовнішніх, так і внутрішніх елементів. Його формування відбувається не лише під впливом поведінки в офіційному середовищі, але й через систему особистісних якостей, моральних переконань та соціальних навичок.

Серед основних компонентів іміджу ділової людини варто насамперед виокремити:

- Самооцінку особистості, яка формує впевненість у власних силах, визначає стиль поведінки, а також здатність брати відповідальність за прийняті рішення.
- Моральні цінності, що вказують на внутрішні орієнтири людини – її чесність, порядність, гідність та здатність діяти відповідно до загальноприйнятих норм.
- Етику ділового спілкування, яка забезпечує коректність і тактовність у взаємодії з колегами, керівництвом і громадянами, сприяючи довірі та взаємоповазі.

- Діловий етикет і протокол, як система правил, що регулює поведінку службовця у формальних ситуаціях – від участі в офіційних зустрічах до спілкування у діловому листуванні.

- Тактику спілкування, тобто здатність орієнтуватися в комунікативній ситуації, володіння механізмами впливу на співрозмовника, уміння вести діалог із врахуванням психологічного стану та очікувань партнера.

- Зовнішній вигляд, до якого належать охайний одяг, відповідні аксесуари, а також поставлені постава й хода – усе це справляє перше враження та впливає на сприйняття особи як професіонала.

Імідж формується під дією двох основних груп чинників – зовнішніх і внутрішніх. До зовнішніх чинників насамперед належать:

1. Зовнішній вигляд, який охоплює такі аспекти, як охайний та доречний до ситуації одяг, зачіска, макіяж (у жінок), підбір аксесуарів – усе це має відповідати загальноприйнятим нормам ділового стилю.

2. Гарні манери, що включають жести, поставу, ходу, а також вміння дотримуватися правил поведінки в офіційній обстановці, демонструючи повагу до оточення.

3. Міміка, зокрема її виразність і контрольованість, допомагає передавати емоційний стан без слів, тому вміння керувати виразом обличчя є ключовим у спілкуванні.

4. Використання простору під час спілкування, що проявляється у вмінні дотримуватися соціальної дистанції, не порушувати меж комфорту співрозмовника та обирати відповідне місце для комунікації.

Разом з тим, вагоме значення мають внутрішні (психологічні) чинники, до яких відносяться:

- Мистецтво подобатися людям, що проявляється в доброзичливості, відкритості, щирості та щедрості у спілкуванні.

- Комунікативна компетентність, тобто здатність чітко і зрозуміло формулювати думки, слухати співрозмовника, уникати конфліктів і знаходити спільну мову.

- Особистісні якості, які допомагають створити позитивний образ – стриманість, врівноваженість, впевненість, почуття гумору тощо.
- Емпатія та соціальний інтелект, що забезпечують здатність розуміти інших людей і впливати на них етичним і конструктивним шляхом [13].

Розвиток морально-етичної компетентності державних службовців є важливим фактором у формуванні позитивного та довіреного іміджу представника публічної влади. Етична компетентність включає не лише здатність діяти відповідно до закону, але й вміння приймати рішення на основі чесності, справедливості та поваги до кожної людини [14].

Саме внутрішні (етичні) чинники є основою довіри до публічного службовця та допомагають йому бути не лише професіоналом, але й моральним прикладом для громадян. Зокрема:

- Чесність означає дотримання правди в діях і словах, що важливо для прозорості у відносинах з громадянами та колегами.
- Порядність виявляється в моральній стійкості при прийнятті рішень, особливо у складних ситуаціях.
- Повага до інших – це здатність визнавати цінність кожної людини, включаючи підлеглих, колег та громадян.
- Вірність обіцянкам підвищує авторитет службовця та зміцнює довіру до нього.
- Дотримання норм законодавства та професійних стандартів забезпечує стабільність, зрозумілість та передбачуваність дій [13].

Ці етичні принципи мають бути основою не тільки для служби, але й для щоденної роботи кожного службовця. Важливо, щоб ці принципи стали частиною їхньої професійної діяльності, що сприяє зміцненню довіри до державних органів і ефективному управлінню.

Загалом, етична компетентність публічних службовців є важливим елементом, що безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності та довіру з боку громадян. Вона охоплює сукупність знань, навичок і переконань, що

дозволяють службовцям здійснювати свою роботу відповідно до моральних та етичних стандартів, а також дотримуватись законів і принципів державної служби.

Етична компетентність публічного службовця передбачає, що його дії та рішення мають бути чесними, відкритими і прозорими. Важливим аспектом є здатність публічного службовця діяти справедливо, без упереджень, орієнтуючись на інтереси суспільства, а не на особисті вигоди або інтереси певних груп. Водночас, етична компетентність також передбачає здатність публічного службовця розуміти моральні наслідки своїх рішень і враховувати їх при прийнятті рішень. Чесність і порядність допомагають публічному службовцю уникати корупційних проявів та інших негативних явищ, які можуть підірвати довіру громадян до органів публічної влади.

Не менш важливими є такі аспекти, як повага до інших, вміння слухати і розуміти потреби громадян, а також готовність до конструктивного діалогу з усіма сторонами.

Вірність обіцянкам та дотримання законодавства і професійних стандартів є іншими ключовими складовими етичної компетентності публічних службовців. Коли службовці виконують свої зобов'язання, це зміцнює їхній авторитет і позитивно впливає на рівень довіри до державних інститутів. Стриманість у висловлюваннях і об'єктивність у рішеннях, що базуються на фактах і принципах, допомагають уникати маніпуляцій та зловживань.

Отже, формування іміджу публічного службовця – це складний і багаторівневий процес, що вимагає врахування не лише зовнішніх проявів, як-от зовнішній вигляд чи поведінка, а й внутрішніх якостей, етичних принципів і професійної культури. Саме гармонійне поєднання особистих рис, професійної підготовки та ціннісних орієнтирів забезпечує довіру громадськості та позитивне сприйняття представника публічної влади. Формування такого іміджу вимагає від публічного службовця постійно стежити за своєю поведінкою, бути готовим змінюватися відповідно до очікувань суспільства та розуміти свою відповідальність перед людьми.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Аналіз процесу формування позитивного іміджу публічних службовців

Ефективний імідж дозволяє налагодити довіру з боку суспільства, зміцнити авторитет державної служби та забезпечити результативну взаємодію з громадянами. У цьому контексті особливе значення набуває використання різноманітних інструментів формування іміджу – від традиційних медіа до цифрових платформ, від особистих комунікацій до стратегічних PR-кампаній. Водночас важливо враховувати й специфічні особливості, притаманні публічній сфері, де імідж має ґрунтуватися на прозорості, етичності та професійності.

Механізм формування позитивного іміджу державної влади є систематичним та планомірним процесом, який об'єднує зусилля різних державних установ, засобів масової інформації та експертного співтовариства. Один з найбільш дієвих інструментів створення позитивного іміджу – це використання засобів масової інформації. Розглянемо ключові складові механізму формування іміджу публічного службовця, вони представлені на рис. 2.1 [10].



Рис. 2.1. Ключові складові механізму формування іміджу публічного службовця

Механізм формування іміджу публічного службовця – це сукупність інструментів (стимулів, засобів, важелів, регуляторних впливів, практичних заходів), за допомогою яких здійснюється процес формування іміджу публічного службовця.

Система формування позитивного іміджу публічного службовця може включати кілька механізмів, таких як:

1. Ціннісно-мотиваційний механізм: враховує цінності і мотиви, які визначають професійну діяльність керівника, а також етико–моральний контекст іміджу як важливий аспект.

2. Організаційний механізм: спрямований на забезпечення процесу формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади.

3. Нормативно-правовий механізм: включає правила і норми, що визначають умови формування позитивного іміджу керівника органів публічної влади.

4. Моніторинговий механізм: спрямований на систематичне відстеження професійної діяльності та особистого життя керівника для контролю іміджу.

5. Контрольний механізм: передбачає постійний контроль за результатами формування іміджу, оцінку цих результатів та корекцію у випадку необхідності.

Ці механізми супроводжуються різноманітними технологіями формування позитивного іміджу, такими як психологічні, соціологічні, політологічні, комунікативні та ситуативні. Їхнє використання спрямоване на активне впливання на формування образу в суспільстві [10].

Для обґрунтування базових проблем щодо формування позитивного іміджу державних службовців та діяльності органів публічної влади було науковцями здійснено дослідження цього питання у різних публікаціях. Проведений аналіз окреслив базові проблеми у цій сфері, які представлено на рис. 2.2.

Отже, маємо підстави стверджувати, що імідж демонструє рівень культурного розвитку та політичної значимості не тільки конкретного державного службовця та органу його публічної діяльності, а також і держави в цілому, тому постає потреба становлення та підтримки необхідного іміджу, що є одним з основних факторів захисту і регіональних позицій.

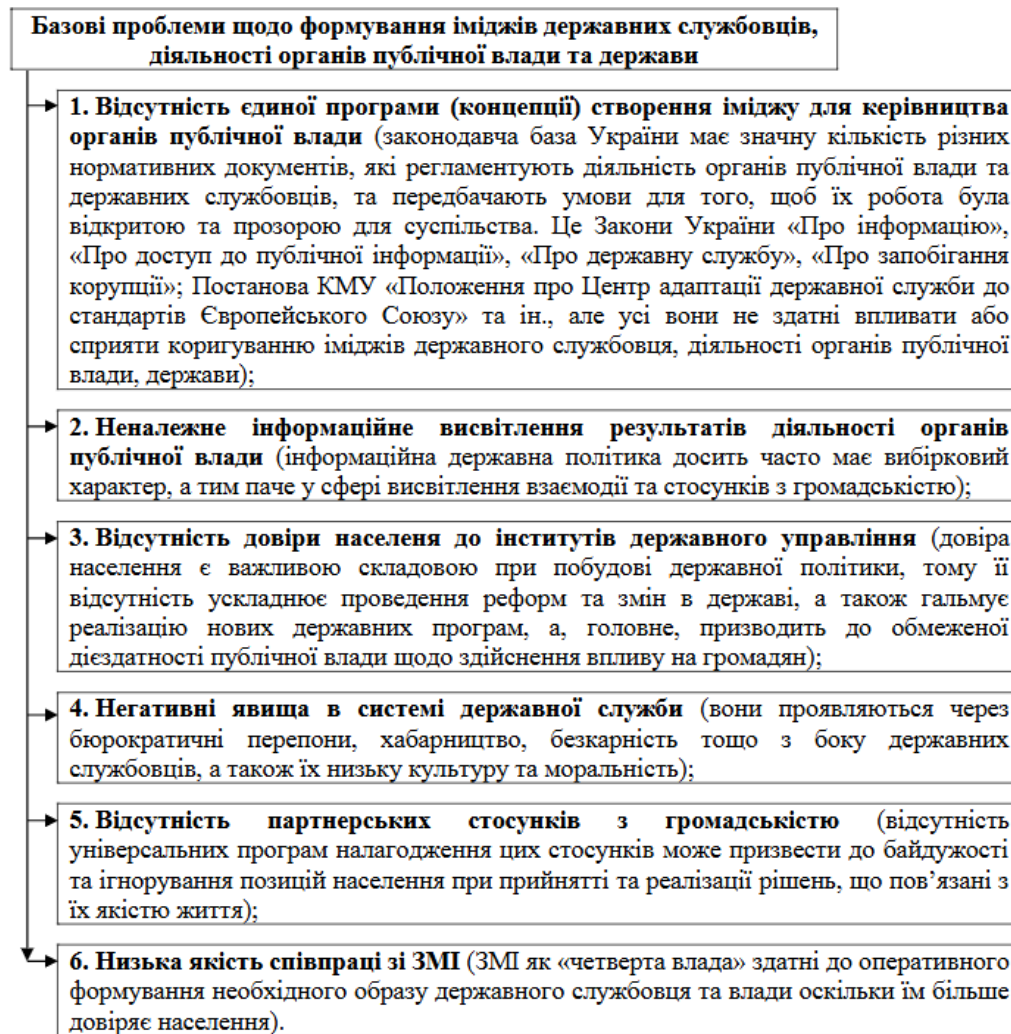


Рис. 2.2. Базові проблеми щодо формування іміджів державних службовців та діяльності органів публічної влади [11]

Transparency International (Берлінська неурядова організація) займається визначенням індексу сприйняття корупції. Вона функціонує у понад 100 країнах світу. Метою організації є подолання корупції в державних апаратах країн-учасниць. Цей індекс відіграє значення провідного показника корупції у державному секторі, бо формується на базі 13 експертних оцінок та результатах опитувань вищого керівництва різних підприємств, організацій та установ. На відміну від індексу державних послуг, чим більше балів отримано тим значення індексу сприйняття корупції є кращим. Оцінка у 90–100 балів свідчить про те, що країна майже подолала корупцію та хабарництво, а оцінка у 10–0 балів – демонструє високий рівень корумпованості держави. У 2020 р. Україна за

показником індексу сприйняття корупції посіла 117 місце з оцінкою у 33 бали та знаходилася на одній сходинці з Непалом, Сьєрра-Леоне та Замбією. У 2023 р. відбулися позитивні зміни: Україна отримала 36 зі 100 балів в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI) за 2023 рік, додавши 3 бали. Про це повідомило Національне агентство з питань запобігання корупції, посилаючись на опубліковані дані Transparency International Ukraine. Тепер ми займаємо 104 позицію поміж 180 країн. Зростання України на 3 бали – один із найкращих результатів за минулий рік у світі. Всього за останні 10 років Україна додала 11 балів – це найбільший приріст серед країн, які зараз мають статус кандидаток до ЄС. Нагадаємо, минулого року Україна набрала 33 бали (+1 бал), та посіла 116 місце. Дослідження покриває період з лютого 2021 року по вересень 2023 року. І суттєвий приріст показника країна отримала саме за час великої війни. Експерти Transparency International Ukraine виділяють ключові події, які вплинули на результат:

- ухвалення та реалізація Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми (ДАП);
- активізація затримань і розслідувань у топ корупційних справах;
- проведення більшості закупівель у «Prozorro».

