

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В  
УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**»

Виконала: студентка 6 курсу 636-МЗ групи  
галузі знань:  
28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальності:  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
Антонюк Олена Олександрівна

Керівник: кандидат наук з державного  
управління, доцент  
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент: кандидат педагогічних наук,  
доцент  
Кузнецова Олена Анатоліївна

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	8
1.1. Зміст та визначення поняття «імідж» у сфері публічного управління.....	8
1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу публічного службовця.....	16
1.3. Етапи та складові іміджу публічного службовця.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	33
2.1. Основні інструменти формування позитивного іміджу публічних службовців у провідних країнах світу в умовах діджиталізації.....	33
2.2. Особливості формування іміджу публічних службовців в Україні та шляхи його вдосконалення в умовах діджиталізації.....	41
2.3 Аналіз процесу формування позитивного іміджу публічної служби України в зарубіжних країнах.....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	54
3.1. Контент-аналіз іміджу публічних службовців в контексті цифрових перетворень.....	54
3.2. Загальні рекомендації щодо формування іміджу публічного службовця в умовах діджиталізації.....	61
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

Сьогодні – в сучасному цивілізованому, демократичному світі – публічна служба виступає одним з ключових механізмів здійснення публічного управління: на систему публічної служби та її представників покладено обов'язок практично втілювати заходи державної політики, реалізувати функції та обов'язки держави. І саме імідж виступає своєрідним мірилом якості та ефективності процесу функціонування державної служби, адже він демонструє сформований суб'єктивний образ представників державної служби, який утворився у свідомості громадськості під враженням від них самих та їх професійної діяльності. По суті, загальний імідж системи публічної служби формується на основі індивідуальних образів її представників. Адже державний службовець фактично представляє державу у стосунках з населенням, виступаючи реальним представником державної влади.

Імідж, як особливий феномен, являє собою уявлення населення про представника державної служби, повністю відображаючи схвалення чи несхвалення суспільством політики, яка проводиться державою і способів, за допомогою яких, вона реалізується.

Фактично, державний службовець уособлює в собі державу, тому, аналізуючи рівень його професіоналізму, відповідальності, чесності та порядності, в свідомості населення формується імідж усієї держави загалом. Також сьогодні серед критеріїв оцінки діяльності публічного службовця важливу роль відіграють його цифрові компетентності, куди належить інформаційна грамотність, вміння користуватися цифровими медіа, здатність працювати та комунікувати за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій тощо, оскільки в епоху інформаційного суспільства та діджиталізації саме ефективна діджиталізація процесів публічного управління демонструє потенціал держави, її здатність до розвитку.

Таким чином, імідж публічного службовця є тим критерієм, який

може допомогти визначити рівень довіри населення до органів державної влади, оцінити ефективність їх роботи а, отже, ефективність і результативність функціонування держави в цілому. Імідж публічного службовця здійснює значний вплив на управління суспільними процесами та реакціями, на впровадження процесів діджиталізації в державі, зокрема, він може консолідувати населення, прискорюючи впровадження державних програм чи планів, або ж, навпаки, загальмувати їх реалізацію, поділяючи суспільство на окремі групи. Тобто, формування позитивного іміджу публічних службовців сприяє швидшому розвитку держави та оперативнішій реалізації державних рішень і реформ.

Отже, дослідження процесів формування іміджу публічних службовців в Україні сприяє розробці, становленню та практичному застосуванню якісно нової концепції управління комунікаціями та іміджем органів державної влади, що спрямована на підвищення рівня довіри населення до них та створення умов для функціонування партнерських взаємовідносин між державою і громадськістю.

Тому, актуальність теми дослідження зумовлена потребою дослідження та аналізу сучасного стану іміджу публічних службовців в Україні, вивчення досвіду та практики формування позитивного іміджу публічних службовців європейських країн в умовах діджиталізації, розробки та створення практичних рекомендацій і порад щодо поліпшення іміджу публічних службовців.

Аналіз сучасних наукових джерел і літератури, які присвячені державному управлінню та процесам його вдосконалення, свідчать про малодослідженість іміджу державного службовця, як одного з основних показників ефективності його діяльності. В цілому, більшість досліджень іміджу, як соціального феномена, присвячені темі іміджу загалом. Досліджували імідж як загальне поняття представники таких наук як соціологія та психологія, зокрема Н. Барна, Л. Хавкіна, К. Атаманська, Н. Нижник та ін. Процес побудови та підтримки позитивного іміджу публічних службовців як окремий напрямок досліджень розглядали

представники науки публічного управління та політології, серед яких варто виділити таких вчених як В. Королько, С. Серьогіна, Т. Гаман, Г. Вербицька, Л. Арсенович, С. Могильний, Н. Щербак, О. Чечель, О. Кулеба, О. Почепцов та інші. Вивчення та аналіз праць зазначених дослідників формує базу для подальших досліджень і розробок рекомендацій у сфері формування позитивного образу представників державної служби.

Цифрові компетентності публічних службовців та їх вплив на імідж органів державної влади досліджували Д. Корскі, К. Джонсон, К. Лаго, Т. Хан, М. Гоув, Брендон Лі та ін.

**Мета дослідження** полягає у визначенні чинників, які впливають на імідж публічної служби як окремого інституту, і в розробці практичних рекомендацій та порад щодо формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах діджиталізації.

Для досягнення зазначеної мети, потрібно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити зміст та визначення поняття «імідж» у сфері публічного управління;

- встановити та проаналізувати принципи побудови іміджу державного службовця, його етапи і базові складові;

- визначити основні інструменти формування позитивного іміджу публічних службовців у провідних країнах світу в умовах цифрової трансформації;

- з'ясувати сучасний стан іміджу представників публічної служби в Україні;

- здійснити контент-аналіз іміджу публічних службовців та вплив діджиталізації на нього;

- визначити загальні рекомендації щодо формування іміджу публічних службовців та надати рекомендації щодо його вдосконалення в контексті діджиталізації публічного управління.

**Об'єкт дослідження** – формування іміджу публічних службовців та органів державної влади, які вони представляють, під впливом

діджиталізації.

**Предмет дослідження** – фактори та чинники, які впливають на вдосконалення іміджу публічних службовців в умовах цифрової трансформації суспільства.

**Методи дослідження.** Під час реалізації завдань дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичне узагальнення – для розкриття значення базових понять та їх складових частин; аналіз, синтез та порівняння – з метою дослідження зарубіжних практик створення позитивного іміджу публічних службовців за допомогою цифрових технологій; порівняльний аналіз та екстраполяція – щоб з'ясувати особливості сучасного іміджу українських публічних службовців в контексті цифрових змін; контент-аналіз – задля дослідження образу публічних службовців, який утворено у свідомості громадськості; діалектичний метод та систематизація – для розробки практичних рекомендацій щодо покращення іміджу представників публічної служби в умовах діджиталізації.

**Наукова новизна одержаних результатів.** В процесі здійснення автором наукового дослідження встановлено, що основними чинниками впливу на імідж публічних службовців є рівень їх професіоналізму та цифрових компетентностей, які безпосередньо формують ставлення населення до цих осіб та їх діяльності. Зокрема:

- було запропоновано механізми покращення іміджу публічних службовців та інституту публічної служби в цілому за допомогою цифрових засобів; обґрунтовано взаємозв'язок між іміджем публічних службовців та якістю їх роботи; встановлено комплекс базових векторів іміджмейкінгу у сфері публічної служби та публічного управління;

- було вдосконалено визначення поняття «імідж державного службовця», розмежування функцій іміджу, визначення основних характеристик та складових частин іміджу публічних службовців, розуміння значення та ролі ЗМІ в процесі формування іміджу

представників державної служби;

- набули подальшого розвитку систематизація та уточнення суті термінів «імідж держави», «імідж органів державної влади», «цифрові компетентності»; базові принципи та засади створення позитивного іміджу для публічних службовців і органів державної влади, які вони представляють; з'ясування ключових характеристик для вдосконалення іміджу публічних службовців; узагальнення та систематизація шляхів поліпшення іміджу публічних службовців у провідних країнах світу в умовах діджиталізації тощо.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати проведеного дослідження можуть бути використані органами державної влади в процесі вдосконалення їх професійного іміджу й іміджу публічних службовців, які ці органи представляють, та коригування повсякденної діяльності з метою підвищення рівня довіри та підтримки від населення.

Також робота може бути підґрунтям для наступних досліджень та наукових розробок в сфері формування позитивного іміджу публічних службовців: висновки проведеного дослідження можуть бути використані в процесі створення та формування іміджевих програм для органів державної влади.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи охоплює 86 сторінок, основна частина – 73 сторінки. Список використаних джерел налічує 81 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### **1.1. Зміст та визначення поняття «імідж» у сфері публічного управління**

В процесі еволюційного розвитку для того, щоб гарантувати безпеку та створити усі необхідні умови для розвитку та процвітання тієї чи іншої спільноти, люди почали утворювати суспільство у вигляді певних ієрархічних структур, де кожен займав окреме визначене місце та виконував відповідні функції. Як правило, той, кому доручали стояти на верхівці ієрархії, мав велику владу серед решти та брав на себе відповідальність за них. Будь-яке суспільство завжди потребувало гаранта – того, хто міг би неупереджено та справедливо регулювати конфлікти, карати винних та забезпечувати іншим можливість вільно та комфортно співіснувати разом. Зрештою, саме таким гарантом стала держава, як політико-територіальна організація суспільства, що наділена владою, яка реалізується на основі законодавства країни уповноваженими на це особами і покликана забезпечити умови для сталого розвитку та комфортного життя свого населення.

Тому, що саме держава стала тим, хто може гарантувати реалізацію та охорону прав і свобод людини, їй було надано значні владні повноваження та функції, на виконання яких вона має монополію. Однак щоби не допустити зловживання владою, була створена система «стримувань та противаг», основною метою якої є забезпечення балансу і недопущення зосередження влади в руках окремих груп населення, які б змогли використовувати її виключно у своїх інтересах, а не в інтересах усього суспільства.

Фактично, саме загально визнані права та свободи людини і



громадянина виступають як основні орієнтири для держави. Згідно з статтею 3 Конституції України, «утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [34]. Таким чином, держава, яку представляють органи державної влади і державні службовці, визначає політику та приймає рішення, що впливають на життя кожного, хто проживає на її території. Тому логічним є те, що існує та законодавчо закріплений цілий ряд вимог до осіб, які хочуть бути державними службовцями та працювати на благо суспільства,

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державну службу», «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду публічної 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» [58].

Бути державним службовцем може громадянин України, який досягнув повнолітнього віку, вільно володіє державною мовою, а також має відповідний ступінь вищої освіти. Окрім цього у Законі зазначено ряд факторів, які унеможливають вступ на державну службу окремих осіб. Зокрема, не може стати державним службовцем особа, яка:

- визнана недієздатною або обмежено дієздатною;
- має не погашену чи не зняту судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення;
- у судовому порядку позбавлена права займати відповідні посади;
- була притягнута до адміністративного стягнення за корупційне правопорушення – впродовж трьох років з дня, коли відповідне судове рішення набрало законної сили;
- є громадянином іншої держави;
- не пройшла спеціальну перевірку тощо [58].

Тобто, державний службовець – це особа, яка уповноважена на безпосередню реалізацію та виконання державних функцій на певній території країни. Вона діє від імені органу державної влади, а, отже, і від держави, що означає, що вона фактично представляє її. Тому зовнішній вигляд державного службовця, його поведінка, стиль спілкування, манери та вчинки формують не лише його особистий авторитет серед колег та населення, а також авторитет та імідж органу, в якому він займає посаду та працює [12].

В цілому, професія «державний службовець» є надзвичайно важливою та перспективною, а інститут публічної служби постійно вдосконалюється та розвивається, тому вимоги до публічних службовців і їх поведінки постійно збільшуються. Адже зростання довіри громадян до органів державної влади, покращення стосунків між публічними службовцями, посадовими особами органів місцевого самоврядування та населенням можливі лише у тому випадку, коли репутація та імідж публічних службовців будуть позитивними [61, с. 806].

Варто зазначити, що імідж публічного службовця виступає своєрідним показником підтримки та схвалення дій, рішень і вчинків діючої влади з боку населення. Тому створення позитивного іміджу публічного службовця є запорукою успішної та ефективної роботи органів державної влади, а його формування набуває важливого значення для усіх публічних службовців без винятку [64, с. 817].

Взагалі поняття «імідж», як сучасний феномен, почало використовуватись у 60-80 рр. ХХ століття в галузі психології, дослідженням якої займались зарубіжні науковці та вчені. А щодо походження самого терміну «імідж», існує 2 точки зору: згідно з першою, слово походить від латинського «*imago*» і означає «імітація»; друга ж позиція говорить, що термін пішов від англійського чи французького «*image*» і буквально означає «образ» [6, с. 14].

На сьогодні імідж, як явище, активно вивчається та досліджується.

Існує навіть окрема наука, яка займається вивченням питань, що пов'язані зі створенням та зміною іміджу, і називається вона іміджелогія. Варто відмітити, що це доволі молода галузь знань, вік якої нараховує приблизно декілька десятиліть, адже виникла вона на початку 90-х. Ця наука поєднує різні сфери людської діяльності, серед яких можна виділити творчу та інтелектуальну.

Структура іміджелогії складається з двох частин: загальної (або теоретичної) іміджелогії та прикладної, яка називається іміджмейкерство. Тому сьогодні існує окрема професія – іміджмейкер, куди відносяться люди, що на практиці вирішують величезний ряд завдань, пов'язаних зі створенням та підтриманням необхідного іміджу для конкретної особи.

Цікавим є той факт, що, незважаючи на актуальність іміджу та його популярність, нині досі відсутнє єдине визначення цього поняття. Між дослідниками іміджу досі виникають суперечки з приводу того, що ж уособлює собою це поняття. Дехто помилково вважає, що імідж включає лише зовнішні риси та характеристики об'єкта, куди входять стиль одягу людини, зачіска тощо, проте більшість схиляється до того, що імідж особи не обмежується лише її зовнішністю, а й поєднує в собі усі особливості та характеристики людини, які тільки може сприйняти аудиторія.

Наприклад, Поллі Бьорд стверджує, що імідж – «це повна картинка того, як вас бачать інші. Вона містить те, який ви маєте вигляд, як ви говорите, одягаєтесь, працюєте; ваші вміння, позу й мову тіла, аксесуари, ваше оточення тощо» [80].

Тому узагальнивши напрацювання різних учених, термін «імідж» можна визначити так: це думка, яка склалась у людей про когось або щось під впливом його рис, характеристик, дій та манер. Фактично, це враження та емоції про когось, які фіксуються в свідомості людей у вигляді певних емоційно забарвлених понять [33, с. 12].

Очевидно, що на формування іміджу впливає велика кількість факторів, які можуть змінювати свій вплив на нього залежно від ситуації

та обставин. Враховуючи це, багато експертів стверджують, що імідж не є чимось статичним: це активне, динамічне явище, яке постійно зазнає змін і трансформується відповідно до них.

Нерідко люди ототожнюють поняття «імідж», «думка», «репутація» та «авторитет». Ці терміни справді є близькими, проте синонімічними вони можуть бути лише в контексті, адже в цілому між ними існують деякі відмінності.

Наприклад, «думка» як поняття обов'язково передбачає вербальну форму вираження. Тому практично завжди в тлумачних словниках вона трактується як «судження про когось або щось, яке виражене словами» [53, с. 89] і вживається в словосполученнях на зразок «висловити свою думку» тощо [53, с. 305]. А імідж, як явище комплексне, містить як вербальні, так і невербальні компоненти, до того ж найчастіше переважають останні.

