

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою:

Комплексний підхід до формування позитивного іміджу публічної служби

Виконала: студентка групи ПУ21-1

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Чуднівська Надія Олександрівна

Керівник: Критенко О. О.

к. держ. упр., доцент кафедри
публічного управління та митного
адміністрування

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Чуднівєць Н.О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу публічної служби

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування позитивного іміджу публічної служби на основі комплексного підходу.

У роботі розкрито сутність поняття «імідж публічної служби», охарактеризовано його складові, чинники формування та роль у забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади. Визначено значення позитивного іміджу публічної служби для підвищення довіри громадян до влади, покращення якості публічного управління та формування позитивної репутації державного апарату. Проведено аналіз сучасного стану іміджу публічної служби в Україні, виявлено основні проблеми, що перешкоджають його формуванню, та охарактеризовано зарубіжний досвід іміджевої політики у сфері публічного управління.

За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо удосконалення механізмів формування позитивного іміджу публічної служби, зокрема в напрямку підвищення професіоналізму держслужбовців, забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, впровадження сучасних комунікаційних стратегій та налагодження ефективної взаємодії з громадськістю.

Ключові слова: публічна служба, імідж публічної служби, позитивний імідж, державне управління, комунікації, взаємодія з громадськістю, довіра до влади, репутація.

SUMMARY

Chudnivets N.O. A Comprehensive Approach to Forming a Positive Image of Public Service

Bachelor's Qualification Thesis for the Degree of Bachelor in Specialty 281 "Public Management and Administration."

University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of this bachelor's thesis is to study the theoretical and practical foundations of forming a positive image of public service based on a comprehensive approach.

The thesis reveals the essence of the concept of "public service image," outlines its components, the factors influencing its formation, and its role in ensuring the effective functioning of public authorities. The significance of a positive image of public service is defined in the context of

increasing public trust in government, improving the quality of public administration, and shaping a positive reputation of the state apparatus. The current state of the public service image in Ukraine is analyzed, key challenges hindering its formation are identified, and foreign experience in image-building policy within the sphere of public administration is characterized.

Based on the research findings, recommendations have been developed to improve mechanisms for forming a positive public service image, particularly in the areas of enhancing the professionalism of civil servants, ensuring openness and transparency in the activities of public authorities, implementing modern communication strategies, and establishing effective interaction with the public.

Keywords: public service, public service image, positive image, public administration, communication, public interaction, trust in government, reputation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Сутність та функції іміджу публічної служби	8
1.2. Роль іміджу публічної служби у формуванні держави	21
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ	25
2.1. Інституційні зміни та реформи	25
2.2. Ефективна внутрішня комунікація у публічній службі.	31
2.3. Зовнішні комунікації та взаємодія з громадськістю	35
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	42
3.1. Аналіз комунікаційних стратегій та інструментів, що використовуються на публічній службі	42
3.2. Виявлення бар'єрів у формуванні позитивного іміджу публічної служби та методи покращення проблем	49
3.3 Залучення громадськості та інститутів громадянського суспільства до формування позитивного іміджу публічної служби	54
ВИСНОВОК	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

У сучасних умовах демократизації суспільства, реформування державного управління та підвищення рівня прозорості влади особливої ваги набуває формування позитивного іміджу публічної служби. Довіра громадян до державних інституцій значною мірою залежить від того, як вони сприймають публічну службу та її представників. У цьому контексті важливим стає комплексний підхід до розробки та реалізації механізмів формування позитивного іміджу, що включає не лише комунікаційні стратегії, а й етичні стандарти, професіоналізм службовців, організаційну культуру та ефективність управлінських рішень.

Попри наявність окремих напрацювань у сфері іміджмейкінгу в державному управлінні, в Україні досі відчувається дефіцит цілісного підходу до цієї проблеми. Державна служба часто асоціюється з бюрократизмом, низькою ефективністю та корупційними ризиками, що підриває легітимність влади та знижує громадську участь у процесах управління. Порівняння із зарубіжними моделями, зокрема країнами Європейського Союзу, демонструє, що послідовна політика формування позитивного іміджу публічної служби є важливою умовою для успішної реалізації адміністративних реформ, зростання довіри до інституцій та підвищення ефективності державного управління.

Отже, дослідження комплексного підходу до формування позитивного іміджу публічної служби є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє не лише вдосконаленню системи державного управління, а й гармонізації відносин між владою та суспільством, підвищенню авторитету державної служби та залученню кваліфікованих кадрів до сфери публічного адміністрування.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка комплексного підходу до формування позитивного іміджу публічної служби в Україні з

урахуванням сучасних викликів, кращих міжнародних практик і національних особливостей функціонування системи державного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до поняття іміджу публічної служби, визначити його сутність та основні характеристики.
2. Розкрити значення позитивного іміджу публічної служби для функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.
3. Оцінити сучасний стан іміджу публічної служби в Україні, виявити ключові проблеми та фактори, що його формують.
4. Дослідити зарубіжний досвід формування позитивного іміджу публічної служби та визначити можливості його адаптації в українських умовах.
5. Розробити практичні рекомендації щодо комплексного підходу до формування позитивного іміджу публічної служби, включаючи організаційні, комунікативні, етичні та управлінські аспекти.

Об'єктом дослідження є система публічної служби в Україні як елемент державного управління, що функціонує у взаємодії з громадськістю та суспільством загалом.

Предметом дослідження є процес формування позитивного іміджу публічної служби, його механізми, інструменти, чинники впливу та шляхи удосконалення в контексті забезпечення ефективності публічного управління.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують комплексний, системний і об'єктивний підхід до аналізу проблеми формування позитивного іміджу публічної служби. У процесі дослідження були використані такі методи: Системний підхід – для розгляду публічної служби як цілісної системи, що функціонує у взаємодії з соціальним середовищем та впливає на сприйняття владних інституцій. Метод аналізу і синтезу – для виокремлення сутнісних

характеристик іміджу публічної служби та узагальнення наукових підходів до його формування. Метод критичного аналізу – для виявлення недоліків існуючих підходів до формування іміджу державної служби в Україні. Соціологічний підхід – для врахування суспільної думки та чинників, що впливають на сприйняття публічної служби громадянами.

Теоретичну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі державного управління, політології, соціології, іміджології, а також нормативно-правові акти, які регламентують діяльність публічної служби в Україні.

Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані: у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для розробки і впровадження комунікаційних стратегій, спрямованих на покращення іміджу публічної служби; при підготовці навчальних програм і тренінгів для державних службовців щодо етичної поведінки, публічної комунікації та роботи з громадськістю; в освітньому процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з державного управління, публічного адміністрування, іміджології; для подальших наукових досліджень у сфері публічного управління, зокрема щодо взаємодії держави і суспільства, формування довіри до влади та іміджевої політики.

Структура дослідження складається із вступу, трьох розділів із підпунктами, висновку та списку використаних джерел. У роботі вміщено 15 таблиць. Загальний обсяг 67 сторінок, 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність та функції іміджу публічної служби

Поняття «імідж» має глибокі корені в різних наукових дисциплінах, зокрема у філософії, психології, політології та соціології, де воно поступово набувало все більш комплексного змісту. У філософії імідж традиційно розглядається як відображення або образ, що формується у свідомості індивіда, пов'язаний із питаннями пізнання та суб'єктивного сприйняття реальності. Філософські дослідження зосереджувалися на природі образів, їхній ролі у формуванні уявлень про світ і про себе самого. Згодом акцент змістився на проблему відповідності між образом і реальністю, а також на вплив іміджу на самосвідомість і ідентичність особистості. У психології імідж розглядається як сукупність вражень, які людина створює про себе або про інші об'єкти, що впливає на міжособистісні взаємодії та саморегуляцію поведінки. Психологія вивчає механізми формування іміджу, його сприйняття іншими, а також роль іміджу у підтриманні соціальних ролей і самоповаги. Таким чином, у психології імідж має безпосередній зв'язок із внутрішнім світом індивіда та соціальними процесами [33].

У політології поняття «імідж» набуло особливого значення у контексті вивчення влади, лідерства та публічного управління. Тут імідж розглядається як інструмент політичної комунікації, що впливає на легітимність влади, підтримку політичних лідерів та формування громадської думки. Політологи

акцентують увагу на тому, як політики і державні інституції створюють і підтримують позитивний імідж через медіа, публічні виступи та поведінкові стратегії. Водночас імідж розглядається як фактор, що здатен формувати політичну культуру і політичні настрої в суспільстві. Важливим аспектом є також аналіз того, як маніпуляції іміджем можуть впливати на політичні процеси і суспільну стабільність. Зміни у політичних технологіях призводять до того, що імідж набуває більшої динамічності і стає складовою частиною політичної стратегії. Тому у політології імідж виступає як важливий елемент управління владою і суспільною підтримкою [34, с. 178-180].

Соціологія розглядає імідж як складний соціальний конструкт, що формується в процесі взаємодії індивідів і груп у соціальному середовищі. Соціологи досліджують, як соціальні норми, культурні цінності та соціальні інститути впливають на формування та сприйняття іміджу. Імідж у соціології пов'язують з соціальним статусом, ролями, стереотипами та очікуваннями, які визначають поведінку людей у суспільстві. Особлива увага приділяється процесам комунікації, соціальної ідентифікації та групової належності, які визначають соціальний імідж як важливий чинник інтеграції в суспільство. Соціологічні дослідження також акцентують на тому, як імідж впливає на довіру, легітимність соціальних інститутів і соціальну стабільність. В епоху інформаційного суспільства роль іміджу посилюється через вплив масових медіа та цифрових технологій на соціальні процеси [42, с. 78-80].

Таблиця 1.1.

Імідж державного службовця в різні історичні періоди

Історичний період	Характеристика ставлення до іміджу державного службовця	Основні риси іміджу	Соціальний контекст та функції
Античність	Державний службовець сприймався як представник влади, який повинен бути доблестним і морально	Імідж базувався на чеснотах, доблесті, відданості державі	Функція захисника законів і цінностей поліса або імперії; імідж формувався через етику і публічну

	стійким		відповідальність
			<i>Продовження таблиці 1.1.</i>
Середньовіччя	Ставлення було поєднанням релігійних і феодальних норм, службовець — васал або слуга влади	Імідж залежав від вірності сюзерену, моральної чистоти, іноді — релігійності	Відданість феодалу, виконання обов'язків у межах ієрархії; імідж визначався статусом і соціальним положенням
Модерна держава	Зростає значення професіоналізму, бюрократичної раціональності, служба — це кар'єра	Імідж формувався через компетентність, дисципліну, неупередженість	Розвиток державної бюрократії, роль державного службовця у реалізації законів та державної політики
XX–XXI століття	Імідж державного службовця стає публічним, підпорядковується стандартам етики, професіоналізму, прозорості	Підкреслюються відкритість, відповідальність, орієнтація на громадянина, антикорупційність	Підвищення вимог до прозорості, відповідальності, соціальної відповідальності; імідж як інструмент формування довіри та легітимності влади

Джерело: узагальнено автором на основі [45]

Таблиця 1.4. демонструє поступову трансформацію у сприйнятті іміджу державного службовця від акценту на моральних чеснотах і вірності у античності та середньовіччі до професіоналізму і прозорості у сучасну епоху. У різні історичні періоди імідж відображав домінуючі суспільні цінності та політичні структури, що формували роль службовця. З часом спостерігається посилення значення раціональності, дисципліни та орієнтації на громадянина як ключових складових іміджу. Особливо у XX–XXI столітті імідж державного службовця пов'язаний із відкритістю, підзвітністю і боротьбою з корупцією. Такий розвиток сприяє формуванню довіри суспільства до інституцій державної влади.

Формування державного іміджу в історії тісно пов'язане з розвитком державних інститутів та політичних систем. У період монархічного апарату імідж державного службовця будувався на основі особистої відданості монарху, вірності династії та підтримки ієрархічної структури влади. Монархи та їх чиновники демонстрували престиж і авторитет через розкішні вбрання,

церемоніальні обряди та суворий етикет, що мало на меті підкреслити їхній привілейований статус і непохитність влади. Такий імідж створював атмосферу поваги, але одночасно і страху, оскільки влада часто була централізованою і недоступною для широких верств населення. Зразками цього періоду є абсолютні монархії Європи, де державні службовці були нерідко аристократами або їхніми ставлениками, а їхня поведінка жорстко регламентувалась нормами двору [42, с. 78-80].

У радянську епоху імідж державного службовця формувався у контексті бюрократичної системи, що підкреслювала ідеологічну лояльність, дисципліну та колективізм. Радянська бюрократія була символом державної влади, а імідж чиновника ґрунтувався на офіціозі, строгості, чіткому виконанні наказів та ідеологічній відповідності. При цьому стилістика одягу, манера поведінки та офіційна риторика сприяли створенню образу надійного, але часто дистанційованого від суспільства посадовця. У сучасних публічних інституціях імідж державного службовця суттєво змінився, ставши більш відкритим і орієнтованим на громадянина. Основними характеристиками стали професіоналізм, підзвітність, етичність і прозорість, що відповідає вимогам демократичного суспільства. Формування такого іміджу підтримується через активну комунікацію, розвиток антикорупційних заходів та сучасні кадрові політики, спрямовані на підвищення довіри населення до державних інституцій [47, с. 89-101].

