

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут заочного та дистанційного навчання
Кафедра адміністративного права та процесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра

*на тему: «Формування позитивного іміджу публічних службовців як
елемент підвищення довіри до публічної влади»*

Виконав: здобувач 2 курсу 1 групи
Спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»

Кацемба Марія Ігорівна

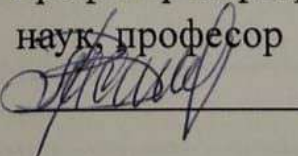
Індивідуальний навчальний план №

24-40 1.6 МПЧ А

Мобільний телефон: +380507594082

Науковий керівник:

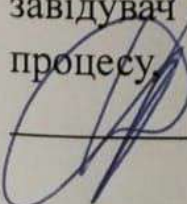
професор кафедри, доктор політичних
наук, професор

 Марина СПІВАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» листопада 2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри адміністративного права та
процесу, доктор юридичних наук, професор

 Ігор ПАСТУХ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1. Поняття, сутність та структура іміджу публічного службовця.....	8
1.2. Взаємозв'язок іміджу публічного службовця та рівня довіри до публічної влади.....	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення формування іміджу публічних службовців в Україні.....	17
1.4. Суб'єкти формування та реалізації іміджевої політики в системі публічної влади.....	25
Висновок до I розділу.....	32
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	34
2.1. Особливості сприйняття публічних службовців у суспільній свідомості.....	34
2.2. Фактори, що впливають на формування позитивного або негативного іміджу.....	42
Висновок до II розділу.....	47
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	49
3.1. Роль професійної етики, прозорості та підзвітності у формуванні позитивного іміджу.....	49
3.2. Зарубіжний досвід і перспективи впровадження ефективних іміджевих політик в Україні.....	55
Висновок до III розділу.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні проблема формування позитивного іміджу публічних службовців набуває особливої наукової та практичної значущості. Публічна служба дедалі більше розглядається не лише як адміністративний механізм реалізації владних повноважень, а як інституційний простір постійної взаємодії між державою та громадянським суспільством. За таких обставин образ публічного службовця стає одним із ключових чинників, що визначає характер сприйняття діяльності органів влади, рівень легітимності управлінських рішень і готовність громадян до співпраці з державними інституціями.

Світова практика публічного управління засвідчує, що формування позитивного образу публічного службовця є одним із пріоритетних напрямів державної політики, оскільки саме через оцінку громадянами професійних і моральних якостей представників публічної служби визначається довіра до влади, дотримання законодавства та участь у демократичних процесах. Імідж службовця відображає стан управлінських процесів, прозорість ухвалення рішень, здатність влади до комунікації та відповідність її дій суспільним очікуванням. Досвід країн Європейського Союзу переконливо демонструє, що становлення моделі «сервісної держави» неможливе без високих стандартів професійної поведінки, етики та комунікації представників публічної служби.

Для України зазначена проблематика має особливий характер. З одного боку, публічна служба функціонує в умовах спадковості адміністративно-бюрократичної моделі управління, якій притаманні закритість, формалізм і недостатня орієнтація на потреби громадян. З іншого боку, процеси європейської інтеграції, демократизації та реформування державного управління актуалізують потребу у формуванні нового типу публічного службовця – професійного, доброчесного, відкритого до діалогу та

орієнтованого на результат. У цьому контексті позитивний імідж виступає індикатором відповідності публічної служби сучасним стандартам ефективності та підзвітності.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел свідчить про значну увагу дослідників до питань функціонування державної та публічної служби, її організаційних засад і професійної етики. У працях С. Адамчука, Г. Атаманчука, Н. Богданової, Т. Василевської, К. Ващенко, С. Серьогіна, Г. Попова, М. Коновалова сформовано теоретичні підходи до розуміння сутності публічної служби та її іміджевої складової. Етичні та моральні аспекти діяльності публічних службовців ґрунтовно висвітлено у дослідженнях Е. Богатирьової, В. Браталової, О. Штирьової. Методологічні підходи до вивчення іміджу державної служби проаналізовано у працях Н. Васюк, С. Денисюк, С. Колосок, С. Кузьміної, І. Маслової.

Водночас узагальнення наукових напрацювань дає підстави стверджувати, що низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує поглибленого аналізу проблема формування позитивного іміджу саме публічних службовців у контексті сучасних суспільно-політичних трансформацій та зростання вимог громадян до прозорості й підзвітності влади. Недостатньо розкритим залишається взаємозв'язок між іміджем публічного службовця та рівнем довіри до публічної влади, а також правове осмислення іміджу як складової професійного статусу службовця. Обмежено представлені дослідження, присвячені ролі інституцій публічної влади та сучасних комунікаційних інструментів у формуванні позитивного іміджу, що зумовлює актуальність даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в теоретичному аналізі формування позитивного іміджу публічних службовців як елемент підвищення довіри до публічної влади.

Для виконання поставленої мети дослідження необхідно виконати такі **завдання**:

- визначити поняття, сутність та структура іміджу публічного службовця;

- проаналізувати взаємозв'язок іміджу публічного службовця та рівня довіри до публічної влади;
- дослідити нормативно-правове забезпечення формування іміджу публічних службовців в Україні;
- дослідити суб'єктів формування та реалізації іміджевої політики в системі публічної влади;
- дослідити особливості сприйняття публічних службовців у суспільній свідомості;
- визначити фактори, що впливають на формування позитивного або негативного іміджу;
- визначити роль професійної етики, прозорості та підзвітності у формуванні позитивного іміджу;
- дослідити зарубіжний досвід і перспективи впровадження ефективних іміджевих політик в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації іміджевої політики в системі публічної служби як чинника зміцнення довіри між державою та суспільством.

Предметом дослідження є теоретико-правові засади, механізми та інструменти формування позитивного іміджу публічних службовців як засобу підвищення рівня суспільної довіри до інститутів публічної влади.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Уточнено зміст поняття імідж публічного службовця через призму інституційної практики, а не комунікаційної активності. Обґрунтовано підхід до аналізу професійної етики як механізму впливу на управлінський вибір у ситуаціях нормативної неповноти. Уточнено роль прозорості та підзвітності як взаємопов'язаних елементів формування суспільного сприйняття діяльності органів влади. Обґрунтовано, що відкритість інформації без фіксації відповідальності за управлінські рішення не впливає на довіру та не змінює оцінку діяльності службовців. Розвинено уявлення про цифрові інструменти як фактор фіксації управлінської поведінки.

Методологічна основа дослідження. Відповідає структурі та змісту обраного плану, базується на комплексному застосуванні системного та міждисциплінарного підходів, які дозволяють всебічно охопити як теоретико-правові, так і соціокультурні аспекти формування іміджу публічних службовців в Україні. У розділі I, що присвячений теоретико-правовим основам формування іміджу, переважно застосовуються методи аналізу нормативно-правових актів, контент-аналіз законодавчих документів та концептуальний аналіз, що дає змогу глибоко розкрити поняття, структуру іміджу, а також нормативне забезпечення іміджевої політики. Метод порівняльного аналізу використовується для вивчення різних підходів до іміджу та його взаємозв'язку з рівнем довіри до публічної влади, що збагачує теоретичне розуміння проблеми. Крім того, у розділі активно застосовується метод системного аналізу, який дозволяє виявити взаємозв'язки між суб'єктами формування іміджу та їх роллю у реалізації іміджевих стратегій. Розділ II, орієнтований на аналіз сучасного стану іміджу публічних службовців в Україні, базується на емпіричних соціологічних методах. Соціально-психологічний аналіз допоміг розкрити механізми соціального сприйняття, стереотипів та емоційних реакцій громадян, що є важливим для розуміння динаміки іміджу. У розділі III, який присвячений шляхам формування позитивного іміджу, акцент робиться на практичних методах дослідження. Використовуються кейс-стаді для вивчення успішних іміджевих політик як в Україні, так і за кордоном, що дозволяє виокремити ключові фактори ефективності. Метод порівняльного аналізу застосовується для оцінки можливостей адаптації зарубіжного досвіду до національного контексту. Важливою складовою методології є міждисциплінарний підхід, що поєднує правові, соціологічні, психологічні та комунікативні методи, що забезпечує всебічний та глибокий аналіз проблеми іміджу публічних службовців.

Практичне значення здобутих результатів полягає у можливості їх використання у процесі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, формування кадрової та іміджевої політики органів влади, а також удосконалення комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення рівня довіри громадян до публічної влади.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Поняття, сутність та структура іміджу публічного службовця

У національному законодавстві України для позначення особи, яка професійно здійснює діяльність у системі органів влади, нормативно закріплено термін «державний службовець». Він має чітке правове наповнення. Його зміст визначається спеціальними законами та підзаконними актами. Правовий статус державного службовця пов'язаний із реалізацією завдань і функцій держави.

Акцент робиться на ієрархії, підпорядкуванні та процедурній регламентації діяльності [5].

Водночас у науковому дискурсі поряд із цим терміном активно використовується ширше поняття «публічний службовець». Воно не обмежується лише апаратом державної влади. У фокусі перебуває вся система публічного управління. Це поняття охоплює осіб, діяльність яких спрямована на задоволення публічного інтересу. Ключовим критерієм виступає не форма органу, а характер виконуваних функцій.

Поява та поширення терміна «публічний службовець» зумовлені глибокими інституційними змінами. Вони пов'язані з трансформацією ролі держави у взаєминах із громадянами. Держава дедалі менше сприймається як владний регулятор. Натомість вона позиціонується як гарант прав і постачальник публічних послуг. Це змінює логіку функціонування апарату управління.

У цьому контексті відбувається відхід від класичної адміністративно-бюрократичної моделі. Її ознаками були формалізм і пріоритет внутрішніх процедур. На зміну приходить концепція публічної служби. Вона орієнтована на потреби суспільства. В центрі уваги перебуває громадянин як носій публічного інтересу [15, с. 19–20].

Концепція публічної служби акцентує відкритість діяльності органів влади. Посилюється вимога до прозорості управлінських рішень. Зростає значення підзвітності та відповідальності посадових осіб. Сервісна складова стає системоутворюючою. Публічний службовець розглядається як посередник між владою та суспільством.

Розмежування понять «державний службовець» і «публічний службовець» має не лише теоретичне значення. Воно відображає різні управлінські парадигми. Перша закріплює традиційний державоцентричний підхід. Друга фіксує орієнтацію на публічний інтерес і демократичні стандарти врядування. Саме в цьому полягає її концептуальна цінність для сучасної науки публічного управління.

Семантичне навантаження терміна «державний» пов'язується з належністю до системи владних інститутів, підпорядкованістю та службовою дисципліною, де діяльність оцінюється крізь призму виконання владних рішень і дотримання нормативних приписів, а соціальний вимір має похідний характер. Акцент робиться на інституційній приналежності, повноваженнях та формалізованих процедурах.

Натомість поняття «публічний» зміщує фокус на відкритість і доступність влади для суспільства, орієнтацію на потреби громадян і суспільну спрямованість рішень, які мають бути зрозумілими та підконтрольними. Ключовим стає не факт владних повноважень, а їхня соціальна функція та взаємодія з громадянами.

Термін «публічний» підкреслює комунікативний характер діяльності влади. Він пов'язаний із взаємодією з громадськістю. Зростає значення довіри та легітимності. Влада перестає бути замкненою інституцією. Вона функціонує у просторі суспільного діалогу.

У цьому контексті актуалізується концепція сервісної держави. Як зазначає Г. Петрінко, сучасна модель публічної влади передбачає переорієнтацію на надання якісних послуг. Управлінська діяльність набуває прикладного характеру. Вона спрямовується на забезпечення конкретних суспільних потреб. Ефективність оцінюється через результат для громадянина [37, с. 111–112]. Ці процеси безпосередньо впливають не лише на організацію публічної служби, а й на формування образу її представників у суспільній свідомості.

У наукових дослідженнях відзначається відсутність єдності у визначенні понятійно-категоріального апарату публічної служби. Разом із тим більшість авторів сходяться на тому, що незалежно від термінологічних відмінностей сутність діяльності публічного службовця полягає у виконанні функцій посередника між державою та громадянами [31]. Зростання популярності поняття «публічний службовець» пояснюється саме зміщенням акценту з інтересів державного апарату на потреби суспільства, що відповідає сучасним

підходам до публічного управління [27, с. 37–43]. Практична реалізація цієї концепції в Україні простежується, зокрема, у розвитку цифрових сервісів публічних послуг, які сприяють формуванню нового сприйняття влади як доступної та орієнтованої на громадян структури [12; 44]. Це означає, що для України критично важливим стає впровадження стандартів прозорості, ефективності та професійної етики в діяльності публічних службовців, оскільки лише через їхню компетентність і відповідальність можлива побудова довіри громадян до державних інститутів і формування сучасної моделі публічного управління.

Порівняльно-правовий аналіз свідчить, що в різних країнах підходи до визначення статусу публічних і державних службовців істотно відрізняються. Наприклад, у правових системах окремих європейських держав розмежовується політична та професійна складові служби [34, с. 247; 36, с. 156–157]. Таке розмежування має значення не лише для організації кадрової політики, а й для формування іміджу публічних службовців, оскільки суспільне сприйняття значною мірою залежить від рівня професіоналізму, нейтральності та стабільності управлінської діяльності.

В українському праві термін «публічна служба» закріплений у Кодексі адміністративного судочинства України, де охоплює широкий спектр видів службової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування [2]. Закон України «Про державну службу» визначає державного службовця як громадянина України, який обіймає посаду в органі державної влади, здійснює повноваження, пов'язані з виконанням функцій цього органу, та дотримується принципів державної служби [5]. Узагальнюючи наукові підходи, у подальшому дослідженні публічний службовець розглядається як особа, що професійно реалізує публічні повноваження, перебуваючи у постійній взаємодії з громадянами та представляючи публічну владу у суспільстві [22].

Саме ця представницька функція зумовлює особливу роль іміджу публічного службовця. Поняття «імідж» у науковій літературі трактується як цілісний образ особи, що формується у свідомості оточення на основі зовнішніх

проявів, професійної діяльності, поведінки та комунікації. Імідж не обмежується візуальними характеристиками, а охоплює систему уявлень, оцінок і очікувань, які виникають у процесі соціальної взаємодії [29, с. 146]. Його активна природа полягає у здатності впливати на сприйняття, емоції та поведінку людей, що надає іміджу особливої ваги у публічній сфері.

Імідж публічного службовця формується в тісному зв'язку з образом держави та органу влади, який він представляє. У суспільній свідомості діяльність конкретного службовця нерідко ототожнюється з ефективністю та доброчесністю публічної влади загалом. З цієї позиції імідж виступає не лише соціально-психологічним феноменом, а й елементом професійного статусу публічного службовця, що має правове та етичне підґрунтя [16]. Він відображає відповідність між реальною поведінкою посадової особи, встановленими нормами публічної служби та очікуваннями громадян.

У юридичному вимірі імідж публічного службовця пов'язаний із дотриманням принципів законності, неупередженості, професіоналізму та відповідальності. Високі стандарти службової етики, прозорість прийняття рішень і добросовісне виконання повноважень формують позитивне суспільне сприйняття діяльності публічних органів і сприяють зміцненню їх легітимності [25, с. 81]. У цьому контексті імідж виступає індикатором рівня довіри громадян і водночас чинником підвищення ефективності управлінської діяльності.

У структурі іміджу публічного службовця доцільно виокремлювати офіційний, професійний, соціальний та психологічний аспекти, які перебувають у постійній взаємодії. Офіційний аспект пов'язаний із публічністю діяльності, відкритістю до діалогу, прозорістю рішень і результативністю роботи в інтересах громадян [25; 26, с. 12–14].

Професійний аспект відображає рівень компетентності, володіння сучасними управлінськими та цифровими навичками, культуру спілкування та дотримання етичних стандартів. Соціальний аспект іміджу проявляється у здатності службовця репрезентувати інтереси різних груп населення та

формувати відчуття справедливості й залученості громадян до процесів управління [62, с. 141–155]. Психологічний аспект пов'язаний зі сприйняттям особистісних якостей службовця, його поведінки, мовлення, реакцій у складних або конфліктних ситуаціях [30; 29].

Узагальнення цих аспектів подано в таблиці 1.1, яка систематизує ключові ознаки іміджу публічного службовця.

Таблиця 1.1.

