

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МАЛАШЕВИЧ АНАСТАСІЯ ДМИТРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 331.1:352
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. Д. МАЛАШЕВИЧ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **МАЛАШЕВИЧ Анастасія Дмитрівна**
допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» червня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» червня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **МАЛАШЕВИЧ Анастасія Дмитрівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ (власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

МАЛАСHEBИЧ А. Д. Комплексний підхід до формування іміджу державного службовця. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено імідж державного службовця як важливий інструмент формування довіри до публічної влади. Розкрито теоретичні основи поняття іміджу в публічному управлінні, визначено його структуру, функції та ключові складові. В роботі проаналізовано сучасний стан іміджу державних службовців в Україні на основі соціологічних досліджень, медіааналізу та порівняння з практиками інших країн.

Особливу увагу приділено негативним стереотипам, таким як образ корупціонера, бюрократичність, слабка комунікація та цифрова некомпетентність. Запропоновано комплекс практичних заходів для покращення іміджу: розвиток цифрових і комунікативних навичок, дотримання етичних стандартів, HR-брендинг та підвищення прозорості державної служби. Обґрунтовано, що формування позитивного іміджу службовця є не лише питанням репутації, а й фактором успішного функціонування держави в умовах війни та європейської інтеграції.

Ключові слова: імідж, державний службовець, публічне управління, етика, довіра, стратегічна комунікація, HR-брендинг, цифрова компетентність, антикорупційна культура.

SUMMARY

MALASHEVYCH A. A comprehensive approach to shaping the image of a civil servant. – Qualification thesis submitted as a manuscript. A thesis submitted for the Bachelor's Degree in Specialty 281 "Public Administration and Management" – Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis examines the image of a civil servant as an essential tool for building public trust in governmental institutions. The study outlines the theoretical foundations of the concept of "image" in public administration, its structure, functions, and key components. The current state of civil servants' image in Ukraine is analyzed based on sociological surveys, media content analysis, and international comparisons.

Particular attention is given to widespread negative stereotypes—such as corruption, bureaucratic inefficiency, poor communication, and lack of digital competence. The paper offers a range of practical recommendations for improvement, including the development of digital and communication skills, adherence to ethical standards, HR branding, and increased transparency of public service. It is argued that shaping a positive image is not only a reputational task but also a critical factor for the effective functioning of the state in times of war and European integration.

Keywords: image, civil servant, public administration, ethics, trust, strategic communication, HR branding, digital competence, anti-corruption culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	8
1.1. Поняття іміджу в публічному управлінні: визначення, функції, структура	8
1.2. Особливості іміджу державного службовця, та його аспекти	11
1.3. Роль комунікацій, зовнішності, поведінки й етичних норм у формуванні іміджу та теоретичні підходи до управління іміджем у публічному секторі	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	19
2.1. Огляд досліджень громадської думки щодо державних службовців в Україні	19
2.2. Аналіз відкритих джерел: медіаобраз держслужбовця: новини, соцмережі, кейси	23
2.3. Порівняння іміджу в Україні та інших країнах	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	28
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	29
3.1. Корупційний імідж державного службовця: причини формування, суспільне сприйняття, та інші проблеми іміджу державного службовця	29
3.2. Пропозиції щодо поліпшення: освіта, прозорість, HR-брендинг, публічна комунікація	34
3.3. Роль нових підходів: цифрова дипломатія, відкриті дані, е-уряд	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	37
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному суспільстві, яке прагне до прозорості, відкритості, та підзвітності влади, питання формування позитивного іміджу державного службовця набуває особливої актуальності. Імідж державного службовця є не просто відображенням його особистих якостей, а й уособленням ефективності та легітимності всієї системи публічного управління. В умовах демократизації, цифровізації та зростання ролі громадянського суспільства, довіра до державної служби значною мірою залежить від того, як вона сприймається громадянами.

У літературі імідж державного службовця зображається як сукупність стійких уявлень, які формуються у суспільстві стосовно професійних, морально-етичних та особистісних характеристик представників публічної влади. Ці уявлення впливають на рівень довіри громадян до всіх державних інституцій та ефективність реалізації державної політики. Як зазначає Горгуц О. М., імідж державного службовця є показником рівня довіри до нього з боку населення та критерієм оцінки ефективності управлінської діяльності [1].

В Україні, за даними відповідних досліджень, існує стійкий, та досить негативний стереотип стосовно державних службовців, котрий асоціюється безпосередньо з корупцією, бюрократизмом та не ефективністю виконання службових обов'язків. Такий імідж формує недовіру громадян, та суспільства до органів влади та як наслідок знижує мотивацію молодих фахівців, майбутнього покоління до вступу на державну службу. Як зазначено у статті «Формування іміджу та репутації державного службовця», основними чинниками, що впливають на формування іміджу, є професіоналізм, етичність, комунікаційні навички та здатність до інновацій [2].

У контексті сучасних викликів, таких як цифрова трансформація, глобалізація та зростання вимог до прозорості діяльності органів влади, все більше виникає нагальна потреба у комплексному підході щодо формування позитивного іміджу державного службовця. Даний підхід у собі передбачає

інтеграцію та впровадження зірнопланових аспектів, включаючи професійну підготовку, етичні стандарти, ефективну комунікацію з громадськістю та використання сучасних інформаційних технологій.

Формування позитивного іміджу державного службовця є важливим фактором для успішного функціонування та ефективного розвитку державних органів влади. Також, за даними дослідження, проведеного в КПІ, цифрові компетентності державних службовців та їх вплив на імідж органів державної влади є ключовими чинниками у процесі формування позитивного [3].

Мета дослідження – обґрунтування доцільності комплексного підходу до формування іміджу державного службовця та розробити практичні рекомендації щодо його покращення в контексті сучасних викликів публічного управління.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття «імідж» та особливості його формування у публічному секторі;
- охарактеризувати сучасний стан іміджу державних службовців в Україні;
- виявити ключові проблеми, які заважають формуванню позитивного образу державного службовця;
- запропонувати комплекс заходів щодо покращення іміджу державної служби.

Об'єктом дослідження – є процес формування іміджу державного службовця в системі публічного управління, котрий охоплює сукупність комунікативних, організаційних, етичних та професійних чинників, які прямо впливають на сприйняття особистості держслужбовця суспільством.

Предметом дослідження виступають інструменти, фактори та підходи до формування позитивного іміджу державного службовця, зокрема механізми комунікації, стандарти поведінки, впровадження цифрових технологій, зовнішнє позиціонування та система підготовки персоналу.

Методи дослідження – загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), емпіричні (вивчення соціологічних опитувань, контент-аналіз ЗМІ), спеціальні методи (SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід).

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її висновків: навчальними закладами – для удосконалення програм професійної підготовки, підвищення ефективності кадрової політики державної служби, формування HR-бренду державної служби серед молоді, подолання негативних стереотипів у ставленні до органів влади.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Розглянута в кваліфікаційній роботі проблематика досліджень оприлюднювалась на Міжнародних науково-практичних конференціях, по темам: Комунікативна компетентність як складова позитивного іміджу державного службовця[22], (Додаток) .

Корупційний імідж як загроза публічному управлінню: причини формування та механізми подолання[23], (Додаток).

Структура роботи. Дана дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

- Перший розділ присвячений аналізу теоретичних засад іміджу державного службовця, він розкриває понятійно-категоріальний апарат, типи іміджу, його функції, етапи формування.

- Другий розділ містить собі дослідження: аналіз соціологічних даних, характеристику громадської думки, результати контент-аналізу ЗМІ та приклади з міжнародної практики.

- Третій розділ висвітлює основні проблеми у формуванні іміджу державного службовця в Україні та пропонує шляхи їх подолання, зокрема через підвищення комунікативної компетентності, цифрову відкритість та стратегічний HR-брендинг.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Поняття іміджу в публічному управлінні: визначення, функції, структура

У системі публічного управління ключову роль відіграє фігура державного службовця – особи, яка реалізує функції держави, забезпечує виконання законів, державних програм, рішень органів влади. Відповідно до Закону України «Про державну службу», державний службовець – це громадянин України, який займає посаду в державному органі, отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує службові обов'язки щодо реалізації завдань держави [4].