Сьогодні спостерігається тенденція зниження рівня довіри громадськості до діяльності органів публічної влади. Суспільство має сумніви щодо можливостей якісного розв'язання їх проблем та щодо швидкості отримання адміністративних послуг з боку державних службовців, оскільки у свідомості громадян державний службовець є особою, яка представляє державу, тому його основні характеристики уособлюють репутацію держави [11].

Про необхідність формування позитивного іміджу публічної служби в Україні свідчать і численні соціологічні опитування, які спрямовані на визначення рівня довіри і підтримки суспільства до публічних службовців та органів публічної влади. Так, з 22 лютого по 1 березня 2023 року було проведено соціологічне опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова в рамках проекту Програми МАТРА. Відповідно до отриманих

результатів встановлено, що на думку громадян країни, найкраще влада справляється з виконанням своїх функцій під час воєнного стану у таких сферах: оборона країни (82% опитаних відповіли, що влада з цим справляється «дуже добре» або «скоріше добре», лише 13% – що «дуже погано» або «скоріше погано»), енергозабезпечення (відповідно 80% і 16%), зовнішня політика (відповідно 75% і 15,5%), освіта (відповідно 56% і 29,5%), охорона здоров'я (відповідно 54% і 36%), соціальний захист та пенсійне забезпечення (відповідно 53% і 37%). Гірше оцінюється діяльність влади в економічній сфері (відповідно 45% і 45,5%), у сфері відбудови країни (відповідно 38% і 36%). Частіше негативно оцінюється діяльність у сфері боротьби зі злочинністю (відповідно 38% і 47%), правосуддя (відповідно 29% і 48%) та боротьби з корупцією (відповідно 24% і 66%). В умовах воєнного стану в Україні, серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 96% опитаних), волонтерських організацій (88%), добровольчих загонів (87%), Національної гвардії України (86%), Державної служби з надзвичайних ситуацій (85%), Президента України (83%), Державної прикордонної служби (82%), Міністерства оборони України (78%), Служби безпеки України (74%), Національної поліції (71,5%), Церкви (70%), громадських організацій (66%), ЗМІ України (65%), Голови міста (селища, села), в якому живе респондент (62%), Національного банку України (58%), ради міста (селища, села), в якому живе респондент (56%), Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) (52%), Уряду України (50%). Більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) (не довіряють їм 64%), політичним партіям (63%), судам (судовій системі загалом) (59%), Верховній Раді України (51%). Оцінюючи рівень корумпованості соціальних інститутів за шкалою від 1 до 10, де «1» означає «відсутність корупції», а «10» – «дуже високий рівень корупції», респонденти оцінюють корумпованість української влади в цілому 6,8 балами, що є доволі високим показником. Також, згідно результату опитування, громадяни України не мають одностайної думки, яким чином змінився рівень корумпованості українського суспільства після початку війни: 33% вважають, що зараз рівень

корупції вищий, ніж був до 24 лютого 2022 року, 30% – що він не змінився, 21% – що він став нижчим, а 17% не змогли дати оцінку змін у цій сфері [20].

Порівняно з результатами 2023 року, у 2024 році змінилася оцінка довіри до влади в Україні, особливо на тлі продовження повномасштабної агресії Росії. За результатами останнього соціологічного опитування, проведеного у вересні 2024 року, частка громадян, які вважають, що події в Україні розвиваються у правильному напрямку, становить 33%, а тих, хто вважає, що вони йдуть у неправильному напрямі – 48%. Це свідчить про суттєве зниження рівня оптимізму серед громадян порівняно з попередніми роками, коли, наприклад, у лютому–березні 2023 року 61% думали, що ситуація розвивається позитивно.

Тим не менше, порівняно з груднем 2021 року, коли лише 20% українців думали, що події йдуть у правильному напрямку, ситуація покращилася. Тоді ж 65,5% були переконані в зворотному, що свідчить про відчутне покращення довіри до влади після початку війни.

У 2024 році більшість українців (28%) вірять, що Україна здатна подолати існуючі проблеми у найближчі кілька років, тоді як 47% вважають, що це відбудеться у більш віддаленій перспективі. Цей показник суттєво зріс порівняно з груднем 2021 року, коли лише 18% респондентів були оптимістами, а більшість (54%) вважає, що подолання проблем потребує більш тривалого часу.

Серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 93,5% опитаних), Державної служби з надзвичайних ситуацій (85,5%), добровольчих загонів (85,5%), волонтерських організацій (80%), Національної гвардії України (79%), Державної прикордонної служби (74%), Церкви (65%), Служби безпеки України (64%), Міністерства оборони України (63%), громадських організацій (60,5%), Президента України (57,5%), голови міста (селища, села), в якому живе респондент (51%), Національного банку України (51%).

Також частіше висловлюється довіра, ніж недовіра до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) (відповідно 40% і 34%) та до ради міста (селища, села), в якому живе респондент (відповідно 48% і 43,5%)

До Національної поліції (відповідно 47% і 46%) довіра та недовіра висловлюється приблизно однаковою мірою.

Більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) (не довіряють їм 79%), політичним партіям (77%), Верховній Раді України (77%), судам (судовій системі загалом) (73%), Уряду України (71%), Прокуратурі (63,5%), Національному антикорупційному бюро України (62%), Національному агентству з питань запобігання корупції (62%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (62%), комерційним банкам (54%).

Також частіше висловлюється недовіра, ніж довіра, ЗМІ України (не довіряють їм 50%, довіряють 41% опитаних), профспілкам (відповідно 46% і 22,5%) [15].

Отже, результати соціологічних опитувань свідчать про необхідність формування позитивного іміджу публічної служби в Україні. У лютому–березні 2023 року громадяни найкраще оцінили роботу влади у сферах оборони, енергозабезпечення та зовнішньої політики. Однак більшість негативно оцінюють боротьбу з корупцією, правосуддя та економічну ситуацію. Найвищий рівень довіри зберігається до Збройних Сил України та волонтерських організацій, тоді як довіра до державних службовців та політичних партій залишається низькою.

У сучасних умовах публічні службовці відіграють не лише адміністративну, а й комунікативну роль, що вимагає формування позитивного та стійкого іміджу.

Комунікаційна культура публічного службовця відіграє ключову роль у процесі формування його позитивного іміджу. Вона охоплює здатність не лише грамотно і чітко висловлювати думки, а й дотримуватися принципів відкритості, поваги, етичної відповідальності та діалогу. Від того, як саме посадовець спілкується з громадянами, колегами, представниками медіа або громадських організацій, значною мірою залежить рівень довіри до нього як до представника публічної влади [16].

У сучасному суспільстві, де комунікаційні процеси відбуваються швидко і часто публічно (через соціальні мережі, електронні звернення чи онлайн-платформи), вміння ефективно спілкуватися стало невід'ємною частиною

професійної компетентності службовця. Висока комунікаційна культура означає не лише вміння передавати інформацію, а й здатність будувати позитивний емоційний контакт, уникати конфліктів, вчасно та адекватно реагувати на критику та зберігати гідність навіть у складних ситуаціях.

Завдяки грамотній комунікації публічний службовець демонструє свою відкритість до діалогу, прозорість дій, здатність чути проблеми громадян і брати на себе відповідальність. Це сприяє формуванню іміджу людини, яка не відгороджена від суспільства бюрократичними бар'єрами, а, навпаки, діє в інтересах людей та вміє доступно пояснити рішення, що приймаються.

В умовах воєнного стану, політичної турбулентності чи соціальної напруги саме комунікаційна культура стає інструментом стабілізації – вона дозволяє знизити рівень недовіри, уникнути поширення дезінформації, зберегти єдність і підтримку громадян. У таких обставинах важливо, щоб публічний службовець був не лише джерелом офіційної інформації, а й носієм впевненості, емпатії та людяності.

У цьому контексті важливо звернути увагу на інституціональний вимір комунікаційної культури – тобто на ті умови, які формуються всередині самої державної служби для підтримки якісної публічної комунікації. Ідеться не лише про особисті риси чи навички окремого службовця, а про загальну культуру відкритості у взаємодії між владою та суспільством. Якщо в органах публічного управління відсутні чіткі стандарти комунікації, механізми оперативного реагування на запити громадян або комунікаційна стратегія, це суттєво ускладнює формування позитивного іміджу навіть тоді, коли окремі посадовці мають потрібні особисті якості та навички.

Крім того, комунікаційна культура не може існувати осторонь загальної етичної культури державної служби. Вона виявляється у готовності посадовця бути доступним для діалогу, визнавати власні помилки, діяти прозоро, пояснювати складні рішення у простій та зрозумілій формі. Все це сприяє не лише покращенню інформування, а й формує емоційний фон взаємодії, що є надзвичайно важливим для довіри до публічної влади [17].

Тобто, комунікаційна культура виступає не як допоміжний чинник, а як стратегічний ресурс, що визначає ефективність державного управління через призму громадського сприйняття. У поєднанні з іншими інструментами – як-от діджитал-комунікації, соціальні мережі або PR-інструменти – вона дозволяє сформувати цілісний, переконливий і стійкий позитивний імідж публічного службовця в очах суспільства.

Управління конфліктами є однією з ключових компетенцій сучасного публічного службовця, що безпосередньо впливає на формування його позитивного іміджу. В суспільстві, що характеризується високим рівнем соціальної напруги, політичної поляризації, інформаційних загроз та браку довіри до державних інституцій, здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації демонструє зрілість, професіоналізм та відповідальність публічного управлінця. Саме тому конфліктологічна компетентність є не «додатковою» навичкою, а необхідною складовою сучасного державного управління.

Конфлікти у сфері публічного управління є закономірним явищем, оскільки державні службовці щодня стикаються з великою кількістю інтересів – громадян, колег, інституцій, представників політичних сил, ЗМІ, міжнародних партнерів тощо. Причини таких конфліктів можуть бути різними: від організаційних та управлінських недоліків до браку прозорості комунікації, неефективного інформування чи недостатньої залученості громадськості до процесів прийняття рішень.

Натомість саме від того, як службовець реагує на конфлікт – уникає його, загострює чи врегульовує значною мірою залежить не лише його індивідуальний імідж, а й імідж усієї державної інституції. Ефективне управління конфліктами знижує рівень напруги, сприяє прийняттю зважених рішень, зміцнює довіру та демонструє, що влада відкрита до діалогу і готова не лише діяти, а й слухати.

Використовуючи дані з посібника «Управління конфліктами для потреб публічної служби» [18], можна виокремити низку стратегій та підходів, які сприяють професійному управлінню конфліктами:

2) Раннє виявлення конфліктних ситуацій – уміння ідентифікувати ознаки напруги ще до її ескалації є критично важливим. Це дозволяє не допустити загострення протиріч та вчасно вжити заходів для їх пом'якшення.

3) Аналіз конфлікту – професійне управління неможливе без глибокого розуміння природи конфлікту: його причин, дійових осіб, інтересів та можливих наслідків. Такий аналіз забезпечує точність у виборі методів вирішення.

4) Розвиток навичок фасилітації, медіації та переговорів – сучасні службовці повинні не лише виконувати розпорядження, а й уміти виступати як посередники між зацікавленими сторонами, ведучи їх до компромісу чи консенсусу.

5) Підтримка комунікації під час конфлікту – важливо зберігати відкритість, прозорість, повагу до співрозмовника навіть у напружених ситуаціях. Комунікаційна поведінка службовця в умовах конфлікту – це його імідж у дії.

6) Емоційна врівноваженість та самоконтроль – здатність не піддаватися на провокації, зберігати спокій та діяти в рамках правового поля – один із найважливіших показників професійної зрілості.

7) Інституційна підтримка – конфлікти не повинні вирішуватися лише на рівні особистих зусиль. Важливо впроваджувати системні механізми – спеціальні інструкції, алгоритми дій, політики взаємодії – які підвищують ефективність реагування на конфліктні ситуації.

