

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ»**

Виконала:

студентка академічної групи 401-ПУ
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

О.Д. Казакова

Науковий керівник:

професор кафедри публічного управління,
адміністрування та права, доктор наук з
державного управління

М.І. Лахижа

Полтава – 2026 рік

ЗАВДАННЯ

Бібліографічний опис та анотація КР

Бібліографічний опис: Казакова Олександра Дмитрівна. Формування позитивного іміджу органів публічної влади: етичні аспекти. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Лахижа Микола Іванович, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, доктор наук з державного управління.

Полтава. 2026 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

Анотація. У роботі розглянуто загальну характеристику сутності та значення іміджу органів публічної влади. Визначено функції, типи та принципи формування іміджу органу публічної влади. Розглянуто основні чинники формування позитивного іміджу публічної влади. Проаналізовано методики оцінки іміджу органів публічної влади та положення професійної етики та стандарти поведінки публічних службовців. Досліджено вплив комунікації та відкритості влади на формування суспільної довіри. Визначено проблеми формування позитивного іміджу органів публічної влади в сучасних умовах та механізми підвищення етичної культури у сфері публічного управління, а також пропозиції щодо вдосконалення розвитку іміджевої політики органів публічної влади.

Ключові слова: імідж, іміджева політика, органи публічної влади, позитивний імідж, етична культура.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1. Загальна характеристика сутності та значення іміджу органів публічної влади.....	8
1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу органу публічної влади.....	14
1.3. Основні чинники формування позитивного іміджу публічної влади.....	19
РОЗДІЛ 2. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	25
2.1. Аналіз методик оцінки іміджу органів публічної влади.....	25
2.2. Професійна етика та стандарти поведінки публічних службовців.....	28
2.3. Дослідження впливу комунікації та відкритості влади на формування суспільної довіри.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Проблеми формування позитивного іміджу органів публічної влади в сучасних умовах.....	47
3.2. Механізми підвищення етичної культури у сфері публічного управління.....	55
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення розвитку іміджевої політики органів публічної влади.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній системі публічного управління одним із ключових напрямів виступає забезпечення стійкості, результативності та суспільного визнання діяльності державних інституцій. Динамічні суспільно-політичні процеси, воєнні виклики, зростання глобальних загроз і швидка цифрова трансформація істотно впливають на форми взаємодії влади з громадянами. За таких обставин імідж і репутація органів державної влади набувають особливого значення, оскільки сприяють зміцненню державної стійкості, підвищенню рівня національної безпеки та формуванню громадської довіри, що належить до базових засад демократичного врядування. Формування позитивного сприйняття влади потребує системної комунікаційної політики, високих етичних стандартів державних службовців, а також узгодженості між офіційними повідомленнями та фактичними результатами роботи державних органів.

Мета та завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування етичних аспектів та розробленні практичних рекомендацій, механізмів і пропозицій щодо вдосконалення розвитку іміджевої політики та формування позитивного іміджу органів публічної влади в Україні в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети слід запропонувати наступні *завдання*:

- дослідити загальну характеристику сутності та значення іміджу органів публічної влади;
- визначити функції, типи та принципи формування іміджу органу публічної влади;
- розглянути основні чинники формування позитивного іміджу публічної влади;
- проаналізувати методики оцінки іміджу органів публічної влади;

- ознайомитися з положеннями професійна етика та стандарти поведінки публічних службовців
- дослідити вплив комунікації та відкритості влади на формування суспільної довіри;
- визначити проблеми формування позитивного іміджу органів публічної влади в сучасних умовах;
- визначити механізми підвищення етичної культури у сфері публічного управління;
- визначити пропозиції щодо вдосконалення розвитку іміджевої політики органів публічної влади.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають при формуванні позитивного іміджу органів публічної влади з урахуванням етичних аспектів, стандартів поведінки службовців та сучасних суспільно-політичних трансформацій.

Предмет дослідження є формування позитивного іміджу органів публічної влади: етичні аспекти.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано комплекс управлінських, маркетингових та соціологічних методів. Серед них: соціологічні дослідження (спостереження, аналіз документів, інтерв'ювання); метод фокус-груп для виявлення глибоких оцінок та очікувань громадян; експертні методи оцінювання для прогнозування параметрів на основі думок фахівців; а також аналіз медіапростору й моніторинг соціальних мереж для відстеження інформаційних настроїв і рівня суспільного інтересу до дій влади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладних підходів для посилення репутаційного капіталу державних службовців, зменшення рівня корупційних загроз, оновлення комунікаційної політики та запровадження системної етичної підготовки персоналу. Запропоновані інструменти охоплюють інституційний, організаційний та інформаційно-

комунікаційний рівні, а також передбачають цифрове оновлення офіційних вебплатформ. Реалізація зазначених рішень забезпечує перехід від декларативного проголошення етичних принципів до їх фактичного застосування у практичній діяльності, сприяє підвищенню якості надання державних послуг, удосконаленню взаємодії органів влади з суспільством і зміцненню легітимності державних інституцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (поділених на підрозділи), висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 82 ст. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Загальна характеристика сутності та значення іміджу органів публічної влади

У сучасній системі публічного управління одним із пріоритетних завдань є підтримання стабільності, результативності та суспільної легітимності діяльності державних інституцій. У межах реалізації стратегій сталого розвитку територій особливого значення набуває імідж органів публічної влади, який виступає важливим чинником взаємодії між державою та суспільством. Він не лише відображає те, як громадськість оцінює діяльність владних структур, а й безпосередньо впливає на рівень довіри, готовність до співпраці, а також на активність громадян у процесах розвитку територіальних громад і залучення ресурсів.

Сучасне становлення української держави відбувається в умовах постійної нестабільності та швидких суспільно-політичних трансформацій. Воєнні події, глобальні ризики та стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінюють механізми взаємодії між владою та суспільством. За таких обставин репутація органів публічного управління вже не обмежується виключно комунікаційною чи іміджевою функцією, а перетворюється на важливий чинник зміцнення державної стійкості, суспільної довіри та національної безпеки.

Д. Володимир вказує, що термін «імідж» походить від англійського слова *image*, яке перекладається як «образ» або «уявлення». У науковій та довідковій літературі це поняття трактується по-різному, однак усі підходи зводяться до ідеї цілеспрямовано сформованого сприйняття. Так, у першому визначенні «імідж» розглядається як спеціально сконструйований образ особи, явища або об'єкта, який

використовується для здійснення емоційно-психологічного впливу на аудиторію з метою популяризації чи просування. У другому підході «імідж» тлумачиться як публічний, переважно представницький образ певної особи, найчастіше громадського діяча, який формується для широкої аудиторії як інструмент суспільного сприйняття. Третє визначення акцентує увагу на тому, що «імідж» є своєрідним соціально створеним образом або «ореолом», який виникає під впливом засобів масової інформації, соціальних груп або завдяки цілеспрямованим діям самої особистості з метою привернення уваги до себе [13, с. 67].

У сучасних наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до трактування поняття «імідж», що зумовлено багатовимірністю його змісту та тривалим процесом формування як об'єкта міждисциплінарного аналізу. Дане явище розглядалося в межах різних галузей знань – філософії, соціології, політології, економічної науки та психології, що сприяло формуванню різних теоретичних інтерпретацій його сутності. З позиції лінгвістики та етимології термін «імідж» може інтерпретуватися як неологізм, тобто нове смислове наповнення вже існуючого слова, що відображає його сучасне концептуальне розуміння, як це подано в таблиці 1.1.

Поняття «іміджу» О. А. Багрім розглядається як цілеспрямовано сформований образ особи, установи чи певного явища, який покликаний впливати на громадське сприйняття та суспільні настрої. Фактично це модель уявлень, яку суб'єкт прагне закріпити у масовій свідомості [2, с. 82].

У системі публічного управління поняття «імідж» розглядається як окремий мотиваційний та управлінський ресурс, що суттєво впливає на визначення стратегічних пріоритетів розвитку, активізацію інвестиційної діяльності, підтримку підприємницького середовища, регулювання соціально-економічних процесів і вдосконалення механізмів функціонування публічної влади [49, с. 75-77].

Підходи трактування поняття «імідж» (побудовано автором на основі [10, с. 7])

Підхід	Характеристика
1	2
Філософський	Фундаментальна категорія соціального пізнання, через яку формуються системи цінностей та індивідуальне світосприйняття людини.
Політологічний	Штучно сформований символічний образ політичного діяча, що створюється для підвищення впізнаваності та впливу на громадську думку, полегшуючи його ідентифікацію виборцями.
Соціологічний	Механізм соціальної диференціації та самовизначення особистості в суспільстві, базуючись на наявних соціальних стереотипах і сприяючи адаптації до соціального середовища.
Економічний	Репутаційний ресурс, що впливає на економічне становище суб'єкта та виступає інструментом стратегічного управління його розвитком.
Психологічний	Символічний образ, сформований у процесі соціального сприйняття, який впливає як на свідомі, так і на підсвідомі процеси поведінки людини.

Імідж органу публічної влади доцільно трактувати як систему сформованих у суспільній свідомості уявлень, очікувань і оцінок щодо професійності, відкритості та відповідальності державної інституції (Табл. 1.2). Е. Мамонтова визначає «імідж» організації, зокрема й органу публічної влади, як цілісне відображення в індивідуальній або масовій свідомості не лише внутрішніх характеристик об'єкта, а й його зовнішніх атрибутів – бренду, товарного знаку, логотипу, стилю ділової етики. Водночас дослідниця підкреслює, що формування іміджу органу публічної влади слід розглядати як складову стратегічного планування його діяльності [37, с. 46].

По суті, імідж виникає на перетині двох складових: з одного боку – інформації та сигналів, які надсилає сам управлінець через свою поведінку, дії та стиль комунікації, з іншого – очікувань, запитів і сприйняття цільової аудиторії. Такий образ існує насамперед у свідомості громадян як результат інтерпретації отриманих повідомлень і спостережуваної поведінки політиків, посадовців чи організацій. Водночас його формування значною мірою залежить від того, як діяльність публічних діячів висвітлюється засобами масової інформації, а також від їхніх комунікативних умінь, манери спілкування та здатності вибудовувати взаємодію з суспільством [53].

Таблиця 1.2

Трактування поняття «іміджу органів публічної влади» (побудовано автором на основі [20; 48; 41, с. 41; 53])

Автори	Трактування
1	2
Енциклопедії державного управління	спеціально сформований образ певної особи або організації, який цілеспрямовано конструюється в індивідуальній чи масовій свідомості за допомогою відповідних засобів і технологій. Такий образ покликаний здійснювати емоційний та психологічний вплив на сприйняття цільової аудиторії
І. Пантелейчук	є показником рівня авторитету держави та результативності її функціонування як усередині країни, так і на міжнародному рівні. Він відображає економічний потенціал держави, рівень соціального добробуту населення, політичний вплив і спроможність ефективно реагувати на сучасні глобальні процеси.
М. Назаренко О. Тодорова В. Степанчук	слід трактувати як сформоване у громадян уявлення про рівень професійності, результативності, відкритості та відповідальності державних інституцій. Таке сприйняття виникає під впливом реальних результатів діяльності влади, ефективності комунікації з населенням, інформаційної політики та суспільних очікувань.
М. В. Працибуда	як публічно сформований образ політичної фігури, державного чи громадського діяча, а також організації. Він відображає те уявлення, яке складається у суспільства про суб'єктів публічного управління в процесі реалізації ними своїх функцій.

Н. Варна трактує поняття «іміджу» (від англ. image – образ, відображення) як спеціально сформований уявний конструкт, що виникає в індивідуальній або колективній свідомості під впливом мас-медіа. Такий образ спрямований на вироблення певного ставлення до конкретного об'єкта та може поєднувати реальні характеристики з умовно створеними елементами. У сфері публічного управління імідж службовця розглядається як сукупність суспільних уявлень і оцінок щодо його діяльності, які впливають на сприйняття влади громадянами та відображаються на їхньому повсякденному житті [8, с. 23-27].

І. В. Пантелейчук зазначає, що за умов глобалізації особливої ваги набуває здатність публічних інституцій діяти оперативно та узгоджено, що забезпечується завдяки налагодженій взаємодії з громадськістю [47].

За твердженням І. Криничної, «імідж» публічного службовця виступає персоніфікованим відображенням публічної влади та охоплює декілька різновидів. Дзеркальний або самоімідж характеризує уявлення службовця чи установи про самих себе та зазвичай має позитивне забарвлення. Поточний імідж відображає реальне зовнішнє сприйняття організації або посадової особи суспільством. Бажаний імідж є ідеалізованим образом, який орган влади чи службовець прагнуть сформувати у громадській свідомості. Його засади визначаються законодавчими нормами, етичними кодексами та посадовими регламентами [31].

Водночас імідж окремого службовця, органу влади, державної установи та держави загалом є взаємопов'язаними складовими, які важко відокремити одна від одної. С. Серьогін підкреслює, що образ державного органу формується через соціальне конструювання, основою якого виступають професійні якості та моральні характеристики представників публічної служби [61, с. 7-9].

Формування позитивного образу органів влади має здійснюватися системно та цілеспрямовано. Йдеться про створення комплексної моделі сприйняття, здатної викликати у громадян як раціональну оцінку діяльності державних структур, так і відповідне емоційне ставлення до них. Тому імідж не повинен виникати стихійно, а має бути результатом послідовної інформаційної та управлінської стратегії.

Водночас ефективний імідж державних установ неможливий без реального підтвердження задекларованих принципів і цінностей практичною діяльністю. Саме узгодженість між офіційними заявами та фактичними результатами роботи влади створює підґрунтя для суспільної довіри. Рівень такої довіри є одним із визначальних критеріїв ефективності публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на підтримку державної політики та сприйняття управлінських рішень громадянами.

Імідж держави є багатовимірним інформаційно-комунікативним феноменом, який впливає на рівень суспільної довіри, місце країни у міжнародному просторі та сприйняття легітимності влади. У сфері політики та державного управління імідж виконує значно ширшу функцію, ніж просте відтворення реального стану речей, адже він активно формує суспільне бачення дійсності. Через механізми політичної комунікації створюються уявлення, що визначають ставлення громадян і міжнародної спільноти до держави. Водночас імідж формує певні моделі тлумачення політичних процесів, впливаючи на те, які рішення, заяви чи символічні кроки влади сприйматимуться як правдиві, послідовні та переконливі.

Відповідно, науковий інтерес до цього феномена закономірно охоплює декілька напрямів (Табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Напрями іміджу держави (побудовано автором на основі [40, с. 40-48])

Напрямок	Характеристика
Теоретико-категоріальний	Розглядаються як взаємозалежні, але відносно самостійні категорії. Імідж трактується не лише як символічний образ, а і як інструмент управлінського впливу.
Правовий та нормативний	Законодавчі норми та державні стратегії становлять основу для формування позитивного іміджу держави, однак їхня ефективність залежить від функціонування інституційних механізмів. Особливого значення набуває забезпечення дотримання правил за допомогою чітких процедур співпраці та механізмів запобігання кризам.
Міжнародний	Виступає важливим стратегічним активом, а в умовах війни особливого значення набуває репутаційна стійкість країни. Сучасні підходи до формування бренду держави адаптуються до нестабільних глобальних умов, в яких рівень довіри міжнародних партнерів стає ключовим критерієм.
Безпековий	Політика іміджу дедалі більше пов'язується із забезпеченням національної безпеки, особливо у сферах боротьби з інформаційним загрозам, дезінформації та кібератакам. Формування позитивного образу держави інтегрується у систему стратегічних комунікацій та кризового управління.
Політико-управлінський	У формуванні іміджу держави важливу роль відіграють стратегічні комунікації, дипломатичні заходи, цифрова взаємодія з громадськістю та механізми реагування на кризові ситуації. Натомість особистих рішень, що приймаються залежно від ситуації, пріоритет надається розвитку стабільних інституцій.

Продовження табл. 1.3

Соціокультурний	Культура та освіта розглядаються як основні носії національної ідентичності та інструменти позиціонування держави на міжнародній арені. Культурна дипломатія сприяє формуванню довгострокових позитивних наративів, а міжнародні програми обміну в галузі освіти та культури, а також підтримка креативних індустрій також вважаються ефективними інструментами.
Етичний	Довіра до держави значною мірою залежить від послідовності її цінностей та автентичності державної політики. Надмірне використання символічних заяв без проведення реальних реформ може негативно вплинути на сприйняття влади та державної політики.
Історичний	Суспільна пам'ять, історичні події та національні міфи становлять основу іміджу держави. Для України особливо важливим є відтворення та поширення достовірних історичних знань, зрозумілих як для внутрішньої, так і для міжнародної аудиторії.
Медіа та журналістика	Засоби масової інформації виконують подвійну функцію: вони не лише відображають імідж держави, а й активно його формують. Дотримання журналістських стандартів, розвиток якісних механізмів перевірки інформації та забезпечення прозорості джерел інформації мають велике значення.

Отже, імідж державних органів є стратегічним репутаційним ресурсом, який в умовах суспільних трансформацій та воєнних викликів безпосередньо забезпечує суспільну довіру, легітимність державних інституцій та національну безпеку. Імідж формується як сукупність уявлень громадськості про професіоналізм, прозорість та відповідальність влади. Позитивний імідж не виникає сам по собі – він потребує послідовної комунікаційної стратегії та узгодженості між офіційними заявами посадових осіб та реальними результатами їхньої діяльності. У підсумку, правильно сформований імідж становить основу для ефективної взаємодії держави з суспільством і є важливим чинником, що зміцнює авторитет країни на міжнародній арені.

1.2. Функції, типи та принципи формування іміджу органу публічної влади

Формування позитивного іміджу органів державної влади є багатогранним і динамічним процесом, що залежить від особливостей суспільного сприйняття та

рівня підтримки з боку населення. Основу цього процесу складають такі принципи, як прозорість діяльності, відкритість для громадського контролю, ефективність управлінських рішень, активне залучення громадян до взаємодії, дотримання етичних стандартів, відповідальність перед суспільством, а також налагодження ефективної комунікації та партнерських відносин.

Щоб державні установи здобули позитивну репутацію, необхідно застосувати низку методів і механізмів, спрямованих на зміцнення суспільної довіри, розвиток співпраці з населенням та підвищення якості державних послуг з метою виконання завдань, що мають суспільне значення.