Державні службовці є посередниками між державою та суспільством, тому на них покладається не лише юридична, а й моральна відповідальність за якість функціонування державного апарату. Саме через них громадяни найчастіше стикаються з державою в повсякденному житті – у процесі отримання адміністративних послуг, вирішення побутових чи соціальних питань.

Імідж державного службовця – це уявлення, що складається у суспільстві про представників публічної влади. Це образ, сформований на основі досвіду взаємодії, інформації в ЗМІ, особистих оцінок та загального сприйняття діяльності державних органів. У науковій літературі імідж визначається як стійка система уявлень про особу чи групу осіб, що формується в масовій свідомості на основі інформаційних, емоційних та візуальних складників [5].

Імідж державного службовця має комплексну структуру. Він включає:

- професійний аспект (компетентність, досвід, кваліфікація);
- морально-етичний (чесність, відповідальність, відкритість до людей);

- візуальний/зовнішній (зовнішній вигляд, манера поведінки);
- комунікативний (вміння грамотно і доступно спілкуватися з громадянами).

Більш детально розглянемо структуру у розділі 1.2. Особливості іміджу державного службовця: професійний, соціальний, етичний аспекти

Функції іміджу державного службовця також багатогранні. Зокрема:

- формування довіри до державної влади;
- підвищення легітимності управлінських рішень;
- сприяння ефективній комунікації між владою і громадянами;
- посилення престижу державної служби;
- залучення молоді до публічного управління.

Наявність позитивного іміджу у представників державної служби є дуже важливою складовою в умовах демократичних змін, підвищення ролі громадянського суспільства та цифрової прозорості. У країнах, де влада асоціюється з відкритістю, справедливістю та ефективністю, спостерігається вищий рівень громадянської активності, довіри до державних рішень, готовності дотримуватись законів.

На жаль, в Україні історично склалося упереджене ставлення до державних службовців. За даними соціологічних досліджень, типові асоціації з образом чиновника включають корупцію, байдужість, неефективність. Такий негативний стереотип гальмує розвиток ефективного врядування та дискредитує професію державного управлінця.

Імідж державного службовця є в край важливим, тому що:

Це формує довіру до влади. Громадяни сприймають державу через дії конкретних службовців. Якщо у людей складається позитивне враження про державного працівника, зростає довіра до всієї системи управління.

Це впливає на професійну ефективність. Імідж є важливим для кар'єрного зростання та авторитету в колективі. Службовець із добрим іміджем має більше шансів отримати підтримку колег, партнерів, керівництва.

Це соціальна легітимність влади. Через публічні виступи, дії та спілкування з громадянами службовці не лише представляють державу, а й формують її образ у свідомості людей.

Також це є запобігання конфліктам і кризам. Професійний і привабливий імідж допомагає знижувати соціальну напругу, підвищує ефективність комунікації у кризових ситуаціях.

Додатково причини важливості іміджу державного службовця зображені нижче (Рис 1.1)

Довіра громадян	Публічний орган влади повинен мати довіру громадян, оскільки ця довіра є основою ефективної роботи та легітимності влади. Позитивний імідж допомагає підвищити довіру громадян до дій і рішень владних структур.
Легітимність і законність	Громадяни сприймають публічний орган влади, якщо він має позитивний імідж, як більш законний і легітимний. Це робить його дії більш прийнятними для громадськості та сприяє дотриманню законності та правопорядку.
Ефективність і робота організації	Позитивний імідж може залучати більш кваліфікованих фахівців та сприяти розвитку організації. Якщо орган влади має добрий імідж, він може бути більш привабливим для талановитих працівників, які бажають працювати на користь суспільства.
Співпраця і партнерство	Позитивний імідж сприяє легкій співпраці та партнерству з іншими суб'єктами суспільства, включаючи громадські організації, бізнес і міжнародні партнери.
Підтримка громадськості	Органи влади зазвичай мають певну політичну підтримку та легітимність, і позитивний імідж є важливим для забезпечення громадської підтримки їхніх ініціатив і реформ.
Вплив на інвестиції та економіку	Для країн та регіонів, позитивний імідж публічних органів влади може бути важливим для залучення інвестицій і підтримки сталого економічного розвитку.

Рис 1.1. Причини важливості іміджу державного службовця

Джерело: з власних досліджень

Позитивний імідж державного службовця необхідно формувати системно: через якісну освіту, дотримання етичних норм, прозорі процедури прийняття рішень, а також активне використання сучасних інструментів комунікації, зокрема соціальних мереж. Важливу роль відіграє і стратегічна комунікація державних органів, яка повинна бути зрозумілою, регулярною та орієнтованою на громадянина.

Структура іміджу державного службовця включає шість складових (Рис.1.2): діловий імідж організації, діловий імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж організації та імідж послуги.

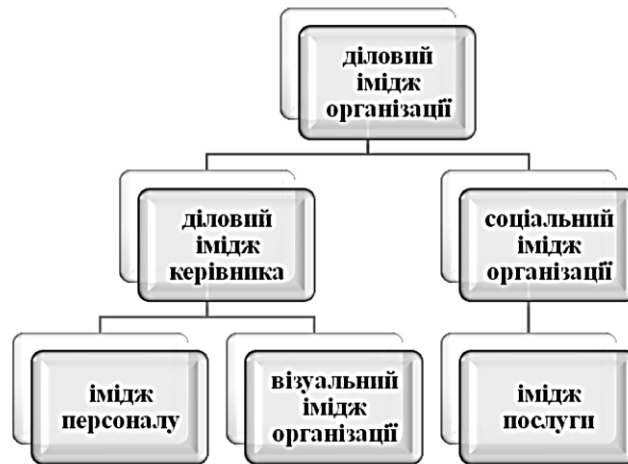


Рис 1.2 Структура іміджу державного службовця

Джерело: з власних досліджень

Отже Поняття іміджу державного службовця є ключовим для розуміння ефективності публічного управління в сучасних умовах. Успішна побудова іміджу сприяє не лише професійному зростанню конкретного службовця, а й підвищує довіру до органів влади загалом. В умовах війни, політичної нестабільності та суспільного тиску позитивний імідж може стати фактором національної стійкості.

Таким чином, імідж державної влади і державної служби утворює імідж самого окремого державного службовця.

1.2. Особливості іміджу державного службовця, та його аспекти

Імідж державного службовця – це складне явище, яке охоплює не лише зовнішність чи поведінку, а й важливі внутрішні якості. Сюди входять професіоналізм, відповідальне ставлення до суспільства та дотримання моральних та етичних норм. Поєднання цих елементів створює у громадян позитивне уявлення про державну службу як про чесну, ефективну та орієнтовану на потреби людей діяльність.

Професійний аспект. Професійний імідж державного службовця формується на його компетентності, кваліфікації, навичках і здатності приймати обдумані та обгрунтовані управлінські рішення. У даному контексті важливою є не лише наявність вищої освіти чи досвіду роботи, а й уміння працювати з нормативно-правовою базою, володіння певними інструментами стратегічного управління, комунікативними навичками, цифровими технологіями, уміння працювати з відкритими даними та електронними системами документообігу, та інше.

Комунікативний аспект. Даний елемент охоплює здатність ефективно спілкуватися з громадськістю, ЗМІ, партнерами, та колегами. Важливою є навичка «активного слухання» – що означає розуміння потреб громадян і готовність до відкритого діалогу з кожним з них.

Візуальний аспект. Охайний зовнішній вигляд, діловий стиль одягу, манери, постава та мова тіла – це формує перше враження про державного службовця. Як мені відомо, перше враження складається за перших 7–10 секунд знайомства.

Соціальний аспект. Соціальний імідж державного службовця показує, наскільки він відкритий до людей, залучений до суспільного життя, а також наскільки він вміє спілкуватися з різними верствами населення. Це є особливо важливо в умовах демократії, де влада повинна бути прозорою та підзвітною перед своїми громадянами. Хороший держслужбовець не тільки виконавець своїх обов'язків, а й активний учасник життя громади. Він повинен підтримувати зв'язок із людьми, долучатися до різних ініціатив, та вміти реагувати на потреби суспільства

Етичний аспект. Етична поведінка вважається одним із найважливіших чинників, що впливають на формування довіри громадян до державних службовців. Люди очікують, що ті, хто працює на державу, будуть прикладом чесності, справедливості та дотримання закону. Державний службовець повинен виконувати свої обов'язки не лише професійно, а й морально відповідально.