Аспекти іміджу публічного службовця та ключові ознаки

Аспект	Ознаки
Офіційний	Прозорість; відкритість до діалогу; результативність; відповідальність
Професійний	Професіоналізм; етичність; культура спілкування; цифрові компетенції
Соціальний	Представницькість; довіра; репрезентативність
Психологічний	Сприйняття через поведінку, мову, етичність, зовнішній вигляд

Складено автором на основі джерел [25; 29; 30; 26].

Структура іміджу публічного службовця формується через сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність образу. Зовнішній вигляд, комунікативний стиль, дотримання етичних норм, рівень професійної компетентності, результати діяльності та поведінка у публічному просторі створюють багатовимірне уявлення про службовця. Важливу роль відіграє узгодженість між задекларованими цінностями та реальними діями, оскільки саме вона визначає стійкість іміджу у свідомості громадян [59; 61].

Отже, імідж публічного службовця є складною соціально-правовою конструкцією, що поєднує індивідуальні характеристики особи з інституційними особливостями публічної влади. Він не лише відображає особистісні якості та професійну поведінку службовця, а й уособлює репутацію органу, який він представляє. Усвідомлення структури та сутності іміджу створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу його ролі у формуванні довіри громадян до публічної влади та визначення механізмів його цілеспрямованого формування.

1.2. Взаємозв'язок іміджу публічного службовця та рівня довіри до публічної влади

Функціонування демократичної правової держави неможливе без належного рівня довіри громадян до публічної влади. Довіра забезпечує стабільність політичної системи, сприяє дотриманню правових норм, підвищує ефективність управлінських рішень і легітимізує діяльність органів влади в очах суспільства. У кризових умовах, зокрема за наявності безпекових викликів і високого рівня соціальної напруженості, значення довіри істотно зростає, оскільки саме вона визначає готовність громадян підтримувати державні інституції та співпрацювати з ними.

Незважаючи на ключову роль цього феномена, поняття «довіра» не має законодавчого визначення. У лексикографічному розумінні довіра трактується як ставлення, що ґрунтується на вірі в чесність, правоту та щирість іншої сторони [24]. У контексті державного управління довіра до влади розглядається як ставлення громадян до діяльності органів публічної влади та їх посадових осіб, сформоване на основі уявлень про компетентність, доброчесність і надійність [18, с. 173]. Водночас таке визначення потребує розширення, оскільки довіра охоплює всю систему публічної влади, включно з органами місцевого самоврядування, інститутом глави держави та іншими формами публічного врядування.

У науковій доктрині довіра розглядається як багатовимірне явище, що поєднує правові, політичні та соціальні складові. М. Вебер пов'язував довіру з раціонально-правовою легітимністю влади, вважаючи її основою стабільності інституційного порядку. Т. Парсонс наголошував на ролі довіри як умови соціальної інтеграції та рівноваги. У сучасних дослідженнях політичної довіри підкреслюється, що вона відображає впевненість громадян у спроможності публічних інститутів ефективно виконувати покладені на них функції та діяти в інтересах суспільства [33, с. 214].

У правовому вимірі довіра до публічної влади формується через сприйняття її діяльності як такої, що відповідає вимогам законності, справедливості та передбачуваності. Наявність правових норм сама по собі не гарантує довіри, якщо їх застосування не сприймається суспільством як послідовне й неупереджене. Саме тому ключового значення набуває не лише нормативне регулювання, а й реальна практика виконання повноважень, яка створює у громадян відчуття захищеності та рівності перед законом [56].

Політичний вимір довіри пов'язаний зі здатністю влади відповідати на суспільні запити, виконувати задекларовані зобов'язання та зберігати відкритість до зворотного зв'язку. Рівень політичної довіри істотно впливає на готовність громадян дотримуватися встановлених правил і брати участь у публічних процесах. Соціологічний підхід, у свою чергу, розглядає довіру як елемент соціального капіталу, що формується на основі колективного досвіду взаємодії з публічними інститутами. Корупція, відсутність реактивності влади та низька якість публічних послуг системно знижують рівень довіри, тоді як ефективне реагування на кризи й прозора комунікація здатні його відновлювати [57, с. 2241-2260; 64, с. 967-986].

Поєднання правового, політичного та соціологічного підходів дозволяє простежити, що довіра до публічної влади має персоніфікований вимір. Для більшості громадян взаємодія з державою відбувається не на абстрактному рівні інституцій, а через конкретних представників влади. Саме в означеній площині імідж публічного службовця набуває визначального значення, перетворюючись на ключовий канал, через який громадяни інтерпретують діяльність публічної влади загалом [30, с. 109–110].

Імідж публічного службовця у суспільному сприйнятті виступає не лише характеристикою окремої особи, а символічним уособленням інституційних стандартів, політичної культури та якості управління. Емпіричні дослідження в країнах Європейського Союзу засвідчують, що громадяни оцінюють ефективність органів влади через публічну поведінку, комунікативний стиль і доброчесність представників [65; 58], причому чіткість пояснення рішень,

послідовність дій і здатність до відповідальної комунікації безпосередньо впливають на рівень довіри до інституцій. У ситуаціях підвищеної уваги або кризових обставин персональний імідж стає особливо значущим, адже реакція на критику, відкритість до діалогу та здатність брати відповідальність формують ефект перенесення оцінки з конкретної особи на всю інституцію [54, с. 1010–1012]. Негативний імідж здатний нівелювати інституційні зусилля навіть за формальної відповідності діяльності правовим стандартам, а міжнародні порівняльні дослідження підтверджують, що сприйняття компетентності та доброчесності посадових осіб є ключовим чинником варіацій рівня довіри до урядових структур [60, с. 409–417], що свідчить про те, що імідж публічного службовця є структуроутворювальним елементом довіри до публічної влади.

Імідж у цьому контексті має динамічний характер і формується на перетині реальних професійних дій та суспільних очікувань. Він відображає не лише фактичні характеристики службовця, а й символічне значення його ролі в системі публічного управління. Поєднання раціональних оцінок і емоційних реакцій створює цілісний образ, який впливає на сприйняття владних інституцій у масовій свідомості [21; 43, с. 214–229]. Описана подвійна природа іміджу зумовлює його ефективність як інструменту формування довіри.

Підтримка позитивного іміджу публічного службовця нерозривно пов'язана з правовими та етичними рамками його діяльності. Нормативні вимоги щодо доброчесності, запобігання конфлікту інтересів і відповідальності за порушення стандартів поведінки створюють інституційні передумови для формування стійкого позитивного сприйняття публічної служби [23; 17]. Водночас саме практика їх застосування, прозорість процедур і передбачуваність реакції держави на порушення визначають, чи трансформуються ці норми у реальну суспільну довіру.

Антикорупційне законодавство, етичні стандарти та дисциплінарна відповідальність у цьому сенсі виконують не лише регулятивну, а й іміджеву функцію, сигналізуючи громадянам про здатність публічної служби до

самоконтролю й самокорекції [3; 4; 5]. Міжнародні документи у сфері публічної доброчесності підкреслюють, що довіра виникає там, де правила поведінки є зрозумілими, їх порушення має неминучі наслідки, а доброчесна поведінка заохочується інституційно [72; 14; 68].

Отже, взаємозв'язок іміджу публічного службовця та рівня довіри до публічної влади має системний характер. Імідж виступає персоніфікованим проявом інституційної якості влади, через який громадяни оцінюють її легітимність, ефективність і справедливість. Формування позитивного іміджу ґрунтується не на декларативних комунікаційних практиках, а на поєднанні професійної поведінки, етичної послідовності та дієвих правових механізмів відповідальності. Саме така узгодженість створює підґрунтя для стійкої довіри до публічної влади та визначає ефективність публічного управління в сучасних умовах.

1.3. Нормативно-правове забезпечення формування іміджу публічних службовців в Україні

Нормативно-правове забезпечення формування іміджу публічних службовців в Україні становить цілісну систему, що поєднує правові приписи та управлінські практики, спрямовані на закріплення суспільно значущих стандартів поведінки, професійної компетентності, доброчесності та етичної взаємодії з громадянами. Імідж публічного службовця формується опосередковано через реалізацію прав і обов'язків, порядок здійснення публічних повноважень та механізми контролю, що визначають передбачуваність і послідовність дій органів влади.

Вплив правового регулювання посилюється практиками застосування норм, які надають формальним приписам реальний зміст і забезпечують підзвітність публічної служби. Через якісне виконання службових функцій і прозорість управлінських рішень формується соціальне сприйняття діяльності службовця, що зміцнює довіру громадян і відповідає сучасним вимогам публічного управління, орієнтованого на відкритість, відповідальність та ефективність.

Вихідним нормативним орієнтиром є Конституція України, положення якої задають базову модель взаємодії між державою та громадянином. Закріплення у статті 3 принципу пріоритету прав і свобод людини, у статті 5 – народного суверенітету, у статті 19 – вимоги діяти виключно на підставі та в межах повноважень, визначених законом, а також у статті 38 – рівного доступу до публічної служби, формує не лише правові рамки діяльності органів влади, а й нормативний образ публічного службовця як носія делегованої влади, відповідального перед суспільством. Судова та управлінська практика засвідчує, що саме порушення цих конституційних приписів найчастіше стає джерелом репутаційних криз у публічній службі, тоді як їх послідовне дотримання створює стійке уявлення про легітимність і правомірність дій держави [1].

Закріплений у статті 3 Конституції України принцип визнання людини, її прав і свобод найвищою соціальною цінністю визначає антропоцентричний характер публічної служби. Для публічного службовця це означає орієнтацію управлінських рішень на захист і реалізацію прав громадян, а не на відомчі чи корпоративні інтереси. Судова практика підтверджує, що ігнорування цього принципу, зокрема у сфері адміністративних послуг, соціального забезпечення або доступу до інформації, швидко трансформується у втрату довіри до органу влади загалом. Натомість послідовна орієнтація на права людини формує стійке уявлення про державу як сервісну й відповідальну інституцію, що безпосередньо впливає на позитивне сприйняття її представників.

Принцип народного суверенітету, закріплений у статті 5 Конституції України, надає публічній службі делегований характер. Публічний службовець у цій логіці виступає не автономним суб'єктом влади, а уповноваженим представником народу. Такий статус накладає додаткові вимоги до відкритості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень. Практика Конституційного Суду України неодноразово підкреслювала, що відчуження влади від громадян суперечить самій природі конституційного ладу, а прояви управлінського формалізму або закритості сприймаються суспільством як порушення принципу народовладдя. У іміджевому вимірі це означає, що службовець оцінюється не лише за результатами діяльності, а й за готовністю визнавати громадян як джерело влади та партнерів у процесі управління [11].

Визначальне значення має також стаття 19 Конституції України, яка встановлює обов'язок органів державної влади та їх посадових осіб діяти виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачений законом. Цей припис виконує системоутворюючу функцію для іміджу публічної служби, оскільки забезпечує передбачуваність і правову визначеність управлінських рішень. Судова практика адміністративних судів засвідчує, що перевищення повноважень, довільне тлумачення норм або застосування дискреції без належного обґрунтування є одними з найпоширеніших чинників репутаційних криз у публічному секторі. Водночас неухильне дотримання вимог статті 19 формує образ публічного службовця як правового професіонала, дії якого піддаються логічному поясненню і контролю.

Не менш важливим для іміджевого виміру публічної служби є положення статті 38 Конституції України, яка гарантує громадянам рівний доступ до публічної служби. Ця норма закладає принципи меритократії, недискримінації та рівних можливостей, що безпосередньо впливають на сприйняття кадрової політики держави. Управлінська практика показує, що порушення конкурсних процедур, непрозорі призначення або політична залежність службовців формують у суспільстві уявлення про закритість і несправедливість системи. Натомість дотримання конституційного принципу рівного доступу створює

підґрунтя для довіри до професійності та неупередженості публічної служби як інституту.

Слід констатувати, що Конституція України формує не лише юридичні межі діяльності публічних службовців, а й нормативний каркас їх іміджу. Кожен із ключових конституційних принципів має власний іміджевий вимір, який реалізується через управлінські рішення, стиль комунікації та практику застосування повноважень. Порухення цих принципів швидко набуває публічного резонансу і трансформується у кризу довіри, тоді як їх послідовне дотримання забезпечує стабільне сприйняття публічної служби як легітимної, правової та орієнтованої на інтереси громадян системи. Саме тому конституційні норми виступають фундаментом нормативно-правового забезпечення формування іміджу публічних службовців в Україні, визначаючи його змістовні та ціннісні параметри

Спеціальним законодавчим каркасом формування іміджу публічних службовців в Україні є Закон України «Про державну службу», який закріплює інституційну модель державної служби як професійної, політично неупередженої та стабільної діяльності, спрямованої на реалізацію публічних інтересів [5].

У цьому нормативному акті імідж публічного службовця не фігурує як окрема категорія, проте він формується через систему принципів і процедур, що визначають щоденну управлінську практику та спосіб взаємодії держави з громадянами.

Принцип верховенства права, закріплений у статті 4 Закону, надає іміджевому виміру державної служби фундаментального характеру. Його реалізація вимагає від публічного службовця не лише формальної законності дій, а й орієнтації на правову справедливість, пропорційність та обґрунтованість управлінських рішень. Судова практика у справах щодо оскарження рішень суб'єктів владних повноважень демонструє, що саме порушення принципу верховенства права найчастіше стає підставою для визнання таких рішень незаконними, що у суспільному сприйнятті

трансформується у сумнів щодо професійної спроможності та доброчесності службовців [10].

Закріплений у законі принцип доброчесності має виразний іміджевий характер, оскільки пов'язує професійний статус службовця з його репутаційною поведінкою. Закон прямо встановлює вимогу діяти в інтересах держави та суспільства, уникаючи конфлікту приватних і публічних інтересів. Реалізація цього принципу тісно пов'язана з антикорупційними механізмами, що підтверджується узгодженістю норм Закону «Про державну службу» з положеннями Закону України «Про запобігання корупції» [3; 5]

У практичному вимірі саме дотримання стандартів доброчесності визначає сприйняття службовця як неупередженого представника публічної влади, тоді як будь-які прояви формального чи вибіркового застосування цих норм швидко нівелюють довіру до інституції загалом.

Принципи прозорості та публічності набувають практичного наповнення через конкурсні процедури вступу на державну службу та механізми оцінювання результатів службової діяльності. Законодавець пов'язує професійність державної служби з відкритістю кадрових рішень і можливістю зовнішнього контролю за ними [5].

Практика функціонування конкурсних комісій, зокрема оприлюднення інформації про вакансії, результати конкурсів і склад комісій на Єдиному порталі вакансій державної служби, безпосередньо впливає на сприйняття державної служби як сфери, відкритої для рівного доступу [13].

Щорічне оцінювання результатів службової діяльності, передбачене Законом та підзаконними актами Кабінету Міністрів України, виконує подвійну функцію. Воно слугує інструментом управління персоналом і водночас формує імідж державної служби як системи, орієнтованої на результат [8].

Дисциплінарні провадження, врегульовані Законом України «Про державну службу», також мають виразний іміджевий вимір. Передбачуваність процедур, дотримання процесуальних гарантій та публічність результатів

дисциплінарного розгляду формують у громадян уявлення про здатність системи публічної служби до внутрішньої самокорекції [5].

Судова практика засвідчує, що порушення дисциплінарних процедур або застосування непропорційних стягнень підриває довіру до кадрових рішень і створює негативний репутаційний фон для органу влади [11; 10].

Отже, Закон України «Про державну службу» формує інституційну основу іміджу публічного службовця через поєднання принципів, процедур і механізмів відповідальності. Його іміджевий потенціал реалізується не через декларативне проголошення стандартів, а через послідовне та однакове застосування конкурсних, оціночних і дисциплінарних механізмів. Саме в цій площині закон виступає ключовим фактором трансформації індивідуальної поведінки службовців у стійке суспільне уявлення про державну службу як професійну, справедливу та підзвітну інституцію.

Визначальне значення для іміджевого виміру публічної служби має Закон України «Про запобігання корупції», який формує нормативну модель доброчесної поведінки посадових осіб. Його приписи щодо врегулювання конфлікту інтересів, обмежень на сумісництво, отримання подарунків і використання службових повноважень у приватних інтересах не лише встановлюють юридичні заборони, а й створюють публічно зрозумілий стандарт очікуваної поведінки. Реальні управлінські практики, зокрема діяльність уповноважених осіб з питань запобігання корупції в органах влади, проведення службових розслідувань і публічне реагування на повідомлення викривачів, демонструють, що саме прозорість процедур врегулювання конфлікту інтересів є одним із ключових чинників формування позитивного сприйняття службовця як неупередженого представника держави [3]. Натомість замовчування або формальне вирішення таких ситуацій швидко трансформується у стійкі негативні уявлення про корумпованість інституції загалом.