Люди також часто взаємо замінюють «імідж» і «репутацію», але це знову ж таки є некоректно. Часто експерти описують імідж як яскраву, чітку та виразну сторону певного образу, в той час як репутація визначається як «суспільна думка про цінності, чесноти чи недоліки когось або чогось» [6]. Інакше кажучи, і думка, і репутація передбачають словесне вираження або його можливість. Окрім цього, обидва поняття припускають обов'язкову наявність чіткого критерію для аналізу об'єкта. Репутація є явищем чітко оціненим: вона або хороша – позитивна, або погана – негативна. Імідж також може бути певним чином оціненим за потреби, але, на відміну від репутації, оцінка не є його обов'язковою складовою.

Теж помилковим є ототожнення іміджу з авторитетом. Авторитет найчастіше виступає базою для здійснення соціального впливу на аудиторію, адже авторитетна особа може нав'язувати їй свою волю. У тлумачних словниках термін «авторитетність» визначається як «визнана суспільством обізнаність, компетентність когось у певних питаннях та сферах діяльності». А отже, авторитетна особа – це та людина, яка

«заслугує безмежної довіри» [65; 40, с. 19]. Фактично, авторитет може бути складовою частиною іміджу людини. Інакше кажучи, поняття «імідж» є ширшим за «авторитет».

Аналізуючи зазначені терміни, можна зробити висновок, що всі вони взаємо доповнюють і ширше розкривають зміст одне одного.

Варто відмітити, що в різних сферах людської діяльності імідж має свої особливості. Зокрема, і у сфері публічного управління, що можна прослідкувати у роботах багатьох вчених, які досліджували це питання. Також потрібно зазначити, що трактування цього поняття науковцями в зазначеній сфері висвітлює термін з різних боків і демонструє різнопланові проблеми, які можуть виникнути в процесі формування іміджу публічного службовця та органів державної влади в цілому. Наприклад, у Енциклопедії публічного управління вказано, що імідж – це образ певного об'єкта, що цілеспрямовано створюється у суспільній чи індивідуальній свідомості за допомогою спеціальних механізмів та засобів і справляє емоційно-психологічний вплив на цільову аудиторію. Однак варто додати, що також в Енциклопедії наявне окреме визначення поняття «імідж влади», що трактується як образ суб'єкта владної діяльності, який формується у суспільній свідомості і має на меті здійснити емоційно-психологічний вплив на громадян задля популяризації політики держави тощо [22].

Проаналізувавши таке трактування, можна зробити висновок, що на характеристику іміджу особи, окрім власних рис та особливостей людини, також впливають цінності, норми, правила та стереотипи суспільства, в якому такий імідж формується. Адже важливо, щоб демонстровані державним службовцем цінності відповідали тим цінностям та очікуванням, які бажає побачити обрана ним аудиторія.

Відповідно до визначення іншого науковця Н. Барни, імідж – це штучно створений образ, який формується під дією та впливом ЗМІ. Тобто, метою створення іміджу певного об'єкта є цілеспрямоване

формування визначеного ставлення до такого об'єкта з боку суспільства [6]. На практиці імідж публічного службовця проявляється у його діях, незалежно від того, чи він працює у міністерстві або іншому центральному органі державної влади, чи ж навіть ця людина є посадовою особою органу місцевого самоврядування. Адже у першому випадку ця особа може впливати на ту чи іншу сферу політики держави, впливати на реалізацію рішень, які прямо чи опосередковано стосуються кожного громадянина країни; в іншому ж випадку – громадяни на місцях безпосередньо матимуть справу з посадовою особою органу місцевого самоврядування, враження від контакту з якою практично завжди впливає на ставлення до владного органу в цілому.

Таким чином, задля досягнення поставленої цілі можна використовувати не лише виключно об'єктивні характеристики та риси об'єкта, а й поєднувати їх з вигаданими, неіснуючими рисами – такими, які бажає бачити суспільство. Однак в такому разі на побудову іміджу публічного службовця впливають кризові стани в розвитку суспільства, що, своєю чергою, провокує деградацію моральної сфери життя суспільства, куди належить і сфера публічного управління [37, с. 34].

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 [54, с. 5].

За такого трактування поняття «імідж», основною проблемою його формування є відносно низький рівень синхронізації між діями різних органів державної влади та публічних службовців, що, за своєю суттю, є необхідним для підтримання сталості розвитку держави та ефективності державної політики.

С. Серьогін зазначає, що поняття іміджу публічного службовця та державного органу, в якому такий державний службовець працює, безпосередньо переплітаються з поняттям іміджу країни, яку вони представляють, зокрема на міжнародній арені, а тому ці два поняття не можна розглядати окремо. Він зазначає, що в основі іміджу публічного службовця лежать його моральні і професійні якості та характеристики, а сам імідж є соціальним конструктом [63].

Також автор стверджує, що громадську думку, яка є базою для створення іміджу певного об'єкта, формують не лише його особистісні характеристики, а й засоби масової комунікації, де буде інформація про нього, PR-технології, які такий об'єкт буде цілеспрямовано застосовувати, тощо. Але на імідж державної влади в цілому, окрім факторів вище зазначених, впливають також стан загальнодержавної політики, її соціальне спрямування та якість роботи гілок державної влади взагалі [62]. В такому випадку проблемним є аспект важкості, а часом і цілковитої неможливості розмежування іміджу представників органу державної влади від іміджу цього органу взагалі, а інколи і від іміджу країни, як такої, в світі.

Отже, на ефективність діяльності інститутів публічної служби прямо впливає рівень довіри та підтримки з боку населення, ставлення громадян до органів державної влади, їх дій, рішень та вчинків. Імідж публічних службовців, який формується у індивідуальній та колективній свідомості населення, є одним з найбільш дієвих важелів, що здатний пришвидшити впровадження та практичну реалізацію державної політики і її програм, або ж, навпаки, максимально сповільнити цей процес. Таким

чином, стає очевидним факт впливу іміджу представників державної влади на їх дії та поведінку, що проявляється через державну політику в цілому.

Формування позитивного іміджу публічних службовців є важливим фактором для успішного функціонування та ефективного розвитку державних органів влади.

Імідж органів державної влади безпосередньо впливає на те, яким буде ставлення людей до політичних чи економічних заходів у країні. Імідж публічних службовців виступає головним фактором в процесі формування довіри та поваги до органів державної влади з боку населення, саме він в результаті формує у населення бажання до взаємодії та співпраці з державними службовцями або ж, навпаки, створює негативні асоціації та стереотипи і, як завершення цього процесу, забезпечує стійку недовіру та небажання громадян співпрацювати з органами державної влади. Тому створення, формування та підтримання позитивного іміджу нині є одним з найбільш актуальних завдань для кожного державного службовця.

## **1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу публічного службовця**

Імідж публічного службовця здійснює величезний вплив на результати його діяльності, оскільки цей механізм є одним з основних важелів впливу на емоції, переконання та дії як окремих осіб, так і суспільства в цілому. Очевидно, що імідж можна розглядати як спосіб досягнення та реалізації певних цілей, зокрема державних. Тому для політології та публічного управління, як наук, його вивчення є особливо актуальним, адже дозволяє керувати поведінкою населення, формувати повагу та довіру до органів державної влади.

Варто зазначити, що імідж не формується стихійно чи раптово: для того, щоб він був позитивним, а уявлення про публічного службовця у свідомості громадян було приємним, над ним треба старанно та



наполегливо працювати, обдумуючи і плануючи кожен свою дію [14]. Хороший імідж – це результат складної, багатовекторної діяльності, де навіть невелика помилка може перекреслити усі попередні досягнення.

Саме тому, що правильно сформований імідж органів державної влади та їх представників суттєво полегшує і спрощує поширення державної ідеології серед населення, вивчення та дослідження типів, функцій і принципів формування іміджу є необхідним для публічних службовців.

Необхідно відмітити, що у випадку, коли створюється імідж державного службовця, саме державний службовець виступає індуктором іміджу: об'єктом, образ якого створюється та підтримується. Хоча взагалі об'єктом може бути будь-хто і будь-що – від окремої людини чи групи осіб до неживого предмета чи якогось товару. А населення, або окремі особи, у свідомості яких цей образ проектується та формується, відіграють роль сприймаючої аудиторії – реципієнта [55].

Не слід недооцінювати значення та вплив іміджу на роботу публічних службовців – такий висновок можна зробити хоча би з аналізу великої кількості функцій, які виконує імідж особи, як явище. Знання та усвідомлення функцій іміджу дозволить державному службовцю широко їх застосовувати. Адже як казав Наполеон Бонапарт: «Я буваю то лисом, то левом. Весь секрет управління полягає в тому, щоб знати, коли слід бути тим чи іншим» [77].

Науковці та експерти виділяють багато функцій, серед яких сформувалися дві основні групи: технологічні та ціннісні. Технологічна група включає в себе такі функції:

- міжособистісна адаптація. Правильно створений імідж дає людині можливість з легкістю «влитися» у новий колектив чи соціальне середовище і налагодити хороші взаємовідносини всередині нього.

- висвітлення найкращих особистісних та ділових рис. Позитивний імідж дозволяє особі звернути увагу аудиторії на свої

найбільш привабливі риси та якості, таким чином викликаючи у неї симпатію, схвалення дій такої особи та впевненість у професіоналізмі цієї людини як експерта у своїй справі.

- відвернення уваги від негативних особистісних якостей. Ця функція безпосередньо пов'язана з попередньою, адже якщо увага населення звернена на позитивні сторони особи, набагато легше приховати чи завуалювати її недоліки.

- привернення уваги. Публічний службовець з позитивним іміджем більше імponує людям, ніж той, в кого імідж нейтральний чи негативний. Їм легше співпрацювати з першим, оскільки вони підсвідомо налаштовані до сприйняття того, що він демонструє або про що розповідає.

- усунення бар'єрів між поколіннями. Коли особа вміє правильно себе презентувати, вибираючи модель поведінки відповідно до ситуації та очікувань громадян, з якими вона взаємодіє, вона може швидше встановити з ними контакт, не відчуваючи труднощів через різницю у соціальному статусі чи різницю у віці [19].

Група технологічних функцій демонструє суттєвий вплив іміджу публічного службовця на здійснення ним його повноважень та виконання завдань державної служби. Зокрема, позитивний імідж спрощує процес взаємодії з населенням, допомагаючи держслужбовцю відносно швидко будувати довірливі стосунки з громадянами, значно заощаджувати свій час таким чином, а тому раціональніше використовувати його в процесі виконання своїх службових обов'язків.

До ціннісних же відносяться такі функції:

- налагодження міжособистісних зв'язків (комунікативна функція). Зазначена функція проявляється через спілкування. Якщо імідж вибудований правильно, людина є бажаним співрозмовником, що гарантує їй отримання симпатій від свого візаві.

- психотерапевтична. Ця функція полягає у зростанні

комунікабельності та впевненості особи у собі на основі отримання схвальних фідбеків від населення.

- особистісного зростання. Суть функції полягає в тому, що гарні репутація та імідж додають об'єкту іміджу ауру привабливості в очах аудиторії: як наслідок, він стає розкутішим та активнішим у своїй роботі [73].

Ціннісні функції іміджу відображають важливість іміджу для забезпечення внутрішнього спокою особи та підтримки її ментального здоров'я. Імідж людини певним чином демонструє її внутрішні якості та духовний світ, тому якщо об'єкт отримує схвалення зі сторони населення, зростає його впевненість у собі, він стає більш ініціативним у роботі і отримує задоволення від цього, що в майбутньому гарантує його відданість своїй праці.

Завдяки правильному керуванню іміджем та його функціями, можна досягнути потрібного ефекту, який згодом проявиться в одному чи декількох типах іміджу і дасть змогу особі зрозуміти, що в її поведінці треба відкоригувати, а що варто залишити без змін.

В науковій літературі виділяють різні типи іміджу – класифікація залежить від виокремлених критеріїв та від підходів до вивчення іміджу.

Зокрема виділяють три основні підходи до аналізу іміджу:

- контекстний (відповідно до нього імідж класифікується в залежності від сфери застосування. Наприклад, соціальний контекст, політичний тощо);

- порівняльний (реалізується через порівняння та аналіз характеристик іміджу, які здійснюються шляхом зіставлення по визначеному списку параметрів);

- функціональний (суть підходу полягає у дослідженні іміджу через призму його функціонального призначення) [66].

Використовуючи контекстний підхід, класифікація іміджу здійснюється враховуючи професію, рід діяльності людини; відбувається

аналіз іміджу залежно від сфери його існування. Наприклад, у соціальній сфері виділяють імідж вчителя, спортсмена, страхового агента, публічного службовця тощо. Цей підхід характеризує імідж, який є частиною професійної діяльності людини. Адже в такому контексті імідж створюється завдяки професіоналізму, вмінню спілкуватися та контролювати себе. Без формування потрібного іміджу досягти висот у будь-якої діяльності практично неможливо [28, с. 90].

Порівняльний підхід полягає у порівнянні певних визначених параметрів. Тобто, декілька об'єктів можна зіставляти через ряд характеристик, таких як професійність, компетентність, уважність, якість роботи, наявність лідерських якостей тощо. Потім, після проведення аналізу, стає зрозуміло, в яких саме параметрах імідж об'єкта потребує корекції та перебудування [57].

Однак найбільше різновидів іміджу сучасні автори виділяють, використовуючи функціональний підхід.

Таблиця 1.

### Класифікація іміджу за функціональним підходом

За функціональним підходом	
Вид іміджу	Характеристика
<b>Дзеркальний</b>	Імідж, який демонструє уявлення людини про себе саму, оскільки базується на самоаналізі та самооцінці. Його позитивною стороною є те, що на перше місце завжди виставляються гарні сторони людини. Негативним же аспектом є те, що при здійсненні аналізу майже не враховується думка інших. Тому він є найбільш суб'єктивним з видів іміджу за своїм характером, адже практично завжди є позитивним

<p><b>Потоковий</b></p>	<p>Вид іміджу, який проявляється через погляд на об'єкт зі сторони інших людей. В процесі його створення активно застосовуються інструменти паблік рілейшнз, які дають змогу сформувати потрібний імідж, правильно висвітлити ті чи інші події, усунути проблему недостатньої інформованості про публічного службовця та його діяльність, завдяки чому цільова аудиторія зможе позитивно сприймати об'єкт та орган в якому він працює.</p>
<p><b>Бажаний</b></p>	<p>Цей вид іміджу відображає те, до чого прагне об'єкт. Тобто, він демонструє той ідеальний образ, яким людина хоче бути в очах інших. Зазначений вид іміджу є надзвичайно важливим для громадських діячів та організацій, починаючи політиків та публічних службовців, думка про яких у населення ще не сформувалась. Практично кожна людина знайома з таким підходом, адже його застосовують, коли повідомляють та поширюють інформацію про нові політичні партії чи інші організації.</p>
<p><b>Корпоративний</b></p>	<p>Імідж, який показує якість роботи організації в цілому, не виділяючи окремих її складових частин. В цьому випадку особливо важливими є репутація організації, результативність її діяльності тощо. Такий вид іміджу найбільше підходить для опису організацій, партій та об'єднань, які мають розроблену виключно для них символіку.</p>

Також за функціональним підходом, залежно від того, які емоції та враження має викликати імідж, він поділяється на позитивний, негативний

та завуальований або нечіткий [54].

Таблиця 2.

**Класифікація іміджу за емоційним сприйняттям [54].**

<b>За сприйняттям</b>		
<b>Позитивний</b>	<b>Негативний</b>	<b>Нечіткий</b>
Імідж, який викликає повагу, симпатію, соціальне схвалення та позитивні емоції.	Заснований на негативних асоціаціях установах та емоціях – ворожості, зневазі тощо. Найчастіше створюється конкурентами або суперниками	Виникає у випадку, коли ставлення до конкретної людини є неоднаковим, одна соціальна група ставиться і відгукується позитивно, інша ж, навпаки, зневажає особу і відмовляється мати з нею справу.

