

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тамара ЛОЗИНСЬКА

11 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Імідж державного службовця як чинник налагодження  
ефективної комунікації в публічній сфері»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Козинська Ріна Юріївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Ольга МИРНА

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В системі державного управління державна служба посідає чільне місце. Першорядним завданням державної служби як публічного інституту є практичне втілення державницьких функцій до конкретних управлінських процедур. Лише за ефективної державної служби можливе розв'язання завдань, поставлених перед системою державного управління України: створення умов для прогресивного соціально-економічного розвитку країни, створення умов для ясного обслуговування громадян за одночасного системного посилення державної влади та захистом національних інтересів, адекватне реагування на безпекові та інші виклики сучасного світу.

Державний службовець в деякому розумінні персоналізує абстрактний інститут державної влади й виступає конкретним суб'єктом, який може сформувати як позитивне, так і негативне враження. Враження, яке справляє конкретний посадовець може екстраполюватися цілий інститут державної служби, а може й на державу взагалі. Тому кожен, без винятку, державний службовець несе часткову персональну відповідальність за формування власного професійного іміджу, іміджу установи, яку він представляє, а також імідж всього інституту державної служби.

Імідж державних службовців є невід'ємним чинником формування відносин між державною владою та суспільством. Дії та якість роботи державних службовців формують рівень довіри між громадянами та публічною владою. Варто також зауважити, що неякісна робота швидко призводить до репутаційних втрат, які псують комунікацію влади й соціуму, а часу на відновлення зв'язків з громадськістю піде набагато більше ніж було витрачено на їх втрату.

Суспільство змінюється під впливами різноманітних процесів, на нього впливає цифровізація, значно спрощуючи доступ до інформації та пропонуючи нові майданчики для висловлення й обговорення думок і позицій

з різних питань. З врахуванням цих змін має змінюватися й інститут державної влади й державної служби зокрема. Якщо змінюється простір існування публічної служби то змінюються і процеси які в ньому відбуваються, а отже не уникають змін і механізми формування іміджу державного службовця, які відбуваються в умовах нової комунікаційної парадигми.

Отже, тема формування іміджу державного службовця лишається актуальною для вивчення, також актуальними лишаються питання щодо взаємозв'язків професіоналізму та іміджу представника органу публічної влади, цікавим є те як професіоналізм державного службовця впливає на формування його іміджу і навпаки.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконане в межах теми науково-дослідної роботи «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» Полтавського державного аграрного університету (номер державної реєстрації 0117u003104, період реалізації 01.01.2017 р. – 01.01.2026 р.).

**Мета дослідження** полягає у визначенні факторів, що впливають на формування іміджу державних службовців та аналізу співвідношення понять іміджу та професіоналізму.

Для досягнення мети були сформовані і вирішені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття іміджу державного службовця та вивчити етичний, психологічний, соціальний аспекти цього поняття;
- розглянути типи професійного іміджу державного службовця та їх ключові особливості;
- проаналізувати основні нормативно-правові документи щодо питань етики державної служби в Україні;
- дослідити чинники формування професійного іміджу державного службовця;
- обґрунтувати співвідношення понять «професіоналізм державного службовця» та «імідж державного службовця»;
- пояснити аспекти впливу комунікативної компетентності державних

службовців на формування ділової репутації.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, що виникають у процесі взаємодії органів державної влади і громадян.

**Предмет дослідження** – імідж державного службовця як чинник налагодження ефективної комунікації в публічній сфері.

**Методи дослідження.** Базою для здійснення наукового дослідження стали теоретичні положення державного управління, сучасні концептуальні засади державної служби в Україні.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: системно структурний аналіз та синтез (при вивченні психологічного, етичного та соціальних аспектів іміджу державних службовців); статистичний аналіз (при обробці даних експертних опитувань); метод спостереження.

**Інформаційну базу** дослідження склали: праці українських та закордонних вчених, Закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, дані експертного опитування «Державна служба в Україні: ваша точка зору» (дослідження організаційної культури державної служби України: 2020), яке проводилося за сприяння Національного агентства України з питань державної служби та Кабінету Міністрів України.

Науковим обґрунтуванням питань пов'язаних з професіоналізацією державної служби, етикою та іміджем державних службовців займалися українські науковці, серед яких варто відмітити Тетяну Василевську [1], Світлану Газарян [2; 3], Наталію Липовську [4; 5], Георгія Почепцова, Марію Рудакевич [6; 7], Сергія Серьогіна [8; 9], Ігоря Шпекторенка [10; 11]. Проблеми зв'язків влади з громадськістю, використання інформації та комунікації в державному управлінні, присвятили наукові дослідження такі науковці, як Н. Драгомирецька (комунікативна діяльність у публічній сфері [12]), О. Коврига (взаємодія органів державної влади з громадськістю у публічній сфері [13]), С. Колосок (зв'язки з громадськістю при формуванні іміджу органів публічної сфери [14]), А. Кохан (державна комунікативна політика як механізм ефективної роботи органів публічної сфери [15]), Л. Ткач (зв'язки з

громадськістю як феномен управління комунікаційними процесами [16]) та ін. Незважаючи на широку розробленість теми в ній залишаються не висвітлені аспекти, які варті уваги дослідників.

