

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління

та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-6-23

Є. Ю. Гаврилова

Науковий керівник

к.держ.упр.

О. М. Олешко

Харків – 2024

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОБ’ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	6
1.1 Теоретичні засади визначення поняття «імідж державного службовця»	6
1.2 Складові іміджу державного службовця	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	25
2.1 Особливості формування позитивного іміджу державного службовця.	25
2.2 Нормативно-правове підґрунтя поняття «імідж державного службовця»	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ.....	47
3.1 Сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном	47
3.2 Рекомендовані шляхи вдосконалення іміджу українських держслужбовців.....	58
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що характеризується швидкими змінами, глобалізацією та посиленням конкуренції, імідж державного службовця набуває особливого значення. При цьому він являє собою не просто сукупність образів та уявлень, які формуються у суспільстві. Це репутація, що впливає на довіру громадян до влади, ефективність державного управління та загальний соціальний клімат. В умовах сучасної демократії, де громадська думка відіграє вирішальну роль, позитивний імідж державного службовця – це один із найважливіших чинників успішного функціонування держави.

Сьогодні державний службовець у суспільній свідомості, на жаль, асоціюється з негативними стереотипами: бюрократизмом, корупцією та байдужістю. Поширені випадки хабарництва, кумівства та відсутності відповідальності підривають довіру громадян до державних інституцій. Такий стан речей є наслідком низького рівня професіоналізму та моральних якостей значної частини державних службовців. Ця криза в державній службі не лише гальмує розвиток країни, але й негативно впливає на життя кожного громадянина, знижуючи рівень життя та добробут у суспільстві.

Проблема недовіри громадян до державних службовців в Україні є багатогранною і має глибокі історичні корені. Корупція, бюрократія та неефективність стали синонімами державної служби, підриваючи довіру громадян до влади. Одним з основних факторів недовіри є історичний досвід, коли держава часто використовувала своє положення для особистого збагачення. Непрофесіоналізм та відсутність відповідальності серед державних службовців призводили до системних криз, які посилювали відчуження громадян. Крім того, загальна політична нестабільність та відсутність ефективних механізмів боротьби з корупцією сприяли поглибленню проблеми. Але війна суттєво змінила пріоритети українців. Тепер від державних службовців ще більше

очікують ефективної роботи та турботи про громадян. Саме тому дослідження феномену іміджу державного службовця набуває особливої актуальності.

У працях дослідників, таких як В. Болотової, А. Гацько, К. Глущенко, В. Дубицького Ю. Кізілова, І. Пантелейчук, О. Семиряжко, Р. Сторожева та інших, висвітлені різноманітні аспекти формування іміджу державного службовця та способи його впровадження у державних установах, а також взаємодія між органами державної влади та громадськістю у процесі управління країною.

Мета роботи – комплексне дослідження феномену формування іміджу державного службовця, виявлення його складових, факторів формування з метою розробки рекомендацій щодо шляхів його вдосконалення. Для досягнення мети будуть вирішуватися наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади визначення поняття «імідж державного службовця»;
- визначити складові іміджу державного службовця;
- проаналізувати особливості формування позитивного іміджу державного службовця;
- розглянути нормативно-правове підґрунтя поняття «імідж державного службовця»;
- дослідити сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном;
- обґрунтувати рекомендовані шляхи вдосконалення іміджу українських держслужбовців.

Об'єктом дослідження суспільні відносини, які пов'язані з професійною діяльністю публічних службовців.

Предмет дослідження – шляхи формування позитивного іміджу державного службовця.

Для досягнення поставленої мети та завдань були використані загальнонаукові *методи дослідження*: систематизація та узагальнення, порівняння, системний аналіз тощо.

Наукова новизна. В роботі було досліджено сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном на основі яких надалі було обґрунтовано рекомендовані шляхи вдосконалення іміджу українських держслужбовців.

Практична значимість. Результати цього дослідження можуть бути використані для розробки змін у формуванні іміджу державних службовців для покращення державного управління в Україні.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, підручники, монографії, законодавство України та відкриті джерела з мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1.1 Теоретичні засади визначення поняття «імідж державного службовця»

Вже давно в Україні чітко простежується криза іміджу державних органів влади, яка породжує нові виклики та вимагає переосмислення багатьох аспектів державного управління. Одним із складників цієї картини є імідж державних службовців. Наявність кризи та її загострення підтверджується результатами дослідження, що було проведене наприкінці лютого 2023 р. та продемонструвало значну різницю в рівні довіри громадян до різних інституцій. Згідно з дослідженням найвищий рівень довіри серед населення спостерігається до Збройних Сил України (96%), волонтерських організацій (88%) та інших силових структур. Паралельно з цим більшість опитаних висловили недовіру до державних інституцій. Зокрема, 64% опитаних не довіряють державному апарату (чиновникам), 63% – політичним партіям, 59% – судам та 51% – Верховній Раді. В процесі дослідження було виявлено, що за оцінками респондентів, рівень корупції в українських державних інституціях є досить високим. Зокрема, українська влада в цілому отримала оцінку 6,8 балів за 10-бальною шкалою, що свідчить про значний рівень корупції в ній [42].

Негативний імідж державних органів є прямим відображенням недоліків певної частини службовців. Причиною негативного ставлення населення до державних службовців є купа фактів їх очевидної орієнтації на особисті інтереси, а не на потреби держави та громадян. Також в основі недовіри лежить їхня зневажлива поведінка у ставленні до людей, які звертаються за допомогою до державних інституцій.

В рамках дослідження теоретичних засад визначення поняття «імідж державного службовця» ми зобов'язані уточнити та конкретизувати поняття «державний службовець», «імідж», «професійний імідж» та власне «імідж державного службовця».

Дослідження питань, пов'язаних з іміджем, у вітчизняній науковій літературі розпочалося лише у другій половині ХХ ст. В той час аналізувалися лише окремі характеристики досліджуваного явища [26, с. 15]. Сьогодні вивченням категорії «імідж» займаються фахівці в різних галузях знань – політології, психології, соціології, маркетингу, зв'язків з громадськістю тощо. Але серед них досі не існує єдиної думки, щодо визначення даного терміну. Тому для аналізу сутності іміджу як наукової категорії, а також для визначення ролі, місця та значення іміджу в сучасних умовах необхідно провести порівняльний аналіз різних підходів, які наведені в науковій літературі.

Аналіз і угруповання представлених точок зору сучасних дослідників щодо трактування поняття «імідж», дозволили нам виділити найбільш типові підходи до визначення сутності цієї категорії.

Соціально-психологічні, філософські та соціологічні теорії розкрили зміст таких важливих для розуміння природи іміджу понять, як «соціальний статус», «соціальна роль», «спосіб життя», «соціалізація», «адаптація», «діяльність», «спілкування», «образ», «Я-образ», «сприйняття» і тим самим сформували уявлення про імідж як закономірно існуюче явище [20, с. 186]. Найбільшу цікавість для дослідження феномену іміджу для нас являють результати вивчення «образу», «теорії діяльності», «досліджень спілкування» тощо. Оскільки найбільш популярний ряд точок зору для тлумачення поняття «імідж» відштовхується від поняття «образ», яке включає певні риси, якості, соціальні і психологічні характеристики [8; 39]. При цьому імідж визначають як образ, що виник в психіці людини в результаті сприйняття нею тих чи інших характеристик особистості, компанії або товару. Але в даному випадку трактування

досліджуваного поняття має бути уточнено. Бо згідно із словником поняттю «образ» привласнено такі значення як «вигляд, вид, ідеальна форма предмета і явища, наочне уявлення про кого-небудь або про що-небудь» [10, с. 47].

З цього виходить, що при поясненні поняття «імідж» через «образ» воно являє певну уявну форму, що виникла в свідомості людини завдяки прямому або опосередкованому сприйняттю дійсності. Даною формою охоплюються як зовнішні, так і внутрішні характеристики предметів, об'єктів або явищ. Завдяки іміджу в свідомості певних груп формується сприйняття бажаного образу об'єкта. Саме ж поняття «образ» – ключове у визначенні досліджуваної категорії [36, с. 445].

До іншої групи визначень належать підходи, де дослідники трактують імідж як враження від об'єкта або його окремих характеристик. Ці трактування безперечно пов'язані із першою групою, проте носять більш психологічний особистісний відтінок [2; 7; 10; 57].

На думку дослідниці К. Атаманської, імідж – це безпосередньо або навмисно створюване враження про особу або організацію [2]. Тут слід акцентувати увагу на тому, що імідж – це враження (сприйняття). З нашої точки зору, імідж є скоріше не самим враженням, а результатом цього процесу, відношенням до особи чи організації.

Досить цікавими для нашого дослідження є визначення, в яких імідж трактується завдяки категоріям репутації, ціннісної оцінки, додаткової цінності, що особистості [58, с. 34]. Дані визначення мають зв'язок з тим, що «імідж» – це не лише сприйняття. Він являє собою думку про об'єкт, яка була складена завдяки враженню або відносинам.

Імідж людини формується, реалізується та розвивається в процесі її діяльності. Створення ж конкретного іміджу людини відбувається через спілкування [23, с. 59]. Сам процес спілкування є особливою формою взаємодії людей, специфічною діяльністю в системі «суб'єкт-об'єкт», що заснована на

обміні психологічною інформацією та спрямована на ту чи іншу зміну у свідомості, чи поведінці його учасників [10, с. 42].

В зарубіжній літературі термін «імідж» зазвичай використовується для позначення особливого виду образів-уявлень, широко використовуваних різними суспільними інститутами, що формують установки в масовій свідомості [26 с. 30]. При цьому імідж визначається як загальне враження, яке людина справляє на оточуючих. Воно складається з того, як суб'єкт репрезентує людям свої ідеї, як поводить себе в суспільстві, як одягається, як говорить, що говорить і робить. Особистий імідж, таким чином, визначає імідж роботи людини, загалом стаючи візитною карткою [21, с. 146].

Англійська дослідниця Е. Семпсон пропонує розглядати імідж як саморекламу. Як і багато інших дослідників, Е. Семпсон відносить імідж до знакових характеристик, де є форма і зміст. Тому виділяє зовнішні ознаки, що зумовлюють змістовні характеристики іміджу. Дослідниця зазначає, що найбільш характерними є візуальні характеристики іміджу: тіло, поза, одяг людини, – які говорять задовго до того, як буде проголошено перше слово [62].

Імідж – це фундаментальна конструкція, що відноситься до ментального представлення людини, об'єкта або поняття, сформованого через особистий досвід або соціальну взаємодію. В свою чергу персональний імідж – це сприйняття, розуміння та оцінка людьми один одного [8, с. 33]. Дане поняття включає не лише природні властивості особистості, а й спеціально напрацьовані (створені). Воно має зв'язок як із зовнішнім виглядом, так і з внутрішнім змістом людини, її психологічною складовою. Імідж, безумовно, відбиває і соціальні очікування певної соціальної групи.

Найважливішими функціями іміджу вважаємо: психотерапевтичну; комунікативну; «підсвічування» переваг та «приховування» недоліків зовнішності; номінативну; естетичну; інформаційну; репутаційну; ідентифікаційну [4, с. 44].

Весь обсяг іміджформуючої інформації ділиться на пряму та непряму. Пряма іміджформуюча інформація – це та, що отримується людиною під час безпосереднього контакту з об'єктом або особою, що сприймається [4, с. 45]. Сюди зазвичай відносять інформацію про особливості психіки – характер, темперамент, інтелект, інформацію про смаки, погляди та позиції людини, а також зовнішній вигляд людини – одяг, макіяж, зачіска тощо. Непряма іміджформуюча інформація – це інформація про об'єкт, яку реципієнт отримує не з прямого контакту, а опосередковано. Джерелами такої інформації можуть стати треті особи (при цьому формується так звана апіорна думка), продукти діяльності, місце існування (кабінет, будинок, автомобіль тощо) [30, с. 54].

Залежно від того, в якому оточенні людині доводиться проводити більше часу, створюється певний імідж, що підкреслює її приналежність до соціального кола. При цьому процес формування іміджу може відбуватися стихійно, але найчастіше він є результатом роботи фахівців у галузі політичної психології, психології реклами [7]. Імідж відображає соціальні очікування певних груп, тому його наявність може в деяких випадках забезпечувати суб'єкту успіх в професійній діяльності. Тобто створення «професійного іміджу» відбувається під впливом професійної діяльності, соціальних ролей. Він при цьому являє певне джерело інформації про соціальний статус, матеріальне становище, запити та інтереси суб'єкта [37, с. 192].

Під професійним іміджем можна розуміти образ, процес формування якого здійснюється в результаті соціальної перцепції. При цьому представник певної професії є об'єктом сприйняття, а його колеги та соціум являють собою суб'єктів сприйняття, з якими об'єкт комунікує в межах виконання своєї професійної діяльності [31]. Сам імідж при цьому є результатом соціальної перцепції.

В даній роботі під поняттям імідж ми розумітимемо набір якостей, які люди асоціюють з певною індивідуальністю, що виявляється в професійній діяльності особистості. З чого випливає, що професійний імідж сприяє успішній реалізації

ділових та особистісних якостей особистості в організації професійної діяльності. При цьому він являє сформований в індивідуальній/масовій свідомості емоційно-виражений образ фахівця, що має ознаки стереотипності, цілісність пізнавальних, емотивних складових професійного «Я» та його оціночно-предметної спрямованості. Саме цей вид іміджу впливає на формування суб'єктивного досвіду особистості у взаємодіях оточуючими.

Формування іміджу здійснюється завдяки сприйняттю оточенням зовнішніх характеристик особистості, що надалі співвідносяться з її особистісними характеристиками (через сприйняття поведінки) та будуть фундаментом для інтерпретації вчинків, формування уявлень про ті відносини, що пов'язують особистість із суб'єктами соціальної перцепції.

Поняття «державний службовець» є багатограним і охоплює широкий спектр правових, соціальних та політичних аспектів. Воно є центральним у системі державного управління. Воно визначає особу, яка здійснює функції держави, виконуючи завдання і функції державного органу [3, с. 82].

Згідно з законом України «Про Державну Службу», державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [49].

Ми погоджуємось із трактуванням терміну «державний службовець» К. Гармашем. Тому в нашому дослідженні під ним розумітимемо особу, на яку покладається безпосереднє виконання функцій держави на відповідній території, у конкретній галузі державного управління [11, с. 140].

Варто зауважити, що функції державного службовця залежать від займаної посади та сфери діяльності державного органу. Загалом, державні службовці виконують функції відображені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні функції державних службовців

Джерело: побудовано автором з використанням [20, с. 382]

Державний службовець відіграє важливу роль у суспільстві. Він є посередником між державою і громадянами, забезпечує виконання законів та реалізацію державної політики. Від професіоналізму, честі та добросовісності державних службовців залежить ефективність роботи державних органів і довіра громадян до влади.

Ключовими характеристиками державного службовця є [20, с. 383]:

- професійна діяльність, якою є державна служба. Вона передбачає спеціальну підготовку та дотримання певних етичних норм;

- публічна служба, бо державні службовці надають публічні послуги.

Тобто послуги, які спрямовані на задоволення суспільних потреб;

- відповідальність, яку несуть державні службовці за свої дії перед законом, суспільством та державою;
- нейтралітет. Оскільки державні службовці повинні бути політично нейтральними та діяти виключно в інтересах держави і суспільства.