Етика на державній службі – це не щось формальне чи другорядне. Вона визначає, як службовець поводить з громадянами, колегами, керівництвом, те як він як ухвалює рішення та наскільки чесно використовує відповідні свої отримані повноваження. У випадку якщо посадовець діє прозоро, неупереджено і ставиться з повагою до людей – це викликає довіру до нього. Натомість протилежна поведінка, навіть у малих дрібницях, підриває репутацію як окремого працівника, так і цілого органу влади.

В Україні етичні стандарти для державних службовців закріплені у Кодексі етики державного службовця, який затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів. Цей документ містить ключові норми, які мають дотримуватись усі працівники державних органів. Зокрема, держслужбовцям заборонено приймати подарунки за виконання службових обов'язків, допускати конфлікт інтересів, використовувати службове становище у власних цілях. Також вони повинні діяти відкрито, чесно, дотримуватись принципів прозорості, служити суспільству, а не особистим інтересам [6].

Низький рівень етичності в поведінці держслужбовця може завдати значної шкоди. Це не лише псує імідж конкретної особи, але й ставить під сумнів доброчесність усього державного апарату. Якщо громадяни бачать, що чиновники діють безвідповідально, використовуючи посаду для власної вигоди або не дотримуються відповідних етичних норм, – це все веде до зневіри у владі, втрати авторитету державних інституцій й зниження ефективності всього управління.

Як зазначає дослідниця Котлярова Ю. О., моральна цілісність є базою, на якій тримається довіра до державних органів. Саме етичні принципи – чесність, об'єктивність, відповідальність – формують основу авторитету державної служби [7].

Сьогодні, коли українське суспільство переживає складні виклики, особливо важливо, щоб державні службовці залишались морально стійкими та неухильно дотримувались усіх етичних стандартів. Це не лише підтримує

позитивний імідж держслужби, а й зміцнює єдність держави, а також викликає в людей довіру, готовність до співпраці та повагу до влади.

Психологічний аспект передбачає персональні риси характеру, а саме: стресостійкість, самоконтроль, високий емоційний інтелект, толерантність до будь-якої критики, здатність до саморефлексії. Безпосередньо психологічна зрілість допомагає держслужбовцю уникати конфліктів та ухвалювати зважені рішення.

Цифровий аспект (цифровий імідж). У час цифровізації величезне значення має присутність державного службовця в інформаційному просторі. Йдеться про його цифрову компетентність, про поведінку в соцмережах, тон комунікації, вміння працювати з різними електронними платформами.

Узагальнюючи, слід зазначити, що імідж державного службовця формується комплексно й охоплює не лише фахові характеристики, а й етичну, комунікативну, соціальну, психологічну та цифрову площини. Лише збалансоване поєднання усіх аспектів дозволяє створити довіру громадян до державної служби та забезпечити її ефективність.

1.3. Роль комунікацій, зовнішності, поведінки й етичних норм у формуванні іміджу та теоретичні підходи до управління іміджем у публічному секторі

Імідж державного службовця – це комплексне сприйняття особи, яке формується під впливом певних різних чинників, зокрема в нього входить комунікація, зовнішній вигляд, поведінка та дотримання етичних норм. Дані елементи взаємодіють між собою, утворюючи цілісний образ, який визначає рівень довіри громадян та ефективність публічної служби.

Роль комунікацій. Комунікація є одним із найважливіших інструментів у формуванні іміджу. Вміння державного службовця доступно, чітко, та ввічливо доносити інформацію до громадян, колег і керівництва впливає на сприйняття

його професіоналізму і відкритості. Відкрита комунікація сприяє зменшенню недовіри, та формує позитивний імідж.

Вплив зовнішнього вигляду. Зовнішній вигляд державного службовця формує перше враження, що є фундаментальним для подальшої оцінки його професійних і особистісних якостей. Дотримання дрес-коду, охайність, чистота, відповідність манери одягу до офіційного статусу підвищують рівень поваги з боку оточення. Неприйнятний зовнішній вигляд або недбалість часто можуть стати причиною негативних стереотипів й зниження авторитету.

Поведінка та етикет. Поведінка державного службовця має бути зразковою та відповідати нормам ділового етикету. Коректність, пунктуальність, ввічливість, відповідальність – ці риси позитивно впливають на імідж в цілому. Державний службовець повинен уникати конфліктних ситуацій й демонструвати самоконтроль у стресових ситуаціях.

Значення дотримання етичних норм. Етичні норми – це фундамент, на якому будується довіра до державного службовця. Їх дотримання свідчить про повагу до закону, суспільства та обраної професії. Порушення етики, корупційні дії або маніпуляції інформацією як правило негативно позначаються не лише на особистому іміджі, а й на репутації державних інституцій загалом.

Отже, важливо розуміти, що всі ці елементи не існують ізольовано, вони формують цілісну систему. До прикладу професійно підготовлений службовець може втратити довіру через неохайний зовнішній вигляд або некоректну поведінку. І навпаки, добрий стиль спілкування та етика можуть компенсувати певні недоліки у зовнішності, підкреслюючи людяність і професіоналізм.

Таким чином, можна сказати, що комунікації, зовнішній вигляд, поведінка і етичні норми є ключовими складовими формування іміджу державного службовця, які безпосередньо впливають на його сприйняття громадянами, колегами і керівництвом. Управління іміджем у публічному секторі розглядається як системна діяльність, яка спрямована на формування, підтримку та корекцію певних уявлень громадськості про органи державної влади та їхніх представників. У науковій літературі було виділено кілька

основних теоретичних підходи, які розкривають сутність і механізми управління іміджем.

1. Репутаційний підхід

Репутаційний підхід передбачає, що імідж державного службовця та органу влади є результатом довгострокової взаємодії з громадськістю, формування довіри та демонстрації послідовної поведінки. В межах цього підходу імідж виступає похідною від репутації, яка базується на досвіді громадян у взаємодії з представниками публічного сектору [8].

2. Комунікаційний підхід

Комунікаційний підхід акцентує увагу на важливості інформаційного обміну між державними органами та громадянами. Завдяки ефективній внутрішній і зовнішній комунікації формується позитивне сприйняття публічної служби. Ключовими інструментами є прес-релізи, виступи, інтерв'ю, соціальні мережі, брендинг, а також двосторонній діалог з громадянами [9].

3. Соціально-психологічний підхід

У межах даного третього підходу імідж розглядається як результат соціального сприйняття і психологічного реагування громадян на поведінку, зовнішність, риторику, жести, емоції державного службовця. Відповідно як наслідок, образ у свідомості людей формується не лише через зміст повідомлення, а й через невербальні сигнали, манеру спілкування, стиль взаємодії [10].

4. Маркетинговий підхід

Підхід запозичений з теорії брендингу та маркетингових комунікацій. Імідж у публічному секторі розглядається як «бренд», що потребує стратегічного планування, цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції (тобто що саме орган влади «пропонує» громадянину) та активного просування. Маркетинговий підхід застосовується, зокрема, у виборчих кампаніях, кампаніях публічної звітності, просуванні реформ та змін [11].

5. Інституціональний підхід

Інституціональний підхід трактує імідж, як відображення інституційної культури, рівня організаційної довіри, прозорості процедур та якості адміністративних послуг. Згідно з цим підходом, імідж не можна штучно сформувати без реальних змін в інституції: ефективності, підзвітності, антикорупційних заходів, професійного розвитку персоналу [12].

Порівняльна характеристика підходів. Для зручності, вище зображений (Рис. 1.3) з короткою характеристикою зазначених підходів до управління іміджем державного службовця.