**Елементи наукової новизни.** Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

- відокремлення типів іміджу державного службовця;
- доведення, що обізнаність державних службовців у різних напрямках професійної діяльності, наявність різноманітних професійних навиків є важливим критерієм професіоналізму чиновника і позитивно впливає на формування позитивного професійного іміджу.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає в тому, що висновки кваліфікаційної роботи мають практичне спрямування та можуть бути корисними при вирішенні наукових та практичних завдань підвищення ефективності роботи органів державної влади шляхом удосконалення інструментів формування позитивного іміджу державного службовця.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження опубліковані тези доповідей на тему: «Професійна мобільність державного службовця як інструмент формування його професійного іміджу», які включені до збірника матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Міське самоврядування в Україні та світі: теорія і практика» (28 листопада 2023 р., м. Полтава) (додаток А) та науковий доробок на тему: «Етичний аспект іміджу державного службовця», опублікований у Збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету «Територія науки» (2023 р., м. Полтава) (додаток Б).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 65 сторінки комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 1.1. Сутність поняття іміджу державного службовця: етичний, психологічний, соціальний аспекти

Становлення державної служби Україні здійснювалося у контексті різноманітних історичних перетворень та колізій. На сучасному етапі розвитку суспільства вона постає як складний інституціональний комплекс. Отже, перш ніж розглядати поняття іміджу державного службовця варто розглянути сам інститут державної служби.

Державну службу як соціальний інститут-організацію доцільно розглянути з позицій соціальних цінностей, норм, структурних компонентів і соціальних ролей. Розуміння державної служби як особливого інституту потребує виявлення його основних структурних компонентів. З цією метою необхідно використовувати системний підхід. Наявність системоутворюючих факторів дозволяє розглядати державну службу як соціальну систему. Спільним для всіх систем є вимоги: наявність спільної цілі для всіх компонентів; підкорення підцілей кожного компонента спільній системній меті; усвідомлення кожним об'єктом-елементом власних завдань і розуміння спільної мети; виконання кожним складником своїх функцій, що є похідними від поставленого завдання; відносини координації та субординації між складниками системи; наявність оберненого зв'язку між керованою і керуючою підсистемами. Усі ці положення повною мірою характеризують державну службу як соціально-управлінську системи [17].

Однією з ключових фігур цієї системи є державний службовець. Закон України «Про державну службу» говорить, що державний службовець – це «громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті),

одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [18]. Тому державний службовець апріорі повинен неупереджено дотримуватися і виконувати законні адміністративні накази (розпорядження), доручення управлінців поза партійною приналежністю та незалежно від власних політичних переконань.

Державний службовець законодавчо позбавлений права демонструвати власні політичні погляди та реалізовувати дії або бути бездіяльним, що певним чином можуть показати його особливе ставлення до політичних партій і негативно повпливати на довіру до влади та імідж державного органу або навіть загрожувати стійкості конституційного ладу, територіальній цілісності і створювати перепони на шляху побудови міцної національної системи безпеки, для прав, свобод, здоров'я, життя населення [19].

Феномен державної служби розглядається як інститут адміністративного права, організаційний, культурний, економічний, соціальний інститут [20], а чинний Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як професійну, політично неупереджену, публічну діяльність із практичного виконання функцій і завдань держави:

- аналіз державної політики на регіональному, загальнодержавному, і галузевому рівнях та розробка пропозицій щодо її формування;
- забезпечення втілення в життя державної політики, виконання регіональних, загальнодержавних і галузевих програм, виконання законів (інших нормативно-правових актів);
- забезпечення доступу і надання якісних адміністративних послуг;
- здійснення державного контролю та наглядові дії щодо дотримання законодавства;
- управління фінансовими ресурсами держави, фізично-майновим капіталом та відповідними цілісними об'єктами нерухомого майна та контролю за їх рухом;

- управління персоналом, в тому числі кадрами, державних органів;
- реалізація інших повноважень державного органу, прописаних у чинному законодавстві [18].

Оскільки, всі ці перераховані завдання і складають в цілому увесь контент професійної активності державного службовця – то вони і будуть складниками його професійного іміджу.

Спробуємо розібратися з іміджем державного службовця на термінологічному рівні.