В цілому, професія «державний службовець» є надзвичайно важливою та перспективною, а інститут державної служби постійно вдосконалюється та розвивається, тому вимоги до державних службовців і їх поведінки постійно збільшуються. Адже зростання довіри громадян до органів державної влади, покращення стосунків між держслужбовцями, посадовими особами органів місцевого самоврядування та населенням можливі лише у тому випадку, коли репутація та імідж державних службовців будуть позитивними [9, с. 79].

Варто зазначити, що імідж державного службовця виступає своєрідним показником підтримки та схвалення дій, рішень і вчинків діючої влади з боку населення. Тому створення позитивного іміджу державного службовця є запорукою успішної та ефективної роботи органів державної влади, а його формування набуває важливого значення для усіх державних службовців без винятку.

У контексті державного службовця, імідж – це сукупність уявлень громадськості про його професійні якості, моральні принципи, компетентність та загальну поведінку.

В «Енциклопедії державного управління» є декілька визначень поняття «іміджу державного службовця», а саме [22, с. 165]: це свідомо створений образ державної влади в її персональному вимірі, спрямований на здійснення емоційно-психологічного впливу на громадськість з метою популяризації та покращення репутації. Є складовою іміджу влади як однією з форм політичного іміджу; сприйняття державного службовця з боку громадськості, колег, керівництва та ін.; показник рівня довіри громадськості до влади, за яким громадськість оцінює ефективність управлінської діяльності влади, визначає рівень підтримки

громадськістю органів влади, а також впливає на поведінку та ставлення людей до її представників.

Дослідники І. Агрес та О. Гомотюк під визначенням «державний службовець» пропонують розуміти громадянина України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [1, с. 298].

На думку І. Пантелейчука, імідж державного службовця, а отже і органу державної влади в якому він працює, демонструє рівень авторитету такого органу як всередині країни, так і за її межами. Також науковець вважає, що позитивний імідж є одним з ключових показників, які демонструють впливовість держави, її економічний потенціал, вміння швидко адаптуватися до міжнародних проблем та викликів, а також показують рівень добробуту та комфорту життя населення. Адже саме глобальні процеси та виклики нині є основним фактором, який впливає на розвиток усіх держав без винятку; такі процеси вимагають скоординованості та ефективної взаємодії органів державної влади в країні, що, в свою чергу, можна отримати лише у випадку підтримки, довіри та співпраці з громадянами своєї країни [44, с. 5].

На думку І. Криничної під явищем іміджу державного службовця варто розуміти усвідомлено утворений образ влади держави в межах її персонального виміру. При цьому до даного образу входять такі типи:

- дзеркальний (самоімідж) – власної думки про себе чи організацію, в основному позитивної;
- поточний (реальний) – сформований імідж особи, який є відображенням зовнішнього сприйняття та оцінки іміджу людини;

– бажаний – імідж, який людині 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) [32].

З однієї сторони, імідж державного службовця можна вважати різновидом професійного іміджу, а з іншої, – іміджем політичним. Адже він у своїй сутності інтегрує властивості особистості як представника певного роду діяльності, а саме державного управління, так і характеристики суб'єкта політичного, оскільки для іміджу державних службовців ключовими є такі складові як представництво влади, публічність, популярність серед населення та зворотний зв'язок [5].

Аналіз визначень дозволив нам сформулювати власну думку, щодо трактування досліджуваного терміну. В даному дослідженні під поняттям «імідж державного службовця» ми розумітимемо сукупність уявлень, стереотипів та очікувань суспільства щодо представників державної служби. Це сформований образ влади держави, який виникає в свідомості громадян на основі їхнього досвіду взаємодії з державними органами, інформації з мас-медіа та особистих оцінок.

1.2 Складові іміджу державного службовця

Дослідження іміджу державного службовця є важливим напрямом сучасних соціальних наук. Імідж має на меті досить вагоме значення для державного службовця [6, с. 13]. Перше враження, яке складає громадянин про державну послугу, формується під час спілкування з державним службовцем, тому його імідж є надзвичайно важливим. Імідж державного службовця безпосередньо впливає на сприйняття як конкретної державної структури, так і країни в цілому [38, с. 62]. До інших особливостей іміджу державного службовця,

які відрізняють його від іміджу представників інших професій варто виділити такі [28, с. 65]:

- 1) публічність, бо державний службовець є публічною особою, його діяльність постійно перебуває під увагою громадськості;
- 2) відповідальність. Оскільки на державного службовця покладається відповідальність за виконання державних функцій та забезпечення інтересів громадян;
- 3) етичні вимоги, бо до державного службовця пред'являються високі етичні вимоги, оскільки він є символом державної влади.

Роль іміджу державного службовця в сучасному суспільстві зумовлена тим, що він [6, с. 57]:

- сприяє встановленню соціальних зв'язків та взаємодії між різними соціальними групами;
- слугує засобом передачі інформації та формування громадської думки;
- використовується для досягнення певних цілей, впливу на поведінку людей;
- допомагає виділитися серед інших та завоювати довіру споживачів (у даному випадку – громадян).

Стосовно складових іміджу державного службовця, наразі існують різні думки. Розглянемо деякі з них.

Згідно однієї з думок, структура іміджу державного службовця включає шість складових: діловий імідж організації, діловий імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж організації та імідж послуги. Розглянемо детальніше кожен із шести складових.

1. Діловий імідж організації. Він являє собою загальне враження про організацію, в якій працює державний службовець, як про суб'єкта ділової

активності. Він формується на основі: репутації організації; якості наданих послуг; взаємодії з іншими організаціями; сприйняття організації громадськістю.

2. Діловий імідж керівника, а саме образ керівника організації, який впливає на сприйняття всієї організації. Дана складована формується на основі: лідерських якостей керівника; стилю управління; репутації керівника; публічних виступів [13, с. 73].

3. Імідж персоналу під яким варто розуміти сукупне враження про співробітників організації. Формування даного враження здійснюється на основі:

- професійних якостей (компетентності, відповідальності, ініціативності);
- комунікативних навичок (вміння спілкуватися з клієнтами, колегами тощо);
- зовнішнього вигляду (відповідності дрес-коду, охайності);
- поведінки (ввічливості, доброзичливості, готовності допомогти).

4. Візуальний імідж організації, що являє візуальне представлення організації. Дана складова включає: логотип, корпоративний стиль, офісні приміщення, рекламні матеріали.

5. Соціальний імідж організації. Дана складова являє собою сприйняття організації як соціального інституту, що формується на основі: соціальної відповідальності; відносинах з громадськістю; впливу на суспільство.

6. Імідж послуги – враження про якість наданих послуг. Він формується на основі: ефективності, доступності, якості обслуговування.

Згідно іншої класифікації імідж державного службовця складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, що відображені на рис. 1.2.

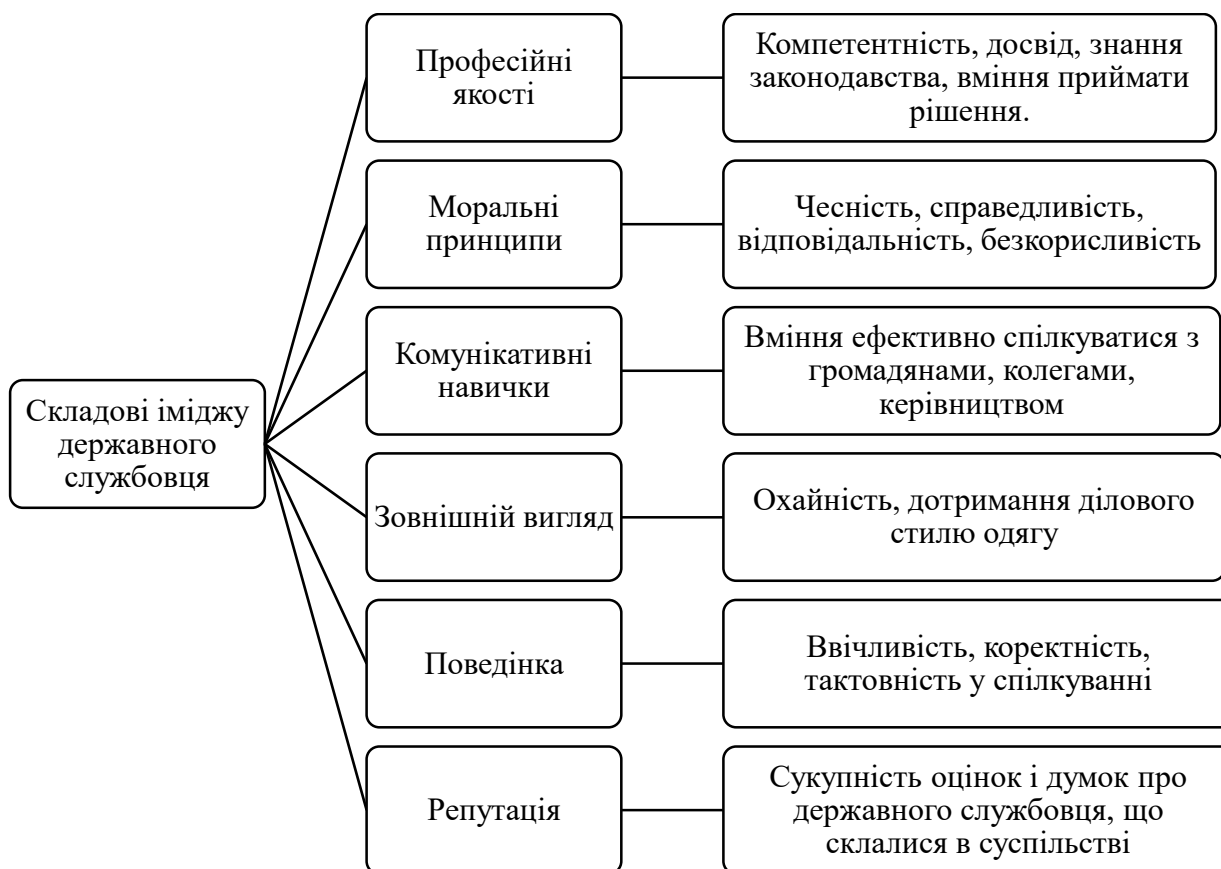


Рисунок 1.2 – Складові іміджу державного службовця

Джерело: побудовано автором з використанням [6]

Детальніше розглянемо компоненти представлені на рис. 1.2.

Професійні якості є фундаментом іміджу державного службовця, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність його роботи та довіру громадян. Одним із елементів професійних якостей є компетентність. Оскільки державний службовець повинен володіти комплексними знаннями законодавства, політики, економіки та інших сфер, пов'язаних з його діяльністю. Він має володіти навичкою аналізувати ситуації, приймати обґрунтовані рішення та втілювати їх у життя [6]. При цьому має бути присутня готовність до навчання впродовж життя, відстеження нових тенденцій у своїй галузі та впровадження інновацій. Наступним важливим елементом професійних якостей є практичний досвід роботи в державних органах. Адже чим більше досвіду має державний

службовець, тим краще він розуміє специфіку роботи та може ефективніше вирішувати завдання [23, с. 155]. Наступний важливий елемент – знання законодавства. Він включає потребу глибокого розуміння законодавчої бази, вміння застосовувати законодавство на практиці та слідкування за змінами законодавства. Вміння приймати рішення ще один важливий елемент професійних якостей державного службовця [17, с. 16].

Вплив елементів професійних якостей державного службовця мають значний вплив на формування його іміджу, адже [13, с. 73]:

- високий рівень компетентності дозволяє державному службовцю виконувати свої обов’язки якісно та вчасно;
- професіоналізм сприяє підвищенню довіри громадян до державних органів;
- професійні досягнення є важливим критерієм для кар’єрного зростання;
- професіоналізм державних службовців формує позитивний імідж держави в цілому.

Наступною складовою іміджу державного службовця є моральні принципи. Вони визначають його поведінку, взаємовідносини з колегами, громадянами та визначають рівень довіри до державної влади. Ключові моральні принципи державного службовця відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові моральні принципи державного службовця

Принцип	Сутність
Чесність	Відкритість і правдивість у всіх діях та взаємодіях. Відсутність приховування інформації, яка має бути доступна громадськості. Уникнення конфлікту інтересів.
Справедливість	Дотримання рівності перед законом для всіх громадян. Відсутність дискримінації за будь-якою ознакою.
Відповідальність	Готовність нести відповідальність за свої дії та рішення. Здатність визнавати помилки та виправляти їх. Розуміння важливості своїх дій для суспільства.

Продовження табл. 1.1

Безкорисливість	Превалювання інтересів держави та суспільства над особистими. Відсутність корупційних дій. Служіння громадянам, а не власним інтересам.
Лояльність	Відданість державі та її інтересам. Дотримання законів та правил службової дисципліни. Підтримка рішень вищого керівництва, якщо вони не суперечать законам та моральним принципам.
Політична нейтральність	Об'єктивність у виконанні своїх функцій незалежно від політичних поглядів

Джерело: побудовано автором з використанням [61, с. 28]

Комунікативні навички є невід'ємною частиною іміджу державного службовця. Вони дозволяють ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та, найголовніше, з громадянами, забезпечуючи прозорість та ефективність державного управління [18, с. 77]. У табл. 1.2 відобразимо основні компоненти комунікативних навичок.

Таблиця 1.2 – Основні компоненти комунікативних навичок, як складової іміджу державного службовця

Компоненти		Сутність
Вміння ефективно спілкуватися	Чіткість та зрозумілість	Уміння формулювати свої думки простою та зрозумілою мовою, уникаючи бюрократичних штампів
	Логічність викладу	Здатність структурувати інформацію, вибудовувати логічні ланцюжки, що полегшує сприйняття повідомлення
	Використання різних каналів комунікації	Вміння адаптувати стиль спілкування до різних аудиторій та використовувати різноманітні канали (усне спілкування, письмові документи, презентації, соціальні мережі)
Вміння слухати	Активне слухання	Уміння зосередитися на повідомленні співрозмовника, не перебиваючи його та задаючи уточнюючі питання
	Емпатія	Здатність поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її почуття та потреби
	Аналіз інформації	Вміння виділити головне в повідомленні співрозмовника та зрозуміти його прихований зміст
Вміння працювати в команді	Командний дух	Здатність працювати спільно з колегами, досягати спільних цілей

Продовження табл. 1.2

	Компромісність	Готовність йти на компроміси заради досягнення спільного результату
	Делегування повноважень	Здатність довіряти завдання іншим членам команди та контролювати їх виконання
Вміння вирішувати конфлікти	Конструктивний діалог	Вміння вести конструктивний діалог у конфліктних ситуаціях, шукати компромісні рішення
	Емоційний інтелект	Здатність управляти своїми емоціями та емоціями співрозмовника
	Медіація	Уміння виступати в ролі посередника у вирішенні конфліктів між різними сторонами

Джерело: побудовано автором з використанням [Драгомирецька; Ларіна]

Зовнішній вигляд державного службовця – це не лише естетична складова, а й важливий елемент професійного іміджу. Він формує перше враження у громадян, колег та партнерів і може значно вплинути на ефективність взаємодії. Основними принципами зовнішнього вигляду державного службовця є: охайність (чистий одяг, взуття, доглянуте волосся); стриманість; консервативність; доречність; комфорт [56, с. 173].