Управління конфліктами напряму пов'язане із формуванням репутації відкритості та надійності – двох ключових складників позитивного іміджу в очах громадян. Якщо публічний службовець демонструє вміння ефективно працювати з конфліктами, вирішує суперечки чесно, прозоро та відповідально, це підвищує його авторитет, зміцнює довіру до органів влади та формує позитивний громадський образ не лише окремої особи, а й усього сектору державного управління.

Таким чином, управління конфліктами слід розглядати не як окрему управлінську функцію, а як стратегічний ресурс будівництва іміджу, без якого сучасна публічна служба є неефективною та вразливою до криз. Навчання державних службовців навичкам конфліктології, розвиток інституційних

механізмів реагування та підтримка комунікаційної відкритості – це інвестиції у довіру, стабільність та професійну репутацію.

Доброчесність є ще одним із ключових інструментів формування позитивного іміджу публічного службовця, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри до представників влади. Вона охоплює дотримання етичних норм, недопущення конфлікту інтересів, прозорість прийняття рішень та готовність нести відповідальність за власні дії. Доброчесність не лише підвищує авторитет окремого посадовця, а й зміцнює легітимність публічної влади загалом. Публічний службовець, який діє доброчесно, демонструє суспільству приклад відповідальної поведінки, яка не суперечить законам та моральним принципам. Це сприяє формуванню позитивного сприйняття не лише особистості посадовця, а й державної інституції, яку він представляє. Крім того, доброчесність виявляється у повазі до людської гідності, недискримінації, сумлінного ставлення до службових обов'язків, а також у постійному професійному розвитку. Вона дозволяє уникнути компрометуючих ситуацій, які могли б зашкодити іміджу публічного службовця, зокрема в умовах суспільного контролю та інформаційної відкритості. У цьому сенсі доброчесність виконує функцію превентивного захисту репутації [19].

Успішне поєднання доброчесної поведінки з іншими комунікаційними та професійними якостями формує стійкий, позитивний імідж службовця, що сприймається суспільством як надійний, морально стійкий та орієнтований на інтереси громади лідер.

Отже, формування позитивного іміджу публічного службовця є багатограним процесом, що вимагає поєднання професіоналізму, етичних норм, комунікативної майстерності та вміння діяти у конфліктних ситуаціях. Застосування сучасних інструментів комунікації, послідовна публічна поведінка, дотримання принципів відкритості та відповідальності сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій та формують позитивний образ публічної служби в цілому.

2.2. Особливості формування іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні формування позитивного іміджу публічних службовців набуває особливої актуальності. Війна не лише змінює контекст державного управління, а й висуває нові вимоги до комунікаційної поведінки, етичних стандартів та професійної відповідальності представників влади. У цей період імідж публічного службовця стає не лише інструментом персонального позиціонування, а й фактором національної стійкості, довіри громадян та міжнародної підтримки.

Особливості формування іміджу в умовах воєнного стану полягають у необхідності поєднання стратегічної комунікації, емоційної стійкості, прозорості дій та здатності до впровадження антикризового менеджменту. Публічні службовці повинні не лише ефективно виконувати свої функції, а й бути символами надійності, професіоналізму та моральної стійкості для суспільства. Це вимагає нових підходів до підготовки кадрів, впровадження сучасних PR-стратегій та адаптації управлінських практик до умов високої невизначеності та ризиків.

В умовах, коли країна перебуває у стані війни, громадяни очікують від публічних службовців не лише здатності до ефективного виконання своїх обов'язків, а й моральної підтримки, а також відданості своїй країні. Імідж службовця в таких умовах має бути сформований на базі його здатності діяти в кризових ситуаціях, виявляти ініціативу, лідерські якості, чіткість у прийнятті рішень і, що не менш важливо, гуманність і підтримку громадян.

Воєнний стан ставить публічних службовців у нові умови роботи, де високі моральні якості, порядність, а також здатність працювати в стресових ситуаціях набувають ще більшого значення. Це визначає потребу у стійкості і витримці службовців, здатних у будь-який момент взяти на себе відповідальність за результат своєї діяльності, навіть якщо він пов'язаний із важкими моральними та емоційними рішеннями. Таким чином, важливою складовою формування іміджу в умовах

воєнного стану є особисті якості службовця, серед яких моральність, професіоналізм, готовність до самопожертви та лідерські якості.

Особливу увагу варто звернути на те, як публічні службовці взаємодіють із населенням в умовах воєнного стану. Коли громадяни перебувають у стресових ситуаціях і потребують стабільності, довіра до представників державних органів стає одним з основних факторів підтримки суспільного порядку та соціальної стабільності. У цей період значно посилюється важливість того, як публічні службовці комунікують з громадянами, як реагують на їх запити та проблеми, наскільки вони здатні діяти прозоро і відверто. У свою чергу, прозорість і відкритість у комунікаціях забезпечують не лише високий рівень довіри до влади, а й формують позитивний образ публічного службовця як людини, на яку можна покластися у найскладніші моменти.

Імідж публічного службовця, таким чином, стає комплексним явищем, що охоплює не лише професійні здібності, а й особисті моральні якості, здатність до ефективної комунікації та взаємодії з громадськістю. В умовах воєнного стану особлива увага повинна приділятися саме соціально-психологічному аспекту формування іміджу, адже громадяни потребують не лише технічного вирішення проблем, а й емоційної підтримки та відчуття стабільності. Власне, високий моральний рівень та відповідальність за прийняті рішення стають вирішальними факторами, що визначають успіх у формуванні позитивного іміджу публічних службовців у цей складний період [20].

Публічні службовці у період війни не лише виконують свою безпосередню роботу, а й виступають символами державної влади та її відповідальності перед громадянами. Тому їхній імідж повинен бути бездоганним і відповідати новим вимогам, що виникають в умовах кризи.

Насамперед, важливим є вміння публічних службовців швидко адаптуватися до змінюваних умів та демонструвати стійкість перед обличчям викликів. Війна змушує публічних службовців бути не лише виконавцями, а й лідерами, здатними приймати стратегічні рішення в екстремальних ситуаціях. Це вимагає від них не лише високого рівня професіоналізму, а й моральної готовності нести

відповідальність за кожне своє слово та дію, адже в умовах воєнного стану помилки можуть мати серйозні наслідки.

Один із ключових аспектів, що впливає на імідж публічних службовців у цей період, – це їхня комунікація з громадянами. Прозорість та відкритість державних структур стають запорукою довіри з боку населення. У часи невизначеності та стресу, коли громадяни шукають відповіді на безліч питань, публічні службовці повинні бути доступними для зв'язку, вчасно та чітко інформувати про важливі рішення, що впливають на безпеку та добробут.

Поряд з комунікацією важливою є роль публічних службовців як осіб, які підтримують стабільність в суспільстві, навіть коли ситуація ззовні виглядає кризовою. Вони мають бути носіями надії та впевненості, що державна система здатна ефективно функціонувати і в умовах війни. Тому їхній імідж має формуватися через активну участь у процесах, що допомагають громадянам адаптуватися до нових умов, надають їм підтримку та надію на майбутнє.

Також важливо зазначити, що в умовах воєнного стану публічні службовці стають одним з основних каналів для передачі критичної інформації, від якої залежить життя людей. Вони не тільки виконують адміністративні функції, але й забезпечують своєчасне донесення інформації про заходи щодо безпеки, евакуацію, медичну допомогу, гуманітарну підтримку та інші критично важливі аспекти. Саме тому їхній імідж має бути тісно пов'язаний із компетентністю, оперативністю та здатністю реагувати на виклики часу.

Формування іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану потребує не лише зовнішніх комунікаційних стратегій, а й внутрішнього розвитку самих службовців. Важливим є створення умов для їхнього психологічного комфорту та професійного зростання, адже на фоні високого рівня стресу та постійних змін вони повинні залишатися ефективними та мотивованими. Це передбачає активну підтримку з боку держави та організацій, де працюють ці службовці, зокрема через програми навчання, психологічну підтримку та системи винагороди за досягнення у складних умовах.

Таким чином, в період воєнного стану імідж публічних службовців формується не лише через зовнішні комунікації, а й через внутрішню готовність діяти відповідально, надійно та професійно. Це забезпечує не тільки ефективність виконання їх функцій, а й довіру громадян до державних структур, що є надзвичайно важливим у кризові часи [21].

Соціальний та емоційний інтелект є також важливими складовими для публічних службовців, особливо в умовах воєнного стану. Здатність до ефективної комунікації, розуміння емоційних потреб людей та соціальних контекстів має вирішальне значення для формування довіри та позитивного іміджу публічних службовців. У часи кризових ситуацій, коли панує невизначеність, громадяни особливо чутливі до поведінки публічних осіб. Саме в таких умовах емоційний інтелект дозволяє не лише правильно зчитувати емоційний стан людей, але й управляти власними емоціями, щоб не піддатися стресу і зберегти спокій, що є критично важливим для прийняття рішень.

Соціальний інтелект, своєю чергою, визначає здатність публічного службовця встановлювати та підтримувати ефективні соціальні взаємодії. В умовах воєнного стану це означає не лише взаємодію з громадянами через мас-медіа чи соціальні мережі, а й правильне розуміння соціальних настроїв, потреб і тривог населення, що допомагає вибудовувати довіру. Наприклад, державні службовці повинні мати можливість адаптувати свої повідомлення в залежності від соціальних груп, адже різні категорії громадян можуть по-різному реагувати на інформацію про воєнні дії, евакуацію, зміни в законодавстві тощо.

Емоційний інтелект також включає здатність до емпатії – вміння поставити себе на місце іншої людини та зрозуміти її переживання. Це стає особливо важливим у кризових ситуаціях, коли соціальні групи можуть відчувати страх, стрес чи невизначеність. Публічні службовці, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні не лише зрозуміти потреби громадян, а й надати їм підтримку, адже комунікація в такому контексті є не лише інформативною, а й емоційно насиченою.

Зважаючи на ці аспекти, в умовах воєнного стану імідж публічних службовців буде формуватися не лише через їх професійні якості та компетенції, а й через здатність до емоційної взаємодії з громадянами. Врахування емоційних та соціальних потреб людей дозволить не тільки зберегти стабільність, а й зміцнити довіру до державних інститутів, що є важливою складовою національної безпеки та соціальної згуртованості [22].

В умовах воєнного стану стратегічно вибудована PR-стратегія стає одним із головних інструментів формування ефективного іміджу публічних службовців. Оскільки довіра до державних інституцій є критично важливою у кризовий період, публічна влада повинна діяти за чітко окресленим планом, який передбачає комплекс заходів з управління інформаційною присутністю представників влади, формування репутаційного капіталу та посилення лояльності громадськості.

Сучасна PR-стратегія включає глибокий аналіз цільової аудиторії, визначення інформаційних потреб громадян, побудову послідовної системи комунікації, що базується на прозорості, оперативності та відкритості. Важливо, щоб кожний публічний виступ, кожне повідомлення було частиною єдиної комунікаційної лінії, спрямованої на зміцнення авторитету державної служби. Особливої уваги потребує формулювання ключових меседжів – вони мають бути не лише точними, а й емоційно коректними, адаптованими до різних сегментів населення.

Успішна PR-стратегія в умовах війни має враховувати високий рівень чутливості суспільства до інформації. Саме тому важливим стає уникнення маніпуляцій, спекуляцій чи надмірної офіційності. Натомість перевага надається щирості, емпатії та наявності людського обличчя влади – службовця, який розуміє біль, тривоги та потреби громадян.

Крім того, системна PR-діяльність дозволяє не лише підтримувати позитивний імідж, а й оперативно реагувати на інформаційні кризи, запобігати поширенню фейків, дезінформації та ворожих наративів. Саме тому формування іміджу в сучасних умовах – це не разова акція, а безперервний процес, що інтегрується у щоденну діяльність органів публічної влади [23].

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні зростає важливість публічних службовців як основних комунікаторів між державою та громадянами. Однією з основних проблем є недостатня готовність органів влади до швидкої адаптації до змін, що супроводжують воєнний стан, що суттєво впливає на ефективність комунікацій із громадянами.

Додатковою проблемою є відсутність чіткої стратегії взаємодії між державними установами, що ускладнює координацію дій та створює ризик непорозумінь. Публічні службовці часто не мають достатнього досвіду для вирішення кризових ситуацій, що впливає на їхню здатність ефективно комунікувати та вести діяльність в умовах стресу. Крім того, воєнний стан обумовлює високий рівень соціальної напруги та вимог до прозорості дій влади, що часто не відповідає наявним можливостям державних службовців.

Ці проблеми потребують швидкого реагування та впровадження нових підходів у роботі публічних службовців. Одним із вирішень є впровадження системи стратегічних комунікацій, яка забезпечить послідовне та логічне донесення важливої інформації до громадян. Важливою є також підготовка службовців до роботи в умовах стресу та криз, що дозволить зберегти не тільки їхній імідж, а й довіру громадян до державних органів у складні часи [24].