Таким чином, стає зрозуміло, що імідж – це явище широко аспектне та динамічне, яке вимагає постійної уваги, аналізу та корекції. Тому, щоб уникнути небажаних проблем чи труднощів, експерти з іміджелогії визначили базові принципи, яких треба дотримуватись, будуючи імідж. Нині саме завдяки дослідженню іміджмейкерів державні службовці мають підґрунтя для побудови позитивного іміджу. Виділяються такі принципи [38, с. 20–23]:

- далекоглядність (стратегічність). Принцип полягає у тому, що будь-який орган державної влади має здійснювати свою діяльність, прогнозуючи тенденції та вимоги майбутнього, щоб бути готовим до нових викликів суспільства та бути здатним оперативно впоратися з виникаючими труднощами. Він демонструє спроможність організації створювати перспективні програми і стратегії, які зможуть ефективно розв'язувати суспільно-політичні та економічні проблеми, а також покращувати життя населення, роблячи його більш комфортним;

- справедливість. Цей принцип полягає в об'єктивності дій публічних службовців та відсутності корисливих мотивів у них. Як відомо, робота органів державної влади має базуватися на основі принципів законності, відкритості та прозорості їхньої роботи, а основним орієнтиром їх діяльності має бути гарантування прав та свобод людини і громадянина. Крім того, у своїй діяльності вони мають дотримуватися етичних правил та правових норм. В іншому випадку імідж організації зазнає краху, а державні службовці будуть асоціюватися з беззаконням, непрофесійністю, бюрократією та корупцією;

- стабільність. Саме стабільність в роботі органів державної влади є основою довіри від населення. Адже коли громадяни можуть покладатися на владу та орієнтовно прогнозувати її дії і рішення, підсвідомо вони відчують себе захищеними, оскільки знають чого очікувати. Стабільність є однією з найголовніших характеристик якості та ефективності державної політики взагалі. Вона допомагає формувати довірливі стосунки між владою та населенням, безпосередньо впливаючи на те, наскільки комунікація між ними буде результативною. Цей принцип наділяє роботу владних структур передбачуваністю, тому громадяни в певних випадках можуть навіть підготуватися до змін, які виникнуть внаслідок прийняття тих чи інших рішень органами державної влади;

- принцип державної допомоги та підтримки. Щоб запобігти поширенню корупції в органах державної влади, всі заходи з висвітлення їх діяльності та інформаційна політика країни загалом мають здійснювати фінансування за кошти держави. Це також допоможе органам влади залишатись об'єктивними і не бути залежними від будь-яких не уповноважених на це суб'єктів;

- системність. Рішення одного органу влади можуть безпосередньо вплинути на інші державні структури, тому, здійснюючи будь-яку діяльність, державні службовці повинні розуміти свою взаємозалежність з іншими у системі публічного управління і враховувати

наслідки своїх вчинків та дій щодо них, не допускаючи негативного впливу, який може не тільки завдати шкоди іміджу окремого органу влади, а й занапастити авторитет усієї системи в цілому.

Створення та підтримання правильного іміджу – це процес складний, який вимагає отримання та використання спеціальних теоретичних знань і навичок, а тому повинен бути побудований з використанням відповідних принципів та технологій. Оскільки імідж є соціально-психологічним феноменом, він піддається базовим законам соціальної психології. Тому при його створенні потрібно зважати на те, що:

- людина за своєю природою є частиною соціуму, що, своєю чергою, означає її залежність від соціального оточення;
- поведінка людини в соціумі регулюється наявними в ньому стереотипами та правилами;
- ставлення переважної більшості соціуму до певної особи максимально впливає на те, як на неї реагуватимуть нові, незнайомі з нею раніше люди;
- в різних соціальних групах людина може поводитись по-різному, а тому її імідж та репутація будуть значно різнитися;
- якщо людина відчуває позитивне ставлення до себе, схвалення своїх дій збоку, вона буде більш розкутою, що допоможе їй швидше розв'язувати поставлені перед нею задачі [24, с. 189].

Отже, імідж – це процес багатогранний. Тому, якщо людина хоче створити для себе правильний імідж, вона повинна знати тонкощі його створення, вміти правильно застосовувати їх на практиці та здійснювати постійний моніторинг його стану, щоб, за потреби, коригувати його.

### **1.3. Етапи та складові іміджу публічного службовця**

Як уже було зазначено, імідж не може виникнути раптово, адже є результатом цілого ряду взаємопов'язаних вчинків та характеристик



об'єкта, а також подій, які на нього впливають. Усі вони в сумі створюють повноцінну картинку об'єкта, яка існує в уяві суспільства.

Формування іміджу є поступовим процесом, що складається з окремих послідовних етапів. В іміджелогії науковці по-різному виділяють фази формування іміджу, тому універсальної технології поки що немає. Однак з-поміж них можливо визначити деякі базові етапи, жоден з яких пропустити не можна, адже всі вони є однаково важливими. До них відносять:

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

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

3. Формулювання іміджевих характеристик: співвідношення наявних рис і бажаних. На цьому етапі визначаються якості, які мають бути у особи, відповідно до нового іміджу. Потім складається детальна характеристика цієї особи і здійснюється порівняння тих рис, які є, і тих, які мають бути, також визначається який вплив вони мають. В результаті цих дій створюється декілька списків: перший містить перелік якостей, які особа має, які є потрібними та бажаними для створення іміджу – на них

треба акцентувати увагу і всіляко їх демонструвати; в другому списку мають бути перераховані характеристики, які теж є у визначеної особи, але яких треба позбутись або ж не афішувати їх, адже вони чинять зворотну дію, знижуючи авторитет та шкодячи іміджу; у третьому списку зазначаються бажані для побудови та підтримки іміджу риси, які відсутні у особи і які, відповідно, треба напрацювати.

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

5. Побудова образу та коригування характеристик об'єкта відповідно до вимог аудиторії. Фінальний етап, на якому відбувається реальне втілення задуманого, тобто, починається практичне застосування обраного інструментарію з метою здійснення впливу на населення. Важливим аспектом цього етапу є необхідність отримання фідбеку від громадян, розуміння їх реакції на обрану особу. Усвідомлення того, які емоції та враження ця особа викликає у людей, допомагає коригувати її характеристики, таким чином дозволяючи підтримувати необхідний імідж [6; 33; 57].

Створенням іміджу публічного службовця займаються не лише іміджмейкери, а й PR-спеціалісти, адже у цій царині широко використовується їх інструментарій. Також тут відбувається активна взаємодія із соціологією, політологією та психологією, як науками.

Наприклад, за допомогою цих наук було неодноразово підтверджено, що найкраще людина сприймає інформацію візуально – тому при створенні іміджу об'єкта необхідно її переглядати, структурувати та перетворювати її у формат, придатний для візуального сприйняття, тобто, в картинку чи зображення. Звісно, це вимагає певних коштів та

часу, однак такі заходи, порівняно з іншими, швидше дають результати.

Всі етапи формування іміджу публічного службовця реалізуються з обов'язковим урахуванням його складових елементів. Базовими частинками іміджу публічного службовця виступають: професіоналізм, управлінська культура та психологічний клімат організації [35, с. 5].

Професіоналізм в даному контексті можна трактувати як вміння публічного службовця знаходити та обирати найбільш раціональні способи вирішення тих чи інших проблем, що постають перед ним в процесі виконання його професійних обов'язків, а також здатність швидко та ефективно адаптуватися до вимог суспільства і реалізовувати поставлені перед ним задачі. Звісно ж, це все має відбуватися у межах повноважень, які визначені нормативно. З метою покращення функціонування інституту державної служби, нині в Україні встановлюється принцип безперервного навчання, який активно практикується у країнах Європи. Це відбувається для того, щоб державні службовці могли вдосконалювати професійно-необхідні вміння та навички впродовж усього життя, таким чином покращуючи якість послуг, які вони надають [29].

Психологічний клімат організації уособлює собою моральну сторону діяльності колективу, в якому працює державний службовець, з усіма особливостями, які характеризують стосунки всередині нього та відображають його психологічний стан. В органі державної влади психологічний клімат визначається за декількома критеріями, серед яких важливу роль відіграють ставлення колективу до власної праці, своїх обов'язків та повноважень, ставлення до своїх колег та населення, а також до самого себе через призму професії, що проявляється через самокритику.

Суть управлінської культури полягає у тому, що державні службовці повинні працювати активно, синхронізовано та ініціативно, не допускаючи помилок. Вона формується з управлінських вмінь та знань, управлінського мислення, стилів та методів керівництва тощо [44].

Управлінські вміння та знання поєднують в собі теоретичне

розуміння та практичне уміння застосовувати методологію та інструментарій аналізу і оцінювання управлінських дій. Управлінські вміння базуються на постійному прагненні самовдосконалення завдяки регулярному оновленню отриманих досвіду та знань.

Управлінське мислення має бути стратегічно орієнтованим і функціонувати на основі принципу далекоглядності, щоб вчинки публічного службовця були актуальними не тільки на даний момент, але і в найближчому майбутньому. Таким чином буде виконуватись превентивна функція, завдяки якій можна завчасно передбачити виникнення певних проблем, а, отже, попередньо нейтралізувати їх та не допустити їх негативного впливу на населення, державу чи її політику.

Що ж до стилів та методів керівництва, то від них прямо залежать стосунки всередині колективу, а отже і психологічний клімат в організації. Правильно підібраний стиль управління людьми може зробити їхню працю високопродуктивною, а взаємини між колегами та керівництвом довірливими та приємними.

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

Науковець Н. Колосок зауважує що існує вісім структурних частин іміджу органу державної влади.

Таблиця 3.

### Складові іміджу державних органів влади [32].

Складова частина	Характеристика
<b>Діловий імідж організації</b>	Характеризується за повнотою, швидкістю та якістю наданих послуг. По суті, це уявлення людей про державний орган як організацію.
<b>Імідж працівників</b>	Охоплює внутрішній та зовнішній імідж публічних службовців, які працюють в конкретному органі

	державної влади: від їхніх внутрішніх переконань та рис характеру до особливостей зовнішнього вигляду, як одяг, зачіска тощо.
<b>Внутрішній імідж організації</b>	Це імідж організації, реципієнтом якого є самі ж працівники. Тобто, це уявлення публічних службовців про той же орган влади, який вони представляють. Він визначається через психологічний клімат всередині колективу та внутрішню культуру організації.
<b>Імідж керівництва</b>	Базується на характеристиці керівників (або керівника) органу державної влади та їх образах. Тут відіграють важливу роль їх психологічні характеристики та зовнішні ознаки.
<b>Імідж працівників</b>	Загальне, сукупне поняття про публічних службовців, що працюють в конкретному органі влади, яке демонструє найбільш притаманні їм, як колективу, риси. Імідж працівників охоплює мобільність та точність у процесі реалізації службових обов'язків і повноважень, своєчасність та швидкість надання послуг громадянам, висока кваліфікованість та наявність необхідних знань і вмінь для виконання посадових обов'язків, комунікабельність та привітність. Окрім того, значна увага приділяється зовнішності: охайності, чистоті та стриманості у підборі одягу.
<b>Візуальний імідж організації</b>	Це образ, який виникає в уяві людини при згадці організації. Тобто, це візуальна картинка, яка була створена при відвідуванні органу державної влади. Сюди належить

	інтер'єр приміщення, наявність відповідної символіки всередині, зовнішнє оздоблення будівлі тощо.
<b>Соціальний імідж організації</b>	Уявлення людей про основні цілі діяльності організації, її функції та роль, яку вона відіграє у покращенні життя населення та забезпеченні його стабільного розвитку.
<b>Імідж послуги</b>	Асоціації та стереотипи, які має населення, щодо отримання тієї чи іншої послуги від публічних службовців: наскільки швидким та приємним буде її отримання, або ж навпаки – наскільки повільним та нудним.

Однак існують і інші визначення структурних елементів іміджу органів державної влади. Наприклад, Ю. Падафет вважає, що їх варто розділяти за трьома базовими елементами, зокрема:

- Когнітивним – сюди належать відчуття та враження, які виникають внаслідок контакту та спілкування з державним службовцем, аналізу його діяльності та поведінки;
- Емоційним – цей компонент репрезентує емоції, які відчуває людина, коли знаходиться в приміщенні організації;
- Образним – візуальні картинки та образи, які виникають у свідомості громадян при згадці про орган державної влади [52].

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

1. Підвищення іміджу (ціль полягає у зростанні авторитетності, значущості та збільшенні симпатій до об'єкта);
2. Формування популярного та відомого образу/бренду (ціль кампанії – щоб люди звернули увагу на об'єкт і запам'ятали його);
3. Встановлення позитивних асоціацій (ціллю є формування

позитивного іміджу, який би викликав довіру, лояльність та інтерес до об'єкта з боку населення) [68].

Для публічних службовців найбільш актуальною ціллю є саме встановлення довірливих стосунків з населенням, які засновані на повазі та підтримці, тому їм необхідно знати базові техніки формування позитивного іміджу, основними інструментами яких є:

- Зовнішня привабливість. Не є секретом, що люди йдуть на контакт легше і швидше з привабливими людьми, які викликають у них симпатію. Згідно з дослідженнями, зовнішня привабливість відіграє одну з ключових ролей в процесі знайомства з населенням, адже основа для формування стосунків чи взаємовідносин закладається в перші секунди зорового контакту, коли оцінити когось можна тільки візуально. Але це стосується не лише публічних службовців, як людей, а й приміщення в якому вони працюють – красиво та вдало оформлений інтер'єр допоможе громадянам почувати себе комфортно та впевнено;

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

- Позитивні меседжі для громадськості. Привітання зі святами, вираження уваги до населення тощо створює відчуття турботи про громадян з боку органів влади;

- Особистий внесок. Відгук на проблеми населення, вираження підтримки та ін. формує хорошу базу для встановлення контакту та підтримки взаємодії і діалогу між представниками влади та громадськістю;

- Розмежування від негативних чинників. Суть цього

інструменту полягає в оперативному та швидкому реагуванні на компрометуючі події чи факти. Висвітлення негативної події, яка сталась, допоможе запобігти виникненню пліток та їх поширенню. В таких ситуаціях не варто приховувати інформацію, оскільки це може зруйнувати уже створені репутацію та імідж. Потрібно якомога швидше зреагувати, повідомивши про це населення, і засудити негативний вчинок, при цьому зробивши акцент саме на засудженні вчинку, як такого, а не усієї системи взагалі [16].

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

### **Висновки до розділу 1**

Отже, імідж публічного службовця – це сукупне уявлення про цю особу, яке формується внаслідок всебічного аналізу громадськістю зовнішніх та внутрішніх характеристик об'єкта, його вчинків та дій. Кожен державний службовець є представником країни, тому від його іміджу безпосередньо залежить імідж органу державної влади, в якому він працює. Однак імідж не створюється миттєво, цей процес є тривалим і складним, оскільки відбувається поетапно, з урахуванням усіх особливостей, бажань та прагнень реципієнта іміджу, а також з аналізом та визначенням сильних і слабких сторін індуктора.

Створення іміджу буде максимально ефективним, якщо воно буде базуватись на основних принципах його побудови, серед яких виділяють принципи стабільності, далекоглядності, системності, справедливості, державної підтримки та допомоги тощо. Окрім базових принципів, існують спеціально розроблені техніки та інструменти формування іміджу: часто в



цій царині іміджмейкери співпрацюють з PR-фахівцями, адже обидві спеціальності взаємодоповнюють одна одну.

Таким чином, питання формування позитивного іміджу публічних службовців було і залишається нині особливо актуальним для усієї системи публічного управління загалом.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**2.1. Основні інструменти формування позитивного іміджу публічних службовців у провідних країнах світу в умовах**

## діджиталізації

Служіння суспільству, забезпечення, реалізація та захист прав і свобод своїх громадян є одними з основних цілей функціонування демократичної правової держави, базовим інструментом для здійснення яких є інститут державної служби.