Нормативні приписи антикорупційного законодавства конкретизуються через Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування, які виконують функцію практичного інтерфейсу між правовими принципами і щоденною управлінською діяльністю. У реальній адміністративній практиці ці правила застосовуються як критерій оцінки поведінки службовців у дисциплінарних провадженнях, а також як стандарт комунікації з громадянами під час надання адміністративних послуг. Аналіз матеріалів дисциплінарних комісій свідчить, що порушення вимог щодо коректного спілкування, поваги до гідності особи або зловживання службовим становищем кваліфікуються не лише як внутрішні дисциплінарні проступки, а й як дії, що завдають шкоди авторитету публічної служби, тобто мають прямий іміджевий вимір [4].

Оновлення етичних правил у 2025 році відображає прагнення законодавця та органів публічного управління адаптувати нормативні стандарти до сучасних соціальних викликів і трансформацій управлінських практик. Включення вимог щодо професійного навчання з етики, чутливості до потреб вразливих груп, а також відповідального використання цифрових технологій кореспондує з реальними процесами цифровізації публічних послуг і зростанням ролі онлайн-комунікації між владою та громадянами. У практичному вимірі це означає розширення іміджевих очікувань: від службовця очікується не лише дотримання формальних норм, а й здатність діяти коректно та відповідально в нових комунікативних середовищах, що безпосередньо впливає на рівень довіри до інституцій [9].

Забезпечення дієвості нормативних приписів у сфері публічної служби нерозривно пов'язане з функціонуванням ефективних механізмів юридичної відповідальності. Саме на цьому рівні відбувається перехід від формального декларування стандартів до їх реального впливу на управлінську поведінку. Законодавство про державну службу закладає модель дисциплінарної відповідальності, яка спрямована не лише на реагування на порушення, а й на підтримання внутрішньої цілісності публічної служби як інституту, що підзвітний суспільству.

Дисциплінарна відповідальність у системі державної служби виконує комплексну функцію. Вона поєднує правовий, управлінський та іміджевий виміри. З правової точки зору йдеться про забезпечення дотримання встановлених норм і стандартів службової поведінки. З управлінської перспективи дисциплінарні механізми слугують інструментом корекції професійної діяльності та підтримання належного рівня службової дисципліни. В іміджевому вимірі вони формують уявлення про здатність публічної служби реагувати на власні порушення без зовнішнього тиску, що є ключовим чинником довіри з боку громадян.

Важливою передумовою позитивного іміджевого ефекту дисциплінарної відповідальності є передбачуваність процедур притягнення до неї. Чітке нормативне визначення підстав дисциплінарної відповідальності, строків провадження, прав і обов'язків сторін створює умови, за яких службовець усвідомлює межі допустимої поведінки. Для суспільства це означає наявність зрозумілих правил, що застосовуються незалежно від посади чи статусу особи. Непослідовність або вибірковість у застосуванні дисциплінарних процедур, навпаки, швидко трансформується у сприйняття публічної служби як закритої та несправедливої системи.

Не менш значущим є дотримання процесуальних гарантій під час дисциплінарного провадження. Можливість надати пояснення, доступ до матеріалів справи, право на захист і оскарження рішень мають не лише юридичне, а й виразне іміджеве значення. Вони демонструють, що держава застосовує однакові стандарти справедливості як до громадян, так і до власних службовців. Така симетрія правових підходів формує у суспільній свідомості уявлення про публічну службу як правову інституцію, а не як адміністративну ієрархію, що діє за власними внутрішніми правилами.

Пропорційність дисциплінарних стягнень є окремим аспектом, який безпосередньо впливає на імідж публічної служби. Адекватність санкції характеру та наслідкам порушення дозволяє уникнути як відчуття безкарності, так і сприйняття дисциплінарних механізмів як інструменту тиску. У

практичному вимірі саме збалансованість дисциплінарних рішень сприяє формуванню уявлення про публічну службу як систему, здатну до саморегуляції без репресивного ухилу.

Судова практика відіграє у цьому процесі коригуючу та стабілізуючу роль. Скасування дисциплінарних рішень у разі порушення процедурних вимог або недостатнього обґрунтування санкцій не підриває, а навпаки, підсилює імідж публічної служби як правової системи, що визнає можливість помилки та здатна її виправляти. Для громадян такі судові рішення є сигналом того, що дисциплінарна відповідальність не є формальністю або інструментом внутрішньої розправи, а функціонує в межах загальних принципів правосуддя.

Можна стверджувати, що дисциплінарна відповідальність у публічній службі є ключовим механізмом перетворення нормативних стандартів на реальну управлінську практику. Її іміджевий ефект проявляється не у кількості застосованих стягнень, а у якості процедур, прозорості рішень і здатності системи демонструвати внутрішню відповідальність. Саме за цих умов юридична відповідальність стає чинником формування стійкої довіри до публічної служби як до інституції, що діє на засадах справедливості, законності та підзвітності.

Управлінські практики останніх років переконливо демонструють, що вирішальне значення для формування позитивного іміджу публічного службовця має не наявність розгалуженої нормативної бази сама по собі, а узгодженість між змістом правових вимог і щоденною практикою їх застосування. Послідовне дотримання встановлених правил у кадрових, дисциплінарних і процедурних питаннях формує у громадян уявлення про публічного службовця як професійного, доброчесного та прогнозованого носія публічної влади, здатного діяти в інтересах суспільства без вибіркості та ситуативних рішень.

Нормативно-правове забезпечення в цьому контексті не створює імідж у прямому значенні, проте виконує системоутворюючу функцію. Воно задає сталі інституційні рамки, у межах яких індивідуальна поведінка службовців набуває

узагальненого значення і трансформується у колективне уявлення про якість публічної служби. Завдяки цьому суспільне сприйняття діяльності органів влади стає менш залежним від окремих резонансних випадків і більше ґрунтується на оцінці стабільності, передбачуваності та правомірності управлінських рішень.

У підсумку саме цілісна правова архітектура, підкріплена послідовною управлінською практикою, створює умови для переходу від оцінки окремих дій службовців до формування системної довіри до публічної влади як інституту. Означений підхід забезпечує відтворюваність позитивного іміджу публічної служби та підсилює її легітимність у довгостроковій перспективі.

1.4. Суб'єкти формування та реалізації іміджевої політики в системі публічної влади

Суб'єкти формування та реалізації іміджевої політики в системі публічної влади України утворюють ієрархічно та функціонально впорядковану систему, у межах якої нормативно визначені повноваження трансформуються у конкретні управлінські практики, що безпосередньо впливають на суспільне сприйняття публічної служби. Іміджева політика в цьому контексті не може розглядатися як автономна або суто комунікаційна діяльність, оскільки її зміст і результати зумовлені дією норм публічного права, механізмів підзвітності та фактичною поведінкою суб'єктів владних повноважень [41, с. 169–170].

Фундаментальною особливістю описаної системи є те, що формування іміджу публічного службовця відбувається не через спеціалізовані іміджеві механізми, а як похідний ефект реалізації норм публічного права та управлінських процедур. Практика застосування законодавства, дотримання стандартів доброчесності, прозорість ухвалення рішень і спосіб комунікації з громадськістю безпосередньо впливають на суспільне сприйняття представників публічної служби. За відсутності узгодженості між

нормативними вимогами та реальною управлінською практикою імідж формується стихійно, часто набуваючи негативного характеру [1].

Конституційні положення виступають базовим джерелом легітимності суб'єктів публічної влади та визначають, хто наділений правом впливати на імідж публічної служби. Зокрема, стаття 5 встановлює народ як носія суверенітету, що делегує владні повноваження публічним службовцям, наділяючи їх обов'язком діяти від імені суспільства. Стаття 19 визначає, що органи влади та їх посадові особи здійснюють повноваження лише на підставі закону, що забезпечує правову визначеність дій і обґрунтованість управлінських рішень. Ці положення прямо обґрунтовують компетенції та відповідальність суб'єктів, які впливають на формування та реалізацію іміджевої політики, без необхідності повторювати аналіз їх впливу на громадське сприйняття.

Верховна Рада України формує нормативні стандарти іміджу публічної служби через закони, що чітко регламентують права, обов'язки та процедурні рамки діяльності посадових осіб. Закон України «Про державну службу» встановлює основні принципи функціонування публічної служби, включно з вимогами щодо професійної компетентності, політичної неупередженості та відповідальності перед суспільством. Закон «Про запобігання корупції» закріплює правила доброчесності, врегулювання конфлікту інтересів, обмеження щодо сумісництва та використання службових повноважень у приватних цілях, що створює публічно зрозумілий стандарт очікуваної поведінки службовців. Закон «Про доступ до публічної інформації» визначає механізми прозорості взаємодії з громадянами, забезпечуючи відкритість процедур прийняття рішень, доступ до публічної інформації та можливість громадського контролю за діяльністю органів влади. Спільне функціонування цих нормативних актів не лише закріплює юридичні межі діяльності службовців, а й формує передбачуваний та системний образ публічної служби як інституції, що діє у межах закону та підзвітна суспільству [5; 3; 6].

Парламентський контроль, реалізований через запити, слухання та звітування органів виконавчої влади, додатково формує суспільні уявлення про якість публічної служби та відповідність її дій законодавчо встановленим стандартам.

Органи виконавчої влади, зокрема Кабінет Міністрів України, забезпечують практичну реалізацію законодавчих норм, інтегруючи їх у щоденну діяльність публічної служби та контроль за її ефективністю. Вони організовують процедури оцінювання результативності службової діяльності, стандартизують внутрішні адміністративні процеси та встановлюють правила взаємодії посадових осіб із громадянами, що забезпечує послідовність і передбачуваність управлінських рішень.

Впровадження електронного урядування та відкритих цифрових сервісів, зокрема платформи «Дія», перетворює нормативні вимоги на конкретні результати для громадян, підвищуючи оперативність, доступність і прозорість державних послуг. Ефективність цих процедур формується довіра до публічної влади, оскільки громадяни оцінюють державну службу не лише за деклараціями, а за фактичним рівнем доступності, передбачуваності та якості взаємодії з органами влади. [19, с. 97–122].

Національне агентство України з питань державної служби виступає ключовим суб'єктом у формуванні професійного виміру публічної служби, забезпечуючи уніфікацію та системність вимог до компетентностей, оцінювання результативності та поведінки службовців. Воно встановлює стандарти, які визначають очікуваний рівень професіоналізму, етичності та ефективності, що дозволяє формувати відносно однорідний і передбачуваний образ державної служби у суспільстві.

Регулярне оцінювання результатів службової діяльності створює механізм контролю та самокорекції, дозволяючи виявляти слабкі місця у професійній підготовці та оперативно коригувати їх через підвищення кваліфікації. Таким чином, агентство не лише формує стандарти поведінки та компетентності, а й забезпечує інтеграцію індивідуальної ефективності

службовця з репутацією органу, у якому він працює, створюючи системну модель взаємозв'язку між професійною підготовкою, управлінськими результатами та суспільним сприйняттям публічної влади. Діяльність НАДС впливає на стабільність іміджу державної служби як інституції, здатної підтримувати високий рівень доброчесності та професійності незалежно від змін кадрового складу або політичної кон'юнктури. [4].

Керівники органів публічної влади та їхніх структурних підрозділів виконують важливу управлінську функцію, що безпосередньо впливає на формування іміджу публічної служби. Відповідно до Закону України «Про державну службу», на них покладено обов'язок забезпечувати організацію ефективної, законної та результативної діяльності підпорядкованих службовців, що включає контроль за дотриманням етичних стандартів, якістю управлінських рішень і характером комунікації з громадянами. Закон встановлює, що керівники сприяють реалізації принципів професійності, політичної неупередженості, доброчесності та підзвітності, що прямо впливає на оцінку публічної служби як професійної та доброчесної інституції. Водночас недотримання цих стандартів керівництвом органу влади може стати джерелом публічного критичного сприйняття та підриву довіри до всієї служби [5].

Отже іміджеві функції керівника проявляються через організацію внутрішніх процесів управління, формування корпоративної культури та контроль за виконанням службових обов'язків. Саме керівник визначає пріоритети у роботі з персоналом, моделює стандарти взаємодії з громадськістю та закладає тон комунікації всередині органу влади. Формування таких стандартів відбувається не декларативно, а через реальне застосування процедур, передбачених законодавством. Стандарти професійної поведінки публічних службовців закріплені у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців, які застосовуються у щоденній роботі та дисциплінарній практиці [4].

Окрему роль у формуванні іміджу відіграють кадрові служби органів влади, які реалізують механізми добору, оцінювання та дисциплінарної

відповідальності. Законодавство передбачає, що ці процедури організовуються на основі відкритості, прозорості та об'єктивності, що значно підсилює суспільну довіру до системи публічної служби. Відповідні кадрові процедури зменшують ризик суб'єктивізму в призначеннях, підвищують конкуренцію та створюють умови для просування на посади на основі професійних компетентностей, що формує у громадськості очікування відповідної поведінки посадових осіб.

Процедури оцінювання результативності та підвищення кваліфікації службовців, що здійснюються кадровими службами, є не лише інструментом професійного розвитку, а й складовою іміджевої політики. Законодавство зобов'язує здійснювати оцінювання системно та регулярно [8].

Означена оцінка дозволяє не лише вимірювати професійну ефективність, а й ідентифікувати управлінські прогалини, що впливають на суспільне сприйняття діяльності органів влади. Систематична оцінка допомагає кадровим службам обґрунтовано планувати розвиток компетентностей, що сприяє формуванню уявлення про публічну службу як цілісну систему, здатну до самоочищення.

Контроль за дисциплінарною відповідальністю також належить до функцій кадрових служб. Дисциплінарні процедури мають бути передбачуваними, обґрунтованими та пропорційними, що закріплено у статтях 64–72 Закону України «Про державну службу» [5]. Саме через такі процедури формується уявлення про здатність системи публічної служби реагувати на порушення професійної етики та вимог законності, не допускаючи безкарності, але й не створюючи враження репресивності. Об'єктивне застосування дисциплінарних заходів є важливим чинником, що підсилює довіру громадян до публічної влади як до правової та підзвітної системи.

Перший важливий аспект такого контролю – процедурність і передбачуваність. Дисциплінарні процедури мають чітко встановлену послідовність дій: від ініціювання подання про порушення до ухвалення рішення. Така структурованість усуває можливість довільних управлінських

рішень, що сприяє зменшенню ризиків проявів упередженості чи вибіркового тлумачення стандартів. У свою чергу, для суспільства це є ознакою системності та законності – елементів, без яких важко говорити про професійну службу, що заслуговує на довіру.

Другий аспект – обґрунтованість застосування заходів. Законодавство вимагає, щоб кожне дисциплінарне стягнення містило чітке мотивування, що ґрунтується на аналізі конкретних обставин порушення. Така вимога не лише захищає службовця від свавільних санкцій, а й підсилює імідж публічної служби як правової системи, де кожне рішення може бути предметом публічної або судової оцінки. У реальних управлінських практиках відсутність такого обґрунтування неодноразово ставала підставою для скасування рішень у судовому порядку, що свідчить про значущість процедурної дисципліни для підтримання легітимності інституції в очах громадськості.

Третій аспект – пропорційність санкцій, що є ключовим критерієм оцінки не лише з правової, а й іміджевої точки зору. За нормами законодавства стягнення повинно відповідати характеру та тяжкості дисциплінарного проступку, що унеможливорює як безкарність, так і надмірно суворі покарання, непропорційні суті порушення. Саме ця балансована система реакцій формує уявлення про публічну службу як інституцію, здатну до самокорекції, а не як репресивний або формально каральний механізм. У суспільної думки складається образ служби, що здатна визнати помилку та виправити її, не ставлячи під сумнів власну функціональну спроможність.

Четвертим аспектом є рівність застосування норм до всіх службовців незалежно від посади чи статусу. Незалежність від ієрархічного становища підсилює уявлення про справедливість системи. Якщо дисциплінарна відповідальність застосовується вибірково чи лише до певних категорій осіб, це швидко сприймається суспільством як сигнал про подвійні стандарти, що значно послаблює довіру до всієї служби. Дотримання ж рівних правил для всіх посадових осіб створює імідж служби як неупередженої та самодостатньої системи, здатної захищати загальні цінності.