У процесі модернізації формування іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану ключовим є розвиток нових підходів до комунікаційної політики та управління кризами. Одним із важливих напрямків є удосконалення стратегічних комунікацій, які мають бути адаптовані до швидко змінюваного контексту воєнної години. Це включає впровадження нових цифрових технологій для швидкої передачі інформації та взаємодії з громадянами, а також покращення координації між різними державними та неурядовими організаціями. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція систем електронного урядування, які дозволяють громадським службовцям ефективно реагувати на виклики, що виникають під час війни [25].

Модернізація іміджу публічних службовців потребує також оновлення їх професійних навичок. Для цього необхідно втілювати програму навчання, яка

включає розвиток емоційного інтелекту та соціальної компетентності службовців. В умовах воєнного стану, коли від службовців очікують швидких рішень у складних ситуаціях, саме ці навички дозволяють зберігати спокій, розуміти потреби громадян та належним чином реагувати на них. Тому акцент на психологічну підготовку стає важливим етапом у модернізації державної служби, адже здатність до співпереживання та розв'язання конфліктів прямо впливає на імідж публічного службовця [26].

Крім того, модернізація включає перегляд стратегії взаємодії з медіа та громадськістю. В умовах воєнного стану медіа стають потужним інструментом для формування громадської думки, і публічні службовці повинні мати чітке представлення про методи роботи з ними. Це вимагає підвищення рівня медіаграмотності та управління публічними запитамі, що, у свою чергу, сприятиме покращенню іміджу службовців як професіоналів, які здатні ефективно комунікувати в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, формування іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції нових підходів у стратегічні комунікації, розвитку професійних та психологічних навичок службовців, а також ефективного використання медіа. Модернізація цього процесу передбачає впровадження цифрових технологій для кращої взаємодії з громадянами та удосконалення механізмів електронного урядування. Крім того, важливу роль відіграє розвиток емоційного інтелекту публічних службовців, що сприяє збереженню спокою та ефективному реагуванню на кризові ситуації.

2.3. Аналіз зарубіжного досвіду сучасних тенденцій формування іміджу публічних службовців

Практика організації публічної служби в різних країнах світу дозволяє простежити, як особливості адміністративної культури, інституційного устрою та етичних стандартів впливають на формування суспільного уявлення про посадових осіб. Хоча кожна держава має власні традиції та підходи до державного управління,

загальні засади професіоналізму, доброчесності та орієнтації на потреби громадян сприяють формуванню позитивного ставлення до публічних службовців. Навіть загальні характеристики державної служби в окремих країнах дозволяють побачити, як через організаційні принципи та поведінкові стандарти формуються довіра, повага та авторитет влади в очах громадськості.

Дослідники Британської державної служби відзначають, що їй притаманні висока корпоративна етика та суворі відповідність кодексу адміністративної моралі. Існує думка, що високі моральні якості державних службовців завжди були предметом особливої гордості британців. Британського державного службовця характеризують висока самодисципліна, чесність, моральність, професійна честь, прагнення завжди знайти найкраще рішення [27].

Державна служба у Великобританії в нормативних документах має назву «громадянська служба» [28]. Тому громадянська служба і сьогодні розглядається у Великобританії як «почесний обов'язок» та знак довіри до них із боку «корони» і суспільства. Поведінка державних службовців регламентується Етичним кодексом державного службовця. У світовій практиці немає аналога цього документа Він, з одного боку, регламентує етику професійної діяльності службовців, починаючи від надання послуг населенню до політичних консультацій міністрам, з іншого – визначає взаємні обов'язки службовців та міністрів. Тому Етичний кодекс складається з двох частин:

- Вимог до службової діяльності міністрів.
- Вимог до решти службовців.

В основі Кодексу лежить необхідність реалізації таких принципів: порядність, чесність, об'єктивність та неупередженість.

Принципи відкритості та відповідальності державної служби Великобританії з 1991 р. стали утверджуватись через десятирічну державну програму «Громадянська хартія». Метою програми було досягнення найвищих стандартів діяльності в інтересах тих, хто користується державними послугами у Великій Британії.

У 1994 році було створено Комітет з проблем стандартів у суспільному житті, завданням якого стало вивчення стандартів поведінки та роботи всіх державних службовців, в тому числі стандартів їх фінансової та комерційної діяльності. У результаті своєї роботи у 1995 році Комітет сформулював сім принципів державної роботи чиновників, що являють собою своєрідний кодекс поведінки – служіння тільки громадським інтересам, непідкупність, об'єктивність, підзвітність, відкритість, чесність та лідерство [27].

Отже, британський досвід формування позитивного іміджу державного службовця ґрунтується на глибоко вкорінених традиціях етичної поведінки, відкритості та відповідальності перед суспільством. Завдяки унікальному Етичному кодексу, принципам «Громадянської хартії» та чітко окресленим стандартам суспільного життя, державна служба у Великобританії демонструє високий рівень моральності, професіоналізму та суспільної довіри.

В основі державної служби США лежить принцип самоврядування вільних людей на вільній землі, що полягає у фундаментальному переосмисленні природи політичного суспільства, формуванні стереотипу недовіри до влади, особливо центральної, і відповідно до її агентів в апараті виконавчої, законодавчої та судової гілок. Цей принцип став тією основою, на якій розвивалися нові ідеї щодо служби в органах державної влади [29].

Необхідність регулювання етичної поведінки державних службовців у США з'явилася в ході боротьби з корупцією. Варто відзначити, що американське антикорупційне законодавство носить системний характер. Воно складається з правових актів, що регламентують лобістську, банківську, біржову та інші види діяльності. Проте, крім створення законодавчої бази, антикорупційна стратегія США включає розробку та впровадження так званої адміністративної моралі, що представляє собою етичні та дисциплінарні норми, якими повинні керуватися посадові особи всіх гілок державної влади.

Вперше спроба представити зазначені норми у сконцентрованому вигляді була зроблена в 1958 році, коли у вигляді резолюції Конгресу було прийнято Кодекс етики урядової служби США (Code of Ethics for Government Service). Варто

зазначити, що цей Кодекс розповсюджував свій вплив на службовців лише однієї гілки влади – виконавчої. Кодекс зобов'язує державного службовця бути відданим моральним принципам і державі, а не окремим особам чи політичним силам. Він повинен дотримуватись законів, сумлінно працювати за встановлену оплату, знаходити ефективні рішення, не допускати дискримінації та уникати конфлікту інтересів. Заборонено приймати подарунки, використовувати службову інформацію у своїх цілях чи давати обіцянки щодо службових рішень. Обов'язковим є також викриття корупції при її виявленні.

У 1977 році були прийняті Кодекс етичної поведінки членів Сенату Конгресу та Кодекс етичної поведінки членів Палати представників. Дія даних актів поширилася як на членів Конгресу, так і на працівників апарату.

У 1978 році було прийнято Закон «Про етику службовців державних органів», головним завданням якого стало «збереження чесності державних чиновників та установ». Для контролю за дотриманням зазначеного Закону органами виконавчої влади при відділі з управління персоналом було створено Відділ з етики в уряді. Варто зазначити, що мета, яку переслідував Закон, так і не було досягнуто, і, як наслідок цього, помітно падати довіра суспільства до державних службовців. Реакцією на це стало створення президентської комісії з реформи Закону. Сформульовані цією комісією пропозиції спонукали Конгрес прийняти 1989 року Закон «Про реформу закону про етику»¹¹, який вніс суттєві зміни до норм, що регулюють етику поведінки посадових осіб, і розповсюдивши їх на всі гілки федеральної влади – законодавчу, виконавчу та судову.

Були також створені спеціальні відомства, покликані здійснювати контроль за дотриманням етичних норм. Наприклад, Комітет Сенату з етики має широкі повноваження у проведенні розслідувань. Він може проводити слухання, може затребувати кореспонденцію та документи. Особи, які відмовилися давати показання або подати документи, можуть бути притягнуті до відповідальності за неповагу до Конгресу.

Варто зазначити, що етичні норми та правила створювалися не тільки для федеральних державних, а й для муніципальних службовців США. Так, у 1987 році

у Чикаго було створено міське бюро з етики, яке розробило етичний кодекс. У 1990 році був прийнятий етичний кодекс для муніципальних службовців у Лос-Анджелесі.

У 1989 році було засновано Управління державної етики як окрему установу в системі виконавчої влади. Керує ним директор, якого назначає на п'ять років президент за рекомендацією і за погодженням із Сенатом. Штат Управління налічує близько 80 співробітників [27].

З точки зору формування іміджу, етичне регулювання державної служби у США стало важливим інструментом підвищення довіри громадськості до державних інституцій. Запровадження чітких етичних стандартів, контроль за їх дотриманням та створення незалежних органів з етики сприяють формуванню позитивного образу державного службовця як добросовісного, професійного та підзвітного громадянам. Такий підхід допомагає зміцнювати авторитет влади, знижує ризики репутаційних втрат і підвищує легітимність рішень, які ухвалюються представниками держави.

Державна служба Німеччини регулюється положеннями Основного Закону Німеччини, який набрав чинності 23 травня 1949 року та є одночасно Конституцією ФРН. В Основному Законі Німеччини прописані основні принципи публічної служби. До основних з них можна віднести: принцип рівного доступу громадян до кожної державної посади у відповідності з його кваліфікацією, професійною підготовкою, здібностями та діловими якостями; принцип вірності державі та принцип політичного нейтралітету чиновників; захист державою правового становища чиновників у разі нанесення їм шкоди; соціальне забезпечення за рахунок держави та виплата грошового забезпечення, яке відповідає займаній посаді; свобода думки та свобода створення громадських об'єднань [30].

Такі принципи зміцнюють довіру громадян до державних інституцій та формують образ служби як професійної, неупередженої та демократичної. Крім того, сувора система підбору кадрів, прозорі умови призначення та кар'єрного зростання, єдина система рангів та вимога дотримання вільного демократичного

порядку – все це є елементами, які підсилюють позитивний імідж публічного службовця в Німеччині.

Державна служба в Норвегії визнається одним із найважливіших інститутів справі формування і розвитку державності, від якого залежатиме функціонування всієї суспільно-політичної системи, вирішення різноманітних завдань і здійснення функцій сучасної держави [31].

Етичні засади державних службовців були прийняті у 2012 році. Державний службовець Норвегії, усвідомлюючи свою відповідальність перед державою, громадськістю та громадянами, має сумлінно та професійно виконувати обов'язки для ефективної роботи державного органу, з усвідомленням відповідальності та максимальною зосередженістю. Його діяльність має відповідати вимогам законодавства, без відстоювання інтересів окремих груп чи впливу особистих, майнових чи фінансових інтересів. Необхідно дотримуватися норм службової етики, бути коректним у спілкуванні з громадянами та не використовувати службове положення для особистої вигоди. Також важливо дотримуватися встановлених правил щодо публічних виступів та розповсюдження службової інформації [27].

Таким чином, етичні засади та імідж державного службовця в Норвегії мають ключове значення для зміцнення довіри громадян до влади. Високі моральні стандарти, неупередженість, дотримання законодавства та етичних норм формують позитивний імідж державної служби та сприяють ефективному функціонуванню всієї державної системи.

Публічна служба Королівства Нідерланди керується законом «Про державних службовців», відповідно до якого державні службовці визначаються як особи, які призначені працювати в публічній службі.

Суттєвою особливістю державної служби Нідерландів є функціонування Бюро забезпечення етики та доброчесності у сфері державного управління – ВЮБ (далі – Бюро), яке також засноване як структурний підрозділ Міністерства внутрішніх справ Королівства Нідерландів у 2006 р. для надання допомоги державним органам у зміцненні своїх стратегій доброчесності. Разом з тим кожен

орган державного управління хоча і за допомогою Бюро, але сам несе персональну відповідальність за свою стратегію доброчесності [32].

Таким чином, у Нідерландах етичні засади публічної служби та відповідальність за їх дотримання є пріоритетними елементами формування позитивного іміджу державного управління. Завдяки діяльності спеціалізованого Бюро та інституційної відповідальності кожного органу, забезпечується високий рівень доброчесності та довіри громадян до публічної служби.

У Франції, як і в більшості країн Європи, етика державного службовця означає, насамперед, повагу до закону. Як і у Великобританії, вирішальною в успішному реформуванні державної служби визнано моральну мотивацію.

У 90–ті роки склалася об'єктивна потреба реформування державної служби у зв'язку зі зниженням її авторитету, виникненням нових комплексних завдань. У 1991р. було створено ряд органів, зобов'язаних спостерігати, розкривати і відстежувати серйозні порушення правил службової поведінки державних службовців та доводити, за необхідності, відповідну інформацію про це до прокуратури та інших органів (Центральний департамент із запобігання корупції, Міжвідомча комісія з розслідування контрактів, що укладаються службовцями, Вища рада з етики у національній поліції).

У Франції етичні правила поведінки державних службовців закріплені у Законі «Про етику, права та обов'язки державних службовців». У ньому закріплено основні засади діяльності державних службовців: неупередженість, сумлінність, чесність, повага до громадян. Також у Законі прописано механізм захисту державних службовців, які повідомляють про корупцію чи конфлікт інтересів [27].