У результаті дослідження засобів створення позитивного іміджу встановлено, що механізми формування та підтримки репутації органів публічного управління є важливою складовою сучасної системи державного адміністрування. Саме вони впливають на характер сприйняття владних інституцій населенням, визначають рівень їх авторитету й суспільної легітимності, а також сприяють ефективному досягненню стратегічних цілей управління.

Серед ключових інструментів особливе значення мають комунікаційні заходи та інформаційні кампанії, оскільки вони забезпечують взаємодію влади з населенням, сприяють поширенню відомостей про діяльність державних органів і формують громадську думку щодо їхньої роботи.

Науковці та фахівці визначають значну кількість функцій іміджу, серед яких виділяють дві основні групи: технічні та ціннісні (Табл. 1.4) [18, с. 15-17].

Ключовими типами процесу формування іміджу є інформація, яка створює та підтримує відповідний образ у суспільній свідомості. Саме характер і зміст такої іміджеформувальної інформації визначають різновиди іміджу. Зокрема, виокремлюють апріорний імідж, який виникає без попереднього досвіду чи достатнього обсягу відомостей про об'єкт, та апостеріорний імідж, що формується на основі вже отриманих знань, характеристик і вражень.

Таблиця 1.4

Функції іміджу в органах публічної влади (побудовано автором на основі [16, с. 209; 66, с. 4-17])

Група функцій	Функція	Характеристика
1	2	3
Технічні функції	Соціальна адаптація	Продуманий імідж сприяє швидкому входженню особи в нове професійне чи соціальне середовище, полегшуючи встановлення позитивної взаємодії з колективом та громадськістю.
	Акцентування переваг	Імідж дає можливість зосередити увагу суспільства на сильних сторонах особистості, формуючи довіру, повагу та позитивне ставлення до її професійної діяльності.
	Нівелювання недоліків	Правильно сформований образ дозволяє мінімізувати увагу до слабких сторін чи небажаних характеристик шляхом акценту на позитивних рисах.
	Формування зацікавленості	Привабливий імідж публічного службовця стимулює інтерес громадян та сприяє виникненню прихильності до нього як до партнера у спілкуванні.
	Усунення соціально-вікових бар'єрів	Відповідна модель поведінки допомагає швидше встановлювати контакт із різними категоріями населення незалежно від їхнього віку чи статусу.
	Практичне значення	Технічні функції забезпечують ефективніше виконання службових обов'язків, спрощують комунікацію з населенням, сприяють формуванню довіри та дозволяють більш раціонально використовувати робочий час.
Ціннісні функції	Комунікативна функція	Імідж створює позитивне враження про особу як про приємного співрозмовника, що допомагає вибудовувати доброзичливі міжособистісні відносини.
	Психологічна підтримка	Суспільне схвалення та позитивне ставлення громадян підсилюють упевненість службовця у власних силах і сприяють розвитку його комунікативних навичок.
	Самореалізація та розвиток	Сформований позитивний образ сприяє розкриттю професійного потенціалу особистості, посиленню харизматичності та активності у службовій діяльності.

У науковій літературі розрізняють первинний імідж, який складається внаслідок безпосереднього контакту або особистого сприйняття об'єкта, вторинний імідж, що формується через засоби масової інформації чи інших комунікативних посередників, а також наведений імідж, який виникає під впливом авторитетних

осіб, лідерів громадської думки чи соціально значущих джерел інформації [29, с. 102-104].

У науковій літературі виокремлюють низку базових принципів формування іміджу органів публічної влади (Табл. 1.5) [1, с. 22–24]:

Таблиця 1.5

Принципи іміджу органу публічної влади (побудовано автором на основі [1, с. 22–24])

Принцип	Характеристика
1	2
Стратегічна орієнтація	Передбачає довгострокове планування діяльності державних інституцій з урахуванням майбутніх соціальних, економічних і політичних змін. Ґрунтується на прогнозуванні викликів і розробці ефективних управлінських рішень для підвищення якості життя населення.
Принцип справедливості	Вимагає неупередженості, доброчесності та відсутності особистої зацікавленості у рішеннях публічної влади. Базується на законності, прозорості та дотриманні прав громадян; порушення цих норм підриває довіру до держави.
Стабільність функціонування	Полягає у передбачуваності та регулярності роботи органів влади, що формує довіру суспільства. Забезпечує відчуття безпеки, покращує комунікацію та сприяє адаптації до управлінських змін.
Принцип державної підтримки	Передбачає фінансування інформаційної та іміджевої діяльності органів влади з державного бюджету, що гарантує її незалежність, об'єктивність і захист від зовнішнього впливу.
Системність	Враховує взаємозалежність усіх органів влади в системі публічного управління. Непродумані рішення можуть негативно впливати не лише на окрему інституцію, а й на авторитет держави загалом.

Стратегічна орієнтація (довгострокове бачення). Тут йдеться про необхідність планування діяльності державних органів з урахуванням майбутніх соціальних, економічних та політичних змін. Такий підхід передбачає передбачення труднощів та розробку перспективних управлінських рішень, які зможуть підвищити якість життя населення та забезпечити ефективне вирішення нових проблем.

Принцип справедливості. Передбачає, що державні службовці повинні діяти неупереджено та чесно, а також не керуватися особистими інтересами під час

прийняття рішень. Діяльність державних органів повинна ґрунтуватися на принципах дотримання законодавства, прозорості та поваги до прав і свобод громадян. Порушення цих принципів призводить до втрати довіри та формування негативного іміджу, пов'язаного з корупцією, неефективністю та бюрократією.

Стабільність функціонування. Упорядкованість та передбачуваність діяльності державних органів є ключовим чинником формування довіри в суспільстві. Коли громадяни розуміють логіку дій влади та можуть передбачити її рішення, у них посилюється відчуття безпеки та впевненості. Стабільність також забезпечує ефективну комунікацію між державою та суспільством і дає змогу адаптуватися до можливих змін у владі.

Принцип державної підтримки. Інформаційна діяльність державних установ та заходи, спрямовані на формування їхнього іміджу, повинні фінансуватися з державного бюджету. Це не тільки забезпечує незалежність, неупередженість та прозорість комунікаційної політики, а й дає змогу зменшити ризики зовнішнього впливу з боку неуповноважених суб'єктів.

Системність. Діяльність будь-якої державної установи завжди впливає на роботу інших установ, тому управлінські рішення слід приймати з урахуванням взаємозв'язків у системі публічного управління. Порушення цього принципу може негативно позначитися не лише на репутації окремої установи, а й на репутації всієї державної системи.

Отже, у сучасному цифровому державному управлінні формування іміджу державних установ є важливим чинником у забезпеченні довіри суспільства та легітимності цих установ. Цей процес включає технічну складову (усунення недоліків, підкреслення переваг, адаптація діяльності) та складову, що ґрунтується на цінностях (комунікація та розвиток потенціалу державних службовців). За змістом імідж класифікується як апріорний та апостеріорний; за формою сприйняття — як первинний, вторинний (через ЗМІ) та похідний. Формування іміджу ґрунтується на принципах стратегічності, справедливості, систематичності,

стабільності та достатнього фінансування. Дотримання цих принципів у процесі обміну інформацією зменшує бар'єри між владою та суспільством і сприяє більш відкритій взаємодії.

1.3. Основні чинники формування позитивного іміджу публічної влади

На думку Г. І. Матукової, сучасна іміджева стратегія державної служби повинна охоплювати комплекс взаємопов'язаних напрямів. Насамперед ідеться про створення змістовної ідеологічної концепції, здатної відповідати інтересам громадян України, сприяти зміцненню національної самосвідомості та підвищенню культурної самооцінки суспільства. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання різноманітних каналів комунікації, зокрема телебачення, радіомовлення, друкованих видань та Інтернет-ресурсів, через які забезпечується формування позитивного сприйняття державної влади. Авторка також акцентує увагу на необхідності активної участі керівництва держави та владних інституцій у просуванні позитивного образу публічної влади, а також на створенні стійкого позитивного іміджу керівника держави. Окремого значення набуває формування позитивного образу державного службовця як представника влади, який безпосередньо реалізує функції держави та відповідає за впровадження державної політики. Важливим напрямом визначається популяризація наукових напрацювань і практичне впровадження рекомендацій учених у сфері державного управління [37, с. 97-98].

Основними умовами ефективного формування позитивного іміджу державних установ є безперервність і систематичність комунікаційної діяльності, а також дотримання принципів відкритості та прозорості у взаємодії з громадянами. У цьому процесі важливе місце займають засоби зв'язків з громадськістю та сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують швидке поширення інформації, налагоджують діалог між владою та суспільством і заохочують громадян до участі в ухваленні управлінських рішень.

Було б доцільно, щоб майбутні наукові дослідження були спрямовані на глибоке вивчення практичного застосування іміджевих стратегій у системі державного управління, зокрема на рівні регіонального та місцевого самоврядування. Окрему увагу слід приділити аналізу ефективності цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж та платформ електронного управління, у процесі формування позитивної репутації державних установ.

Крім того, перспективним напрямком є розробка чітких критеріїв та показників для оцінки іміджу державних установ, а також дослідження впливу кризової комунікації на рівень довіри громадян до державних органів. Виконання цих завдань у сучасних умовах сприятиме розробці як теоретичних підходів, так і практичних механізмів, спрямованих на формування іміджу державної влади [54, с. 362–363].

Процес формування позитивного образу органів публічної влади являє собою взаємопов'язані управлінські, правові та комунікаційні механізми (Табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Механізми формування іміджу (побудовано автором на основі [40, с. 42-43])

Механізм формування іміджу	Характеристика
1	2
Інституційний механізм	Формування позитивного образу органів публічної влади ґрунтується на створенні результативної системи державного управління, удосконаленні правового забезпечення діяльності владних структур та впровадженні прозорих принципів функціонування. Важливе значення мають стандарти надання публічних послуг, а також механізми контролю й відповідальності влади перед громадянами.
Організаційний механізм	Організаційна складова передбачає модернізацію внутрішньої структури державних інституцій, підвищення професійної компетентності публічних службовців і вдосконалення кадрової політики. Окрему роль відіграє розвиток організаційної культури, заснованої на відкритості, професіоналізмі та ефективній взаємодії із суспільством.
Інформаційно-комунікаційний механізм	Комунікаційний аспект формування іміджу пов'язаний із активним використанням сучасних інформаційних ресурсів для забезпечення відкритості діяльності органів влади. Йдеться про застосування засобів масової інформації, соціальних мереж, офіційних інтернет-платформ і

	цифрових сервісів з метою оперативного інформування громадян та налагодження постійного діалогу із суспільством.
--	--

Мета всіх цих заходів полягає у формуванні у суспільній свідомості стійкого уявлення про те, що державні інститути є ефективними, справедливими та відповідальними структурами. Водночас політика формування іміджу охоплює не лише вплив через інформування, а й практичні кроки, регуляторні рішення та систему заохочень, що сприяють формуванню довіри громадян до діяльності органів влади.

Застосування стратегічних підходів, спрямованих на формування позитивного іміджу державних установ, вимагає попереднього визначення основних принципів, цілей та інструментів їх реалізації на практиці. Ефективна іміджева політика не повинна обмежуватися лише інформуванням про діяльність державних установ, а має ґрунтуватися на постійній взаємодії з громадянами, прозорості адміністративних процедур та забезпеченні зрозумілості й прозорості процесів прийняття рішень. Велике значення має використання європейського досвіду, зокрема впровадження комунікаційних підходів ЄС, спрямованих на підвищення довіри населення до органів влади та формування стійкого позитивного сприйняття їхньої діяльності [40, с. 45].

У процесі формування позитивного іміджу державних установ органи державної влади дедалі більше враховують особливості комунікації у сфері малого бізнесу, яка в розвинених країнах є важливим елементом функціонування економіки та основою добробуту значної частини населення. Малі підприємства слід розглядати не лише як економічний сегмент, орієнтований виключно на сплату податків та створення робочих місць, а й як соціальний інструмент для реалізації громадських ініціатив і навіть особистих життєвих цілей.

Незважаючи на вразливість цієї галузі, саме вона бере на себе завдання щодо забезпечення зайнятості робочої сили, збереження стабільності виплати заробітної

плати та, зокрема, активної участі у волонтерській діяльності особливо в умовах воєнного стану.

Відтак, формування іміджу органів влади як таких, що послідовно враховують стратегічні інтереси малого бізнесу, може стати дієвим механізмом зміцнення суспільної довіри до держави, особливо в періоди кризових потрясінь і соціальної втоми. Попри складний стан малого підприємництва в умовах повномасштабної війни, поступові позитивні зрушення вже простежуються, а системна державна підтримка цього сектору матиме довгостроковий ефект як для економічного розвитку, так і для посилення позитивного іміджу публічної влади [23, с. 340-342].

Р. Лаврушко наголошує, що формування позитивного іміджу органів державного управління потребує реалізації низки взаємопов'язаних стратегічних напрямів. Перш за все, ідеться про створення та впровадження єдиної комунікаційної стратегії в діяльності органів влади, що забезпечує узгодженість інформаційної політики держави. Окремого значення набуває модернізація роботи державних інституцій через системне використання сучасних комунікаційних інструментів у взаємодії з громадськістю, а також формування цілісного механізму планування, реалізації та оцінювання комунікаційних технологій відповідно до пріоритетів публічного управління. Крім того, акцентує увагу на необхідності розбудови координаційної системи органів влади, відповідальних за розвиток електронного урядування, а також на інтеграції державних, регіональних і місцевих інформаційних ресурсів у єдину цифрову інфраструктуру, орієнтовану на задоволення інформаційних потреб громадян і посилення позитивного сприйняття державних інституцій [34, с. 452–453].

С. Богуславська, у свою чергу, підкреслює, що сучасні підходи до управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників формування професійного, компетентного та соціально відповідального іміджу державних службовців [4, с. 17–18].

Слід зазначити, що науковці відводять найважливіше місце серед інструментів, що формують імідж державних установ, діяльності у сфері зв'язків з громадськістю (PR), яку розглядають як основний механізм комунікації влади з суспільством. Діяльність у сфері зв'язків з громадськістю не лише інформує населення, а й сприяє формуванню позитивного сприйняття державних установ, впливає на громадську думку та забезпечує взаємодію з різними соціальними групами.

Дослідники Р. Лаврушко та Е. Сергієнко звертають увагу на те, що імідж державної влади формується не лише через офіційні джерела інформації чи законодавчі акти, а й значною мірою під впливом неофіційних каналів комунікації. До них належать особистий досвід громадян у взаємодії з владою, усне спілкування, сприйняття авторитету посадових осіб, суспільні стереотипи та повсякденні адміністративні практики [34, с. 453]. У цьому контексті ефективна комунікаційна стратегія має враховувати як раціональні, так і емоційно-психологічні аспекти сприйняття влади.

Практичні аспекти застосування PR-технологій у сфері державного управління досліджують І. Тесленок, О. Соріна та В. Мішакова [64], які розглядають зв'язки з громадськістю як комплексну систему, що складається з організаційних, інформаційних та комунікаційних заходів. Ці заходи мають на меті формування позитивного іміджу державних установ серед таких ключових цільових груп, як громадяни, бізнес-середовище, ЗМІ, організації громадянського суспільства та експертні кола [30, с. 140].

Автори також наголошують на важливості чіткого розмежування контрольованих і неконтрольованих каналів комунікації та на необхідності налагодження відкритого, систематичного й прозорого діалогу між владою та суспільством. Такий підхід дає змогу зменшити інформаційні ризики, запобігти кризам довіри та забезпечити стабільність позитивного іміджу державних інституцій.

У сучасних умовах цифрової трансформації використання електронних послуг у діяльності державних органів набуває особливого значення, оскільки саме ці послуги становлять основу для завоювання довіри громадян та формування позитивного ставлення до держави [6, с. 37–38]. Розвиток електронного врядування, впровадження цифрових адміністративних послуг, активне використання соціальних мереж, офіційних веб-ресурсів та платформ відкритих даних суттєво змінюють характер взаємодії між державою та суспільством.

Українські вчені зазначають, що цифрові канали комунікації сприяють підвищенню прозорості державного управління, швидкому поширенню інформації та залученню громадян до процесів прийняття рішень [11, с. 9]. Отже, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій не лише забезпечує інформування, а й створює умови для повноцінного діалогу між державою та громадянами.

Ще одним важливим аспектом зміцнення позитивного іміджу державних установ є вдосконалення системи управління персоналом у сфері державних послуг. Як підкреслює С. Богуславська, сучасна модель управління персоналом сприяє підвищенню ефективності державного управління та формує в суспільстві імідж професійного, відповідального та компетентного державного службовця [4, с. 20]. Оновлена система стратегічного управління персоналом забезпечує узгодженість кадрових процесів, що безпосередньо впливає на якість взаємодії з громадянами та рівень довіри до державних установ [4, с. 20].

Отже, формування позитивного іміджу органів публічної влади є системним процесом, що реалізується завдяки поєднанню інституційних, організаційних та комунікаційних механізмів. Серед ключових факторів формування цього іміджу — постійна комунікаційна діяльність, прозорість управлінських рішень, впровадження європейських стандартів відкритості та систематична модернізація управління персоналом з метою підвищення кваліфікації державних службовців. Основними інструментами формування суспільної довіри є технології зв'язків з громадськістю та цифрова трансформація (е-уряд, державні послуги, соціальні

мережі), що забезпечують ефективний діалог із громадянами та бізнесом. Ефективна іміджева стратегія мінімізує інформаційні ризики, враховує як офіційні, так і неофіційні канали сприйняття влади (особистий досвід громадян) та ґрунтується на повній узгодженості між проголошеними принципами та реальними результатами діяльності державних органів.

РОЗДІЛ 2.

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Аналіз методик оцінки іміджу органів публічної влади

На основі підходів до оцінки іміджу комерційних структур — рівня участі громадян у прийнятті управлінських рішень (зокрема, через обсяг фінансування «бюджету участі»), інтенсивність взаємодії посадових осіб із громадянським суспільством та організаціями громадянського суспільства, якість та доступність адміністративних послуг, а також рівень відкритості та прозорості діяльності державних органів (зокрема, згідно з рейтингами прозорості міст).