Підхід	Основний акцент	Інструменти
Репутаційний	Довіра, послідовність, досвід громадян	Реальні дії, якісна робота
Комунікаційний	Інформаційний обмін, зворотний зв'язок	Прес-служби, медіа, соціальні мережі
Соціально-психологічний	Сприйняття, поведінка, емоційна взаємодія	Візуальні сигнали, риторика, емоційна залученість
Маркетинговий	Стратегічне управління образом	Брендинг, реклама, позиціонування
Інституціональний	Організаційна культура та якість державної служби	Управління змінами, стандарти, прозорість

Рис. 1.3. Коротка характеристика зазначених підходів до управління іміджем державного службовця

Джерело: з власних досліджень

Отже, Комунікація, зовнішній вигляд, поведінка та дотримання етичних норм взаємодіють між собою й утворюють цілісний імідж державного службовця, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян. Формування

цього іміджу є системною діяльністю, яку можна здійснювати на основі різних підходів – репутаційного, комунікаційного, соціально-психологічного, маркетингового та інституціонального. Кожен із них розкриває окремі аспекти механізмів впливу на сприйняття публічної служби та підкреслює важливість гармонійного поєднання особистісних якостей службовця з професійною стратегією державного управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі я дослідила теоретичні основи формування іміджу державного службовця. В процесі аналізу стало зрозуміло, що імідж – це набагато більше, ніж просто зовнішній вигляд чи манера поведінки. Це ціла система уявлень, яка формується в суспільстві під впливом різних факторів – професіоналізму, комунікацій, етики, навіть того, як службовець поводить себе в соціальних мережах.

Особливу увагу я приділила тому, з яких саме складових формується імідж: професійний рівень, моральні принципи, комунікативні навички, психологічна зрілість та цифрова компетентність. Усі ці компоненти працюють разом, і кожен з них може як зміцнити, так і зруйнувати довіру до посадовця.

Також я проаналізувала різні підходи до управління іміджем у публічному секторі – від комунікаційного до маркетингового. Всі вони по-своєму цікаві й важливі. Але я зробила для себе висновок, що жоден із них не буде ефективним, якщо не почати з внутрішньої культури – етики, поваги до людей та розуміння своєї публічної ролі.

У підсумку можу сказати, що імідж державного службовця – це не просто репутація однієї людини, а відображення якості всієї системи влади. І саме через імідж люди судять, чи можна довіряти державі загалом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Огляд досліджень громадської думки щодо державних службовців в Україні

У сучасних умовах громадська думка відіграє ключову роль у формуванні іміджу державного службовця. Те як пересічні громадяни сприймають представників публічної влади, суттєво впливає на рівень довіри до державних інституцій. Якщо населення вважає державного службовця нечесним, байдужим, непрофесійним – жодна реформа чи закон не змінить ставлення громадян до влади.

У період після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році ожен громадянин спостерігав у собі зростання довіри до державних інституцій, особливо до Збройних Сил України та Президента. Однак з часом, на тлі затяжної війни та економічних труднощів, рівень довіри до багатьох органів влади знизився, це також не можливо не помітити.

Довіра до державних інституцій. Згідно з опитуванням Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), проведеним у жовтні 2023 року, рівень довіри до основних державних інституцій виглядає наступним чином:

- Президент України: 73 % довіряють, 21 % не довіряють.
- Уряд України: 54 % довіряють, 38 % не довіряють.
- Регіональні адміністрації: 49 % довіряють, 34 % не довіряють.
- Місцева влада: 51 % довіряють, 38 % не довіряють[13].

Ці дані свідчать про збереження відносно високого рівня довіри до центральної та місцевої влади, хоча й з деякими коливаннями.

Стосовно довіри до державних службовців, ситуація виглядає зовсім не оптимістичною.

Згідно з результатами досліджень Центру Разумкова, оприлюдненими у травні 2023 року, 66% опитаних висловили недовіру до державного апарату та

чиновників. Це свідчить про наявність глибокої іміджевої кризи серед представників державної служби [14], а згідно їх дослідження у 2024 році, нижче у вигляді діаграми на Рис.2.1. Сприйняття держслужби в Україні (Центр Разумкова, 2024) я зобразила оновлену інформацію про їх останнє дослідження.

Сприйняття держслужби в Україні (Центр Разумкова, 2024)

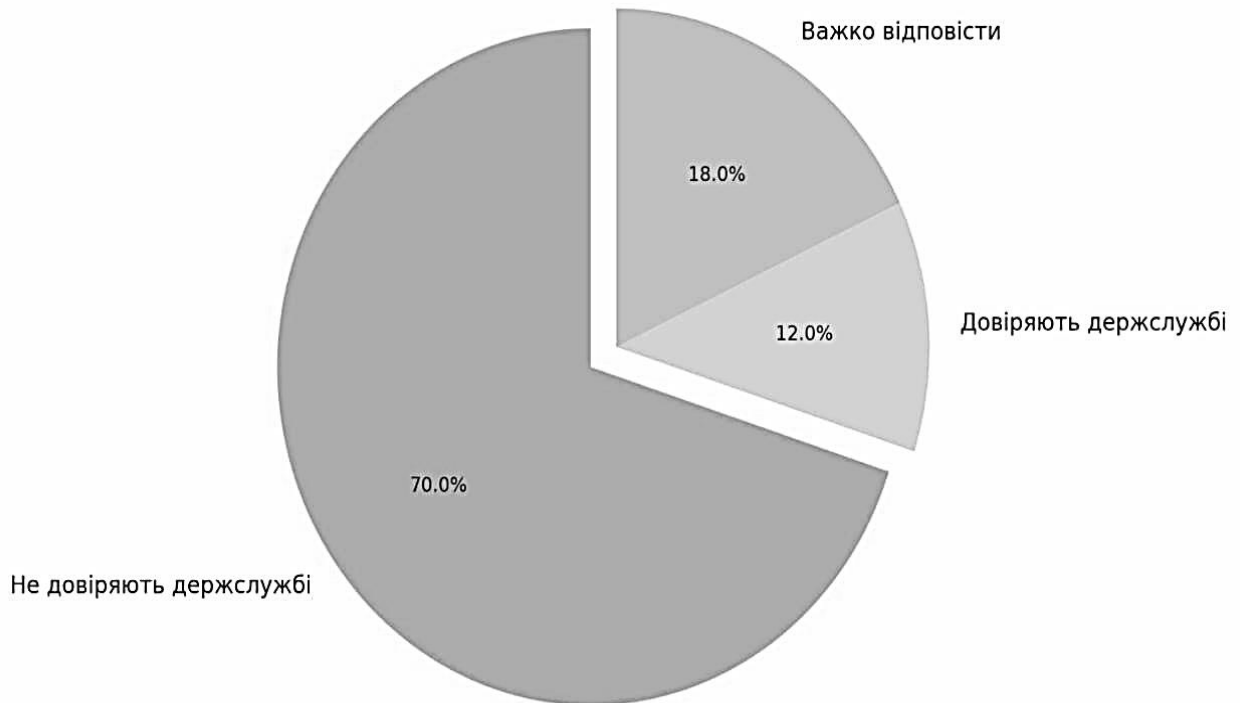


Рис. 2.1. Сприйняття держслужби в Україні (Центр Разумкова, 2024)

Джерело: власні дослідження автора

До основних факторів, котрі на пряму впливають на рівень довіри до державних службовців, відносяться:

- Корупція: багато людей сприймають державних службовців як корумпованих осіб, як наслідок це негативно позначається на їх іміджі та знижує довіру з боку громадян.
- Низька ефективність: також важливо зазначити, що громадяни вважають державних службовців неефективними у виконанні своїх професійних обов'язків, що також погіршує імідж.

- Відсутність комунікації: недостатня відкритість з боку службовців, прозорість у діяннях, та зв'язок із суспільством у діяльності державних органів формують негативне ставлення та недовіру.