Отже, підсумовуючи, імідж публічної служби є комплексним соціальним явищем, яке формується під впливом різних факторів — зовнішнього вигляду, поведінки, професіоналізму, етики та комунікації. Його роль полягає у забезпеченні довіри суспільства до державних інституцій, легітимації влади та підтримці стабільності соціальних відносин. Імідж має кілька типів: реальний, бажаний, професійний та інституційний, що взаємодіють і доповнюють один одного. Протягом історії сприйняття державного службовця та його іміджу

змінювалося відповідно до політичних і культурних трансформацій, від монархічного апарату до сучасних демократичних моделей.

Сучасні тенденції формування іміджу публічної служби спрямовані на підвищення прозорості, відповідальності та етичності посадовців. Це є важливою складовою реформування державної служби та підвищення її ефективності. Таким чином, імідж публічної служби – це не лише інструмент соціальної взаємодії, а й ключовий фактор, що впливає на якість управління та розвиток державності загалом.

Імідж – це сформований образ людини, організації або продукту, який сприймається суспільством. Він може бути як позитивним, так і негативним, залежно від враження, яке справляється на оточення. Імідж складається з зовнішнього вигляду, поведінки, мови, репутації та дій [1, с. 10-16]. Це своєрідна «візитівка», яка впливає на ставлення інших і визначає рівень довіри. Формування іміджу є свідомим процесом, особливо у сфері публічної діяльності чи бізнесу. Імідж може не відповідати реальності, але саме сприйняття відіграє ключову роль. У сучасному світі імідж має велике значення для успіху як окремої особи, так і цілої організації.

10 грудня 2015 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про державну службу», який набув чинності 1 травня 2016 року [36]. Цей нормативно-правовий акт започаткував новий етап у розвитку інституту державної служби, заклавши правові та організаційні засади її функціонування відповідно до європейських стандартів. Запровадження нового закону було спрямовано на підвищення ефективності державного управління, професіоналізацію кадрів, деполітизацію служби та забезпечення прозорості процедур добору і просування по службі.

Однак, незважаючи на законодавчі зміни, термінологічне наповнення закону лише частково відображає реальний стан публічної служби в той період. Законодавство окреслило лише загальні риси публічної служби, не повністю

розкриваючи її зміст як соціального явища. Державна служба при цьому виступає ключовою складовою публічної служби, функціонуючи як самостійний інститут, що має значний вплив на реалізацію державної політики, забезпечення верховенства права та виконання функцій держави [40, с. 45-48].

Як соціальний інститут, державна служба є історично сформованою, стабільною формою організації спільної діяльності, яка забезпечує реалізацію публічної влади через професійну діяльність державних службовців. Вона належить до групи політичних інститутів поряд із такими структурами, як держава, суди чи прокуратура, що формують політичну систему країни. Ефективність функціонування державної служби можлива лише в умовах правової держави, де діяльність службовців ґрунтується на законі, прозорості та підзвітності суспільству.

Сьогодні Кодекс адміністративного судочинства України використовує поняття «публічна служба» як «діяльність на державних політичних посадах, діяльність у державних професійних органах, професійна діяльність суддів і прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна робота в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [25].

Основні елементи моделі публічної служби є ключовими структурними компонентами, що визначають не лише внутрішню організацію цього інституту, але й його місце та функції в системі публічного управління. До таких елементів належать принципи побудови служби, її цілі, організаційна структура, управлінські механізми, а також норми, які регулюють права й обов'язки публічних службовців, кваліфікаційні вимоги до персоналу, вимоги до посад, процедури добору та просування, кадрові технології, система соціального забезпечення та соціального захисту. Визначення та уніфікація цих елементів дозволяє сформувати чітке бачення функціонування публічної служби як інституційно-упорядкованої та правової системи [2, с. 277-283].

Використання таких критеріїв у процесі моделювання публічної служби надає змогу створювати специфічні національні моделі, що адаптовані до політико-правових, соціальних і культурних особливостей держави. Найбільш поширеними типами є кар'єрна (закрита) модель, що передбачає довготривалу службу з перспективою просування, та посадова (відкрита) модель, яка орієнтована на конкуренцію та відкритий доступ до посад. Однак у сучасних умовах спостерігається тенденція до конвергенції зазначених моделей, яка полягає у взаємопроникненні та поєднанні окремих елементів, що забезпечує більшу гнучкість і адаптивність системи публічної служби до нових викликів.

Варто підкреслити, що така конвергенція супроводжується трансформацією звичних моделей, у результаті чого виникають нові підвиди публічної служби. Це зумовлено не лише внутрішніми чинниками, а й зовнішніми впливами — зокрема, перенесенням управлінських практик із приватного сектору в публічний, посиленням ролі інновацій, цифрових технологій і механізмів управління персоналом. Також відбувається повернення до деяких історично апробованих принципів, зокрема щодо добору, мотивації, переведення й оцінювання працівників, що дозволяє досягати балансу між ефективністю та стабільністю державної служби в умовах реформування та модернізації [4, с. 100-106].

Зміни до Закону України «Про державну службу», ухвалені у 2019 році, стали важливим етапом на шляху адаптації української моделі державної служби до європейських стандартів. Одним із ключових нововведень стало запровадження можливості укладання строкових контрактів з державними службовцями, що дозволяє підвищити гнучкість у кадровій політиці та забезпечити більш оперативне реагування на потреби державного управління. Цей підхід узгоджується з практикою країн Європейського Союзу, де подібні форми працевлаштування використовуються для залучення фахівців із високою

кваліфікацією до вирішення конкретних завдань публічного управління [11, с. 35-42].

Трансформація правової основи української державної служби відбувається також через низку комплексних реформ у суміжних сферах. Зокрема, посилення антикорупційного, судового та військового законодавства відіграє важливу роль у формуванні принципово нових підходів до добору, оцінювання та контролю за діяльністю службовців. Ці зміни сприяють не лише підвищенню прозорості та ефективності державної служби, а й укоріненню правових механізмів забезпечення доброчесності та підзвітності в системі державного управління.

Разом із тим, реформування державної служби не обмежується лише нормативно-правовими актами чи адміністративними заходами. Не менш важливою є трансформація соціокультурного середовища, в якому функціонує державна служба. Йдеться про переосмислення ролі публічного службовця в суспільстві, зміцнення суспільної довіри, формування культури відповідальності, професійної етики та громадянської самосвідомості. Усе це створює передумови для гармонійного розвитку державної служби як інституту, що не лише виконує владно-розпорядчі функції, а й забезпечує сталий демократичний розвиток суспільства [15, с. 40-45].

У науковій літературі імідж публічної служби визначається як цілісне уявлення суспільства про державну службу, яке формується на основі сприйняття професійної діяльності державних службовців, ефективності роботи органів влади, рівня довіри громадян, а також морально-етичних норм, що притаманні системі публічного управління. Такий імідж поєднує в собі як об'єктивні характеристики (законність, прозорість, ефективність), так і суб'єктивні уявлення, що ґрунтуються на особистому досвіді взаємодії громадян із представниками влади.

Імідж публічної служби виконує важливу соціальну функцію — він впливає на престиж державної служби, мотивує до вступу на державну службу, формує громадську думку щодо легітимності владних рішень. Від позитивного іміджу публічної служби значною мірою залежить рівень політичної стабільності, ефективність державного управління та загальний рівень довіри до держави [18, с. 99-101].

Науковці наголошують, що імідж публічної служби є не лише результатом комунікаційної політики держави, а й показником глибших соціально-політичних процесів. Він формується під впливом реальних дій посадових осіб, результативності інституційних реформ, антикорупційних заходів, професійного розвитку службовців і якості надання публічних послуг.

Таблиця 1.2.

Елементи іміджу публічної служби

Елемент	Опис	Приклади / Особливості
Зовнішній вигляд	Візуальне сприйняття державних службовців, яке включає дотримання дрес-коду, охайність та відповідність офіційним нормам. Зовнішній вигляд є першою ознакою, що формує перше враження про службу в цілому.	Офіційний одяг (форма, костюм), значки, бейджі, охайність, акуратність, відповідність корпоративним стандартам, що підкреслює професіоналізм і повагу до посади та громадян.
Поведінка	Сукупність соціально прийнятних манер і навичок спілкування, що демонструють ввічливість, тактовність, культурність та здатність контролювати емоції у взаємодії з громадянами.	Ввічливість у спілкуванні, здатність слухати співрозмовника, терпимість до різних думок, контроль над емоціями навіть у стресових ситуаціях, ввічливе звернення, повага до співрозмовника.
Професіоналізм	Комплекс знань, умінь, навичок і компетенцій, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків. Відповідність кваліфікаційним вимогам, здатність приймати зважені та ефективні управлінські рішення.	Високий рівень фахової підготовки, постійне підвищення кваліфікації, ефективно застосування знань у практиці, відповідність посадовим вимогам, оперативність та якість виконання завдань.

<i>Продовження таблиці 1.2.</i>		
Етика	Дотримання норм професійної етики, чесності, неупередженості, прозорості, відповідальності та конфіденційності. Етичні стандарти забезпечують довіру громадськості до публічної служби.	Відсутність корупційних проявів, повага до прав і свобод громадян, дотримання норм конфіденційності, неупередженість у прийнятті рішень, готовність діяти у відповідності до закону та моральних норм.
Комунікація	Якість та ефективність інформаційного обміну між службовцями та громадянами, відкритість до зворотного зв'язку, здатність доступно і чітко донести інформацію.	Вчасне надання інформації за запитами, відкритість до діалогу, ясність і точність повідомлень, використання різних каналів комунікації, активне слухання, конструктивна взаємодія з громадськістю.
Відповідальність	Усвідомлення службовцями наслідків своїх дій, здатність нести відповідальність за прийняті рішення і виконану роботу, готовність до звітування перед суспільством та керівництвом.	Дотримання законів і процедур, готовність приймати критику, прозорість дій, відповідальність за помилки та їх усунення, відповідальне ставлення до ресурсів і громадських інтересів.
Соціальна активність	Участь службовців у громадських ініціативах, підтримка соціальних проєктів, сприяння розвитку співпраці між державою і суспільством, формування позитивного образу публічної служби.	Волонтерська діяльність, організація і участь у соціальних програмах, просвітницька робота, сприяння відкритості та доступності державних послуг, розвиток партнерств із громадськістю.
Репутація	Загальне позитивне або негативне суспільне ставлення до державної служби, яке формується на основі історії взаємодії громадян з державними установами, засобів масової інформації та думки експертів.	Публічне визнання ефективності роботи, довіра громадян, рейтинги та опитування, медійне висвітлення діяльності, суспільна оцінка прозорості і чесності, успішність інституційних реформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [20,21]

Таблиця 1.2. комплексно відображає основні елементи, що формують імідж публічної служби, підкреслюючи їхню взаємозалежність і значущість. Зовнішній вигляд та поведінка державних службовців є першими візуальними та комунікативними сигналами, які впливають на сприйняття публічної служби громадянами. Професіоналізм і дотримання етичних норм забезпечують довготривалу довіру та авторитет інституції в очах суспільства. Ефективна

комунікація є ключем до прозорості діяльності та формування відкритого діалогу між владою і громадянами. Відповідальність слугує гарантією якості послуг і відповідності діяльності закону, що підвищує рівень суспільної підтримки. Соціальна активність державних службовців сприяє зміцненню зв'язків з населенням і підвищенню рівня громадянської участі у процесах управління. Загалом, репутація публічної служби формується комплексно за рахунок усіх перелічених елементів і є віддзеркаленням ефективності та прозорості функціонування інституту.

Таблиця 1.3.

Типи іміджу

Тип іміджу	Опис	Особливості у публічній службі	Приклади
Реальний імідж	Фактичне сприйняття публічної служби громадянами та іншими стейкхолдерами на основі їхнього досвіду та спостережень.	Відображає реальні якості, поведінку та результати діяльності службовців. Реальний імідж формується на основі повсякденної роботи та взаємодії з населенням.	Громадяни оцінюють ефективність послуг, ввічливість працівників, прозорість процедур.
Бажаний імідж	Ідеальний або цільовий образ публічної служби, до якого прагнуть керівники та співробітники інституції.	Відображає стандарти, цінності та ідеали, які публічна служба хоче демонструвати суспільству. Використовується для стратегічного розвитку та реформ.	Модель державної служби, яка відповідає європейським стандартам, орієнтована на відкритість і якість.
Професійний імідж	Відображення рівня професіоналізму, компетентності та етичності державних службовців як окремих фахівців.	Спрямований на підкреслення експертності, відповідальності та дотримання етичних норм у роботі кожного службовця.	Визнання високої кваліфікації, успішна реалізація проектів, дотримання кодексу етики.
Інституційний імідж	Образ публічної служби як цілісного соціального інституту у сприйнятті суспільства та політичних структур.	Формується через політичні рішення, законодавство, організаційну культуру та взаємодію з іншими державними інститутами.	Відповідність державної служби стандартам державності, надійність інституту, довіра суспільства.