На основі підходів до оцінювання іміджу комерційних структур запропоновано адаптовану систему визначення іміджу органів публічної влади, яка враховує рівень залучення громадян до управлінських рішень (зокрема через обсяг фінансування «бюджету участі»), інтенсивність взаємодії влади з громадянським суспільством і громадськими організаціями, якість та доступність адміністративних послуг, а також рівень відкритості та прозорості діяльності органів влади (зокрема за рейтингами прозорості міст) (Табл. 2.1) [38, с. 28].

Найбільш вживаним інструментом оцінювання іміджу органів публічної влади залишаються соціологічні дослідження, що ґрунтуються на опитуванні жителів громади. Такі опитування дають змогу визначити ставлення населення до діяльності органів публічної влади, рівень довіри до них, ступінь задоволеності ухваленими рішеннями та виконанням їхніх функцій. Використання інтерв'ю дозволяє респондентам більш розгорнуто висловлювати власні судження щодо роботи місцевої влади. Забезпечує не лише отримання статистичних показників, а й глибше розуміння якісних характеристик суспільного сприйняття — очікувань,

емоційних реакцій та рівня підтримки чи критики окремих управлінських рішень [31].

Таблиця 2.1

Аналіз методів оцінки іміджу (побудовано автором на основі [31, с. 28])

Метод	Способи отримання інформації	Характеристика
1	2	3
Соціологічні дослідження	спостереження, аналіз документів, інтерв'ювання, соціометрія, соціальний експеримент	Використовуються для вивчення оцінок об'єкта випадковими респондентами та отримання загального суспільного сприйняття.
Фокус-групи (за категоріями аудиторій)	групові дискусії, анкетування, інтерв'ювання	Дозволяють отримати оцінки заздалегідь сформованих груп шляхом моделювання ситуацій і подальшого аналізу їхніх відповідей.
Глибинні (індивідуальні) інтерв'ю, у т.ч. проєктивні методики	опитування, анкетування, індивідуальні інтерв'ю	Спрямовані на виявлення глибоких думок, очікувань і мотивів випадкових респондентів.
Експертні методи (рейтингові, рекомендаційні)	опитування, анкетування, інтерв'ю, експертні дискусії	Застосовуються для прогнозування та оцінювання параметрів на основі думок залучених фахівців.

Важливим додатковим методом є аналіз медіапростору та соціальних мереж. Моніторинг матеріалів у друкованих та онлайн-ЗМІ дозволяє оцінити, як журналісти та редакції подають діяльність органів місцевої влади, чи домінує позитивна, негативна або нейтральна тональність висвітлення. Соціальні мережі, у свою чергу, виступають одним із ключових каналів взаємодії з громадянами, тому аналіз коментарів, реакцій, обговорень і згадувань дає змогу відстежити рівень суспільного інтересу та оперативну реакцію населення на дії влади [68].

Додаткове розуміння формування іміджу забезпечує проведення фокус-груп із представниками різних соціальних, вікових і професійних категорій. Такі дискусії дозволяють виявити більш глибокі оцінки діяльності органів влади, з'ясувати очікування громадян і отримати пропозиції щодо вдосконалення комунікації між

владою та суспільством. Подібний формат також допомагає виявити приховані проблеми, які не завжди фіксуються під час стандартних опитувань.

Окреме значення має експертне оцінювання, що передбачає залучення фахівців у сфері політики, соціології та комунікацій. Експерти здійснюють аналіз на основі відкритих даних, результатів досліджень та моніторингу інформаційного середовища, що дає змогу визначити ключові чинники формування іміджу та ефективність комунікаційної політики органів влади.

Також показником рівня довіри до місцевої влади виступає участь громадян у публічних заходах – громадських слуханнях, обговореннях проєктів рішень та інших ініціативах. Висока активність свідчить про відкритість влади та зацікавленість громади, тоді як низька участь може вказувати на проблеми у взаємодії та необхідність удосконалення комунікаційних підходів [32, с. 18-19].

Важливими передумовами формування суспільної довіри до органів влади є як інституційні, так і соціальні фактори. Одним із ключових чинників виступає прозорість діяльності органів влади, що передбачає відкритий доступ громадян до достовірної інформації про процес ухвалення рішень і використання бюджетних ресурсів. Не менш важливе значення має підзвітність, яка забезпечується наявністю дієвих механізмів контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування та сприяє мінімізації корупційних ризиків [43].

Суттєвий вплив на рівень довіри також має ефективність управління, зокрема якість надання публічних послуг та швидкість реагування влади на потреби населення, адже саме ці показники формують уявлення громадян про професійність і компетентність органів влади [67, с. 45-47]. Водночас важливу роль відіграє соціальний капітал – рівень громадянської активності, суспільної згуртованості та розвитку громадянського суспільства, які визначають готовність населення підтримувати та довіряти публічним інституціям [46, с. 703-715].

Отже, оцінювання іміджу органів державної влади базується на використанні адаптованих управлінських і маркетингових методик, що включають соціологічні

опитування, фокус-групові дослідження, експертні оцінки, а також аналіз інформаційного простору в медіа та соціальних мережах. Система оцінювання спирається на ключові показники, зокрема рівень відкритості та підзвітності влади, якість адміністративних послуг і фактичну участь громадян у процесах ухвалення рішень, у тому числі через інструменти партисипативного управління, як-от «бюджет участі» та громадські обговорення. Застосування таких підходів дає змогу відстежувати динаміку суспільної довіри, аналізувати інформаційні настрої в медіапросторі та виявляти проблемні зони у взаємодії між владою і громадянами. У результаті це сприяє зниженню корупційних ризиків, удосконаленню комунікаційної політики та зміцненню легітимності державних інституцій і соціального капіталу.

2.2. Професійна етика та стандарти поведінки публічних службовців

Державні службовці посідають особливе місце в суспільній системі, оскільки здійснюють функції публічного управління та реалізують владні повноваження від імені держави. Їхня професійна діяльність характеризується специфічними службовими взаєминами, де взаємодія з громадянами ґрунтується на принципі служіння суспільству та захисту його інтересів, а внутрішня організація професійного середовища визначається ієрархічною структурою. Підвищені етичні вимоги зумовлені значним впливом рішень службовців на розподіл ресурсів і життя людей, а також поєднанням нормативно регламентованих процедур із необхідністю прийняття самостійних управлінських рішень в умовах невизначеності. Обумовлює появу низки етичних викликів, зокрема щодо збереження державної таємниці, протидії корупції, захисту конфіденційної інформації, дотримання політичної нейтральності та обмежень окремих прав у межах службових обов'язків [3, с. 25].

На сучасному етапі професійна етика публічних службовців набуває виразного державно-управлінського характеру, що зумовлено специфікою їхньої діяльності. Багатофункціональність публічної служби потребує поєднання різних

морально-етичних якостей, які мають спиратися на чітко визначені принципи та сформовану систему цінностей і світоглядних орієнтирів. Саме публічна служба як ключовий елемент управлінського механізму забезпечує реалізацію державних і суспільних цілей, своєчасне та повне виконання поставлених завдань, а також безпосередньо впливає на якість адміністративних послуг і рівень задоволення законних потреб громадян України [52, с. 168].

У широкому трактуванні етика поведінки державного службовця являє собою цілісну систему морально-правових норм і принципів, а також усталений порядок дій і взаємодії в межах державно-службових відносин. Вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах публічної служби та усвідомленні посадовою особою власної професійної ролі й відповідальності. Умовно цю етику можна поділити на два взаємопов'язані рівні:

- а) теоретичний – включає сформовані протягом життя етичні знання, моральні переконання та цінності;
- б) практичний – охоплює готовність до етично виваженої поведінки та реальне застосування моральних норм у професійній діяльності.

Варто підкреслити, що морально-правовій оцінці підлягають саме конкретні дії, рішення або бездіяльність державних службовців. Етична модель поведінки передбачає здатність до самостійного та ініціативного прийняття рішень, які базуються на усвідомленості, добрій волі та персональній відповідальності за їхні наслідки.

Етичні норми діяльності державних службовців слід розглядати не лише як внутрішній регламент взаємодії між працівниками публічної служби, а насамперед як обов'язок дотримання високих стандартів культури спілкування з усіма учасниками суспільних відносин, зокрема з громадянами, які не перебувають у системі державно-службових зв'язків [15, с. 56-57].

Ефективне виконання ключових завдань держави та суспільства можливе лише за умови цілеспрямованого й професійно організованого функціонування

системи адміністративно-публічного управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток та удосконалення адміністративної етики як складової державного управління. Адміністративна етика виступає різновидом професійної етики та водночас науковим напрямом, який досліджує застосування моральних принципів у діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування. Загалом адміністративну етику можна визначити як систему знань, адаптованих до практичних потреб державної та муніципальної служби, що охоплює базові етичні категорії, закономірності й тенденції службових взаємовідносин, моральні цінності та вимоги до форм, методів і стилю управлінської діяльності. Водночас вона проявляється і як реальна поведінка державних службовців, яка відповідає встановленим морально-етичним нормам і професійним стандартам [38].

У наукових підходах до розмежування понять професійної етики та етики державного управління доцільно розглядати професійну етику публічного управління як комплекс моральних засад, норм, правил і ціннісних орієнтирів, що визначають поведінку осіб, наділених повноваженнями щодо виконання функцій держави. Її зміст безпосередньо пов'язаний із сутністю державного управління, головною місією якого є служіння інтересам суспільства загалом і кожного громадянина зокрема (Рис. 2.1) [12, с. 4].

Нормативне регулювання професійної етики є складовою антикорупційної правової системи та виконує функцію формування доброчесної й ефективної державної служби. У цьому контексті доцільним є подальше вдосконалення національного законодавства з урахуванням кращих міжнародних практик. У межах своїх компетенцій публічні службовці зобов'язані забезпечувати реалізацію конституційних прав і свобод громадян, а також гарантувати своєчасне й кваліфіковане надання адміністративних послуг.

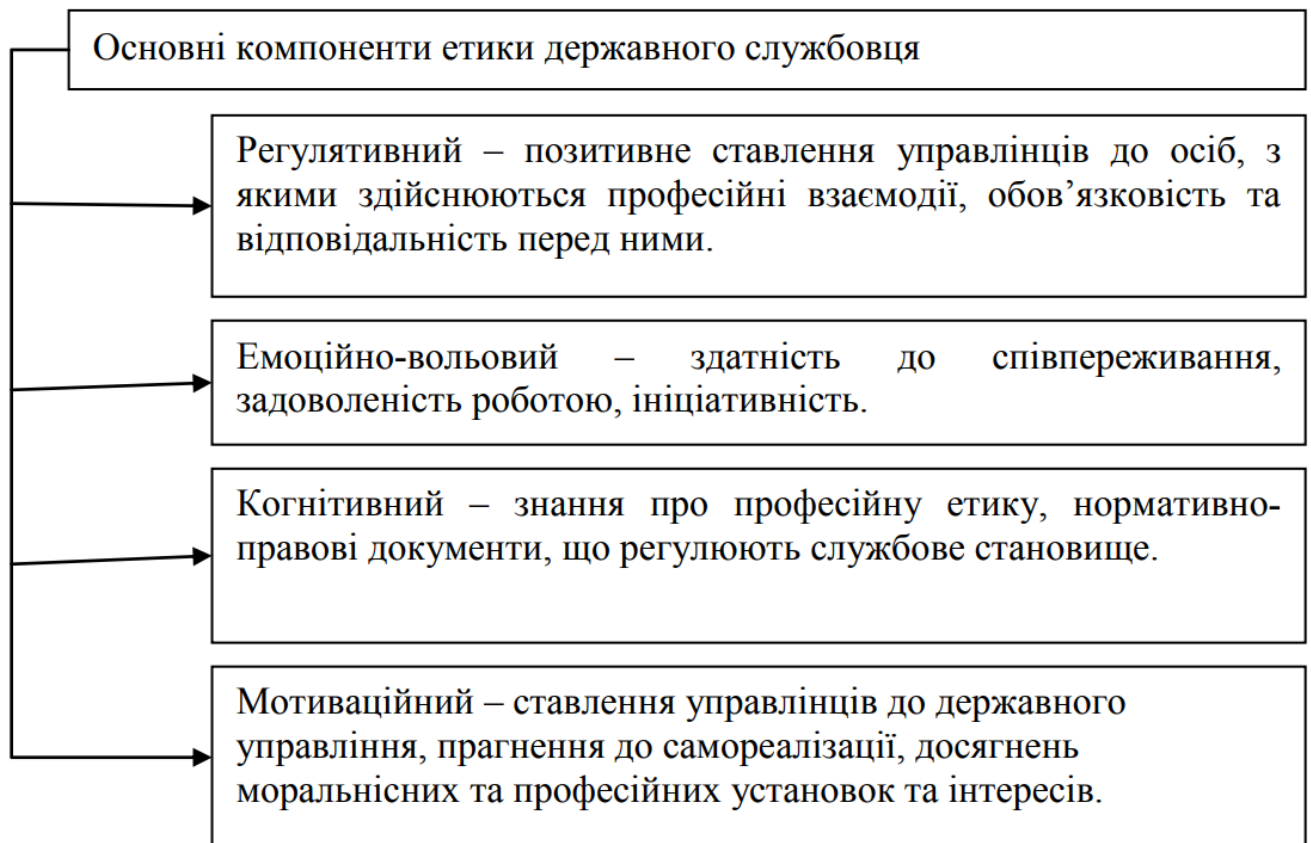


Рис. 2.1 – Основні компоненти етики державного управління (розроблено автором на основі [41, с. 4])

Взаємодія між громадянами та представниками державної влади потребує не лише правового визначення статусу та повноважень службовців, а й чіткого врегулювання їхніх етичних стандартів поведінки.

Формування етичних засад державної служби є поступовим і еволюційним процесом, що відображає суспільні уявлення про належну поведінку посадових осіб і змінюється відповідно до рівня розвитку суспільства. Результатом такого розвитку стає закріплення відповідних норм у нормативно-правових актах, які повинні залишатися гнучкими та адаптивними до трансформації суспільних очікувань. Правове закріплення морально-етичних засад спрямоване на зміцнення службової дисципліни, підвищення рівня професійної культури державних службовців і покращення їхньої взаємодії як усередині системи, так і у відносинах із

громадянами та юридичними особами. Встановлення етичних принципів у законодавстві формує обов'язкові правила поведінки, порушення яких тягне за собою дисциплінарну відповідальність.

Професійну етику публічних службовців слід розглядати не лише як систему внутрішніх норм службової взаємодії, а передусім як обов'язок дотримання високих стандартів комунікації з громадянами та іншими суб'єктами правовідносин, які не перебувають у службовій залежності від державних органів. Законодавче закріплення етичних засад сприяє забезпеченню професіоналізму, неупередженості та об'єктивності під час прийняття управлінських рішень і надання адміністративних послуг. У науковій літературі професійна етика публічних службовців розглядається як один із ключових чинників підвищення якості державного управління [69].

Особливості нормативного регулювання поведінки державних службовців полягають у тому, що їхня діяльність має узгоджуватися не лише з положеннями Конституції та чинного законодавства у сфері державної служби, а й із загальноприйнятими морально-етичними нормами та принципами. При цьому правові приписи, які закріплюють етичні стандарти поведінки, не обмежуються простим відтворенням суспільної моралі, а конкретизують її вимоги з урахуванням специфіки професійної діяльності публічних службовців [15, с. 58].

Правила етичної поведінки державних службовців широко закріплені в системі міжнародних стандартів. Зокрема, ст. 8 Конвенції ООН проти корупції встановлює обов'язок держав-учасниць розробляти та впроваджувати кодекси поведінки для державних посадових осіб. Вона рекомендує створення механізмів, які забезпечують повідомлення службовцями про відомі їм корупційні правопорушення під час виконання службових обов'язків, а також запровадження вимог щодо декларування позаслужбової діяльності, доходів, активів, інвестицій і подарунків, які можуть створювати конфлікт інтересів. Також передбачається встановлення відповідальності за порушення етичних норм і кодексів [28].

Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, затверджений резолюцією 51/59 Генеральної Асамблеї ООН від 12 грудня 1996 р., визначає ключові принципи службової діяльності. Серед них – обов’язок діяти уважно, неупереджено та справедливо у взаємодії з громадянами; демонструвати лояльність до державних інтересів і демократичних інститутів; виконувати посадові функції професійно, ефективно та відповідно до законодавчих і адміністративних норм; уникати дискримінації та не допускати зловживання службовими повноваженнями [39].

У Десятому принципі Резолюції (97) 24 Комітету Міністрів Ради Європи «Про двадцять керівних принципів боротьби з корупцією» (6 листопада 1997 року) наголошується на необхідності врахування антикорупційних вимог у правовому регулюванні прав і обов’язків посадових осіб, а також забезпечення дієвих дисциплінарних механізмів. Окремо підкреслюється важливість деталізації стандартів службової поведінки через прийняття кодексів поведінки [17].

Рекомендаціями № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (11 травня 2000 року) урядам держав-членів пропонується сприяти впровадженню національних кодексів, орієнтуючись на модельний кодекс, що додається до документа. У наукових дослідженнях зазначається, що цей модельний акт формує міжнародні стандарти службової етики, слугує основою для розробки національних правил, сприяє створенню етичних інституцій та розвитку системи професійної етичної освіти [59].

Таким чином, у країнах ЄС вимоги до поведінки державних службовців закріплюються у спеціальних нормативних документах, які узагальнено називаються кодексами поведінки. Водночас на національному рівні вони можуть мати різні назви – «Етичний кодекс», «Правила етичної поведінки» або «Стандарти поведінки державних службовців». Незмінною залишається їхня головна мета – забезпечення служіння інтересам суспільства, підвищення якості публічного управління та запобігання зловживанням владою і порушенням закону.

У сучасних умовах у багатьох країнах посилюються вимоги суспільства до підвищення стандартів етичної поведінки державних службовців. Відповідно є відображенням запиту громадян на подолання корупційних практик та реформування управлінських систем. Важливим є досвід держав, які досягли значного прогресу у формуванні етичних стандартів, зокрема США, що стали одними з перших у розробці кодексів службової етики.

Перший етичний кодекс у США був розроблений Міжнародною асоціацією адміністраторів міст (нині – Міжнародна асоціація управління міст / округів) у 1924 р. У 1958 р. Конгрес США ухвалив Кодекс етики урядової служби у формі резолюції, а у 1965 р. він був доповнений законодавчим актом «Стандарти поведінки посадових осіб». Сьогодні етичні правила для публічних службовців у США здебільшого мають форму внутрішніх довідників міністерств, що містять положення законів, адміністративних актів та відомчих нормативних документів.