Поведінка державного службовця – це не просто сукупність дій, а відображення його внутрішніх якостей, цінностей та професійної етики. Саме через поведінку громадяни формують своє враження про державного службовця та, відповідно, про державу в цілому. Основні аспекти поведінки державного службовця, що впливають на його імідж відбито у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні аспекти поведінки державного службовця, що впливають на його імідж

Аспект	Сутність
Ввічливість	Використання ввічливих форм звертання. Демонстрація доброзичливості та поваги до співрозмовника. Уміння створити атмосферу довіри та відкритості.
Коректність	Дотримання правил етикету та протоколу. Уникнення будь-яких проявів нетактовності або грубості. Демонстрація високої культури спілкування.

Продовження табл. 1.3

Тактовність	Вміння знаходити правильні слова в будь-якій ситуації. Уміння враховувати почуття інших людей. Уникнення гострих кутів у спілкуванні.
Терпіння	Здатність зберігати спокій у складних ситуаціях. Готовність до діалогу та пошуку компромісів.
Контроль емоцій	Уміння стримувати свої емоції, навіть у конфліктних ситуаціях. Здатність зберігати об'єктивність у прийнятті рішень.
Відкритість	Готовність до діалогу та співпраці з громадянами та колегами. Прозорість у прийнятті рішень.
Пунктуальність	Стримання обіцянок та дотримання термінів. Демонстрація поваги до часу інших людей.

Джерело: побудовано автором з використанням [54, с. 65]

Репутація державного службовця – це сукупність уявлень, оцінок і очікувань громадян, колег та інших зацікавлених сторін щодо його професійних та особистих якостей. Вона формується протягом всієї кар'єри і є одним з найважливіших складових його іміджу. Факторами, що впливають на формування репутації є [32]:

- компетентність, досвід, знання законодавства, вміння приймати рішення;
- моральні принципи;
- вміння ефективно спілкуватися, слухати, працювати в команді, вирішувати конфлікти;
- поведінка;
- результати роботи, а саме досягнення поставлених цілей, ефективність виконання завдань;
- зв'язки з громадськістю (відкритість для спілкування, готовність відповідати на запитання);
- медіа-образ, а саме інформація про державного службовця в ЗМІ.

Ризиками для репутації є корупція, порушення закону, некомпетентність та негативна публічність.

Структура іміджу державного службовця може бути представлена у вигляді компонентів, відображених на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Компоненти іміджу державного службовця

Джерело: побудовано автором з використанням [44, с. 90]

Когнітивний компонент – це фактичні дані, такі як його посада, досвід роботи, освіта, або більш абстрактні уявлення, наприклад, про його компетентність чи спеціалізацію. Він формується на основі інформації, яку отримують громадяни про службовця з різних джерел (ЗМІ, особистого спілкування, соціальних мереж).

Емоційний компонент розуміють як позитивні емоції (довіра, повага), так і негативні (роздратування, недовіра). Ці почуття формуються на основі особистого досвіду взаємодії зі службовцем, а також під впливом загального емоційного фону суспільства.

Оціночний компонент – це оцінка діяльності та особистості службовця. Ця оцінка формується на основі порівняння очікувань від службовця з реальними результатами його роботи.

Поведінковий компонент визначається соціокультурними нормами, особистісними характеристиками службовця, а також досвідом попередньої взаємодії з державними органами.

У табл. 1.4 узагальнено особливості структури іміджу державного службовця за когнітивним, емоційним, оціночним та поведінковим компонентами.

Таблиця 1.4 – Особливості структури іміджу державного службовця

Компонент іміджу	Опис	Приклади	Фактори, що впливають
Когнітивний	Свідомі знання та уявлення про службовця	Посада, досвід роботи, освіта, спеціалізація	Інформація з відкритих джерел (сайти, ЗМІ), особисте спілкування, рекомендації
Емоційний	Почуття, які викликає службовець	Довіра, повага, симпатія, антипатія, страх	Особистісний досвід взаємодії, емоційний фон суспільства, вплив ЗМІ
Оціночний	Суб'єктивна оцінка діяльності та особистості службовця	Ефективність, справедливість, компетентність, чесність	Порівняння очікувань з реальними діями, загальна оцінка роботи державних органів
Поведінковий	Очікування щодо поведінки службовця та готовність до взаємодії з ним	Ввічливість, доступність, готовність допомогти, компетентність у вирішенні питань	Соціокультурні норми, особистісні характеристики службовця, досвід попередньої взаємодії з державними органами

Джерело: побудовано автором з використанням [27]

Отже, імідж публічного службовця – це складна багатогранна структура, що складається з кількох взаємопов'язаних компонентів. Розуміння того, які складові входять до іміджу державного службовця, можна розробляти ефективні стратегії управління персоналом у державному секторі, підвищувати довіру громадян до влади та сприяти розвитку демократичного суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1 Особливості формування позитивного іміджу державного службовця

Імідж державного службовця є одним із ключових чинників, що впливає на довіру громадян до державних інституцій. Його формування відбувається під впливом різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх факторів належать особисті якості службовця та його професіоналізм. Зовнішні фактори включають в себе: соціальне середовище, політичний контекст та організаційну культуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фактори, що впливають на формування іміджу державного службовця

Фактор	Вплив
Особисті якості	Визначають поведінку, комунікативні навички, мотивацію.
Професіоналізм	Безпосередньо пов'язаний з ефективністю роботи та довірою громадян.
Соціальне середовище	Формує очікування суспільства щодо поведінки державних службовців.
Політичний контекст	Впливає на сприйняття державної служби в цілому.
Організаційна культура	Визначає норми і цінності, яких дотримуються державні службовці.

Джерело: побудовано автором з використанням [24; 40]

Особисті якості державного службовця відіграють визначальну роль у формуванні його іміджу, безпосередньо впливаючи на його сприйняття громадянами, колегами та керівництвом. До ключових особистих якостей, що формують позитивний імідж державного службовця, можна віднести [5; 18]:

- професіоналізм – глибокі знання у своїй галузі, вміння приймати обґрунтовані рішення, постійну самоосвіту;
- чесність та відкритість, а саме дотримання етичних норм, відсутність конфлікту інтересів, готовність до діалогу;
- відповідальність, тобто здатність брати на себе зобов'язання та виконувати їх у повному обсязі;
- комунікабельність – вміння ефективно спілкуватися з різними категоріями людей, будувати довірливі відносини;
- стресостійкість – здатність зберігати спокій та приймати зважені рішення в складних ситуаціях;
- ініціативність, активна життєва позиція, прагнення до вдосконалення;
- лідерські якості, що охоплюють здатність мотивувати команду, брати на себе відповідальність за результати роботи;
- емпатія для розуміння почуттів та потреб інших людей;
- оптимістичний погляд на майбутнє, впевненість у своїх силах.

У табл. 2.2 відобразимо як впливають перераховані особисті якості на імідж державного службовця.

Таблиця 2.2 – Вплив особистих якостей на імідж державного службовця

Особиста якість	Вплив на імідж
Професіоналізм	Формує довіру громадян, підсилює авторитет.
Чесність та відкритість	Сприяє прозорості діяльності, зміцнює довіру.
Відповідальність	Демонструє надійність та стабільність.
Комунікабельність	Сприяє ефективній взаємодії з колегами та громадянами.
Стресостійкість	Додає впевненості у складних ситуаціях.
Ініціативність	Демонструє активну життєву позицію.
Лідерські якості	Сприяє ефективній роботі команди.
Емпатія	Сприяє розумінню потреб громадян.
Позитивне мислення	Сприяє створенню сприятливої атмосфери.

Джерело: побудовано автором з використанням [5; 18]

Особисті якості безпосередньо спостерігаються громадянами під час спілкування з державним службовцем. При цьому впливаючи на поведінку службовця, його рішення та дії. Також вони впливають на взаємовідносини з колегами, керівництвом та громадянами.

Професіоналізм – це фундамент, на якому будується позитивний імідж державного службовця. Він включає в себе комплекс знань, умінь, навичок та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання службових обов’язків. Саме професіоналізм визначає, наскільки громадяни довіряють державному апарату та як вони оцінюють якість надання послуг [32].

Принцип професіоналізму визначено в законах «Про державну службу» [49] та «Про засади запобігання і протидії корупції» [47], а також інших нормативно-правових актах України, що регулюють питання підготовки, перепідготовки, атестації та конкурсу на заміщення посад державних службовців.

Важливість професіоналізму обумовлена тим, що [59]:

- його високий рівень сприяє підвищенню довіри громадян до державних органів. Люди бачать, що їхні проблеми вирішуються кваліфікованими фахівцями;
- професійні службовці швидше та якісніше виконують свої обов’язки, що призводить до економії ресурсів та покращення результатів діяльності органів влади;
- професійні досягнення державних службовців підвищують престиж державної служби в цілому, приваблюють молодих та талановитих фахівців;
- високий рівень професіоналізму державних службовців сприяє підвищенню міжнародного іміджу країни.

Зауважимо, що професіоналізм – це багатогранне поняття, яке включає в себе такі складові:

- спеціальні знання, такі як глибокі знання законодавства, нормативно-правових актів, галузевої специфіки;
- уміння аналізувати інформацію, приймати рішення, вирішувати проблеми, працювати в команді;
- практичний досвід роботи в державних органах, знання специфіки роботи різних структур;
- готовність до навчання протягом усього життя, відстеження нових тенденцій у галузі;
- етичні норми, а саме дотримання високих стандартів поведінки, відсутність конфлікту інтересів.

Прямий вплив професіоналізму на імідж державного службовця обґрунтований тим, що професійні дії державного службовця (наприклад, якісне надання послуг, ефективне вирішення проблем громадян) безпосередньо спостерігаються громадянами і формують їхнє враження. Непрямий вплив полягає у тому, що професіоналізм впливає на репутацію державного органу в цілому. Якщо більшість службовців є професіоналами, то і весь орган сприймається як ефективний та компетентний. Тобто професіоналізм підвищує довіру громадян до державної влади, оскільки люди бачать, що їхні інтереси захищають компетентні фахівці.

Соціальне середовище, в якому функціонує державний службовець, має значний вплив на формування його іміджу. Це складний комплекс факторів, які в першу чергу включають в себе суспільні очікування та культурні норми.

Вплив соціального середовища на імідж державного службовця пов'язаний з тим, що громадськість має певні очікування щодо поведінки та дій державних службовців. Ці очікування формуються під впливом історичного досвіду, культурних традицій, політичної ситуації та інших факторів. Якщо ці очікування не виправдовуються, це негативно впливає на імідж. До впливу соціального

середовища входять і культурні норми, що визначають, які якості вважаються бажаними для державного службовця [32]. Наприклад, у різних культурах можуть бути різні уявлення про такі якості, як ієрархічність, індивідуалізм, колективізм. Політична ситуація в країні, ставлення до влади, рівень довіри до державних інститутів – все це значно впливає на сприйняття іміджу державного службовця.

Соціальне середовище може чинити тиск на державного службовця, змушуючи його діяти певним чином. Тому для того, щоб успішно працювати в сучасному соціальному середовищі та формувати позитивний імідж, державним службовцям необхідно [59]:

- бути в курсі суспільних настроїв. Для цього варто слідкувати за новинами, аналізувати думки громадськості;
- активно спілкуватися з громадянами. Наприклад, брати участь у громадських обговореннях, відповідати на запити громадян;
- використовувати сучасні комунікаційні технології: вести блоги, сторінки в соціальних мережах, брати участь у онлайн-конференціях;
- бути готовими до змін. Адже соціальне середовище постійно змінюється, тому державні службовці повинні бути готові адаптуватися до нових умов.

Політичний контекст – це сукупність політичних подій, процесів, ідей та настроїв, які панують у суспільстві. Він значно впливає на формування іміджу державного службовця, оскільки саме в цьому контексті здійснюється його діяльність. Вплив політичного контексту на формування іміджу державного службовця пов'язаний з тим, що:

- в умовах політичної стабільності державні службовці сприймаються як гаранті безперервності та ефективності державного управління. В умовах політичної нестабільності їхній імідж може зазнавати значних коливань;

- політичні реформи, зміна влади, зміна законодавства – все це впливає на сприйняття ролі державного службовця в суспільстві;
- політичні рішення, які приймаються на державному рівні, безпосередньо впливають на життя громадян і формують їхнє ставлення до державних службовців;
- політичні скандали, корупційні справи, що стосуються державних службовців, негативно впливають на їхній імідж;
- політичні ідеології та ідеї, що панують у суспільстві, формують певні очікування щодо поведінки та дій державних службовців.

У табл. 2.3 відобразимо як впливають перераховані фактори політичного контексту на імідж державного службовця.

Таблиця 2.3 – Вплив факторів політичного контексту на імідж державного службовця

Фактор політичного контексту	Вплив на імідж
Політична стабільність	В умовах стабільності імідж більш позитивний, в умовах нестабільності – більш негативний.
Політичні реформи	Зміни в законодавстві та політичних інститутах можуть як покращити, так і погіршити імідж.
Публічна політика	Ефективність реалізації політичних рішень впливає на довіру до державних службовців.
Політичні скандали	Корупційні скандали та інші негативні події підривають довіру до державних службовців.
Ідеологічні розбіжності	Ідеологічні суперечності можуть призводити до поляризації суспільства та негативного сприйняття державних службовців.

Джерело: побудовано автором з використанням [32; 59]

Саме політичний контекст сприяє формуванню стереотипів про державних службовців. Наприклад, в умовах кризи часто виникають стереотипи про неефективність та корумпованість державного апарату. В свою чергу політичний контекст формує певні очікування щодо ролі державних службовців у суспільстві. Наприклад, в умовах демократизації суспільство очікує від

державних службовців більшої відкритості, прозорості та підзвітності. Натомість у випадках політичного тиску державні службовці можуть бути змушені приймати непопулярні рішення або діяти всупереч своїм переконанням, що негативно впливає на їхній імідж. Політична ж поляризація може призводити до того, що будь-які дії державних службовців будуть сприйматися крізь призму політичної боротьби.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, звичок та способів поведінки, які характерні для певної організації. В контексті державної служби, вона значно впливає на формування іміджу державного службовця. Цей вплив обумовлений тим, що [5]:

- організаційні цінності та норми формують уявлення про те, яким має бути державний службовець. Наприклад, якщо в організації пріоритетом є ефективність та орієнтація на результат, то і службовці будуть прагнути досягати високих результатів;
- стиль управління в організації впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність та задоволеність роботою. Наприклад, авторитарний стиль управління може призвести до демотивації та зниження відповідальності, що негативно позначиться на іміджі службовця;
- способи комунікації всередині організації впливають на відкритість, прозорість і довіру. Якщо комунікація обмежена, а інформація приховується – це може створити негативний імідж;
- система цінностей організації визначає, які якості цінуються найбільше. Наприклад, якщо в організації цінуються чесність, відкритість і добросовісність, то і службовці будуть прагнути дотримуватися цих принципів.

У табл. 2.4 відобразимо як впливають перераховані елементи організаційної культури на імідж державного службовця.

Таблиця 2.4 – Вплив елементів організаційної культури на імідж державного службовця

Елемент організаційної культури	Вплив на імідж
Цінності	Формують очікування щодо поведінки службовця.
Норми	Визначають правила поведінки та взаємодії.
Стиль управління	Впливає на мотивацію, лояльність та задоволеність роботою.
Комунікація	Визначає рівень відкритості та прозорості.
Система цінностей	Формує пріоритети та орієнтації службовця.