Отже, у Франції формування позитивного іміджу державної служби тісно пов'язане з дотриманням чітко визначених етичних норм, законодавчо закріплених та активно впроваджуваних на практиці. Реформування системи державної служби та створення спеціалізованих органів контролю за дотриманням етики сприяють зміцненню довіри громадян, запобіганню корупції та підвищенню професійної відповідальності державних службовців.

У Литовській Республіці діють Етичні правила для державних службовців. Мета цих правил – визначити діяльність та принципи поведінки, якими повинні керуватися державні службовці при здійсненні своїх обов'язків, а також підвищити довіру населення до державної служби.

Основні положення Етичних правил для державних службовців: повага до людей та закону (ст. 2); державний службовець повинен бути справедливим (ст. 3); державний службовець повинен керуватися лише суспільними інтересами, не використовувати своє службове положення в особистих інтересах (ст. 4); бути непідкупним, не приймати подарунки чи гроші (ст. 5); бути об'єктивним, діяти неупереджено та законно (ст. 6); бути відповідальним (ст. 7); бути ввічливим, виконувати свої обов'язки вчасно та професійно (ст. 9). У Литві державні службовці також проходять курси щодо навчання професійній етиці [27].

Таким чином, у Литовській Республіці етичні засади державної служби відіграють важливу роль у формуванні довіри громадян та позитивного іміджу державного апарату. Чітко прописані правила поведінки, орієнтація на суспільні інтереси, непідкупність, неупередженість та професійна відповідальність створюють етичну основу діяльності службовця та підсилюють авторитет державної служби в очах суспільства.

У 2012 році у Чеській Республіці було прийнято новий Кодекс етики посадових осіб та державних службовців. Проте цей кодекс був розкритикований Transparency International. Причина критики полягала в тому, що в кодексі «не був чітко прописаний механізм вирішення проблеми, якщо державний службовець потрапляє у ситуацію конфлікту інтересів» [27].

Отже, приклад Чеської Республіки демонструє, що наявність етичного кодексу ще не гарантує ефективного формування позитивного іміджу державної служби. Відсутність чітких механізмів реагування на етичні порушення, зокрема в ситуаціях конфлікту інтересів, знижує довіру до етики як інструменту підвищення доброчесності та прозорості публічної служби.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Реалізація принципів стратегічних комунікації у формуванні позитивного іміджу публічного службовця

У сучасних умовах відкритого суспільства, що потребує ефективної взаємодії між владою і громадянами, стратегічні комунікації стають ключовим інструментом формування позитивного іміджу публічного службовця. Вони забезпечують цілеспрямовану передачу інформації, сприяють зміцненню довіри до влади, підвищенню легітимності управлінських рішень та формуванню громадської підтримки.

Комунікативна політика у діяльності публічного службовця є цілеспрямованою діяльністю, що спрямована на формування, підтримку та розвиток ефективної взаємодії з громадськістю. Вона охоплює процеси планування, організації та здійснення комунікацій з метою підвищення відкритості публічного управління, формування довіри та позитивного ставлення до діяльності органів влади.

Одним із ключових завдань комунікативної політики є побудова чіткої системи обміну інформацією між публічними службовцями та громадянами, що передбачає не лише поширення офіційної інформації, а й врахування зворотного зв'язку, інтерпретацію громадських очікувань та адаптацію управлінських рішень до реальних потреб. Крім того, комунікативна політика виконує стратегічну функцію формування іміджу, коли дії публічного службовця та його публічна поведінка погоджуються з наперед визначеними цінностями, меседжами та комунікативними цілями. Такий підхід дозволяє формувати образ службовця як відповідального, послідовного та орієнтованого на інтереси суспільства представника влади [33].

Стратегічні комунікації відіграють ключову роль у формуванні позитивного іміджу публічного службовця, що забезпечує ефективну взаємодію між владою та

громадянами. Одним із основних інструментів є інформаційна прозорість, яка передбачає відкритість органів публічної влади щодо своєї діяльності. Це дозволяє громадянам отримувати доступ до важливої інформації про прийняті рішення, витрати бюджетних коштів та діяльність органів влади, що сприяє формуванню довіри до публічних службовців.

Сучасні інструменти комунікацій, такі як соціальні медіа та інші цифрові платформи, відкривають нові можливості для взаємодії публічних службовців із громадянами. Ці канали дозволяють не лише інформувати громадськість про рішення та дії державних органів, а й оперативно реагувати на запити, підвищуючи рівень інформованості населення та демонструючи високий рівень професіоналізму.

Важливою складовою є формування діалогу з громадськістю, що дозволяє здійснювати двостороннє спілкування між публічними службовцями та населенням. Такий підхід допомагає враховувати думку громадян при прийнятті рішень та покращує взаємодію влади з людьми, що також позитивно впливає на імідж публічного службовця.

Не менш важливим є етичний аспект комунікацій, що включає дотримання принципів чесності, справедливості та прозорості у всіх комунікаційних процесах. Це дозволяє створити у громадськості уявлення про публічного службовця як надійного та добросовісного представника державної влади.

У разі кризових ситуацій також важливим інструментом є ефективне управління репутацією через кризові комунікації. Оперативна і чітка комунікація у таких ситуаціях допомагає не лише запобігти негативним наслідкам для іміджу публічного службовця, а й зміцнити довіру громадян до органів влади.

Ці інструменти є основою для побудови позитивного іміджу публічного службовця та сприяють створенню стабільного та довірливого відношення громадян до органів державної влади [34].

Основним завданням стратегічних комунікацій є створення прозорості та відкритості у діяльності державних структур, що безпосередньо впливає на сприйняття публічних службовців як чесних та компетентних представників влади.

Чітке та зрозуміле донесення інформації є важливим інструментом для підвищення довіри громадян до державних установ та формування уявлення про публічних службовців як професіоналів.

Імідж публічного службовця безпосередньо залежить від його здатності комунікувати з громадськістю. Регулярне та своєчасне інформування про діяльність органів влади допомагає зміцнити довіру до публічних службовців, адже така комунікація сприяє формуванню уявлення про них як про відкритих, відповідальних та легітимних представників влади. У той же час, неправильне чи запізніле реагування на важливі питання може призвести до зниження довіри та підвищення скепсису серед громадян.

Ефективне використання стратегічних комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу не лише у повсякденному контексті, а й під час кризових ситуацій. Адекватна і вчасна комунікація під час криз може значно зменшити негативний вплив на імідж публічного службовця та державних органів загалом, оскільки це дозволяє зберігати стабільність громадської думки навіть у важкі часи.

Використання сучасних цифрових платформ, таких як соціальні мережі та офіційні веб-сайти є ефективним способом підтримки постійного зв'язку з громадськістю. Ці інструменти дають можливість не лише інформувати громадян, а й залучати їх до процесу прийняття рішень через опитування, громадські слухання та консультації [35].

Загалом, стратегічні комунікації мають величезний вплив на формування та підтримку позитивного іміджу публічних службовців, оскільки вони забезпечують прозорість, легітимність та довіру до влади, а також допомагають у кризових ситуаціях та підтримують зв'язок з громадськістю.

Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади є ключовим аспектом для забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянами. Сучасні умови, коли інформаційний потік стає все більш динамічним, вимагають від публічних службовців вміння орієнтуватися в ньому, формувати правильні меседжі та передавати їх через найефективніші канали комунікації.

Для розвитку стратегічних комунікацій важливо створити чітку систему, яка б забезпечувала узгодженість усіх комунікаційних заходів. Це включає в себе стратегічне планування інформаційних кампаній, що має ґрунтуватися на аналізі цільової аудиторії та виборі відповідних методів та засобів комунікації. Інформаційні кампанії повинні не лише відповідати сучасним вимогам, а й бути здатними впливати на громадську думку, сприяти формуванню довіри до органів публічної влади та забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами.

Важливою складовою розвитку стратегічних комунікацій є побудова ефективної комунікаційної стратегії на всіх рівнях державного управління. Це передбачає інтеграцію інформаційної політики у загальний контекст державної стратегії та забезпечення узгодженості між різними державними інституціями. Координація комунікаційних зусиль має забезпечити ефективну передачу ключових повідомлень через різноманітні медіа та канали, що сприяють кращому охопленню цільової аудиторії. Для цього необхідно використовувати сучасні інструменти та технології, що дають змогу оперативно реагувати на зміни в інформаційній середовищі.

Держава повинна також звертати увагу на розвиток елементів інформаційної безпеки та боротьбу з дезінформацією, оскільки сьогодні інформаційний простір переповнений фейковими новинами, які можуть вплинути на репутацію державних органів та громадських службовців. У цьому контексті стратегічні комунікації повинні не лише сприяти розвитку позитивного іміджу державних органів, а й захищати їх від маніпуляцій, що можуть бути спрямовані проти їхньої легітимності.

Підвищення рівня ефективності стратегічних комунікацій також вимагає активної роботи з громадськістю, встановлення зворотної зв'язку, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та запити населення. Зворотній зв'язок є важливою частиною комунікаційного процесу, оскільки він забезпечує потрібну інформацію для коригування стратегії та дає можливість врахувати потреби та побажання громадян [36].

Міжнародний досвід у сфері стратегічних комунікацій підтверджує значення комплексного та цілеспрямованого підходу до управління інформаційними

потоками, що відіграє важливу роль у глобальній політиці та розвитку міжнародних відносин. У країнах, таких як Китай, США, Естонія та країни ЄС, стратегічні комунікації стали потужним інструментом впливу на міжнародну політику, економіку та інформаційний простір.

У Китаї стратегічні комунікації набувають важливості через їх використання для просування країни на міжнародній арені, зокрема у Латинській Америці. Китай активно намагається зміцнити свою економічну та політичну присутність у регіоні, який раніше був домінований США. Це відображає зміни в геополітичному балансі після закінчення холодної війни, де Китай поступово витісняє США як основного гравця в Латинській Америці. Водночас, для пом'якшення сприйняття його економічного зростання та військової потужності Китай упроваджує ретельно продумані стратегії комунікацій, що дозволяє йому ефективно взаємодіяти з міжнародними цільовими аудиторіями.

Естонія, зокрема, є лідером у Європі у сфері стратегічних комунікацій, і її досвід є особливо цінним у контексті цифрових комунікацій. Завдяки функціонуванню Естонського центру східного партнерства (ЕСЕАР) та створення окремих структур для координації інформаційної роботи в державних органах, Естонія зміцнює свою роль як стратегічного комунікатора в Європі. Країна активно протидіє російській дезінформації та веде інформаційну боротьбу за допомогою аналітики та систематичного контролю за повідомленнями у медіа.

Водночас, США та ЄС використовують публічну дипломатію як складову своєї стратегії у міжнародних відносинах. США активно впроваджують інструменти стратегічних комунікацій для підтримки своїх зовнішньополітичних інтересів, у тому числі для формування та підтримки демократії в світі. ЄС зосереджує зусилля на просуванні європейських цінностей та співпраці з державами, що знаходяться в орбіті його впливу. Окремо варто виділити діяльність НАТО, яка через свої комунікаційні канали не лише зміцнює позиції альянсу на міжнародній арені, а й бореться з інформаційними атаками та пропагандою, зокрема російською.

У контексті розвитку стратегічних комунікацій в Україні варто звернути увагу на досвід Естонії, де створення урядових структур для координації комунікацій дозволило сформувати єдину державну позицію та ефективно організувати протидію дезінформації. Україні необхідно впроваджувати подібні підходи, зокрема шляхом створення спеціалізованих структур у міністерствах, що координують комунікаційну політику на національному рівні, а також удосконалення механізмів міжвідомчої комунікації для покращення координації між державними органами [37].

Загалом, міжнародний досвід демонструє, що стратегічні комунікації є невід'ємною частиною сучасної міжнародної політики та мають стати важливою складовою у діяльності держав у різних частках світу, зокрема в Україні.

Отже, стратегічні комунікації відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу публічного службовця, оскільки допомагають створити довіру до органів державної влади та покращити взаємодію між громадянами та владою. Завдяки правильному управлінню комунікаціями можна не лише покращити сприйняття публічних службовців, а й підвищити ефективність роботи державних структур загалом. Важливим є також забезпечення прозорості та відкритості у комунікації, що сприяє формуванню позитивного іміджу публічного службовця в очах суспільства.

3.2. Використання цифрових технологій у процесі формування іміджу на публічній службі

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності використання цифрових технологій та ефективного управління кризовими комунікаціями стали ключовими елементами у підтримці позитивного іміджу публічного службовця. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для прозорості, оперативного інформування та зворотного зв'язку з громадянами, що сприяє зміцненню довіри до влади. Водночас зростає роль кризових комунікацій як засобу реагування на надзвичайні ситуації, інформаційні виклики та соціальну

напругу. Поєднання технологічних можливостей та чітких стратегій комунікації дозволяє публічним службовцям не лише ефективно доносити управлінські рішення, а й зберігати репутацію, навіть за складних обставин.

Імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності його носія. Він може створюватись як природним шляхом (як результат діяльності індивіда чи організації), так і внаслідок цілеспрямованих дій із використанням спеціальних технологій і засобів. Формування позитивного іміджу в умовах сучасної політичної інтернет-комунікації, насамперед, слід розглядати як досягнення присутності публічної влади в інтернет-просторі. Така присутність може бути досягнута за допомогою ефективного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ).

Під сучасними ІКТ розуміємо сукупність різноманітних технологічних інструментів та ресурсів, які використовують в сучасному суспільстві із метою забезпечення комунікаційного процесу, а також створення, поширення, зберігання та управління інформацією. Сучасні ІКТ стрімко розвиваються і стають все важливішими у житті суспільства, а також перетворюються на ресурс, що дозволяє показати з вигідної сторони досягнення у будь-якій сфері, або ж перетворитися на інформаційну зброю. Вони творять інформаційну сферу сучасного соціуму, від якої у нинішніх умовах визначальним чином залежить його інноваційний та економічний потенціал, соціальний прогрес, ефективність управління, здійснення демократичних процедур, рівень людського розвитку, національна безпека й обороноздатність тощо. В умовах глобалізації та поширення ІКТ провідне місце серед засобів формування іміджу органів публічного управління, безумовно, займає мережа Інтернет. Поява глобальної мережі Інтернет, що має практично необмежені можливості збирання та зберігання інформації, передавання її індивідуально кожному користувачеві, є прикладом успішної реалізації ІКТ.

Слід відзначити важливу функцію веб-сайту у формуванні позитивного іміджу органів публічного управління. За допомогою веб-сайту можна: сформувати позитивне ставлення до органів публічного управління; спростувати фейки шляхом надання достовірної інформації; здійснювати ефективний зворотний зв'язок та ін.

Хоча веб-сайт відіграє важливу роль у формуванні іміджу органів публічного управління, більшість веб-сайтів з тих чи інших причин не забезпечують проактивний рівень включення громадськості [38].

Сучасні технології дозволяють забезпечити пряму взаємодію з громадянами за допомогою використання інструментів інформування через офіційні сторінки у соцмережах, що сприяє встановленню ефективної комунікації, оперативному донесенню повідомлень до цільової аудиторії за допомогою ефективних засобів і форм. Створення, функціонування та розвиток соцмереж вносять свої зміни у бачення глобального інформаційного простору, а також спричиняють необхідність перегляду ставлення до національного інформаційного простору.

В останні роки соцмережі набули масштабного характеру і широкого загального розповсюдження. Кількість користувачів соцмереж в Україні стрімко зростає.

Переваги використання соціальних мереж органами публічного управління наведені на рисунку 3.1 (складено автором на основі [39]).

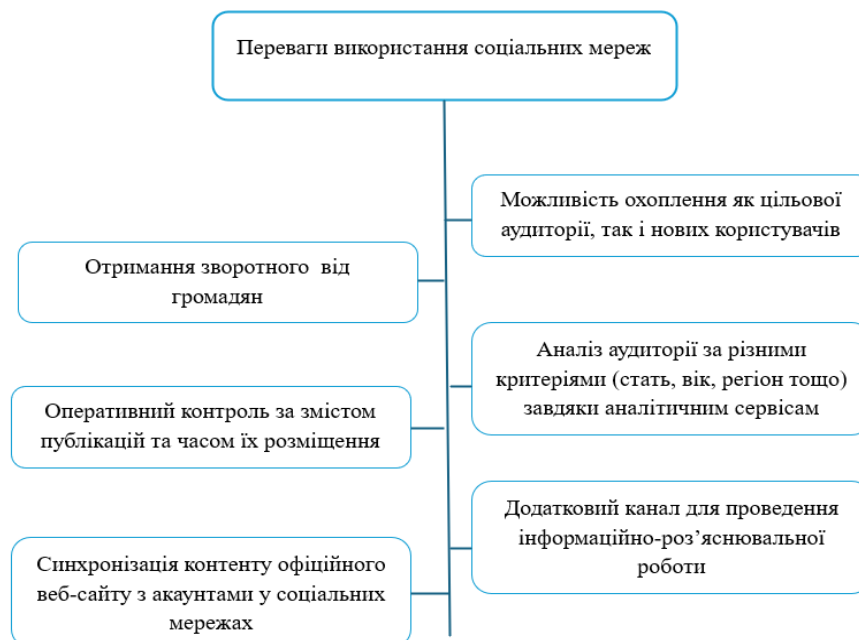


Рис. 3.1. Переваги використання соціальних мереж органами публічного управління

Соцмережі надають унікальні можливості для спілкування користувачам з усього світу і поширення текстової, фото-, відеоінформації на широку аудиторію за максимально короткий термін. За допомогою цього каналу комунікації органи публічного управління кожної держави можуть оперативно поширювати інформацію, вступати в комунікацію з громадянами, роз'яснювати свою політику й об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно важливих цілей. Саме це є однією з вагомих причин, чому органи публічного управління почали активно використовувати соцмережі для налагодження комунікації з громадянами у новий спосіб [39].

Основні можливості використання соцмереж у публічному управлінні систематизовані у таблиці 3.1 (складено автором на основі [39]).

Таблиця 3.1.

Можливості використання соціальних мереж у публічному управлінні

Можливість	Призначення
Необмежений доступ до інформації	Громадяни можуть оперативно отримувати дані про діяльність органу публічної влади.
Поширення повної та коректної інформації	Надання громадянам актуальних новин, сповіщень, оновлень, що сприяє інформованості.
Участь громадян у виробленні політики	Соцмережі надають можливість коментування, обговорення, участі в опитуваннях і петиціях
Спільна робота для досягнення суспільно-важливих цілей	Взаємодія між установами та громадянами в різних форматах для реалізації проєктів.
Аналітика соціальних мереж	Використання зібраних даних для вивчення актуальних тем, трендів, настроїв у суспільстві.
Виявлення та оцінка ризиків	Завдяки коментарям, реакціям та поширенням можна оперативно виявляти потенційні загрози або проблемні теми.

Наразі у світі органи публічного управління найбільше представлені в таких соціальних мережах, як Facebook, YouTube, Twitter та ін. В Україні це переважно Facebook і YouTube. Зауважимо, що у нашій країні Twitter (X) використовують рідше, що пов'язано із меншим поширенням цієї соцмережі серед населення України. Однак для максимально швидкого поширення інформації серед цільової аудиторії та охоплення максимальної кількості людей варто використовувати саме цю соцмережу.

Twitter (X) є своєрідною відповіддю на збільшення потоку інформації, який важко досягнути традиційними засобами. Головне правило хорошого твіту – наявність сенсу у короткому повідомленні. Twitter (X) виділяється з усіх соцмереж як вільна для дискусій платформа, де кожен може висловити свою думку, при цьому Twitter (X) веде боротьбу з ботами і фейковими новинами [39].

Як зауважує О. Григор'єва, революція Гідності стала поштовхом до збільшення кількості Twitter-аудиторії у нашій країні майже у два рази. У цій соцмережі з'явилися офіційні акаунти Президента України, Адміністрації Президента, Прем'єр-міністра, Міністра закордонних справ України тощо [38].

Досліджуючи соцмережі як ефективний комунікаційний канал, слід відзначити Facebook, який демонструє стійку тенденцію до зростання своєї популярності.

Сьогодні в Україні Facebook досить активно використовують у публічному управлінні. Завдяки цій соцмережі можна оперативно розміщувати найбільш свіжу й актуальну інформацію. Якщо говорити про використання цієї соцмережі в комунікативному процесі, то вона дозволяє здійснювати спілкування більш демократично, тобто без офіційно-ділового тону, але у професійному полі. На відміну від Twitter (X), Facebook дозволяє розміщувати об'ємні дописи та додавати до них зображення. Це забезпечує більше залучення читачів до спілкування шляхом коментування допису та комунікації з дописувачем.

Також варто відзначити, що у публічному управлінні все активніше використовують соцмережу Instagram, яка є однією з найбільш розвинених і популярних у всьому світі, зокрема і в Україні. Основна функція цієї соцмережі –

створення та обмін фотоконтентом. Популярність Instagram можна пояснити тим, що сучасний користувач є візуалом. Instagram цілком задовольняє його потреби – мінімум тексту, максимум фотоконтенту.

Слід зауважити, що сьогодні ще не всі вітчизняні органи публічного управління мають активні сторінки в соцмережах. Вони все ще перебувають на шляху освоєння цих новітніх каналів комунікації [39].

Можемо підсумувати, що сьогодні у публічному управлінні простежується позитивна динаміка у використанні соцмереж. Важливо підкреслити, що присутність органів публічного управління у соцмережах не повинна обмежуватись створенням сторінок у Facebook, Twitter (X), Instagram тощо. Необхідно бути активними користувачами цих соцмереж, наповнювати акаунти цікавим, інформативним та актуальним контентом. Це забезпечить інноваційність, відкритість та прозорість діяльності органів влади.

Як зауважує А. Бугар, в умовах сьогодення держава повинна протистояти інформаційним загрозам, попереджувати їх, упливати на трактування подій, формувати власні наративи, які відповідають стратегічним інтересам. Сьогодні, якщо держава не комунікує з громадянами, не поширює власну точку зору, не формує власні наративи, то це зробить хтось інший в своїй інтерпретації.

Слід відзначити доступність сайтів щодо діяльності державної влади України іноземними мовами, і навіть можливість перевести сайт для людей із порушенням візуального сприйняття. Це є тими аспектами, що демонструють важливість для нашої країни міжнародного позитивного іміджу.

Незважаючи на те, що наша країна лише стає на шлях активного впровадження ІКТ у всі сфери діяльності, вона вже досягла певних успіхів у цій сфері, а імідж органів публічного управління перебуває на етапі становлення [38].

У межах цифрової трансформації публічного управління одним із найяскравіших прикладів сучасних технологічних рішень в Україні став мобільний застосунок та веб-портал «Дія». Цей сервіс, що втілює концепцію «держави у смартфоні», став не лише технічним інструментом цифровізації адміністративних послуг, а й важливим елементом формування позитивного іміджу публічної влади.

Завдяки простоті використання, оперативності обслуговування та інноваційному підходу, застосунок «Дія» швидко здобув популярність серед громадян – лише протягом перших двох місяців його роботи ним скористалися понад 3 мільйони українців. Ініційований та реалізований Міністерством цифрової трансформації, проєкт не тільки зробив публічні послуги більш доступними, а й став символом змін, прозорості та оновленої моделі взаємодії держави з громадянами. Зокрема, серед амбітних цілей проєкту було задекларовано забезпечення 100% доступності публічних послуг [11].

У сучасних умовах, коли органи публічної влади стикаються з чисельними викликами – від інформаційних атак до надзвичайних ситуацій воєнного характеру – особливе значення набуває ефективної організації кризових комунікацій. Саме здатність публічних службовців швидко, чітко та скоординовано комунікувати в складних обставинах формує імідж влади як надійної та відповідальної.

Кризові комунікації – це не лише передача інформації в момент загрози, а цілий комплекс дій, що передбачає попереднє планування, підготовку сценаріїв реагування, формування чітких меседжів та постійну взаємодію з громадськістю. Головна мета – не допустити паніки, забезпечити прозорість дій влади та зберегти довіру населення. Ефективні кризові комунікації будуються на кількох ключових засадах. Насамперед – це відкритість і швидкість: громадяни повинні першими отримувати правдиву інформацію від офіційних джерел. Водночас, всі повідомлення повинні бути погодженими, змістовними та зрозумілими, без надмірної технічності чи емоційного забарвлення, що може призвести до хибного трактування.

Не менш важливою є готовність до криз: органи публічної влади мають заздалегідь розробляти кризові плани комунікації, формувати команди з відповідальними речниками, налагоджувати канали поширення інформації – офіційні сайти, соціальні мережі, партнерські ЗМІ. У період самої кризи особливу роль відіграє моніторинг інформаційного простору та оперативне спростування фейків, які можуть підірвати довіру до влади. Цифрові технології значно розширюють можливості кризової комунікації. Соціальні мережі дають змогу

доносити інформацію без посередників і в реальному часі. Водночас, саме ці платформи є основним джерелом поширення дезінформації, тож влада повинна не лише інформувати, а й активно модерувати інформаційний простір – опитувати фейки, пояснювати складні рішення та забезпечувати зворотний зв'язок з аудиторією.

Таким чином, кризові комунікації є не лише засобом управління ризиками, а й потужним інструментом формування іміджу публічної служби. Їх професійна реалізація демонструє готовність держави до відповідального лідерства, зміцнює довіру суспільства та мінімізує негативні наслідки надзвичайних ситуацій [40].

Отже, в сучасному інформаційному середовищі використання цифрових технологій та професійно організовані кризові комунікації відіграють ключову роль у підтримці позитивного іміджу публічного службовця. Вони забезпечують швидке, прозоре та достовірне інформування громадян, сприяють формуванню довіри до влади, зменшують ризики дезінформації та демонструють здатність держави ефективно реагувати на виклики.