Система забезпечення етичних стандартів у США охоплює як державні інституції всіх гілок влади, так і суспільство загалом, адже формування морального управління розглядається як спільна відповідальність держави і громадян. Етична поведінка державного службовця ґрунтується на принципах свободи та справедливості, а професійна діяльність орієнтована на утвердження суспільно значущих цінностей [63, с. 119].

Вперше базові принципи етичної поведінки державних службовців були закріплені у ст. 5 Закону України «Про державну службу», при цьому окремі етичні положення містилися й в інших статтях цього нормативного акту. Зокрема, присяга державного службовця, передбачена ст. 17, має не лише юридичне, а й морально-етичне значення, оскільки включає зобов'язання «вірно служити народу України» та «гідно нести високий ранг державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки». Відмова від складання присяги або її порушення є підставою для припинення державної служби відповідно до п. 6 ст. 30 зазначеного Закону.

Аналогічні підходи застосовуються і до посадових осіб місцевого самоврядування [55].

Закон України «Про запобігання корупції» (розділ 6) визначає базові, уніфіковані стандарти поведінки для державних службовців. Вони одночасно виконують роль нормативної основи, на якій будуються кодекси та етичні стандарти професійної діяльності всіх категорій публічних службовців, зокрема поліцейських, суддів, прокурорів та інших посадових осіб. Відповідно до положень цього Закону, під час виконання службових обов'язків державні службовці зобов'язані дотримуватися таких правил етичної поведінки (Табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Етичні принципи за Законом України «Про запобігання корупції» (побудовано автором на основі [56])

Принципи	Характеристика
1	2
Пріоритет суспільних інтересів	Усі службові дії мають здійснюватися виключно в інтересах держави та суспільства, без переваги приватної вигоди чи особистої користі.
Політична нейтральність	Забороняється вплив політичних уподобань на службові рішення, а також демонстрація політичних поглядів чи використання партійної символіки під час виконання обов'язків.
Неупередженість	Прийняття рішень і виконання функцій повинно здійснюватися без впливу особистих переконань, симпатій або приватних інтересів.
Професійна компетентність та ефективність	Державний службовець зобов'язаний використовувати професійні знання й навички для якісного виконання завдань, постійно вдосконалюючи власну кваліфікацію.
Конфіденційність інформації	Дані службового характеру не підлягають розголошенню, окрім випадків, прямо передбачених законодавством.
Відмова від незаконних доручень	Службовець повинен утримуватися від виконання рішень або наказів, що суперечать закону, дотримуючись принципів доброчесності та відповідальності.

З метою відновлення довіри суспільства до державних інституцій НАДС було впроваджено стандарти етичної поведінки для публічних службовців із урахуванням досвіду країн ЄС. Відповідно до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», діяльність

посадовців ґрунтується на ключових засадах: служіння державі та суспільству (орієнтація на захист інтересів громадян і формування позитивного іміджу держави), гідна поведінка (повага, коректна комунікація та недопущення дій, що шкодять репутації служби), доброчесність (пріоритет суспільного блага, уникнення конфлікту інтересів, заборона зловживання інформацією та ресурсами), лояльність (належне виконання рішень державних органів і коректне службове спілкування), політична нейтральність (відсутність політичної заангажованості та дотримання обмежень щодо політичної діяльності), прозорість і підзвітність (відкритість інформації та фіксація контактів і використання ресурсів у передбачених законом випадках), а також сумлінність (відповідальне, професійне виконання обов'язків, постійний розвиток і готовність ухвалювати управлінські рішення) [57].

Отже, професійна етика державних службовців являє собою нормативно закріплену систему моральних і правових вимог, що встановлює правила поведінки осіб, які діють від імені держави, та виконує функцію одного з ключових механізмів запобігання корупції. Вона сформована з урахуванням міжнародних стандартів (зокрема підходів ООН, Ради Європи та практики США), а в Україні закріплена у Законі «Про державну службу», Законі «Про запобігання корупції» та відповідних актах НАДС. Система визначає основні засади діяльності публічних службовців, серед яких пріоритет інтересів суспільства, доброчесність, політична нейтральність, неупередженість, лояльність, відкритість і належний рівень професійної підготовки. Важливими елементами є також присяга державного службовця та кодекси професійної поведінки, які передбачають персональну, дисциплінарну та правову відповідальність за їх недотримання. У практичному вимірі дотримання етичних стандартів сприяє зниженню управлінських ризиків, підвищенню якості публічних послуг, а також виступає важливим чинником відновлення довіри громадян і формування позитивного іміджу державної влади.

2.3. Дослідження впливу комунікації та відкритості влади на формування суспільної довіри

У науковому осмисленні явища довіри, зокрема політичної довіри, сформувалося кілька основних теоретичних підходів: інституційний (що інтегрує ідеї інституціоналізму та неоінституціоналізму), політико-культурний, а також концепція соціального (політичного) капіталу [49, с. 64]. У межах підходів увага зосереджується на поєднанні різних чинників формування довіри – культурних, інституційних і соціально-взаємодійних – а також на її багаторівневій структурі, що охоплює як індивідуальний рівень, так і рівень соціальних груп та суспільства в цілому.

Представники інституційного підходу (Дж. Коулман, Д. Старк, К. Шепсл та інші) пов'язують рівень політичної довіри з результативністю функціонування інститутів та їх здатністю задовольняти суспільні потреби. У цьому контексті довіра розглядається як своєрідний «кредит», який суспільство надає владі в обмін на виконання нею своїх функцій. На мікрорівні акцент робиться на діяльності конкретних управлінців, яким громадяни делегують повноваження представляти їх інтереси, тоді як на макрорівні довіра відображає загальну оцінку ефективності державного управління, політичних інститутів і встановлених правил функціонування системи влади.

У культурологічному вимірі довіра виступає базовою умовою функціонування демократії, тісно пов'язаною з політичною відповідальністю, авторитетом влади та рівнем політичної культури як окремих громадян, так і суспільства загалом.

Спробу поєднати інституційний і культурологічний підходи здійснили У. Мішлер і Р. Роуз, які запропонували інтегративну модель довіри. Вони доводять, що рівень політичної довіри залежить одночасно від міжособистісних відносин, практичної діяльності влади, якості її комунікації з суспільством і життєвого досвіду громадян [22, с. 37]. На їхню думку, формування довіри є безперервним

процесом «довічного навчання», де поєднуються ранній соціалізаційний досвід і подальша оцінка ефективності інституцій у дорослому житті [49, с. 74].

Емпіричні дані Інституту соціології НАН України свідчать, що в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну відбулося зростання рівня соціальної довіри: до знайомих – на 6%, загалом до людей – на 9%, до сусідів – на 13%, до жителів населеного пункту – на 14%. Демонструє посилення здатності суспільства до самоорганізації та взаємної підтримки в кризових умовах [65, с. 349].

Соціальна довіра є фундаментом суспільної згуртованості та розвитку громадянського суспільства, що, у свою чергу, є важливою передумовою демократичного розвитку. Якщо соціальна довіра відображає характер міжособистісних зв'язків у суспільстві, то політична довіра безпосередньо впливає на державотворчі процеси, ухвалення управлінських рішень і подолання політичних криз. Вона виступає ключовим показником підтримки владних інституцій і формується через очікування громадян, їхню оцінку ефективності державної політики та рівень задоволеності діяльністю влади [42, с. 18].

Результати соціологічних досліджень свідчать, що найвищий рівень суспільної довіри в Україні мають інституції сектору безпеки та громадянського суспільства (Рис. 2.2).

Найбільшу підтримку населення отримують ЗСУ, яким довіряють 92% опитаних. Високі показники довіри також зафіксовано щодо ДСНС – 86%, волонтерських організацій – 81%, добровольчих формувань – 78%, Нацгвардії України – 72%, ГУР – 71%, ДПС – 70,5% та СБУ – 65%. Такий самий рівень довіри – 65% – мають релігійні інституції. Громадським організаціям довіряють 64% респондентів, Міністерству оборони України – 63%, а НБУ – 54%.

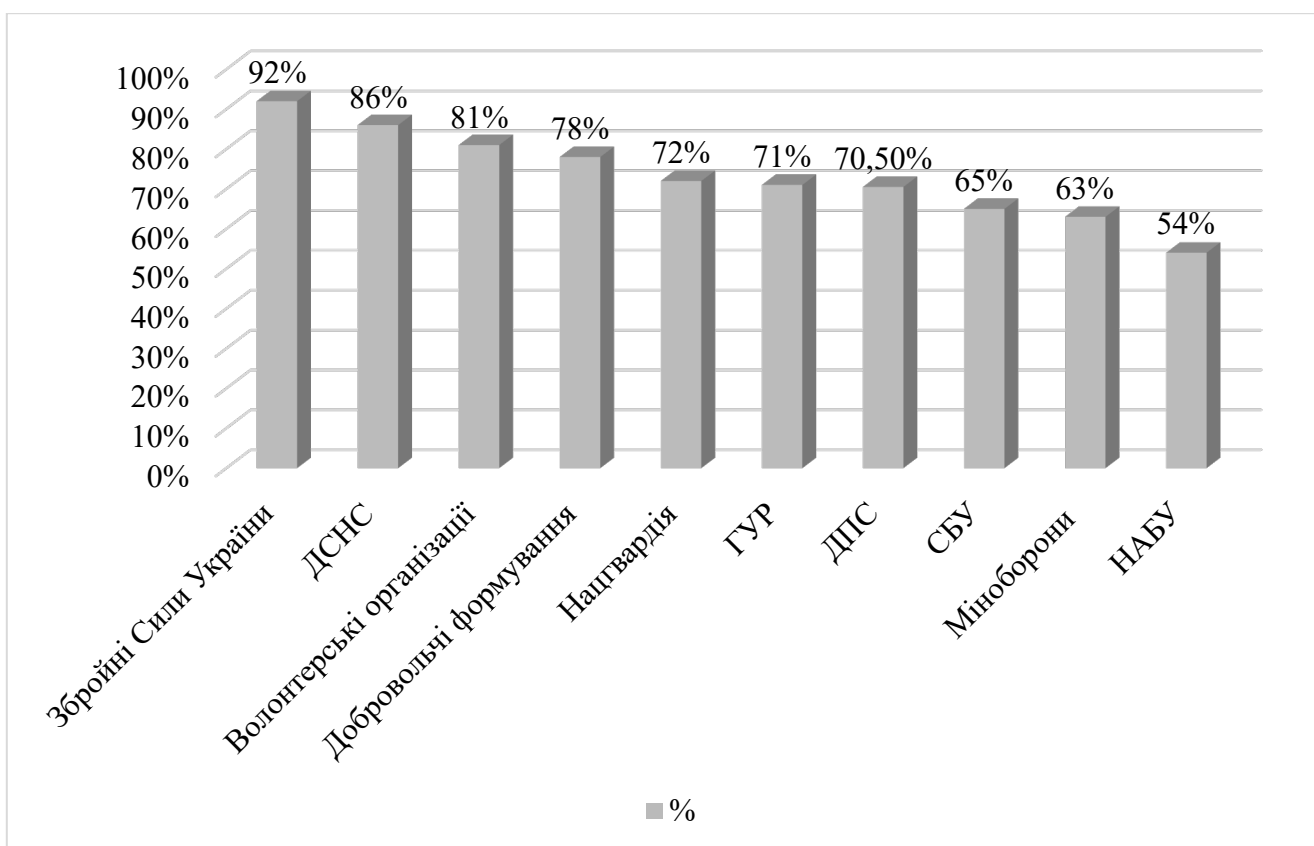


Рис. 2.2 – Результати опитування довіри громадян України до інституцій сектору безпеки та громадянського суспільства (станом на 2025 рік) (побудовано автором на основі [44])

Згідно з результатами соціологічного дослідження Центру Разумкова, упродовж останніх років рівень довіри до органів місцевого самоврядування в Україні змінювався динамічно (Табл. 2.3). Так, у березні 2021 року зафіксовано позитивний баланс довіри: для місцевих рад він становив +15,7%, а для голів територіальних громад – +21,9%. Натомість у січні 2024 року спостерігається певне зниження рівня довіри до місцевої влади, що пояснюється впливом воєнних подій та ускладненням соціально-економічної ситуації в країні [44].

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз рівня довіри до органів місцевого самоврядування в окремих містах України (побудовано автором на основі [43])

Місто	Рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування (%)	Рівень підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадою (%)	Рівень довіри до органів місцевого самоврядування (%)
1	2	3	4
Київ	75	70	78
Львів	68	65	72
Харків	60	55	62
Одеса	65	60	66
Дніпро	63	58	64
Запоріжжя	58	52	59
Чернівці	66	61	68
Івано-Франківськ	70	67	74
Вінниця	72	69	76
Тернопіль	69	64	71

Позитивний баланс довіри спостерігається також щодо органів місцевого самоврядування та окремих державних інституцій (Рис. 2.3). Зокрема, головам міст, селищ чи сіл довіряють 50% громадян, тоді як не довіряють – 42%. Аналогічна ситуація простежується щодо місцевих рад – 49,5% проти 41%. Уповноваженому Верховної Ради з прав людини довіряють 48% респондентів, тоді як недовіру висловлюють 34% [44].

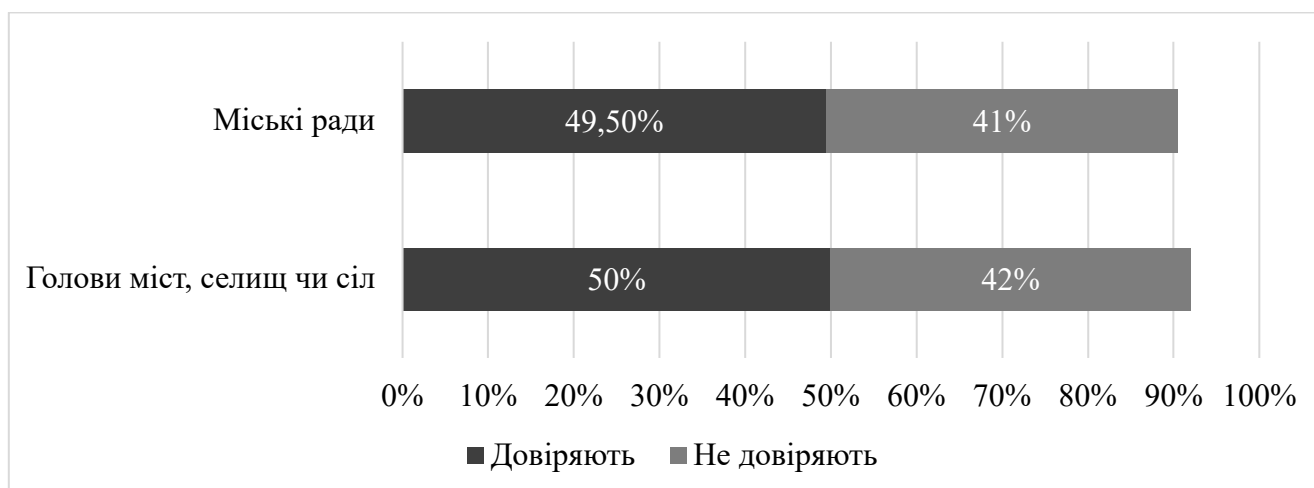


Рис. 2.3 – Результати опитування довіри громадян України до органів місцевого самоврядування (станом на 2025 рік) (побудовано автором на основі [44])

На думку Ю.-Б. Ханік, рівень довіри до джерел інформації значною мірою залежить від таких чинників, як професійна компетентність, доброчесність і позитивне суспільне сприйняття. У зв'язку з цим представники публічної влади мають не лише володіти належними фаховими знаннями, а й дотримуватися високих етичних стандартів, забезпечуючи відкритість і підзвітність своєї діяльності [67, с. 45]. Сукупність цих складових є важливою передумовою зміцнення довіри населення до органів влади (Табл. 2.4).

Водночас в українських реаліях об'єктивне оцінювання професійного рівня працівників місцевого самоврядування є доволі складним, оскільки наявність диплома чи наукового ступеня не завжди свідчить про високий рівень практичної підготовки. Додатковим негативним фактором виступають прояви корупції у публічному секторі, які вказують на недостатній рівень моральної відповідальності окремих посадовців.

Таблиця 2.4

Фактори низького рівня довіри до органів місцевого самоврядування (побудовано автором на основі [33, с. 69])

Прояви кризи довіри	Ймовірні наслідки	Вплив на соціально-економічний розвиток
1	2	3
Низька активність населення у сфері місцевого управління	Скорочення участі громадян у процесі ухвалення рішень	Ослаблення громадського контролю та уповільнення демократичних процесів
Закритість і недостатня прозорість управлінських процедур	Посилення корупційних загроз	Погіршення інвестиційного клімату та зниження економічної результативності
Послаблення суспільної взаємодії та співпраці між громадянами	Соціальна роз'єднаність населення	Зростання соціальної нерівності та зменшення рівня соціального капіталу
Сумніви громадян у дієвості рішень органів місцевої влади	Нестабільність і непередбачуваність управлінських процесів	Погіршення якості адміністративних послуг та уповільнення реалізації місцевих програм

Довіра громадян до органів місцевого самоврядування є динамічним явищем, що постійно змінюється під впливом різних суспільних та управлінських процесів.

Її формування значною мірою залежить від прозорості діяльності влади, ефективності виконання управлінських функцій, наявності механізмів громадського контролю та рівня розвитку громадянського суспільства як активного учасника місцевої політики. Системне вдосконалення кожного із зазначених напрямів здатне забезпечити зростання суспільної довіри та сприяти зміцненню демократичних інститутів на місцевому рівні [33, с. 69].

Щодо Президента України, українських засобів масової інформації та Державного бюро розслідувань спостерігається майже однакове співвідношення довіри та недовіри. Так, Президенту довіряють 48% громадян, не довіряють – 45%; аналогічні показники мають і ЗМІ – 48% та 45% відповідно. Державному бюро розслідувань довіряють 40% опитаних, тоді як 42% висловлюють недовіру [44].