Джерело: побудовано автором з використанням [5; 24]

Організаційна культура безпосередньо впливає на поведінку службовця, його манеру спілкування, прийняття рішень. Одночасно з цим вона формує певні стереотипи щодо державних службовців. Наприклад, якщо в організації панує бюрократизм, то і всі службовці сприймаються як бюрократи. Репутація організації також безпосередньо впливає на репутацію кожного окремого службовця [5; 24].

Щодо інструментів формування іміджу, то одним з найважливіших інструментів є комунікація. Вона дозволяє встановити контакт з громадськістю, колегами та керівництвом, передати необхідну інформацію та сформувати бажаний образ. Її роль у формуванні іміджу величезна, що обумовлюється тим, що [61, с. 40]:

- ефективна комунікація допомагає побудувати довірчі відносини з громадянами, колегами та керівництвом;
- за допомогою комунікації державний службовець може донести до громадськості важливу інформацію, пояснити свої дії та рішення;
- правильно побудована комунікація дозволяє створити позитивний образ державного службовця як професіонала, який дбає про інтереси громадян;

– за допомогою комунікації можна впливати на формування репутації як окремого службовця, так і державної служби в цілому.

Висока роль комунікації у формуванні іміджу є причиною необхідності того, що для формування позитивного іміджу державний службовець має використовувати різноманітні канали комунікації (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Канали комунікації для формування іміджу та їхні особливості

Канал комунікації	Переваги	Недоліки
Безпосереднє спілкування	Дозволяє встановити особистий контакт, отримати зворотній зв'язок.	Вимагає багато часу, обмежений коло аудиторії.
Письмова комунікація	Дозволяє точно передати інформацію, зберігати записи.	Може бути менш персоналізованою, вимагає навичок письмової комунікації.
ЗМІ	Дозволяють донести інформацію до широкої аудиторії.	Мають обмежений контроль над подачею інформації.
Соціальні мережі	Дозволяють швидко поширити інформацію, взаємодіяти з аудиторією.	Вимагають постійної уваги, можуть бути використані для поширення негативної інформації.
Веб-сайти	Дозволяють розміщувати детальну інформацію, створювати власний імідж.	Вимагають технічних знань та постійного оновлення.

Джерело: побудовано автором з використанням [19; 34; 55]

Аналіз табл. 2.6 демонструє, що кожен канал комунікації має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при формуванні іміджу. Вибір оптимального каналу залежить від конкретних цілей комунікації, аудиторії, доступних ресурсів та багатьох інших факторів.

При цьому використання поданих каналів комунікації має ґрунтуватися на певних принципах, якими є:

– відкритість і прозорість. Державний службовець має бути готовим до діалогу, відповідати на запитання, надавати точну і повну інформацію;

- повага до співрозмовника, що охоплює готовність вислуховувати думку інших, проявляти тактовність і ввічливість;
- ясність і зрозумілість, що ґрунтується на використанні простої та зрозумілої мови, уникненні професійного жаргону;
- конкретність, що обумовлює потребу надавати конкретні факти і приклади;
- оперативність – здатність швидко реагувати на запити і звернення;
- чесність, що зумовлена потребою не приховувати інформацію, навіть якщо вона негативна;

Стратегія формування позитивного іміджу за допомогою комунікації відображена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Заходи для формування позитивного іміджу

Джерело: побудовано автором з використанням [35, с. 26]

Наступним інструментом, що відіграє вирішальну роль у формуванні іміджу державного службовця є ЗМІ. Вони є потужним інструментом, який дозволяє донести інформацію до широкого кола громадськості, впливати на громадську думку та формувати стереотипи про державних службовців. Значуща роль ЗМІ у формуванні іміджу полягає у тому, що вони [19]:

- інформують громадськість про діяльність державних органів, про проекти та ініціативи, які реалізуються.
- впливають на формування громадської думки, створюючи позитивний або негативний образ державного службовця;
- здійснюють контроль за діяльністю державних органів, викривають корупцію та інші порушення;
- визначають, які теми будуть обговорюватися в суспільстві, і тим самим впливають на порядок денний політичної дискусії.

У табл. 2.6 відобразимо види ЗМІ та їх вплив на формування іміджу державного службовця.

Таблиця 2.6 – Види ЗМІ та їх вплив на формування іміджу державного службовця

Вид ЗМІ	Вплив на формування іміджу
Телебачення	Високий рівень довіри, широкий оховат аудиторії, можливість використання візуальних образів.
Радіо	Мобільність, емоційний вплив, можливість доступу в будь-який час.
Газети і журнали	Глибокий аналіз подій, можливість детального викладу інформації.
Інтернет-видання	Швидке поширення інформації, інтерактивність, можливість взаємодії з аудиторією.
Соціальні мережі	Швидке поширення інформації, можливість прямого спілкування з аудиторією.

Джерело: побудовано автором з використанням [19; 55]

З табл. 2.6 бачимо, що кожен вид ЗМІ має свої особливості, які визначають його вплив на формування іміджу державного службовця. Телебачення, завдяки широкому охопленню аудиторії та візуальній складовій, створює найбільш яскраві та запам'ятовувані образи. Радіо, завдяки мобільності та емоційному впливу, дозволяє донести інформацію до широкого кола слухачів. Газети і журнали забезпечують більш глибокий аналіз подій і детальне викладення інформації. Інтернет-видання та соціальні мережі характеризуються швидкістю

поширення інформації та інтерактивністю, що дозволяє швидко реагувати на зміни та будувати діалог з аудиторією.

У якості основних стратегій для формування позитивного іміджу при взаємодії з ЗМІ можна розглянути такі як:

- 1) активна комунікація в межах якої необхідно регулярно надавати ЗМІ актуальну інформацію про свою діяльність;
- 2) прозорість і відкритість в межах якої необхідно бути готовим відповідати на запитання журналістів, надавати доступ до інформації;
- 3) співпраця з прес-службою, що передбачає використання допомоги прес-служби для організації прес-конференцій, інтерв'ю;
- 4) використання сучасних комунікаційних технологій а саме ведення блогу, сторінок в соціальних мережах;
- 5) моніторинг ЗМІ, що передбачає регулярне відстеження публікацій про себе та свою діяльність, реагування на негативні публікації.

У табл. 2.7 відобразимо ризики та виклики, які можуть виникнути в процесі формування позитивного іміджу при взаємодії зі ЗМІ.

Таблиця 2.7 – Ризики та виклики, які можуть виникнути в процесі формування позитивного іміджу при взаємодії зі ЗМІ

Ризик	Сутність
Маніпуляція інформацією	ЗМІ можуть подавати інформацію в спотвореному вигляді, що може негативно вплинути на імідж державного службовця
Критика і напад	ЗМІ можуть критикувати діяльність державних службовців, що може призвести до негативних наслідків
Поширення недостовірної інформації	У мережі Інтернет може поширюватися недостовірна інформація про державного службовця, що складно спростувати
Нерозуміння механізмів роботи ЗМІ	Не всі державні службовці розуміють, як працюють ЗМІ, які у них є інтереси та як вони формують інформаційну політику. Це може призвести до неадекватних реакцій на публікації
Відсутність комунікації стратегії	Без чіткої стратегії комунікації державні службовці можуть бути застигнуті зненацька негативними публікаціями і не зможуть ефективно на них реагувати

Джерело: побудовано автором

Для успішного формування позитивного іміджу необхідно розуміти вищенаведені ризики та розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації.

Наступний важливий інструмент у формування позитивного іміджу державного службовця – соціальні мережі. Сьогодні вони стали невід’ємною частиною сучасного життя і відіграють все більшу роль у формуванні іміджу державних службовців. Ці платформи дозволяють безпосередньо взаємодіяти з громадянами, будувати довіру, а також формувати позитивний образ державної служби. Їх важливість обумовлена тим, що соціальні мережі [43, с. 360]:

- дозволяють досягти широкої аудиторії, включаючи молодь та людей, які не користуються традиційними засобами масової інформації;
- дозволяють вести діалог з громадянами, відповідати на їхні запитання та отримувати зворотний зв’язок;
- надають можливість кожному висловити свою думку, що робить комунікацію більш відкритою і прозорою;
- мають високу швидкість поширення інформації, що дозволяє оперативно реагувати на різні ситуації.

При цьому варто розуміти, що вибір соціальної мережі залежить від цільової аудиторії та специфіки діяльності державного службовця. Найбільш популярними платформами для комунікації з громадськістю є:

1. «Facebook». Найбільша соціальна мережа, яка дозволяє створювати сторінки, групи та проводити прямі трансляції.
2. «Instagram». Візуальна платформа, ідеальна для демонстрації діяльності та подій.
3. «Twitter». Платформа мікроблогів, яка дозволяє швидко поширювати короткі повідомлення.
4. «YouTube». Платформа для розміщення відео, що дозволяє створювати навчальні матеріали, звіти про діяльність тощо.

5. «LinkedIn». Професійна соціальна мережа, яка дозволяє будувати контакти з колегами та партнерами.

У табл. 2.8 здійснимо порівняння соціальних мереж для державних службовців.

Таблиця 2.8 – Порівняння соціальних мереж для державних службовців

Соціальна мережа	Переваги	Недоліки
«Facebook»	Широка аудиторія, різноманітні інструменти	Можливість поширення негативних коментарів
«Twitter»	Швидке поширення інформації	Обмеження за кількістю символів
«Instagram»	Візуальний формат, молода аудиторія	Висока конкуренція
«YouTube»	Відеоформат, детальне пояснення інформації	Вимагає навичок відеомонтажу
«LinkedIn»	Професійна мережа, можливість будувати контакти	Менш популярна серед широкої аудиторії

Джерело: побудовано автором

Для формування позитивного іміджу державного службовця необхідно вживати цілеспрямованих заходів, що відображені на рис. 2.1.

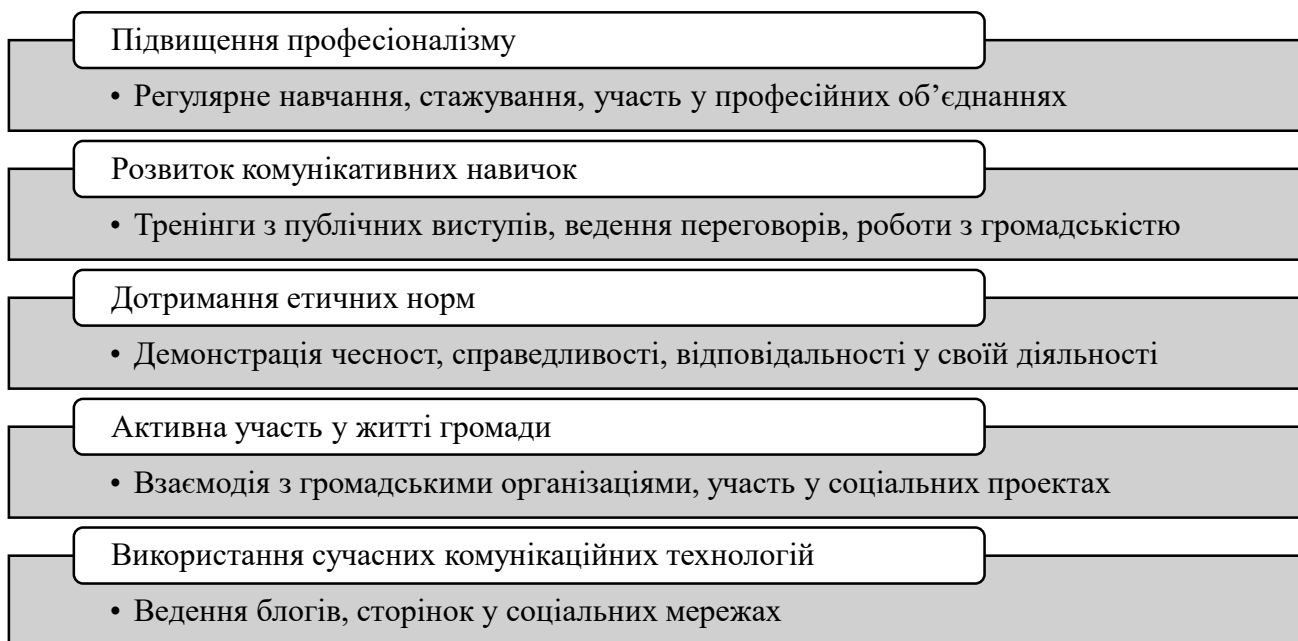


Рисунок 2.1 – Заходи для формування позитивного іміджу

Джерело: побудовано автором з використанням [43, с. 361]

Можемо зробити висновок, що формування позитивного іміджу державного службовця є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексних зусиль з боку як самого службовця, так і держави в цілому. Позитивний імідж сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій, покращенню якості надання публічних послуг та загалом зміцненню демократичних засад суспільства.

Отже, імідж державного службовця – це багатогранне поняття, яке формується під впливом різноманітних факторів: особистих якостей, професіоналізму, соціального середовища, політичного контексту та організаційної культури. Ключові особисті якості, такі як професіоналізм, чесність, відповідальність, комунікабельність, безпосередньо впливають на сприйняття державного службовця громадянами. При цьому професіоналізм є фундаментом позитивного іміджу, оскільки він пов'язаний з ефективністю роботи та довірою громадян. Соціальне середовище та політичний контекст формують очікування суспільства щодо державних службовців, впливаючи на їхній імідж. Організаційна культура визначає норми і цінності, яких дотримуються державні службовці, і таким чином формує їхній імідж. Виявлено, що комунікація є одним з найважливіших інструментів формування позитивного іміджу. Вона дозволяє встановити контакт з громадськістю, донести інформацію та сформувати бажаний образ. ЗМІ також відіграють значну роль у формуванні іміджу державного службовця, оскільки вони інформують громадськість, впливають на громадську думку і формують стереотипи. І соціальні мережі є ефективним інструментом для взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу.

Формування позитивного іміджу державної служби – це спільна відповідальність кожного державного службовця. Лише завдяки узгодженим зусиллям, спрямованим на створення єдиного позитивного образу, можна

досягти високого рівня довіри громадян. Для успішного формування позитивного іміджу необхідно: розвивати свої професійні компетенції. демонструвати високі етичні стандарти. будувати довірливі відносини з громадянами. ефективно використовувати різноманітні канали комунікації. співпрацювати ЗМІ; активно використовувати соціальні мережі; бути готовим до змін і адаптуватися до нових умов.

2.2 Нормативно-правове підґрунтя поняття «імідж державного службовця»

Поняття «імідж державного службовця» хоча й не має прямого визначення в більшості національних законодавств, його сутність впливає з комплексу правових норм, що регулюють діяльність державних органів і службовців.

Стаття 19 Конституції України є однією з найважливіших норм, що регулюють діяльність державних органів. Вона закріплює принцип законності, який означає, що всі державні органи та їхні посадові особи зобов'язані діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [29].

Основи формування іміджу державного службовця визначені Законом України «Про державну службу». Згідно із цим законом державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби. Таке тлумачення надає нам ч. 2 ст. 1 Закону України «Про Державну службу» [49].

Державний службовець – це не просто найманий працівник, а особа, яка обіймає посаду в державному органі та наділена владними повноваженнями. Його діяльність безпосередньо впливає на життя суспільства, оскільки спрямована на реалізацію державних політик та забезпечення інтересів громадян. Часто забуваючи про таку відповідальність, багато хто зосереджується лише на правах, які має державний службовець. Однак важливо розуміти, що разом із правами на нього покладаються і певні обов'язки. Ці обов'язки визначаються законодавством і передбачають, зокрема, сумлінне виконання своїх службових обов'язків, дотримання етичних норм, захист інтересів держави та суспільства [12, с. 119].