3.3. Шляхи удосконалення процесу формування позитивного іміджу публічного службовця

У сучасних умовах, коли суспільство дедалі більше очікує від влади прозорості, чесності та професіоналізму, формування позитивного іміджу публічного службовця має особливе значення. Це не просто додаткова риса, а важлива частина його щоденної роботи, яка впливає на довіру людей, ефективність управління та взаємодію з громадянами. Щоб службовець виглядав в очах суспільства як відповідальна, чесна та компетентна людина, важливо постійно удосконалювати підходи до створення такого іміджу. Це включає не лише розвиток особистих якостей, а й підвищення рівня комунікації з громадянами, дотримання принципів доброчесності, активне використання цифрових технологій, здатність ефективно діяти в кризових ситуаціях та вміння працювати з громадською думкою. Всі ці елементи в комплексі сприяють зміцненню довіри до влади, покращують

сприйняття державної служби та підвищують ефективність взаємодії між посадовцями та громадськістю.

Досягти цього можливо лише за умови системного підходу та впровадження конкретних практичних рішень, спрямованих на удосконалення формування іміджу публічного службовця. Нижче окреслено ключові шляхи, які можуть стати основою для позитивних змін у цій сфері.

1. Дотримання доброчесності як ключової особистої якості публічного службовця. Доброчесність є однією з найважливіших особистих характеристик публічного службовця, яка прямо впливає на сприйняття його діяльності громадськістю та формує фундамент довіри до влади. У суспільстві, де значна частина населення демонструє скептичне ставлення до державних інституцій, саме приклад індивідуальної чесності, прозорості та відповідальності з боку публічного службовця може змінити загальну думку та сприяти формуванню позитивного іміджу не лише окремого працівника, а й публічної служби в цілому.

Саме поняття «доброчесність» є сполученням двох окремих слів «добро» і «чесність» – як необхідних базових принципів діяльності кожного українського чиновника. У наш час, відповідно до чинного законодавства, публічний службовець зобов'язаний бути добрим службовцем стосовно звичайних громадян, яким він надає послуги та повинен бути максимально чесним щодо здійснення своїх службових обов'язків, особливо у сфері реалізації державних і місцевих коштів.

Доброчесність проявляється в повсякденних діях і рішеннях, у вмінні обирати публічний інтерес навіть у складних чи спокусливих ситуаціях. Вона включає готовність діяти відповідально, визнавати помилки, уникати конфлікту інтересів, не зловживати службовим становищем та відмовлятися від прийняття рішень, що суперечить етичним нормам. Така поведінка не лише забезпечує правову чистоту діяльності службовця, але й підсилює його репутацію як надійної, моральної та професійної особи, здатної служити громадськості з повагою та гідністю [41].

Особливо важливо наголосити, що доброчесність не є разовим вчинком чи декларативним наміром – це щоденна практика, що потребує внутрішньої

упевненості та постійного самоконтролю. Вона стає не просто цінністю, а частиною особистої культури службовця, яка виявляється як у формальних комунікаціях, так і у неpubлічній поведінці. Формування такого рівня етичної зрілості можливе лише за умови належної системи професійного розвитку, підтримки з боку інституцій, ефективної антикорупційної політики та чітких стандартів публічного управління.

2. Розвиток комунікаційної культури як професійної компетенції. На сьогоднішній день публічний службовець виступає не лише виконавцем адміністративних функцій, а й активним учасником комунікаційного простору. Саме тому розвиток комунікаційної культури стає важливою складовою його професійної компетентності. Високий рівень комунікаційної культури охоплює не лише здатність чітко та грамотно висловлювати свої думки, а й дотримання принципів відкритості, поваги до співрозмовника, вміння чути, вести конструктивний діалог, відповідати на критику та залишатися урівноваженим у складних ситуаціях.

Службовець із розвиненими комунікаційними навичками формує у громадян уявлення про себе як про відкриту, доступну та орієнтовану на людей особу. Такий посадовець не відмежовується від суспільства бар'єрами бюрократії, а навпаки – демонструє готовність до співпраці та пояснення своїх рішень у простій, зрозумілій формі. Це підвищує рівень довіри з боку громадян та сприяє створенню позитивного іміджу.

Особливої важливості комунікаційна культура набуває в умовах криз – політичних, соціальних чи безпекових. У такі періоди здатність до ефективної та людяної комунікації допомагає знизити рівень недовіри, протистояти дезінформації, зберегти єдність у суспільстві. Публічний службовець, який вміє залишатися відкритим та емоційно стабільним, виступає не просто інформатором, а джерелом впевненості та підтримки [33].

Крім того, важливо розвивати інституційне середовище, що підтримуватиме належний рівень публічної комунікації: запроваджувати чіткі стандарти комунікації, механізми швидкого реагування на запити громадян, ефективні

інформаційні стратегії. Однак навіть у таких умовах ключову роль відіграє саме особистий рівень комунікаційної культури службовця – його здатність до етичної, прозорої та людяної взаємодії з суспільством.

Тобто, розвиток комунікаційної культури це не лише професійна вимога, а й основа для формування позитивного образу публічного службовця, що відповідає очікуванням суспільства та сприяє зміцненню довіри до публічної влади.

3. Активне використання цифрових каналів для персональної комунікації з громадянами. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для налагодження ефективної, прозорої та оперативної комунікації публічних службовців із громадянами. Одним із основних інструментів такої взаємодії стали соціальні мережі, які дозволяють не лише доносити офіційну інформацію, а й підтримувати постійний зворотний зв'язок, що значною мірою впливає на формування позитивного іміджу публічного службовця. Через цифрові платформи посадовці можуть відповідати на запити громадян, роз'яснювати рішення, публічно демонструвати свою позицію з важливих питань, чим підвищують рівень довіри та відкритості.

Використання соціальних мереж надає ряд переваг: охоплення широкої аудиторії, можливість аналітики зацікавленості публіки, контроль за розміщенням інформації, а головне – постійний контакт із громадськістю в зручній і доступній формі. Для публічного службовця це не лише додатковий канал поширення повідомлень, а й інструмент оперативного реагування на критику чи непорозуміння, що дозволяє знижувати соціальну напругу та уникати конфліктів [38].

Показовим прикладом ефективного цифрового сервісу став застосунок «Дія». Його поява стала відповіддю на запит суспільства щодо спрощення доступу до державних послуг, а також зменшення бюрократичних бар'єрів. Сервіс швидко здобув популярність, оскільки дозволив взаємодіяти з державою у зручній для громадян спосіб. Хоча це не персональна сторінка окремого службовця, його ефективність і сприйняття безпосередньо впливають на ставлення людей до публічної влади в цілому, а отже – і до окремих представників державної служби.

Таким чином, активне використання цифрових каналів, зокрема соцмереж та онлайн-платформ, дає публічному службовцю можливість бути ближчим до людей, розуміти запити суспільства, формувати свій публічний образ, ґрунтуючись на відкритості, відповідальності та швидкому реагуванні.

4. Удосконалення особистих навичок кризових комунікацій. В умовах війни, постійних викликів та нестабільності, публічні службовці мають бути не лише виконавцями рішень, а й ефективними комунікаторами, здатними діяти в умовах кризи. Саме тому розвиток навичок кризової комунікації є важливим кроком до удосконалення особистого іміджу. Вміння правильно реагувати на виклики, доносити достовірну інформацію та зберігати спокій у складних ситуаціях демонструє громадянам компетентність, зібраність та готовність брати на себе відповідальність – риси, які безпосередньо впливають на довіру до публічного службовця.

Кризова комунікація – це не лише про швидке реагування. Це передусім про системність, про вміння планувати, аналізувати ризики, правильно обирати канали та стиль спілкування. І тут все більшу актуальність набувають цифрові інструменти. Зокрема, ефективним прикладом є використання чат-ботів, які стають помічниками публічного службовця для забезпечення постійної комунікації з громадянами в режимі 24/7. В умовах надзвичайних ситуацій чат-боти дозволяють швидко інформувати населення про важливі події, правила безпеки чи процедури дій [42]. Вони також допомагають уникнути дезінформації, запобігати паніці, а головне – демонструють відкритість та доступність представника влади.

Крім інформування, чат-боти виконують функцію зворотного зв'язку – громадяни можуть ставити запитання, отримувати інструкції або залишати звернення. Це формує враження безпосереднього контакту з владою, а публічний службовець, який ініціює або підтримує такі технології, сприймається як сучасний, орієнтований на людей та гідний довіри. Також важливо, що чат-боти – це не лише технічне рішення, а й частина особистої комунікаційної стратегії службовця, яка працює на його публічний образ.

Тому удосконалення навичок кризової комунікації, зокрема через впровадження нових цифрових засобів, – це не лише професійна необхідність, а й стратегічний шлях до формування позитивного іміджу публічного службовця.

5. Професійна самопрезентація в інформаційному просторі. У сучасному цифровому середовищі публічний службовець постає не лише як представник державної структури, а й як комунікатор, здатний самостійно формувати свою репутацію та сприйняття з боку суспільства. Самопрезентація в інформаційному просторі – це не просто присутність у соціальних мережах або публікація офіційної інформації, а системна робота над створенням зрозумілого, послідовного та довірливого образу в очах громадян.

Соціальні мережі стали ефективним інструментом для публічних службовців, оскільки дозволяють на пряму комунікувати з цільовими аудиторіями, демонструвати відкритість і доступність, пояснювати свої дії та рішення у зрозумілій формі. Правильно побудована комунікація в соцмережах дозволяє не лише інформувати громадян, а й формувати позитивне враження про компетентність, людяність та відповідальність посадовця публічної влади [39].

Одним із важливих аспектів самопрезентації є дотримання чітких стандартів публічної поведінки в онлайні: грамотне використання мови, недопущення емоційних чи суперечливих висловлювань, оперативна реакція на запити чи проблеми, що надходять від громадян [43]. Також значення має візуальна складова контенту – фото, відео, інфографіка – які мають бути професійними, якісними та відповідати загальній комунікаційній стратегії.

Публічний службовець, який вміло використовує соціальні платформи, створює навколо себе простір прозорості й довіри, демонструє свою готовність до діалогу та бере участь у важливих громадських дискусіях. Такий стиль поведінки підсилює не лише особистий авторитет, а й підвищує загальну репутацію державної служби.

6. Індивідуальне дотримання принципів прозорості та підзвітності. У суспільстві, що прагне до відкритості та демократичності, публічні службовці мають особливу відповідальність за дотримання принципів прозорості та

підзвітності. Ці принципи не лише забезпечують ефективне функціонування державних інституцій, а й формують довіру громадян до влади.

Прозорість у діяльності публічного службовця означає відкритість його дій, рішень та процесів для громадськості. Це включає своєчасне інформування про прийняті рішення, доступність інформації про діяльність органів влади та забезпечення можливості громадянам отримувати необхідні дані.

Підзвітність передбачає, що публічний службовець несе відповідальність за свої дії та рішення перед громадськістю. Це означає готовність пояснювати мотиви прийнятих рішень, відповідати на запити громадян та враховувати їхню думку у процесі прийняття управлінських рішень [44].

Індивідуальне дотримання цих принципів сприяє формуванню позитивного іміджу публічного службовця. Громадяни бачать у ньому не лише представника влади, а й партнера, який відкритий до діалогу та готовий нести відповідальність за свої дії.

7. Налагодження емоційного контакту з громадянами. У періоди суспільних потрясінь, таких як війна чи її наслідки, публічні службовці стикаються з особливою потребою встановлювати глибокий емоційний контакт із громадянами. Це вимагає не лише професійних навичок, а й високого рівня соціального та емоційного інтелекту. Соціальний інтелект дозволяє службовцям розуміти соціальні динаміки та ефективно взаємодіяти з різними групами населення. Емоційний інтелект, у свою чергу, сприяє освідомленню власних емоцій та емоцій інших, що є ключовим для емпатійного спілкування та підтримки громадян у складні години.

Розвиток цих якостей сприяє формуванню довіри між владою та громадськістю, зменшує напругу та сприяє більш ефективному вирішенню проблем. Публічні службовці, які вміють встановлювати емоційний контакт, стають не лише виконавцями державної політики, а й моральними лідерами, здатними об'єднувати суспільство навколо спільних цінностей та цілей [22].

8. Безперервний особистий розвиток та самонавчання. У сучасному динамічному середовищі публічні службовці стикаються з постійними викликами,

що вимагають гнучкості, адаптивності та високого рівня професіоналізму. Безперервний особистий розвиток та самонавчання стають не лише бажаними, а потрібними складовими успішної кар'єри в публічному управлінні.

Трансформація від традиційного державного службовця до сучасного публічного управлінця передбачає активне опанування нових знань, навичок та компетенцій. Це включає в себе розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей, цифрової грамотності та здатності ефективно взаємодіяти з громадськістю.