Таблиця 2.1

Рівень довіри до державних інституцій в Україні (січень 2024 року)

Інституція	Повністю довіряють (%)	Скоріше довіряють (%)	Скоріше не довіряють (%)	Зовсім не довіряють (%)	Баланс довіри-недовіри (%)
Збройні Сили України	66,3	28,6	2,5	1,8	+90,6
Державна служба з надзвичайних ситуацій	45,8	36,5	8,2	4,6	+69,5
Національна гвардія України	38,5	42,7	9,5	3,0	+68,7
Державна прикордонна служба	33,7	43,6	11,3	5,1	+60,9
Президент України	21,0	43,1	18,8	9,2	+36,1
Голова вашого міста / селища / села	7,2	41,6	29,0	14,4	+5,4
Місцева рада вашого міста / селища / села	6,6	36,6	30,5	14,4	-1,7
Уряд України	3,3	25,2	34,6	29,3	-35,4
Верховна Рада України	3,8	18,7	37,8	32,6	-47,9
Державний апарат (чиновники)	2,4	13,6	42,2	32,9	-59,1
Політичні партії	3,4	10,8	38,1	34,0	-57,9
Суди (судова система в цілому)	3,6	14,3	35,9	31,9	-49,9
Прокуратура	4,7	19,7	36,8	22,9	-35,3

Згідно даної Таблиці 2.1 Рівень довіри до державних інституцій в Україні (січень 2024 року) можна зробити декілька висновків, а саме:

- Високий рівень довіри важко не помітити зростання довіри до силових структур, а саме: Збройних Сил України, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Національної гвардії та Державної прикордонної служби.
- Середній рівень довіри мають Президент України, а також органи місцевої влади.

- Низький рівень довіри відноситься до Верховної Ради, Уряду, державного апарату, а саме чиновників, політичних партій, судової системи та прокуратури.

У порівнянні з попередніми роками, довіра до державного апарату та політичних інституцій нажаль до сих пір залишається на низькому рівні. Це як наслідок свідчить про необхідність проведення певних реформ, які будуть спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державних службовців.

Згідно наведених даних, нижче у таблиці 2.1 була показанала динаміка довіри до державних інституцій (2020-2025)

Таблиця 2.2

Динаміка довіри до державних інституцій (2020–2025)

Інституція	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Президент України	37%	45%	90%	77%	52%	52%
Уряд України	19%	26%	52%	39%	20%	20%
Верховна Рада України	18%	21%	40%	15%	13%	13%
Державні службовці (чиновники)	35%	38%	55%	34%	21%	21%
Збройні Сили України	71%	75%	96%	94%	92%	92%
Судова система	20%	22%	28%	16%	12%	12%

Згідно даного динамічного аналізу наведеного вижче, можна дійти певних логічних висновків, а саме:

- Президент України: Рівень довіри до президента України значно піднявся у 2022 році, досягнувши 90%, це було пов'язано з реакцією населення на повномасштабне вторгнення РФ. У наступні роки помітно спостерігається поступове зниження довіри, воно утримується на рівні 52% у 2024–2025 роках.

- Уряд України: Довіра до уряду України мала тенденцію зрости у 2022 році до 52%, проте згодом вона знизилася до 20% у 2024 році і по сьогодні за останніми даними залишається на цьому рівні у 2025 році.

- Верховна Рада України: Рівень довіри до парламенту у 2022 році зріс до 40%, проте потім був активний спад до 13% у 2024 році і наразі залишається стабільним у 2025 році.

- Державні службовці (чиновники): Довіра до Український державних службовців у 2022 році мала тенденцію росту до 55%, але згодом, що було передбачувано знизилася до 21% у 2024 році і залишилася на цьому рівні у 2025 році.

- Судова система: Рівень довіри до судової системи України у 2022 році зріс до 28%, але потім відбулось зниження до 12% у 2024 році і залишився стабільним у 2025 році.

- Збройні Сили України: Довіра до ЗСУ активно зросла у 2022 році до 96% і залишалася на високому рівні у наступні роки, становлячи 92% у 2024–2025 роках.

Отже, можна зазначити, що період 2020–2025 років характеризується значними коливаннями рівня довіри до державних інституцій в Україні. Найвищий рівень довіри дивлячись на динаміку вище, спостерігався у 2022 році, що було пов'язано з об'єднанням суспільства перед зовнішньою загрозою. Проте у наступні роки довіра до більшості інституцій з боку населення знизилася, що свідчить про нагальну необхідність проведення реформ та підвищення ефективності роботи державних органів, для відновлення довіри з боку суспільства.

2.2. Аналіз відкритих джерел: медіаобраз держслужбовця (новини, соцмережі, кейси)

1. Медіаобраз у новинах. У традиційних Засобах Масової Інформації державні службовці часто зображуються через призму офіційних подій, заяв та звітів. Проте, у випадках скандалів або корупційних розслідувань, медіаобраз може бути негативним. До прикладу, висвітлення діяльності чиновників у контексті боротьби з корупцією або неефективного управління може формувати негативне сприйняття у громадськості.

2. Соціальні мережі: новий вимір публічності. Соціальні мережі стали важливим інструментом для кожного з нас, у тому числі для державних службовців у формуванні свого певного, та індивідуального іміджу. Через такі платформи, як Facebook, Twitter та Instagram вони можуть на пряму комунікувати з громадянами, ділитися своїми позитивними досягненнями та реагувати на критику в свій бік. Але варто зазначити, що невдалі, та не влучні пости або відсутність реакції на суспільно важливі події можуть призвести до негативного сприйняття аудиторією. У таблиці 2.2 висвітлено вплив медіа та соціальних мереж на імідж державного службовця.

3. Кейси: позитивні та негативні приклади

- Розглянемо позитивний кейс, до прикладу державний службовець, який активно інформує громадськість про свою діяльність будь-якими методами, відповідає на запитання громадян у соціальних мережах та прозоро веде звітність про результати своєї роботи, може сформувати позитивний медіаобраз.

- Натомість негативний кейс - це чиновник, котрий уникає публічності, не реагує на критику в свій бік або потрапляє в різного роду скандали, які пов'язані з корупцією, відповідно він може стати об'єктом негативного висвітлення в медіа та соціальних мережах.

Таблиця 2.3

Вплив медіа та соціальних мереж на імідж держслужбовця

Джерело інформації	Позитивний вплив	Негативний вплив
Традиційні ЗМІ	Висвітлення досягнень, офіційних подій	Скандали, критика, корупційні розслідування
Соціальні мережі	Пряма комунікація, прозорість	Невдалі пости, відсутність реакції
Онлайн-платформи	Вебінари, онлайн-звіти	Хакерські атаки, фейкові новини

Джерело: власні дослідження автора

Отже, важко не помітити, що медіаобраз державного службовця формується під впливом як традиційних ЗМІ, так і різних соціальних мереж. Активна та прозора комунікація з громадянами та підписниками сприяє

позитивному сприйняттю, тоді як уникання публічності, або участь у скандалах як наслідок призведуть до негативного іміджу.

У сучасному інформаційному середовищі важливою є здатність чиновників ефективно використовувати медіа для побудови довіри та взаєморозуміння з громадськістю та отримання позитивного ставлення від суспільства.

2.3. Порівняння іміджу в Україні та інших країнах (короткий огляд)

Імідж державного службовця у різних країнах світу суттєво відрізняється один від одного - це зумовлено певним рівнем розвитку демократії, політичної культури, ефективності державного управління, а також як наслідок загальною довірою до державних інституцій.

1. Україна: виклики довіри

В Україні державний службовець найчастіше навіть інтуїтивно сприймається крізь призму недовіри, бюрократизму та корупції. За результатами опитування Центру Разумкова (2024), рівень довіри до державної служби становить лише 17% [15].

Варто зазначити основні фактори негативного іміджу державного службовця в Україні:

- низька ефективність праці;
- корупційні скандали у будь-якій сфері;
- закритість від громадян, ведення не прозорого формату справ;
- слабка комунікація з ЗМІ та суспільством;
- відсутність системної кадрової політики.

2. Німеччина: фокус на компетентність

У Німеччині натомість державні службовці мають високий рівень довіри серед населення. До прикладу, згідно з даними Eurobarometer (2023), понад 70%

німців вважають публічну службу чесною та професійною у своїх обов'язках.

Нижче я привела основні риси іміджу:

- компетентність і неупередженість у своїх діях та рішеннях;
- чітка структура кар'єрного зростання, без хабарництва, та кумівства;
- дотримання етичних, та моральних норм;
- постійне професійне навчання, та здобуття сертифікатів, та дипломів про підтвердження отриманих знань.