Саме Закон України «Про державну службу» [49] чітко визначає широкий спектр обов'язків, покладених на державних службовців. Ці обов'язки охоплюють як загальні принципи державної служби, так і конкретні дії, які мають здійснювати державні службовці у своїй щоденній діяльності.

Основні обов'язки державного службовця [49]:

1. Верховенство права. Державний службовець зобов'язаний неухильно дотримуватися Конституції та законів України, діючи виключно в межах наданих йому повноважень. Це означає, що всі його дії мають бути законними та обґрунтованими.

2. Етична поведінка. Державний службовець має дотримуватися високих стандартів етичної поведінки, що включає чесність, добросовісність, безсторонність та неупередженість у виконанні своїх обов'язків.

3. Повага до прав людини. Державний службовець повинен поважати гідність кожної людини та не допускати жодних порушень прав і свобод громадян.

4. Патріотизм. Вияв поваги до державних символів України є обов'язковим для кожного державного службовця. Це свідчить про його лояльність до держави та готовність служити її інтересам.

5. Використання державної мови. Державна мова є офіційною мовою України, і державні службовці зобов'язані використовувати її у своїй професійній діяльності.

6. Ефективність. Державні службовці повинні забезпечувати ефективну роботу державних органів, спрямовану на досягнення поставлених цілей.

7. Професіоналізм. Сумлінне і професійне виконання своїх обов'язків є одним з ключових принципів державної служби. Це передбачає постійне підвищення кваліфікації та використання набутих знань і навичок для вирішення службових завдань.

8. Дисциплінованість. Державні службовці зобов'язані виконувати всі законні розпорядження керівництва.

9. Протидія корупції. Запобігання корупції є одним з пріоритетних завдань держави, і державні службовці повинні активно сприяти його досягненню.

10. Уникнення конфлікту інтересів. Державні службовці повинні усунувати від участі у прийнятті рішень, які можуть вплинути на їхні особисті інтереси або інтереси їхніх близьких родичів.

11. Постійний розвиток. Державний службовець повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички, щоб відповідати вимогам сучасної державної служби.

12. Захист інформації. Збереження державної таємниці та персональних даних є одним з важливих обов'язків державного службовця.

13. Прозорість. Державні службовці зобов'язані надавати громадськості доступ до публічної інформації у встановленому законом порядку.

Виконання цих обов'язків є запорукою ефективної роботи державного апарату та підвищення довіри громадян до державних органів.

Тобто, українське законодавство про державну службу чітко визначає, що основним орієнтиром для державного службовця має бути закон. Однак, крім дотримання правових норм, законодавець надає великого значення етичним

аспектам державної служби. Хоча поняття «етичні принципи» не фігурує у переліку основних принципів, передбачених законом, вимоги до моральної поведінки державного службовця пронизують усі положення законодавства. Сумлінне виконання всіх обов'язків, передбачених законом, не лише забезпечує законність дій державного службовця, але й формує позитивний імідж державної служби в цілому.

Закон України «Про державну службу» передбачає, що державний службовець повинен дотримуватися таких принципів у своїй діяльності [49]:

- сумлінне виконання своїх службових обов'язків;
- шанобливе ставлення до громадян, керівників і співробітників;
- утримуватися від дій і вчинків, які можуть шкодити інтересам державної служби або негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Варто відмітити те, що сфера застосування цього Закону є надзвичайно широкою. Він поширюється на всіх суб'єктів владних повноважень, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних органів, підприємств, установ та організацій, незалежно від форми власності, якщо така форма власності є державною або якщо суб'єкт створений державним органом. Закон визначає правовий статус державного службовця, встановлюючи систему правових норм, які регулюють усі аспекти державної служби: від вступу на службу до її припинення. Він закріплює основні права та обов'язки державних службовців, а також визначає принципи, на яких базується державна служба, забезпечуючи таким чином ефективне та прозоре функціонування державного апарату.

З метою наближення української державної служби до європейських стандартів та підвищення її ефективності та прозорості, у 2016 р. було видано Указ «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до

стандартів Європейського Союзу». Цей документ підкреслює необхідність оновлення законодавства, що регулює професійну діяльність державних службовців. Зокрема, наголошується на важливості розробки чітких та зрозумілих правил етичної поведінки, які відповідатимуть найвищим європейським стандартам. Крім того, Концепція передбачає вдосконалення механізмів притягнення до відповідальності державних службовців за порушення етичних норм, що сприятиме підвищенню рівня довіри громадськості до органів державної влади [50].

Для забезпечення прозорості та ефективної роботи державних органів велике значення має дотримання етичних норм усіма посадовими особами. З метою запобігання корупції та конфлікту інтересів було створено Національне агентство з питань запобігання корупції. Відповідно до ст. 11 Закону України «Про запобігання корупції» це агентство здійснює систематичний контроль за дотриманням вимог етичного кодексу державного службовця та вживає заходів щодо притягнення до відповідальності осіб, які порушують антикорупційне законодавство [47].

Паралельно з цим, на законодавчому рівні прийнято низку актів, спрямованих на запобігання корупції та створення прозорих механізмів роботи державних органів. Ці заходи покликані не лише боротися з існуючими проявами корупції, але й формувати нову культуру державної служби, засновану на принципах прозорості, підзвітності та доброчесності [45; 46; 48; 51].

Прийняття нових законів та нормативних актів, спрямованих на боротьбу з корупцією та створення позитивного іміджу державної служби, стало важливим кроком. Однак, на жаль, часто буває так, що для ефективної реалізації цих законів не виділяється достатньо фінансування. Без належного фінансування реформи залишаються лише на папері, а позитивні зміни не відбуваються.

Процес законотворчості є динамічним і передбачає постійне оновлення нормативно-правової бази. Однак, при прийнятті нових законів важливо не лише

впроваджувати нові норми, але й зберегти позитивні досягнення попереднього законодавства. На жаль, часто буває так, що при скасуванні старих законів втрачаються важливі положення, які сприяли розвитку суспільства. Яскравим прикладом такої ситуації є скасування Закону України «Про правила етичної поведінки» при ухваленні Закону України «Про запобігання корупції». У попередньому законі існувала важлива вимога щодо формування довіри громадян до влади. Ця вимога була спрямована на підвищення рівня довіри до державних органів і сприяння зміцненню правової держави. На жаль, в новому законі ця вимога не знайшла свого відображення.

Така ситуація свідчить про необхідність більш уважного підходу до процесу законотворчості. Дуже важливо при прийнятті нових законів проводити детальний аналіз чинного законодавства, виявляти позитивні практики і забезпечувати їх збереження. Тільки в такому разі можна говорити про послідовний розвиток правової системи і підвищення ефективності державного управління.

Іншим важливим аспектом, втраченим зі скасуванням Закону України «Про правила етичної поведінки», була вимога до державних службовців проявляти толерантність. Толерантність – це здатність поважати відмінності в поглядах, ідеологіях, релігійних переконаннях та способах життя інших людей. Вона є основою демократичного суспільства і сприяє розвитку плюралізму, діалогу та взаєморозуміння. Вимога до толерантності була важливою не лише для забезпечення рівних прав і свобод для всіх громадян, але й для створення позитивного іміджу державної служби. Державні службовці, які проявляють толерантність, сприяють зміцненню довіри громадян до влади. Надалі відсутність вимоги до толерантності в чинному законодавстві може мати негативні наслідки. По-перше, це може призвести до зростання конфліктів та непорозумінь у суспільстві. По-друге, це може сприяти дискримінації за

ознаками політичних поглядів, релігійних переконань та інших ознак. По-третє, це може підірвати довіру громадян до державних органів [12, с. 120].

Отже, хоч українське законодавство містить положення щодо професіоналізму державних службовців, воно не забезпечує достатнього рівня регулювання для формування позитивного іміджу. Законодавство України визначає основні принципи діяльності державних службовців, але відсутність спеціальних норм, спрямованих безпосередньо на формування позитивного іміджу, є значною прогалиною. Така нормативно-правова невизначеність ускладнює систематичну роботу зі створення позитивного іміджу державної служби. Тому надалі для того, щоб підвищити довіру громадян до державної влади, необхідно розробити спеціальні нормативно-правові акти, які б визначали механізми формування та підтримки позитивного іміджу державних службовців. Це дозволить не лише підвищити престиж державної служби, але й сприяти більш ефективному виконанню державних функцій. Відсутність вимог до професіоналізму та толерантності серед державних службовців створює небезпечний прецедент. Такий стан речей свідчить про те, що держава не зацікавлена у формуванні професійного корпусу державних службовців, здатних забезпечити ефективну роботу державних органів та служити інтересам громадян. Тому для відновлення вимоги до толерантності в законодавстві необхідно внести відповідні зміни до чинних нормативно-правових актів. Крім того, важливо проводити роз'яснювальну роботу серед державних службовців щодо важливості толерантності та її ролі в сучасному демократичному суспільстві.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

3.1 Сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном

Формування позитивного іміджу державного службовця є одним із ключових завдань сучасного державного управління по всьому світу. Зміни в суспільстві, розвиток технологій, глобалізація та підвищені вимоги громадян до якості державних послуг обумовлюють необхідність постійного оновлення підходів до формування іміджу державного апарату. Нами було проаналізовано сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців у різних країнах світу для порівняння з вітчизняним досвідом, виявлення найефективніших практик та визначення їхньої актуальності для України.

Звісно, що найбільш всеохоплюючим трендом у формуванні позитивного іміджу державних службовців за кордоном є цифрова трансформація. Вона являє собою глобальний процес, який охоплює всі сфери людської діяльності і радикально змінює спосіб життя. В контексті державного управління, цифрова трансформація передбачає впровадження інформаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, що в свою чергу пов'язано з іміджем державних службовців. При цьому цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а комплекс заходів, спрямованих на фундаментальну зміну процесів, культури та бізнес-моделей організації. Наразі в межах державного управління вона передбачає:

- використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, блокчейну та інших інноваційних рішень;

- створення сприятливого середовища для інновацій, заохочення співробітників до навчання та розвитку нових навичок;
- оптимізацію та автоматизацію рутинних операцій, перехід до цифрових форматів документообігу. В державному секторі автоматизація рутинних операцій дозволяє звільнити ресурси для вирішення більш складних завдань;
- перехід до онлайн-сервісів, персоналізацію послуг, використання мобільних додатків.

У табл. 3.1 відобразимо основні компоненти цифрової трансформації в державному управлінні.

Таблиця 3.1 – Основні компоненти цифрової трансформації в державному управлінні

Компонент	Опис
Цифрова інфраструктура	Створення сучасної IT-інфраструктури, що забезпечує надійну роботу інформаційних систем.
Цифрові навички	Навчання державних службовців роботі з новими технологіями та розвиток цифрової грамотності.
Цифрові дані	Збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень.
Цифрові сервіси	Надання державних послуг в електронному вигляді через веб-портали та мобільні додатки.
Цифрова культура	Формування культури інновацій та сприйняття змін в організації.

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Тобто, цифрова трансформація державного сектору – це глобальний тренд, який призводить до кардинальних змін у способах надання державних послуг, взаємодії з громадянами та внутрішніх процесів управління. Наприклад, Естонія є лідером у сфері цифрової трансформації. Спочатку країна зосереджувала свої зусилля на підвищенні цифрової грамотності населення, проте згодом зрозуміла, що для досягнення глобальної конкурентоспроможності необхідно розвивати

висококваліфікованих ІТ-спеціалістів. Саме тому було прийнято рішення створити спеціальну академію, яка готує фахівців у галузі штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки. Крім того, було змінено законодавство з метою залучення до Естонії провідних світових експертів. Такий комплексний підхід дозволяє Естонії не лише зміцнити свої позиції в цифровому світі, але й привабити іноземні інвестиції та таланти. Естонія стала прикладом для інших країн, які прагнуть побудувати сучасну цифрову економіку.

Розглянемо докладніше деякі успішні приклади цифрової трансформації в різних країнах у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Успішні приклади цифрової трансформації в державному управлінні в різних країнах

Країна	Проект	Опис
Естонія	«X-Road»	Інтеграційна платформа, яка дозволяє різним державним і приватним системам безпечно обмінюватися даними, спрощуючи надання послуг.
Сінгапур	«Smart Nation»	Бачення перетворення Сінгапуру в розумне місто з використанням технологій для вирішення міських проблем та підвищення якості життя.
Данія	«NemID»	Система електронної ідентифікації, яка використовується для доступу до широкого спектру державних послуг онлайн.
Україна	«Дія»	Мобільний додаток, який об'єднує широкий спектр державних послуг, дозволяючи громадянам отримувати документи, сплачувати податки та користуватися іншими сервісами онлайн.
США	USA.gov	Єдиний портал доступу до федеральних державних послуг.

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Зауважимо, що крім «X-Road», Естонія відома своїми електронними виборами, електронним декларуванням податків та широким використанням електронного підпису. У Сінгапурі, крім «Smart Nation» активно розвивається автономний транспорт, «розумні» будівлі та системи управління відходами. «NemID» в Данії використовується для доступу до банківських рахунків,

податкових декларацій, медичних записів та багатьох інших послуг. Вітчизняна «Дія» стала одним із найуспішніших проектів цифрової трансформації в країні. Вона дозволяє отримати паспорт, посвідчення водія, зареєструвати шлюб та багато іншого онлайн. В США «USA.gov» надає доступ до інформації про федеральні агентства, програми та послуги.

Завдяки цим заходам громадяни отримують швидкий та простий доступ до державних послуг онлайн. При цьому перевагою їх використання є зменшення бюрократії та витрат на обслуговування, відкритість даних та процесів прийняття рішень. Також відбувається створення сприятливого середовища для розвитку нових технологій та бізнесу і демонстрація держави до відкритості та готовності до змін.

Наступна тенденція, що тісно пов'язана із цифровою трансформацією є орієнтація на громадянина. Вона являє собою філософію державного управління, яка ставить потреби і задоволеність громадян на перше місце. Це означає, що всі дії державних органів спрямовані на спрощення взаємодії з громадянами, підвищення якості наданих послуг та створення сприятливого середовища для життя і розвитку. Дана тенденція важлива тим, що коли громадяни бачать, що їхні потреби враховуються, довіра до держави зростає. При цьому зосередження на потребах громадян допомагає виявити неефективні процеси та їх оптимізувати.

Ключовими елементами орієнтації на громадянина є:

- 1) зменшення кількості необхідних документів, спрощення форм і бланків;
- 2) надання можливості отримувати послуги онлайн, без необхідності особистого відвідування державних установ;
- 3) надання послуг з урахуванням індивідуальних потреб громадян;
- 4) публікація інформації про діяльність державних органів, відкритість до зворотного зв'язку;

5) встановлення чітких механізмів відповідальності за ненадання або неналежне надання послуг.

Прозорість та відкритість – це фундаментальні принципи сучасного державного управління, які передбачають забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів, їхні рішення та процедури. Ці принципи є невід’ємною частиною орієнтації на громадянина і сприяють підвищенню довіри до державних інституцій завдяки тому, що відбувається:

- підвищення довіри, бо громадяни, які мають доступ до інформації про діяльність державних органів, відчувають більшу довіру до них;
- зменшення корупції. Оскільки прозорість ускладнює корупційні схеми та дозволяє виявляти їх на ранніх стадіях;
- покращення якості прийняття рішень. Адже залучення громадськості до обговорення важливих питань дозволяє врахувати різні думки та інтереси;
- підвищення ефективності. Оскільки прозорість стимулює державні органи працювати ефективніше;
- створення сприятливого інвестиційного клімату, бо прозорі правила гри приваблюють інвесторів.