Найнижчий рівень підтримки мають центральні політичні інституції (Рис. 2.4). ВРУ не довіряють 76% громадян, державному апарату – 75%, Уряду України – 73%, політичним партіям – 71,5%, судовій системі – 66%, прокуратурі – 60%, політичній опозиції – 59%, а українській владі загалом – 57%.

Після початку повномасштабної війни рівень довіри до більшості державних інституцій помітно зріс через необхідність суспільної консолідації перед зовнішньою загрозою.

З часом показник частково знизився порівняно з першим роком війни, хоча для багатьох інституцій він досі перевищує довоєнний рівень. Найвищу підтримку стабільно зберігають структури, відповідальні за оборону та безпеку держави – Збройні Сили, Національна гвардія, Державна прикордонна служба, СБУ та інші.

Порівняно з довоєнним періодом зріс також рівень довіри до Президента України, що значною мірою пов'язується з виконанням ним функцій Верховного Головнокомандувача. Вищими залишаються й показники довіри до волонтерських та громадських організацій, омбудсмена та банківської системи. Навіть щодо тих

інституцій, до яких нині переважає критичне ставлення – антикорупційних органів, судів, поліції, прокуратури чи профспілок – рівень недовіри є нижчим, ніж до початку повномасштабної війни.

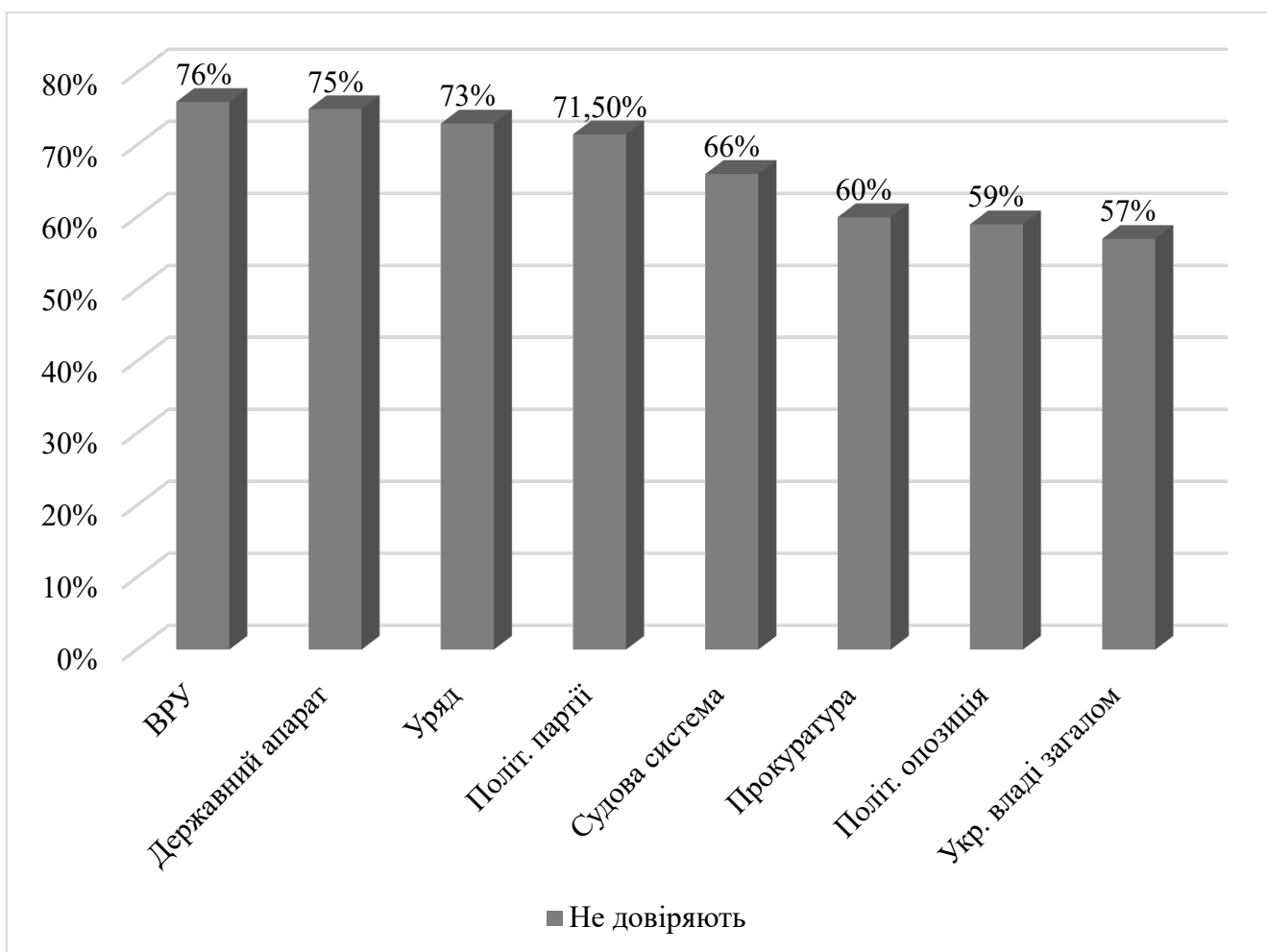


Рис. 2.4 – Результати опитування довіри громадян України до центральних політичних інституцій (станом на 2025 рік) (побудовано автором на основі [44])

Переважаання недовіри також характерне для частини правоохоронних та антикорупційних органів (Рис. 2.5). Зокрема, НАЗК не довіряють 50% респондентів, тоді як довіряють лише 32%. Комерційним банкам не довіряють 50% громадян при 35% довіри. Щодо Нацполіції співвідношення становить 49% недовіри проти 45,5%

довіри. САП не довіряють 47% опитаних, а довіряють – 37%; НАБУ – 45% проти та 41% за; профспілкам – 42% проти 30%.

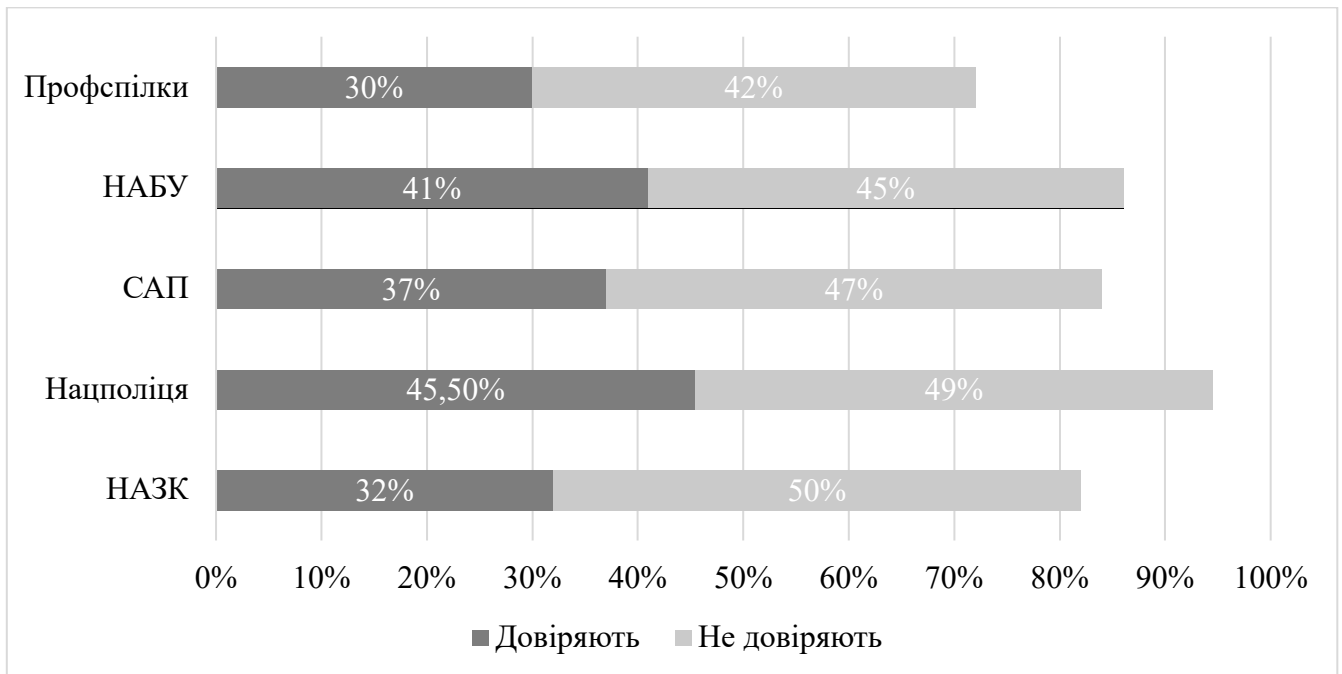


Рис. 2.5 – Результати опитування довіри громадян України до правоохоронних та антикорупційних органів (станом на 2025 рік) (побудовано автором на основі [44])

Водночас довіра до Верховної Ради, Уряду, державного апарату та політичних партій залишається стабільно низькою та практично не змінилася порівняно з довоєнним періодом. За останній рік найбільш помітне покращення рівня підтримки зафіксовано щодо антикорупційних інституцій, що пов'язується з розслідуванням корупційних правопорушень серед представників вищих органів влади, хоча частка громадян, які їм не довіряють, усе ще перевищує кількість тих, хто висловлює довіру [44].

У період 9–14 січня 2026 р. КМІС здійснив загальнонаціональне дослідження громадської думки, в межах якого, зокрема, вивчався рівень довіри до окремих українських публічних осіб (Табл. 2.5). Збір даних проводився методом телефонних

інтерв'ю (САПІ) на основі випадково сформованої вибірки мобільних номерів із подальшим статистичним зважуванням результатів [60].

Серед політичних і громадсько-політичних фігур найбільш високий рівень підтримки зафіксовано у В. Зеленського: 62% опитаних висловлюють йому довіру, тоді як 34% – недовіру, що формує позитивний баланс на рівні +28%.

Таблиця 2.5

Результати опитування довіри громадян України до публічних осіб (станом на 2026 рік) (побудовано автором на основі [60])

Категорія	Довіряю (%)	Не довіряю (%)	Важко сказати (%)	Баланс довіри
1	2	3	4	5
Політики та громадсько-політичні діячі				
В. Зеленський (Президент)	62	34	4	+28
І. Терехов (мер Харкова)	44	23	14	+21
М. Федоров (віцепрем'єр, цифрова трансформація)	38	26	12	+12
С. Притула (громадський діяч)	46	41	8	+5
Ю. Свириденко (Прем'єр-міністерка)	26	38	16	-12
Д. Разумков (нардеп, экс-спікер ВРУ)	29	42	12	-13
В. Кличко (мер Києва)	35	54	10	-19
О. Гончаренко (народний депутат)	22	54	7	-32
Є. Мураєв (екслідер партії «Наші»)	8	55	7	-47
П. Порошенко (екс-президент)	19	77	4	-58
Ю. Тимошенко (екс-прем'єрка)	12	83	5	-71
О. Арестович (блогер)	7	78	5	-71
Ю. Бойко (екс-співголова ОПЗЖ)	5	80	7	-75
Представники сфери оборони				
В. Залужний (дипломат, экс-Головнокомандувач ЗСУ)	72	21	4	+51
К. Буданов (екс-розвідка, керівник ОП)	70	19	6	+51
А. Білецький (командувач корпусу)	45	13	11	+32
О. Сирський (Головнокомандувач ЗСУ)	46	40	8	+6

Порівняно високі показники також мають І. Терехов (44% довіри проти 23% недовіри, баланс +21%), М. Федоров (38% і 26% відповідно, баланс +12%) та С. Притула (46% довіри і 41% недовіри, баланс +5%). Водночас для І. Терехова та М.

Федорова характерним є доволі значний рівень непізнаваності серед респондентів, що вказує на потенціал зростання їхніх рейтингових показників у разі підвищення впізнаваності [60].

Інші представники політичного списку демонструють переважно негативний баланс довіри, тобто рівень недовіри до них перевищує довіру. Відносно кращі позиції серед цієї групи мають Ю. Свириденко та Д. Разумков (які також характеризуються значною часткою тих, хто їх не ідентифікує), а також у меншій мірі – В. Кличко. Їхній баланс коливається в межах від -12% до -19%, що свідчить про відносно помірний рівень негативного сприйняття. О. Гончаренко має нижчі результати, хоча й кращі порівняно з рештою політиків цієї групи: 22% довіри проти 54% недовіри, що дає баланс -32%. Інші фігуранти списку демонструють ще більш негативні показники, де баланс довіри опускається до -47% і нижче.

Натомість серед представників оборонного сектору всі респонденти мають позитивний баланс довіри. Найвищі показники зафіксовано у В. Залужного (72% довіряють, 21% не довіряють, баланс +51%) та К. Буданова (70% і 19% відповідно, баланс +51%). Далі йде А. Білецький із 45% довіри та 13% недовіри (баланс +32%). При цьому 32% опитаних не змогли його ідентифікувати навіть після підказки, що свідчить про потенціал подальшого зростання підтримки за умови підвищення публічної впізнаваності. Головнокомандувач О. Сирський отримав 46% довіри та 40% недовіри, що формує помірно позитивний баланс на рівні +6% [60].

Отже, основними критеріями виступають прозорість, підзвітність, якість послуг і рівень залучення громадян до управління. Соціологічні дані показують нерівномірний рівень довіри: найвищу підтримку мають сектор безпеки та волонтери, середню – місцеве самоврядування, тоді як центральна влада часто стикається з дефіцитом довіри.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми формування позитивного іміджу органів публічної влади в сучасних умовах

Репутація публічної влади в Україні посідає важливе місце в системі публічного управління, оскільки визначає рівень суспільної підтримки, ступінь довіри населення та результативність реалізації владних повноважень. Створення сприятливого образу державних інституцій належить до складних завдань, адже суспільне сприйняття діяльності влади нерідко супроводжується критичними оцінками та недовірою. Формування громадської думки залежить від широкого кола політичних, соціальних та управлінських чинників.

Серед основних перешкод на шляху зміцнення позитивної репутації публічної влади варто виокремити корупційні прояви. Тривала наявність корупційних практик негативно позначається на авторитеті владних інституцій та підриває віру громадян у справедливість державного управління. Відтак особливого значення набувають заходи, спрямовані на забезпечення прозорості діяльності, підзвітності посадових осіб і підвищення якості управлінських процесів.

Суттєвим викликом залишається недостатній рівень суспільної довіри. Населення часто сприймає діяльність державного апарату як малоефективну, відірвану від актуальних потреб громадян або таку, що не забезпечує належного захисту суспільних інтересів. За таких умов зміцнення авторитету влади потребує не декларативних заяв, а практичних результатів, здатних підтвердити орієнтацію державної політики на потреби населення.

Додатковим фактором ризику для репутації державних інституцій виступають політичні протистояння. Загострення політичної боротьби,

конфронтація між різними політичними силами та нестача узгоджених підходів до розв'язання суспільно важливих питань можуть негативно позначатися на сприйнятті діяльності органів влади. Підтримання політичної стабільності, розвиток культури діалогу та готовність до пошуку компромісних рішень створюють сприятливі передумови для зміцнення авторитету державних інституцій [35, с. 69-70].

Негативний вплив на громадське сприйняття також справляють недоліки інформаційної взаємодії між владою та суспільством. Відсутність якісної комунікації або несвоєчасне інформування створюють передумови для поширення викривлених уявлень про діяльність державних установ. Важливого значення набуває побудова відкритого інформаційного простору, у межах якого громадяни можуть отримувати достовірні відомості про рішення, ініціативи та результати роботи органів влади. Ефективна комунікаційна політика виступає одним із визначальних чинників зміцнення суспільної довіри.

Вагому роль у формуванні громадських оцінок відіграють засоби масової інформації (далі – ЗМІ). Саме через медіапростір значна частина населення отримує відомості про діяльність державних інституцій. Водночас однобічне висвітлення подій, неточне трактування фактів або поширення негативних інформаційних акцентів здатні завдавати шкоди репутації органів влади. З огляду на таку обставину важливим завданням виступає розвиток партнерської взаємодії з медіа, забезпечення доступу журналістів до перевіреної інформації та підтримка відкритого діалогу з представниками інформаційної сфери.

Проблеми формування сприятливого образу органів публічної влади значною мірою пов'язане з діяльністю служб зв'язків із громадськістю. Проте належному функціонуванню таких підрозділів заважає низка чинників, серед яких недостатній рівень професійної підготовки працівників, зумовлений невисокою оплатою праці, відсутність належно врегульованих процедур і алгоритмів роботи, а також прогалини у нормативно-правовому регулюванні діяльності відповідних структур.

Пресслужби виступають важливою ланкою комунікації між державними інституціями та суспільством, адже саме від роботи підрозділів зв'язків із громадськістю значною мірою залежить сприйняття органів влади громадянами [48, с. 124].

Згідно з позицією Г. В. Кириченко, рівень сформованості позитивного іміджу органів публічної влади безпосередньо визначається якістю та результативністю взаємодії між державними інституціями та громадськістю. Водночас сучасний стан комунікаційної сфери характеризується наявністю низки системних труднощів, що гальмують становлення сприятливого образу державного управління та знижують ефективність інформаційного обміну у сфері зв'язків з громадськістю. Подібні виклики послаблюють рівень суспільної довіри, ускладнюють налагодження конструктивної взаємодії між владними структурами та громадянами, а також уповільнюють розвиток демократичних моделей співпраці держави й громадянського суспільства [26, с. 111].

Серед основних проблем у сфері комунікаційної діяльності державних органів дослідниця виокремлює недостатню розвиненість нормативно-правового регулювання інформаційно-комунікаційних процесів. Значні труднощі створює несвоєчасне оновлення та ухвалення підзаконних актів, покликаних визначати порядок взаємодії органів влади з громадськістю. Подібні прогалини у правовому забезпеченні ускладнюють впровадження сучасних моделей публічної комунікації, які активно функціонують у країнах ЄС, а також уповільнюють адаптацію національної системи державного управління до європейських стандартів і практик [26, с. 111].