3. Швеція: сервіс і прозорість

У Швеції держслужбовець сприймається суспільством як сервіс-посередник між громадянином і державою. Довіра до інституцій – одна з найвищих у Європі (близько 80%) [16].

Основними рисами швейцарського державного службовця є:

- клієнтоорієнтованість;
- відкритість всіх проведених процедур;
- етична відповідальність;
- цифровізація державних послуг на офіційному рівні.

4. США: проактивність і політична нейтральність

Американські державні службовці позиціонуються як нейтральні професіонали, відокремлені від політичного впливу.

У публічному дискурсі їх імідж залежить від конкретного відомства (наприклад, імідж працівника NASA – високий, митної служби – нижчий).

Високі очікування від держслужбовців включають:

- проактивність;
- готовність до публічного контролю;
- прозору звітність;
- відповідальність перед суспільством.

Згідно наведеною інформацією вижче, маю узагальнюючий Рисунок 2.3
Довіра до держслужби в різних країнах



Рис. 2.2. Довіра до держслужби в різних країнах

Джерело: власні дослідження автора

Отже, важливо зазначити, що імідж державного службовця значною мірою залежить від:

- рівня довіри громадян до влади та її рішень;
- етичних стандартів;
- прозорості діяльності;
- якості комунікацій.

Як заключення, я вважаю, що Україні варто переймати позитивний досвід розвинених демократичних країн, де публічна служба базується на прозорості, етичності та професіоналізмі, з акцентом на людиноцентризм і цифрову трансформацію, проте звісно в умовах війни це майже не можливо зробити, проте головне бажання та ціль.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі я проаналізувала, як саме сьогодні сприймають державних службовців в Україні. Для цього використала соціологічні опитування, публікації в ЗМІ та приклади з соціальних мереж. Результати, якщо чесно, виявилися досить невтішними: більшість громадян асоціюють держслужбу з корупцією, байдужістю й неефективністю.

Особливо я звернула увагу на те, як медіа формують образ службовця. Якщо чиновник потрапляє у скандал – це одразу широко висвітлюється. А якщо людина чесно працює, допомагає громадянам – про це зазвичай мовчать. Те саме стосується і соцмереж: ті службовці, які відкриті до діалогу, мають кращий імідж, але їх поки дуже мало.

Цікаво було порівняти ситуацію в Україні з Німеччиною, Швецією чи США. Там держслужбовці – це взірець порядності, сервісності, професіоналізму. Люди довіряють владі, бо бачать результат і прозорість у діях.

Я зробила висновок, що змінити ставлення до держслужби в Україні можна, але для цього потрібно змінювати підходи – бути відкритішими, краще комунікувати з громадянами, показувати реальні результати і не боятись публічності.

РОЗДІЛ 3.

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Корупційний імідж державного службовця: причини формування та суспільне сприйняття

Однією з найбільш стійких та негативних характеристик, які формують сприйняття державного службовця в українському суспільстві, є безпосередньо асоціація з корупцією. Незважаючи на різні вже проведені антикорупційні реформи, утворення спеціалізованих органів (НАБУ, НАЗК, ВАКС), впровадження електронного декларування та прозорих конкурсних процедур, загальний рівень довіри до державних інституцій ніяк не збільшується, та залишається на низькому рівні. Це обумовлено не тільки історичними передумовами, а і сучасними подіями, що посилюють суспільну недовіру.

Причини формування корупційного іміджу можна умовно поділити на три основні групи:

- Історико-культурні та ментальні фактори.

Протягом довгого періоду часу, ще з радянських часів, чиновник асоціювався з безперечною владою, до якої «треба мати особливий підхід», з особою, через яку вирішувались питання «по блату», «за вдячність». Даний образ нажаль не зник навіть після здобуття незалежності, оскільки стара система управління не була повністю змінена, та викоринена, а багато негативних практик – збережено по сьогодні.

- Неефективна державна комунікація.

Досить часто державні службовці уникають публічності, та не пояснюють свої рішення, не коментують важливі події, відповідно це призводить до інформаційного вакууму. Цей вакуум легко заповнюється негативом з боку суспільства у ЗМІ або соцмережах, де посадовців часто зображають як

корупціонерів без конкретних доказів, що, однак, створює масове уявлення про «загальну продажність».

- Фактичні корупційні скандали та безкарність окремих осіб.

Гучні справи стосовно хабарництва, використання службового становища в особистих цілях, незаконного збагачення, ці фактори створюють у людей відчуття, що держслужба – це не служіння громаді, а шлях до особистого збагачення, та корисливих цілей. Особливо негативно сприймається, коли такі справи не завершуються справедливими вироками.

Ці чинники формують узагальнений образ «чиновника-корупціонера», котрий не відповідає дійсності, але має до сьогодні серйозний вплив на репутацію всієї державної служби, включаючи молодих спеціалістів та навіть тих посадовців, які дійсно є професійними, етичними та доброчесними.

Дані соціології підтверджують цю тенденцію. Наприклад, згідно з опитуванням Центру Разумкова, проведеним у 2024 році, 70% громадян вважають державних службовців в Україні схильними до корупції, тоді як лише 12% довіряють їм як інституції [17]. Ці дані свідчать про глибоке укорінення негативного образу в масовій свідомості.

Наслідки такого сприйняття:

- зниження престижу державної служби;
- втрата довіри до органів влади з боку соціуму;
- низька мотивація молодого покоління обирати кар'єру на державній службі;
- ускладнення реалізації реформ, що потребують громадської підтримки;
- посилення запиту на «нові обличчя», часто без належної професійної підготовки.

Таким чином, для подолання образу корупціонера потрібен системний підхід, він включає посилення реальної боротьби з корупцією, налагодження ефективної зовнішньої комунікації, медіаграмотність у суспільстві, а також підтримку й популяризацію позитивних прикладів з державної служби.

Хочу зазначити, що окрім розповсюдженого стереотипу про державного службовця як корупціонера, існує низка інших системних проблем, які суттєво впливають на сприйняття державної служби громадськістю. Серед них найбільш поширеними є бюрократичність, формалізм, байдужість до потреб громадян та низька якість комунікацій з населенням.

Бюрократичність. Поняття «бюрократизм» в українських реаліях зазвичай сприймається як зайве ускладнення процедур, надмірна регламентованість, тривале вирішення питань, а іноді – й відсутність особистої відповідальності. Ця характеристика є однією з найбільш стійких у масовій свідомості, що створює враження про неефективність та застарілість державного апарату [18].

В умовах сучасного публічного управління така оцінка часто підтверджується емпіричними даними. Згідно з результатами опитування Центру Разумкова, 47 % громадян зазначили, що при зверненні до державних установ стикаються з надмірною паперовою тяганиною або непрозорими процедурами [19].

Байдужість. Ще одним фактором, що негативно впливає на імідж державного службовця, є не що інше як сприйняття його у ролі байдужого до проблем громадян. Відсутність ініціативи, небажання «виходити за межі інструкцій», формальне ставлення до звернень створюють враження бездушності, в якій чиновник не асоціюється зі справедливістю чи допомогою.

Дані соціологічного моніторингу Інституту соціології НАН України зафіксували, що лише 22 % опитаних громадян вважають державних службовців «відкритими до діалогу» та «громадсько орієнтованими» [20].

Низька якість комунікацій. До сьогодні суттєвою проблемою залишається низька якість комунікацій між органами влади та громадянами. Це проявляється у відсутності зрозумілої, та доступно поданої інформації, складній специфічній термінології, а також у нечіткості відповідей посадовців на питання від людей.

Інколи чиновники не володіють базовими навичками публічного виступу або не мають достатньої підготовки для ефективного ведення діалогу, особливо у кризових ситуаціях. Як зазначає Ковальова Л. І., у сфері публічних комунікацій серед державних службовців часто бракує стратегічного бачення, адаптації стилю спілкування до різних цільових аудиторій, що знижує рівень довіри до них [21].