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Таблиця 1.3. чітко демонструє різноманітність типів іміджу, які формують сприйняття публічної служби як на рівні окремих фахівців, так і як інституції загалом.

Реальний і бажаний імідж взаємодіють між собою, де перший відображає фактичний стан, а другий – стратегічні цілі розвитку. Професійний імідж підкреслює важливість компетентності та етики державних службовців, що безпосередньо впливає на довіру громадян. Інституційний імідж узагальнює сприйняття всієї системи державної служби у суспільстві і є ключовим для формування легітимності інституту.

Таблиця 1.4.

Функції іміджу в публічній службі

Функція	Опис	Значення для публічної служби	Приклади застосування
Інформативна	Забезпечує передачу інформації про діяльність, цілі та цінності публічної служби громадськості.	Дає змогу суспільству зрозуміти роль і значення державної служби, підвищує прозорість інституту.	Публікації звітів, прес-релізи, офіційні сайти, звіти про результати.
Комунікативна	Сприяє встановленню та підтриманню двостороннього діалогу між публічною службою та громадянами.	Підвищує довіру та співпрацю, дозволяє враховувати думку населення у процесах прийняття рішень.	Відкриті форуми, громадські слухання, консультації, опитування.
Легітимізаційна	Формує суспільне схвалення та підтримку діяльності публічної служби як легітимного органу влади.	Закріплює авторитет інституту, зміцнює його позиції у системі державного управління.	Офіційні заходи, презентація досягнень, позитивні медіа-кампанії.
Соціалізуюча	Сприяє інтеграції державних службовців у соціальне середовище, формує професійні та етичні норми.	Забезпечує відповідність поведінки службовців суспільним очікуванням та стандартам.	Тренінги, етичні кодекси, корпоративна культура, наставництво.
Продовження таблиці 1.4.			

Мотиваційна	Стимулює державних службовців до підвищення професійної компетентності та відповідального ставлення.	Підвищує якість роботи, сприяє кар'єрному зростанню та розвитку інституту загалом.	Визнання, нагороди, системи преміювання, програми розвитку персоналу.
Регулятивна	Впливає на поведінку як працівників публічної служби, так і громадян у взаємодії з інститутом.	Забезпечує дотримання правил, норм та стандартів у сфері державної служби.	Внутрішні положення, стандарти обслуговування, дисциплінарні процедури.

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

Таблиця 1.3. чітко відображає багатогранну роль іміджу публічної служби у взаємодії з суспільством. Інформативна функція забезпечує відкритість і прозорість діяльності, що є основою для довіри громадян. Комунікативна функція підкреслює важливість діалогу та врахування громадської думки у формуванні державної політики. Легітимізаційна функція зміцнює авторитет публічної служби як інституту влади, що підтримує стабільність системи управління. Соціалізуюча функція сприяє формуванню професійних стандартів і етики серед службовців, що важливо для якості надання послуг. Мотиваційна функція стимулює розвиток кадрів і підвищення ефективності роботи інституції. Нарешті, регулятивна функція забезпечує дотримання норм і стандартів, що формує порядок і дисципліну у сфері публічної служби.

Отже, підсумовуючи сутність та функції іміджу публічної служби, можна сказати, що імідж виступає комплексним соціальним феноменом, який відображає сприйняття публічної служби суспільством та забезпечує її ефективне функціонування. Імідж публічної служби формується через зовнішній вигляд, професіоналізм, етику, поведінку та комунікацію, що разом створюють довіру і повагу до інституту. Функції іміджу є багатогранними: він виконує інформативну, комунікативну, легітимізаційну, соціалізуючу, мотиваційну та регулятивну ролі, сприяючи прозорості, взаєморозумінню та підтримці суспільної довіри. Імідж допомагає формувати позитивний образ

державної служби, що є важливою складовою стабільності та розвитку демократичного управління. Крім того, імідж стимулює професійний розвиток службовців і регулює їхню поведінку відповідно до суспільних очікувань. Врахування цих аспектів є необхідним для удосконалення державної служби та підвищення її ефективності. Таким чином, імідж є ключовим чинником успішної взаємодії публічної служби з громадськістю і формування її позитивного сприйняття.

1.2. Роль іміджу публічної служби у формуванні держави

Імідж публічної служби відіграє ключову роль у формуванні легітимності державної влади, оскільки він є важливим чинником довіри громадян до інституцій державного управління. Позитивний імідж державних службовців сприяє підвищенню рівня суспільної підтримки, зміцненню авторитету органів влади та створенню умов для ефективної реалізації державної політики. Коли публічна служба сприймається як професійна, етична та відповідальна, це формує у громадян відчуття справедливості та законності дій влади, що безпосередньо впливає на ступінь її легітимності. Навпаки, негативний імідж, пов'язаний із корупцією, некомпетентністю чи недоброчесністю, підриває довіру до державних інституцій і може спричинити зростання суспільної напруги та протестних настроїв [3, с. 100-106].

Легітимність державної влади, з одного боку, базується на формальних правових нормах, а з іншого – на сприйнятті громадянами цієї влади як правомірної та справедливої. Імідж публічної служби виступає мостом між офіційними механізмами влади та соціокультурним середовищем, у якому ця влада функціонує. Через імідж формується суспільна свідомість щодо ролі та значення державних службовців, що сприяє інтеграції громадян у систему публічного управління. Таким чином, ефективне управління іміджем публічної

служби стає стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність політичної системи та підтримку легітимності державної влади в умовах демократичного суспільства.

Імідж є важливим інструментом державного управління в умовах демократії насамперед тому, що він сприяє встановленню довіри між державними інституціями та громадянами. Демократія базується на принципах відкритості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень, і позитивний імідж публічної служби допомагає забезпечити ці принципи через формування у суспільства впевненості у доброчесності та компетентності державних службовців. За допомогою іміджу держава може ефективно комунікувати свої цінності, політику та цілі, що сприяє кращому розумінню і підтримці з боку громадян. Умови демократії вимагають, щоб державні органи були не лише формально легітимними, але й користувалися моральним авторитетом, який значною мірою залежить від сприйняття їх іміджу [7, с. 233-239].

Крім того, імідж публічної служби виступає важливим механізмом соціалізації, формуючи у громадян відповідальне ставлення до державних інституцій та їх функцій. Він забезпечує соціальний контроль, мотивуючи службовців до дотримання високих стандартів етики та професіоналізму. У демократичному суспільстві, де політична конкуренція є постійною, імідж допомагає створити позитивний образ держави як справедливої та ефективної системи управління, що підвищує її конкурентоспроможність у очах населення. Таким чином, управління іміджем державної служби стає необхідним елементом сучасної політики, спрямованої на зміцнення легітимності влади та підтримку демократичних процесів [9].

Формування позитивного іміджу публічної служби значною мірою сприяє налагодженню ефективної комунікації між владою і суспільством, оскільки він створює умови для відкритого діалогу та взаєморозуміння. Коли державні службовці сприймаються як компетентні, відповідальні та етичні, громадяни

більш охоче довіряють їм інформацію, підтримують їхні рішення і активно беруть участь у публічних процесах. Позитивний імідж стимулює прозорість діяльності органів влади, знижує соціальну напругу та сприяє усуненню інформаційних бар'єрів, що часто виникають між державою і суспільством. Завдяки цьому державні установи можуть ефективніше інформувати громадськість про свої дії, а також отримувати зворотний зв'язок для покращення політик і процедур.

Імідж публічної служби має істотний вплив на політичну культуру, громадянську активність і суспільну довіру. Позитивне сприйняття державних службовців формує у громадян віру у справедливість, законність та ефективність державних інституцій, що є фундаментом демократичної політичної культури. Це стимулює підвищення громадянської активності, оскільки люди готові брати участь у виборах, громадських обговореннях та інших формах публічного життя, будучи впевненими у чесності і професіоналізмі влади [10, с. 5--51]. Водночас імідж впливає на рівень соціальної довіри – ключового ресурсу для стабільності суспільства і розвитку демократичних інститутів, адже довіра сприяє згуртованості, співпраці і колективній відповідальності. Таким чином, формування позитивного іміджу публічної служби є не лише питанням репутації, але й фундаментальним чинником розвитку демократичного суспільства.

Ігнорування іміджевої складової у публічному управлінні може призвести до серйозних негативних наслідків, серед яких — зниження довіри громадян до державних інституцій та посадовців. Відсутність уваги до формування позитивного іміджу сприяє поширенню скептицизму, недовіри та негативних стереотипів, що ускладнює взаємодію влади з суспільством і знижує ефективність реалізації державної політики. Крім того, це може призвести до падіння мотивації серед державних службовців, погіршення професійної етики та якості роботи, що, в свою чергу, посилює корупційні ризики та бюрократичні

перепони. Ігнорування іміджу також створює умови для зростання соціальної напруги, протестних настроїв та політичної нестабільності, що є небезпечним для функціонування держави в цілому [13, с. 156-159].

Імідж тісно пов'язаний зі стратегічним розвитком держави та її міжнародною репутацією, оскільки він формує сприйняття країни як всередині, так і за її межами. Позитивний імідж державних інституцій сприяє залученню інвестицій, розвитку міжнародного співробітництва та зміцненню політичних і економічних позицій на глобальній арені. Водночас імідж виступає як інструмент «м'якої сили», що впливає на імідж країни в очах міжнародної спільноти, підвищуючи її авторитет і довіру до держави. Розвинена система формування та підтримки позитивного іміджу є запорукою успішної реалізації національних стратегій розвитку, оскільки забезпечує внутрішню консолідацію суспільства і міжнародну підтримку [17, с. 43-51]. Таким чином, імідж публічної служби є невід'ємним компонентом як внутрішньої політики, так і зовнішньополітичної стратегії держави.

Отже, підсумовуючи роль іміджу публічної служби у формуванні держави, слід зазначити, що імідж виступає важливим інструментом зміцнення легітимності державної влади та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій. Через позитивне сприйняття публічної служби формується міцний соціальний капітал, що сприяє стабільності політичної системи та ефективному виконанню державних функцій. Імідж також забезпечує основу для конструктивної взаємодії між владою і суспільством, стимулюючи відкритість, прозорість і відповідальність у державному управлінні.

Крім того, імідж публічної служби відіграє ключову роль у формуванні політичної культури та громадянської активності, що є запорукою демократичного розвитку держави. В умовах глобалізації позитивний імідж

державних інститутів підвищує міжнародний авторитет країни і сприяє інтеграції у світове співтовариство.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ

2.1 Інституційні зміни та реформи

Інституційні зміни та реформи є ключовими процесами, що спрямовані на трансформацію існуючих соціальних, політичних та економічних структур з метою підвищення їх ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів. Інституційні зміни охоплюють процеси корекції або переосмислення норм, правил, процедур і організаційних форм, що забезпечують функціонування суспільства, тоді як реформи є цілеспрямованими заходами, які мають на меті системне вдосконалення цих інститутів. Ці процеси є необхідними для забезпечення стійкого розвитку, оптимізації взаємодії між державними структурами і громадянами, а також для створення передумов для інноваційного прогресу.

У контексті формування позитивного іміджу інституційні зміни та реформи набувають особливого значення, оскільки вони сприяють підвищенню довіри громадськості до органів влади та інших соціальних інститутів. Впровадження прозорих, ефективних та відповідальних механізмів управління не лише покращує якість послуг і взаємодії з громадянами, а й формує у суспільстві відчуття справедливості та стабільності. Відповідно, позитивний імідж інституцій є важливим фактором легітимізації влади, залучення інвестицій і мобілізації суспільних ресурсів для подальшого розвитку [50].

Таблиця 2.1.

Види інституційних реформ

Вид реформи	Опис	Основна мета	Вплив на імідж	Приклади застосування
Організаційні	Зміни у внутрішній організації та функціонуванні установи, перегляд структури підрозділів, розподілу обов'язків	Підвищення ефективності управління, оптимізація ресурсів	Покращення репутації через чітку структуру, злагоджену роботу, підвищення прозорості	Впровадження нових відділів, створення координаційних рад
Структурні	Зміни у формальній будові організації або державного органу, реструктуризація, змінення підпорядкування	Забезпечення гнучкості, адаптації до нових завдань і викликів	Формування іміджу сучасної, адаптивної та прогресивної інституції	Злиття департаментів, розділення функцій між підрозділами
Кадрові	Реформи, що стосуються підбору, підготовки, мотивації і оцінки персоналу	Підвищення професійного рівня співробітників, мотивація до якісної роботи	Зміцнення довіри громадськості через професіоналізм і відповідальність працівників	Впровадження системи атестації, тренінгів, оновлення штату
Процедурні	Зміни у регламенті діяльності, стандартах, алгоритмах виконання завдань та взаємодії	Забезпечення прозорості, підзвітності, швидкості і якості виконання процедур	Підвищення довіри та позитивного сприйняття завдяки прозорим та зрозумілим процесам	Впровадження електронного документообігу, оптимізація адміністративних процедур

Джерело: узагальнено автором на основі [49, 50]

Аналіз таблиці 2.1. показує, що кожен вид інституційної реформи має специфічний вплив на формування іміджу організації чи державного органу. Організаційні реформи забезпечують ефективність і прозорість роботи, що сприяє довірі з боку суспільства. Структурні зміни допомагають адаптуватися до нових викликів і створюють образ сучасної та прогресивної інституції. Кадрові реформи підвищують професіоналізм працівників, що безпосередньо

впливає на якість послуг і загальне сприйняття організації. Процедурні зміни гарантують підзвітність і прозорість процесів, що зміцнює довіру та позитивно відображається на репутації.