Однією з найбільш відчутних перешкод у сфері зв'язків органів влади з громадськістю залишається недостатня розвиненість нормативно-правового регулювання інформаційно-комунікаційної діяльності державних установ (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Проблеми в діяльності органів влади у сфері зв'язків з громадськістю
(побудовано автором на основі [26, с. 111])

Значний вплив на таку ситуацію має повільне розроблення та ухвалення підзаконних нормативних актів, покликаних визначати порядок взаємодії владних структур із населенням. Наявність подібних прогалин у правовому полі ускладнює впровадження передових підходів до публічної комунікації, які успішно застосовуються у державах ЄС, а також сповільнює адаптацію української моделі державного управління до європейських стандартів [26, с. 111].

Не менш актуальною проблемою залишається незавершений процес формування інституційних механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Протягом тривалого часу спостерігаються труднощі у функціонуванні координаційних структур, орієнтованих на підтримку розвитку громадянського суспільства на загальнодержавному рівні. Водночас процес становлення громадських рад при органах виконавчої влади та забезпечення їх належної діяльності ще не набув достатньої ефективності. За таких умов участь населення у виробленні та реалізації державної політики залишається обмеженою.

Окрему увагу дослідниця приділяє проблемі недостатньої відкритості діяльності державних інституцій. Обмежена доступність відомостей про роботу органів влади, недостатньо розвинена практика публічного звітування та слабке залучення громадськості до підготовки управлінських рішень ускладнюють здійснення громадського контролю з боку інститутів громадянського суспільства. Подібні обставини негативно позначаються на рівні довіри населення до державних структур [26, с. 111].

Забезпечення відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади належить до ключових напрямів роботи підрозділів зв'язків із громадськістю. Вагому роль у реалізації інформаційної політики та донесенні відомостей про діяльність державних інституцій до населення виконують пресслужби. Саме їхні працівники підтримують комунікацію з представниками медіа, через які суспільство отримує інформацію про рішення, ініціативи та результати роботи органів влади. За сучасних умов засоби масової інформації нерідко користуються вищим рівнем суспільної довіри, ніж державні структури, тому налагодження конструктивної співпраці між пресслужбами та медіа може сприяти зміцненню взаєморозуміння між владою та громадянами. Результативність діяльності служб зв'язків із громадськістю значною мірою залежить від здатності органів публічного управління враховувати громадську думку під час підготовки та ухвалення управлінських рішень. Інформація про суспільні настрої має інтегруватися в

механізми державного управління та використовуватися як важливий елемент вироблення політики. Рівень довіри населення формується під впливом якості роботи державних службовців і сприйняття громадянами діяльності відповідних установ. Для підтримання комунікації з населенням застосовуються різноманітні способи поширення суспільно значущої інформації. Йдеться про випуск інформаційних буклетів, довідкових матеріалів, соціальної реклами, використання телебачення, радіомовлення, інтернет-ресурсів, виставкових заходів та інших каналів комунікації. Ефективність таких інструментів безпосередньо пов'язана з наявністю достатнього фінансування та залученням фахівців відповідного профілю – журналістів, дизайнерів, аналітиків та інших спеціалістів.

Важливим чинником, який впливає на якість взаємодії між державою та громадянами, виступає також недостатній рівень розвитку електронних механізмів громадської участі. Особливо помітними залишаються проблеми, пов'язані з функціонуванням системи електронних петицій. Недосконалість технічної складової та недостатньо ефективні процедури розгляду поданих звернень знижують практичну результативність такого інструменту участі громадян у державному управлінні. Подібний стан справ не повною мірою відповідає сучасним вимогам цифрової демократії та стратегічним завданням європейської інтеграції [26, с. 112].

Аналіз практики функціонування підрозділів зв'язків із громадськістю свідчить, що потенціал комунікаційної діяльності сприяє підвищенню рівня відкритості влади, однак самотійно не здатний усунути всі наявні проблеми державного управління. Повноцінна діяльність органів влади потребує комплексу політичних, соціальних та організаційних передумов, частина яких залишається недостатньо розвиненою. Тому причини недоліків у роботі комунікаційних підрозділів пов'язані не лише з професійною підготовкою персоналу, а й із загальним станом суспільного розвитку. Зв'язки з громадськістю як управлінська функція повинні мати системний, безперервний і стратегічно орієнтований

характер, враховуючи не лише поточні потреби, а й перспективи майбутньої взаємодії з громадськістю.

Особливої актуальності набуває розвиток координації між підрозділами зв'язків із громадськістю різних органів державної влади, що сприятиме формуванню узгодженої комунікаційної та іміджевої політики. У такому контексті важливого значення набуває взаємодія на трьох рівнях (Табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Рівня взаємодії координації між підрозділами зв'язків із громадськістю різних органів державної влади (побудовано автором на основі [47, с. 124-135])

№	Рівень взаємодії	Характеристика
1	2	3
1	горизонтальному	між органами різних гілок влади
2	вертикальному	між центральними, регіональними та місцевими комунікаційними структурами
3	внутрішньоорганізаційному	між підрозділами зв'язків із громадськістю та іншими структурними елементами державних установ

Практика діяльності багатьох комунікаційних служб демонструє недостатнє розмежування управлінських повноважень і функцій зв'язків із громадськістю, що негативно впливає на якість виконання завдань за окремими напрямками роботи.

У процесі модернізації системи публічного управління України дедалі більшого значення набуває питання доступності інформації про діяльність державних інституцій. Реформування управлінської системи, засноване на положеннях Концепції адміністративної реформи, передбачає дотримання низки базових принципів. Серед них – забезпечення громадського контролю за перебігом реформ з боку політичних партій, професійних спілок, громадських об'єднань та засобів масової інформації; залучення представників різних соціальних груп до роботи консультативно-дорадчих органів, які беруть участь у підготовці управлінських рішень; а також максимальна відкритість і публічність основних етапів реалізації реформаторських заходів [47, с. 124-135].

З огляду на сучасні суспільно-політичні та економічні трансформації, характерні для України, можна визначити низку чинників, які ускладнюють формування сприятливого міжнародного образу держави. Одним із найбільш вагомих викликів залишається інформаційний вплив рф. Систематичне поширення маніпулятивних повідомлень, неправдивих відомостей і пропагандистських наративів створює суттєві перешкоди для об'єктивного сприйняття України як всередині окремих держав, так і на міжнародному рівні.

Протидія таким загрозам потребує консолідованих зусиль державних інституцій, громадянського суспільства та медіасередовища. Інформаційний тиск спрямований на підрив суспільної єдності, послаблення довіри до державних інститутів та створення конфліктних настроїв у суспільстві. Для досягнення зазначених цілей активно використовуються вигадані твердження, перекручені факти, безпідставні звинувачення щодо внутрішньої та зовнішньої політики України, а також інші маніпулятивні інструменти, покликані сформулювати викривлене уявлення про події, які відбуваються в державі [14, с. 5].

Аналіз механізмів російського інформаційного впливу дає змогу виокремити кілька основних напрямів діяльності, здатних істотно позначатися на міжнародній репутації України. Передусім ідеться про поширення дезінформації та фейкових повідомлень, метою яких виступає викривлення реальної картини суспільно-політичних процесів і формування хибних оцінок щодо подій в Україні. Окреме місце посідає пропагандистська діяльність, що реалізується через різноманітні інформаційні платформи шляхом трансляції політично вмотивованих матеріалів та нав'язування вигідних Кремлю ідеологічних установок.

Серйозну загрозу становлять кібератаки, спрямовані на державні інформаційні системи, електронні ресурси та цифрову інфраструктуру. Такі дії можуть призводити до порушення роботи важливих сервісів, витоку конфіденційних даних і завдання значних репутаційних та матеріальних збитків.

Важливим інструментом залишається також міжнародне лобіювання російських інтересів, що передбачає просування вигідних росії політичних позицій та одночасне підривання авторитету України на міжнародній арені.

Не менш небезпечним чинником виступає інформаційна ізоляція, спрямована на обмеження доступу до достовірних джерел інформації, ускладнення міжнародного інформаційного обміну та звуження можливостей для поширення об'єктивних відомостей про українську державу [14, с. 5-6].

Отже, формування позитивного іміджу органів публічної влади ускладнюється впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед внутрішніх проблем варто виокремити корупцію, політичні конфлікти, недостатню відкритість влади, недосконалість комунікаційної політики, слабку координацію роботи пресслужб та обмежену ефективність інструментів електронної демократії. Зовнішні загрози пов'язані з інформаційними атаками рф, поширенням дезінформації, пропаганди та здійсненням кібератак. Подолання зазначених проблем потребує підвищення прозорості діяльності органів влади, удосконалення комунікацій із громадськістю та впровадження європейських стандартів державного управління.

3.2. Механізми підвищення етичної культури у сфері публічного управління

У процесі формування позитивного іміджу публічної влади особливе значення належить етичній культурі, яка визначає характер внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин організації. Передусім вона виступає ціннісною основою діяльності персоналу, сприяючи виробленню спільних підходів до професійної поведінки та прийняття управлінських рішень. Етична культура відображає рівень організаційної зрілості установи та впливає на особливості взаємодії як усередині колективу, так і з громадськістю. Важливою її функцією залишається забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку організації, оскільки

належний рівень етичних стандартів створює сприятливі умови для зміцнення репутації та вдосконалення іміджевої політики [5].

На зміст і характер етичної культури впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Водночас визначальне місце у формуванні морально-ціннісного середовища організації належить керівникові. Особисті переконання, моральні орієнтири та життєві принципи управлінця значною мірою визначають стандарти поведінки, які утверджуються в установі. Система особистих цінностей керівника впливає на підходи до прийняття рішень, оцінювання професійних ситуацій та формування управлінської культури. Вагоме значення має також рівень морального розвитку особистості, адже здатність реалізовувати власні етичні переконання у практичній діяльності безпосередньо позначається на функціонуванні всієї організації [5].

Хоча діяльність службовців регламентується нормативними актами у сфері професійної етики, процес утвердження корпоративної етичної культури в органах публічної влади України супроводжується низкою суттєвих труднощів. Серед найбільш поширених проблем варто відзначити переважання формального ставлення до етичних вимог, недостатнє впровадження організаційних цінностей у щоденну практику управління, а також слабку зацікавленість персоналу в дотриманні професійних стандартів поведінки.

Додатковим ускладненням виступає неоднакове сприйняття ролі корпоративної етики представниками різних рівнів управлінської ієрархії. Для керівників дотримання етичних принципів часто пов'язане із запобіганням репутаційним втратам установи, тоді як значна частина працівників розглядає відповідні вимоги переважно як адміністративний обов'язок. Подібна відмінність у підходах негативно впливає на формування спільної системи цінностей та ускладнює розвиток цілісної етичної культури організації.

Суттєвою проблемою залишається також недостатнє закріплення етичних стандартів у кадровій політиці. У багатьох випадках відсутні ефективні процедури

реагування на порушення професійної етики, а окремі випадки недотримання встановлених правил не отримують належної оцінки. За таких умов послаблюється авторитет внутрішніх норм, знижується довіра до організаційних механізмів контролю та сповільнюється розвиток корпоративної культури.

Підвищення результативності реалізації етичних принципів у системі місцевого самоврядування потребує переходу від декларативних підходів до практичного застосування зрозумілих і дієвих механізмів регулювання професійної поведінки. Відповідні інструменти мають органічно інтегруватися в усі управлінські процеси, забезпечуючи послідовне дотримання етичних вимог у повсякденній службовій діяльності. Удосконалення етичної системи доцільно будувати на засадах відкритості, прозорості, законності та особистої відповідальності працівників незалежно від займаних посад (Рис. 3.2).

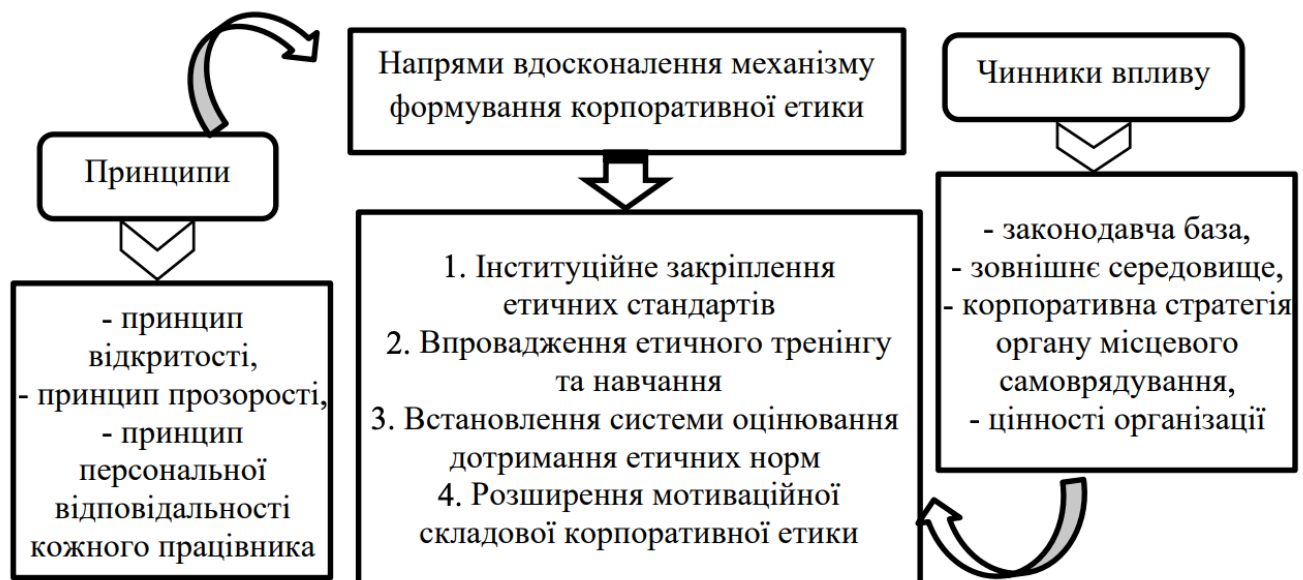


Рис. 3.2 – Механізм формування корпоративної етики в органі місцевого самоврядування (побудовано автором на основі [22, с. 36])

Одним із пріоритетних напрямів розвитку корпоративної етики виступає нормативне закріплення професійних стандартів у внутрішніх документах органу

місцевого самоврядування. Важливого значення набуває включення відповідних положень до посадових інструкцій, внутрішніх регламентів, правил трудового розпорядку та програм професійної адаптації новопризначених працівників. Такий механізм сприяє практичному впровадженню етичних принципів у повсякденну управлінську діяльність. Внутрішня нормативна документація повинна містити чітко визначені правила професійної поведінки, обов'язкові для всіх категорій персоналу. До таких вимог належать дотримання доброчесності, взаємної поваги, неупередженості, запобігання конфлікту інтересів, прозорість під час ухвалення рішень, відповідальне ставлення до колег та членів територіальної громади. Відповідні норми мають функціонувати як невід'ємна складова управлінської практики, а не залишатися декларативними положеннями.

Особливе місце посідає інтеграція етичної складової до програм професійної адаптації нових працівників. Початковий період роботи значною мірою визначає сприйняття організаційних цінностей, особливостей управлінської культури та принципів взаємодії в колективі. Проведення ознайомчих заходів, тематичних тренінгів і наставницьких програм сприяє передачі корпоративних традицій та формуванню єдиного ціннісного середовища [22, с. 36].

Важливим кроком виступає включення критеріїв дотримання етичних стандартів до системи оцінювання результатів службової діяльності. Відповідність працівника встановленим нормам може враховуватися під час прийняття рішень щодо кар'єрного просування, матеріального стимулювання або застосування дисциплінарних заходів. За таких умов корпоративна етика набуває практичного значення та перетворюється на повноцінний інструмент кадрового управління.

Серед перспективних напрямів удосконалення також варто виокремити впровадження систематичного етичного навчання для всіх категорій персоналу – від керівного складу до молодших спеціалістів. Така практика сприяє поширенню єдиних ціннісних орієнтирів і формуванню спільного розуміння правил професійної взаємодії.

Освітні заходи у сфері етики мають здійснюватися безперервно та послідовно. На початковому етапі доцільно проводити обов'язкові ознайомчі заняття, присвячені положенням етичного кодексу, правилам службової поведінки та прикладам розв'язання складних морально-професійних ситуацій. Для працівників із практичним досвідом ефективними можуть бути спеціалізовані тренінги, спрямовані на розвиток емоційної компетентності, удосконалення комунікативних навичок, управління конфліктами та подолання професійних стресових навантажень [22, с. 35-37].

Вагоме значення у зміцненні принципів доброчесності належить також засобам масової інформації. Проте їхній потенціал як інструменту суспільного контролю в Україні реалізується не повною мірою через фінансову або політичну залежність окремих медіа від владних структур чи політичних груп. За таких умов особливої актуальності набуває дотримання журналістами професійних і моральних стандартів, відповідальне ставлення до поширення інформації та запровадження ефективних механізмів саморегулювання медіасфери. Важливим елементом такого підходу є неухильне дотримання професійних кодексів етики та стандартів журналістської діяльності.

Реформування державної служби в Україні з орієнтацією на міжнародні стандарти виступає ключовим напрямом модернізації публічного управління. Включення етичних засад і антикорупційних механізмів у щоденну діяльність службовців формує основу якісних змін у системі. Ефективне впровадження таких підходів потребує врахування зарубіжного досвіду країн, які вже сформували дієві моделі етичного регулювання, а також визначення організаційних і правових умов для адаптації кодексів професійної поведінки в українській практиці. У різних державах кодекси етики та поведінки посадових осіб застосовуються як інструменти забезпечення відкритості, відповідальності та підзвітності влади. Попри різний рівень поширення таких документів, їх роль у формуванні доброчесного адміністративного середовища залишається значною. Т. Василевська

підкреслює, що кодекси у сфері державної служби регулюють службові та управлінські взаємини, сприяють формуванню позитивного ставлення до органів влади, розвитку професійної відповідальності та слугують орієнтиром для суспільної оцінки бюрократичної системи [9]. Дослідниця також зазначає значення сукупності етичних норм як інструменту формування чітких моделей поведінки та підвищення рівня моральності й раціональності у професійній діяльності державних службовців [9].

М. Пашкова вказує, що етичні кодекси сприяють утвердженню демократичних цінностей, підвищенню довіри до урядових інституцій та формуванню вищих стандартів адміністративної поведінки [51]. Інші дослідники, зокрема Н. Г. Сорокіна, розглядають такі документи як практичний орієнтир для управлінців у ситуаціях, де виникає конфлікт цінностей [62]. Водночас М. Пашковою наголошується, що значення кодексів не обмежується лише функцією регулятора поведінки та не зводиться виключно до інструменту уникнення порушень [51].