Самонавчання, як форма особистого розвитку, дозволяє службовцям самостійно визначати напрямки свого професійного зростання, адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи у своїй діяльності. Це сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, а й формуванню позитивного іміджу публічного службовця як компетентного, сучасного та відкритого до нових ідей фахівця [45]. Тому, безперервний особистий розвиток та самонавчання є ключовими факторами успішної професійної діяльності публічного службовця, що сприяють зміцненню довіри громадян та підвищенню ефективності публічного управління.

Отже, удосконалення процесу формування іміджу публічного службовця вимагає системного підходу, який поєднує особистісні якості, професійні компетенції та ефективне використання сучасних інструментів комунікації. Дотримання доброчесності, розвиток комунікаційної культури, вміння працювати з кризами, активна присутність в інформаційному просторі, прозорість у взаємодії з громадськістю та постійне самовдосконалення – все це формує образ службовця, якому довіряють. Таким чином, саме позитивний імідж стає ключовим ресурсом у зміцненні авторитету влади та підвищенні ефективності її діяльності.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Імідж публічного службовця – один із ключових інструментів побудови ефективної взаємодії між владою і громадськістю та є важливою складовою легітимності державного управління. Результати дослідження свідчать про те, що в умовах сучасного демократичного суспільства імідж публічного службовця виходить за межі думки про репутацію окремої особи. Він формується як цілісний образ, що включає професійну, етичну, комунікативну та інституційну складові. Від того, яким чином службовець представляє себе публічно, залежить ставлення громадян не лише до конкретної посадової особи, а й до державної установи, яку він представляє. Встановлено, що позитивний імідж є основою формування довіри, що є однією з базових умов функціонування публічного управління. Водночас імідж є не лише результатом сприйняття, а й інструментом впливу на громадську думку, що вимагає його цілеспрямованого та системного формування.

2. Аналіз іміджу публічного службовця дозволив виявити його багатовимірний характер, що охоплює як індивідуально-особистісний, так і соціально-рольовий рівень. Імідж публічного службовця включає внутрішній зміст (цінності, переконання, етичні орієнтири, ставлення до громадян) та зовнішню форму (поведінка, комунікація, зовнішній вигляд, стилістика спілкування). У межах дослідження було визначено, що ключовими компонентами іміджу виступають: моральна надійність, професійна компетентність, комунікативна відкритість, дотримання службової етики, візуальна презентабельність. Крім того, імідж формується не ізольовано, а в тісному зв'язку з інституційною культурою органів публічної влади, рівнем організаційної відповідальності та характером внутрішньої та зовнішньої комунікації. Ці елементи мають бути узгоджені між собою, адже суперечність між цінностями інституції та поведінкою окремих посадовців негативно впливає на загальний образ публічної служби.

3. Імідж виконує низку взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективність професійної діяльності публічних службовців та покращують якість державного управління. Було узагальнено основні функції іміджу: комунікативна

(налагодження міжособистісних зв'язків), психотерапевтична (зростання рівня комунікабельності та впевненості в собі) та функція особистісного зростання (позитивна репутація додає привабливості службовцю). Такі функції виявляються не лише в теоретичному аспекті, а й у щоденній практиці. Вони актуалізуються через конкретні управлінські дії, стиль спілкування з громадянами, здатність до прийняття обґрунтованих рішень, участь у формуванні публічного простору. Особливо значущою є психоемоційна функція іміджу, що дозволяє громадянам ідентифікувати державного службовця як такого, хто заслуговує на довіру, повагу та підтримку. Таким чином імідж набуває не лише прикладного, а й ціннісного виміру.

4. Формування іміджу в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану, вимагає особливої уваги до комунікативної поведінки, антикризового реагування та моральної стійкості публічних службовців. В умовах посилення соціального напруження, інформаційних атак, поширення дезінформації та загроз державному суверенітету зростає важливість персоніфікованої відповідальності службовців за рівень довіри до влади. Імідж формується у публічному просторі, де кожна дія чи бездіяльність державного службовця отримує громадську оцінку. Проведений аналіз показав, що саме в умовах кризової нестабільності імідж набуває характеру символічного ресурсу, здатного впливати на соціальну згуртованість, психологічну стійкість громадян та рівень підтримки інституцій. У зв'язку з цим особливої ваги набувають такі елементи, як вчасне інформування, активна присутність у цифровому середовищі, прозорість дій, чітке формулювання позицій. Комунікативна стратегія повинна поєднувати оперативність, достовірність, доступність та відповідальність за сказане.

5. Зарубіжний досвід формування іміджу державних службовців підтверджує доцільність поєднання індивідуального підходу до самопрезентації з інституційною підтримкою з боку держави. У країнах із високим рівнем розвитку публічної служби (зокрема Велика Британія, США, Нідерланди, Німеччина) реалізуються комплексні програми формування іміджу, що охоплюють стандарти поведінки, системи оцінювання, навчальні курси з публічних комунікацій, а також

використання цифрових каналів зворотного зв'язку. Важливим аспектом є наявність прозорих процедур підзвітності, що підкріплюють не декларативну, а реальну відкритість влади. Окремо наголошено на важливості цифровізації взаємодії з громадськістю, що дозволяє підвищити ефективність інформаційної політики, а також зміцнити довіру до влади через регулярність, доступність та інтерактивність комунікації.

6. Ефективне формування позитивного іміджу публічних службовців в Україні можливе за умови створення цілісної стратегії, що об'єднує нормативно-правову, організаційну, комунікативну та етичну складові. В межах дослідження було сформульовано ряд практичних рекомендацій, серед яких: дотримання доброчесності як особистої якості; розвиток комунікаційної культури; використання цифрових каналів комунікації; удосконалення навичок кризових комунікацій; самопрезентація у інформаційному просторі; дотримання принципів прозорості та підзвітності; налагодження емоційного контакту з громадянами та особистісний розвиток і самонавчання. Зазначено, що позитивний імідж не може бути результатом одноразової PR-кампанії. Його формування потребує розвитку людського капіталу, чесного та відкритого публічного діалогу, прозорих управлінських процедур та реального дотримання принципів служіння суспільству. Лише в таких умовах публічна служба зможе відповідати на сучасні виклики та зміцнювати довіру громадян до держави.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що формування позитивного іміджу публічного службовця є не лише інструментом комунікації з громадськістю, а й ключовою умовою ефективного функціонування публічної служби в демократичному суспільстві. У сучасних реаліях, особливо в умовах війни, інформаційних викликів та зниження довіри до владних інституцій, постать публічного службовця відіграє надзвичайно важливу роль як носія стабільності, прозорості та відповідальності. Його імідж формується не лише словами, а й конкретними діями, ставленням до громадян, вмінням комунікувати, працювати в умовах стресу та реагувати на кризи.

Значення таких якостей, як добродесність, етична поведінка, відкритість до діалогу та готовність до самовдосконалення, набуває нового змісту в контексті цифровізації, активного використання соціальних мереж та зростання очікувань громадян щодо якості публічного управління. Імідж публічного службовця сьогодні – це не лише його репутація, а своєрідний показник зрілості та відповідальності всієї системи публічної влади.

Тому формування позитивного іміджу не повинно розглядатися як допоміжна діяльність, а як стратегічно важливий напрямок розвитку публічної служби. Лише за умови поєднання індивідуальної відповідальності службовця з системними інституційними змінами, впровадженням сучасних комунікаційних підходів та реальним дотриманням принципів служіння суспільству, можна досягти довіри, яка є основою легітимної та ефективної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 3. С. 30–38. URL: <https://surl.gd/dpswgn>.
2. Атаманська К.І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2012. Вип. 37(2). С. 28–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspo_2012_37\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspo_2012_37(2)_7).
3. Пашкевич М.С., Фінагіна О.В. Формування позитивного іміджу територій як базис розвитку ділового середовища регіонів України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2017_4_17.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011.
5. Барна Н. В. Іміджелогія: навч. посібник для дистанційного навчання. ВМУРЛ «Україна» ; за наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет «Україна», 2008. 217 с.
6. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.
7. Кринична І.П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_22.
8. Серьогін С.М. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.
9. Хавкіна Л.М. Іміджелогія : навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 64 с.

10. Брюшкова Н.О., Самсонова А.О., Питня А.О. Формування та розвиток іміджу діяльності вітчизняних публічних органів влади. *Наукові перспективи*. 2023. № 11(41). С. 77–87.
11. Осовська Г., Осовський О., Аксьонова О., М'ясковський О., Чуріна А. Діагностика процесів формування іміджу органів публічної влади. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2024. № 6. С. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.15>.
12. Осовська Г., Муляр Т., Чуріна А. Функції, типи, принципи формування іміджу діяльності органів публічної влади. *Management, marketing problems and prospects of modern science and education*. 2024. С. 149–154.
13. Прищак М., Лесько О. Психологія управління рекламною діяльністю та формуванням іміджу організації та персоналу. *Психологія управління в організації*. URL: <https://surl.li/wmqbjf/>.
14. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 20–24. URL: <https://doi.org/10.15421/152303>.
15. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://surl.lu/jabeek>.
16. Андреев А., Майорова М. Комунікаційна культура як засіб формування іміджу державної установи. *Актуальні питання соціогуманітарного знання. Комунікація як складова професійної компетенції майбутнього фахівця*. 2022. С. 3–4. URL: <https://surl.li/ouscsf>.
17. Комунікативний вимір формування і просування публічного іміджу держави / Т. Нагорняк та ін. *Political and Legal Studies*. 2022. Т. 1, № 1. С. 15–24. URL: <https://doi.org/10.15804/CPLS.20221.02>.
18. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О.,

Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

19. Корчак Н. Доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 84–86. URL: <https://doi.org/10.15421/152356>.

20. Багрім О. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 82–84. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.13>.

21. Багрім О. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. С. 11–14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>.

22. Багрім О. Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 4. С. 53–57. URL: <https://doi.org/10.15421/152448>.

23. Мельник О. Особливості побудови PR-стратегії та формування іміджу публічного діяча в умовах війни. *Наука в контексті глобальної трансформації суспільства*. 2022. С. 45–47. URL: <https://surli.cc/exrgda>.

24. Миколюк А. Публічне управління в умовах військового стану : питання ефективності. *Публічне адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 46–48. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>.

25. Прокопенко Л., Гончарук Н. Модернізація публічної служби в умовах війни та післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів. 2023. С. 19–22.

26. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських

цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 47–52.
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/970/945>.

27. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). *Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційнодослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України*. С. 4–12.

URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>.

28. Бахуринський М. Державний службовець у Великобританії. С. 1.

URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/15.pdf>.

29. Стельмашук Л. Формування та розвиток державної служби в Сполучених Штатах Америки : історичний аналіз. *Механізми державного управління*. С. 141. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2010/37.pdf.

30. Марішенкова Т. Державний службовець у Німеччині. С. 1–4.

URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/72.pdf>.

31. Будаква В. Державний службовець у Королівстві Норвегія : особливості та навчальні програми для молодих посадовців. С. 1.

URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/34.pdf>.

32. Шляга Т. Державний службовець у Королівстві Нідерланди. С. 2–3.

URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/151.pdf>.

33. Бондар Г. Л. Комунікативна політика в діяльності державного службовця : [навчальний посібник] / Г. Л. Бондар. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2015. 300 с.

34. Шклярчук М. Особливості реалізації стратегічної комунікації в діяльності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2016. № 4, ч.1. С. 250–254. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/368/363>.

35. Топольницька Т. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 593–597.

URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-20-2019.pdf#page=593>.

36. Орлова Н., Майло В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Механізми державного управління*. 2020. Т. 31, № 1. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf.
37. Сивак Т. Міжнародний досвід формування стратегічних комунікацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 78, № 2. С. 82–85. URL: <https://surl.lu/ejahtz>.
38. Герасимюк Л., Тарасюк Л. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник трансформації процесу формування іміджу органів публічного управління. *Механізми публічного управління*. 2022. Т. 33, № 3. С. 43–44.
39. Редчук Р. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Механізми публічного управління*. 2022. Т. 33, № 1. С. 73–74. URL: <https://surl.li/dpwnop>.
40. Коник Д. Практичний посібник «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування». 2020. 70 с. URL: <https://surl.li/rytwjs>.
41. Сорокіна Н. Добросесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2017. № 5. С. 40–41. URL: <https://surl.li/gwuvrc>
42. Ковпак В., Таточенко К. Офіційні чат-боти Telegram, Viber як засоби публічних кризових комунікацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33, № 5. С. 214–216. URL: <https://surl.lu/qbjbvl>.
43. Матвейчук Л., Польовий П. Цифрова компетентність публічних службовців : теоретична площина. *Механізми публічного управління*. 2022. Т. 33, № 2. С. 59–60. URL: <https://surl.li/xhqldv>.
44. Гаман Т. Ціннісна складова професійної компетентності публічних службовців. С. 209–211. URL: <https://surl.li/oueuxg>.
45. Шевченко, С. О., Мунько, А. Ю. Від державного до публічного управління : трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. Вип. 3(15). 237–248. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-237-248](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-237-248).