В Україні роль реформ у підвищенні довіри та авторитету інституцій є надзвичайно важливою, особливо в контексті сучасних викликів, пов'язаних із зміцненням демократичних процесів та боротьбою з корупцією. Реформування державних органів спрямоване на створення прозорої системи управління, де рішення приймаються на основі чітких правил і відкритості до суспільного контролю. Це дозволяє мінімізувати корупційні ризики, підвищує рівень відповідальності посадовців і забезпечує більш ефективну взаємодію з громадянами, що, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу інституцій.

Ефективність інституцій в Україні значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін і впроваджувати сучасні технології управління. Реформи, зокрема в організаційній, кадровій та процедурній сферах, допомагають оптимізувати роботу державних установ, скоротити бюрократичні бар'єри та забезпечити швидке і якісне надання послуг населенню. Завдяки цьому інституції стають більш орієнтованими на потреби громадян, що підвищує рівень їхньої задоволеності та зміцнює довіру до влади [46, с. 221-230].

Важливим аспектом реформ в Україні є впровадження електронного урядування і цифровізації процесів, що значно підвищує прозорість діяльності інституцій. Відкритість інформації та можливість громадського моніторингу дають змогу суспільству контролювати дії влади та сприяють підзвітності посадових осіб. Таким чином, інституційні реформи виступають фундаментом для зміцнення авторитету державних органів і формування стабільних, надійних відносин між владою і громадянами.

Успішні інституційні реформи в Україні відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу державних органів та підвищенні рівня довіри

серед громадян. Одним із помітних прикладів є реформа Державної фіскальної служби, яка проводилася в 2015–2016 роках з метою протидії корупції та оптимізації податкового адміністрування. Впровадження антикорупційних механізмів, а також розвиток електронних сервісів суттєво підвищили прозорість діяльності цієї установи, що сприяло покращенню її репутації серед бізнес-спільноти та населення.

Наступним важливим кейсом є реформа Національної поліції, започаткована у 2015 році, яка замінила радянську систему міліції. Ця реформа мала на меті підвищення професіоналізму працівників, забезпечення підзвітності перед громадою та поліпшення якості надання правоохоронних послуг. Впровадження нових стандартів добору персоналу, системи навчання та активної взаємодії з громадськістю сприяло формуванню більш відкритого і довірливого іміджу поліції в українському суспільстві [43, с. 77-82].

Впровадження електронного урядування, зокрема через платформу «Дія», стало ще одним прикладом успішної реформи, яка спрямована на підвищення ефективності державного управління. Цифровізація адміністративних послуг дозволила значно спростити взаємодію громадян із державними органами, знизити рівень бюрократії та забезпечити прозорість процесів [41, с. 25-43].

Таблиця 2.2.

Виклики і ризики під час проведення реформ

Виклики та ризики	Опис	Причини виникнення	Можливі наслідки	Роль комунікації
Спротив змінам	Опір реформам з боку працівників та керівництва, що звикли до старих методів роботи	Страх втрати статусу, небажання виходити із зони комфорту, непорозуміння цілей реформ	Затримки у впровадженні змін, саботаж процесів, демотивація персоналу	Роз'яснення цілей реформ, участь персоналу у процесі змін, мотиваційні кампанії
<i>Продовження таблиці 2.2.</i>				
Інертність системи	Складність адаптації через	Відсутність гнучкості,	Повільне впровадження	Інформування про переваги

	бюрократичні процедури, застарілі норми та внутрішні бар'єри	надмірна формалізація, відсутність стимулів до інновацій	реформ, зниження ефективності, втрати довіри громадськості	змін, залучення лідерів думок, створення умов для обміну досвідом
Недостатня комунікація	Відсутність прозорості та системної інформації про хід реформ для персоналу і громадськості	Неефективне інформування, відсутність зворотного зв'язку, побоювання критики	Зростання чуток, дезінформації, підрив довіри, збільшення спротиву	Створення відкритих каналів комунікації, регулярні звіти, консультації та публічні обговорення
Невизначеність ролей і відповідальності	Нечіткість у розподілі обов'язків під час змін	Недостатнє планування, відсутність чітких процедур і стандартів	Конфлікти між підрозділами, зниження продуктивності, плутанина у роботі	Роз'яснення нових функцій і обов'язків, навчання персоналу, підтримка лідерства
Психологічний тиск і вигорання	Стрес і втома серед працівників через нестабільність і часті зміни	Перевантаження, страх втрати роботи, недостатня підтримка з боку керівництва	Зниження мотивації, збільшення плинності кадрів, погіршення якості роботи	Надання психологічної підтримки, заохочення командної роботи, адаптаційні програми

Джерело: узагальнено автором на основі [41, 42]

Таблиця 2.2. демонструє, що основними викликами під час проведення реформ у публічній службі є спротив змінам, інертність системи, недостатня комунікація, невизначеність ролей і психологічний тиск на персонал. Кожен із цих факторів може суттєво уповільнити процес реформ або призвести до їх неуспіху, якщо не буде належно врахований. Особливу роль відіграє комунікація, яка здатна пом'якшити негативні наслідки, підвищити прозорість і залученість як співробітників, так і громадськості. Таким чином, ефективне управління змінами вимагає системного підходу до інформування, навчання і підтримки персоналу.

Системний підхід до проведення реформ є ключовим чинником для досягнення сталих і ефективних змін, що впливають на формування

позитивного іміджу організації чи державного органу. Він передбачає комплексне планування, врахування взаємозв'язків між різними елементами інституції та узгоджену реалізацію реформаторських заходів. Постійний моніторинг результатів реформ дозволяє своєчасно виявляти недоліки і ризики, що виникають під час впровадження змін, та оперативно коригувати стратегії. Такий підхід забезпечує підзвітність і прозорість процесів, що сприяє підвищенню довіри з боку громадськості і внутрішніх учасників. Крім того, системний моніторинг дає змогу оцінити ефективність реформ у контексті досягнення поставлених цілей та відповідності очікуванням. Завдяки цьому створюються умови для безперервного вдосконалення діяльності інституцій і зміцнення їхнього авторитету [38, с. 137-146]. Отже, системність і регулярний контроль є необхідними складовими успішної реалізації реформ та підтримки позитивного іміджу.

Отже, підсумовуючи щодо інституційних змін та реформ, слід відзначити, що вони є невід'ємною складовою процесу модернізації та підвищення ефективності діяльності організацій і державних інститутів. Інституційні зміни забезпечують адаптацію системи до нових викликів, сприяють підвищенню прозорості, відповідальності та орієнтації на потреби громадян. Реформи вимагають комплексного підходу, який включає врахування кадрових, організаційних, структурних і процедурних аспектів для досягнення стійких позитивних результатів. Водночас успіх реформ значною мірою залежить від подолання спротиву, ефективної комунікації та постійного моніторингу їхніх результатів. Завдяки цим складовим формується довіра до інституцій, зміцнюється їхній авторитет і створюються умови для сталого розвитку. Отже, інституційні зміни та реформи є необхідними для формування позитивного іміджу та забезпечення якісного публічного управління.

2.2 Ефективна внутрішня комунікація у публічній службі

Внутрішня комунікація визначається як процес обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком між працівниками та підрозділами всередині організації з метою забезпечення ефективної координації діяльності і досягнення спільних цілей. У контексті публічної служби внутрішня комунікація є ключовим інструментом управління, що сприяє підвищенню рівня організаційної культури, мотивації персоналу та оперативності прийняття рішень. Вона забезпечує своєчасне інформування працівників про стратегічні завдання, зміни в законодавстві та адміністративних процедурах, що є критично важливим для адаптації до реформ і нових викликів.

Роль внутрішньої комунікації у публічній службі полягає також у формуванні прозорості та відкритості організаційних процесів, що сприяє зміцненню довіри між керівництвом та співробітниками. Ефективна внутрішня комунікація дозволяє зменшити рівень невизначеності, уникнути конфліктів і підвищити згуртованість колективу, що особливо важливо у періоди змін та реформ. Вона виступає як механізм підтримки корпоративної ідентичності та забезпечує зворотній зв'язок, необхідний для покращення якості публічних послуг і підвищення загальної ефективності роботи державних установ [35, с. 164-168].

Таблиця 2.3.

Основні інструменти внутрішньої комунікації

Інструмент	Опис	Функції та переваги	Приклади використання
Збори	Організовані зустрічі працівників для обговорення поточних питань, планів і результатів	Підвищення прозорості, обмін інформацією в режимі реального часу, зміцнення командного духу	Щотижневі наради, планові збори керівництва, оперативні зустрічі
<i>Продовження таблиці 2.3.</i>			
Корпоративні портали	Онлайн-платформи для обміну інформацією, документами,	Централізований доступ до інформації, зручність комунікації, збереження	Внутрішні сайти, інтранет-портали в державних

	новинами і внутрішніми ресурсами	історії повідомлень	установах
Внутрішні новини	Регулярні інформаційні розсилки або публікації про події, зміни, досягнення організації	Підтримка поінформованості, формування корпоративної культури, залучення співробітників	Електронні бюлетені, щомісячні дайджести, новинні розділи порталу
Тренінги	Навчальні заходи для підвищення кваліфікації, розвитку навичок і адаптації до змін	Підвищення компетентності, мотивація персоналу, підготовка до реформ	Семінари, воркшопи, курси підвищення кваліфікації
Зворотний зв'язок	Механізми отримання відгуків, пропозицій та оцінок від працівників	Покращення управління, виявлення проблем, підвищення залученості	Опитування, анкетування, особисті зустрічі з керівництвом

Джерело: узагальнено автором на основі [31]

Таблиця 2.3. демонструє різноманітність інструментів внутрішньої комунікації, які забезпечують ефективний обмін інформацією та підтримку взаєморозуміння у публічній службі. Збори та тренінги сприяють безпосередній взаємодії і розвитку персоналу, тоді як корпоративні портали і внутрішні новини забезпечують постійний доступ до актуальної інформації. Зворотний зв'язок відіграє ключову роль у виявленні проблем і підвищенні залученості співробітників до процесів прийняття рішень. Комплексне використання цих інструментів дозволяє створити прозору і мотивуючу організаційну культуру, що сприяє успішній реалізації реформ.

Підвищення мотивації та лояльності працівників у публічній службі значною мірою залежить від ефективних механізмів відкритої комунікації, які забезпечують прозорість, довіру та взаєморозуміння між усіма рівнями організації. Дослідження показують, що відкритий обмін інформацією сприяє зниженню рівня стресу та невизначеності серед працівників, що, в свою чергу, покращує їхню залученість і відданість роботі. Через регулярні зворотні зв'язки, обговорення цілей і результатів діяльності співробітники отримують відчуття причетності до спільних досягнень, що підвищує їхню внутрішню мотивацію та бажання сприяти успіху організації.

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні атмосфери відкритості та довіри, що є фундаментом ефективної комунікації. Керівники, які демонструють прозорість у прийнятті рішень і відкритість до діалогу, здатні створювати сприятливий клімат для обміну інформацією, підтримуючи ініціативність та інноваційність працівників. Емпіричні дані свідчать, що лідери, які активно комунікують свої цінності і стратегії, а також вчасно надають зворотний зв'язок, підвищують рівень довіри в колективі і зменшують опір змінам. Це сприяє більш ефективній реалізації реформ та адаптації до нових вимог публічного управління [32, с. 157-158].

Прозорість керівництва також забезпечує більш високу якість внутрішньої комунікації, оскільки вона стимулює відкритість і чесність серед працівників, що знижує ризики конфліктів і непорозумінь. Завдяки такому підходу, працівники відчують себе цінними членами організації, що підсилює їхню лояльність і сприяє формуванню позитивного іміджу установи. Таким чином, інтеграція прозорості та відкритої комунікації в управлінські практики є необхідною умовою для створення ефективної, мотивованої і згуртованої публічної служби.

Подолання бар'єрів і конфліктів у комунікації є важливим аспектом забезпечення ефективної внутрішньої взаємодії в публічних установах. Бар'єри можуть виникати через різні причини: недостатню прозорість інформації, культурні відмінності, страх критики або нерозуміння змін. Для подолання цих перешкод необхідне впровадження системних заходів, таких як створення відкритих каналів зворотного зв'язку, регулярні тренінги з розвитку комунікативних навичок, а також активне сприяння неформальному спілкуванню між працівниками. Конфлікти, що виникають у процесі комунікації, можуть бути конструктивними, якщо їх ефективно модерує керівництво, спрямовуючи енергію на пошук спільних рішень і компромісів [30].