Енциклопедія державного управління (том 6) говорить, що імідж державного службовця (від англ. image – образ) – усвідомлено створений образ державної влади у персоналізованій площині, зосереджений на реалізацію психолого-емоційного впливу на громадськість з метою популяризації та поліпшення репутаційних портретів. Є елементом іміджу влади як форми політичного іміджу [21].

Також можна сказати, що імідж державного службовця, це – сприйняття посадовця з боку громадськості, колег, керівництва та ін. Значення іміджу в системі державної служби є дуже важливим не лише з точки зору статусу, але й за своєю функціональністю.

Професія «публічний службовець» має велике значення і потенціал, оскільки інститут державної служби неперервно покращується і розвивається, що призводить до постійного підвищення вимог до професійної компетентності та етичної поведінки державних службовців. Покращення взаємин між державними службовцями, посадовими особами органів місцевого самоврядування та населенням, а також збільшення довіри громадян до органів державної влади можливі лише тоді, коли державні службовці мають позитивну репутацію та імідж [22].

Імідж публічного службовця є важливим показником того, наскільки дієво та прийнятно для населення функціонує державна влада, оскільки він відображає ставлення до дій та рішень, що здійснюються на державному рівні. Створення позитивного іміджу публічного службовця є важливою умовою



успішної та ефективної роботи органів державної влади. Це має велике значення для всіх публічних службовців, без винятку [23]. Поняття «імідж» як сучасний феномен було вперше використано в галузі психології в 60-80-х роках 20 століття і було вивчено зарубіжними та вітчизняними вченими. Щодо походження самого терміну «імідж» існують дві точки зору. Згідно з першою точкою зору, слово походить від латинського слова «імаго», що означає «наслідування». Друга точка зору свідчить про те, що термін походить від англійського чи французького слова «image», що буквально означає «образ» [24].

В даний час імідж є предметом активних досліджень і вивчення. Навіть існує окрема наука, яка займається питаннями створення та зміни образів, відома як іміджелогія. Варто зазначити, що це досить молода галузь знань, вік якої становить приблизно кілька десятків років, адже вона виникла на початку 90-х років. Творчі та інтелектуальні сфери людської діяльності є серед тих, які поєднує наука іміджелогія. Хоча імідж є досить актуальним та популярним явищем, проте досі не було прийнято єдиного визначення цього терміну. Між дослідниками зображень досі точаться суперечки у тому, що означає це поняття.

Деякі помилково вважають, що образ включає тільки зовнішні риси і характеристики об'єкта, до яких відноситься стиль одягу, зачіска і т. д. людини, але більшість схиляється до того, що образ людини не обмежується тільки його зовнішнім виглядом, але й поєднує у собі всі риси та характеристики людини, які можуть бути сприйняті лише глядачем [25].

Тому, узагальнюючи роботи різних учених, термін «імідж» можна визначити наступним чином: ця думка, що формується людьми про будь-кого або чимось під впливом його особливостей, характеристик, вчинків та манер. Імідж - це сукупність вражень та емоцій, що пов'язані з певною людиною, які фіксуються у свідомості інших людей у вигляді певних емоційно забарвлених понять [26].

З соціально-психологічної точки зору імідж особи, що виконує

державницькі завдання та функції є показником ступеня довіри громадськості до органів влади в цілому. Саме за цим показником громадськість обраховує рівень підтримки активною громадськістю дій або бездіяльності органів влади, оцінює ефективність та результативність управлінської владної діяльності, а також впливає на поведінкові реакції та ставлення громадськості до представників органів державної влади. Для підвищення стійкості рівня довіри громадян до владних структур державні службовці зобов'язані регулярно підвищувати свій кваліфікаційний, професійний та особистісний рівні.

1. Наряду з терміном іміджу державного службовця йде поняття іміджу державної установи. Енциклопедичний словник з державного управління зазначає, що імідж державної установи, це – цілісний образ, який складається із внутрішніх, зовнішніх складників у сприйнятті, формування якого векторується на суспільну свідомість різноманітних груп аудиторії у спосіб актуалізації певних характеристик для створення сприятливих умов щодо формування середовища позитивного оцінювання населенням діяльності органу державної влади як організації [27, с. 271].

Науковою розробкою проблем імеджології займалися зарубіжні та вітчизняні фахівці. Зовнішні аспекти формування іміджу особистості розробляли М. Спіллейн і Л. Браун. Вони переконали наукову спільноту у вирішальності за певних обставин впливу зовнішніх проявів прототипу іміджу організації чи особистості з метою створення їх позитивного образу.

Б. Брюс, Б. Джи та Н. Енкельман проаналізували імідж у площині внутрішньої форми. Переважна більшість їх гіпотез за даною проблемою ілюструють теоретичні напрацювання у сфері сучасної іміджології.

Дослідивши питання впливу іміджу на ефективність діяльності організації, П. Берд і Г. Даулінг, довели, що створення іміджевого образу та репутації є обов'язковою передумовою виходу окремої установи на якісно новий рівень культурних, політичних та соціальних відносин з громадськістю [28, с. 3].