Сьогодні світова спільнота накопичила чималий багаж знань у сфері створення та реформування необхідного іміджу публічних службовців, де досвід кожної країни може бути показовим та актуальним. Однак є ті держави, які уже досягли значних результатів, а є ті, кому ще треба пройти довгий шлях в процесі досягнення зазначених цілей. Одними з найбільш показових у цьому питанні є держави Європейського Союзу, проаналізувавши досвід формування іміджу публічних службовців у яких, Україна може запозичити собі найкраще.

Розуміючи важливість позитивного іміджу, як невід'ємної частини формування партнерських відносин між представниками влади та суспільства, в країнах Європи у 2010-2013 роках Європейський Комітет з питань соціального діалогу (SDC/CGA) здійснив ряд соціологічних досліджень та опитувань, щоб дослідити та проаналізувати стан іміджу органів державної влади європейських країн. В межах досліджень було розглянуто діяльність 13 держав, серед яких, зокрема, були Франція, Естонія, Великобританія, Польща, Фінляндія, Іспанія, Греція та ін. [1].

Дослідження базувалось на аналізі декількох основних характеристик, які впливають на імідж органів державної влади в обраних країнах: на сприйнятті державного органу населенням держави – з одного боку, і на ставленні до своєї роботи самими державними службовцями – з іншого.

В процесі проведення дослідження, здійснювалось безпосереднє вивчення 3 показників: оцінки населенням державних послуг, які вони отримують; думки громадськості щодо професійності та результативності

діяльності органів державної влади; сприйнятті суспільством органів державної влади в ролі потенційного роботодавця.

Вивчення першого питання продемонструвало, що найважливішим для громадян є якість державних послуг [5]. Дослідження відбувалось шляхом виставлення респондентами оцінки від 0 до 100 для визначених позицій, серед яких були зазначені: ставлення публічних службовців до громадян, доступність отримання послуг, повнота інформації, своєчасність отримання послуги тощо. Найбільшу оцінку, яка дорівнювала 83 балам, отримав пункт під назвою «ставлення публічних службовців», який означає, що під час їх взаємодії з населенням, вони проявляли уважність, ввічливість та доброзичливість. Найменшу оцінку – 76 балів – респонденти поставили за критерій «своєчасність послуги» [2]. Тобто, зазвичай, послуги надавались із запізненням, що спричиняло незадоволення з боку громадян і було зумовлено низьким рівнем діджиталізації у сфері надання державних послуг та недостатньо хорошим функціонуванням інститутів зв'язку, на що потім в процесі реформування публічної служби та коригування іміджу публічних службовців було акцентовано значну увагу.

Дослідження другого питання дозволило визначити думку населення тієї чи іншої країни щодо професійності діяльності публічних службовців. Результати опитувань були вкрай різними: частина респондентів позитивно оцінила роботу представників державної служби, інша частина категорично заперечила ефективність їх роботи. Такі факти дають підстави думати, що на формування іміджу публічних службовців впливають наявні у населення різних держав стереотипи. К. Деммке стверджує, що негативна оцінка діяльності публічних службовців базується саме на стереотипному порівнянні державних установ з приватними, в порівнянні з якими перші демонструють меншу гнучкість, оперативність та відкритість [4, с. 114–115]. Проаналізувавши основні чинники, які негативно впливають на формування іміджу публічних службовців, польський вчений Р. Собех визначив такі:

- відсутність повної звітності про діяльність та роль органів державної влади у процесі розвитку суспільства;
- низький рівень обізнаності громадськості щодо ефективності роботи публічних службовців [4].

Зазначені чинники дають підстави вважати, що значна частина населення практично кожної дослідженої держави, в цілому, не розуміє мету та завдання публічного управління, не усвідомлює його колосальний вплив на суспільство, що відбувається через низький рівень інформованості громадськості про процеси, які відбуваються в суспільстві.

Зокрема, в державах континентальної Європи половина респондентів була незадоволена роботою публічних службовців у сфері інформування суспільства, оскільки опитані вважали, що в деяких питаннях державні органи надають неповні звіти громадськості і тому в їх роботі присутній інформаційний пробіл. У Східній Європі ж увага опитаних зосередилась на, на їх думку, великих витратах на утримання державного апарату: 35% респондентів були переконані, що робота публічних службовців є обтяжливою для їх країни, 27% вважали за краще скоротити витрати на утримання органів державної влади. У країнах Південної Європи настрої населення були більш категоричними: 73% опитаних зазначили, що їх державам необхідні заходи жорсткої економії коштів, які витрачають на своє функціонування органи державної влади [42].

Щодо третього досліджуваного питання – сприйняття суспільством органів державної влади в ролі потенційного роботодавця – суть опитування полягала у визначенні рівня задоволеності державними службовцями своєю професією та діяльністю. Було визначено, що основним чинником, який впливав на зазначений показник, була довіра з боку населення. Адже саме довіра допомагає формувати адекватну основу для співпраці між публічними службовцями та громадськістю. Близько 82% опитаних працівників державної служби стверджували, що були

цілком задоволеними своєю роботою. Варто зазначити, що більшість з них були жителями держав, де відзначався високий рівень довіри суспільства [7].

Також одними з базових критеріїв для задоволення від праці виступили стабільність та хороші умови роботи. Зокрема, 40% опитаних зазначили, що робота в державній службі є порівняно стабільною і дозволяє їм розраховувати на щось конкретне у майбутньому, створювати певні плани, що забезпечує досягнення раціональної межі між особистим життям і роботою. А для 37% опитаних публічних службовців, задоволення від роботи виникало внаслідок розуміння важливості їх праці, адже вона є суспільно корисною та важливою і дає змогу впливати на політику своєї держави [2, с. 46–47].

Під час проведення дослідження одним з поставлених респондентам питань було таке: «За допомогою яких засобів та інструментів можна покращити імідж органів державної влади в очах громадськості?». Завдяки аналізу та систематизації відповідей, Європейським комітетом з питань соціального діалогу було сформульовано конкретні пропозиції щодо покращення іміджу публічних службовців у країнах Європи, які також можуть бути корисними для України.

Зокрема, 27% респондентів відповіли, що потрібно покращити зв'язки з громадськістю та виправити пробіли в процесі інформування суспільства про роботу органів державної влади. Також вони наголошували на тому, щоб пришвидшити процес діджиталізації надання послуг органами державної влади, що, своєю чергою, зменшить витрати на виконання управлінських функцій ними і прискорить процес отримання послуг громадянами. Крім того, респонденти також зауважили про необхідність ширшої демонстрації результатів та ефективності роботи публічних службовців, проведення роз'яснювальної роботи щодо цього, а ще отримання фідбеку від населення шляхом створення якісного

зворотного зв'язку між державними владними органами та громадськістю [2, с. 40-42].

В цілому, формування позитивного іміджу публічних службовців прямо залежить від тих результатів їх роботи, які бачить громадськість; від безпосередніх змін, які відбуваються в суспільстві. В більшості випадків покращення іміджу вимагає серйозних реформ та змін у сфері публічного управління, але ігнорувати ці вимоги не можна, адже імідж є відображенням думки громадськості про публічних службовців. Тобто, якщо імідж поганий, то якість роботи органів державної влади є низькою.

Тому спираючись на отримані статистичні дані, очільники європейських країн зробили висновок, що формування довіри до органів державної влади можливе тільки у випадку, коли влада може демонструвати громадськості об'єктивну, повну інформацію про свої дії, показуючи прозорість у своїй політиці. Таким чином, було обрано основний напрямок реформування, який би зміг допомогти сформувати позитивний імідж публічних службовців, і ним стали інститути зв'язку та діджиталізації.

Сьогоднішні зміни в політиці держав Європейського Союзу відбуваються шляхом встановлення контакту між представниками інститутів зв'язку та діджиталізації і молоддю цих держав, яка росте і розвивається в епоху активного створення та вдосконалення цифрових технологій.

Варто зазначити, що покращення іміджу органів державної шляхом вдосконалення інститутів зв'язку та діджиталізації нині виступає одним з найбільш ефективних механізмів поліпшення стосунків між органами державної влади та населенням в країнах Європи. Це зумовлено декількома факторами:

1. активним розвитком інформаційно-комунікативних технологій, що значно збільшує сфери впливу іміджу органів влади;
2. зростанням іміджевої ролі інститутів зв'язку та

діджиталізації в процесі забезпечення ефективної та якісної реалізації державної політики [3, с. 100].

Тому для підтримки позитивного іміджу у цій сфері систематично розробляються і впроваджуються стратегічні плани та програми, реалізуються різні інформаційні акції для населення.

Наприклад, Республіка Польща активно займається питанням соціального захисту громадян та покращенням їх добробуту. Зокрема, з 2018 року в державі діє закон, відповідно до якого реєстрація народження дитини стала доступна в режимі онлайн. Таким чином створюються додаткові можливості для батьків і спрощується процедура реєстрації, внаслідок чого покращується репутація органів державної влади і підвищується їх імідж. Але лише на цьому зміни не завершуються: після реєстрації відповідної заяви у Відділі реєстрації актів цивільного стану заявнику також відправляють копію свідоцтва про народження, номер PESEL (універсальна електронна система реєстрації населення) та свідоцтво про реєстрацію. Саме це документ доступний у електронному чи паперовому вигляді [46].

Також показовою в цьому плані державою є Естонія, яка знаходиться на шляху формування позитивного іміджу за допомогою Міністерства економіки та комунікацій. До 2017 року Естонія зосереджувала свої зусилля на навчанні осіб з низьким рівнем кваліфікації та літніх людей працювати з інформаційними технологіями. Але ці заходи дали відносно невисокий результат. Тому в 2017 році вона обрала за основу ІТ-компетенції, що мають забезпечити молодим спеціалістам можливість навчитися інтелектуальному аналізу даних, отримати аналітичні можливості та кібербезпеку. З цією метою в Естонії було реалізовано такі заходи:

- створено спеціальну академію, основною ціллю функціонування якої є зростання рівня освіти у галузі інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення її життєздатності;

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

Такі заходи посилюють рівень довіри населення до інститутів зв'язку в державі, допомагають збільшити конкурентоздатність цієї галузі, створюючи необхідні умови до збільшення іноземних інвестицій у державу, а також підвищують авторитет органів державної влади [47; 3, с. 103].

Не залишилась осторонь змін і Великобританія, а саме: Центром урядового зв'язку, який відповідає за захист інформації органів уряду та армії, у 2016 році було створено та реалізовано фінал учнівського конкурсу для дітей 13-

14 років з Глостершира. Конкурс полягав у винайденні нових пристроїв та формуванні нових ідей у інформаційно-комунікативній галузі. Перемогу отримала команда коледжу міста Челтнем, яка здивувала всіх своїм Helm-i – захисним шоломом з великою кількістю різноманітних функцій, серед яких був доступ до тієї чи іншої інформації під час руху. Після завершення конкурсу заступник головного технічного директора Центру озвучив, що дуже пишається тим фактом, що держава заохочує школярів до співпраці, особливо у сфері інновацій [51]. Варто зазначити, що такі заходи з боку державних органів виховують у юного покоління повагу до держави ще зі шкільного віку, а також сприяють позитивному сприйняттю дій публічних службовців і формуванню основи для розбудови довірливих партнерських стосунків між громадянином і державою у майбутньому.

Зосередила свої основні зусилля на роботі з молоддю і Федеративна Республіка Німеччина. З 2013 року за допомогою Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини, його взаємодії з профспілками та асоціаціями було засновано щорічне вручення премій за нові якісні розробки, які започатковують національні навчальні установи та заклади у сфері транспорту та логістики. Наприклад, у 2018



році запропонованою темою конкурсу була «Логістика у місті», де, після 24-годинного заходу, було вручено нові премії за кращі освітні пропозиції та винаходи 3 командам [50].

Дещо ширші заходи вводить Фінляндія, де плани та стратегії вдосконалення сфери зв'язку і діджиталізації затверджуються на декілька десятиліть вперед. А саме: в 2017 році Міністерство транспорту та комунікацій затвердило відповідні плани періодом аж до 2050 року. План розрахований на те, що шляхом використання технологічних інструментів, які активно і швидко розвиваються, в майбутньому Фінляндія стане однією зі світових держав-лідерок у сфері зв'язку. Фактично, розробники плану хочуть забезпечити стабільний економічний зріст та розвиток держави, а також надавати високоякісні та конкурентоспроможні комунікаційні послуги для своїх громадян, щоб позитивні зміни в житті суспільства торкнулись кожного жителя Фінляндії, а його умови життя стали кращими та комфортнішими. Усі розроблені плани та стратегії в цій сфері отримали схвальну оцінку від населення і були розміщені на офіційному сайті Міністерства. Таким чином, відбулась ефективна взаємодія з населенням, яка сприяла підвищенню іміджу зазначеного Міністерства та державного апарату в цілому [49; 3, с. 102].

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що нині, на жаль, не існує єдиної універсальної моделі для покращення іміджу публічних службовців та органів, які вони представляють, адже ефективність її діяльності в тій чи іншій країні залежить від багатьох факторів, серед яких варто відзначити економічний потенціал, культурні особливості життєдіяльності суспільства, політичні умови тощо. Але аналіз практик європейських країн дасть можливість підібрати ключові елементи, які підійдуть саме Україні, що, в свою чергу, допоможе поліпшити результативність та ефективність діяльності українських публічних службовців.

## **2.2. Особливості формування іміджу публічних службовців в Україні та шляхи його вдосконалення в умовах діджиталізації публічного управління**

Нинішній стан іміджу публічних службовців в Україні є результатом тривалої взаємодії багатьох чинників, які впливають на публічних службовців, а також безпосередньо залежать від них самих. Зокрема, найбільший вплив на формування іміджу публічних службовців вносять негативні явища та тенденції, які сьогодні спостерігаються в системі публічної служби України, а саме: непрозорість, замкнутість, корупція, які категорично перекреслюють сутність публічності державної служби, як єдиної ланки між громадянами та державою. Такі чинники сприяють збільшенню розриву між представниками влади та громадськістю, а також зниженню рівня престижності професії державного службовця. Окрім того, відносно невисокий рівень моральності та етичної культури публічних службовців значно зменшує ефективність їх взаємодії з населенням [42].

Українські вчені та дослідники вважають, що суспільство вкрай незадоволене поведінкою представників публічної служби і низькою якістю послуг, які вони надають. Адже хабарництво, відсутність захисту звичайних громадян від «чиновницького свавілля», зволікання та повільність в процесах отримання адміністративних послуг тощо створюють основу для формування негативного іміджу державних органів [43; 71].

Варто зазначити, що поганий стан речей підтверджують також міжнародні дослідження, зокрема це проявляється через індекс державних послуг та індекс сприйняття корупції.

Дослідженням індексу державних послуг займається авторитетний сайт The Global Economy.com, який систематично досліджує та надає актуальну інформацію щодо рівня ВВП, інфляції в тій чи іншій країні тощо. Джерелами інформації для сайту є Міжнародний валютний фонд,

ООН, Світовий банк та ін. Індикатор державних послуг було започатковано у 2007 році. Він відображає рівень виконання основних функцій держави, де оцінка «0» означає високий рівень якості державних послуг, а «10» – низький. Індикатор охоплює декілька показників, серед яких є ті, які демонструють швидкість надання державних послуг; кому держава надає ті чи інші послуги – керівним елітам, таким як персонал президента, працівникам центрального банку чи дипломатам тощо; рівень утримання загальної інфраструктури в країні та ін.