Приклади успішного впровадження ефективної внутрішньої комунікації в публічних установах України демонструють значні позитивні результати у підвищенні продуктивності та мотивації персоналу. Зокрема, Міністерство юстиції України започаткувало регулярні «відкриті двері», де співробітники мають можливість безпосередньо спілкуватися з керівництвом і обговорювати актуальні питання, що сприяє зниженню ієрархічних бар'єрів. Аналогічно, впровадження інтранет-порталів у місцевих адміністраціях забезпечило централізований доступ до важливої інформації, що значно покращило координацію між відділами [5, с. 116-119]. Ці приклади підтверджують, що системний підхід до внутрішньої комунікації є ключовим фактором успішних реформ та формування позитивного іміджу публічних організацій.

Отже, підсумовуючи щодо ефективної внутрішньої комунікації у публічній службі, слід наголосити на її ключовій ролі у забезпеченні прозорості, довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом. Впровадження різноманітних інструментів комунікації, таких як збори, корпоративні портали, внутрішні новини, тренінги та зворотний зв'язок, створює сприятливі умови для обміну інформацією, підвищення мотивації та залученості персоналу. Відкритість та системність у комунікаційних процесах дозволяють своєчасно виявляти проблеми, уникати конфліктів і сприяти конструктивному діалогу.

Крім того, роль лідерства у формуванні комунікаційної культури є визначальною: прозоре керівництво стимулює довіру, підтримує ініціативу та сприяє адаптації до змін, що є важливим для успішної реалізації реформ. Системний підхід до внутрішньої комунікації забезпечує сталість процесів і сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби як відкритої, ефективної та орієнтованої на потреби громадян. Таким чином, ефективна внутрішня комунікація є необхідною умовою для підвищення якості публічного управління і зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Отже, підсумовуючи щодо ефективної внутрішньої комунікації у публічній службі, слід наголосити на її ключовій ролі у забезпеченні прозорості, довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом. Впровадження різноманітних інструментів комунікації, таких як збори, корпоративні портали, внутрішні новини, тренінги та зворотний зв'язок, створює сприятливі умови для обміну інформацією, підвищення мотивації та залученості персоналу. Відкритість та системність у комунікаційних процесах дозволяють своєчасно виявляти проблеми, уникати конфліктів і сприяти конструктивному діалогу.

Крім того, роль лідерства у формуванні комунікаційної культури є визначальною: прозоре керівництво стимулює довіру, підтримує ініціативу та сприяє адаптації до змін, що є важливим для успішної реалізації реформ. Системний підхід до внутрішньої комунікації забезпечує сталість процесів і сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби як відкритої, ефективної та орієнтованої на потреби громадян. Таким чином, ефективна внутрішня комунікація є необхідною умовою для підвищення якості публічного управління і зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

2.3 Зовнішні комунікації та взаємодія з громадськістю

Зовнішні комунікації відіграють вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу публічних установ, оскільки вони забезпечують взаємодію організації з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Через відкритий та прозорий обмін інформацією державні органи формують довіру населення, що є основою ефективного управління і легітимності влади. Прозорість зовнішніх комунікацій сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню відповідальності перед громадянами. Відкритість до діалогу з громадськістю дозволяє враховувати їхні потреби й очікування, що покращує якість прийняття рішень і підвищує рівень підтримки реформ. Систематична та

послідовна комунікація створює позитивний інформаційний фон і формує репутацію надійного та професійного органу. Недостатність зовнішніх комунікацій або їхня неефективність можуть призводити до недовіри, поширення чуток і зниження авторитету [6, с. 27-30]. Таким чином, зовнішні комунікації є стратегічним інструментом для зміцнення іміджу та розвитку партнерських відносин із суспільством.

Таблиця 2.4.

Основні канали зовнішньої комунікації

Канал зовнішньої комунікації	Опис	Основні функції	Переваги	Виклики
Пресслужби	Офіційні підрозділи, що взаємодіють із ЗМІ для поширення інформації про діяльність органу	Підготовка пресрелізів, організація пресконференцій, відповіді на запити журналістів	Забезпечують офіційне джерело інформації, формують позитивний імідж через ЗМІ	Залежність від медіа, ризик спотворення інформації
Соціальні мережі	Платформи (Facebook, Twitter, Instagram тощо) для оперативного спілкування з громадськістю	Поширення новин, комунікація з аудиторією, проведення опитувань	Швидкість поширення інформації, інтерактивність, широка аудиторія	Необхідність постійного оновлення, ризик негативних коментарів
Офіційні сайти	Вебресурси органів влади для розміщення офіційної інформації, документів, новин	Інформування громадян, публікація звітів, доступ до сервісів	Надійне джерело офіційної інформації, доступність 24/7	Вимоги до постійного оновлення, технічна підтримка
Публічні заходи	Конференції, форуми, громадські слухання, презентації	Безпосередній контакт з громадськістю, обговорення важливих тем	Формування довіри, можливість отримати зворотний зв'язок	Витрати ресурсів, обмежена кількість учасників
Продовження таблиці 2.4.				
Інформаційні	Комплекс заходів для	Пропаганда реформ,	Масштабність, можливість	Високі витрати, потреба у

кампанії	інформування та формування громадської думки	просвітницька діяльність, мобілізація підтримки	впливати на широкі верстви населення	професійному плануванні
----------	--	---	--------------------------------------	-------------------------

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Таблиця 2.4. демонструє різноманітність каналів зовнішньої комунікації, кожен із яких виконує специфічні функції у формуванні позитивного іміджу публічних органів. Пресслужби забезпечують офіційне та контрольоване поширення інформації через медіа, але водночас залежать від якості співпраці з журналістами. Соціальні мережі відзначаються високою оперативністю та інтерактивністю, проте вимагають постійного моніторингу і можуть стати джерелом негативних реакцій. Офіційні сайти є надійним джерелом для детальної інформації, але їх ефективність залежить від регулярного оновлення і технічної підтримки. Публічні заходи та інформаційні кампанії дозволяють встановити безпосередній контакт із громадськістю та впливати на формування громадської думки, хоча потребують значних ресурсів і ретельного планування.

Таблиця 2.5.

Стратегії взаємодії з громадськістю

Стратегія взаємодії з громадськістю	Опис	Основні цілі	Методи реалізації	Очікувані результати	Виклики
Відкритість	Забезпечення доступу до інформації та прозорість діяльності органу	Підвищення довіри, зниження рівня недовіри та корупції	Публікація звітів, відкриті дані, прозорі процедури	Зростання довіри громадськості, формування позитивного іміджу	Опір у системі, ризик розкриття чутливої інформації
Діалог	Активна комунікація з громадянам	Формування партнерських відносин, врахування інтересів	Громадські слухання, опитування, онлайн-форуми	Покращення якості рішень, підвищення легітимності дій	Складність організації, необхідність модерації
<i>Продовження таблиці 2.5.</i>					
Залучення	Активне залучення	Підвищення відповідальності	Волонтерські програми,	Зміцнення суспільного	Витрати часу і ресурсів,

	громадськості до процесів прийняття рішень	сті, розширення участі	консультати вні ради, співпраця з НГО	контролю, підвищення ефективності	ризик конфліктів
Інформування	Регулярне надання актуальної інформації про діяльність органу	Підтримка обізнаності, формування позитивного образу	Пресрелізи, соціальні мережі, офіційні сайти, розсилки	Зростання рівня поінформованості, зменшення дезінформації	Перевантаження інформацією, низька увага аудиторії

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Таблиця 2.5. ілюструє різні стратегії взаємодії з громадськістю, кожна з яких спрямована на підвищення довіри та ефективності публічної служби. Відкритість забезпечує прозорість діяльності, що є фундаментом для формування позитивного іміджу, проте може стикатися з внутрішнім опором та ризиком розкриття чутливої інформації. Діалог сприяє врахуванню думки громадян і зміцненню партнерських відносин, але вимагає ефективної організації та модерації для уникнення конфліктів. Залучення громадськості розширює участь у прийнятті рішень і підвищує суспільний контроль, однак пов'язане зі значними витратами часу та ресурсів. Інформування підтримує обізнаність населення і допомагає зменшити рівень дезінформації, хоча може стикатися з проблемою перевантаження інформацією та низькою увагою аудиторії. Загалом, комбінування цих стратегій дозволяє максимально ефективно комунікувати з громадськістю та формувати довіру.

Зворотний зв'язок від громадян та громадських організацій є важливим механізмом для підвищення якості публічної політики та зміцнення довіри між владою і суспільством. Він дозволяє оперативно виявляти проблемні питання, оцінювати ефективність впроваджених заходів і вчасно коригувати напрямки діяльності. У контексті демократичного управління активне залучення громадськості сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій, що безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу та

легітимність влади. Зворотний зв'язок також виступає індикатором громадської думки, що допомагає адаптувати політики до реальних потреб населення [14].

Особливо актуальним є роль зворотного зв'язку у процесі реформування публічної служби в Україні, де традиційно існували проблеми з комунікацією між владою та суспільством. Державні органи все частіше впроваджують платформи для збору пропозицій, скарг і оцінок, що створює умови для відкритого діалогу. Це дозволяє не лише підвищувати якість послуг, але й зміцнювати довіру, оскільки громадяни бачать результат власної участі у прийнятті рішень. Крім того, активне залучення громадських організацій сприяє більш ефективному моніторингу виконання державних програм і зниженню ризиків корупції.

Кризові комунікації є ключовим інструментом реагування на негативні явища, такі як інформаційні атаки, дезінформація або суспільне невдоволення. Вони передбачають оперативне і прозоре донесення фактів, пояснення позиції органу влади та надання чітких інструкцій щодо подальших дій. Ефективне управління кризами включає також превентивні заходи, зокрема моніторинг інформаційного простору та підготовку персоналу до швидкої реакції. Особливо важливо у кризових ситуаціях зберігати відкритість і готовність до діалогу, що сприяє мінімізації паніки та формуванню конструктивної громадської реакції.

В умовах сучасного інформаційного суспільства успішне подолання викликів дезінформації та негативу значною мірою залежить від налагодження двостороннього зв'язку з громадянами та представниками громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє не лише вчасно виявляти і виправляти помилки, а й формувати стійкіший імідж органів влади як відкритих, відповідальних і орієнтованих на потреби населення. Отже, роль зворотного зв'язку і кризових комунікацій є невід'ємною складовою сучасної політики

управління, що забезпечує підвищення довіри та ефективності державних інституцій [16, с. 219-227].

В Україні ефективна взаємодія з громадськістю через зовнішню комунікацію стала ключовим фактором формування позитивного іміджу низки державних органів та інституцій. Одним із яскравих прикладів є реформа Державної фіскальної служби, яка передбачала активне інформування громадськості про етапи змін через офіційні сайти, соціальні мережі та пресслужби. Завдяки відкритим звітам, регулярним пресконференціям та інтерактивним онлайн-платформам вдалося значно підвищити рівень довіри платників податків та зменшити корупційні ризики. Цей кейс демонструє, що прозорість і відкритий діалог із суспільством сприяють формуванню позитивного іміджу публічних інституцій [19, с. 24-30].

Іншим прикладом є кампанії Міністерства охорони здоров'я України, зокрема у контексті боротьби з пандемією COVID-19. Міністерство активно використовувало соціальні мережі, офіційні сайти та мас-медіа для поширення достовірної інформації, спростування фейків та пояснення важливості вакцинації. Організація регулярних онлайн-брифінгів із фахівцями та відкритість до запитань громадськості дозволила зміцнити довіру населення до державних заходів та підтримати громадську мобілізацію. Такий підхід є прикладом успішної кризової комунікації, що зміцнює імідж органу як компетентного і відповідального [23].

Крім того, успішні практики спостерігаються у сфері місцевого самоврядування, зокрема у Києві та Львові, де застосовуються механізми залучення громадськості до прийняття рішень через громадські слухання, публічні консультації та інтерактивні платформи. Активне використання цифрових інструментів і соціальних медіа дозволяє органам влади оперативно інформувати населення, отримувати зворотний зв'язок і адаптувати політики відповідно до потреб громади. Ці кейси свідчать, що комунікаційна відкритість

і залучення громадськості є дієвими інструментами підвищення легітимності і позитивного іміджу органів влади в Україні [24, с. 7-22].

Отже, підсумовуючи, зовнішні комунікації та взаємодія з громадськістю є ключовими складовими формування позитивного іміджу публічних інституцій. Відкритість, прозорість та регулярне інформування суспільства сприяють підвищенню рівня довіри громадян до органів влади та покращенню їхньої легітимності. Ефективне використання різноманітних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, офіційні сайти, пресслужби і публічні заходи, дозволяє забезпечити широке охоплення аудиторії і своєчасне реагування на запити та очікування громадськості.