Важливим етапом розробки етичних кодексів виступає залучення до процесу як представників державної служби, так і громадськості. Спільна участь різних сторін підвищує реалістичність і практичну придатність встановлених норм. Відкритий і колегіальний формат формування правил поведінки сприяє врахуванню різних позицій та підсилює довіру до державних інституцій.

Практичне застосування етичного кодексу передбачає створення чітко визначених процедур реагування на порушення професійних стандартів. Необхідне формування механізмів розслідування, правової оцінки дій службовців і системи контролю за дотриманням етичних норм. Окремого значення набуває забезпечення незалежності та неупередженості таких процедур, що підсилює ефективність функціонування всієї системи етичного регулювання.

Етична поведінка публічних службовців поряд із належним виконанням посадових повноважень виступає одним із важливих індикаторів зрілості системи

державної служби в Україні. Якщо результати службової діяльності можуть оцінюватися шляхом зіставлення поставлених завдань і досягнутих результатів, то рівень дотримання моральних принципів значно складніше піддається оцінюванню. Водночас відкритість, доброчесність і прозорість діяльності посадових осіб належать до базових ознак демократичного публічного управління. Важливу роль у підтриманні таких стандартів відіграє громадський контроль, спрямований на забезпечення належного рівня професійної та етичної поведінки представників публічної служби.

Практика громадського контролю реалізується через різноманітні форми участі громадян у суспільно-політичних процесах. Серед найбільш поширених механізмів варто виокремити подання індивідуальних і колективних звернень, направлення запитів на отримання публічної інформації, участь у громадських слуханнях, консультаціях та публічних обговореннях. Важливим джерелом оцінювання діяльності органів влади виступає також вивчення громадської думки за допомогою соціологічних опитувань, анкетування, контент-аналізу інформаційних матеріалів, фокус-групових досліджень, функціонування телефонних гарячих ліній, аналізу відгуків і коментарів громадян, а також проведення інтерв'ю [7, с. 128].

Громадський контроль слугує важливим механізмом взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством. Одним із його пріоритетних напрямів виступає нагляд за дотриманням морально-етичних засад функціонування публічної служби. У межах такої діяльності особливого значення набуває спостереження за виконанням законодавчих вимог щодо запобігання конфлікту інтересів, протидії корупції та забезпечення доброчесності посадових осіб. Не менш важливим залишається аналіз обґрунтованості управлінських рішень крізь призму професійної етики, контроль службової дисципліни, сумлінності виконання посадових обов'язків, а також оцінювання кадрових процедур і професійного розвитку працівників з урахуванням їхніх моральних якостей.

Учасниками громадського контролю у сфері забезпечення етичних засад публічної служби виступають громадські об'єднання, консультативно-дорадчі органи при державних установах, політичні партії, професійні спілки, молодіжні організації, територіальні громади, органи самоорганізації населення, трудові колективи та окремі громадяни. Сукупність зазначених суб'єктів формує багаторівневу систему суспільного нагляду за діяльністю органів влади та сприяє підвищенню рівня їх підзвітності [19, с. 120].

Тому, вплив етичної культури на результативність публічної політики проявляється у декількох ключових напрямках.

По-перше, дотримання принципів відкритості, доброчесності та підзвітності сприяє зміцненню суспільної довіри до органів влади. За наявності впевненості у чесності та неупередженості діяльності державних інституцій громадяни активніше підтримують реалізацію управлінських рішень і долучаються до суспільно важливих ініціатив.

По-друге, високий рівень етичної культури виступає ефективним запобіжником корупційним проявам та іншим формам зловживання службовим становищем. Неприйняття недоброчесної поведінки сприяє раціональному використанню публічних ресурсів і підвищує результативність роботи органів влади.

По-третє, орієнтація на етичні принципи під час підготовки та ухвалення управлінських рішень забезпечує врахування широкого спектра суспільних інтересів, запобігає проявам упередженості та сприяє прийняттю більш збалансованих і справедливих рішень, узгоджених із потребами населення.

По-четверте, розвинена етична культура позитивно впливає на якість надання публічних послуг. Пріоритетність інтересів громадян у діяльності органів влади сприяє підвищенню рівня задоволеності населення, удосконаленню сервісної складової роботи установ та скороченню надмірних адміністративних процедур [25, с. 608-610].

Таким чином, етична культура виступає ціннісною основою публічного управління та безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри, якість надання адміністративних послуг і результативність антикорупційної політики. В Україні процес її становлення ускладнюється формалізованим підходом до етичних вимог, різницею у сприйнятті цінностей між управлінськими рівнями, недостатністю дієвих кадрових механізмів реагування на порушення професійних стандартів, а також обмеженими можливостями незалежного громадського контролю.

Подолання зазначених проблем потребує впровадження системного підходу, узгодженого з європейськими стандартами публічного управління. Основу такого підходу становить нормативне закріплення правил професійної поведінки у внутрішніх документах і посадових інструкціях, включення етичних критеріїв до процедур адаптації персоналу та системи оцінювання результатів діяльності, запровадження безперервного професійного навчання, а також спільна розробка етичних кодексів за участю представників громадськості.

Важливе значення має управлінське лідерство, засноване на особистій доброчесності керівників, а також багаторівневий громадський контроль, що реалізується через моніторинг, громадські обговорення та перевірки. Сукупність таких інструментів забезпечує перехід від формального декларування етичних норм до їх реального застосування у сфері державного управління.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення розвитку іміджевої політики органів публічної влади

Позитивне сприйняття органів влади значною мірою залежить від відповідності їхньої діяльності суспільним запитам, ціннісним орієнтирам і очікуванням населення. Рівень громадської підтримки та довіри до державної політики формується насамперед завдяки гармонійному поєднанню управлінських рішень із потребами суспільства [45, с. 135].

За умов активної цифрової трансформації публічного управління особливої ваги набуває використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) у процесі формування репутації органів влади. Застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню відкритості діяльності державних інституцій, розширює можливості комунікації з населенням та забезпечує функціонування доступного інформаційного простору, що позитивно позначається на громадському сприйнятті владних структур. Тому, визначальним напрямом зміцнення позитивного іміджу органів публічної влади виступає побудова результативної та безперервної взаємодії з громадськістю. Доступність інформації, прозорість комунікаційних процесів, залучення населення до вироблення управлінських рішень і розвиток ефективних механізмів зворотного зв'язку сприяють зміцненню довіри до державних інституцій та посиленню їх суспільної легітимності. Такий підхід відповідає вимогам сучасного демократичного розвитку та створює сприятливі умови для утвердження позитивної репутації влади [40, с. 47].

Розвиток ІКТ відкриває нові інструменти для зміцнення репутації органів публічної влади та підвищення рівня суспільної довіри. Використання сучасних цифрових рішень у сфері державного управління передбачає впровадження комплексу напрямів, спрямованих на підтримку та вдосконалення іміджевої політики органів влади (Табл. 3.2).

Формування позитивного іміджу публічної служби потребує системного та поетапного підходу, який охоплює аналітичні, організаційні, комунікаційні й кадрові заходи. Реалізація відповідних програм дає змогу виявити чинники, що негативно впливають на сприйняття діяльності органів влади, визначити пріоритетні напрями вдосконалення та забезпечити підвищення рівня довіри громадян. Важливою складовою такого процесу виступає дослідницько-аналітична діяльність, спрямована на вивчення причин погіршення репутації посадових осіб, оцінювання якості управлінських рішень, ефективності взаємодії з громадою, рівня відкритості та прозорості роботи органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2

Шляхи реалізації напрямів формування позитивного іміджу органів державного управління (побудовано автором на основі [21])

Напрями	Найменування шляхів
1	2
Модернізація офіційних веб ресурсів органів влади	Оновлення офіційних вебплатформ відповідно до змін законодавчої бази України, забезпечення актуальності, коректності та своєчасного оновлення оприлюдненої інформації
Розбудова нормативно-правового забезпечення	Створення та впровадження повного комплексу нормативно-методичних актів для ефективного застосування інформаційних технологій у сфері публічного управління
Розвиток інформаційно-комунікаційних систем	Безперервне вдосконалення цифрових систем, що забезпечують результативне виконання функцій органів виконавчої влади
Уніфікація управління персоналом державної служби	Запровадження єдиної централізованої моделі управління кадровим потенціалом державного сектору України
Модернізація техніко-організаційної інфраструктури	Розширення інфраструктурних можливостей для впровадження електронних платежів під час надання адміністративних послуг
Оптимізація системи державних закупівель і торгів	Підтримка та оновлення інформаційних платформ у сфері публічних закупівель та електронних торгів
Розвиток електронних сервісів обслуговування	Удосконалення цифрових платформ для проведення електронної реєстрації та аукціонних процедур на торгових майданчиках
Підвищення ефективності роботи державних структур	Розвиток інформаційно-технічних рішень для раціонального використання національних інформаційних ресурсів у різних сферах суспільного життя
Посилення інформаційно-аналітичного потенціалу	Створення спеціалізованих аналітичних систем з урахуванням національних пріоритетів та вимог інформаційної безпеки на внутрішньому і міжнародному рівнях
Впровадження захищеного електронного документообігу	Формування безпечної системи міжвідомчого цифрового документообігу на основі правових, організаційних і соціально-економічних механізмів
Забезпечення кіберзахисту інтернет-середовища	Посилення державної політики інформатизації з метою створення умов для безпечного використання інформаційних ресурсів у науково-технічній, виробничій та організаційній сферах

На основі отриманих результатів доцільно розробляти практичні рекомендації щодо зміцнення репутаційного капіталу публічних службовців, а також впроваджувати постійний моніторинг громадської думки для своєчасного

реагування на суспільні запити. Організаційне забезпечення передбачає вдосконалення механізмів надання адміністративних і публічних послуг шляхом використання сучасних цифрових технологій. Вагоме значення має також упровадження етичних стандартів професійної діяльності, закріплених у відповідних кодексах поведінки, а також залучення молодих фахівців, здатних запропонувати нові управлінські підходи та інноваційні рішення. Окремий напрям пов'язаний із модернізацією комунікаційної політики. Розширення використання електронних платформ, соціальних мереж та інших цифрових інструментів сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади. Водночас регулярний діалог із мешканцями громади забезпечує краще розуміння суспільних потреб і підвищує рівень залученості населення до вирішення актуальних питань місцевого розвитку.

Суттєву роль у зміцненні іміджу публічної служби відіграє професійний розвиток персоналу. Доцільним є впровадження програм оцінювання управлінських, лідерських та комунікативних компетентностей, надання методичної підтримки працівникам, створення умов для безперервного професійного вдосконалення та набуття нових знань і навичок.

Європейський вектор розвитку України зумовлює необхідність подальшої професіоналізації публічної служби відповідно до стандартів ЄС. Важливими інструментами інституційної підтримки залишаються програми Twinning, TAIEX та SIGMA, спрямовані на розвиток управлінського потенціалу, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних практик державного управління [38, с. 149]. Європейський підхід до професіоналізації публічної служби ґрунтується на системній підготовці кадрів, розвитку професійних компетентностей та здатності ефективно реагувати на нові виклики державного управління [21].

У межах адаптації до європейських вимог пріоритетними напрямками залишаються гармонізація кваліфікаційних вимог із європейськими стандартами, оновлення кадрового складу на засадах меритократії, збільшення частки фахівців із профільною освітою, створення сучасної системи професійної підготовки та

забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку державних службовців [27].

Підвищення професійної компетентності державних службовців здійснюється відповідно до положень ст. 48 Закону України «Про державну службу» [19], яка передбачає створення умов для постійного вдосконалення професійних знань, навичок і вмінь. Професійна компетентність охоплює не лише фахову підготовку, а й належні моральні та ділові якості, необхідні для результативного виконання посадових обов'язків [55].

Організація професійного навчання регламентується нормативними актами КМУ, зокрема постановою від 06.02.2019 р. № 106, яка визначає порядок підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших представників публічної влади [58]. Професійний розвиток реалізується через підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту, що забезпечують набуття нових компетентностей, практичного досвіду та безперервне вдосконалення професійного потенціалу.

Враховуючи сучасні реалії та вплив рф на імідж України, а саме проблеми, які були зазначені вище, пропонується виділити вирішення таких проблем.

Одним із ключових напрямів нейтралізації російського інформаційного впливу виступає посилення стратегічних комунікацій, спрямованих на поширення достовірної інформації, спростування маніпулятивних наративів та підвищення рівня медіаграмотності населення. Важливого значення набуває інформування громадян про реальний перебіг подій, популяризація навичок перевірки фактів і критичного аналізу інформаційних повідомлень, а також системне викриття дезінформаційних кампаній.

Реалізація ефективної інформаційної політики потребує формування цілісної комунікаційної стратегії, спрямованої на об'єктивне представлення України у світовому інформаційному просторі. Значну роль у такій діяльності відіграють інструменти публічної дипломатії, культурного та освітнього співробітництва,

міжнародні презентаційні заходи, діяльність експертних, наукових і творчих делегацій. Подібні ініціативи сприяють поширенню знань про Україну за кордоном, зміцненню міжнародних зв'язків і формуванню сприятливого сприйняття держави у світі.

Вагомим чинником зміцнення міжнародного авторитету України залишається активна участь у міжнародних проєктах та партнерських програмах. Розвиток політичного й економічного співробітництва, залучення іноземних інвестицій, розширення можливостей для міжнародного бізнесу та залучення висококваліфікованих фахівців створюють додаткові передумови для відновлення й модернізації країни. Особливої актуальності такі завдання набувають у контексті післявоєнної відбудови та довгострокового соціально-економічного розвитку.

Позитивний вплив на міжнародне позиціонування держави також мають послідовні політичні, економічні та соціальні перетворення, орієнтовані на підвищення добробуту населення, забезпечення стабільності та покращення інвестиційного клімату. Успішне впровадження реформ демонструє спроможність державних інституцій ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах воєнних загроз.

Значний потенціал для посилення міжнародного авторитету України пов'язаний із внутрішньою модернізацією держави, відкритістю діяльності органів влади, результативністю реформаторських процесів і широкою участю у міжнародних ініціативах. Поєднання інформаційної прозорості, активної міжнародної співпраці та успішних перетворень здатне забезпечити тривалу підтримку міжнародних партнерів і зміцнити позитивне сприйняття України на глобальному рівні [14, с. 7-8].

Таким чином, удосконалення іміджевої політики органів державної влади потребує комплексних перетворень, орієнтованих на суспільні потреби та європейські підходи до публічного управління. Важливе місце посідає цифрова модернізація, яка охоплює розвиток офіційних веб ресурсів, запровадження

сучасних електронних сервісів, удосконалення міжвідомчого електронного документообігу, зміцнення кібербезпеки та використання інформаційно-аналітичних систем для підтримки управлінських рішень.

Підвищення результативності діяльності органів влади нерозривно пов'язане з розвитком кадрового потенціалу. Пріоритетними напрямками залишаються впровадження принципів меритократії, удосконалення системи управління персоналом, безперервне професійне навчання службовців, а також приведення кваліфікаційних вимог у відповідність до європейських стандартів із використанням інструментів Twinning, TAIEX та SIGMA. Вагомого значення набуває також систематичне вивчення громадської думки та оцінювання суспільних очікувань.

За умов інформаційного протистояння та зовнішніх загроз особливої актуальності набуває розвиток стратегічних комунікацій, поширення медіаграмотності, посилення публічної дипломатії та розширення міжнародного партнерства. Комплексне поєднання відкритості державних інституцій, професійного розвитку персоналу та ефективної інформаційної політики сприятиме зміцненню суспільної довіри й підвищенню авторитету України на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження при написанні кваліфікаційної роботи можна дійти наступних висновків.

1. Органи публічної влади являє собою багатовимірне соціально-управлінське та репутаційне явище, що відображає узагальнене сприйняття діяльності інституцій держави у масовій свідомості. За умов сучасних суспільно-політичних трансформацій та воєнних викликів в Україні такий образ набуває значення стратегічного ресурсу, який забезпечує рівень довіри населення, легітимність владних структур і зміцнення національної безпеки. Сприятливе сприйняття формується внаслідок поєднання інформаційних сигналів з боку держави та очікувань громадян щодо професійності, відкритості й доброчесності державних службовців.

2. Формування іміджу державних інституцій відбувається через систему функціональних механізмів, серед яких комунікативна, інтегративна та номінаційна функції. Процес потребує дотримання принципів стратегічної орієнтації, соціальної справедливості, послідовності дій і стабільності управлінських практик. Залежно від каналів поширення інформації та особливостей суспільного сприйняття виокремлюються первинний, медійно опосередкований вторинний та індукований варіанти формування уявлень, що передаються через лідерів громадської думки. Узгоджене застосування зазначених механізмів перетворює репутаційний образ на ефективний інструмент конструктивної взаємодії між владою та суспільством.

3. Серед визначальних чинників формування позитивного іміджу державних структур виділяється узгодженість офіційних повідомлень із реальними результатами управлінської діяльності, мінімізація корупційних ризиків, підвищення рівня етичної культури персоналу та цифрове оновлення

комунікаційних процесів. Ефективна іміджева політика передбачає поєднання інституційних, організаційних та інформаційно-комунікаційних інструментів, включаючи впровадження прозорих PR-механізмів, використання європейських практик і розвиток електронного урядування. Системна відкритість та постійна взаємодія з громадськістю формують умови для подолання розриву між державними структурами й суспільством та підвищують рівень авторитету владних інституцій.

4. Узагальнений розгляд методологічних підходів до оцінювання іміджу державних інституцій показує потребу поєднання кількісних і якісних дослідницьких методик для отримання максимально об'єктивної аналітичної картини. Систематичне відстеження медійного середовища, опрацювання результатів соціологічних опитувань, експертних висновків, а також проведення фокус-групових дискусій і глибинних інтерв'ю забезпечують комплексне вивчення суспільного сприйняття держави. Використання сучасного соціологічного та маркетингового інструментарію дозволяє виявляти розбіжності між реальним станом управлінських процесів і суспільними очікуваннями, формуючи аналітичне підґрунтя для коригування інформаційної політики держави.