Згідно з даними сайту за 2021 рік, рейтинг індикатору державних послуг включає 173 країни, з яких найгірший показник – 10 – отримала Центральноафриканська Республіка, яка зайняла перше місце, а найкращий показник – 1,20 і останнє місце в рейтингу – 173 – отримала Ісландія. Україна ж посіла 110 місце з показником 4,50 і поступилася таким державам як Словаччина, Грузія, Угорщина та ін.

Варто зазначити, що в період з 2007 по 2021 р. найкращі показники Україна мала у 2013 році – 3,6 бала. Також показники були приблизно стабільними з 2014 по 2019 р. і коливались від 3,8 до 4,0. Однак у 2021 показники значно погіршилися і досягли рівня 2007 року [30].

Визначенням Індексу сприйняття корупції займається Transparency International – берлінська неурядова організація, яка представлена рухом, що функціонує у понад 100 країнах світу, щоб покласти край корупції в їх державних апаратах. Індекс був заснований у 1995 році і нині він відіграє роль провідного показника корупції у державному секторі, адже формується на основі 13 експертних оцінок та опитувань директорів та керівництва різних підприємств.

Варто зазначити, що, на відміну від попереднього індексу, в цьому випадку чим більше балів отримано – тим краще. Наприклад, оцінка 90-100 означає, що країна практично викорінила корупцію та хабарництво, а оцінка в 10-0 балів демонструє високий рівень корумпованості держави. Згідно з оцінюванням за 2020 рік, Україна займає місце у 117 рангу з

оцінкою в 33 бали, і знаходиться на одному рівні з такими країнами як Непал, Сьєрра-Леоне та Замбія [31].

Однак згідно до Індексу сприйняття корупції, впродовж останніх 4 років – з 2016 по 2020 – серйозних змін в сфері протидії корупції в державному секторі України не відбулось, а її показники коливаються в межах 29-33 балів.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок про наявність кризових явищ в системі публічної служби України, що зумовлено кризою в суспільстві загалом. Такі кризові явища серйозно впливають на імідж публічних службовців, пошкоджуючи його. Сьогодні можна помітити яскраву тенденцію зниження рівня довіри громадськості до державних органів влади. Суспільство ставить під сумнів можливість якісного розв'язання своїх проблем та швидкого отримання адміністративних послуг за допомогою представників державної служби. А оскільки у свідомості населення державний службовець є не просто фахівцем, а особою, яка представляє державу, то його поведінка, дії, ставлення до суспільства та своїх обов'язків, його зовнішній вигляд та особистий авторитет уособлюють не лише репутацію органу державної влади, в якому він працює, а й репутацію держави взагалі [15].

Дослідження та проведення аналізу робіт та статей сучасних науковців щодо формування іміджу публічних службовців в Україні дозволяють виділити такі базові проблеми у цій сфері:

- Відсутність єдиної програми чи концепції створення іміджу для керівництва органів державної влади. Варто сказати, що в українському законодавстві створено та діє значна кількість законодавчих актів, які регулюють роботу публічних службовців з метою створення усіх умов для того, щоб їх робота була прозорою та відкритою для громадськості, зокрема Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації» та ін., однак ці нормативно-правові акти на практиці мало впливають на коригування іміджу публічних службовців;

- Наявність інформаційних пробілів у висвітленні результатів діяльності органів державної влади. Державна інформаційна політика інколи має фрагментований характер, зокрема у сфері становлення взаємодії та стосунків з громадськістю, що негативним чином впливає на формування іміджу представників держави;

- Наявність недовіри населення до владних інститутів. Довіра з боку населення – це важлива складова в процесі будування державної політики та її реалізації у країні. Тому відсутність довіри значно ускладнює проведення будь-яких реформ та змін в державі, гальмує впровадження нових програм та робить державну владу обмежено дієздатною в сфері здійснення впливу на своїх громадян;

- Негативні тенденції в системі державної служби. Ці тенденції проявляються через хабарництво, «свавілля» публічних службовців та їх низьку моральність;

- Відсутність універсальної програми для органів державної влади щодо створення партнерських стосунків з громадськістю, що призводить до байдужості та ігнорування думок і позицій населення при прийнятті та реалізації рішень, які безпосередньо впливають на їх життя;

- Низька якість співпраці зі ЗМІ. ЗМІ є одними з найбільших інфлюенсерів, здатних оперативно формувати необхідний образ публічних службовців, адже вони є, фактично, «четвертою владою» і мають міцний запас довіри з боку населення. Тому, часто вони виступають єдиною ланкою між органами державної влади та суспільством. Тобто, побудова позитивного іміджу публічних службовців неможлива без створення ефективної взаємодії між владними інститутами та ЗМІ тощо [67; 78].

Україна давно зрозуміла важливість іміджу державних органів влади для реалізації своєї політики як всередині країни, так і за її межами, тому уже впродовж тривалого часу займається реформування системи державної служби, а також поліпшенням добробуту населення. Зокрема, зрозумілим є факт, що для якісного підвищення іміджу органів державної

влади необхідно будувати їх роботу так, щоб вона враховувала основні вимоги розвитку інформаційного суспільства та цифрових технологій. Тому, нині Україна активно аналізує досвід Європейських держав у цій сфері. Наприклад, з метою реформування публічної служби та покращення її іміджу в Україні було створено спеціальну установу – Центр адаптації публічної служби до Стандартів Європейського Союзу. Створено його було у 2008 році шляхом реформування, перейменування та розширення повноважень Центру сприяння інституційному розвитку державної служби. Метою функціонування Центру адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу є поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері державної служби, покращення якості публічного управління шляхом впровадження найкращого міжнародного досвіду в цій сфері, зростання перспективності та авторитетності праці публічних службовців шляхом збільшення їх професійного рівня [56]. Тому сьогодні Україна слідує прикладу європейських країн і реформує інститути зв'язку, зосереджуючи при цьому значну увагу на процесах діджиталізації.

Зокрема, найбільш масштабним цифровим проектом країни за останні роки стала «Дія» – мобільний застосунок і веб-портал, який уособлює в собі ідею «держави у смартфоні» [25]. Сама назва є доволі символічною і розшифровується як «держава і я». Онлайн-сервіс забезпечує користувачам доступ до даних про себе з державних реєстрів та доступ до електронних версій своїх документів: паспорта, закордонного паспорта, студентських квитків, водійського посвідчення тощо. Варто зазначити, що для запуску цього додатку, Україна поглибила свої контакти з Естонією, у якої вже є необхідні для цього досвід та практика [70].

Цікавим є той факт, що створення цього додатку було основною передвиборчою обіцянкою Володимира Зеленського під час президентських виборів в 2019 році, яка була доволі швидко реалізована: додаток презентували уже 6 лютого 2020. Варто зазначити, що застосунок швидко став популярним серед українців, адже значно

спростив справу з документами, процедура отримання яких стала набагато швидшою та простішою. Фактично, це була відповідь на довгоочікувану невисловлену потребу суспільства в діджиталізації адміністративних послуг, про що можна судити з того, що через два місяці з моменту запуску додатку, ним почали користуватись 3 млн 25 тис. українців [20]. Для того, щоб реалізувати такий рішучий крок було створено Міністерство цифрової трансформації, на яке поклали функцію формування державної політики у сфері діджиталізації, тому, відповідно, саме воно і стало відповідальним за додаток «Дія». При створенні додатку Міністерством цифрової трансформації було проголошено базові середньострокові цілі до 2024 року, серед яких:

- Доступність 100% публічних послуг для громадськості в режимі онлайн;
- Забезпечення доступу до швидкісного інтернету для 95% населення, соціальних об'єктів та головних доріг;
- Залучення та допомога в опановуванні цифрових вмінь та навичок для 6 млн українців;
- Досягнення ІТ-сферою 10% частки у ВВП держави [48] .

Загалом, створення «Дії» стало своєрідним брендом, який дав надію громадянам України на те, що співпраця держави та її жителів може бути швидкою, оперативною та не корумпованою. Варто зазначити, що дискусійним є питання щодо захищеності конфіденційних даних користувачів додатку, адже про це досі точаться суперечки. Однак, у будь-якому випадку, завдяки такому серйозному кроку в сфері діджиталізації Україна підвищила свій авторитет та покращила імідж органів державної влади з боку громадян, а також привернула до себе увагу зі сторони міжнародних партнерів.

Окрім діджиталізації адміністративних послуг, політика покращення іміджу публічної служби зараз також набуває спрямування на створення контакту та отримання взаємодії з молоддю, адже саме діти є

майбутнім держави, тому працювати з ними, формуючи у них повагу до державної служби, потрібно уже зараз. Наприклад, в період з травня по червень 2021 року Центром адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу було організовано та проведено Всеукраїнський конкурс творчих робіт серед молоді присвячений Дню державної служби. Мета конкурсу полягала в тому, щоб створити якісні умови для пошуку та мотивування амбітної, свідомої молоді; збільшити частку її участі у створенні та практичному впровадженні державної політики. Організатори хотіли зацікавити молоде покоління розглядати професію публічного службовця як перспективну та відповідальну з метою покращення іміджу публічних службовців серед юного населення та заохотити їх до подальшої співпраці.

Отже, в системі публічної служби України сьогодні можна прослідкувати наявність кризових тенденцій та явищ, які суттєво шкодять формуванню позитивного іміджу публічних службовців. Однак держава робить певні кроки з метою виправлення ситуації: як і країни Європи, зараз вона займається цифровізацією адміністративних послуг, що є особливо актуально, враховуючи активний розвиток новітніх інформаційних технологій. Та для цього необхідно посилити співпрацю з державами Європейського Союзу, оскільки вони вже мають досвід та напрацювання у цій сфері.

Окрім того, щоб розв'язати проблему з формуванням позитивного іміджу публічних службовців, необхідно чітко розуміти, які саме дії треба робити; що передусім хоче змінити в своїй державі її громадянин. А для цього варто активізувати процеси встановлення та поліпшення стосунків між державними службовцями і суспільством, щоб чітко усвідомлювати його потреби та підлаштовуватися під них.

### **2.3 Аналіз процесу формування позитивного іміджу публічної служби України в зарубіжних країнах**



Створення та підтримка позитивного іміджу країни як всередині, так і за її межами є основою досягнення успіху в процесі реалізації її соціальних та економічних реформ. Саме позитивне сприйняття країни та державної служби, яка її фактично представляє, дозволяє їй легко формувати необхідне підґрунтя для впровадження чи реформування своєї політики [72]. Найчастіше імідж держави закордоном створюється саме на основі аналізу діяльності її державної служби: чесною вона є чи корумпованою, ефективною чи повільною тощо. І на підставі цього робиться висновок: варто співпрацювати з такою державою чи ні. Розуміння цього змушує кожну країну хвилюватися про власний імідж,

адже його усвідомлене формування, безумовно, впливає на швидкість досягнення зовнішньополітичних цілей, охорону національних інтересів, отримання підтримки від світової спільноти в разі її необхідності чи виникнення труднощів тощо. Від того, який образ тієї чи іншої держави сформовано в очах світової спільноти, як світ сприймає певну державу, залежить рівень її значущості та важливості в системі міжнародних відносин. Саме завдяки повазі з боку представників іноземних партнерів та держав відбувається розширення кордонів для її економічної діяльності, для співробітництва та партнерської співпраці тощо. Правильно сформований імідж країни та її представників безпосередньо впливає на результативність її дій на міжнародній арені, на розвиток торгівельного партнерства, залучення іноземних інвестицій в державу. Також важливим аспектом є те, що імідж держави зовні прямо взаємодіє з іміджем держави та органів влади всередині країни: внутрішні суспільні процеси зазнають значного впливу від зовнішніх чинників. Наприклад, використовуючи негативний імідж держави на світовій арені, опозиційні та радикально налаштовані особи можуть критикувати політику країни [11].

В цілому ж, саме імідж держави закордоном демонструє рівень її культурного розвитку, політичної значимості для інших країн. Він свідчить про успішність та ефективність як її внутрішньої, так і її

зовнішньої політики.

Позитивний імідж країни прямо відображає хороше ставлення до неї від інших держав та їх громадян. Таким чином, можна зробити висновок про потребу становлення та підтримки необхідного іміджу серед зарубіжних країн, що є ключовим фактором захисту своїх міжнародних позицій.

Розвинені держави Європейського Союзу, які досягли світового визнання та поваги, велику увагу присвячують формуванню інформаційної політики. Вони спрямовують значні зусилля на створення та реалізацію іміджевих стратегій, коригують їх відповідно до політичних завдань та планів, витрачають значні фінансові ресурси на проведення досліджень та аналізу громадської думки в інших державах. Все це відбувається з метою коригування свого закордонного іміджу, в разі відхилення результатів соціальних досліджень від бажаних показників.

Необхідно відмітити, що більшість держав Заходу практикує створення інформаційних та PR-служб при уряді, що займаються створенням родючого ґрунту для політичної, соціальної, економічної та інших видів діяльності. Функціонування таких служб забезпечує швидке інформування державно-владних інститутів про настрої, які переважають у суспільстві, що, своєю чергою, допомагає державі швидко реагувати на них, вживати відповідні заходи та повідомляти про них суспільство. Зазначені служби створюють та поширюють інформацію про діяльність органів державної влади, створюють пропагандистські матеріали, таким чином, висвітлюючи державну політику в кожній сфері [74, с. 84].

Формування позитивного іміджу держави та публічних службовців, які її представляють, є особливо актуальним для України, як держави, в якій з 2014 року ведеться гібридна війна, основною складовою якої є інформаційний компонент. Питання формування необхідного іміджу надзвичайно гостро постало саме в переломний момент для України, коли зріс вплив на її населення зі сторони інших держав, зокрема російської

федерації. Саме тоді зовнішній вплив сприяв розхитуванню суперечок всередині держави та системи управління державою в цілому. Тому, формування іміджу публічної служби має здійснюватись постійно, а моніторинг його стану має носити регулярний характер, щоб в майбутньому убезпечити державу від негативного впливу як зсередини країни, так і ззовні [13].

Україна, як держава, яка провадить реформування системи публічної служби в контексті європейської інтеграції, уже не раз демонструвала розуміння важливості створення позитивного іміджу закордоном і уже впродовж багатьох років працює над цим питанням.

Наприклад, у 2003 році була створено Державну програму забезпечення позитивного іміджу України на 2003 – 2006 рр. Програма була орієнтована на реалізацію інформаційно-просвітницької та пропагандистської роботи всередині держави і за її межами. Окрім того, одним із завдань зазначалось створення підґрунтя для сприйняття України світовою спільнотою як європейської держави.

У 2009 ж році була створена та затверджена Державна цільова програма формування позитивного іміджу України до 2011 року. Однак у зв'язку з несприятливими політичними умовами всередині країни, жодна з програм не дала бажаних результатів, що демонструє заполітизованість системи публічної служби [36].

В цілому, вчені виділяють декілька етапів в процесі формування позитивного іміджу публічної служби закордоном, яка представляє Україну, однак найактивніший період розпочався у 2014 році. А саме:

- У 2014 році було створено Міністерство інформаційної політики, яке безпосередньо займається знищенням «інформаційних пробілів» у діяльності публічних службовців, а також воно активно працює над популяризацією України та представників її влади у світі;
- В 2015 році Міністерство інформаційної політики створило Міжвідомчу робочу групу з метою розробки Концепції популяризації

України у світі;

- Також в 2015 році було утворено Управління публічної дипломатії, основними завданнями якої стали формування та координація дій і заходів, які реалізують органи виконавчої влади, з метою створення і практичного втілення іміджевих та інформаційних проєктів України за її межами;

- В кінці 2016 року зазначена Концепція популяризації України у світі була затверджена, а на початку літа 2017 року був затверджений План заходів щодо її безпосередньої реалізації;

- Також у 2017 р. було створено «Український інститут», який повинен був стати тим інструментом, завдяки якому Україна могла б заявити про себе на міжнародній арені. В планах було також відкриття представництв закладу в 4 європейських містах, якими мали стати Варшава, Париж, Рим та Берлін. Але нині функціонування Українського інституту є низько результативним, оскільки його гальмує відсутність синхронізації в діяльності державних владних інституцій та неналежне фінансування з боку держави;

- Через рік, у 2018, було створено та затверджено єдиний бренд України – «Ukraine now», на основі якого мали бути розроблені шість шляхів для просування іміджу в напрямках Західної та Центральної Європи, Північної та Південної Америки, Азії тощо. Але зараз діяльність бренду гальмується: робота з ним ще не завершена, оскільки просувається дуже повільно. Багато експертів у цій сфері відзначають закритий формат розробки бренду, низький рівень інформованості населення держави про нього. Тому цілком очевидним стає той факт, що в майбутньому можна буде прослідкувати незрозумілість його існування та функціонування як для населення України, так і для світової спільноти [60].