У табл. 3.3 відобразимо інструменти забезпечення прозорості та відкритості.

Сучасні тренди у формуванні іміджу державних службовців свідчать про те, що ефективне державне управління неможливе без довіри громадян. Для досягнення цієї мети необхідно зосередитися на таких аспектах, як: цифрова трансформація; прозорість та відкритість; орієнтація на громадянина; професіоналізм та етичність.

Таблиця 3.3 – Інструменти забезпечення прозорості та відкритості

Інструмент	Сутність
Відкриті дані	Публікація даних у доступному форматі для аналізу та використання громадськістю
Електронне урядування	Перехід до надання державних послуг в електронному вигляді, що забезпечує прозорість процесів
Громадські консультації	Залучення громадськості до обговорення важливих рішень
Проактивне розкриття інформації	Ініціативне оприлюднення інформації про діяльність державних органів
Законодавство про доступ до публічної інформації	Закони, які гарантують право громадян на доступ до інформації, що знаходиться у розпорядженні державних органів

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Прозорість та відкритість у державному управлінні є наступним глобальним трендом, і різні країни використовують різноманітні інструменти для його забезпечення. Приклади забезпечення прозорості та відкритості для різних країн відображено у табл. 3.4.

Також по всьому світу для забезпечення прозорості та відкритості в містах публікують дані про якість повітря в реальному часі на спеціальних онлайн-картах, що дозволяє громадянам оцінювати екологічну ситуацію та вживати необхідних заходів. Деякі країни вимагають від політичних партій публікувати інформацію про джерела фінансування, що сприяє боротьбі з корупцією. Поширення тенденції залучення громадськості до обговорення проектів будівництва нових об'єктів, дозволяє врахувати їхні інтереси та запобігти конфліктам. Також існують онлайн-платформи, які дозволяють відстежувати виконання обіцянок, даних під час виборчих кампаній. Такі приклади демонструють, що прозорість та відкритість можуть бути реалізовані різними способами і в різних сферах державного управління. Головне – це політична воля та готовність до змін.

Таблиця 3.4 – Приклади забезпечення прозорості та відкритості для різних країн

Країна	Проекти
США	USA.gov – єдиний портал доступу до федеральних державних послуг. FOIA (Freedom of Information Act) – закон про свободу інформації, який гарантує право громадян на доступ до публічної інформації. Open Government Initiative – ініціатива відкритого уряду, спрямована на збільшення прозорості та участі громадян у процесі ухвалення рішень.
Сінгапур	Data.gov.sg – портал відкритих даних, що містить велику кількість інформації про діяльність уряду. Smart Nation – ініціатива, спрямована на створення розумного міста, де технології використовуються для поліпшення життя громадян та підвищення прозорості.
Естонія	X-Road – інтеграційна платформа, яка дозволяє різним державним і приватним системам безпечно обмінюватися даними, що забезпечує високий рівень прозорості в наданні послуг. Естонія відома своїм електронним урядом (e-Estonia), який дозволяє громадянам отримувати більшість державних послуг онлайн.
Україна	Єдиний державний веб-портал України, що надає доступ до інформації про діяльність органів державної влади, законодавство, державні послуги тощо. Дія – мобільний додаток, який об'єднує широкий спектр державних послуг, дозволяючи громадянам отримувати документи, сплачувати податки та користуватися іншими сервісами онлайн. Система електронних закупівель «ProZorro», яка забезпечує прозорість і конкуренцію у сфері державних закупівель.

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Підвищення професіоналізму державних службовців є ще одним трендом формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном. Даний процес передбачає постійне навчання, розвиток навичок та впровадження нових підходів у роботу. Для цього здійснюється:

- навчання та розвиток, що охоплює організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації;
- введення системи сертифікації знань та навичок;
- переміщення працівників між різними підрозділами для набуття нового досвіду;
- встановлення партнерства між досвідченими та молодими фахівцями;
- відрядження за кордон для стажування та навчання.

У табл. 3.5 відобразимо приклади підвищення професіоналізму в різних країнах.

Таблиця 3.5 – Приклади підвищення професіоналізму в різних країнах

Країна	Програма/Ініціатива	Опис
Сінгапур	Public Service Commission Leadership Development Programme	Державна служба комісія розробляє та впроваджує програми підвищення кваліфікації для державних службовців на всіх рівнях. Програма розвитку лідерів, спрямована на підготовку нового покоління лідерів для державної служби.
Південна Корея	Human Resources Development Service of Korea	Агентство, яке відповідає за розвиток людських ресурсів у державному секторі, включаючи навчання та перепідготовку кадрів.
Естонія	e-Estonia	Програма цифрової трансформації, яка вимагає від державних службовців постійного навчання новим технологіям.
Данія	New Public Management	Реформа державного управління, спрямована на підвищення ефективності та прозорості роботи державних органів.
США	Senior Executive Service	Корпус вищих державних службовців, який включає керівників федеральних агентств.

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

В Сингапурі при підвищенні професіоналізму державних службовців здійснюється фокус на лідерстві. Тому особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та здатності приймати стратегічні рішення. Далі проходить навчання лідерів розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії та формування мережі контактів. Наприклад, створення платформи для обміну досвідом та ідеями між лідерами різних рівнів. При цьому кожен службовець має персональний план розвитку, який узгоджується з потребами державної служби. А систематична ротація між різними департаментами сприяє розширенню професійних компетенцій.

У Південній Кореї програми навчання спрямовані на підвищення ефективності роботи та досягнення конкретних результатів. В основі програм

лежить партнерство з приватним сектором, що ґрунтується на залученні приватних компаній для проведення тренінгів та обміну досвідом. Загалом дана країна має сильну культуру навчання. Це зумовлено створенням атмосфери в країні, в якій постійне навчання вважається нормою.

У Естонії поширеним є надання доступу до онлайн-курсів та вебінарів для всіх державних службовців. Надалі здійснюється створення сприятливого середовища для впровадження нових технологій та ідей.

У Данії здійснюється оцінка роботи державних службовців за результатами їх діяльності. Поширеним є залучення громадських організацій до розробки та реалізації державних політик. Також варто відмітити децентралізацію повноважень державних службовців, згідно якої відбувається передача частини повноважень на місцевий рівень.

Для державних службовців в США існують строгі вимоги до конкурсного відбору кандидатів на основі професійних знань та досвіду. Надалі проводиться регулярна оцінка роботи вищих державних службовців. При цьому для службовців забезпечується можливість для кар'єрного росту та розвитку.

У табл. 3.6 узагальнено підходи до підвищення професіоналізму в різних країнах.

Таблиця 3.6 – Порівняння підходів до підвищення професіоналізму в різних країнах

Критерій	Сінгапур	Південна Корея	Естонія	Данія	США
Фокус	Системний підхід, розвиток лідерських якостей	Розвиток людського капіталу, інновації	Цифрова трансформація, міжнародна співпраця	Результати, децентралізація, партнерство з громадськістю	Розвиток лідерів, строгий відбір
Методи	Оцінка ефективності, ротация кадрів, менторство	Навчальні програми, стажування, сертифікація	Онлайн-навчання, міжнародні проекти	Оцінка за результатами, децентралізація повноважень	Конкурсний відбір, систематична оцінка

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Етичність та відповідальність є фундаментальними принципами ефективного державного управління. Вони визначають поведінку державних службовців, їх відносини з громадянами та іншими державними органами. Тому більшість країн мають розроблені етичні кодекси для державних службовців, які визначають основні принципи та правила поведінки. Ці кодекси зазвичай включають такі положення:

- безкорисливість, згідно чого службові інтереси мають переважати над особистими;
- професіоналізм, тобто виконання обов'язків на високому професійному рівні;
- відповідальність за прийняті рішення та їхні наслідки;
- уникнення будь-яких дій, які можуть підірвати довіру до державної служби;
- збереження конфіденційної інформації.

У табл. 3.7 здійснимо порівняння підходів до забезпечення етичності в різних країнах.

Таблиця 3.7 – Порівняння підходів до забезпечення етичності в різних країнах

Країна	Особливості
Сінгапур	Впроваджено жорсткі правила етичної поведінки для державних службовців, які чітко визначають допустимі та недопустимі дії За порушення етичних норм передбачені суворі покарання, включаючи значні штрафи та позбавлення посади Існує ефективна система оцінки ефективності роботи державних службовців, яка включає в себе оцінку дотримання етичних норм
Данія	У данській культурі панує високий рівень довіри до громадян, що сприяє відкритості та прозорості в роботі державних органів Державні службовці несуть високу відповідальність за свої дії перед громадянами Довіра до громадян є основою для ефективної роботи державних органів

Продовження табл. 3.7

США	Існує розвинена система контролю за діяльністю державних органів, яка включає в себе як внутрішні, так і зовнішні механізми Активна роль громадських організацій у моніторингу дотримання етичних норм державними службовцями Високий рівень прозорості в роботі державних органів, що забезпечується широким доступом до інформації
Південна Корея	Колективізм та орієнтація на інтереси суспільства є важливими аспектами корейської культури, що впливають на етичну поведінку державних службовців Існують чіткі правила, які регулюють поведінку державних службовців і не допускають конфлікту інтересів Заохочення етичної поведінки та суворе покарання за порушення.
Естонія	Широке використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості та відкритості в роботі державних органів Активна участь у міжнародних проектах сприяє обміну досвідом та впровадженню кращих практик Розвинуте громадянське суспільство, яке бере активну участь у контролі за діяльністю державних органів.

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 24; 35]

Як видно з табл. 3.7 у всіх країнах існують ефективні системи контролю за дотриманням етичних норм. При цьому високий рівень прозорості в роботі державних органів є важливим фактором для забезпечення етичності. Варто відзначити й те, що державні службовці несуть високу відповідальність за свої дії.

Отже, світ сьогодні накопичив значний досвід у формуванні позитивного іміджу державних службовців. Цей досвід різноманітний і багатогранний, оскільки кожна країна має свої унікальні особливості та підходи. Нами було розглянуто країни, кожна з яких представляє унікальну модель державного управління з різними підходами до розвитку людських ресурсів, забезпечення прозорості та боротьби з корупцією. Ці країни відомі своїми успішними реформами в державному секторі та досягнули значних результатів у підвищенні ефективності та прозорості роботи уряду. При цьому вони розташовані на різних

континентах і мають різні культурні та історичні особливості, що дозволяє виявити універсальні та специфічні тенденції.

Проаналізувавши сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном, можна зробити висновок, що впровадження інформаційних технологій, створення цифрових сервісів та використання великих даних значно підвищують ефективність роботи державних органів і сприяють довірі громадян. Потреби та задоволеність громадян стають пріоритетом у діяльності державних органів. Це проявляється у спрощенні процедур, персоналізації послуг та відкритості до зворотного зв'язку. Забезпечення доступу громадськості до інформації, публікація даних, громадські консультації – все це сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. А постійне навчання, розвиток навичок, конкурсний відбір, оцінка ефективності – спрямоване на підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому дотримання етичних норм, відповідальність за прийняті рішення та їхні наслідки – важливі аспекти роботи державного службовця.

Найбільш ефективні практики, що використовуються за кордоном: створення єдиних порталів для надання державних послуг; залучення громадськості до розробки та реалізації державних політик; розвиток електронного урядування; впровадження систем оцінки ефективності роботи державних службовців.

3.2 Рекомендовані шляхи вдосконалення іміджу українських держслужбовців

Згідно з дослідженням «The Global Economy», індикатор рівня довіри населення до уряду суттєво відрізняється по всьому світу. Індикатор, дозволяє оцінити не лише рівень довіри громадян до державних інститутів та процесів

прийняття рішень, але й спрогнозувати можливі наслідки відсутності цієї довіри. Низька довіра може призвести до різноманітних форм соціального протесту, від мирних демонстрацій до збройних повстань. Таким чином, цей індикатор є важливим інструментом для аналізу політичної стабільності та прогнозування потенційних криз [64].

Наприклад, Японія, за даними за 2022 р., очолює рейтинг, демонструючи найвищу легітимність влади. На протилежному полюсі опинилися Гвінея та Сирія, де рівень довіри до уряду є найнижчим. Цікаво, що в 2023 р. році Сирія зберегла антирекорд, а Данія посіла перше місце серед країн, для яких є дані. Така різноманітність показників свідчить про те, що рівень довіри населення до уряду є складним феноменом, який залежить від багатьох факторів, таких як політична стабільність, економічний розвиток, рівень корупції та ефективність державного управління.

Індекс легітимності є важливим інструментом для оцінки ефективності державного управління. Він дозволяє порівняти різні країни за рівнем довіри громадян до влади та виявити тенденції у зміні цього показника з часом. У табл. 3.8 відобразимо приклади деяких країн за індексом легітимності за 2023 р.

Таблиця 3.8 – Індекс легітимності за 2023 р. в різних країнах

Країни	Індекс легітимності держав, 2023 р.	Глобальний рейтинг
Сирія	10	1
Гаїті	9,9	3
Іран	9,8	4
Північна Корея	9,8	5
Україна	6,4	90
Данія	0,3	173
Японія	0,3	174
Люксембург	0,3	175
Нідерланди	0,3	176
Швейцарія	0,3	177

Джерело: побудовано автором з використанням [63]

З табл. 3.8 бачимо, що Україна знаходиться на 90 місці, що свідчить про значний рівень недовіри українців до влади. На рис. 3.1 наведемо дані про динаміку індексу легітимності для України в період з 2016 по 2023 рр., що дозволяє проаналізувати зміни у відносинах між державою і суспільством за цей період.

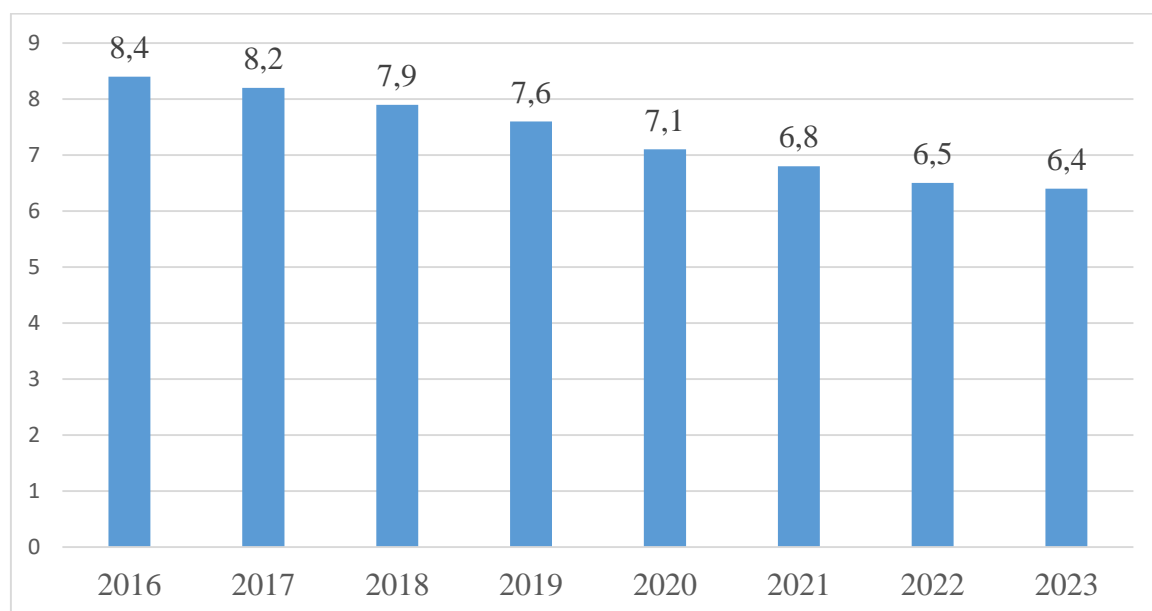


Рисунок 3.1 – Індекс легітимності України за 2016-2023 рр.