Нарешті, важливою є публічність результатів дисциплінарних процедур у межах, передбачених законом про захист персональних даних та службовою таємницею. Прозорість частини цих процедур (наприклад, узагальнена статистика, оприлюднення практик застосування санкцій) дозволяє громадськості бачити, що інституція здатна не лише встановлювати правила, а й послідовно їх реалізовувати. Це має вагомий іміджевий ефект, оскільки демонструє здатність публічної служби діяти відповідально і самоконтрольовано в межах правового поля.

Контроль за дисциплінарною відповідальністю і застосування процедур відбувається за чіткими правилами. Рішення мають підґрунтя в документах і регламентах. Санкції визначаються пропорційно порушенню. Всі посадові особи підлягають однаковим вимогам. Інституція демонструє здатність діяти за нормами права і регламенту. Громадяни бачать, що орган реагує на порушення без упередженості і зайвої суворості. Через це формується стійке уявлення про службу як передбачувану і дисципліновану структуру.

Етична політика діє через кадрові практики органів влади. Працівники дотримуються правил і норм щодня. Повага до громадянина, доброчесність і відповідальність визначають поведінку під час роботи з людьми. Керівники та кадрові служби слідкують і стимулюють дії підлеглих. Саме щоденні вчинки службовців формують у громадян уявлення про якість державної служби.

Носіями іміджу залишаються службовці. Громадяни оцінюють їх під час надання послуг і прийняття рішень. Засоби масової інформації і цифрові платформи поширюють або послаблюють ці сигнали. Через них суспільство бачить і успіхи, і проблеми системи.

Таким чином, ефективність іміджевої політики формується через взаємодію законодавства, підзаконного регулювання та реальної управлінської практики. Імідж публічної служби виникає на перетині компетенцій суб'єктів, встановлених Конституцією та законами, і фактичної поведінки, що визначає його динамічний і вразливий характер. Основою стійкого іміджу є послідовне

дотримання законодавства, професійна культура та здатність влади відповідати очікуванням громадян у повсякденному адмініструванні.

Висновок до I розділу

Розглянутий матеріал дозволяє зафіксувати зміщення акцентів у сучасному розумінні публічної служби від формально-ієрархічної моделі до відкритої, сервісно орієнтованої системи взаємодії з громадянами. Поняття публічного службовця виявляє ширший зміст порівняно з нормативно закріпленим образом державного службовця, оскільки концентрується не на інституційній належності, а на характері виконуваних функцій і соціальній спрямованості управлінської діяльності. У озвученому вимірі публічна служба постає як простір постійної комунікації, де професійна поведінка, стиль взаємодії та відповідальність безпосередньо впливають на сприйняття влади.

Імідж публічного службовця постає не допоміжною характеристикою, а складною соціально-правовою конструкцією, що поєднує індивідуальні якості особи з інституційними параметрами публічної влади. Він формується через узгодженість зовнішніх проявів, професійної компетентності, етичної поведінки та реальних результатів діяльності. Описана багатовимірна структура іміджу демонструє, що жоден із його аспектів не є автономним, а їх взаємодія визначає цілісність і стійкість суспільного сприйняття представника влади.

Аналіз взаємозв'язку іміджу та довіри засвідчує персоніфікований характер оцінки публічної влади. Для громадян держава постає не через абстрактні інституції, а через конкретні управлінські дії та поведінку службовців. Саме тому імідж набуває функції каналу інтерпретації інституційної якості влади. Послідовність рішень, зрозумілість комунікації, здатність брати відповідальність і дотримання етичних меж трансформуються у відчуття надійності та передбачуваності, які лежать в основі довіри.

Нормативно-правове регулювання визначає межі та орієнтири формування іміджу, однак не створює його автоматично. Конституційні

принципи, спеціальне законодавство про державну службу та антикорупційні норми задають модель очікуваної поведінки, яка набуває іміджевого значення лише за умови послідовної реалізації у практиці. Розрив між правовими вимогами і щоденними управлінськими діями швидко переходить у площину репутаційних втрат, тоді як стабільність процедур і передбачуваність рішень формують довготривале позитивне сприйняття публічної служби.

Система суб'єктів, залучених до формування іміджевої політики, функціонує не як сукупність комунікаційних акторів, а як мережа правових і управлінських ролей, відповідальних за відтворення стандартів публічної поведінки. Імідж у такій системі виникає як похідний результат дії норм, механізмів відповідальності та реальної управлінської практики. Узгодженість між нормативною архітектурою та фактичними управлінськими рішеннями створює підґрунтя для стійкого сприйняття публічної влади як професійної, доброчесної та орієнтованої на інтереси суспільства.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості сприйняття публічних службовців у суспільній свідомості

В умовах демократичних трансформацій та зростання ролі держави у вирішенні суспільно значущих питань особливого значення набуває те, як публічні службовці сприймаються громадянами. Рівень довіри або недовіри до представників публічної влади безпосередньо впливає на легітимність управлінських рішень і ефективність їх реалізації. Суспільна свідомість формує узагальнений образ публічного службовця як носія влади, відповідальності та моральних орієнтирів, що визначає ставлення громадян до державних інституцій загалом. В умовах соціальних криз, воєнних викликів та інформаційних впливів це сприйняття стає особливо вразливим до маніпуляцій і стереотипів. Негативні уявлення про публічну службу здатні посилювати соціальну напругу та знижувати рівень громадянської участі. Водночас позитивний образ публічних службовців сприяє зміцненню довіри, партнерству між владою і суспільством та розвитку громадянської активності. Саме тому дослідження особливостей сприйняття публічних службовців є важливим для вдосконалення державного управління і формування зрілої демократичної культури. Тому потрібно проаналізувати особливості сприйняття публічних службовців у суспільній свідомості.

Сприйняття публічних службовців складається з особистого досвіду взаємодії, усталених суспільних уявлень про службу та дії інформаційного простору. Формально закріплені повноваження не визначають його безпосередньо. Вирішальним стає збіг управлінських рішень і поведінки з очікуваннями щодо результативності, доброчесності й користі для спільноти. За означених умов імідж постає як змінний соціальний конструкт, у якому

переплітаються щоденні практики публічного управління та символічні образи влади.

Сприйняття окремого публічного службовця має узагальнювальний характер і транслюється на відповідний орган влади або на систему публічної служби в цілому. Означене зумовлено тим, що для більшості громадян персоналізована взаємодія з конкретним посадовцем є основною формою контакту з державою. Унаслідок цього професійні, комунікативні та етичні характеристики службовців стають ключовими критеріями оцінювання якості публічного управління, навіть якщо формальні управлінські рішення ухвалюються колегіально або в межах складних адміністративних процедур [26, с. 12–13; 40, с. 109; 20].

Медіасередовище впливає на сприйняття публічних службовців через логіку відбору, інтерпретації та акцентування інформації. Новинний порядок денний тяжіє до негативної селекції, у межах якої управлінські збої, корупційні підозри та конфліктні ситуації отримують значно ширше висвітлення, ніж рутинна результативна діяльність. За описаної моделі увага концентрується на поодиноких інцидентах, які подаються як репрезентативні для всієї системи публічної служби. Унаслідок цього формується спотворена картина функціонування державних інституцій, де негативні події набувають статусу домінантних смислових маркерів.

Позитивні повідомлення про діяльність публічних службовців у такому середовищі сприймаються інакше. Навіть за наявності фактологічної основи схвальні матеріали нерідко трактуються як елемент прихованої комунікації або замовного контенту. Низький рівень суспільної довіри до органів влади трансформує будь-який позитивний медійний сигнал у підозру щодо його походження. У публічному дискурсі він часто кваліфікується як «джинса», тобто як результат неінституційної взаємодії між представниками влади та медіа, а не як відображення реальних управлінських результатів.

Описана ситуація створює асиметрію медійного сприйняття. Негативні повідомлення посилюють існуючі уявлення про неефективність і непрозорість

публічної служби, тоді як позитивні сигнали не виконують компенсаторної функції, оскільки не отримують статусу достовірних. У результаті імідж публічного службовця формується не на основі сукупності фактів, а через призму недовіри до джерел інформації та домінування критичних наративів. Це обмежує можливості інституційної репутації відновлюватися навіть за умов реальних управлінських досягнень і посилює розрив між фактичними результатами діяльності та їх медійним відображенням.

Український інформаційний простір підсилює означений ефект через персоніфікацію відповідальності. Медіа фіксують провали або суперечливі рішення за конкретними іменами та посадами, переводячи структурні проблеми управління у площину індивідуальної провини. У кризових ситуаціях службовець стає символічним носієм відповідальності за дії інституції, що спрощує інтерпретацію подій і водночас звужує її аналітичну глибину [32, с. 97–107].

Відсутність стабільної офіційної комунікації та зрозумілих пояснень управлінських рішень залишає медіа без альтернативних рамок інтерпретації. За цих умов негативні сюжети закріплюються як домінантні, формуючи узагальнене уявлення про публічних службовців як неефективних або недоброчесних. Регулярне інформування і публічна звітність не нейтралізують критику, але зменшують ефект узагальнення, переводячи сприйняття з емоційної реакції у площину раціонального розрізнення окремих рішень і відповідальних осіб.

Як зазначають науковці, оцінка поведінки службовців у конкретних ситуаціях часто набуває символічного значення і стає підставою для узагальнення щодо всієї системи публічної служби. Імідж службовця характеризується високою емоційною насиченістю та нестійкістю, оскільки окремі негативні випадки мають схильність домінувати у масовій свідомості над тривалими, але менш помітними позитивними практиками [40, с. 108–109; 32, с. 103–105].

Найчастіше така поведінка набуває символічного значення і розглядається громадянами як відображення загального стану всієї системи публічної служби, її цінностей, норм та рівня відповідальності. Один публічний жест, висловлювання або управлінське рішення здатні сформувати узагальнений образ влади, який надовго закріплюється у масовій свідомості та впливає на рівень довіри до державних інституцій у цілому.

В свою чергу, імідж публічного службовця при цьому відзначається високою емоційною насиченістю, оскільки взаємодія громадян з представниками влади часто пов'язана з важливими життєвими питаннями, очікуваннями справедливості, захисту прав та соціальної підтримки. Будь-яке розчарування або відчуття несправедливості викликає сильну емоційну реакцію, яка значно перевищує раціональну оцінку обставин. Саме тому суспільне сприйняття діяльності службовців є вразливим до емоційних узагальнень і спрощених висновків.

Нестійкість іміджу публічного службовця зумовлюється також інформаційним середовищем, у якому окремі негативні випадки швидко поширюються, багаторазово тиражуються та набувають резонансу. Такі приклади легко закарбовуються у пам'яті, формуючи стійкі асоціації з неефективністю, байдужістю або зловживанням владою. Водночас щоденна сумлінна робота тисяч службовців, яка не супроводжується гучними подіями, залишається майже непомітною для широкого загалу.

Таким чином, можемо констатувати, що в результаті масова свідомість схильна переоцінювати поодинокі негативні прояви та недооцінювати системні позитивні практики, що формують реальний фундамент публічної служби. Тобто, можемо констатувати, що такий дисбаланс у сприйнятті сприяє виникненню стійких стереотипів, які важко змінити навіть за умов реформування та підвищення стандартів професійної етики. Це, своєю чергою, ускладнює процес налагодження конструктивного діалогу між владою і суспільством.

Отже, поведінка публічних службовців у конкретних ситуаціях виходить за межі індивідуальної відповідальності та набуває колективного виміру, впливаючи на репутацію всієї системи публічного управління. Усвідомлення цього факту є важливим як для самих службовців, так і для формування зваженого підходу до оцінки їх діяльності з боку суспільства, що сприятиме більш об'єктивному і справедливому сприйняттю публічної служби.

Особливості суспільного сприйняття публічних службовців в Україні істотно трансформувалися в умовах воєнного стану та масштабних соціальних викликів. У цей період критерії оцінювання діяльності державних інституцій змістилися у бік практичної ефективності та безпосередньої суспільної користі. Соціологічні дослідження фіксують зростання довіри до інституцій безпеки, оборони та рятувальних служб, діяльність яких має чітко окреслений і швидко верифікований результат. Водночас цивільний адміністративний апарат, діяльність якого менш помітна у кризових умовах, продовжує сприйматися критично [25, с. 80–83; 47].

Емпіричні дані соціологічних опитувань підтверджують домінування недовіри до державного апарату як узагальненої категорії. За результатами дослідження червня 2024 року 78,5 % респондентів висловили недовіру до державного апарату загалом, що свідчить про стійкість негативних уявлень щодо публічних службовців як соціальної групи [53; 49]. Водночас аналіз довіри до окремих інституцій демонструє значну диференціацію, зумовлену характером виконуваних функцій.

Разом з тим, для узагальнення означених тенденцій доцільно звернутися до зведених даних соціологічних досліджень, наведених у таблиці 2.1, які відображають динаміку суспільної довіри до різних сегментів державного сектору.

Динаміка суспільної довіри до державних інституцій та окремих груп публічних службовців (за результатами соціологічних досліджень 2021–2025 рр.)

Інституція / група службовців	Рік / джерело	Показник довіри	Показник недовіри / інші оцінки
Державний апарат загалом	2024 (червень)	12,4 %	78,5 % недовіри
Посадовці та політичні діячі на центральному рівні	2024 (січень)	коливається залежно від групи; загалом низький рівень	більшість інституцій мають переважання недовіри
Судова система	2024–2025	стабільно низькі значення довіри, від 5–10 %	висока недовіра (переважно понад 70 %)
Органи внутрішніх справ загалом	2021	коливається залежно від підрозділу	значні контрасти між службами
ДСНС	2021	високий рівень довіри (один із найвищих серед інституцій)	низький рівень недовіри
Державна прикордонна служба	2021	високий рівень довіри	низький рівень недовіри
Національна гвардія	2021	високий рівень довіри	низький рівень недовіри
Органи влади в цілому (синтетичний індикатор у монографії НАНУ)	2022	підвищення довіри до інституцій захисту та безпеки; стабільно низька довіра до «адміністративних» органів	домінування недовіри до управлінських структур

Складено автором на основі джерел [53; 49; 47; 51; 28; 48; 52; 46].

Аналіз наведених даних свідчить, що у суспільній свідомості сформувалося чітке розмежування між публічними службовцями адміністративного типу та представниками інституцій, діяльність яких асоціюється з безпекою і захистом. Високий рівень довіри до Державної

служби з надзвичайних ситуацій, Державної прикордонної служби та Національної гвардії пояснюється прикладним характером їх завдань, відносною деполітизованістю та можливістю громадян безпосередньо спостерігати результати їхньої роботи [52; 46]. Натомість традиційні органи цивільного управління залишаються в зоні підвищеної критики, що відображає загальну недовіру до бюрократичних процедур і управлінських рішень, які не мають швидко відчутного ефекту.

Домінування негативного образу публічних службовців не зводиться до окремих управлінських помилок або індивідуальних порушень. Воно формується як наслідок стійкої асиметрії між реальною управлінською практикою та способом її публічного відображення. Персоналізована взаємодія з посадовцем, негативна селекція новин і схильність медіа до фіксації кризових епізодів зумовлюють перенесення окремих випадків на всю систему публічної служби.

Український контекст підсилює означений механізм через поєднання воєнних викликів і тривалої недовіри до адміністративного апарату. Суспільна оцінка дедалі більше ґрунтується на видимості результату та швидкості дії. За цієї логіки інституції безпеки отримують позитивне сприйняття, тоді як цивільні органи управління залишаються у зоні скепсису, незалежно від формальної відповідності їх діяльності нормативним вимогам.

Описана конфігурація переконливо свідчить про те, що імідж публічного службовця у суспільній свідомості формується не як проста сума його особистих якостей, професійних навичок чи етичних установок. Натомість він виникає як результат складної взаємодії системних комунікаційних перекосів, інституційних практик та домінуючих способів персоніфікації відповідальності, коли окремий службовець сприймається як уособлення всієї публічної влади. У такій моделі індивідуальна поведінка набуває надмірного символічного навантаження і часто виходить за межі реального обсягу повноважень конкретної особи.

Комунікаційні перекоси проявляються у вибіркового висвітленні діяльності публічної служби, де акцент робиться переважно на конфліктних, проблемних або скандальних ситуаціях. Це створює викривлену картину реальності, в якій негативні прояви сприймаються як типові, а позитивні результати – як виняток або випадковість. За таких умов навіть системні зусилля щодо підвищення якості публічного управління не знаходять належного відображення у масовій свідомості.