Залучення населення до діалогу та прийняття рішень, а також активне використання зворотного зв'язку створюють умови для адаптації політик до реальних потреб і підвищення якості державних послуг. Особливо важливою є здатність державних органів оперативно реагувати на кризові ситуації та інформаційні виклики, мінімізуючи негатив і дезінформацію через прозорі та конструктивні комунікації. Загалом, системний підхід до зовнішніх комунікацій і взаємодії з громадськістю є необхідним для забезпечення сталого розвитку, зміцнення суспільної довіри та позитивного іміджу інституцій.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1 Аналіз комунікаційних стратегій та інструментів, що використовуються на публічній службі

Стратегії та інструменти, що використовуються на публічній службі в Україні, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу державних інституцій. Однією з ключових стратегій є відкритість, що передбачає забезпечення доступу до інформації про діяльність органів влади, їхні рішення та результати роботи. Відкритість реалізується через публікацію звітів, проведення пресконференцій і регулярне оновлення офіційних вебресурсів, що підвищує рівень довіри населення та мінімізує ризики корупції.

Другою важливою стратегією є діалог, який передбачає активне залучення громадян до обговорення політик та прийняття рішень. Для цього застосовуються різноманітні інструменти, такі як громадські слухання, консультації, опитування та онлайн-платформи для зворотного зв'язку. Ці механізми сприяють кращому розумінню потреб і очікувань громадськості, а також дозволяють адаптувати політики відповідно до реалій, що зміцнює легітимність державних рішень.

Ще одним інструментом ефективної комунікації є інформаційні кампанії, що реалізуються через соціальні мережі, офіційні сайти, ЗМІ та публічні заходи. Вони покликані підвищити поінформованість населення про пріоритети діяльності публічної служби, а також спростувати дезінформацію і зменшити

ризика суспільних конфліктів. Такі кампанії часто мають просвітницький характер, що допомагає формувати позитивний імідж інституцій та зміцнювати їхню репутацію [26, с. 5-9].

Крім того, значну роль відіграє системний підхід до внутрішньої комунікації, що забезпечує злагоджену роботу працівників публічної служби. Використання корпоративних порталів, внутрішніх новин, тренінгів і зворотного зв'язку дозволяє підвищити мотивацію персоналу, покращити розуміння спільних цілей і посилити відданість державній службі. Поєднання цих стратегій і інструментів створює умови для прозорості, ефективної та орієнтованої на громадян публічної служби в Україні.

Таблиця 3.1.

Комунікації в публічній службі

Інструмент комунікації	Опис	Основні функції	Переваги	Виклики
Офіційні сайти	Вебресурси державних органів, що містять офіційну інформацію про діяльність, нормативні акти, новини, контакти	Поширення офіційної інформації, доступ до документів, взаємодія з громадськістю	Широкий доступ, можливість оновлення інформації, офіційність	Необхідність регулярного оновлення, технічна підтримка, доступність для людей з інвалідністю
Соціальні мережі	Платформи (Facebook, Twitter, Instagram, Telegram) для оперативного поширення новин та взаємодії з аудиторією	Швидке інформування, зворотний зв'язок, формування громадської думки	Велика аудиторія, інтерактивність, можливість миттєвої реакції	Ризик дезінформації, необхідність модерації, інформаційний шум
Пресслужби	Спеціалізовані підрозділи, що відповідають за комунікації зі ЗМІ та організацію публічних	Організація пресконференцій, підготовка офіційних заяв, взаємодія зі ЗМІ	Професійний підхід, контроль якості інформації	Обмежені ресурси, залежність від медіа, можливі інформаційні витрати

	заходів			
<i>Продовження таблиці 3.1.</i>				
Інформаційні бюлетені	Регулярні друковані або електронні видання з новинами та аналітикою про діяльність органу	Інформування цільових аудиторій, формування іміджу, роз'яснення політик	Цільова аудиторія, глибина інформації	Вартість друку, обмежений обсяг, ризик ігнорування
Публічні заходи	Конференції, форуми, громадські слухання, круглі столи для відкритого обговорення актуальних питань	Залучення громадськості, діалог, підвищення прозорості	Прямий контакт, формування довіри	Організаційні витрати, обмежена кількість учасників, ризик конфліктів
Звернення до громадян	Офіційні листи, петиції, звернення для комунікації з населенням	Офіційне інформування, збір пропозицій, реагування на проблеми	Формалізований канал, офіційний статус	Повільність реагування, можливість ігнорування, бюрократизація

Джерело: узагальнено автором на основі [27]

Аналізуючи таблицю 3.1. інструментів комунікації, можна зазначити, що кожен інструмент має свої унікальні функції та переваги, що дозволяє охопити різні аудиторії та забезпечити багатоканальну комунікацію. Офіційні сайти та соціальні мережі забезпечують широкий доступ до інформації, проте вимагають постійного оновлення та модерації для підтримки якості контенту. Пресслужби і публічні заходи сприяють професійному поданню інформації та безпосередньому діалогу з громадськістю, що підвищує довіру до організації. Інформаційні бюлетені забезпечують глибокий аналіз і цільове інформування, але мають обмежений охоплення через формат і вартість. Звернення до громадян є формалізованим каналом взаємодії, проте ризикує бути малоефективним через можливу бюрократизацію і повільність у реагуванні.

Таблиця 3.2.

Рівень цифровізації та застосування нових технологій в публічній службі

Технологія	Опис	Основні функції	Переваги	Виклики
Чат-боти	Автоматизовані системи для швидких відповідей у месенджерах та на сайтах	Надання інформації, відповідь на поширені запитання, допомога у навігації	Швидкість реакції, цілодобовий доступ, зниження навантаження на працівників	Обмеженість у складних питаннях, потреба в оновленні, технічні збої
Мобільні додатки	Програми для смартфонів, що забезпечують доступ до послуг та інформації	Інформування, взаємодія з користувачами, електронні сервіси	Зручність, мобільність, широке охоплення користувачів	Витрати на розробку, підтримку, безпека даних
Інтерактивні платформи	Вебресурси з інтерактивними елементами: форуми, опитування, електронні петиції	Залучення громадськості, збір зворотного зв'язку, співпраця	Активна участь громадян, прозорість, швидкий зворотний зв'язок	Потреба в модеруванні, ризик дезінформації, технічні проблеми
Електронні сервіси	Онлайн-послуги для оформлення документів, подання заяв, оплати	Спрощення процедур, підвищення доступності послуг	Ефективність, зручність, зниження корупції	Технічні збої, цифрова нерівність, безпека інформації
Аналітичні системи	Програмне забезпечення для збору та аналізу даних діяльності органів влади	Прийняття обґрунтованих рішень, моніторинг ефективності реформ	Підвищення якості управління, прогнозування	Складність впровадження, потреба у навичках, захист даних

Джерело: узагальнено автором на основі [28]

Аналізуючи таблицю 3.2. рівня цифровізації та застосування нових технологій, можна відзначити, що впровадження чат-ботів значно покращує оперативність надання інформації та зменшує навантаження на працівників, хоча вони мають обмеження в обробці складних запитів. Мобільні додатки забезпечують зручний доступ до послуг для широкої аудиторії, однак потребують значних ресурсів на розробку і підтримку, а також високих стандартів безпеки. Інтерактивні платформи сприяють активній участі

громадськості та підвищенню прозорості, але водночас потребують ефективного модерування, щоб уникнути дезінформації. Електронні сервіси значно спрощують адміністративні процедури, підвищують їхню доступність і знижують ризики корупції, проте можуть стикатися з технічними збоїми та проблемами цифрової нерівності серед населення. Аналітичні системи надають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, однак їх впровадження вимагає спеціалізованих навичок і належного захисту інформації. Загалом, цифровізація є важливим чинником модернізації публічної служби, але вимагає комплексного підходу для подолання технічних та соціальних викликів.

Оцінка ефективності застосованих стратегій комунікації та цифровізації в публічній службі України свідчить про поступове підвищення рівня прозорості державних інституцій. Впровадження електронних сервісів, мобільних додатків та інтерактивних платформ значною мірою спростило доступ громадян до інформації та державних послуг, що підвищує відкритість і зменшує корупційні ризики. Проте незважаючи на технічний прогрес, рівень довіри до державних органів залишається на помірному рівні, що частково зумовлено історичною недовірою та нерівномірним доступом до цифрових ресурсів у різних регіонах країни [37, с. 187-190].

Залучення громадськості через відкриті комунікаційні платформи та публічні консультації стимулює активну участь населення у формуванні політик та контролі за діяльністю органів влади. Проте виклики залишаються у вигляді недостатньої поінформованості частини громадян, а також потреби в підвищенні рівня цифрової грамотності. Особливо важливою залишається якісна комунікація під час кризових ситуацій, коли швидке і прозоре інформування допомагає запобігати поширенню дезінформації і підтримувати довіру.

Таблиця 3.3.

Приклади успішних кейсів і недоліків в комунікації в публічній службі України

Кейс / Сфера	Успішні практики	Основні досягнення	Недоліки та виклики	Причини недоліків	Рекомендації для покращення
Державні онлайн-сервіси	Впровадження «Дія» — єдиного порталу послуг	Зручність доступу, інтеграція багатьох сервісів, підвищення прозорості	Технічні збої, обмежена цифрова грамотність населення	Недостатня інфраструктура в регіонах, нерівність доступу до інтернету	Розширення цифрової інфраструктури, навчальні програми для користувачів
Антикорупційні комунікації	Активна інформаційна кампанія НАЗК	Підвищення обізнаності, залучення громадськості до контролю	Недовіра через неповну прозорість окремих процедур	Відсутність постійного діалогу з громадськістю, складність звітності	Підвищення відкритості, регулярний зворотний зв'язок, спрощення звітності
Кризові комунікації	Інформаційне забезпечення під час пандемії COVID-19	Оперативність повідомлень, використання соцмереж	Поширення фейків і дезінформації, недостатня координація між органами	Відсутність скоординованої стратегії, низька медіаграмотність населення	Розробка кризових комунікаційних планів, освітні кампанії з медіаграмотності
Громадські консультації	Платформи для публічних обговорень законопроектів	Залучення громадськості, підвищення легітимності рішень	Обмежена участь через нерівний доступ до інтернету	Соціально-економічні бар'єри, недостатня мотивація до участі	Розширення доступу, мотиваційні програми, офлайн заходи
Внутрішня комунікація в органах влади	Впровадження корпоративних порталів та чатів	Підвищення оперативності обміну інформацією	Інертність персоналу, недостатня культура комунікації	Опір змінам, брак навичок цифрової комунікації	Навчання персоналу, зміцнення культури відкритості

Джерело: узагальнено автором на основі [39]

Аналізуючи наведені кейси комунікації в публічній службі України, можна відзначити, що впровадження цифрових платформ значно покращило доступність і прозорість послуг для громадян. Проте технічні обмеження та

нерівність у цифровій грамотності населення залишаються суттєвими викликами, що знижують ефективність цих інструментів. Крім того, недостатній зворотний зв'язок і складність процедур іноді породжують недовіру серед громадськості. У кризових ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19, відсутність скоординованої стратегії комунікації сприяла поширенню дезінформації. Для підвищення ефективності комунікації важливо посилити навчання персоналу, розвивати культуру відкритості та впроваджувати комплексні стратегії, що враховують соціально-економічні бар'єри.

Отже, підсумовуючи щодо аналізу комунікаційних стратегій та інструментів, що використовуються на публічній службі, слід зазначити, що сучасні підходи орієнтовані на підвищення прозорості, відкритості та залучення громадськості. Використання цифрових платформ, соціальних мереж і офіційних сайтів значно розширює можливості для двосторонньої взаємодії між державними органами та громадянами. Водночас існують суттєві виклики, пов'язані з нерівністю доступу до цифрових технологій та недостатньою цифровою грамотністю, що обмежує ефективність цих інструментів. Ефективна внутрішня комунікація, корпоративні портали і зворотний зв'язок сприяють покращенню роботи публічних служб і підвищують мотивацію персоналу. Крім того, для успішної реалізації реформ і підтримки позитивного іміджу державних інституцій необхідний системний підхід та постійний моніторинг результатів. Успішні кейси свідчать про важливість поєднання інноваційних технологій з традиційними методами комунікації. В цілому, розвиток комунікаційних стратегій у публічній службі України залишається пріоритетом для підвищення довіри і ефективності державного управління.

3.2 Виявлення бар'єрів у формуванні позитивного іміджу публічної служби та методи покращення проблем

Бар'єри у формуванні позитивного іміджу публічної служби – це комплекс факторів і перешкод, які ускладнюють або стримують процес створення довіри, авторитету та позитивного сприйняття державних інституцій у суспільстві. До основних бар'єрів належать: низька прозорість діяльності органів влади, недостатній рівень комунікації з громадськістю, корупційні прояви, інертність і спротив змінам серед персоналу, брак професіоналізму та мотивації працівників, а також технічні й організаційні обмеження, зокрема низький рівень цифровізації. Крім того, значною перешкодою є нерівність у доступі населення до інформації та послуг через соціально-економічні та географічні фактори. Також важливу роль відіграє недостатня ефективність кризових комунікацій, що може призводити до поширення дезінформації та втрати довіри. Усунення цих бар'єрів є ключовою умовою для формування позитивного іміджу та підвищення легітимності публічної служби в очах громадян.

Таблиця 3.4.