Вижче заявлені проблеми я згрупувала у Таблицю 3.1 Проблеми, наслідки, та прояви іміджу державного службовця.

Таблиця 3.1

Проблеми, наслідки, та прояви іміджу державного службовця.

Проблема	Прояви у практиці	Наслідки для іміджу
Бюрократичність	Повільні процедури, зайва регламентація	Уявлення про неефективність
Байдужість	Формалізм, відсутність емпатії	Недовіра, втрата авторитету
Погані комунікації	Нерозбірливість, сухість, складна мова	Відчуження громадян, нерозуміння політик

Джерело: власні дослідження автора

Окрім корупційного образу, бюрократичності, байдужості та низької якості комунікацій, існує ще певна низка важливих проблем іміджу державного службовця, які часто не на слуху у людей, але мають глибокий вплив на сприйняття цієї професії суспільством, а саме:

1. Низький рівень цифрової компетентності

Публічне управління у сучасних реаліях та прогресом направлене на цифровізацію, багато держслужбовців досі мають обмежені, та не достатні навички роботи з новими запропонованими технологіями, електронними сервісами, CRM-системами тощо, та продовжують працювати “по накатаній”. Це створює враження «відсталості» державного апарату в очах молоді та бізнесу. *Як це проявляється:* складнощі з е-підписами, неефективне ведення електронного документообігу, небажання освоювати нові програми.

2. Недостатній професійний розвиток

Державна служба в більшості асоціюється з консерватизмом і відсутністю кар'єрного зростання. Суспільство регулярно помічає відсутність інновацій, шаблонне мислення службовців та брак креативу зі свіжими думками у вирішенні різних проблем. Як наслідок: у громадян формується враження, що державні службовці не розвиваються та працюють «по інерції», як я зазначала вище.

3. Замкненість системи і кумівство

Дуже часто з боку суспільства держслужба виглядає як «приватний клуб», куди можна потрапити лише через знайомства, гроші або «кумівство». Відповідно це підриває довіру до прозорості кадрової політики в державних структурах, та демотивує молодь поповнювати кадри у держслужбі. Як наслідок це посилює: уявлення про несправедливість, нерівні можливості, що відбивається і на іміджі всієї системи.

4. Політична заангажованість

У багатьох випадках державних службовців асоціюють з політичними фігурами. Найбільше це стосується керівників, що часто змінюються разом із політичним курсом. А це як наслідок впливає на рівень довіри до об'єктивності прийняття рішень та нейтральності інституцій.

5. Недоступність для громадян

У багатьох людей досі є стале уявлення, що держслужбовці працюють «у кабінетах», подалі від реальних проблем людей, не виходять на публіку. Це відбувається через те, що громадяни не знають, хто є начальником управління освіти чи соцзахисту в їхній громаді, і як з ним зв'язатися для вирішення того чи іншого питання.

6. Мовний бар'єр і канцеляризм

У комунікаціях державного апарату досі зберігається важка для сприйняття мова. Це віддаляє чиновника від людини. Адже людина задає питання простою мовою, на що отримує «шаблонно-професійну» відповідь, а на справді там можуть бути пусті слова, які трішки стосуються самого питання. Чиновники люблять використовувати фрази схожі на: «З метою забезпечення

належного функціонування механізмів реалізації повноважень...» замість «Щоб все працювало добре, ми зробимо...», та інші.

3.2. Пропозиції щодо поліпшення: освіта, прозорість, HR-брендинг, публічна комунікація

Суспільне уявлення про державного службовця формується не лише на основі його професійної діяльності, а й через щоденну взаємодію з громадянами, відкритість до будь-яких змін, людяність, чесність, емпатичність, відкритість і готовність до діалогу.

Для того, щоб змінити стереотипи про байдужість працівників держ служб, потрібно створити нову модель держслужби – яка буде сучасною, професійною, прозорою і близькою до людей, та їх нагальних проблем. Для досягнення цієї мети варто зосередити увагу на певних ключових напрямках, а саме: якісна освіта, відкритість, ефективна кадрова політика (HR-брендинг) й грамотна публічна комунікація.

Освіта та розвиток кадрів. Важко не помітити, що сьогодні недостатньо мати лише формальну освіту – службовці повинні постійно вдосконалюватися. Їм необхідно проходити сучасні практичні та теоритичні курси, різні тренінги, брати участь у професійних обмінах, вивчати нові технології, та напрямки управління. Важливо також формувати розуміння своєї соціальної ролі – як представників держави, які працюють для людей, а не для своєї вигоди та зручності.

Прозорість у роботі. Відкрита і зрозуміла діяльність органів влади безперечно сприяє зростанню довіри. Громадяни мають право знати, як приймаються рішення, та на що витрачаються кошти, хто обіймає посади, та на якій підставі, та за які заслуги отримав ту чи іншу посаду. Регулярне інформування про плани, досягнення, проблеми й шляхи їх вирішення дозволяє людям краще розуміти функціонування держави.

HR-брендинг та формування привабливого образу служби. Для того, щоб залучити молодих, активних, талановитих, амбітних, цілеспрямованих, креативних людей до державної служби, потрібно змінити її сприйняття. Держслужба повинна асоціюватися з професійністю, стабільністю, розвитком і впливом на життя країни, а не з корупцією, та шахрайством. Тому потрібно створювати мотиваційні програми, розповідати про успішні приклади службовців, показувати, що державна служба – це шлях самореалізації, а не деградації.

Публічна комунікація. Державним службовцям варто навчитись правильно, та коректно спілкуватися з громадянами, пояснювати свою діяльність простою мовою, бути доступними для запитань і критики, при цьому залишатись спокійним та емпатичним. Важливо мати активну позицію в соцмережах, бути присутнім у публічному просторі, щоб люди бачили чим конкретно вій займається. Такий підхід на практиці має допомогти зруйнувати бар'єри між владою і людьми, до-того ж формує образ відкритої та доброзичливої держави, як наслідок.

Відповідно, щоб змінити уявлення суспільства про державну службу, необхідно почати з внутрішніх змін – у мисленні, ставленні до людей, у способі комунікації. Освічений, чесний і відкритий до діалогу службовець – це не просто приклад для наслідування, а фундамент ефективної, сучасної держави. Саме через освіту, прозорість, позитивне кадрове позиціонування та публічну присутність можна створити держслужбу, якій довіряють і якою пишаються.

3.3. Роль нових підходів (цифрова дипломатія, відкриті дані, е-уряд)

В час стрімких цифрових змін класичні форми управління поступово відходять на задній план. Це стосується і державної служби, яка повинна встигати адаптуватися до очікувань сучасного громадянина. Ефективне використання новітніх підходів – таких як цифрова дипломатія, відкриті дані та

електронне урядування – дозволяє не лише підвищити якість адміністративних послуг, а й суттєво покращити імідж державного службовця.

Цифрова дипломатія є сучасним інструментом міжнародної комунікації, котрий передбачає активне використання цифрових технологій та онлайн-платформ, таких як: соціальні мережі, вебсайти, відеосервісів, та інших для досягнення зовнішньополітичних цілей держави. За допомогою цих каналів державні установи, дипломатичні представництва та офіційні особи мають змогу оперативно інформувати про внутрішню, та міжнародну аудиторію про актуальні події, позицію країни щодо світових процесів, а також формують позитивний імідж держави на глобальному рівні. Такий підхід як наслідок підвищує відкритість, прозорість й доступність публічної дипломатії, зміцнює міжнародні зв'язки й довіру до держави у зовнішньому і внутрішньому вимірі.

Відкриті дані – це про політику держави, яка передбачає вільний доступ громадськості до інформації про її діяльність, зокрема щодо бюджетних витрат, державних закупівель, статистичних показників, регіональних програм, тощо. Такий підхід забезпечує можливість контролю з боку громадян, він стимулює проведення незалежних аналітичних досліджень, також сприяє розвитку інновацій у бізнес-середовищі. Завдяки відкритості підвищується рівень прозорості державного управління, відповідно зменшується ймовірність корупційних зловживань, а сам державний службовець, як наслідок стає більш відповідальним і підзвітним перед суспільством. Використання інтерактивних платформ з відкритими даними дає можливість не лише ознайомлюватися з інформацією, але й аналізувати її в зручному, наочному форматі.