Персоніфікація відповідальності також відіграє ключову роль у формуванні іміджу публічного службовця. Складні управлінські рішення, що є наслідком колективних процедур, нормативних обмежень або політичних компромісів, часто приписуються конкретній посадовій особі. У результаті службовець стає об'єктом суспільних очікувань і розчарувань, які не завжди корелюють із його реальними можливостями впливу. Це підсилює емоційне забарвлення оцінок і сприяє формуванню стійкого негативного образу.

За відсутності змін у цих механізмах навіть професійна, доброчесна та орієнтована на служіння суспільству поведінка окремих службовців не здатна трансформувати загальне сприйняття публічної служби. Індивідуальні позитивні приклади залишаються фрагментарними і не складаються у цілісну позитивну наративну рамку. Вони швидко знецінюються на тлі домінуючих негативних дискурсів, які відтворюються знову і знову.

Таким чином, формування стійкого позитивного іміджу публічної служби потребує не лише підвищення професійних стандартів окремих службовців, а й глибокої трансформації системи комунікації між владою і суспільством. Лише за умови зміни логіки публічного представлення управлінських процесів, розподілу відповідальності та способів пояснення рішень можливе поступове відновлення довіри і формування збалансованого сприйняття публічної служби у суспільній свідомості.

2.2. Фактори, що впливають на формування позитивного або негативного іміджу

Формування іміджу публічних службовців має вагоме значення для рівня довіри громадян до державних інституцій та ефективності їхньої діяльності. Вплив різних факторів на сприйняття службовців визначає не лише індивідуальне ставлення, а й загальний клімат у суспільстві щодо публічної влади. Соціальні, культурні, політичні та інформаційні чинники створюють контекст, у якому формується позитивний або негативний образ представників публічної служби. Особливо важливо враховувати роль медіа та соціальних мереж, які здатні швидко поширювати як правдиву, так і викривлену інформацію. Рівень професіоналізму, етичності та відкритості службовців безпосередньо впливає на їх репутацію серед громадян. Відтак розуміння факторів, що визначають імідж, є необхідним для побудови ефективної комунікації та підвищення якості державного управління. Такий підхід сприяє зміцненню суспільної довіри і стабільності в державі. Тому важливо проаналізувати фактори, що впливають на формування позитивного або негативного іміджу

Імідж публічних службовців формується під впливом сукупності факторів, які мають чітке інституційне, нормативне та управлінське походження. У системі публічної влади він не є результатом індивідуального самопозиціонування, а відображає стан правового регулювання, якість управлінських процесів і сталість практик реалізації публічних повноважень. Саме тому аналіз чинників формування позитивного або негативного іміджу доцільно здійснювати крізь призму дії законодавства України та його практичного втілення у діяльності органів публічної влади.

Визначальним фактором є інституційна якість державної служби, яка безпосередньо залежить від нормативно-правових засад її функціонування.

Закон України «Про державну службу» закріплює принципи професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності, стабільності та підзвітності, що формують базову модель поведінки службовця [5]. Практика реалізації цих принципів через конкурсні процедури, оцінювання результатів службової діяльності та дисциплінарну відповідальність визначає первинний рівень довіри громадян. Непослідовне застосування законодавчих вимог, зокрема формальний характер конкурсів або вибірковість у притягненні до відповідальності, породжує стійке негативне сприйняття навіть за наявності якісних нормативних рамок.

Суттєвий вплив має рівень професійної компетентності публічних службовців, який в Україні інституціоналізовано через систему професійних стандартів, навчання та підвищення кваліфікації, що координується Національним агентством України з питань державної служби. Запровадження обов'язкового професійного навчання, оцінювання компетентностей і формування індивідуальних програм розвитку сприяє уніфікації професійної поведінки та формує уявлення про державну службу як про фахову діяльність, а не суто адміністративну функцію [4]. Водночас нерівномірність якості підготовки кадрів на різних рівнях публічної влади створює асиметрію іміджу, коли окремі органи сприймаються як професійні, а інші – як інституційно слабкі.

Доброчесність впливає на імідж публічної служби через механізм публічного приписування відповідальності. Корупційний скандал фіксується за конкретною посадовою особою і швидко набуває персоніфікованого характеру, навіть якщо порушення пов'язане з процедурними збоями або колективними рішеннями. У медійному просторі індивідуальна дія трансформується на ознаку професійної ролі, після чого переноситься на весь корпус публічних службовців.

Нормативні вимоги, закріплені Законом України «Про запобігання корупції», задають формальні межі допустимої поведінки, однак іміджевий ефект визначає не їх наявність, а спосіб практичного застосування [3].

Практики декларування, врегулювання конфлікту інтересів і контроль за дотриманням етичних стандартів виконують репутаційну функцію лише за умови публічної та послідовної реалізації. За вибіркового реагування навіть поодинокі порушення сприймаються як підтвердження системної ненадійності державної служби, що підтверджується аналітичними даними Національного агентства з питань запобігання корупції [45].

Означений ланцюг «порушення – персоніфікація – узагальнення» зумовлює швидке падіння довіри, яке не компенсується формальним дотриманням антикорупційних процедур. За таких умов позитивний імідж формується не декларативно, а через стабільну і передбачувану реакцію інституцій на кожен зафіксований випадок відхилення від нормативних стандартів.

Комунікаційні практики органів влади мають іміджевий ефект не через сам факт відкритості, а через зміну характеру взаємодії з громадянами. Дотримання вимог законів України «Про доступ до публічної інформації» та «Про звернення громадян» зменшує простір для довільних інтерпретацій управлінських рішень і знижує персоніфіковану напругу у контакті з посадовцями [6; 7]. Використання електронних сервісів і цифрових платформ переводить оцінку діяльності службовців з емоційної площини у практичну, що фіксується у більш стриманому та функціональному сприйнятті адміністративних дій [50; 44].

Результати управлінських рішень формують імідж не декларативно, а через співвіднесення очікувань і фактичних наслідків. Зафіксований розрив між задекларованими цілями та відчутним результатом транслюється у стійку недовіру до виконавців, навіть за формального дотримання процедур. Натомість управлінські дії, наслідки яких громадяни можуть безпосередньо перевірити у сфері послуг або соціального забезпечення, закріплюють уявлення про професійну спроможність публічних службовців.

Внутрішня організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні зовнішнього образу публічної служби через особливості стилю прийняття

управлінських рішень. Якщо у діяльності домінує формальний підхід, що ігнорує орієнтацію на реальні результати, це сприймається громадянами як прояв байдужості, безвідповідальності або навіть некомпетентності. Цей висновок отримав підтвердження в численних емпіричних дослідженнях у галузі публічного управління [15].

На противагу цьому, узгодженість дій між різними структурними підрозділами та чітке визначення персональної відповідальності сприяють зменшенню конфліктів і суттєво пом'якшують негативні узагальнення у сприйнятті роботи органів влади.

Кадрова політика має важливий вплив на формування іміджу через те, як громадяни оцінюють справедливість і прозорість доступу до посад та можливостей кар'єрного росту. Впровадження відкритих і прозорих процедур добору та просування значно знижує рівень підозр у закритості системи управління, одночасно підвищуючи довіру до якості прийнятих управлінських рішень. Цю тенденцію підтверджують аналітичні дослідження Світового банку, які виділяють прозорість кадрів як один із ключових чинників підвищення ефективності публічного управління [70].

Особливу чутливість до репутаційних викликів публічна служба демонструє в умовах криз, зокрема під час воєнних конфліктів та соціально-економічних потрясінь. У такі періоди не так важливо, наскільки широкі повноваження має орган влади, як те, наскільки він здатен забезпечити передбачуваність своїх дій і чітко пояснити громадянам причини ухвалених рішень. Це забезпечує мінімізацію невизначеності та підтримку довіри навіть у надзвичайних ситуаціях. Ці особливості були детально зафіксовані в аналітичних звітах провідних європейських інституцій, які підкреслюють важливість комунікації та прозорості як основних чинників збереження позитивного іміджу публічної служби в кризових умовах [35].

Для уникнення фрагментарного викладу та зведення чинників іміджевого впливу до простого переліку доцільно здійснити їх систематизацію. Узагальнення факторів (табл. 2.2) у структурованому вигляді дає змогу

простежити логіку формування позитивного або негативного іміджу публічних службовців, виокремити домінантні механізми впливу та показати, на якому рівні управління виникають ключові репутаційні ризики.

Таблиця 2.2

Систематизація факторів формування іміджу публічних службовців

Група факторів	Зміст і механізм впливу на імідж
Правові та інституційні	Нормативно-правові засади державної служби, сталість конкурсних процедур, реальність оцінювання результатів і невивірковість дисциплінарної відповідальності формують базову легітимність публічної влади. Формальне або вибіркоче застосування норм підриває довіру навіть за наявності розвиненого законодавства.
Управлінсько-професійні та кадрові	Рівень компетентності службовців, якість професійної підготовки, логіка кар'єрного просування та дотримання принципів меритократії визначають сприйняття державної служби як фахового середовища. Нерівномірність кадрової спроможності між органами влади зумовлює асиметричний імідж системи.
Етичні та антикорупційні	Практика декларування, врегулювання конфлікту інтересів і контроль за дотриманням етичних стандартів безпосередньо впливають на узагальнене сприйняття публічної служби. Поодинокі порушення швидко набувають символічного значення і транслиуються на всю систему.
Комунікативні та інформаційні	Відкритість, доступність інформації, регулярність публічної звітності та якість пояснення управлінських рішень визначають інтерпретаційну рамку суспільного сприйняття. Нестача офіційної комунікації посилює вплив негативно зорієнтованого медіадискурсу.
Організаційно-культурні	Стиль управління, характер внутрішньої взаємодії, орієнтація на результат або формальне виконання рішень відображаються у зовнішньому образі органів влади. Переважання формалізму закріплює уявлення про неефективність публічної служби.
Контекстуальні та кризові	Військові дії, соціально-економічні потрясіння та надзвичайні ситуації підвищують чутливість суспільства до дій службовців. У кризових умовах імідж формується насамперед через здатність забезпечувати стабільність, швидкість рішень і зрозумілу комунікацію.

Узагальнено автором.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що імідж публічного службовця в Україні безпосередньо залежить від якості інституційного середовища, в якому функціонує публічна влада, а також від рівня ефективності правового регулювання та послідовності управлінських практик. Важливо, щоб професійні стандарти були не лише формально прописані, а й реально застосовувалися на практиці, адже саме це створює основу для формування довіри громадян. Позитивне сприйняття формується тоді, коли діяльність публічних службовців характеризується високою доброчесністю, прозорістю процесів та відчутними результатами, які можуть бути оцінені суспільством. Відкритість влади, включно з доступом до інформації та можливістю громадян брати участь у прийнятті рішень, відіграє не менш важливу роль у створенні позитивного іміджу. Навпаки, будь-які порушення цієї гармонії, навіть у разі наявності формально досконалого законодавства, підривають довіру і ведуть до посилення скептицизму серед населення. Відсутність послідовності у впровадженні управлінських практик, корупційні прояви або бюрократичні перепони негативно відображаються на сприйнятті публічних службовців. Таким чином, для зміцнення іміджу та підвищення рівня довіри необхідна системна робота, спрямована на вдосконалення як інституційних умов, так і культури управління в державному секторі.

Висновок до II розділу

Негативний образ публічних службовців в українському суспільстві має стійкий характер і не зводиться до окремих помилок або персональних відхилень. Він формується як наслідок накопичення управлінських збоїв, формального виконання процедур і дефіциту відчутного результату, що закріплює уявлення про неефективність публічної служби як системи.

Провали та суперечливі рішення сприймаються через механізм персоніфікації. Відповідальність приписується конкретному службовцю, після чого індивідуальний епізод переноситься на відповідний орган влади або весь

корпус публічних службовців. За означеної логіки навіть поодинокі порушення або комунікаційні помилки набувають узагальнювального значення і підсилюють недовіру.

Інституційна комунікація не виконує компенсаторної функції. Нестача послідовних пояснень управлінських рішень і слабка присутність альтернативних інтерпретацій у публічному просторі залишають домінантною негативну рамку сприйняття. Цифровізація частково знижує напругу у взаємодії з громадянами, проте не усуває репутаційні втрати за відсутності змістовного управлінського результату.

Ключовим чинником збереження негативного іміджу виступає розрив між нормативно закріпленою моделлю публічної служби та реальними управлінськими практиками. Формальне дотримання законодавчих вимог не трансформується у позитивне суспільне сприйняття без стабільної доброчесності, прогнозованої відповідальності та відчутної користі для громадян. Саме означений розрив визначає потребу у подальшому аналізі інструментів цілеспрямованого формування іміджу публічних службовців.

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Роль професійної етики, прозорості та підзвітності у формуванні позитивного іміджу

Імідж публічного службовця формується інституційним середовищем, а не персональними рисами. Його визначають правила, процедури та спосіб їх виконання. Професійна етика, прозорість і підзвітність задають межі допустимого. Порушення будь-якого елемента руйнує довіру.

Професійна етика регулює поведінку поза прямим правовим контролем. Вона працює у зонах вибору, конфлікту інтересів, тиску. Етичні норми поєднують суспільні вимоги з професійними стандартами і переводять відповідальність у щоденну практику [36, с. 155-157]. Через них фіксується модель поведінки представника влади.

Нормативне закріплення етики змінює її функцію. Закон встановлює заборони на зловживання посадою, неправомірну вигоду, розголошення інформації. Означене регулювання уніфікує вимоги, але не забезпечує їх дотримання. Формальна наявність правил не дорівнює їх дії.

Прозорість усуває закритість управлінських рішень. Відкриті процедури і доступ до інформації зменшують приховані практики та спрощують перевірку дій влади [68, с. 60–68; 58, с. 20–25]. За означених умов оцінювання спирається на факти, а не на репутаційні повідомлення.

Підзвітність фіксує відповідальність. Вона вимагає пояснення рішень і передбачає наслідки порушень. За її відсутності відкритість зводиться до інформування без реакції. Чіткі процедури реагування обмежують імітацію доброчесності [34, с. 62–65].

Підзвітність у публічній службі проявляється у конкретних діях і рішеннях. Вона охоплює звітність перед керівництвом, громадськістю та

контрольними органами. Перед керівництвом службовець пояснює мотиви, альтернативи та наслідки вибору. Громадськість отримує доступ до процедур і результатів, що дозволяє відстежувати відповідність рішень заявленим цілям. Контрольні органи перевіряють дотримання норм і застосовують санкції у разі порушень.

Персоналізовані механізми підзвітності роблять дії більш прозорими. Індивідуальні журнали фіксують етапи ухвалення рішень, аргументи, можливі компроміси та очікувані наслідки. Внутрішні платформи обміну аргументацією дають змогу обговорювати складні кейси без формального контролю, виявляючи альтернативи та слабкі місця рішень. Аналіз наслідків показує, де порушено логіку вибору, а де підвищено відповідальність.

Означені механізми переводять підзвітність у площину особистої відповідальності. Вона зосереджується на мотиві, способі ухвалення рішення та наслідках для органу й громадськості. Формальні звіти не перетворюються на формальність, а стають інструментом самоконтролю і перевірки управлінської поведінки. Описана практика дозволяє обмежити ретроспективні виправдання та зміцнює довіру до конкретних дій службовців.

Поєднання етики, прозорості та підзвітності формує контрольовану довіру, а не позитивний образ. Ефективність означеної конструкції залежить від управлінської культури та здатності застосовувати норми у нестандартних ситуаціях [36].

Цифрові інструменти змінюють логіку прозорості. Електронні реєстри й відкриті дані фіксують управлінські дії без вибіркості. Кожне рішення залишає слід. Імідж у таких умовах перестає бути комунікаційним продуктом і набуває характеру наслідку реальної практики.