Отже, ключовими проблемами в сфері будування іміджу України та її публічних службовців закордоном є невважена політика в цій сфері, недостатня скоординованість дій інститутів державної влади та їх

представників, відсутність ґрунтовних досліджень громадської думки в країні та за її межами, недостатнє фінансування з боку держави, політизованість процесів, що протікають в системі державної служби. На сьогодні, на жаль, і внутрішній, і зовнішній імідж публічної служби України не є привабливими, навпаки, у цій сфері чітко можна прослідкувати негативні тенденції. Дії публічних службовців та органів, які вони представляють, мають фрагментарний та непослідовний характер. Також цікавим є той аспект, що часто існують суттєві відмінності між цінностями, які проголошені державними службовцями, та їх реальною діяльністю [23].

Задля формування сприятливого іміджу закордоном, в його основу треба вкладати єдино обрану ідею, яка би дозволила громадськості передбачати майбутні дії країни; чітко дотримуватись вимог цієї ідеї та стратегії. Імідж публічної служби України закордоном має бути конкретно визначеним, політично нейтральним та стабільним, але одночасно з тим він має бути гнучким, щоб в разі необхідності швидко адаптуватись до змін в українському суспільстві чи світі, в цілому. Також його стан постійно треба моніторити та коригувати, якщо сучасний стан іміджу не відповідає бажаному, або у випадку зменшення авторитету держави на міжнародній арені [21].

Позитивний імідж публічної служби України прямо залежить від ставлення до неї власного населення та представників інших держав. А роль основного чинника впливу на громадськість відіграють державні реформи, а також структура та система управління державою.

Враховуючи нестабільність та кризові явища в суспільстві і системі державної служби, агресію Російської Федерації на Сході держави, формування позитивного іміджу України закордоном є надзвичайно актуальним, оскільки це сприяє консолідації українського суспільства, єднає його спільними ідеями патріотизму та допомагає Україні формувати надійні, міцні стосунки з міжнародними партнерами, які можуть

допомогти їй в процесі реформування системи публічного управління.

## **Висновки до розділу 2**

Формування та підтримання позитивного іміджу публічної служби є надзвичайно актуальним та важливим для кожної країни, яка хоче бути ефективною та сильною у своїй діяльності. Позитивний імідж гарантує їй довіру та підтримку з боку населення, що значним чином впливає на процес реалізації функцій органів державної влади. Тому країни Європейського Союзу активно займають соціальними дослідженнями думки свого населення щодо оцінювання діяльності органів державної влади та вдосконаленням процесу функціонування останніх. Зокрема, сьогодні основна увага зосереджується на діджиталізації адміністративних послуг – переведенні їх в режим он-лайн.

Україна, в процесі створення позитивного іміджу державної служби, також слідує сучасним тенденціям. Зокрема, найбільш яскравим нововведенням останніх років стала «Дія» – мобільний застосунок та веб-портал, завдяки якому українці можуть отримати електронні витяги з державних реєстрів та електронні версії своїх документів.

Проте хоч Україна і намагається відповідати на виклики суспільства, однак її політика у цій сфері є непослідовною, відсутня синхронізованість та відповідність між обіцянками і діями органів державної влади та їх представників. Тому, на жаль, нині імідж публічних службовців в Україні не є привабливим як для населення держави, так і для світової спільноти загалом.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

### **3.1. Контент-аналіз іміджу публічних службовців в контексті цифрових перетворень**

Публічна служба за своєю сутністю є доволі складною ієрархічною системою, яка існує для того, щоб забезпечити якісну роботу держави як єдиного утворення, та повною мірою забезпечити виконання нею своїх функцій і обов'язків. Для того, щоб система публічної служби функціонувала як належить, а державні службовці виконували свої повноваження якнайкраще, було запроваджено своєрідне розмежування посад публічної служби для полегшення відбору осіб на ту чи іншу посаду. Зокрема, в Законі України «Про державну службу» встановлено, що існує декілька категорій посад публічних службовців: , «Б» та «В». До посад належить вищий корпус державної служби, а точніше: Керівник Апарату Верховної Ради України разом з його заступниками, Державний секретар

Кабінету Міністрів України і його заступники, керівники центральних органів виконавчої влади, що не входять до Кабінету Міністрів України та ін. Фактично, до належить «перше» керівництво держави. Щодо категорії «Б», до неї належать заступники керівництва органів державної влади, керівники структурних частин та територіальних органів; а категорія «В» охоплює решту посад, які не відносяться до попередніх категорій [58].

Така система необхідна для раціонального відбору особи на ту чи іншу посаду державної служби. Класифікація посад на категорії здійснюється залежно від обсягу повноважень та характеру компетенцій для певної посади, від суті роботи та міри відповідальності за вчинені дії, від професійних навичок та потрібного рівня кваліфікації тощо. Тобто, система поділу посад державних службовців на категорії фактично залежить від ступеня впливу особи, яка займає певну посаду, на суспільство. Таким чином, чим вища посада – тим більший вплив має особа, яка її займає, і тим більші вимоги до такої особи висуваються. Також ця класифікація безпосередньо переплітається з формуванням іміджу державного службовця, а саме з його масштабністю та глибиною.

Наприклад, імідж кожного публічного службовця орієнтований на конкретну цільову аудиторію. Визначення потенційного реципієнта є базовою задачею для початку процесу формування іміджу. Тому, залежно від категорії посади публічного службовця, сприймаюча аудиторія буде різною: для публічного службовця категорії «В» це може бути населення якогось селища, для категорії «Б» – населення певного регіону, а для публічних службовців – це, найчастіше, вся держава в цілому, адже їх дії мають не локальний вплив, а загальнодержавний, тому представниками цієї категорії публічної служби цікавиться усе суспільство.

Сучасний стан іміджу публічних службовців будь-якої ланки базується на громадській думці про них. Фактично, саме громадська думка, яка, своєю чергою, утворюється внаслідок взаємодії безлічі різних факторів, відображає уявлення суспільства про публічних службовців.



Варто зазначити, що думка громадськості завжди значною мірою впливала на процес суспільного розвитку, однак саме зараз її сила та вплив мають колосальне значення. Зокрема, в європейських демократичних державах громадська думка підлягає обов'язковому врахуванню під час процесу реалізації державної політики, здійснення законодавчих процесів, ухвалення суб'єктами економічної діяльності своїх рішень, навіть під час планування та практичної реалізації культурних заходів у країні [76, с. 9]. На підставі цього можна зробити висновок, що представникам публічної служби вищої ланки особливо важливо правильно будувати свій імідж, застосовуючи при цьому всі інструменти впливу на громадськість, серед яких одним з найбільш потужних є засоби масової інформації.

Саме ЗМІ є невід'ємною частиною формування іміджу державного службовця, їх вплив на суспільство настільки значний, що їх охрестили «четвертою владою».

Нині, в сучасному інформаційному суспільстві, мас-медіа стали потужним інститутом, без якого не можна уявити процес функціонування держави та звітування про роботу публічних службовців. Особливо важливу роль зараз відіграють електронні ЗМІ, зокрема телебачення. Завдяки телебаченню було відкрито нові кордони та можливості у сфері здійснення впливу на громадськість і маніпулювання громадською думкою. Таким чином, ЗМІ мають велику потужність для формування певних думок та стереотипів у населення, але, окрім того, вони несуть серйозну відповідальність за це [75].

Діяльність засобів масової інформації розподіляють на два основні напрями: мобілізаційний та маркетинговий, в процесі реалізації обох з яких можна здійснювати вплив на формування іміджу публічних службовців. Перший напрям охоплює пропагандистську діяльність та агітацію, другий же застосовує PR-інструменти та політичну рекламу. Варто зазначити, що обидва напрями активно використовують у демократичних державах, однак перший має порівняно обмежене

застосування.

Агітацію та пропаганду найчастіше застосовують для того, щоб створити позитивний образ особи та отримати підтримку від населення; маркетинговий же напрям реалізується відповідно до попиту на інформацію, що йде від суспільства. Відмінність маркетингової діяльності від агітаційної полягає в тому, що перша має своєю ціллю інформування суспільства про певні речі чи події, а друга – спрямована на контроль за свідомістю та формуванням певних думок у людей. Тому важливо, щоб інформація, яку подають ЗМІ, була повною та об'єктивною. Однак тут виникає значна проблема – в Україні існує велика кількість мас-медіа, значна частина яких є приватною. Вони дають опис та оцінку одних і тих же подій з протилежних позицій, таким чином вносячи в суспільство кардинально різні погляди та думки, що розділяють суспільство: знижують згуртованість, але збільшують почуття соціальної несправедливості та нерівності. Окрім того, недержавні ЗМІ найчастіше не реалізують принцип повноти та об'єктивності інформації, яку вони транслюють суспільству.

Варто зазначити, що особливу роль в процесі взаємодії влади, населення та мас-медіа відіграють новини – як сукупність інформаційних повідомлень про суспільно важливі події, які стосуються певної частини населення держави чи всього суспільства загалом [9]. Саме новини є тим ключовим інструментом, який відображає актуальну для громадськості інформацію і водночас сприяє формуванню громадської думки про той чи інший об'єкт у визначеному ЗМІ напрямку. Фактично, ЗМІ мають велику силу для маніпулювання суспільною думкою та свідомістю.

Тому сьогодні надзвичайно важливо популяризувати державні ЗМІ – зокрема електронні, що функціонують у вигляді інтернет-ресурсів і телеканалів. Адже більшість телеканалів в Україні є приватними, а державні не користуються популярністю серед населення. Щодо інтернет-ресурсів, то вони мають великий потенціал розвитку в майбутньому, але працювати з ними потрібно уже зараз, оскільки нині інтернет практично

непідконтрольний для органів державної влади.

В цілому, засоби масової інформації користуються значною довірою в суспільстві, але надійність та правдивість інформації, яку подають різні комунікативні засоби, не завжди є однаковою, особливо у сфері висвітлення діяльності публічних службовців. Але саме мас-медіа виступають тими, хто здійснює найбільший вплив на процес створення стереотипів сприйняття публічних службовців. Такий стереотип є результатом перенесення минулого досвіду, вражень та уявлень щодо роботи публічних службовців у теперішній час. Тобто, стереотипізація діяльності публічних службовців демонструє рівень їх професійної культури, сутність їх професійних цінностей та завдань, а також якість виконання публічними службовцями своїх обов'язків [41, с. 157].

Однак, здійснюючи контент-аналіз найбільш поширеної в ЗМІ інформації про сучасних публічних службовців, формується їх негативний образ. Автори більшості статей та матеріалів дають нейтральні оцінки діяльності та вчинків публічних службовців, але при цьому увага все ж акцентується на негативних рисах – це стосується як професійної сторони публічних службовців, так і їх опису як окремих особистостей. Таке поєднання нейтральних та негативних характеристик повністю відвертає увагу читача від позитивних якостей та вчинків публічного службовця, тому вони залишаються практично непомітними.

Узагальнюючи дані популярних джерел формується уявлення, що державний службовець – це особа, яка:

- працюючи на державній службі, користується своїм службовим становищем та привілеями, пов'язаними з ним, у своїх корисливих цілях;
- далека від усвідомлення потреб, вимог та сподівань народу, адже цілковито байдужа до них;
- корумпована та бездіяльна в разі відсутності незаконної вигоди;
- багато обіцяє з метою отримання тимчасових симпатій та

підтримки від населення, але нічого з обіцяного не виконує;

- безвідповідальна та груба у стосунках з громадянами, оскільки не поважає їх [39].

Сучасний негативний імідж публічних службовців, створений у масовій свідомості під впливом ЗМІ, поєднується та підтверджується сталим негативним стереотипом про них з минулого, що набагато ускладнює процес формування позитивної репутації та авторитету представників державної служби.

Зважаючи на негативний імідж державного службовця, зокрема представників публічної служби, сформований засобами масової інформації у свідомості населення, стає очевидним те, що організація взаємодії та співпраці між державними службовцями та мас-медіа знаходиться на низькому рівні: державні засоби масової інформації мають порівняно невеликий вплив на населення, а приватні ЗМІ найчастіше підконтрольні олігархам і подають інформацію під вигідним для своїх власників кутом. Однак цікавим є той факт, що часто державні службовці, хитруючи та використовуючи своє службове становище, намагаються впливати на засоби масової інформації. Зокрема сюди належить здійснення прямого чи непрямого фінансування окремих джерел або ж навпаки – усунення грошової підтримки; висловлення погроз чи здійснення тиску тощо [17]. Однак такі дії лише завдають ще більшої шкоди іміджу публічних службовців в очах населення.

Тому нині нагальним є питання створення незалежних засобів масової інформації, зокрема в мережі інтернет, які б об'єктивно та правдиво висвітлювали події в державі, таким чином сприяючи поліпшенню іміджу публічних службовців у очах населення.

Загалом, саме незалежні об'єктивні ЗМІ можуть стати потужним чинником консолідації населення, адже вони мають вплив на всі громадські групи та на суспільство в цілому і виконують цілий ряд важливих функцій, впливаючи на процес формування необхідного іміджу

для представників державної служби. Зокрема можна назвати такі функції, як:

- передача інформації. Це базова функція, яка є суттю існування засобів масової інформації і вимірюється через об'єктивність даних, які передаються, неупередженість при їх подачі та достовірність – саме ці характеристики забезпечують якість поширення інформації;

- нагляд та спостереження за діями публічних службовців і органів, які вони представляють. ЗМІ відіграють роль посередника між населенням та органами державної влади, висвітлюючи та доводячи до відома громадян інформацію про всі аспекти діяльності публічних службовців, запобігаючи розвитку корупції;

- зв'язок суспільства з владними інститутами. Мас-медіа виступають виразником бажань, потреб та реакцій населення на дії та рішення представників держави. В такому випадку засоби масової інформації стають середовищем спілкування та взаємодії владних інститутів держави з суспільством;

- забезпечення свободи слова та думки. Практично в кожній державі є опоненти до державної влади і, завдяки їх постійному конкурентному рухові, вільні та незалежні ЗМІ в підсумку отримують правдиву та достовірну інформацію про сучасний стан держави та майбутні плани її представників [45].

В разі існування незалежних ЗМІ та ефективної взаємодії між ними та органами державної влади, перші зможуть практично реалізувати всі свої функції, таким чином сприяючи зменшенню рівня корупції в системі публічної служби та покращуючи імідж публічних службовців.

Тому найкращою моделлю побудови взаємин між органами державної влади та засобами масової інформації є діалогова модель. Однак варто зазначити, що її впровадження не може бути практично застосованим без детально розробленої стратегії взаємодії держави та мас-медіа, яка повинна містити перелік складових частин та етапів реалізації

плану розширення меж співпраці та взаємодії ЗМІ з представниками влади. Також у ній має бути прописано приблизні часові рамки та очікуваний вплив на суспільство з метою покращення іміджу публічних службовців. Реалізація правильно створеної та продуманої діалогової стратегії має призвести до отримання бажаного результату – створення багатогранного та позитивного іміджу державного службовця, який зацікавлений в інформуванні суспільства про свою діяльність, в співробітництві з ним та засобами масової інформації. Така стратегія може допомогти не лише позбутися негативних стереотипів щодо системи державної служби, а й одночасно створити нові – позитивні, паралельно впроваджуючи в характеристику конкретних представників публічної служби їх особисті, хороші та яскраві якості й риси [27].