Бар'єри у формуванні позитивного іміджу публічної служби

Бар'єр	Опис	Вплив на імідж публічної служби	Можливі наслідки
Корупція	Зловживання владою для особистої вигоди, підкуп, хабарництво	Значно підриває довіру, формує негативне сприйняття органів	Втрата легітимності, зниження мотивації працівників і громадян
Бюрократія	Надмірна формалізація процедур, складність і повільність процесів	Ускладнює доступ до послуг, створює образ неефективності	Розчарування громадян, зниження довіри та іміджу
Низька прозорість	Обмежений доступ до інформації про діяльність, закритість процесів	Породжує недовіру, підозри у непрозорих діях	Сумніви в справедливості, посилення критики з боку суспільства
Недостатня відкритість	Відсутність або слабка комунікація з	Знижує рівень залучення і підтримки	Ізоляція від потреб громадян, відсутність

	громадськістю	населення	зворотного зв'язку
<i>Продовження таблиці 3.4.</i>			
Низька якість комунікації	Недостатня чіткість, регулярність, доступність інформації, відсутність ефективного діалогу	Ускладнює розуміння і сприйняття діяльності органів	Непорозуміння, поширення чуток і дезінформації

Джерело: узагальнено автором на основі [44]

Таблиця 3.4. чітко ілюструє ключові бар'єри, які суттєво впливають на формування позитивного іміджу публічної служби. Корупція і бюрократія виступають основними чинниками, що знижують довіру громадян та створюють негативне сприйняття органів влади. Низька прозорість і недостатня відкритість обмежують доступ до інформації і зворотний зв'язок, що призводить до ізоляції інституцій від потреб суспільства. Водночас низька якість комунікації погіршує взаєморозуміння між публічною службою і громадськістю, сприяючи поширенню дезінформації і посиленню недовіри.

Таблиця 3.5.

Психологічні бар'єри у формуванні позитивного іміджу публічної служби

Психологічний бар'єр	Опис	Вплив на ставлення громадськості	Можливі наслідки
Недовіра громадськості	Відсутність віри в чесність, компетентність та прозорість публічних інституцій	Формує скептицизм, пасивність або ворожість до державних органів	Зменшення рівня громадської підтримки і участі
Стереотипи	Упереджені, спрощені або негативні уявлення про публічну службу і державних службовців	Зміщують об'єктивну оцінку, підсилюють негативні очікування	Ускладнюють формування довіри, підтримують упередження
Негативні історії	Популярні або резонансні випадки зловживань, корупції, помилок у діяльності органів влади	Підсилюють негативний образ, поширюють недовіру через медіа	Погіршення іміджу, збільшення соціального розколу

Джерело: узагальнено автором на основі [48]

Таблиця 3.5. відображає основні психологічні бар'єри, які значно впливають на сприйняття публічної служби громадськістю. Недовіра, стереотипи та негативні історії формують негативний образ і знижують рівень

підтримки державних інституцій. Ці фактори ускладнюють побудову довірчих відносин і потребують системної роботи для їх подолання.

Організаційні проблеми в публічній службі України мають суттєвий вплив на ефективність функціонування державних інституцій. Однією з ключових проблем є нестача ресурсів, що обмежує можливості для якісного виконання завдань, модернізації процесів та розвитку персоналу. Водночас слабка внутрішня комунікація між підрозділами ускладнює координацію дій, призводить до інформаційних розривів та помилок, що негативно позначається на загальній продуктивності організації. Неузгодженість дій серед співробітників і керівництва часто спричиняє конфлікти та зниження мотивації, що послаблює внутрішню дисципліну та знижує рівень довіри серед працівників.

Важливим чинником, що впливає на діяльність публічної служби, є зовнішні фактори, серед яких політична нестабільність відіграє визначальну роль. Часті зміни у політичному керівництві, зміщення пріоритетів і політичні конфлікти створюють невизначеність, що ускладнює реалізацію довгострокових стратегій і реформ. Медійний дискурс, який нерідко акцентує увагу на негативних подіях, корупційних скандалах та проблемах у публічному секторі, посилює суспільну недовіру та формує критичне ставлення до державних інституцій. Такий контекст робить завдання публічної служби ще більш складним у питаннях формування позитивного іміджу.

У результаті організаційні проблеми у поєднанні з впливом зовнішніх факторів створюють комплекс викликів для публічної служби в Україні. Для подолання цих проблем необхідні системні заходи щодо покращення внутрішньої комунікації, ефективного управління ресурсами та узгодження дій усіх рівнів організації. Водночас важливо враховувати зовнішні виклики, зокрема шляхом підвищення прозорості, активної роботи зі ЗМІ та забезпечення стабільності політичного середовища. Такий підхід сприятиме підвищенню

ефективності публічної служби та формуванню більш довірчого ставлення з боку громадськості.

Таблиця 3.6.

Методи покращення проблем

Методи покращення	Опис	Очікувані результати	Приклади впровадження
Впровадження етичних норм	Розробка та застосування кодексів етики, стандартів поведінки для працівників публічної служби	Підвищення рівня відповідальності, зниження корупції	Кодекси етики у державних установах, антикорупційні тренінги
Прозорість	Забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність органів влади	Підвищення довіри громадськості, зменшення корупційних ризиків	Публікація звітів, відкриті дані, публічні звіти
Цифровізація	Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів та покращення сервісів	Підвищення ефективності, зручності для громадян	Електронні сервіси, чат-боти, мобільні додатки
Професійна комунікація	Вдосконалення навичок комунікації співробітників, впровадження стандартів спілкування	Поліпшення внутрішньої та зовнішньої взаємодії	Тренінги з комунікації, стандарти спілкування
Навчання персоналу	Постійне підвищення кваліфікації працівників, тренінги, семінари	Підвищення компетентності та мотивації співробітників	Курси підвищення кваліфікації, вебінари, майстер-класи
Інтеграція зворотного зв'язку	Активне використання відгуків громадян та працівників для покращення процесів	Корекція політик, підвищення якості послуг, довіра	Опитування, громадські платформи, онлайн-форми зворотного зв'язку

Джерело: узагальнено автором на основі [50]

Аналіз таблиці 3.6. демонструє комплексний підхід до покращення іміджу публічної служби через впровадження етичних норм і прозорості, що сприяє зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадськості. Цифровізація виступає важливим інструментом для підвищення ефективності та доступності послуг, що відповідає сучасним вимогам суспільства. Професійна комунікація і навчання персоналу забезпечують розвиток необхідних

компетенцій і покращують взаємодію як всередині установи, так і з громадянами. Інтеграція зворотного зв'язку дозволяє враховувати думки користувачів та оперативно коригувати політики, що підвищує якість послуг і рівень довіри. Загалом, ці методи створюють умови для системного розвитку публічної служби і формування позитивного іміджу.

Отже, виявлення бар'єрів у формуванні позитивного іміджу публічної служби свідчить про комплексність проблем, серед яких ключове місце займають корупція, бюрократія, низька прозорість, а також психологічні фактори — недовіра громадськості та стереотипи. Ці бар'єри значно ускладнюють ефективну взаємодію між державними установами та громадянами, підриваючи рівень довіри і сприяючи формуванню негативного сприйняття. Водночас організаційні проблеми, зокрема нестача ресурсів і слабка внутрішня комунікація, поглиблюють ці виклики, а вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність і медійний дискурс, може посилювати негативні тенденції.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати системні методи покращення, зокрема впровадження етичних норм і стандартів поведінки, які підвищують відповідальність і знижують корупційні ризики. Прозорість діяльності та цифровізація процесів забезпечують відкритість та зручність сервісів для громадян, що сприяє зміцненню довіри. Розвиток професійної комунікації і регулярне навчання персоналу підвищують якість взаємодії і мотивацію працівників. Важливою складовою є інтеграція зворотного зв'язку, яка дає змогу адаптувати політики і покращувати послуги відповідно до потреб суспільства.

Таким чином, подолання бар'єрів у формуванні позитивного іміджу публічної служби вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні організаційні чинники, так і зовнішні впливи. Тільки за умови послідовного впровадження цих методів можна створити ефективну, прозору і орієнтовану на

громадян систему публічного управління, що відповідатиме сучасним викликам та очікуванням суспільства.

3.3 Залучення громадськості та інститутів громадянського суспільства до формування позитивного іміджу публічної служби

Роль громадськості у формуванні іміджу публічної служби є ключовою, оскільки саме активна участь громадян визначає рівень довіри до державних інституцій та їхню сприйнятту легітимність. Громадськість виступає не лише споживачем публічних послуг, а й важливим партнером у процесі прийняття рішень, оцінювання ефективності політик та контролю за їх реалізацією. Залучення громадян до обговорення стратегій, реформ та бюджетних процесів підвищує прозорість діяльності органів влади, а також формує в суспільстві відчуття причетності та спільної відповідальності за результати державної політики.

Активна участь громадян через механізми громадських слухань, консультативних рад, електронних петицій та платформ для зворотного зв'язку сприяє підвищенню підзвітності влади. В умовах демократії прозора взаємодія з громадськістю дозволяє державним службам виявляти актуальні потреби населення, своєчасно реагувати на виклики та уникати непередбачених управлінських рішень. Такий підхід зміцнює суспільну довіру, а довіра, у свою чергу, є фундаментальним чинником для легітимації влади та підтримки її іміджу як ефективної, відкритої та відповідальної [1, с. 10-16].

Крім того, формування іміджу публічної служби не може бути одностороннім процесом, ініційованим лише з боку держави. Лише за умови двостороннього діалогу, де враховується голос громади, можливо досягти балансу між інтересами держави та суспільства. В цьому контексті громадські організації, експертні спільноти та засоби масової інформації відіграють роль

каналів поширення об'єктивної інформації, а також агентів позитивних змін. Отже, активна участь громадськості не лише формує імідж публічної служби, а й підвищує її спроможність відповідати очікуванням громадян.

Інститути громадянського суспільства в Україні, зокрема неурядові організації (НГО), волонтерські об'єднання та засоби масової інформації, відіграють надзвичайно важливу роль як партнери у комунікації з органами публічної влади. У післяреволюційний період та в умовах воєнного часу саме ці структури стали рушієм багатьох суспільно значущих ініціатив, ефективно взаємодіючи з державними установами. Вони не лише інформують суспільство про діяльність публічної служби, а й здійснюють контроль, адвокацію реформ та формують громадську думку [4, с. 105-106].

НГО часто ініціюють публічні консультації, розробляють аналітичні документи, проводять незалежний моніторинг дій органів влади та сприяють підвищенню прозорості. Наприклад, організації на кшталт «Центру протидії корупції», «Реанімаційного пакету реформ», «ЧЕСНО» чи «Опора» активно беруть участь у законодавчих ініціативах, виборчому моніторингу та розслідуваннях, які мають значний суспільний резонанс. Їхня участь не тільки покращує рівень комунікації між владою і суспільством, але й допомагає формувати довіру через незалежну експертизу та конструктивну критику.

Медіа, включаючи як традиційні ЗМІ, так і нові цифрові платформи, виконують функцію посередника між владою та громадянами, забезпечуючи оперативне та доступне поширення інформації. Волонтерські ініціативи, що активізувалися після 2014 року і особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році, демонструють приклад ефективної співпраці між суспільством і державою в екстремальних умовах [8, с. 159-166]. Таким чином, інститути громадянського суспільства в Україні стали не лише каналами комунікації, а й повноцінними суб'єктами державотворення та іміджевої підтримки публічної служби.

Залучення громадськості до процесу формування політики є ключовим елементом демократичного врядування та важливим чинником формування позитивного іміджу публічної служби. Серед основних механізмів, що активно використовуються в Україні, можна виділити публічні консультації, які дозволяють громадянам та організаціям висловлювати думки щодо нормативних актів чи управлінських рішень.

Громадські ради при органах виконавчої влади — ще один важливий інструмент інституалізованої взаємодії, що дозволяє громадським організаціям впливати на діяльність органів влади. Наприклад, Громадська рада при Міністерстві охорони здоров'я України відіграла активну роль у контролі за реформами медичної сфери, забезпечуючи прозорість рішень і посилюючи легітимність впроваджених змін. Такі ради формуються на конкурсній основі, що сприяє представництву різних громадських груп [10, с. 55-58].

Використання соціальних платформ та електронних опитувань (Google Forms, SurveyMonkey, інструменти «Дія») дозволяє оперативно отримувати думки великої кількості громадян з актуальних питань. Одним із прикладів успішного використання є опитування через застосунок «Дія», за допомогою якого громадяни могли висловлювати позицію щодо санкцій, мобільного голосування або перейменування вулиць. Це не тільки спрощує комунікацію між державою і суспільством, а й створює враження активної участі у прийнятті рішень.

Позитивні кейси співпраці громадськості з органами влади підтверджують ефективність таких механізмів. Наприклад, ініціатива Prozorro, яка створювалась за активної участі громадських активістів і бізнесу, суттєво підвищила рівень прозорості в державних закупівлях, ставши міжнародно визнаним прикладом антикорупційної реформи. Ще один приклад — «Бюджет участі» в окремих містах (Київ, Львів, Чернігів), де мешканці подають власні проєкти на фінансування з місцевих бюджетів, що формує довіру до органів

місцевого самоврядування та підсилює ефект причетності до суспільних змін [1].