Водночас практика публічного управління в Україні свідчить про наявність низки проблем, які ускладнюють реалізацію етичних і прозорих стандартів. Серед них варто виокремити формалізм у впровадженні кодексів етики, нерівномірність застосування принципів прозорості в різних органах влади та обмежену ефективність механізмів внутрішнього контролю. Унаслідок

цього громадяни часто не спостерігають прямого зв'язку між задекларованими цінностями та реальною поведінкою службовців, що негативно впливає на імідж публічної служби в цілому. Подолання цих проблем можливе лише за умови формування стійких організаційних практик, які підтримують етичну поведінку на щоденному рівні [34, с. 62–65]. Подолання проблем етичної поведінки потребує створення стійких організаційних практик, які діють щодня. Службовець бере участь у системних навчаннях, де розбирають конкретні управлінські кейси, моделюють конфлікти інтересів і оцінюють наслідки альтернативних рішень. Такі справи допомагають відпрацьовувати власні дії і формують здатність обирати етичний шлях у складних ситуаціях.

Внутрішні обговорення етичних дилем проводять у групах без оцінювання та санкцій. Учасники аналізують суперечливі моменти, порівнюють аргументи, пропонують рішення. Службовці фіксують ризики, що можуть стати предметом публічного конфлікту, і виробляють спільні способи їх уникнення.

Захист викривачів забезпечує безпечну подачу інформації про порушення. Повідомлення стають доступними для реагування, при цьому службовець захищений від тиску і репресій. Це стимулює сигналізувати про порушення, не чекаючи формальних перевірок.

Розвиток культури відповідальності зосереджений на логіці вибору. Службовець фіксує мотиви, альтернативи та очікувані наслідки кожного рішення. Персоналізовані журнали та внутрішні платформи обміну аргументацією дозволяють відстежувати хід ухвалення рішень і коригувати дії до появи помилок.

Означені практики переводять етику у щоденну поведінку. Вони показують, як рішення формується у конкретних ситуаціях і як службовець несе відповідальність за наслідки. Стабільне поєднання навчань, обговорень, захисту викривачів і персоналізованих механізмів забезпечує відтворення етичної поведінки та підсилює довіру до публічної служби.

Поступово аналізуючи взаємодію професійної етики, прозорості та підзвітності, можна дійти висновку, що саме їх синергія створює умови для формування довготривалого позитивного іміджу публічних службовців.

Для підвищення іміджевої стійкості публічної служби доцільно змістити акцент із контролю норм на аналіз фактичних поведінкових практик. Етичний аудит управлінських рішень може бути зорієнтований не на формальну відповідність процедурам, а на виявлення мотивації, наслідків і прийнятих компромісів. Внутрішній розбір конкретних управлінських кейсів із фокусом на етичні ризики та альтернативи дає змогу фіксувати зони напруги до їх переходу у публічний конфлікт.

Переосмислення підзвітності передбачає фіксацію не лише результату, а й логіки управлінського вибору. Персоналізовані звіти рішень зменшують розрив між процедурою та відповідальністю й ускладнюють ухилення від пояснень. Навіть обмежена публічність означеного формату впливає на управлінську поведінку.

Інституціоналізація етичних експериментів в окремих органах влади відкриває простір для перевірки альтернативних правил ухвалення рішень у зонах підвищеного ризику. Тимчасове тестування різних моделей із подальшим аналізом наслідків дозволяє замінити абстрактні вимоги практично перевіреними підходами, адаптованими до конкретного контексту.

У межах цифрової прозорості доцільно зосередитися на відтворюваності процесу ухвалення рішень. Інтерактивні профілі управлінських дій, що фіксують етапи, зміну позицій і аргументацію, роблять видимим не лише фінал, а й хід прийняття рішення. Описаний формат звужує простір для маніпуляцій і ускладнює ретроспективне виправдання спірних дій.

Підтримку означених інструментів можуть забезпечити горизонтальні практики етичної рефлексії. Регулярні обговорення складних управлінських ситуацій у малих професійних групах без санкційного тиску формують навички самокорекції та знижують ризик прихованих порушень.

Запропоновані механізми не підміняють чинні норми. Вони змінюють спосіб їх реалізації у повсякденній роботі. Імідж у означеній логіці фіксує якість управлінських рішень і здатність публічної служби до внутрішнього оновлення.

Етичний аудит управлінських рішень доцільно розглядати як інструмент аналізу не процедур, а змісту управлінського вибору. На відміну від поширених перевірок доброчесності, означений підхід фокусується на мотивації службовця, наявних альтернативах та наслідках прийнятого рішення. У вітчизняній науковій літературі подібний формат практично не описаний, що дозволяє розглядати його як напрям удосконалення чинних підходів.

Персоналізовані звіти логіки управлінського вибору розширюють традиційне розуміння підзвітності. Фіксація аргументації, а не лише результату, переводить відповідальність у площину особистого рішення. Описаний механізм ускладнює формальне виконання вимог і зменшує можливість ретроспективного виправдання управлінських дій. У межах публічної служби України подібна практика не набула інституційного закріплення.

Етичні експерименти в органах влади можуть виступати окремим напрямом розвитку етичного регулювання. Тимчасове тестування альтернативних правил ухвалення рішень у зонах підвищеного ризику дозволяє перейти від абстрактних норм до перевірених моделей поведінки. На відміну від полісу-лабораторій, орієнтованих на ефективність політик, означений підхід зосереджується на етичному вимірі управління.

Розвиток цифрової прозорості доцільно пов'язувати не лише з відкриттям даних, а з візуалізацією процесу ухвалення рішень. Інтерактивні профілі управлінських дій, які відображають етапи, зміни позицій та аргументацію, роблять процес публічно відтворюваним. Такий формат зменшує простір для маніпуляцій і посилює персональну відповідальність посадових осіб.

Доповненням до формальних механізмів можуть стати горизонтальні групи етичної рефлексії всередині органів влади. Регулярне обговорення складних управлінських ситуацій без санкційного тиску формує навички

самокорекції та знижує ризик прихованих порушень. Описана практика майже не представлена у вітчизняних дослідженнях публічної служби.

Для наочного представлення механізмів формування іміджу публічної служби доцільно структурувати їх за типом, фокусом дії, очікуваним ефектом та станом впровадження в Україні. Наступна таблиця 3.1 відображає ключові інструменти етики, прозорості та підзвітності, що впливають на поведінку службовців, підвищують відповідальність і забезпечують перевірюваність управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Механізми етики, прозорості та підзвітності і їхній вплив на імідж публічної служби

Механізм	Фокус дії	Очікуваний результат	Стан у практиці України
Етичний аудит	Мотивація, наслідки, альтернативи управлінського рішення	Виявлення етичних ризиків, контроль якості рішень	Обмежено впроваджено
Персоналізовані звіти	Логіка управлінського вибору, аргументація	Підвищення підзвітності, відповідальності	Обмежено впроваджено
Етичні експерименти	Тимчасове тестування альтернативних правил	Перевірка моделей поведінки, адаптація до контексту	Підготовчі етапи/не впроваджено системно
Цифрові профілі	Відтворюваність процесу ухвалення рішень	Прозорість, ускладнення маніпуляцій, персональна відповідальність	Початковий рівень впровадження
Горизонтальні групи етичної рефлексії	Обговорення складних кейсів без санкційного тиску	Формування навичок самокорекції, зниження прихованих порушень	Практично не застосовується

Зазначені підходи розвивають наявні концепції професійної етики, прозорості та підзвітності, зміщуючи акцент із формального дотримання норм на реальну управлінську практику. У такій логіці імідж публічної служби постає не як результат комунікаційних зусиль, а як наслідок системної якості ухвалених рішень і здатності інституцій до внутрішнього оновлення.

3.2. Зарубіжний досвід і перспективи впровадження ефективних іміджевих політик в Україні

Аналіз зарубіжного досвіду формування іміджевих політик публічної служби потребує чіткого окреслення предмета дослідження. Без цього порівняння швидко зводиться до опису декларацій. Іміджеві політики недоцільно трактувати як набір умовно нових інструментів, відокремлених від управлінської практики. Українська система публічного управління вже застосовує механізми, що безпосередньо впливають на сприйняття службовців. Означений досвід дозволяє зосередитися на структурі та функціях наявних інструментів.

До них належать кодифіковані етичні стандарти, цифрові сервіси публічного моніторингу і звітування, процедури відкритості рішень та підзвітності службовців перед громадянами і контрольними органами. Вивчення зарубіжних моделей має спиратися не на факт наявності подібних інструментів, а на спосіб їх використання.

Окремого аналізу потребують структурні обмеження, що знижують іміджевий потенціал наявних механізмів. Йдеться про нерівномірне впровадження етичних кодексів у різних органах влади, фрагментарну цифрову інтеграцію управлінських процесів, слабку підготовку службовців у сфері доброчесності та публічної комунікації, а також формалізовану підзвітність без персональних наслідків за порушення. Означені чинники формують розрив між задекларованими стандартами і фактичними результатами роботи, що підриває довіру та спотворює імідж службовця.

Дослідницький фокус доцільно зосередити на управлінських рішеннях, здатних посилити дію етичних, прозорих і підзвітних практик із урахуванням зарубіжних моделей. Практика інших держав засвідчує ефективність інтеграції етичних норм у систему професійної підготовки, поєднання цифрових інструментів із внутрішнім контролем та активної взаємодії з громадськістю. Означені підходи підвищують рівень довіри і забезпечують передбачуваність поведінки службовців.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати прикладні орієнтири для української практики. Йдеться про перегляд форматів етичного аудиту, підвищення прозорості ухвалення рішень, системне застосування підзвітності та розвиток професійної відповідальності. У фокусі дослідження перебуває вплив чинних інструментів на формування іміджу публічного службовця, виявлення організаційних обмежень їх дії та пошук шляхів оптимізації управлінських практик на основі перевірених моделей. Імідж у такому підході відображає реальну професійну поведінку, а не сукупність формальних декларацій.

У країнах із сформованими демократичними традиціями імідж публічного службовця розглядається не як продукт інформаційних кампаній або медійного просування, а як комплексний результат якості інституційного середовища та системи управлінських практик. Основну роль у формуванні цього іміджу відіграють структурні чинники, які визначають передбачуваність і стабільність державного управління. Це включає чітко регламентовані процедури ухвалення рішень, прозорі механізми контролю за дотриманням нормативних актів, дієві системи підзвітності та відповідальності посадових осіб, а також інституційно закріплені стандарти професійної етики.

Дослідження OECD систематично демонструють, що рівень суспільної довіри до державної служби значною мірою визначається не зовнішньою видимістю дій чиновників, а тим, наскільки результати їхньої діяльності можна передбачити, оцінити та контролювати. Ефективність управлінських процесів стає ключовим чинником формування позитивного іміджу, оскільки громадяни

оцінюють не заяви або обіцянки, а реальні наслідки прийнятих рішень, їх відповідність етичним та професійним стандартам, а також здатність інституцій реагувати на порушення і коригувати діяльність службовців. Водночас, системна стабільність процедур забезпечує прогнозованість управлінської поведінки, знижує ризики зловживань та створює основу для довгострокового формування довіри до публічної влади, що в свою чергу підсилює стійкість позитивного іміджу службовця навіть у ситуаціях інституційної та соціальної турбулентності. Отже, імідж не є результатом одноразових зусиль або рекламних стратегій, а формується на базі стійких, прозорих і відповідальних управлінських практик, інтегрованих у структуру державної служби і підтриманих системою внутрішніх і зовнішніх контролюючих механізмів [67]. Іміджева політика є інтегрованою частиною політики доброчесності, антикорупційної інфраструктури, кадрового управління та цифрової трансформації, а не автономним напрямом діяльності.

Український контекст формування іміджу публічної служби характеризується наявністю розвиненої нормативної та інституційної бази, яка, однак, не забезпечує пропорційного зростання суспільної довіри. Починаючи з 2015–2016 років, в Україні було ухвалено нову редакцію Закону України «Про державну службу» [5], запроваджено загальні правила етичної поведінки, створено систему електронного декларування, розгорнуто портал відкритих даних, а також реалізовано масштабні цифрові проекти у сфері надання публічних послуг. Попри це, соціологічні дослідження стабільно фіксують низький рівень довіри громадян до органів державної влади, що свідчить про розрив між формальним існуванням інструментів і реальним сприйняттям результатів їх застосування [39, с. 37–38].

Досвід Великої Британії показує, як етичні стандарти службовців можуть перетворюватися з формальних положень на практичний механізм підтримки послідовної і прозорої поведінки у державній службі. Civil Service Code, який введений у дію з 1996 року, встановлює чіткі обов'язкові норми, що регулюють поведінку публічних службовців. Кодекс закріплює принципи доброчесності,

об'єктивності, політичної нейтральності та відповідальності, що створює нормативну основу для оцінки дій службовців. Водночас ефективність цього нормативного інструменту не обмежується формальним існуванням документу. Значущим чинником реалізації його положень є комплекс інституційних механізмів контролю, аудиту та зворотного зв'язку, які забезпечують реальне застосування етичних стандартів у щоденній практиці державної служби. Civil Service Commission щорічно публікує детальні звіти щодо кількості поданих звернень щодо порушення кодексу, класифікації зафіксованих порушень, аналізу причин та ухвалених рішень [71].

Водночас досвід Великої Британії показує, що прозорість і системність контролю є критично необхідними для того, щоб навіть обов'язкові стандарти етики перетворювалися на практичні інструменти формування довіри, підвищення легітимності інституцій та зміцнення іміджу публічної служби.

В Україні загальні правила етичної поведінки державних службовців, які набули чинності у 2016 році, мають нормативно обов'язковий характер і формують правову основу для регулювання професійної поведінки. Вони встановлюють вимоги щодо доброчесності, неупередженості, конфіденційності та недопущення використання службового становища у приватних інтересах.

Однак аналіз звітів Національного агентства з питань державної служби показує, що доступ до інформації про факти порушень цих норм є обмеженим, а публічно доступні дані нерегулярні та фрагментарні. Відсутність системної статистики щодо дисциплінарних заходів у сфері етики створює інформаційний вакуум, через який громадяни не можуть оцінити реальну дієвість існуючих стандартів. Означена ситуація знижує потенційний іміджевий ефект кодексу, оскільки декларативні вимоги сприймаються суспільством як формальні правила без реального механізму контролю. Британський досвід демонструє важливість не просто наявності нормативного документа, а комплексного інституційного забезпечення його виконання.

Civil Service Commission забезпечує постійний моніторинг, публічну звітність та аналіз порушень, що дозволяє оцінювати ефективність заходів,

реагувати на системні проблеми та підвищувати довіру громадян до державної служби. В Україні подібний підхід міг би підвищити прозорість дисциплінарної практики, зробити етичні стандарти більш дієвими та створити видимий зв'язок між нормативними вимогами і реальними управлінськими процесами. Формування такої системи сприяло б зміцненню професійного іміджу службовців, оскільки громадськість могла б спостерігати не лише декларації про етику, а й конкретні результати контролю та відповідальності. Це створює основу для переходу від формальної регламентації етики до інституційно закріпленого стандарту поведінки, здатного впливати на сприйняття публічної влади та довіру до державної служби.

Інший важливий вимір іміджевих політик простежується на прикладі Нової Зеландії, де центральним елементом є формування внутрішньої культури доброчесності у публічній службі. Основним інструментом виступає Кодекс поведінки державних службовців, який розробляється та впроваджується під егідою State Services Commission. Він має нормативний характер, але його ефективність забезпечується не лише формальними положеннями, а інтеграцією у щоденні управлінські практики та систему професійного розвитку.

Кодекс включає детальні положення щодо доброчесності, політичної нейтральності, конфіденційності та відповідальності. Його ключовою особливістю є те, що етичні стандарти не розглядаються як зовнішні обмеження, а як частина професійної ідентичності службовця. Це формує внутрішню мотивацію до дотримання норм поведінки, зменшуючи залежність від формального контролю та дисциплінарних процедур.

Одним із механізмів реалізації є включення етичних дилем у навчальні програми службовців. Практичні кейси, рольові ігри та аналіз реальних ситуацій дозволяють службовцям виробляти навички прийняття рішень, що відповідають етичним стандартам. Описане навчання є обов'язковим і системним, а не факультативним, що забезпечує формування стабільної професійної культури. Означене створює умови для того, щоб етичні принципи

стали природною складовою управлінської поведінки, а не формальним документом.

Дослідження новозеландських аналітичних центрів свідчать, що більшість службовців сприймають етичні стандарти як внутрішню цінність і елемент професійної ідентичності. Вони оцінюють свою поведінку через призму відповідності кодексу, що забезпечує саморегуляцію та прогнозованість дій. Такий підхід знижує необхідність у постійному зовнішньому контролі та дисциплінарних втручаннях, оскільки службовець усвідомлює свої професійні обов'язки та суспільну відповідальність [69].