Однак будь-яка взаємодія вказаних суб'єктів має відбуватися з дотриманням базових принципів – відкритості та прозорості діяльності органів державної влади. Для цього дії публічних службовців мають бути узгоджені з наявними засобами та інструментами їх реалізації. Прозорість та відкритість забезпечить для ЗМІ максимально вільний доступ до інформації про діяльність представників влади, що, своєю чергою, створить міцні підвалини для початку розвитку діалогу між ними.

Отже, становлення незалежних ЗМІ та формування ефективної взаємодії між ними та державними службовцями і органами, які вони представляють, є життєво необхідним для покращення іміджу публічних службовців, особливо тих, що відносяться до . Оскільки якщо імідж «першого» керівництва того чи іншого органу державної влади зіпсовано, то одночасно з репутацією цієї особи знижується і репутація цього органу в цілому.

### **3.2. Загальні рекомендації щодо формування іміджу публічного службовця в умовах діджиталізації**

Публічна служба, як складний соціальний інститут, повинна здійснювати практичну реалізацію завдань та функцій держави. Задля досягнення найвищого рівня ефективності у процесі свого функціонування, державним службовцям необхідно сформувати та підтримувати позитивний імідж державної влади як своєрідного явища для здійснення її оцінки. Це зумовлено тим фактом, що негативне ставлення громадян до органів державної влади закладає основу для виникнення недовіри до держави загалом, зрештою викликаючи такі згубні явища як ворожість, апатія чи фрустрація [43, с. 42].

Публічна служба виступає опорною складовою для розбудови країни; вона є публічною, весь час знаходиться під пильною увагою населення і оцінюється ним. Тому кожен фрагмент діяльності представників держави впливає на формування їх іміджу, а, отже, вдосконалювати його треба комплексно, діючи в декількох площинах одночасно.

Зокрема, базовим чинником створення позитивного образу публічного службовця виступає професіоналізм, як окрема категорія, що демонструє здатність особи виконувати свої службові обов'язки найбільш результативно та ефективно. Наявність цієї характеристики у публічного службовця допомагає йому здобути повагу з боку населення. Адже реалізація цього принципу забезпечує якісне виконання державним службовцем його роботи, завдяки наявності у нього відповідної підготовки, освіти, вмінь та навичок.

Суть професіоналізму в системі публічної служби полягає у глибокій професійній підготовці, постійному самовдосконаленні публічних службовців, підвищенні кваліфікації, покращенні комунікативних навичок, наявності управлінських вмінь тощо.

Однак щоб покращувати показники роботи публічних службовців та підтримувати їх високий професійний рівень, необхідно забезпечити практичне втілення ідеї постійного професійного розвитку – безперервного

навчання впродовж усього періоду діяльності представників органів державної влади. Таке навчання має являти собою тривалий та складний динамічний процес, характер якого залежить від нинішнього соціально-економічного стану держави. Воно повинне охоплювати процеси підготовки, перепідготовки, а також підвищення кваліфікації публічних службовців, які необхідно проводити із врахуванням службових повноважень та обов'язків особи, категорії і рангу посади, яку ця особа займає [13].

Нині – в умовах цифрових перетворень – поняття професіоналізму тісно пов'язане з цифровими компетентностями державного службовця, які стали особливо актуальними в період світової пандемії. Тому сьогодні публічний службовець має уміти ефективно використовувати цифрові технології та медіа задля реалізації своїх службових обов'язків, вміти правильно працювати з інформацією за допомогою цифрових ресурсів. Адже цифровізація значно спрощує процес виконання завдань державної політики та її реалізацію загалом. Також не варто недооцінювати вплив етичних норм на формування іміджу публічних службовців, оскільки їх дотримання та виконання прямо впливає на узагальнений стереотип державного службовця, який формується у свідомості населення.

Дотримання етичних норм полягає у прийнятті самостійних рішень, вчиненні державним службовцем дій, які не порушують норми моралі чи законодавства, а, навпаки, покликані покращувати умови життя населення та сприяти розвитку держави і суспільства [18]. Загалом, етичну поведінку представників органів державної влади варто розглядати як їх безпосередній обов'язок демонструвати високий рівень культури у процесі реалізації своїх професійних обов'язків та у взаємостосунках із громадянами [79, с. 195].

Через особливу важливість етики для представників державної служби, її положення знайшли своє законодавче закріплення в базових для публічних службовців нормативно-правових актах, зокрема в таких



законах України: «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та в наказі Національного агентства з питань публічної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» тощо.

Зокрема, в Законі України «Про державну службу» визначено правовий статус публічних службовців і зазначено базові принципи етики для них. Однак цей Закон не конкретизує етичні положення, а лише оглядово вказує на них. Відповідно до Закону, до них відноситься дотримання норм Конституції України та чинного законодавства; повага до людини, її честі та гідності, недопущення порушень її прав та свобод тощо. Порушення правил етичної поведінки тягне за собою настання дисциплінарної відповідальності; якщо ж воно має ознаки правопорушення чи злочину, то настають інші види відповідальності – адміністративна, кримінальна тощо [58].

Тоді як в Законі України «Про державну службу» питанню етики публічних службовців присвячено лише декілька статей, то в Законі України

«Про запобігання корупції» йому присвячено окремий розділ, який так і називається – «Правила етичної поведінки». В ньому зафіксовано основні етичні принципи, яких кожен державний службовець має дотримуватись у процесі здійснення своїх функцій та повноважень, а саме: державний службовець завжди має ставити інтереси держави на перше місце, незважаючи на свої власні погляди та вподобання; він повинен бути неупередженим та об'єктивним у своїй діяльності, дотримуючись принципу політичної нейтральності тощо [59].

Варто зазначити, що роль етики у сфері протидії корупції важко переоцінити, адже вона відіграє превентивну роль, оскільки дотримання публічними службовцями відповідних норм етики та моралі убезпечує їх від спокуси вчинення корупційного правопорушення. Таким чином, правила етичної поведінки фактично є одним із засобів запобігання

корупції, недопущення якої значно піднімає рівень поваги до органів державної влади і їх представників, а також покращує імідж публічних службовців.

Щодо «Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», вони узагальнюють етичні норми, вказані у попередніх Законах і доповнюють їх. Цей нормативно-правовий акт складається з шести розділів, кожен з яких присвячений різним питанням діяльності публічних службовців: загальним обов'язкам та повноваженням публічних службовців, використанню службового становища, використанню ресурсів та роботі з інформацією [26]. Однак регулювання цим документом етики поведінки публічних службовців відбувається дуже поверхнево, адже в ньому відсутні чіткі тлумачення змісту його положень, що створює деяку двозначність в їх трактуванні і дозволяє державним службовцям знаходити

«лазівки» у них. Крім того, значна частина його положень присвячена загальним обов'язкам публічних службовців, за рахунок чого відбувається дублювання статей Законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції». Тому це питання потребує доопрацювання на законодавчому рівні. Однак дотримання правил етики може допомогти державним службовцям побудувати довірливі, демократичні відносини з суспільством.

Окрім підвищення професіоналізму, дотримання етичних правил та протидії корупції, надзвичайно ефективним шляхом формування і підтримки позитивного іміджу публічних службовців є співпраця зі ЗМІ. Зокрема, важливою такою співпраця є тому, що основну інформацію про діяльність органів державної влади громадськість бере з публікацій засобів масової інформації про це, а також таку інформацію про Україну черпає світова спільнота та міжнародні ЗМІ, що, своєю чергою, формує міжнародний імідж України [74, с. 85].

Створення стосунків між органами державної влади та ЗМІ має

бути реалізовано на основі відкритості, що забезпечує створення довіри між ними. Однак такі стосунки мають свою специфіку і державні службовці повинні дотримуватися певних правил, щоб зробити ці взаємовідносини максимально ефективними. Зокрема, виділяється декілька базових правил спілкування із представниками засобів масової інформації:

- необхідно мати якомога гнучкіший, завчасно створений план роботи зі ЗМІ, щоб в разі виникнення несподіваних запитань чи ситуацій швидко адаптуватися до них;

- не варто доручати спілкування керівництву: найкраще говорити з мас-медіа лише одній уповноваженій на це особі – досвідченому прес- секретарю;

- в разі виникнення резонансних подій в суспільстві варто одразу ж проінформувати про це населення – висвітлювати цю подію через засоби масової інформації. Замовчувати ж такі ситуації не можна, адже у випадку неповідомлення населення, люди можуть зробити передчасні та помилкові висновки;

- потрібно відповідати лише на ті питання, до яких прес-секретар готовий. Якщо запитання від журналістів є некоректним або воно поставлене не по суті, його можна тактовно проігнорувати;

- необхідно завжди стежити за словами і бути якомога точнішим у своїх висловлюваннях, адже це може спровокувати перекручування слів і, внаслідок, відбудеться спотворення фактів;

- не варто відмовлятися від співпраці зі ЗМІ, адже їх вплив на становлення іміджу публічного службовця колосальний, оскільки для населення саме вони є основним джерелом інформації про дії публічних службовців [81, с. 376, 378–379].

В цілому, саме інформаційний характер сучасного суспільства вимагає від органів державної влади активної розбудови взаємовідносин із засобами масової інформації, адже вони виступають єдиною ланкою між громадськістю та державою. Тому уникати чи ігнорувати мас-медіа не

можна в жодному випадку, навпаки ж, варто виділяти для них достатню кількість часу. Це дозволить впливати на громадську думку та формувати позитивне ставлення до органів державної влади.

Побудова позитивного іміджу важлива для кожного державного службовця, та особливо актуальною вона є для керівництва органів державної влади і для публічних службовців. Для них надзвичайно важливо підтримувати як свій особистий імідж, так і імідж організації, в якій вони працюють – адже найчастіше саме вони стають головними героями публікацій та статей ЗМІ. Для того, щоб підтримувати бажану репутацію, таким особам доцільно використовувати технологію створення «власного бренду».

«Брендінг» – усвідомлено створений імідж певної особи чи об'єкта. Фактично, він демонструє те, що думають та говорять інші про цю особу, і створюється він на основі візуальної картинки, дій та меседжів, які ця особа прагне донести суспільству. В разі вдалого створення особистого бренду особи, її ім'я буде впізнаваним і пов'язуватиметься з певними позитивними асоціаціями [8]. За допомогою технології особистого бренду можна здійснювати ефективний вплив на суспільство задля досягнення бажаних результатів. Також ця технологія є дуже ефективною у процесі підтримки позитивної репутації, адже орієнтована на обмеження негативного впливу інформаційної асиметрії на імідж особи.

Зазначена технологія передбачає здійснення особою самопросування та самореклами, таким чином, створюючи певний образ для себе, аналізуючи який громадськість знатиме на що особа спроможна і чого варто очікувати від неї. На відміну від звичайних технік створення іміджу, персональний бренд передбачає використання як позитивних якостей особи, так і негативних. Зокрема, це допомагає використовувати недоліки особи не як риси, які треба приховати, а, навпаки, як риси, що «виділяють» її серед інших, таким чином притягуючи до неї увагу.

Створюючи особистий бренд, державний службовець повинен

розуміти за якими правилами він будується. А саме:

- потрібно бути автентичним, демонструючи свої оригінальні якості та риси;
- варто зосередити особливу увагу на сильних якостях, які роблять людину конкурентоздатною;
- необхідно бути послідовним у своїх діях: залишаючи коментарі чи вчиняючи якусь дію, треба враховувати те, що це безпосередньо впливає на особистий імідж. Тому необхідно постійно дотримуватись обраних поглядів та ідей;
- потрібно обрати свій стиль – це стосується як зовнішнього вигляду, так і манери поведінки. Зокрема, існує необхідність мати професійний вигляд, який буде створювати враження про таку особу, як розумного, ерудованого, відповідального та освіченого професіонала своєї справи;
- наявність власних акаунтів та активність в інтернеті. Нині просування особистого бренду є невіддільним від соціальних мереж та інтернету, що передбачає регулярне їх використання.

Сьогодні соціальні медіа та мережі як Facebook, Telegram, Instagram, Youtube, LinkedIn тощо займають значне місце в житті суспільства і тому їх використання є універсальним механізмом для публічних службовців у процесі створення позитивного іміджу, адже такі медіа доступні практично кожному зараз, вони зручні, охоплюють різні покоління та вікові групи і необмежені за кількістю інформації, яку можуть подати [10].

В цілому, зазначені механізми та інструменти були і залишаються ефективними механізмами створення позитивного іміджу публічного службовця будь-якої категорії, а, отже, іміджу публічної служби в цілому. Але варто зазначити, що зараз – в епоху цифрових технологій – особливий вплив на громадську думку про державу та владні органи має діджиталізація та цифрові перетворення адміністративних послуг.

Впровадження сучасних технологій в системі публічного управління та публічної служби спрощує процеси отримання адміністративних послуг для громадян, робить їх більш простими та доступними, а також унеможлиблює вчинення корупційних правопорушень державними службовцями, оскільки – за рахунок діджиталізації – їх дії і вчинки фіксуються, тому стають прозорішими. Це, своєю чергою, збільшує рівень довіри населення до владних органів та органів місцевого самоврядування.

Важливими досягненнями у цій сфері стало створення онлайн-платформи для здійснення публічних закупівель Prozorro у 2016 році, ухвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні від 16.11.2016 року № 918-р., створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році та запуск мобільного додатку і веб-порталу державних адміністративних послуг «Дія» у 2020 році. За допомогою цих подій було покладено початок запровадженню форм електронної взаємодії між державою та населенням: відбулось скорочення та спрощення процесу такої взаємодії. Однак досі проблемою залишається відсутність технічного потенціалу та можливостей отримання таких послуг на місцях, що негативним чином впливає на імідж усієї системи публічного управління [23, с. 54].

Отже, сьогодні на формування іміджу публічного службовця впливає велика кількість факторів: від впливу його особистісних рис, до процесів, що відбуваються всередині суспільства. Однак лише багатовекторна діяльність публічних службовців, її постійний моніторинг та корекція можуть допомогти сформувати бажаний образ у свідомості населення.

### **Висновки до розділу 3**

Одним з основних чинників, які впливають на процес формування іміджу публічних службовців, є діяльність засобів масової інформації. Зокрема, здійснення контент-аналізу їх публікацій продемонструвало, що

імідж публічних службовців, сформований у свідомості населення під впливом ЗМІ, є доволі негативним, адже в публікаціях переважають нейтральні характеристики представників державної влади з особливим акцентом на їх помилках та невірних рішеннях, що виникають у процесі здійснення ними своїх службових обов'язків. Тому сьогодні особливо актуальним є підвищення іміджу публічних службовців у очах населення, адже це дозволить сформувати довіру та отримати підтримку від них, забезпечуючи вищий рівень впливу на суспільство та допомагаючи більш ефективно і результативно реалізувати державну політику.

Базових механізмів, які можуть стимулювати покращення іміджу публічних службовців, є декілька. Зокрема, найбільш впливовими з них є покращення взаємодії зі ЗМІ, активно висвітлюючи у їхніх публікаціях діяльність публічних службовців; зростання рівня професіоналізму представників органів державної влади, за рахунок втілення принципу безперервного навчання впродовж усієї професійної діяльності; досконале дотримання етичних принципів та норм; викорінення корупції і хабарництва у системі публічної служби тощо. Окрім того, особливими шляхами поліпшення іміджу публічних службовців нині є цифровізація адміністративних послуг, яка значно спрощує їх отримання і поліпшує фідбеки від населення про взаємодію з державними інститутами, і – створення особистісного бренду, який дозволяє представникам державної влади формувати персональний позитивний імідж, який буде асоціюватися з іміджем органу державної влади, в якому така особа працює, загалом.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі визначено та досліджено чинники, які впливають на імідж публічної служби як окремого інституту, і, на основі аналізу зарубіжного та українського досвіду, розроблено практичні рекомендації та поради щодо формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах діджиталізації.