Електронне урядування (е-уряд) є важливою складовою сучасного державного управління, що значно впливає на формування іміджу державного службовця. Завдяки впровадженню цифрових платформ, таких як українська «Дія», державні службовці отримують можливість більш ефективно надавати послуги громадянам онлайн – від реєстрації бізнесу до оформлення документів і запису до лікаря. Це сприяє підвищенню прозорості, зниженню бюрократії та

покращенню якості обслуговування, що позитивно відображається на сприйнятті державних працівників у суспільстві.

Електронна демократія передбачає створення цифрових інструментів для участі громадян у прийнятті рішень – електронні петиції, онлайн-опитування, бюджет участі. Це не тільки підвищує рівень взаємодії між державою і громадськістю, а й формує активну громадянську позицію, підвищує рівень довіри до інституцій влади [4].

Отже, інноваційні підходи змінюють не лише формат надання державних послуг, а й саму суть взаємодії держави з громадянином. Державний службовець має бути технологічно грамотним, відкритим до змін і орієнтованим на прозорість у своїх діях і діалог з громадкістю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі я зосередила увагу на проблемах, які заважають формуванню позитивного іміджу державного службовця, і на тому, що з цим робити. Найбільш стійким є стереотип чиновника-корупціонера. І хоча багато службовців справді добросовісно виконують свою роботу, загальний негатив все одно залишається.

Крім цього, я визначила ще кілька серйозних проблем: бюрократія, формальність, слабка комунікація з людьми, низький рівень цифрових навичок, а також те, що часто службовці просто не вміють говорити зрозумілою мовою. Це все створює враження віддаленості влади від реальних проблем людей.

Я запропонувала низку рішень: розвиток освіти, HR-брендинг, регулярна комунікація, активність у соцмережах, а також використання сучасних цифрових інструментів, таких як «Дія», електронні сервіси, відкриті дані. Саме це, на мою думку, дозволить людям бачити, що держава змінюється і що працювати на державу – це почесно.

У підсумку можу сказати, що імідж формується не лише зверху, але й кожним окремим службовцем. Якщо кожен буде працювати чесно, відкрито і з повагою до людей – зміниться й уявлення про всю державну службу.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи мною було досягнуто поставлену мету – обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до формування іміджу державного службовця та розроблено практичні рекомендації з його покращення. Проведене теоретичне, емпіричне та прикладне дослідження, яке дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Імідж державного службовця є не лише індивідуальною характеристикою безпосередньо окремого посадовця, а й репрезентує легітимність і ефективність публічного управління загалом. Він формується на основі низки чинників – професійних, етичних, комунікативних, візуальних і цифрових, які постійно взаємодіють між собою та впливають на громадську думку стосовно службовця.

2. В Україні імідж державного службовця перебуває під впливом стійких досить негативних стереотипів – таких як корупційність, формалізм, низький рівень комунікації з громадськістю, брак прозорості, політична заангажованість та обмежена цифрова грамотність. Це підтверджують результати соціологічних опитувань і контент-аналізу ЗМІ, а також аналітичні дослідження інших авторів [1; 2; 3].

3. Міжнародний досвід (США, Канада, країни ЄС) свідчить про те, що позитивний імідж державного службовця можливий лише за умов високих стандартів професіоналізму, етики, відкритості та ефективної публічної комунікації. Особливе значення має позиціонування публічної служби як служіння громадянам, а не реалізації політичних чи особистих інтересів.

4. Серед ключових напрямів удосконалення іміджу державної служби в Україні слід виокремити:

- розвиток системи професійного навчання й підвищення кваліфікації;
- впровадження HR-брендингу для залучення молодих фахівців;
- посилення етичних стандартів і відповідальності;

- розвиток цифрової компетентності та використання інструментів електронного урядування;
- активне застосування стратегічної публічної комунікації з громадськістю.

5. Запропонований у роботі комплексний підхід до формування іміджу державного службовця є ефективним інструментом реформування державної служби та зміцнення довіри до органів влади. Його впровадження сприятиме покращенню взаємодії держави з громадянами, підвищенню авторитету державної служби й адаптації до умов війни, цифрової трансформації та євроінтеграції.

Отримані результати можуть бути використані в процесі підготовки держслужбовців, при розробці комунікаційних стратегій органів влади, а також у формуванні сучасного кадрового потенціалу публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Горгуц О. М. *Імідж державного службовця в органах виконавчої влади : монографія*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 152 с. С. 27.
2. *Формування іміджу та репутації державного службовця* // Науковий вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 6. С. 49–56. С. 51.
3. Котлярова Ю. О. *Формування позитивного іміджу державного службовця : магістерська робота*. Суми : Сумський держ. ун-т, 2022. 82 с. С. 10–12.
4. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
5. Горгуц О. М. *Імідж державного службовця в органах виконавчої влади : монографія*. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 152 с. С. 27.
6. Національне агентство України з питань державної служби. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ від 05 серп. 2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> – Дата звернення: 08.06.2025.
7. Котлярова Ю. О. *Моральна цілісність держслужбовця як етичний фундамент довіри до публічної влади* // [журнал/збірник], 2018, № 1, с. 15–23.
8. Горгуц О. М. *Імідж державного службовця в органах виконавчої влади : монографія*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. С. 27.
9. *Формування іміджу та репутації державного службовця* // Науковий вісник КНТЕУ. 2020. № 6. С. 51.
10. Котлярова Ю. О. *Формування позитивного іміджу державного службовця : магістерська робота*. Суми : СумДУ, 2022. С. 12.
11. Савченко А. П. *Соціальна відповідальність держслужбовців як фактор іміджу* // Державне управління: теорія та практика. 2019. № 3. С. 63.

12. Мороз Л. А. *Психологічна готовність держслужбовця до публічного управління* // Публічне адміністрування. 2021. № 4. С. 91.

13. Київський міжнародний інститут соціології. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2023 роках [Електронний ресурс] // Київський міжнародний інститут соціології. – 2023. – Режим доступу: <https://kiis.com.ua/?cat=reports&id=1335&lang=ukr&page=1>, вільний. – Дата звернення: 08.06.2025.

14. Центр Разумкова. Українці найбільше довіряють ЗСУ та Зеленському, найменше – судам, партіям і Тимошенко [Електронний ресурс] // Detector Media. – 2023. – Режим доступу: <https://detector.media/infospace/article/212551/2023-06-16-ukraintsi-naybilshe-doviryayut-zsu-ta-zelenskomu-naymenshe-sudam-partiyam-i-tymoshenko-tsentr-razumkova/>, вільний. – Дата звернення: 08.06.2025.

15. Центр Разумкова. Дослідження рівня довіри до державних інституцій в Україні, 2024. С. 5.

16. European Commission. Eurobarometer 99.1: Trust in Institutions. – Brussels, 2023. P. 22.

17. Корупція в Україні: сприйняття та досвід громадян – результати загальнонаціонального опитування. Київ: Центр Разумкова, 2024. С. 41.

18. Формування іміджу та репутації державного службовця // Науковий вісник КНТЕУ. 2020. № 6. С. 49–56. С. 49.

19. Центр Разумкова. Ставлення населення до органів влади: результати опитування. Київ, 2023. – С. 6. <https://razumkov.org.ua>

20. Інститут соціології НАН України. Українське суспільство: соціологічний моніторинг 2024. С. 11.

21. Ковальова Л. І. Комунікації в публічному управлінні: методологічні засади та сучасні виклики // Державне управління: теорія та практика. 2021. № 1(65). С. 34–38. С. 37.

22. Малашевич А. Д. Комунікативна компетентність як складова позитивного іміджу державного службовця // Інструменти і практики

публічного управління в контексті децентралізації. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 22-23 червня 2023 р. С. 596–598. Комуникативна компетентність як складова позитивного іміджу державного службовця.

23. Малашевич А. Д. Корупційний імідж як загроза публічному управлінню: причини формування та механізми подолання // Інструменти і практики публічного управління // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича 27-28 червня 2024 р. С. 367–370.

ДОДАТКИ