Вплив внутрішньої культури на формування позитивного іміджу публічної служби помітний і на рівні сприйняття громадськістю. Коли етичні стандарти реально реалізуються у повсякденній діяльності, громадяни отримують відчуття стабільності та передбачуваності управлінських рішень. Це підвищує довіру до державних інституцій і зміцнює легітимність влади. У Новій Зеландії спостерігається, що висока культура доброчесності формує позитивний імідж не через медіаактивність, а через сталість і передбачуваність дій службовців.

Крім навчання, система професійного розвитку включає оцінювання відповідності етичним стандартам під час атестацій і річних оглядів результативності. Службовці, які демонструють високу відповідність кодексу, отримують позитивну оцінку, що стимулює наслідування норм іншими працівниками.

Новозеландський досвід демонструє, що інтеграція етичних принципів у щоденну професійну діяльність та культуру організації є більш ефективною, ніж формальне встановлення правил. Система забезпечує стійкість іміджу, оскільки він будується на реальній поведінці службовців, а не на деклараціях чи зовнішніх інформаційних кампаніях. Внутрішня культура доброчесності формує передбачуваність дій, саморегуляцію та готовність до відповідальності, що робить державну службу прозорою та надійною у сприйнятті громадян.

В українських умовах система підвищення кваліфікації у сфері етики державних службовців здебільшого має формалізований характер. Навчальні програми передбачають стандартний курс лекцій та онлайн-тренінги, що часто не пов'язано з практичними аспектами управлінської діяльності. Основна увага приділяється теоретичному ознайомленню з кодексом етики та загальними принципами доброчесності, без інтеграції реальних кейсів або управлінських ситуацій, які потребують етичного аналізу.

Описане обмежує ефективність навчання. Службовці отримують знання, але рідко формують навички застосування їх у повсякденних рішеннях. Відсутність системних показників оцінки впливу навчання на поведінку ускладнює контроль за ефективністю заходів. Громадськість не бачить прямого зв'язку між підвищенням кваліфікації і зміною дій публічних службовців, що знижує іміджевий ефект програм.

Адаптація новозеландського підходу полягає у зміщенні фокусу навчання з формального ознайомлення на аналіз управлінських ситуацій. Пріоритет надається практичним кейсам, що мають суспільний резонанс. Наприклад, розгляд прикладів прийняття рішень у сферах закупівель, соціальних послуг чи кадрових призначень дозволяє службовцям оцінювати етичні ризики та прогнозувати вплив своїх дій на репутацію органів влади. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення та готовності до самоконтролю.

Іншим важливим аспектом є системне оцінювання результатів навчання. Необхідно встановлювати індикатори, які дозволяють вимірювати зміну поведінки службовців після проходження курсів. Це може бути аналіз конкретних рішень, відстеження порушень етичних норм або оцінка якості взаємодії з громадянами. Введення таких метрик забезпечує практичну цінність навчання та зміцнює довіру до державної служби.

Водночас навчальні програми повинні передбачати регулярне оновлення матеріалів та інтеграцію нових ситуацій, що виникають у публічному управлінні. Це створює динамічний процес навчання, що відповідає актуальним потребам державного сектору та суспільних очікувань. Службовці постійно

стикаються з новими викликами, тому здатність аналізувати етичні аспекти управлінських рішень у конкретних умовах підвищує їхню професійну компетентність.

Важливо впроваджувати елементи групового навчання та обговорення кейсів у колективі. Означене стимулює обмін досвідом, дозволяє формувати спільні стандарти поведінки та підтримує внутрішню культуру доброчесності. Групова дискусія дозволяє службовцям усвідомлювати наслідки своїх рішень для колег, підрозділів і громадськості, що створює ефект колективної відповідальності.

У результаті адаптації новозеландського підходу українська практика підвищення кваліфікації може стати інструментом передачі знань й формування реальних професійних навичок.

Особливе місце у зарубіжному досвіді посідає Естонія, де цифрова трансформація публічної служби стала не лише технічним нововведенням, а комплексним інструментом зміни управлінської логіки. Реформа розпочалася наприкінці 1990-х років і передбачала одночасне впровадження технологій, оновлення правових норм та кадрових практик. Такий комплексний підхід дозволив не просто автоматизувати процеси, а сформувати систему, де цифрові механізми забезпечують контроль за діями службовців, зменшують ризик зловживань та підвищують довіру громадян до органів влади [42, с. 485].

Важливим елементом трансформації стала електронна ідентифікація, яка забезпечує точну ідентифікацію кожного користувача та чітке відстеження дій службовців. Завдяки цьому електронні системи стають інструментом обліку й механізмом підзвітності, що безпосередньо впливає на формування іміджу державної служби як відкритої та прогнозованої.

Ще одним ключовим інструментом є обов'язковий електронний документообіг. Кожен адміністративний документ реєструється у системі, його рух відслідковується, а всі зміни зберігаються у цифровому середовищі. Громадяни можуть бачити статус запиту або рішення, а службовець постійно

перебуває у зоні контролю, що стимулює відповідальну поведінку та формує передбачуваний образ управління.

Принцип одноразового збору даних став ще одним інструментом зміни управлінської логіки. Завдяки ньому громадяни надають інформацію державі лише один раз, після чого її повторно використовують для надання різних послуг. Це зменшує бюрократичне навантаження, підвищує ефективність управління та мінімізує контакт громадян із чиновником, що знижує ризики корупційних практик. Водночас такий підхід робить діяльність службовця прозорою і підконтрольною, оскільки всі дії щодо обробки даних автоматично фіксуються та можуть бути перевірені.

Офіційні дані свідчать, що понад 99 відсотків державних послуг в Естонії надаються в електронній формі. Кожна операція, від подачі документів до отримання результату, записується у цифровій системі. Це забезпечує точний облік, створює архів доказів і дозволяє здійснювати аудит без участі людини. Для громадян і бізнесу це формує відчуття стабільності та передбачуваності державних послуг, а для самих службовців – стимул дотримуватися правил та стандартів, оскільки всі дії залишають цифровий слід [74].

Цифровізація також сприяє зміцненню довіри через публічність інформації. Громадяни мають доступ до статистики щодо виконання державних послуг, часу обробки запитів та відповідальності посадових осіб. Це створює передумови для формування стійкого позитивного іміджу державних службовців, оскільки суспільство оцінює не лише результат, а й прозорість процесу.

Крім технічних аспектів, естонська модель включає і правове підґрунтя цифрового управління. Закони передбачають обов'язковість електронного документообігу, захист даних громадян та юридичну відповідальність службовців за порушення процедур.

У результаті цифрова трансформація формує середовище, де імідж державної служби будується на передбачуваності, відповідальності та відкритості процесів. Громадяни сприймають службу як стабільну та

ефективну, а службовці змінюють поведінку відповідно до системних вимог. Такий підхід демонструє, що технологічні інструменти стають не метою, а засобом формування стійкого, прогнозованого і позитивного іміджу публічної служби в умовах високого рівня суспільної довіри.

В Україні цифрові сервіси, зокрема Prozorro, портал відкритих даних і платформа «Дія», добре впізнавані громадянами і забезпечують доступ до послуг без фізичного контакту зі службовцями. Проте їх інтеграція у внутрішні управлінські процеси залишається фрагментарною. Часто цифрові платформи виконують роль зовнішнього сервісу, не змінюючи логіку прийняття рішень і внутрішні контрольні механізми. Це обмежує потенціал цифровізації як чинника формування стабільного позитивного іміджу публічної служби. Громадяни мають доступ до відкритих даних, але не завжди можуть оцінити вплив сервісів на реальні управлінські процеси, що робить імідж службовців уразливим.

Естонський досвід демонструє, що ефект цифровізації виникає лише при інтеграції її у саму логіку управління. Електронна ідентифікація, документообіг і принцип одноразового збору даних обмежують дискреційні повноваження та підвищують підзвітність службовців. Системи стають не лише сервісом для громадян, а інструментом управління і контролю.

Для України ключовим завданням є поєднання цифрових платформ із внутрішніми процесами ухвалення рішень. Реалізація означеного підходу потребує зміни організаційних практик і формування культури управління, де кожне рішення фіксується, оцінюється та аналізується, що робить цифровізацію ефективним інструментом підтримки іміджу.

Досвід Канади демонструє тісний зв'язок між етичними стандартами та кадровими процедурами публічної служби. Values and Ethics Code for the Public Sector є обов'язковим для всіх державних службовців і інтегрований у систему оцінювання результативності. Щорічна оцінка враховує дотримання етичних принципів, і результати цього оцінювання безпосередньо впливають на кар'єрні перспективи службовців. Недотримання норм кодексу може призвести до

обмеження доступу до підвищення, участі у ключових проектах або інших кадрових переваг. Завдяки цьому етичні стандарти сприймаються не як формальні документи, а як дієвий механізм управління.

Аналітичні звіти уряду Канади підтверджують, що системна інтеграція кодексу у кадрові процедури формує високий рівень довіри до державної служби. Громадяни оцінюють не лише результати роботи, а й спосіб їх досягнення. [66]. Відповідність етичним нормам стає частиною професійної культури. Службовець усвідомлює, що етика впливає на його репутацію, кар'єру та довіру колег і громадськості. Канадська модель показує, що поєднання етичних стандартів і кадрових механізмів створює комплексну систему, яка підтримує дисципліну, відповідальність і громадське сприйняття як цілісний результат професійної поведінки службовців.

В Україні оцінювання результатів службової діяльності передбачає врахування етичних аспектів, проте на практиці пріоритет мають кількісні показники виконання завдань. Оцінювання не стимулює службовців аналізувати іміджеві наслідки своїх управлінських рішень і не формує усвідомлення персональної відповідальності за репутацію інституції.

Канадський досвід демонструє альтернативний підхід, у якому дотримання етичних стандартів прямо інтегроване в кадрову систему і впливає на кар'єрні перспективи без потреби додаткових формальних інструментів.

Відмінність полягає в тому, що у Канаді етика стає не декларативним показником, а складовою професійної оцінки, що безпосередньо корелює з наслідками для службовця та сприйняттям його діяльності громадськістю.

Для узагальнення результатів аналізу зарубіжного досвіду та зосередження уваги на інституційних механізмах формування іміджу публічної служби доцільно подати порівняльну характеристику окремих моделей. Таблиця 3.1 відображає спосіб їх інтеграції в управлінську практику та характер впливу на професійну поведінку службовців і суспільне сприйняття публічної служби.

Порівняльна характеристика інституційних механізмів формування
іміджу публічних службовців у зарубіжних державах

Країна	Домінантний механізм формування іміджу	Спосіб інтеграції в управлінську практику	Характер впливу на поведінку службовців	Аналітична релевантність для України
Велика Британія	Інституційно забезпечені етичні стандарти	Обов'язковість Civil Service Code, системний моніторинг, публічна звітність щодо порушень	Посилення дисципліни, зменшення довільного тлумачення норм, прогнозованість рішень	Висока; потребує створення прозорості статистики порушень і наслідків
Нова Зеландія	Внутрішня культура доброчесності	Інтеграція етики в навчання, професійний розвиток і самооцінювання	Формування саморегуляції, внутрішньої відповідальності, стабільної поведінки	Середня; потребує переорієнтації системи підвищення кваліфікації
Естонія	Цифрова фіксація управлінських дій	Електронна ідентифікація, обов'язковий документообіг, принцип одноразового збору даних	Обмеження дискреції, підвищення підзвітності, контрольованість рішень	Висока; потребує глибшої інтеграції цифрових платформ у внутрішні процеси
Канада	Поєднання етики з кадровими процедурами	Урахування етичної поведінки під час оцінювання результативності та кар'єрного просування	Пряма залежність професійних перспектив від дотримання стандартів	Висока; потребує перегляду критеріїв оцінювання службової діяльності

Складено автором.

Суспільство очікує, що участь у консультаціях не обмежуватиметься формальними процедурами, а матиме реальний вплив на рішення. Публічне

пояснення причин врахування або відхилення пропозицій підсилює відчуття співучасті та демонструє відповідальність службовців перед громадянами.

Перспективою вдосконалення таких механізмів є підвищення процедурної визначеності. Описана означає створення прозорих алгоритмів обробки та аналізу пропозицій, чітких термінів надання зворотного зв'язку та регулярних звітів про результати консультацій. У зазначеному випадку відкритість перестає бути декларативною і стає системним інструментом зміцнення довіри та іміджу. Надання зрозумілої та доступної інформації про вплив громадських пропозицій на ухвалені рішення формує передумови для стабільного позитивного сприйняття публічної служби.

Узагальнюючи аналіз зарубіжного досвіду, стає очевидним, що він не пропонує універсальних рішень, які можна просто перенести до української системи публічного управління. Кожна країна формує імідж публічної служби у специфічних політичних, культурних та інституційних умовах.

Для України критично важливо зосередитися не на розширенні переліку інструментів, а на усуненні розриву між формальними нормами та реальною практикою їх застосування. Часто існуючі нормативні акти, кодекси та положення залишаються декларативними, не формуючи у службовців внутрішньої мотивації до дотримання етичних стандартів або прозорих процедур.

Перспектива вдосконалення іміджевих політик полягає у створенні механізмів, які забезпечують реальне виконання задекларованих норм. Це включає інтеграцію етичних стандартів у кадрові процедури, використання цифрових платформ для підвищення прозорості, системне оцінювання поведінки та результатів службовців, а також регулярне інформування громадськості про результати цієї діяльності.

Таким чином, формування позитивного іміджу публічного службовця в Україні залежить не від кількості нормативних документів чи медіаактивності, а від того, наскільки ефективно працюють інституційні механізми та наскільки вони інтегровані у щоденну управлінську практику. Вдосконалення цих

процесів створює умови для стабільного та передбачуваного сприйняття державної служби громадянами, що підвищує легітимність влади та її здатність до ефективного управління.

Висновок до III розділу

Аналіз професійної етики, прозорості та підзвітності показав, що імідж формується через сталі моделі управлінської поведінки, які відтворюються у щоденних рішеннях і залишають перевірюваний слід. За відсутності реального виконання норм будь-які етичні кодекси або політики відкритості втрачають регулятивну функцію й не впливають на суспільне сприйняття публічної служби.

Розкриття ролі професійної етики засвідчило, що її ефективність визначається не обсягом нормативного закріплення, а здатністю впливати на вибір у ситуаціях управлінської невизначеності. Етичні норми виконують регулятивну функцію лише за умови інтеграції у внутрішні організаційні практики, навчання та механізми внутрішнього обговорення. Формалізоване існування кодексів без процедур аналізу порушень і без зворотного зв'язку не створює передумов для стабільного позитивного іміджу.

Дослідження прозорості й підзвітності дозволило встановити, що відкритість інформації не має самостійного іміджевого ефекту без наявності чітких механізмів відповідальності. Доступ до даних набуває значення лише тоді, коли управлінські дії можна відтворити, перевірити й пояснити. За відсутності реакції на виявлені порушення прозорість перетворюється на інформування без наслідків і не впливає на довіру до публічної служби.

Аналіз цифрових інструментів засвідчив зміну логіки формування іміджу в умовах електронного управління. Фіксація управлінських рішень у цифрових системах позбавляє імідж комунікаційної автономії та прив'язує його до реальної практики. За таких умов репутація публічного службовця стає

похідною від якості ухвалених рішень, дотримання процедур і готовності до пояснення логіки вибору.

Порівняння зарубіжного досвіду показало, що ефективні іміджеві політики не існують як окремий напрям діяльності. У Великій Британії, Новій Зеландії, Естонії та Канаді імідж публічної служби формується через інтеграцію етичних стандартів у кадрові процедури, системне навчання, цифрову фіксацію рішень і публічну підзвітність. Спільною рисою проаналізованих моделей є наявність чітких інституційних механізмів, які пов'язують порушення норм із конкретними наслідками для службовця.

Зіставлення означених практик з українським контекстом дозволило виявити ключову проблему – розрив між нормативним забезпеченням і реальною управлінською поведінкою. Наявність законодавчих актів, етичних правил і цифрових сервісів не забезпечує автоматичного зростання довіри без зміни внутрішніх процедур ухвалення рішень і контролю. Імідж публічної служби в Україні залишається вразливим через формалізм застосування норм і обмежену видимість наслідків порушень.