5. Аналіз нормативних засад і ціннісних орієнтирів службової діяльності засвідчує, що професійна етика, доброчесність і високі стандарти поведінки персоналу виступають внутрішнім фундаментом позитивного сприйняття державних органів. Дотримання принципів законності, політичної неупередженості, толерантності та запобігання корупційним проявам прямо впливає на рівень суспільної довіри до інституцій. Запровадження дієвих етичних кодексів і регулярне навчання працівників нормам професійної культури сприяє зменшенню репутаційних ризиків і перетворенню внутрішніх організаційних цінностей на вагомий чинник зовнішньої привабливості державних структур.

6. Емпіричні та теоретичні дослідження взаємодії державних інституцій із суспільством підтверджують пряму залежність рівня довіри громадян від

прозорості діяльності, відкритості управлінських процесів і комунікаційної активності влади. Забезпечення швидкого доступу до публічної інформації, розвиток цифрових сервісів, електронного урядування та офіційних вебресурсів виступає ключовим чинником подолання дистанції між державою та громадянами. Стійкий двосторонній діалог, оперативне реагування на суспільні запити й адаптація прогресивного європейського досвіду перетворюють комунікацію на дієвий механізм зміцнення легітимності та формування стабільного репутаційного капіталу державних інституцій.

7. Системне дослідження сучасного стану державного управління в Україні фіксує низку глибоких деструктивних чинників і перешкод, що суттєво ускладнюють формування позитивного репутаційного капіталу державних інституцій. Серед головних причин зниження рівня суспільної довіри – надмірна бюрократизація, корупційні загрози, недостатня професійна підготовка частини управлінського персоналу та слабка виконавська дисципліна окремих посадовців. Додаткове ускладнення створюють суттєві розбіжності між задекларованими реформами та їх фактичними результатами, а також розпорошеність інформаційного супроводу діяльності державних структур в умовах гібридних загроз і кризових ситуацій, що актуалізує потребу переходу від реактивного інформування до випереджального стратегічного формування суспільного іміджу.

8. Подолання виявлених негативних явищ і зменшення репутаційних втрат можливе за умови системного впровадження комплексних підходів до розвитку професійної етики та доброчесності працівників. Трансформації інституційного, управлінського та організаційного характеру потребують оновлення нормативно-правової бази етичної поведінки, посилення внутрішнього контролю за дотриманням антикорупційних вимог і вдосконалення системи кадрового менеджменту. Важливе місце посідає розроблення прикладних програм безперервного етичного навчання персоналу, впровадження сучасних освітніх курсів із ділової культури, конфліктології та запобігання конфлікту інтересів, що

сприяє перетворенню внутрішніх ціннісних установок працівників на дієвий ресурс підвищення авторитету державного апарату.

9. Стратегічні вектори оновлення іміджевої політики передбачають повномасштабну перебудову системи інформаційно-комунікаційної взаємодії держави з суспільством на засадах відкритості, прозорості та участі громадян. Реалізація оновленої комунікаційної моделі потребує активного використання європейських практик, посилення ролі PR-інструментів у діяльності пресслужб і глибокої цифрової трансформації офіційних вебплатформ та урядових порталів. Оперативна взаємодія через соціальні мережі, автоматизоване надання адміністративних послуг, залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень і ліквідація штучних комунікаційних бар'єрів виступають ключовими чинниками зміцнення репутаційної стабільності, формування сталого позитивного іміджу та відновлення повноцінної суспільної легітимності державних органів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. О. Формування іміджу публічного службовця в умовах діджиталізації : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / О. О. Антонюк ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2022. 85 с.
2. Багрін О.А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. №1. С. 80-84
3. Баран А., Годик І. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: “Юридичні науки”, 2022. № 4 (36). С. 23-29
4. Богуславська С. І. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*, 2025. № 200. С. 16–21
5. Бондаренко Б.О., Южна В.І. Організаційна культура як засіб формування іміджу державної установи. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*, 2020. Вип. 1. С. 58-61
6. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022. Вип. 28. С. 36–39
7. Борбунюк О.О. Форми громадського контролю як засобу забезпечення законності нормативно-правових актів у державному управлінні. *Часопис Київ. ун-ту права*, 2015. № 1. С. 127 – 131
8. Варна Н. В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанц. навчання. За наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Ун-т «Україна», 2007. 217 с.
9. Василевська Т. Кодекси поведінки депутатів як інструменти підтримки депутатської етики. *Державне управління: теорія та практика*, 2013. № 2. С. 5-13.

10. Веретковська С. В. Імідж та його значення в діяльності публічного службовця : кваліфікаційна робота : спец. 281 – публічне управління та адміністрування освітньо-професійна програма – публічне управління та адміністрування / Світлана Вікторівна Веретковська. Вінниця : ВННІЕ ЗУНУ, 2024. 44 с.

11. Вовк М. М. Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю. *Публічне управління і політика*, 2025. № 3 (7). с. 10.

12. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. Електронне видання. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1581>

13. Володимир Д. Особливості формування політичного іміджу держави. *Політичний менеджмент*, 2009. № 2. С. 67-72

14. Грачевська Т. О. Проблеми та перспективи формування позитивного міжнародного іміджу України після неспровокованої російської агресії. «*Філософія та політологія в контексті сучасної культури*», 2023. Т. 15. С. 3-9

15. Даниленко Ю. С. Правила етичної поведінки державних службовців: поняття і сутність. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*, 2019. № 2. С. 54-63

16. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації. дис. д-ра політ. наук. Київ, 2012. С. 209.

17. Десятий принцип Резолюції (97) 24 Комітету Міністрів Ради Європи «Про двадцять керівних принципів боротьби з корупцією» 6 листопада 1997 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_845#Text

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

19. 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. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

20. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011

21. Заворітня Г., Професіоналізація державної служби України в умовах воєнного стану в контексті європейської інтеграції. Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 47-48

22. Заєць М. П. Корпоративна етика як інструмент сучасного адміністративного менеджменту: кваліфі. роб. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2025. 52 с.

23. Карнаух А.А., Зайченко Л.М. Осмислення понять «довіра» та «політична довіра» у політичній науці. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Сер. 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін, 2022. Вип. 28. С. 60-66

24. Карпінський Б. А., Сорочинська К. О., Карпінська О. Б. Управлінська стратегіологія: формування позитивного іміджу органів публічної влади на комунікативних засадах в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 4(22). С. 333-347

25. Качан Я. В. Формування етичної культури в системі публічного управління: вплив на якість публічної політики. *Національні інтереси України*, 2025. № 7(12). С. 601-612

26. Качан Я.В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2021. № 6. С. 54-59
27. Кириченко Г. В. Теоретичні засади формування іміджу органів державної влади в Україні. *Наукові перспективи*, 2022. 6(24). С. 103-114
28. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 року. Ратифікована Законом України від 18 жовтня 2006 року URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text
29. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: Науковий світ, 2017. 622 с.
30. Краснопольська Т. М. Сучасні державні стратегії формування іміджу України у контексті курсу на європейську інтеграцію. *Актуальні проблеми політики*, 2019. Вип. 63. с. 139–152
31. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_22
32. Кужель О. В. Формування іміджу органу місцевого самоврядування : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 281 - публічне управління та адміністрування / наук. кер. І. І. Рекуненко. Суми : Сумський державний університет, 2024. 42 с.
33. Кузьмич А., Кузьмич О. Довіра громадян до органів місцевого самоврядування в Україні: фактори, наслідки та шляхи зміцнення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2025. № 1(21). С. 62-72
34. Лаврушко Р. В., Сергієнко Е. О. Взаємодія з громадськістю як складова формування позитивного іміджу органів державної влади. Матеріали X Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених

«Молодь: наука та інновації». Секція 17 – Публічне управління та адміністрування. м. Дніпро, 23–25 листопада 2022 р. Дніпро, 2022. С. 457–558

35. Луциків І.В., Юрик Н.Є., Луциків І.А. Проблеми та напрями формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року). С. 69-70

36. Мамонтова Е. В. Імідж органу публічної влади як об'єкт наукового дослідження та соціальний феномен. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*, 2013. Вип. 6 (II). С. 46-50

37. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій : сучасний стан і актуальні проблеми. *Держава та регіони*, 2008. № 1. С. 96– 99

38. Мишакова В.О. Управління іміджем державного органу влади: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 281 - публічне управління та адміністрування / наук. кер. І. М. Тесленок. Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2020. 144 с.

39. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 12 грудня 1996 року. ООН URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text

40. Назаренко М., Тодорова О., Степанчук В. Механізми формування іміджу органів публічної влади в умовах невизначеності та суспільних трансформацій. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2025. № 5. С. 38-51

41. Осадча К. В. Професійна етика державних службовців: зарубіжний досвід та українські реалії : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / К. В. Осадча , ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 12 с.

42. Остапенко М.А., Бунгеа Л.С. Довіра до влади як ресурс розвитку суспільства. *Регіональні студії*, 2023. № 35. С. 16-21

43. Оцінка ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024 р.). *Центр Разумкова*, 2024. Електронне видання. 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>

44. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025р.). *Вебсайт Разумков центр*, 2025. Електронне видання. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>

45. Павельєва А.Р. Теоретичні та практичні аспекти формування іміджмейкінгу в органах публічної влади. *Соціально-гуманітарний вісник*, 2018. Вип. 24. С. 135

46. Палагнюк Ю. В. Соціальна довіра до органів публічної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2021. № 3. С. 699–725

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

48. Пахнін М. Л. Щодо проблеми формування позитивного іміджу органів публічної влади за допомогою засобів масової комунікації. *Науковий вісник публічного та приватного права*, 2029. Вип. 2. Т. 2. С. 123-128

49. Пашина Н.П. Формування політичної ідентичності в умовах демократичної трансформації українського суспільства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 416 с.

50. Пашкевич М. С., Фінагіна О. В. Формування позитивного іміджу територій як базис розвитку ділового середовища регіонів України. *Вісник Бердянського унту менеджменту і бізнесу*, 2017. № 4 (40). С. 74–78

51. Пашкова М. Аналіз передумов розробки та запровадження організаційно-правового регулювання етики державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*, 2011. Вип. 3. С. 183-186

52. Піроженко Н. Формуванні етичних стандартів професійної поведінки публічних службовців: досвід Польщі. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. Т. 1 № 82. С. 164-168

53. Працибуда М. В. Роль іміджу в публічному управлінні. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. Електронне видання. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2021/10/Pratsibuda.pdf>

54. Притула А.С., Богуславська С.І. Технології формування іміджу органів державної влади. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2026. Вип. 27. С. 359-364

55. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016, № 4, ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

56. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 49. ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

57. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

58. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів

місцевих рад: Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

59. Рекомендація No R (2000) 10 Комітету міністрів Ради Європи щодо Модельного кодексу URL: http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352

60. Рівень довіри до публічних діячів України. *Вебсайт kiis*, 2026. Електронне видання. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1580&page=1>

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

62. Сорокіна Н.Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні: дис. ... д-р з держ упр. Дніпро, 2021. 489 с.

63. Стешенко Т.В., Ритова В.О., Хоменко А.В. Правила етичної поведінки державних службовців: міжнародні стандарти і національний досвід. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2022. № 5. С. 118-121

64. Тесленок І. М., Соріна О. О., Мишакова В. О. Зв'язки з громадськістю як основний інструмент формування іміджу державної податкової служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. № 11. Електронне видання. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fad255f2-ca2f-409a-a3b8-a538e99e7ff3/content>

65. Українське суспільство в умовах війни. 2022: монографія / С.Дембіцький та ін.; за ред. Є.Головахи, С.Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

66. Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика». Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. 64 с.

67. Ханик Ю.-Б. Вплив рівня довіри громадян до суб'єктів публічної влади на застосування публічного маркетингу в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2021. № 9(2). С. 43–49

68. Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13363>

69. Kiovska, M. (2004). Kultúra a etika verejnej správy ako predpoklad jej kality. In *Jakość administracji publicznej: Międzynarodowa konferencja naukowa* (p. 199). Rzeszów

70. Mishler, W., & Rose, R. (2001). What are the origins of political trust? Testing institutional and cultural theories in post-communist societies. *Comparative Political Studies*, 34(1), 30–62

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Наукові праці автора за темою випускної кваліфікаційної роботи



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 Ghent University (Бельгія)
 «1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 VARNА FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Матеріали XIII Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції
 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

23 квітня 2026 року



Полтава – 2026

УДК 35.073:34(477)
О64

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету
імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:

М. І. Лахижа, д. держ. упр., професор;
В. П. Задорожний, д. держ. упр., професор;
І. О. Кульчій, к. держ. упр., доцент.

Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. 228 с.

У збірнику матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції розглядаються теоретичні та правові аспекти трансформації системи публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду та воєнного стану в Україні, шляхи та методи оптимізації діяльності органів влади на місцевому рівні, іноземний досвід впровадження сучасних систем та методів управління в діяльність органів влади, організаційні та фінансові аспекти забезпечення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, правові механізми створення інклюзивного суспільства, розвиток публічного та приватного права.

Розрахований на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти.

УДК 35.073:34(477)

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

**Казакова
Олександра Дмитрівна,
студентка 4 курсу**

**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»**

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Позитивний імідж органів публічної влади формується не стільки за рахунок інформаційного супроводу їх діяльності, скільки через якість щоденної службової поведінки, дотримання стандартів доброчесності, відкритості, неупередженості та поваги до людини. Конституція України у статті 3 закріплює, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини визначають зміст і спрямованість діяльності держави [1]. За таких умов імідж органів публічної влади безпосередньо залежить від того, наскільки службова практика відповідає названим конституційним орієнтирам. У наукових дослідженнях доброчесність державних службовців визначається як чинник довіри громадян до влади, а неетичні практики, корупція й непрозорість як чинники, що підривають авторитет державних інституцій [2, с.108].

Проблематика дослідження концентрується навколо двох взаємопов'язаних аспектів. Перший аспект полягає у розриві між нормативно закріпленими етичними стандартами публічної служби та реальною адміністративною практикою. Другий аспект пов'язаний із тим, що позитивний імідж органів публічної влади нерідко

зводиться до комунікаційного або репутаційного оформлення, тоді як його реальну основу становлять етична якість управлінських рішень, доброчесність посадових осіб і характер їхньої взаємодії з громадянами. Закон України «Про державну службу» у статті 4 визначає серед принципів державної служби верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, політичну неупередженість та прозорість [3]. Отже, формування позитивного іміджу органів публічної влади має розглядатися не як зовнішня технологія, а як наслідок реалізації закріплених у законі принципів службової діяльності.

Пояснення названої проблеми потребує звернення до конкретних правових вимог етичної поведінки. Закон України «Про запобігання корупції» у статті 37 встановлює, що особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, зобов'язані неухильно додержуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках із громадянами, керівниками, колегами і підлеглими [4]. Подальшу конкретизацію містить Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», який зобов'язує діяти на засадах доброчесності, неупередженості, політичної нейтральності, сумлінності та недопущення конфлікту між приватним і публічним інтересом [5]. Саме в названій площині стає очевидним, що громадяни оцінюють орган публічної влади не абстрактно, а через конкретні дії його представників: стиль спілкування, відкритість процедур, готовність нести відповідальність, відсутність зловживання посадою та орієнтацію на публічний інтерес.

Етична проблематика у сфері формування іміджу органів публічної влади проявляється насамперед у тих випадках, коли формальна законність не супроводжується належною службовою культурою. Навіть юридично правильне рішення не формує позитивного сприйняття влади, якщо воно ухвалюється непрозоро, подається зверхньо, не містить належного обґрунтування або

супроводжується байдужим ставленням до потреб людини. Натомість коректна комунікація, дотримання етичних стандартів, відсутність конфлікту інтересів, сумлінне виконання посадових обов'язків і прозорість процедури створюють підґрунтя для довіри.

Доцільним є запровадження системної роботи з етичними стандартами всередині органів публічної влади на рівні повсякденної службової практики. Йдеться про постійне професійне навчання посадових осіб з питань доброчесності, конфлікту інтересів, відповідальної комунікації, службового такту, неупередженості та поваги до прав людини. Практичний ефект матиме не формальне ознайомлення з правилами, а включення етичної підготовки до внутрішньої системи підвищення кваліфікації з аналізом типових ситуацій, у яких виникають ризики зловживання повноваженнями, закритості, формалізму або байдужого ставлення до громадян. Не менш важливим є посилення внутрішнього контролю за дотриманням етичних норм через чіткі процедури реагування на порушення, фіксацію випадків недоброчесної поведінки, належний службовий розгляд і персональну відповідальність за дії, що завдають репутаційної шкоди органам публічної влади. За такого підходу етичні вимоги починають виконувати функцію реального критерію оцінювання службової діяльності, а не залишаються декларативним елементом нормативної бази.

Поряд із цим необхідним є формування сталої організаційної культури, у межах якої прозорість, підзвітність, коректність у взаємодії з громадянами та орієнтація на публічний інтерес становлять обов'язковий стандарт щоденної роботи. Позитивний імідж органу публічної влади зміцнюється тоді, коли громадянин отримує не формальну відповідь, а зрозуміле, аргументоване й своєчасне пояснення змісту рішень, мотивів їх ухвалення та очікуваних наслідків. Саме тому потребує розвитку практика відкритого інформування, зрозумілої службової комунікації та закріплення стандартів поведінки, які виключають зверхність, знеособленість і бюрократичну закритість. Особливу роль у такому

процесі відіграє керівник, оскільки саме від стилю його управління залежить, чи сприйматимуться етичні вимоги як реальна норма інституційного життя.

Таким чином, формування позитивного іміджу органів публічної влади слід розглядати як наслідок реального дотримання етичних стандартів у змісті публічного управління, а не як результат окремих репутаційних або комунікаційних заходів. Вирішальний вплив на суспільне сприйняття влади мають доброчесність посадових осіб, прозорість процедур, повага до прав і гідності людини, підзвітність, неупередженість і належна службова комунікація. За відсутності названих складових навіть формально законна діяльність не забезпечує стійкої довіри до інституції та не створює позитивного публічного образу.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text> (дата звернення: 21.04.2024)
2. Горник В. Г., Сімак С. В., Бельська Т. В. Доброчесність як основа довіри громадян до державних службовців. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 2. С. 108–113.
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 21.04.2026)
5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158 /

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
(дата звернення: 21.04.2026).