Результати, отримані в ході дослідження та вивчення, підтверджують досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених завдань, тому дають можливість сформулювати такі рекомендації і висновки:

1. Досліджено, що імідж – це соціальний феномен, який почав активно досліджуватися у 60-80 роках ХХ століття через його значний вплив на результативність діяльності як окремої особи або групи осіб, так певної організації чи установи тощо. Існує багато визначень цього терміну, однак узагальнивши їх, його можна трактувати як сталу, сформовану думку населення про певний об'єкт, яка створюється під впливом характеристик та якостей такого об'єкта. Тобто, це емоційно забарвлені враження про щось або когось, однак вони не є статичними, адже постійно піддаються впливу зовні і трансформуються залежно від векторного направлення таких змін.

2. Встановлено, що думка громадськості про публічного службовця прямо впливає на ефективність його роботи, як представника державної влади. Тому її побудова повинна відбуватись з дотриманням ключових принципів, зокрема – це принцип далекоглядності (стратегічності), справедливості, стабільності, системності, державної допомоги та підтримки. Встановлено, що процес формування іміджу публічного службовця має здійснюватися у вигляді послідовних етапів, де кожен наступний етап логічно впливає з попереднього: спершу відбувається дослідження сприймаючої аудиторії, визначаються її вимоги та вподобання; потім проводиться робота з об'єктом іміджу – з'ясовуються



його переваги і недоліки, здійснюється співвідношення наявних рис об'єкта до бажаних і, власне, створення тих бажаних рис, яких не вистачає об'єкту; після цього підбираються найбільш оптимальні техніки та інструменти формування іміджу об'єкта, а потім відбувається сама побудова необхідного образу і її корекція відповідно до вимог аудиторії. Визначено, що всі етапи створення іміджу публічного службовця реалізуються з обов'язковим врахуванням його складових частинок, серед яких виділяються такі як професіоналізм, управлінська культура та психологічний клімат організації, в якій особа працює.

3. Визначено, що найважливішими критеріями, за якими громадянами оцінюється діяльність органів державної влади, є якість державних послуг, доступність їх отримання та своєчасність. Тому основними механізмами створення позитивного іміджу публічних службовців у провідних країнах світу є заходи діджиталізації адміністративних послуг, що дозволяє надавати їх швидко та оперативно, збільшуючи рівень комфортності їх отримання для своїх громадян. Для підтримки позитивного іміджу органами державної влади країн Європейського Союзу систематично розробляються і впроваджуються стратегічні плани та програми, реалізуються різного спрямування інформаційні акції для свого населення.

4. З'ясовано, що на формування іміджу публічних службовців впливають кризові явища в системі державної служби, а саме: хабарництво, корумпованість, непрозорість та замкнутість, що збільшує прірву між державно-владними органами та суспільством. Такі явища значно ускладнюють створення позитивного іміджу публічних службовців, унеможливаючи встановлення довіри між ними та населенням.

5. Здійснено контент-аналіз публікацій ЗМІ щодо українських публічних службовців та їх діяльності, і з'ясовано, що в публікаціях більшості журналістів переважають нейтральні оцінки роботи публічних службовців, але увага все ж акцентується на негативних характеристиках

та діях, тому у свідомості населення сформувався стійкий стереотип, що державний службовець – це безвідповідальна, корумпована особа, яка користується службовим становищем заради власних корисливих цілей, ігноруючи потреби та вимоги населення держави. Такий стереотип, окрім кризових тенденцій у системі державної служби, пояснюється також відсутністю належної співпраці між органами державної влади та засобами масової інформації.

6. Визначено загальні підходи до формування іміджу публічних службовців, які дали змогу сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення та поліпшення іміджу публічних службовців та органів, в яких вони працюють:

- основним з інструментів формування позитивного іміджу публічних службовців будь-якої категорії є підвищення рівня їх професіоналізму, адже він практично відображає здатність особи ефективно виконувати свої службові обов'язки. Використання цього інструменту полягає в проходженні державним службовцем процесів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, з урахуванням категорії і рангу його посади чи посади, на яку він претендує.

- в процесі реалізації своїх повноважень державними службовцями важливим є дотримання етичних норм поведінки, вчинення дій, які не порушують моральних чи законодавчих норм. Етичні норми допомагають створити позитивний образ державного службовця, окрім того, їх повне дотримання не допускає вчинення корупційних правопорушень держслужбовцем, що сьогодні є однією з основних проблем в системі публічної служби України. Але сьогодні в українському законодавстві питання етики поведінки публічних службовців регулюється поверхнево, тому це питання необхідно доопрацювати і належним чином зафіксувати на законодавчому рівні.

- необхідно вдосконалити взаємодію між органами державної влади та ЗМІ, адже мас-медіа здійснюють найбільший вплив на

формування іміджу публічних службовців, а також дають інформацію про них для світової спільноти, що впливає на створення міжнародного іміджу України як держави. Для цього потрібно, щоб у кожного державно-владного органу був свій прес-секретар, а стосунки зі ЗМІ будувались із дотриманням принципу відкритості.

- представникам публічної служби рекомендується застосовувати технологію особистісного брендінгу, як механізму усвідомленого створення власного іміджу. За допомогою цієї техніки можна ефективно впливати на суспільство з метою пришвидшення реалізації державної політики, оскільки у випадку створення вдалого особистого бренду, ім'я особи буде асоціюватись з позитивними аспектами, таким чином, позитивно впливаючи на імідж державного органу, в якому вона працює.

- в умовах діджиталізації і перетворень, діджиталізація адміністративних послуг здійснює особливий вплив на створення позитивного іміджу органів державної влади та на реформування системи публічної служби загалом. Впровадження цифрових технологій унеможливорює вчинення корупційних злочинів, робить отримання державних послуг доступним та швидким. Однак зараз існують певні проблеми у цій сфері – відсутність технічного потенціалу та можливостей отримання таких послуг на місцях. Тому необхідно продовжити розробки та фінансування цієї сфери державної політики, збільшити кількість доступних державних цифрових адміністративних послуг, спростити процедуру їх отримання, вніши корективи в деякі нормативно-правові акти на законодавчому рівні та доповнити законодавство загалом тощо.

Застосування цих висновків та рекомендацій спрямоване на збільшення престижу професії державного службовця, підвищення рівня довіри з боку громадськості до державно-владних органів, зростання рівня ефективності державної політики, а, отже, – покращення іміджу державної влади в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми публічного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ / голов. ред. М. М. Іжа. Вип. 4 (60). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 228 с.
2. Антонюк О. В. Сучасний стан стратегії просування бренда держави в Україні / О.В. Антонюк. Економіка та держава. 2011. № 8. С. 64 - 67.
3. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу державних інституцій у сфері зв'язку та діджиталізації: досвід країн ЄС. Державне управління: теорія та практика. 2018. С. 100 – 106. URL: <http://www.e-ratr.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e-4feb87d54bfc.pdf>
4. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації / І. В. Артишкова. Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.
5. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. 2012. Вип. 37 (2). С. 28–32.
6. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.— К.: Університет «Україна». 2008. 217 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1776\\_66617386.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1776_66617386.pdf).
7. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. Демократичне врядування: науковий вісник. 2012. Вип. 5. С. 39 – 45.
8. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. URL:

<http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>

9. Вайшенберг З. Новинна журналістика: навчальний посібник / За заг. ред. В. Ф. Іванова. К.: Академія Української Преси. 2012. 262 с.

10. Василик А. В, Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2018\\_131\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_131_8)

11. Вербицька Г. Міжнародний імідж України: проблеми та шляхи формування. URL: [http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1\\_1/knukim\\_zbirka\\_170x265mm\\_#CMYK\\_part2\\_print.pdf](http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_1/knukim_zbirka_170x265mm_#CMYK_part2_print.pdf)

12. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення / С. М. Верех. URL: <http://kds.org.ua/ru/blog/etika-povedinkiderzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>

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

14. Гаман Т. В. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади / Т. В. Гаман, О. А. Андрійчук. Університетські наукові записки. 2011, № 4 (40). 415 с.

15. Глущенко К. С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. Вид-во. ТОВ «ДКС-центр». 2016. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=957>

16. Гордєєва О. В. Методика і інструментальний апарат оцінки іміджу виникаючих характеристик підприємства. Серія: Економіка. 2013. №6.

17. Даниленко С. А. Відкритість та прозорість влади: механізм регулювання взаємодії зі ЗМІ на регіональному рівні: дис. канд. наук з держ. управл. Одеса, 2018. 267 с. URL:

[http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis\\_danilenko.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis_danilenko.pdf)

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

19. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації. дис. д-ра політ. наук. Київ, 2012. С. 209. URL: [http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11728/DISS\\_Denisuyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11728/DISS_Denisuyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

20. Держава у смартфоні: уряд презентував додаток «Дія». Громадське телебачення. 2020. <https://hromadske.ua/posts/derzhava-u-smartfoni-uryad-presentuvav-dodatok-diya>

21. Державне управління в Україні: функція координування / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014, № 6. С. 111-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24)

22. Енциклопедія публічного управління: у 8 т. / за ред.: Ю. В. Ковбасюк. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. 451 с.

23. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Право та інноваційне суспільство. 2020. №. 2 (15).

[https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy\\_18\\_09\\_2020\\_11.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf)

24. Єргідзей К. В., Єргідзей О. О., Зборчий А. С. Феномен іміджу: історія виникнення та сьогодення. Теорія і методика управління освітою. С. 185-189. URL:

[http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part\\_1/42.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_1/42.pdf)

25. Жданенко І. Дія – Держава і Я – бренд цифрової держави! 2019. URL: <https://spilno.org/news/diya-derzhava-i-ya-brend-tsyfrovoi-derzhavy>

26. Загальні правила етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного агентства України з питань публічної служби від 05.08.2016. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

27. Заєць Ю. О. Формування іміджу публічного службовця в сучасному суспільстві: автореф. магістр. дис. Харків. 2019. 16 с. URL: [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref\\_zajac-281.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_zajac-281.pdf)

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

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

30. Індекс державних послуг: рейтинг країн у 2021 р. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public\\_services\\_index/#Ukraine](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/#Ukraine)

31. Індекс сприйняття корупції: таблиця результатів за 2020 р. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

32. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: дис. канд. наук з держ. упр. URL: <http://www.disslib.org/zv-jazky-z-hromadskistju-u-formuvanni-imidzhu-orhaniv-derzhavnoho-upravlinnja.html>

33. Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: навч. посіб. / В. І. Кононенко. К.: Знання, 2012. 160 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya.pdf>

34. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

35. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу

державного службовця. URL:  
[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf)

36. Кулеба О. В. Періодизація процесу формування та становлення іміджу України. Інвестиції: практика та досвід. 2016, № 4. С. 146 - 149. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2013/35.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/35.pdf)

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

38. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісник публічної служби України. 2013. № 2. С. 20–23.

39. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2010. Вип. 3 (9). С. 202 – 215.

40. Луньов О. Формування власного позитивного іміджу. К.: Ін-т громад. суспільства, 2011. 70 с.

41. Мартиненко В. М., Серьогін С. М., Євдокимов В. О. та ін. Кадрова політика і публічна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія. / за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Магістр, 2008. 304 с.

42. Мельничук Я. Імідж публічних службовців / упоряд. Я. Мельничук. Буковин. вісн. держ. служби та місц. самоврядування. 2011. №1. С. 40 – 41.

43. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf>

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

45. Основи сучасної політології: Підручник для студентів ВУЗів. М. В. Цюрупа, В. С. Ясинська. 2009. С. 394. URL:



<http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-156.html>

46. Офіційний веб-сайт Міністерства адміністрації та впровадження цифрових технологій Республіки Польща. URL: <https://www.gov.pl/cyfryzacja/wkrotce-kolejne-ulatwienia-dla-rodzicow>

47. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки та комунікацій Естонії. URL: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/infouhiskond/it-oskused-jateadmised#--ikt-alase-karjriinfo-hankimine-ja-levitamine>

48. Офіційний веб-сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

49. Офіційний веб-сайт Міністерства транспорту і комунікацій Фінляндії. URL: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80121>

50. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини. URL: <https://www.bmvi.de/DE/Home/home.html>

51. Офіційний веб-сайт Центру урядового зв'язку Великої Британії. URL: <https://www.gchq.gov.uk/features/students-show-innovative-ideas-gchq-hostedyoung-entrepreneurs-competition>

52. Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника публічної служби / упоряд. Ю. Г. Падафет // Теорія та практика публічного управління. 2011, вип. № 4. С. 380 - 387. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2011\\_4\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_4_55)

53. Палеха Ю. І. Іміджологія: навч. посіб. / За заг. ред. З. І. Тимошенко. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2005. 324 с.

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

55. Перелигіна Є. Б. Психологія іміджа: навч. посіб. В.: Аспект Прес. 2008, 223 с.

56. Положення про Центр адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу: затв. постановою Кабінету Міністрів

України від 04.06.2008 р. № 528. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-%D0%BF#Text>

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

58. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення 10.11.2021. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

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

60. Просування іміджу України закордоном. Портал зовнішньої політики. URL: <http://fpp.com.ua/topic/prosuvannya-imidzhu-ukrayiny-zakordonom/>

61. Руселюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806. URL:  
<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne-upravlinnyata-administruvannya.pdf>

62. Серьогіна С. Н. та ін. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.

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

64. Сімашко І. П. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. Проблемам публічного управл. Житомир, 2020. С. 817. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne->

upravlinnya-ta- administruvannya.pdf

65. Словник української мови: АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні / упоряд. І. К. Білодід (голова) та ін. Київ: Наук. Думка. 1980. 699 с.

66. Сунгурова С. Р. Теоретичні основи формування іміджевої складової політичного процесу. Науковий часопис Академії національної безпеки. 2018. № 2. С. 89-101.

67. Сурай А. С. Оцінювання рівня розвитку ділового середовища: глобальний та регіональний аспекти. Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного ун-ту. С.: «Економічні науки». 2016. Вип. 42. Ч. 2. С. 67–80.

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

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

70. Україна та Естонія поглиблюють співпрацю для реалізації концепції Президента Володимира Зеленського «Держава у смартфоні». Офіційне інтернет-представництво Президента України. 2019. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ta-estoniya-pogliblyat-spivpracyu-dlya-realizaciyi-55861>

71. Федорів Т. В. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fedoriv.pdf>

72. Формування міжнародного іміджу України в західному світі (на прикладі Польщі) / Г. Лавриненко. Схід. 2013, № 4 (111). С. 149-154.

73. Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Харків: ХНУ імені В.Н.

Каразіна, 2013. 64 с.

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

75. Чувардинський О. «Четверта влада» в структурі громадянського суспільства / О. Чувардинський. Наукові записки. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2006\\_32\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2006_32_30)

76. Чукут С. А. Сутність і роль громадської думки в процесах державотворення. URL: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Sutnist-i-rol-gromadskoyi-dumki-v-protseah-derzhavotvorennia.pdf>

77. Шепель В. М. Іміджелогія. Як подобатися людям: навч. посібник / В. М. Шепель, Я. С. Турбівська. М.: Народна освіта, 2012. 576 с.

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

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

80. Bird P. Sell yourself. Persuasive tactics to boost your image. Paperback. London, 2009. 135 p.

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

82. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне

управління та регіональний розвиток, (10), 1059-1091.

<https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>