Узагальнення результатів підтверджує, що формування позитивного іміджу публічних службовців можливе лише за умов системної реалізації етики, прозорості та підзвітності як взаємопов'язаних елементів управлінської практики. Імідж у цьому вимірі не конструюється, а фіксується як результат інституційної здатності до самоконтролю, пояснюваності рішень і внутрішнього оновлення. Саме ця логіка створює підґрунтя для довготривалої довіри до публічної служби та стабільного суспільного сприйняття її діяльності.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження одержано узагальнене уявлення про еволюцію наукових підходів до осмислення іміджу публічного службовця в межах правової, управлінської та соціальної думки. Аналіз теоретичних джерел засвідчив відсутність єдиного концептуального бачення означеного явища та домінування фрагментарних трактувань, зосереджених переважно на комунікаційному або психологічному вимірах. Виявлено, що у значній частині наукових праць імідж ототожнюється з репутацією або зовнішнім образом, що звужує аналітичний потенціал поняття та унеможлиблює його використання для оцінки якості публічного управління.

У межах першого розділу проаналізовано понятійний апарат дослідження та уточнено зміст категорії іміджу публічного службовця. Встановлено, що імідж доцільно розглядати як результат інституційно закріпленої управлінської поведінки, а не як наслідок індивідуальних комунікативних зусиль. Обґрунтовано залежність іміджу від стабільності правових норм, внутрішньої організації публічної служби та якості реалізації владних повноважень. Виявлено, що ігнорування інституційного чинника призводить до декларативного характеру іміджевих стратегій та знижує рівень суспільної довіри.

Другий розділ дозволив проаналізувати нормативно-правові та організаційні засади формування іміджу публічних службовців в Україні. Одержані результати свідчать про наявність розвиненої нормативної бази, яка формально охоплює питання етики, доброчесності, прозорості та підзвітності. Водночас встановлено розрив між змістом нормативних приписів і реальною управлінською практикою. З'ясовано, що чинні механізми контролю та відповідальності не забезпечують належного впливу на поведінку посадових осіб, а застосування дисциплінарних процедур має вибіркового характеру.

Описаний стан справ негативно позначається на формуванні стійкого позитивного сприйняття публічної служби.

У третьому розділі проаналізовано практичні механізми формування іміджу публічних службовців через етику, прозорість, підзвітність та цифрові інструменти управління. Обґрунтовано, що формалізоване впровадження етичних кодексів без інтеграції в управлінські процедури не впливає на реальну поведінку службовців. Встановлено, що прозорість інформації набуває значення лише за умови наявності персоналізованої відповідальності за управлінські рішення. Одержано підтвердження того, що цифрові сервіси не створюють іміджевої цінності самі по собі, а виконують функцію фіксації дій і рішень, посилюючи контроль і зменшуючи простір для довільного тлумачення норм.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду показав, що у державах із високим рівнем довіри до публічної служби імідж формується як побічний результат ефективного функціонування інституцій. Виявлено спільні риси означених моделей, серед яких домінують чіткий зв'язок між порушенням норм і наслідками, системне навчання службовців, внутрішній етичний контроль та цифрова фіксація управлінських процесів. Запозичення окремих інструментів без зміни внутрішньої логіки управління не забезпечує аналогічного результату в українських умовах.

Загальні результати дослідження дозволяють констатувати, що ключовою проблемою формування позитивного іміджу публічних службовців в Україні залишається формалізм реалізації правових і етичних норм. Виявлено недостатню узгодженість між нормативним регулюванням, управлінською практикою та механізмами відповідальності. Описаний дисбаланс знижує передбачуваність дій органів влади та негативно впливає на рівень довіри з боку суспільства.

Для усунення означених проблем обґрунтовано доцільність перегляду підходів до реалізації етичних стандартів у публічній службі з акцентом на аналіз управлінських рішень, а не формальну перевірку відповідності процедур.

Рекомендовано запровадження внутрішніх механізмів етичного обговорення та фіксації мотивації управлінського вибору. Доцільним видається посилення персональної відповідальності службовців за логіку прийнятих рішень і розширення практики публічного пояснення управлінських дій.

Перспективним напрямом удосконалення правозастосовної практики стає впровадження цифрових інструментів у внутрішній контроль і кадрову діяльність. Електронні журнали фіксують кожен етап ухвалення рішень, аргументи, альтернативи та очікувані наслідки. Кожна дія залишає слід, що ускладнює вибіркове подання інформації і робить управлінські кроки прозорими для колег і керівництва.

Інтерактивні платформи дозволяють формувати персоналізовані звіти про логіку управлінського вибору. Дані про позиції, зміну рішень і аргументацію стають доступними для аналізу. Контрольні панелі показують повторювані порушення процедур і допомагають своєчасно коригувати поведінку окремих службовців.

Цифрові механізми переводять підзвітність у щоденну практику. Службовець знає, що кожне рішення перевіряють не лише формально, а з урахуванням логіки та наслідків. Відкритий доступ до процесу ухвалення рішень робить маніпуляції складними, а відповідальність – персональною.

Означена система формує стабільний імідж публічної служби. Кожне рішення можна пояснити конкретними даними. Вона забезпечує відтворюваність управлінських дій, підсилює контроль за поведінкою службовців і закріплює практики, які підтримують етичність, підзвітність і прозорість у повсякденній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України; Кодекс, Закон від 06.07.2005 № 2747-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2747-15> (дата звернення: 15.08.2025).
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 15.08.2025).
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ; НАДС від 05.08.2016 № 158 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16> (дата звернення: 16.08.2025).
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 15.08.2025).
6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 22.01.2026).
7. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.01.2026).

8. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Пропозиції, Критерії, Висновок, Програма від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2026).

9. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ; НАДС від 20.08.2025 № 116-25 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1409-25> (дата звернення: 20.01.2026).

10. Постанова Верховного Суду від 21 жовтня 2025 року у справі № 460/10097/24 (провадження № К/990/2595/25). Судова влада України. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/rishennya_sud_palat/21_10_2025_460_10097_24 (дата звернення: 23.01.2026).

11. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 60 народних депутатів України про офіційне тлумачення положень частини першої статті 103 Конституції України в контексті положень її статей 5, 156 та за конституційним зверненням громадян Галайчука Вадима Сергійовича, Подгорної Вікторії Валентинівни, Кислої Тетяни Володимирівни про офіційне тлумачення положень частин другої, третьої, четвертої статті 5 Конституції України (справа про здійснення влади народом) : Рішення Конституційного суду України від 05.10.2005 № 6-рп/2005 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v006p710-05> (дата звернення: 23.01.2026).

12. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 18.09.2019 № 856 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 15.08.2025).

13. Національне агентство України з питань державної служби. Вакансії. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/vakansiyi> (дата звернення: 23.01.2026).
14. Рада Європи. Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to member states on codes of conduct for public officials (Model Code of Conduct for Public Officials and Explanatory Memorandum). 2000. URL: <https://rm.coe.int/16806cc1ec> (дата звернення: 16.08.2025).
15. Гошовська В. А., Куйбіда В. С. Представницька влада у державотворчому процесі України: монографія. Київ : НАДУ, 2018. 398 с.
16. Губанов О. О.Юридична відповідальність публічних службовців як інститут службового права України : монографія. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 374 с.
17. Губанов О.О. Юридична відповідальність публічних службовців: порівняльно-правове дослідження : дис. ... д-ра юр. наук : 12.00.07 /Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2020. 452 с.
18. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
19. Бондар Г. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані та електронні послуги. Державне управління та регіональний розвиток. 2021. № 11. С. 97–123.
20. Котляревський Б. Д. Основні фактори формування іміджу державних службовців: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / Б.Д. Котляревський, ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 12 с.
21. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
22. Соловйов С. Г. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія; заг. ред. Грицяк Н. В. ; Нац. акад. держ. упр. при

Президентів України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

23. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

24. Словник української мови. Томи 1-15. URL: <https://sum20ua.com/?page=784&searchWord=%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%B0&wordid=23123> (дата звернення: 21.01.2026).

25. Багрім О. А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 1, С. 80-84.

26. Білоус В. М., Щербіна О. С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень, 2022. С. 12-14.

27. Гнатовська А. «Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації» Наукові праці національного університету «Одеська юридична академія». Том XXVIII. 2021. С. 37–43.

28. Горбачик А. Війна як фактор зміни структури та рівня довіри. Українське суспільство в умовах війни. 2022: колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. С. 347–358.

29. Демчук Т. П. «Імідж особистості: шляхи визначення змісту». ГАБІТУС Вип. 12. Т. 1. 2020. С. 145-148.

30. Іщенко А. М. Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні в умовах цифрової трансформації. Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн. 2021. № 24. С. 108–114.

31. Іщенко М. І. Підходи до розкриття дефініції "державний службовець" у контексті поняття "державна служба". Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_12_5 (дата звернення: 16.08.2025).

32. Кириченко Г. Природа інформаційно-комунікаційних механізмів формування іміджу органів державної влади. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (20). С. 97–108.

33. Князева О. В. Брижко Д. Довіра як ознака легітимності влади в умовах введення воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 29. 2023. С. 214–217.

34. Мартинів М. Публічний службовець: зміна категорійно-понятійного апарату. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 246–251.

35. Михайловська О., Михайловський І., Пилипенко О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL: https://www.researchgate.net/publication/380893975_Vpliv_komunikacij_na_efektivnist_publicnogo_upravlinna_v_umovah_kriz (дата звернення: 22.01.2026).

36. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець: понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 155-159.

37. Петрінко Г. В. Актуальність професіоналізації культури публічного службовця. *Вісник наукової думки студентів факультету суспільних наук Ужгородського національного університету*. 2023. С. 111–112.

38. Смігунова О. В., Богомолова К. С., Крічфалуший-Степанова К. М. Розбудова принципу доброчесності на публічній службі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. С. 62-66.

39. Сорокіна Н. Г. Теоретичні аспекти дослідження основних категорій професійної етики публічної служби. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 2. С. 32–40.

40. Стадніченко О. І. Особливості формування іміджу державних службовців в Україні. *Суспільні науки: історія, сучасний стан та перспективи*

досліджень: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 6–7 лип. 2018 р.). Львів, 2018. С. 106–110.

41. Фізер Г. Формування іміджу публічного службовця. *Проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2021. С. 169–171.

42. Череп А. В., Воронкова В. В., Череп О. Г. Провідні європейські моделі цифрової трансформації та їх релевантність для української економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 483–491.

43. Шальман Т. М. Іміджологічні інструменти формування позитивного іміджу влади у системі зв'язків з громадськістю. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. С. 214–232.

44. Європейські практики цифровізації державних послуг: що працює та чому це важливо для України. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yevropeiski-praktyky-tsyfrovizatsii-derzhavnykh-posluh-shcho-pratsiuie-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrainy> (дата звернення: 16.08.2025).

45. Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики. НАЗК. 2025. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/module/> (дата звернення: 01.12.2025).

46. Найбільша довіра громадян до Збройних Сил України: хто в рейтингу антидовіри. *Дзеркало тижня*. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/najbilsha-dovira-hromadjan-do-zbrojnikh-sil-ukrajini-khto-v-rejtinzy-antidoviri.html> (дата звернення: 28.11.2025).

47. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024 р.). *Разумков Центр*. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r> (дата звернення: 28.11.2025).

48. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.). *Разумков Центр*. 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> (дата звернення: 28.11.2025).

49. Посадовці, політичні партії, парламент, суди залишаються найменш довіреними понад 70% громадян України – опитування. *Інтерфакс-Україна*. 2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/press-conference/996149.html> (дата звернення: 28.11.2025).

50. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах. *TAPAS*. URL: <https://tapas.org.ua/components/elektronni-posluhy/> (дата звернення: 01.12.2025).

51. Рівень довіри українців до громадських організацій один з найвищих – результати січневого соцопитування. Офіційний веб-портал *Федерація професійних спілок України*. 2024. URL: <https://fpsu.org.ua/materialy/25692-sotsopytuvannya.html> (дата звернення: 28.11.2025).

52. Соціологи Центру Разумкова зафіксували високий рівень довіри громадян до органів системи МВС. *Національна поліція України*. URL: <https://npu.gov.ua/news/sotsiologi-tsentru-razumkova-zafiksuvali-visokiy-riven-doviri-gromadyan-do-organiv-sistemi-mvs> (дата звернення: 28.11.2025).

53. Соцопитування: Лідерами недовіри громадян України залишаються чиновники, партії, парламент і суди - понад 70%. *Інтерфакс-Україна*. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/996148.html> (дата звернення: 28.11.2025).

54. Angelou A., Ladi S., Panagiotatou D., Tsagkroni V. Paths to trust: Explaining citizens' trust to experts and evidence-informed policymaking during the COVID-19 pandemic. *Public Administration*. 2024. Vol. 102(3), P. 1008-1025.

55. Bondarenko V., Yesimov S. Transparency as a principle of activity of public authorities. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. № 2. P. 20–26.
56. Börzel T. A., Risse T. Effective Governance under Anarchy: Institutions, Legitimacy, and Social Trust in Areas of Limited Statehood. Cambridge : *Cambridge University Press*, 2021. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=xb4OEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Effective+Governance+under+Anarchy.+Institutions,+Legitimacy,+and+Social+Trust+in+Areas+of+Limited+Statehood&ots=9Iky1soEVI&sig=JcksWR8rcO6gF7pnUybra6wufk4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 15.08.2025).
57. Devine D. Does Political Trust Matter? A Meta-analysis on the Consequences of Trust. *Polit Behav*. 2024. Vol. 46. P. 2241–2262.
58. Dincer O. C. Trust in government and compliance with stay at home orders in american states. *CESifo Working Paper*. 2021. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/232466/1/cesifo1_wp8869.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
59. Fairbrother M., Mewes J., Wilkes R., Wu C., Giordano G. N. Can Bureaucrats Break Trust? *Testing Cultural and Institutional Theories of Trust with Chinese Panel Data*. *Socius*. 2022. Vol. 8. URL: <https://doi.org/10.1177/23780231221126879> (дата звернення: 15.08.2025).
60. Giest S., Grimmelikhuijsen S. Introduction to special issue algorithmic transparency in government: Towards a multi-level perspective. *Information Polity*. 2020. Vol. 25.4. P. 409-417.
61. Groeneveld S., Meier K. J., Schröter E., Andrews R. Representative Bureaucracy and Public Service Performance: Where, Why and How Does Representativeness Work? *Proceedings of the European Group on Public Administration (EGPA) Conference*. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/356931392_Representative_Bureaucracy_and_Public_Service_Performance_Where_Why_and_How_Does_Representativeness_Work (дата звернення: 15.08.2025).

62. Jamil I., Baniamin H. M. Representative and responsive bureaucracy in Nepal: a mismatch or a realistic assumption? *Public Administration and Policy*. 2020. Vol. 23, № 2. P. 141–156.
63. Jashari M., Pepaj I. The role of the principle of transparency and accountability in Public Administration. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*. 2018. Vol. 10. P. 60–69.
64. Rieger M. O., Wang M. Trust in Government Actions During the COVID-19 Crisis. *Soc Indic Res*. 2022. Vol. 159. P. 967–989.
65. Torcal M., Christmann P. Responsiveness, Performance and Corruption: Reasons for the Decline of Political Trust. *Front. Polit. Sci.* 2021. Vol. 3. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/political-science/articles/10.3389/fpos.2021.676672/full> (дата звернення: 15.08.2025).
66. Canada School of Public Service. *Government of Canada*. 2025. URL: <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/index-eng.aspx> (дата звернення: 01.12.2025).
67. OECD Recommendation on Open Government. 2017. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/grc/grc-see/integrity/Policy-Briefing-Note-on-Open-Government.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
68. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Recommendation of the Council on Public Integrity. *Organisation for Economic Co-operation and Development: site*. 2017. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-integrity.html> (дата звернення: 15.08.2025).
69. Standards of Integrity and Conduct. Te Kawa Mataaho *Public Service Commission*. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/guidance/standards-of-integrity-and-conduct> (дата звернення: 01.12.2025).
70. Statistical Performance Indicators (SPI). *World Bank Group*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/statistical-performance-indicators> (дата звернення: 01.12.2025).

71. The Civil Service code. *Civil Service*. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code> (дата звернення: 01.12.2025).
72. United Nations Office on Drugs. United Nations convention against corruption. United Nations. New York,. 2004. URL: https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
73. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2017. 160 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/trust-and-public-policy_g1g74ea6/9789264268920-en.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
74. Kriisa K. Estonia: 100% digital government services, with divorce as the final step. *e-Estonia*. 2025. URL: <https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/> (дата звернення: 22.01.2026).