Залучення громадськості до процесів управління є одним із основоположних принципів демократичного врядування. Однак на практиці цей процес супроводжується низкою викликів, які суттєво обмежують ефективність громадської участі. Однією з головних проблем є пасивність населення, яка часто обумовлена браком знань, відсутністю навичок участі в публічному управлінні та недовірою до ефективності впливу окремих громадян на рішення держави. Цей бар'єр особливо помітний у сільських громадах або серед молоді, яка не бачить прямого результату від участі.

Недовіра до влади — ще один системний виклик. Вона формується внаслідок тривалого досвіду корупції, непрозорого прийняття рішень, формального характеру публічних консультацій або ігнорування зворотного зв'язку. Якщо громадяни не бачать реакції держави на їхні звернення чи ініціативи, рівень скепсису зростає, що знижує мотивацію до подальшої участі. Крім того, брак ресурсів — як матеріальних (приміщень, техніки, інтернету), так і людських (компетентних фасилітаторів, комунікаторів) — часто робить механізми залучення недоступними для широкого загалу [17, с. 45-49].

Щоб подолати ці виклики, публічна служба має впроваджувати стратегії підвищення залученості громадськості. Однією з ключових є освітня діяльність: навчання громадян, як брати участь у прийнятті рішень, подавати проєкти, долучатися до бюджетування тощо. Роль шкіл, ВНЗ, бібліотек, центрів громадської активності тут критична. Також ефективною є інформаційна кампанія, що пояснює цілі, інструменти і реальні результати громадської участі на прикладах успішних кейсів.

Окрему роль відіграє мотивація участі, яка може мати як моральну (визнання внеску), так і матеріальну форму (гранти, фінансування ініціатив, підтримка мікропроєктів). Наприклад, муніципалітети в деяких містах надають

кошти для реалізації ідей активістів, тим самим стимулюючи ініціативність. Це не лише залучає нових учасників, а й формує почуття відповідальності та довіри. Також важливо забезпечити інклюзивність участі, залучаючи представників усіх вікових, соціальних і етнічних груп [23].

Ключовою передумовою стабільної взаємодії є партнерство між публічною службою та інститутами громадянського суспільства. Таке партнерство дозволяє не лише ділитися ресурсами й досвідом, а й розширювати можливості впливу громадських ініціатив. Органи влади, що відкриті до співпраці з НГО та волонтерами, формують кращу репутацію та отримують підтримку в реалізації реформ. Це знижує рівень конфліктності у суспільстві та зміцнює соціальний капітал.

У довготривалій перспективі важливо будувати сталі механізми співпраці, а не обмежуватися разовими акціями. Наприклад, формування постійно діючих платформ, як-от громадські ради, електронні петиції, дорадчі групи чи онлайн-консультації, забезпечує безперервний зв'язок між державою та суспільством. Це сприяє зростанню довіри, передбачуваності політики та легітимності влади в очах громадян. Успішна інтеграція громадян у процеси управління — це не тільки крок до прозорості, а й шлях до ефективного та сталого розвитку демократичної держави [24].

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що залучення громадськості та інститутів громадянського суспільства є ключовим чинником у формуванні позитивного іміджу публічної служби. Активна участь громадян у прийнятті рішень, співпраця з НУО, волонтерськими об'єднаннями та медіа не лише підвищує прозорість діяльності органів влади, а й сприяє зростанню довіри до них. Завдяки таким механізмам як публічні консультації, громадські ради, соціальні платформи й відкриті дані, формується партнерська модель взаємодії між державою та суспільством.

Успішні кейси взаємодії демонструють, що систематична співпраця з громадянським сектором дозволяє ефективніше виявляти потреби населення, адаптувати політики до реальних умов та попереджувати комунікаційні кризи. Водночас, виклики, пов'язані з пасивністю громадян, недовірою або обмеженими ресурсами, вимагають цілеспрямованих стратегій підтримки участі, таких як просвітництво, фінансування ініціатив, інформаційні кампанії.

Таким чином, формування позитивного іміджу публічної служби в Україні залежить не лише від внутрішніх зусиль самих державних інституцій, а й від якісного залучення зовнішніх партнерів – громадян та організацій громадянського суспільства. Лише за умов відкритості, взаємоповаги та довготривалої співпраці можливо досягти сталих змін у публічному управлінні та забезпечити високий рівень легітимності державної влади.

ВИСНОВОК

У процесі виконання дипломного дослідження було досягнуто основну мету – комплексне вивчення формування позитивного іміджу публічної служби, з урахуванням сучасних викликів, теоретичних підходів та практичних механізмів. У ході реалізації дослідницького задуму були вирішені всі завдання, сформульовані у вступі, що дало змогу зробити наступні узагальнені висновки:

Аналіз теоретико-методологічних підходів до поняття іміджу публічної служби засвідчив, що імідж розглядається як багатокомпонентне соціально-психологічне явище, яке формується в результаті комунікації між органами влади та суспільством. Було встановлено, що імідж публічної служби включає як об'єктивні (реальний стан справ, рівень довіри, ефективність діяльності), так і суб'єктивні (сприйняття громадянами, інформаційне середовище) компоненти. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність іміджу як уявлення суспільства про здатність публічної служби ефективно виконувати свої функції.

Розкрито значення позитивного іміджу публічної служби для належного функціонування державних інституцій. Доведено, що імідж виконує як інструментальну функцію (покращення управлінської ефективності, зменшення конфліктності у взаємодії з громадянами), так і символічну (утвердження авторитету влади, формування довіри та легітимності). Позитивний імідж сприяє налагодженню якісної комунікації між владою та населенням, посиленню мотивації державних службовців до ефективного виконання обов'язків.

Оцінка сучасного стану іміджу публічної служби в Україні засвідчила наявність низки серйозних проблем, серед яких: недостатній рівень довіри до органів влади, поширення стереотипів щодо неефективності та корумпованості

чиновників, слабка комунікативна стратегія органів влади. Водночас, виявлено й позитивні зрушення – посилення відкритості діяльності публічних інституцій, впровадження цифрових сервісів, зростання інтересу до професійних стандартів етики. До ключових факторів, що впливають на формування іміджу, віднесено: якість публічного адміністрування, прозорість діяльності, професіоналізм кадрів, рівень взаємодії з громадянами.

Вивчення зарубіжного досвіду формування позитивного іміджу публічної служби (на прикладі країн ЄС, Канади, США) показало, що ефективність іміджевої політики там забезпечується системністю підходів, високим рівнем управлінської культури, наявністю чітких етичних кодексів та прозорих механізмів контролю. Проведене порівняльне дослідження дозволило виокремити практики, потенційно придатні для адаптації в Україні: розвиток інституційних комунікацій, підвищення стандартів прозорості, освітні програми для державних службовців з питань репутаційного менеджменту.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу публічної служби в Україні. Сформовано чотирирівимірний підхід:

- організаційний – удосконалення кадрової політики, впровадження системи оцінювання діяльності службовців;
- комунікативний – розвиток стратегічних комунікацій, прозорість інформаційних потоків, активізація зворотного зв'язку;
- етичний – запровадження стандартів доброчесності, популяризація етичної поведінки в публічному управлінні;
- управлінський – підвищення якості управлінських рішень, ефективна реалізація політик відкритого врядування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне формування іміджу публічної служби потребує цілісного, системного та науково обґрунтованого

підходу, що поєднує організаційні зміни з розвитком етичної культури та якісною комунікацією між державою та громадянами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. Т. 28, № 3. С. 10–16.
2. Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 6. С. 277–282.
3. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу державних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. С. 100 – 106. URL: <http://wnwww.epatp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf> (дата звернення 28.04.2025)
4. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу публічних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. С. 100–106. URL: <http://wnwww.epatp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf> (дата звернення 28.04.2025)
5. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій*: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.
6. Бич М. Теоретичні основи механізму формування іміджу органу місцевого самоврядування. 2021. С. 27-30

7. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посіб. 2020. 511 с.
8. Білоус В.М., Щербіна О.С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (18 лист. 2022, м. Вінниця). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 359 с.
9. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. URL: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/> (дата звернення 05.06.2025)
10. Бондарчук Н. В. Державне управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції публічного управління. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 листоп. 2021 р.) : у 2-х т. – 100-річчю ДДАЕУ присвячується / ДДАЕУ ; ДАНО. Дніпро, 2021. Т. 2. С. 50-51.
11. Василевська Т. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 2. С. 35-42.
12. Веселов М. Етичні норми у діяльності суб'єктів публічної служби. *Торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 4. С. 120-131.
13. Войтенко А. Б. Сучасна політична еліта в Україні: особливості формування. *Трансформація українського суспільства та його еліт у контексті цивілізаційного розвитку Європи*: наукова монографія / за ред. І.А. Мельничука. Житомир, Вид-во «Рута», 2019. 200 с.
14. Волянська М.Р. Визначення основних негативних факторів іміджу державного службовця та заходи щодо його покращення. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Volyanska.pdf> (дата звернення 28.05.2025)

15. Гонюкова Л. Вимірювання цінностей публічних службовців: світовий досвід. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2021. Вип. 1. С. 40-45.

16. Гришина Н. М. Підвищення мовнокомунікативної компетентності публічних службовців: людиноцентричний підхід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1. С. 219-227.

17. Гуменюк Т. І. Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені короля Данила Галицького. Серія «Право»*. 2020. Вип. 9 (21). С. 43–51.

18. Дегтяр О.А. Державна служба: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 128 с.

19. Дзюрах Ю.М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 24-30.

20. Дідик І.М. Механізми формування позитивного іміджу діяльності органів публічної влади : дипломна робота ... магістра : 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2024. 82 с.

21. Дрешпак В. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 56–62.

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

https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf (дата звернення 28.05.2025)

23. Іванова Л.М. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця. URL: https://bogodukhivrrda.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=6844:shljahi-formuvannjapozitivnogo-imidzhu-derzhavnogosluzhbovtsja&catid=17:vistupi-v-zmi&Itemid=67 (дата звернення 28.05.2025)
24. Калетнік Г.М., Ємчик Т.В. Державне регулювання соціальноекономічного розвитку сільських територій в Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. №2(52). С. 7-22. URL: <http://vsau.vin.ua/repository/getfile.php/25887.pdf> (дата звернення 23.04.2025)
25. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення 23.04.2025)
26. Котляревський Б.Д. Основні фактори формування іміджу державних службовців: автореф. дис. маг. публ. управління: 281 «Публічне управління та адміністрування»; Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 12 с.
27. 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) (дата звернення 28.04.2025)
28. Кушнір С.П. Змістовні компоненти професійної компетентності державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2021. № 49. С. 172–175.
29. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Сучасні тренди класифікації державної служби в Україні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023.
30. Мельникович В. М., Лесик І, І. Створення іміджу органу публічного адміністрування. 2020 URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences>

2020.10.15.%20KhNUCEA.%20Internet%20conference.%20Materials.pdf#page=280

31. Могильний С.А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf> (дата звернення 28.04.2025)

32. Павленко Є.М. Використання офіційного вебсайту як комунікативного каналу органу публічної влади (на прикладі вебсайту Державної фіскальної служби України). *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1 (20). С. 157–158

33. Пантелейчук І.В. Механізми формування та реалізації державної іміджевої стратегії : Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=4648> (дата звернення 05.06.2025)

34. Пахнін М. Правові форми взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації. *Підприємництво, господарство і право*. № 6. 2019. С. 178–180.

35. Піроженко Н. Формуванні етичних стандартів професійної поведінки публічних службовців: досвід Польщі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1. С. 164-168.

36. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 23.04.2025)

37. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, С. І. Бородін та інші; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

38. Пятківський Р. О. Цінності публічної служби: правове закріплення та сприйняття публічними службовцями в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1. С. 137- 146.

39. Селіванов С. В. Система розвитку професіоналізму державної служби Французької Республіки. Перспективи впровадження в Україні. *New impulses for the development of public administration and e-government: research issues*. 2021.

40. Сєрьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Дніпро, 2019. 200 с.

41. Ситніков О.В. Реформування публічної служби в Україні. Кваліфікаційна робота. 2022. С. 25–43.

42. Сінчук А. Позитивний імідж публічного службовця як інструмент формування партнерських стосунків між органами публічної влади та населенням. *Сучасні проблеми управління*. 2021. С. 78-80

43. Сінчук А. Позитивний імідж публічного службовця як інструмент формування партнерських стосунків між органами публічної влади та населенням. *Сучасні проблеми публічного управління*. 2020. С.77-82.

44. Сорокіна Н. Г. Сутність етичної інфраструктури та її роль у процесі формування морально-етичних основ публічної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 157-164.

45. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 90-97.

46. Сорочкін О. Етичні стандарти діяльності службовців органів публічної адміністрації: зарубіжний досвід та міжнародно-правова регламентація. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки*. 2020. Т. 7, № 4. - С. 221-230.

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

48. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 237 – 248.

49. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204 – 206

50. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця
URL:

https://bogodukhivrrda.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=6844:shljahiformuvannja-pozitivnogo-imidzhu-derzhavnogosluzhbovtsja&catid=17:vistupi-v-zmi&Itemid=67 (дата звернення 22.04.2025)