Джерело: побудовано автором з використанням [65]

З рис. 3.1 бачимо, що за період з 2016 по 2023 рр. спостерігається стійка тенденція до зниження індексу легітимності України. Адже індекс довіри до державних інститутів в Україні за період з 2016 по 2023 рр. коливався в межах від 6,4 до 8,5 балів, зі середнім значенням 7,5 балів. Найнижчий показник був зафіксований у 2023 р. Це свідчить про те, що довіра громадян до державних інститутів поступово зменшувалася. Але для порівняння, середній світовий показник у 2023 р. був нижчим і становив 5,72 балів.

Дані, представлені в табл. 3.9, демонструють, як рівень довіри може впливати на ймовірність виникнення масових протестів та інших форм громадянської непокори.

Таблиця 3.9 – Супутні індикатори Індексу легітимності України за 2023 р.

Індекс	Значення
Індекс крихкого стану	95,90
Індекс загроз безпеки	10,00
Індекс фракційної еліти	8,00
Індекс групових скарг	6,80
Індекс економічного спаду	8,50
Нерівномірність економічного розвитку	4,90
Втеча людей і витік мізків	8,90
Індекс легітимності держави	6,40
Індекс державних послуг	7,30
Індекс прав людини та верховенства права	5,80
Індекс демографічного тиску	7,30
Індекс біженців та переміщених осіб	10,00
Індекс зовнішнього втручання	7,50

Джерело: побудовано автором з використанням [65]

Як видно з табл. 3.9. основний індикатор – індекс легітимності держави – демонструє відносно низьке значення, що свідчить про недостатню довірливість громадян до державних інституцій. Високі значення індексів, пов'язаних з безпекою (загрози безпеки, індекс біженців та переміщених осіб, індекс зовнішнього втручання) свідчать про суттєвий вплив зовнішніх факторів, таких як війна та міжнародна напруженість, на рівень легітимності. Високі значення індексів, що відображають внутрішні проблеми (індекс фракційної еліти, індекс групових скарг, нерівномірність економічного розвитку), вказують на наявність глибоких внутрішніх протиріч та проблем, які підривають довіру до держави. Тому відкритість та прозорість у роботі державних органів є важливими факторами для підвищення рівня довіри громадян.

Імідж державного службовця є важливим компонентом ефективного функціонування держави. Він безпосередньо впливає на довіру громадян до влади, сприяє або перешкоджає проведенню реформ та залученню інвестицій. В умовах сучасної України, де довіра до державних органів є досить низькою, питання вдосконалення іміджу держслужбовців набуває особливої актуальності.

Закон України «Про державну службу» чітко визначає, що професіоналізм та компетентність є основоположними принципами діяльності державних службовців. Ці якості є невід'ємною частиною іміджу державного апарату і безпосередньо впливають на довіру громадян. Однак, крім професійних якостей, сучасні реалії вимагають від держслужбовців дотримання й інших принципів. Вважаємо, що подальше формування позитивного іміджу державної служби в Україні має ґрунтуватися на сучасних принципах інформаційного суспільства, детально описаних у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Принципи для подальшого формування позитивного іміджу державної служби в Україні

№ з/п	Принцип	Детальна характеристика принципу
1	Принцип прозорості та відкритості	Означає забезпечення максимального доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів. Це передбачає публікацію рішень, звітів, бюджетів, а також проведення громадських слухань та консультацій з ключових питань. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадян до державної влади та запобігає корупції.
2	Принцип державного фінансування розвитку інформаційної сфери	Держава бере на себе відповідальність за фінансування проектів, спрямованих на розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та підтримку вітчизняних розробників програмного забезпечення. Це дозволяє забезпечити рівний доступ до інформації для всіх верств населення та зміцнити національну інформаційну безпеку.
3	Принцип системного підходу	При розробці та впровадженні інформаційної політики необхідно враховувати взаємозв'язки між різними сферами суспільного життя. Це означає, що будь-які зміни в одній галузі повинні оцінюватися з точки зору їхнього впливу на інші галузі та на систему в цілому. Такий підхід дозволяє уникнути небажаних наслідків та забезпечити ефективність державної політики.

Продовження табл. 3.10

4	Принцип підтримки вітчизняного виробника	Забезпечення пріоритетного розвитку вітчизняної інформаційної індустрії шляхом підтримки вітчизняних виробників програмного забезпечення, апаратних засобів та послуг. Це сприяє створенню нових робочих місць, зростанню економіки та зміцненню національної безпеки.
5	Принцип соціальної орієнтації	Інформаційна політика повинна бути спрямована на задоволення інформаційних потреб всіх верств населення, особливо незахищених соціальних груп. Це передбачає забезпечення доступу до інформації для людей з інвалідністю, пенсіонерів, жителів віддалених регіонів тощо.
6	Принцип рівності та недискримінації	Всі учасники інформаційних відносин повинні мати рівні права та можливості. Це означає заборону будь-яких форм дискримінації за ознакою раси, статі, віку, релігійних переконань тощо.
7	Принцип партнерства з громадянським суспільством	Залучення громадських організацій та експертів до розробки та реалізації інформаційної політики. Це дозволяє врахувати різноманітні інтереси та забезпечити більшу легітимність прийнятих рішень.

Джерело: побудовано автором

Один з найголовніших факторів, що негативно впливає на імідж держслужбовців. Зростання масштабів корупції в Україні актуалізує необхідність вжиття радикальних заходів для подолання цієї проблеми. І хоча останнім часом як державні органи, так і громадські активісти посилюють зусилля з боротьби з корупцією та унеможливлення збагачення на незаконний спосіб. Сприйняття державних службовців як корумпованих значно підриває довіру громадян.

Для ефективного вирішення цього питання необхідно застосовувати комплекс заходів, які можна умовно поділити на такі групи:

1. Запобігання корупції, що охоплює: підвищення прозорості на основі публікації інформації про діяльність державних органів, забезпечення доступу громадськості до публічної інформації, впровадження електронного урядування; розробки і впровадження чітких правил етичної поведінки для державних службовців.

2. Виявлення корупції. Необхідним є створення ефективних механізмів збору інформації про корупційні діяння (гарячі лінії, анонімні повідомлення тощо). Надалі треба розвивати створення громадських рад при державних органах, проведення громадських слухань. Також актуальним є регулярний аудит фінансової діяльності державних органів, що дозволяє виявити невідповідності та ознаки корупції.

3. Покарання за корупційні діяння. Необхідним є посилення кримінальної відповідальності за корупційні злочини, а саме збільшення термінів позбавлення волі та конфіскація незаконно набутого майна. Адже систематичний вихід на волю високопосадовців, яких звинувачували у корупції, завдяки зусиллям їхніх адвокатів та корупційним схемам у правоохоронній системі, створює в суспільстві враження безкарності для корупціонерів. Це підриває довіру громадян до правосуддя та сприяє поширенню корупції. Коли навіть найвідоміші корупціонери ухиляються від відповідальності, це демонструє неефективність правоохоронної системи та її неспроможність боротися з корупцією.

Тому дуже важливим є забезпечення незалежності судів та неупередженості суддів при розгляді корупційних справ та створення ефективної системи виконання судових рішень. Адже лише швидке і повне виконання судових рішень, спрямованих на відшкодування збитків, завданих внаслідок корупційних діянь сприятиме викоріненню корупції.

Наступна проблема іміджу вітчизняних державних службовців – низький рівень професіоналізму. Адже практика призначення на державні посади за політичними, родинними чи іншими непрофесійними критеріями, яка стала поширеною в Україні, призвела до деградації державної служби. Досвідчені фахівці, які мали глибокі знання та вміння, були вимушені залишати державну службу, оскільки їхнє місце займали люди, які не мали ані відповідної освіти, ані досвіду роботи. Це призвело до значного зниження рівня професіоналізму в державному секторі та, як наслідок, до неефективної роботи державних органів.

Втрата кваліфікованих кадрів мала руйнівні наслідки для країни. Прийняття непродуманих рішень, неефективне використання бюджетних коштів, корупція та загальне зниження якості державних послуг – це лише деякі з проблем, які виникли внаслідок такої політики.

Для того, щоб підвищити рівень етичності та професіоналізму в державному секторі, необхідно здійснити комплекс заходів. По-перше, необхідним є впровадження системи конкурсного відбору на державну службу. Надалі ж треба розробити чіткі критерії оцінки роботи державних службовців, які б враховували не лише кількісні показники, але й якісні характеристики їхньої роботи, такі як етичність, відповідальність та ініціативність.

Важливість конкурсного відбору обґрунтована тим, що він забезпечує прозору процедуру відбору кандидатів, що унеможливорює призначення на посади за ознакою спорідненості, політичної приналежності тощо. При цьому конкурси дозволяють відібрати кандидатів з необхідними знаннями, уміннями та навичками для виконання конкретної роботи. Також конкурсна система стимулює державних службовців до постійного професійного розвитку, оскільки для збереження посади необхідно підтверджувати свою компетентність. Наступною перевагою конкурсного відбору є те, що він ускладнює незаконне отримання посади та зменшує можливості для корупційних схем. У табл. 3.11 представимо рекомендовану систему конкурсного відбору на державну службу в Україні.

Таблиця 3.11 – Рекомендована система конкурсного відбору на державну службу в Україні

Етап конкурсного відбору	Критерії оцінки	Методи оцінки	Відповідальні особи
Подання документів	Відповідність освітнім, кваліфікаційним та досвідним вимогам, відсутність судимості	Перевірка документів, поданих кандидатом	Комісія з проведення конкурсу

Продовження табл. 3.11

Тестування	Знання законодавства, професійні знання та вміння, логічне мислення	Письмові тести, онлайн-тестування	Комісія з проведення конкурсу
Співбесіда	Комунікативні навички, досвід роботи, мотивація, лідерські якості	Структурована співбесіда, кейс-стаді	Комісія з проведення конкурсу, експерти
Оцінка професійних зразків (за необхідності)	Якість виконання попередніх робіт, творчий підхід	Аналіз поданих робіт, презентації	Комісія з проведення конкурсу, експерти
Перевірка на детекторі брехні (за необхідності)	Відсутність конфлікту інтересів, достовірність наданої інформації	Проведення тесту на поліграфі	Спеціалізований орган
Перевірка достовірності декларації	Відповідність декларації про доходи та майно дійсності	Аналіз декларації, перевірка інформації в реєстрах	Національне агентство з питань запобігання корупції
Затвердження результатів	Підведення підсумків конкурсу, складання рейтингу кандидатів	Голосування членів комісії, затвердження протоколу	Комісія з проведення конкурсу

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення ефективності конкурсного відбору до складу комісії з проведення конкурсу будуть входити представники різних структур, включаючи представників громадськості, експертів у відповідній галузі та державних службовців. Методи оцінки можуть варіюватися залежно від посади та вимог до кандидатів. Перевірку на детекторі брехні рекомендовано застосовувати для посад, пов'язаних з доступом до конфіденційної інформації або прийняття важливих рішень. При цьому перевірка достовірності декларації – обов'язкова процедура для всіх кандидатів на державну службу.

Після проходження конкурсного відбору надалі необхідно створити інструмент для комплексної оцінки роботи державних службовців, який би враховував не лише кількісні показники виконання завдань, а й якісні характеристики, такі як етичність, відповідальність, ініціативність та інші. Такий підхід дозволить більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи державного

службовця та стимулювати його до професійного розвитку. Приклад системи для періодичного оцінювання роботи державних службовців наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Приклад системи для періодичного оцінювання роботи державних службовців

Критерій оцінки	Опис критерію	Шкала оцінювання	Методи оцінки	Вага критерію
Кількісні показники				
Обсяг виконаної роботи	Кількість виконаних завдань, обсяг підготовлених документів тощо	1-5 балів	Аналіз звітів, перевірка виконаних завдань	30%
Терміни виконання завдань	Своєчасність виконання поставлених завдань	1-5 балів	Аналіз звітів, контроль виконання завдань	20%
Якість виконаної роботи	Відповідність виконаної роботи встановленим стандартам, відсутність помилок	1-5 балів	Експертна оцінка, аналіз відгуків клієнтів	20%
Якісні характеристики				
Етичність поведінки	Дотримання етичних норм, відсутність конфлікту інтересів	1-5 балів	Спостереження, оцінка колег, результати атестації	10%
Відповідальність	Відповідальність за прийняті рішення, готовність нести відповідальність за результати роботи	1-5 балів	Аналіз виконаних завдань, оцінка колег	10%
Ініціативність	Прояв ініціативи у вирішенні проблем, впровадження нових підходів	1-5 балів	Оцінка керівника, аналіз пропозицій	10%

Джерело: побудовано автором

Як ми бачимо, дана система передбачає оцінку як кількісних результатів роботи (обсяг, терміни, якість), так і якісних характеристик (етичність,

відповідальність, ініціативність). Це дозволяє отримати більш повну картину ефективності роботи державного службовця. При цьому оцінка роботи державних службовців повинна проводитися регулярно (наприклад, один раз на рік). Після проведення оцінки державний службовець повинен отримати зворотній зв'язок щодо результатів оцінювання та рекомендації щодо подальшого професійного розвитку. При цьому важливим етапом є публікація результатів оцінювання для широкого загалу.

Перевагами такого підходу стануть:

- стимулювання професійного розвитку. Адже чіткі критерії оцінки дозволятимуть державним службовцям розуміти, що від них очікується, і спрямовувати свої зусилля на досягнення поставлених цілей;
- оцінка за різними критеріями дозволить виявити сильні та слабкі сторони роботи державного службовця та розробити індивідуальний план розвитку;
- використання кількісних показників та об'єктивних методів оцінки мінімізуватиме вплив суб'єктивних факторів на результати оцінювання;
- підвищення прозорості. Адже публікація результатів оцінювання сприятиме підвищенню довіри громадськості до державних органів.

Впровадження такої системи оцінки дозволить підвищити ефективність роботи державних службовців, стимулювати їх до професійного розвитку та зміцнити довіру громадян до державних органів.

Отже, пропонованими заходами для покращення іміджу стануть: максимальний доступ громадськості до інформації про діяльність державних органів; державне фінансування розвитку інформаційної інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення; врахування взаємозв'язків між різними сферами суспільного життя при розробці інформаційної політики; розвиток вітчизняної інформаційної індустрії; забезпечення доступу до інформації для всіх верств населення; забезпечення рівних прав та можливостей

для всіх учасників інформаційних відносин; залучення громадських організацій до розробки та реалізації інформаційної політики; боротьба з корупцією (прозорість, покарання за корупційні діяння, незалежність судової системи); підвищення професіоналізму (конкурсний відбір, система оцінки, постійне навчання і розвиток).

Реалізація цих заходів дозволить підвищити довіру громадян до державних органів за рахунок прозорості, відкритості та боротьби з корупцією; покращити якість надання державних послуг за рахунок підвищення професіоналізму державних службовців та впровадження нових технологій; зміцнити національну безпеку завдяки розвитку вітчизняної інформаційної індустрії та захисту інформаційного простору; створити сприятливі умови для розвитку суспільства за рахунок забезпечення рівного доступу до інформації та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Запропоновані заходи є комплексним підходом до покращення іміджу державних службовців. Проте їх реалізація вимагатиме зусиль як з боку держави, так і з боку громадянського суспільства. Адже тільки спільними зусиллями можна досягти позитивних змін і побудувати ефективну та прозору систему державного управління.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретичні засади визначення поняття «імідж державного службовця». З однієї сторони, імідж державного службовця можна вважати різновидом професійного іміджу, а з іншої, – іміджем політичним. Адже він у своїй сутності інтегрує властивості особистості як представника певного роду діяльності, а саме державного управління, так і характеристики суб'єкта політичного, оскільки для іміджу державних службовців ключовими є такі складові як представництво влади, публічність, популярність серед населення та зворотний зв'язок. Аналіз визначень досліджуваного терміну вітчизняними науковцями дозволив нам сформулювати власну думку, щодо трактування досліджуваного терміну. В даному дослідженні під поняттям «імідж державного службовця» ми розумітимемо сукупність уявлень, стереотипів та очікувань суспільства щодо представників державної служби. Це сформований образ влади держави, який виникає в свідомості громадян на основі їхнього досвіду взаємодії з державними органами, інформації з мас-медіа та особистих оцінок.

Визначено складові іміджу державного службовця. Імідж державного службовця є багатогранним поняттям. Він включає в себе не лише професійні якості, а й моральні принципи, комунікативні навички, зовнішній вигляд, поведінку та репутацію.

При цьому кожна складова іміджу впливає на загальне сприйняття державного службовця. Ключовими складовими іміджу державного службовця є: професійні якості (компетентність, досвід, знання законодавства, вміння приймати рішення); моральні принципи (чесність, справедливість, відповідальність, безкорисливість, лояльність, політична нейтральність); комунікативні навички (вміння ефективно спілкуватися, слухати, працювати в команді, вирішувати конфлікти); зовнішній вигляд (охайність, стриманість, доречність); поведінка (ввічливість, коректність, тактовність, терпіння, контроль

емоцій, відкритість, пунктуальність); репутація (сукупність уявлень, оцінок і очікувань громадян щодо службовця).

Проаналізовано особливості формування позитивного іміджу державного службовця. Зроблено висновок, що імідж державного службовця – це багатогранне поняття, яке формується під впливом різноманітних факторів: особистих якостей, професіоналізму, соціального середовища, політичного контексту та організаційної культури. Ключові особисті якості, такі як професіоналізм, чесність, відповідальність, комунікабельність, безпосередньо впливають на сприйняття державного службовця громадянами. При цьому професіоналізм є фундаментом позитивного іміджу, оскільки він пов'язаний з ефективністю роботи та довірою громадян. Соціальне середовище та політичний контекст формують очікування суспільства щодо державних службовців, впливаючи на їхній імідж. Організаційна культура визначає норми і цінності, яких дотримуються державні службовці, і таким чином формує їхній імідж. Виявлено, що комунікація є одним з найважливіших інструментів формування позитивного іміджу. Вона дозволяє встановити контакт з громадськістю, донести інформацію та сформувати бажаний образ. ЗМІ також відіграють значну роль у формуванні іміджу державного службовця, оскільки вони інформують громадськість, впливають на громадську думку і формують стереотипи. І соціальні мережі є ефективним інструментом для взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу.

Формування позитивного іміджу державної служби – це спільна відповідальність кожного державного службовця. Лише завдяки узгодженим зусиллям, спрямованим на створення єдиного позитивного образу, можна досягти високого рівня довіри громадян. Для успішного формування позитивного іміджу необхідно: розвивати свої професійні компетенції, демонструвати високі етичні стандарти, будувати довірливі відносини з громадянами, ефективно використовувати різноманітні канали комунікації.

співпрацювати ЗМІ; активно використовувати соціальні мережі; бути готовим до змін і адаптуватися до нових умов.

Розглянуто нормативно-правове підґрунтя поняття «імідж державного службовця». Виявлено, що хоч українське законодавство містить положення щодо професіоналізму державних службовців, воно не забезпечує достатнього рівня регулювання для формування позитивного іміджу. Законодавство України визначає основні принципи діяльності державних службовців, але відсутність спеціальних норм, спрямованих безпосередньо на формування позитивного іміджу, є значною прогалиною. Така нормативно-правова невизначеність ускладнює систематичну роботу зі створення позитивного іміджу державної служби. Тому надалі для того, щоб підвищити довіру громадян до державної влади, необхідно розробити спеціальні нормативно-правові акти, які б визначали механізми формування та підтримки позитивного іміджу державних службовців. Це дозволить не лише підвищити престиж державної служби, але й сприяти більш ефективному виконанню державних функцій. Відсутність вимог до професіоналізму та толерантності серед державних службовців створює небезпечний прецедент. Такий стан речей свідчить про те, що держава не зацікавлена у формуванні професійного корпусу державних службовців, здатних забезпечити ефективну роботу державних органів та служити інтересам громадян. Тому для відновлення вимоги до толерантності в законодавстві необхідно внести відповідні зміни до чинних нормативно-правових актів. Крім того, важливо проводити роз'яснювальну роботу серед державних службовців щодо важливості толерантності та її ролі в сучасному демократичному суспільстві.

Досліджено сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном. Проаналізувавши сучасні тенденції формування позитивного іміджу державних службовців за кордоном, можна зробити висновок, що впровадження інформаційних технологій, створення цифрових

сервісів та використання великих даних значно підвищують ефективність роботи державних органів і сприяють довірі громадян. Потреби та задоволеність громадян стають пріоритетом у діяльності державних органів. Це проявляється у спрощенні процедур, персоналізації послуг та відкритості до зворотного зв'язку. Забезпечення доступу громадськості до інформації, публікація даних, громадські консультації – все це сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. А постійне навчання, розвиток навичок, конкурсний відбір, оцінка ефективності – спрямоване на підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому дотримання етичних норм, відповідальність за прийняті рішення та їхні наслідки – важливі аспекти роботи державного службовця.

Найбільш ефективні практики, що використовуються за кордоном: створення єдиних порталів для надання державних послуг; залучення громадськості до розробки та реалізації державних політик; розвиток електронного урядування; впровадження систем оцінки ефективності роботи державних службовців.

Обґрунтовано рекомендовані шляхи вдосконалення іміджу українських держслужбовців. Пропонованими заходами для покращення іміджу стануть: максимальний доступ громадськості до інформації про діяльність державних органів; державне фінансування розвитку інформаційної інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення; врахування взаємозв'язків між різними сферами суспільного життя при розробці інформаційної політики; розвиток вітчизняної інформаційної індустрії; забезпечення доступу до інформації для всіх верств населення; забезпечення рівних прав та можливостей для всіх учасників інформаційних відносин; залучення громадських організацій до розробки та реалізації інформаційної політики; боротьба з корупцією (прозорість, покарання за корупційні діяння, незалежність судової системи); підвищення професіоналізму (конкурсний відбір, система оцінки, постійне навчання і розвиток).

Реалізація цих заходів дозволить підвищити довіру громадян до державних органів за рахунок прозорості, відкритості та боротьби з корупцією; покращити якість надання державних послуг за рахунок підвищення професіоналізму державних службовців та впровадження нових технологій; зміцнити національну безпеку завдяки розвитку вітчизняної інформаційної індустрії та захисту інформаційного простору; створити сприятливі умови для розвитку суспільства за рахунок забезпечення рівного доступу до інформації та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Запропоновані заходи є комплексним підходом до покращення іміджу державних службовців. Проте їх реалізація вимагатиме зусиль як з боку держави, так і з боку громадянського суспільства. Адже тільки спільними зусиллями можна досягти позитивних змін і побудувати ефективну та прозору систему державного управління.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Агрес І., Гомотюк О. Імідж державного службовця соціокультурних установ у сучасних наукових студіях. *IV Міжнародна студентська наукова конференція "Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді" (15 травня 2020 року)*. С. 297–299. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40672/1/297.pdf>
2. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. Проблеми сучасної педагогічної освіти. *Педагогіка та психологія*. 2012. №2. С. 28-32.
3. Багрім О.А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.
4. Барна Н. В. Естетика іміджмейкінгу: монографія. Відкритий міжнар. ун-т розв. людини «Україна». Київ, 2010. 200 с.
5. Белаш Н. Сучасна специфіка іміджу державних службовців України. URL: <http://naub.oa.edu.ua/2012/suchasna-spetsyfika-imidzhuderzhavnyh-sluzhbovtsiv-ukrajiny/>.(дата звернення: 23.09.2024).
6. Білоус , В.М. і Щербіна , О.С. 2022. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2022, С. 12-14.
7. Болотова В.О. Іміджологія: текст лекцій. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 150 с.
8. Бондаренко І. С. Іміджологія у системі гуманітарних знань: культурноосвітні стратегії. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2016. 320 с.

9. Брюшкова Н., Самсонова А., Пинтя А. Формування та розвиток іміджу діяльності вітчизняних публічних органів влади. *Naukovi perspektivi*, 2023. № 11 (41). С. 77-87
10. Бугрим В. В. Іміджологія/Іміджмейкінг: навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2014. 250 с.
11. Гармаш К. С. Імідж державного службовця як складова іміджу держави. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (25 травня 2023 року, м. Полтава)*. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 433 с. С.138-141
12. Гацько А. Ф. Правові основи формування іміджу державного службовця / А. Ф. Гацько, К. С. Богомолова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2016. - Вип. 174. - С. 117-128.
13. Глущенко К. С. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 70–74.
14. Голошубова А. О. Іміджологія: навч. посіб.: для всіх спец. студ. вищ. навч. закл; Одес. нац. мор. ун-т, каф. «Філософія». Одеса : Вид-во ОНМУ, 2010. 80 с.
15. Гриценко І. М. Психолого-філософський аналіз іміджу як соціокультурного феномену. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, Вип. 33, С. 185–193
16. Демчук Т.П. Імідж особистості : шляхи визначення змісту. *Науковий журнал «ГАБІТУС»*. 2020. № 12. С.145-148
17. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.

18. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7-22.

19. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

20. Дубицький В. В. Формування позитивного іміджу інституту державної служби. *Університетські наукові записки*. 2014. Вип. 2(50). С. 379 – 387.

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

22. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

23. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Професійна компетентність державного службовця як фактор успішності публічного управління. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2020. № 4. С. 152-157.

24. Западинчук О.П. Формування іміджу державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 3 (14). С. 239 – 247.

25. Ільянова А.О. Імідж сучасного керівника: соціально-психологічний аналіз: монографія. Київ : Персонал, 2017. 294 с.

26. Індекс легітимності держав. Рейтинг довіри уряду з усіх країн 2022. URL: <https://internationalinvestment.biz/analytics/2781-indeks-legitimnosti-gosudarstv-rejtingdoveriya-pravitelstvu-po-vsem-stranam-2022.html> (дата звернення: 16.11.2024).

27. Клочко Є. В. Проблеми формування позитивного іміджу та професіоналізму державних службовців. *Інтеграція науки та практики*

управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (25 травня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 433 с.

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

29. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

30. Кравець Р.Е. Концептуальний простір поняття «професійний імідж» у наукових психолого-педагогічних дослідженнях. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т.І. Суцєнко (голов. ред.) та ін.]*. Запоріжжя: КПУ, 2019. Вип. 65. Т.2. С. 53-57.

31. Кравець Р.Е. Професійний імідж як структурний компонент професійного статусу фахівця. *Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні* : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 серпня 2019 року). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. С. 101-104.

32. 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 (дата звернення: 15.09.2024).

33. Кушнір С.П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2020. № 4. С. 149-153.

34. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 20–23.

35. Марченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2021. № 1. С. 24–27.

36. Марченко О. Імідж як основа успішного функціонування підприємства, *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Вип. 20, С. 444-448.
37. Митцева О.С. Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура. *Педагогіка та психологія : збірник наукових праць*. Харків, 2018. Вип. 59. С. 191–200.
38. Митяй О. В. Проблеми комунікативного забезпечення ефективності взаємодії органів державного управління і суспільства в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. Вип. 1. С. 160–165.
39. Михайлова, Р. Д., Федорова, Є. В. Про зміст і співвідношення понять «образ» та «імідж». *Вісник КНУКіМ. Мистецтвознавство*, 2016, Вип. 35, С. 206–217.
40. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. *Electronic Eastern European National University Institutional Repository*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf> (дата звернення: 21.11.2024)
41. Новік Л. Психологічні складові іміджу. *Психологія: реальність і перспективи*. 2015. Вип. 4. С. 173–176.
42. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinkagromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-dosotsialnykh-institutivliutyi-berezen-2023r> (дата звернення: 07.10.2024)
43. Павелків С.Р. Професійна компетентність українського державного службовця: сучасні нормативні параметри. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. №7(13). С. 357-370.

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

45. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей подання службовими особами декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру у 2016 році: Закон України від 15.03.2016 № 1022-VIII. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1022-19>. (дата звернення: 11.10.2024).

46. Про внесення змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.04.2021 № 72-21. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE36290.html (дата звернення: 12.09.2024).

47. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (дата звернення: 11.10.2024).

48. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

49. Про державну службу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top> (дата звернення: 17.09.2024).

50. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Концепція від 05.03.2004 № 278/2004. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>.

51. Про початок роботи системи подання та оприлюднення декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції

від 10.06.2016 № 2. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0958-16>.

52. Про правила етичної поведінки: Закон України від 04.07.2013 р. № 406-VII. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>. (дата звернення: 11.10.2024).

53. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О., Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*, № 12, 2018, С. 44-49

54. Семиряжко О. В. Професіоналізм державних службовців як складова позитивного іміджу державної служби. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова*. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 210 с. С. 64-67

55. Сопіна О. А. Комунікаційна діяльність у формуванні іміджу органів державного управління. *Держава та регіони. Державне управління*. 2018. № 3. С. 191–196.

56. Сухая В. Ю. Формування позитивного іміджу державного службовця в умовах військового стану. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (25 травня 2023 року, м. Полтава)*. м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 433 с. С. 171-175

57. Ткаченко Н. М. Імідж як феномен міждисциплінарного наукового дослідження. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2017. С.120.

58. Хавкіна Л. М. Іміджелогія : навч.-метод. посіб. для студ. зі спец. «Журналістика». Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 321 с.

59. Шанюк О., Ніколаєв С., Правоторова О., Лень Т. Чинники формування позитивного іміджу керівника у публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 4(22). С. 513-525

60. Шепель М.Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56–58
61. Яремич І. І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. 68 с.
62. Sampson E. The Image Factor. L.: Kogan Page. 2019. URL: <https://eppd13.cz/wpcontent/uploads/2019/2019-6-6/14.pdf> (дата звернення: 19.09.2024).
63. State legitimacy index - Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/state_legitimacy_index/ (дата звернення: 16.11.2024).
64. The development of the European public service. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/298/293/> (дата звернення: 16.11.2024).
65. Ukraine: State legitimacy index. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/state_legitimacy_index/ (дата звернення: 16.11.2024).