Спробуємо розглянути етичний аспект іміджу державного службовця.

В інституціональному сенсі державна служба є правовою і етичною нормативною системою, яка забезпечує реалізацію цілей, законів, інших нормативно-правових актів держави, функцій. Через етичний аспект інституту державної служби вона не може обмежуватися розумінням її сутності лише як державно-правовий інститут. Набуває низки статусів: загальнокультурного, історичного, традиційного, соціального [29, с. 428].

Етико-моральні підйоми поведінки держслужбовця базуються на нормах соціально визнаної моралі. Специфіка професійної діяльності держслужбовця пов'язана з частішим вирішенням етико-моральних дилем, постійним вибором між «програшними» для однієї зі сторін управління рішеннями. Це вибудовує необхідність пред'явлення високих вимог до моральності та культурного рівня держслужбовця. Зростання рівня моральності держслужбовців за важливістю позиціонується на одному щаблі з розвитком його професійних компетентностей. Моральні якості держслужбовця, дотримання ним вимог службової етики є достотною ознакою та елементом його професійної діяльності. Це декларує, що громадянин, пристаючи на держслужбу, отримує моральне право обійняти дану посаду, тобто має не лише професійні якості, а й позитивно зарекомендував себе з моральної сторони, має розвинуті чесноти честі, совісті, обов'язку, відповідальності та інші [30, с. 219].

У США та Австралії є чинними етичні кодекси держслужбовців, за основу яких взято Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб (Резолюція 51/59 Генеральної Асамблеї ООН від 12 грудня 1996 р.) [31], та Модельного кодексу поведінки для держслужбовців (додаток до Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 № R (2000) 10 про кодекси поведінки для державних службовців) [32]. Спорідненим актом такого нормативного документа в Україні є «Загальні правила етичної поведінки держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби № 158

від 05.08.2016 р. [33].

У другому розділі, п. 3 згаданих вище правил прописано, що держслужбовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані у своїй поведінці уникати:

- використання лайки, підвищеної інтонації;
- образливих коментарів стосовно зовнішнього вигляду, віку, статі, сімейного стану, одягу або віросповідання людини;
- поширення неперевіреної інформації, наприклад, чуток, обговорення сімейного або особистого життя колег, членів їх сімей та інших близьких осіб;
- впливу сімейних, суспільних приватних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків;
- прояву дискримінації за ознаками раси, політичних, релігійних та інших переконань, кольору шкіри, статі, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, місця проживання, віку, сімейного та майнового стану, а також за мовними або іншими ознаками;
- дій сексуального характеру: словесних (погрози, непристойні зауваження, залякування) або фізичних (поплескування, доторкання), що ображають або принижують осіб, що перебувають у відносинах службового, трудового, матеріального чи іншого підпорядкування [33].

Оскільки, ми вже переконалися, що «імідж» є сукупністю уявлень, які сформувалися в громадській думці про обов'язковість поведінки людини згідно статусу, то можна стверджувати, що наведені вище тези з правил є негативними факторами етичного аспекту іміджу держслужбовця.

Позитивні чинники етичного аспекту іміджу держслужбовця наведені у ст. 8 діючого ЗУ «Про державну службу». Там йде мова про те, що держслужбовець зобов'язаний:

- дотримуватися Конституції, законів України, діяти на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені основним законом та іншими законами України;

- дотримуватися принципів держслужби та правил етичної поведінки;
- поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- з повагою ставитися до державних символів України;
- обов’язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов’язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;
- забезпечувати в рамках покладених на них повноважень результативне виконання функцій і завдань державних органів;
- професійно і сумлінно виконувати свої посадові обов’язки та у разі укладення умови контракту про проходження державної служби;
- виконувати в межах правового поля рішення державних органів, накази, команди, розпорядження, доручення керівників;
- додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання, протидії корупційним зловживанням;
- запобігати виникненню потенційного чи реального конфлікту інтересів під час державної служби;
- постійно підвищувати кваліфікацію, рівень професіоналізму та удосконалювати організацію службової діяльності;
- зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв’язку з виконанням посадових обов’язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;
- надавати в межах визначених законодавством публічну інформацію [18].

Цей «концентрат» думок найбільш чітко і стисло описують всю широту позитивних чинників професійного іміджу осіб, професійна діяльність яких реалізується у виконанні державницьких функцій та заавдань.

Для загального розуміння сутності поняття імідж державного службовця варто також розглянути психологічний аспект формування іміджу державного службовця.

В силу специфіки професійної діяльності кожен службовець відповідно до рівня посади наділений владою і уповноважений приймати рішення щодо управління різного роду ресурсами, надання чи позбавлення привілеїв та пріоритетів, тощо. Це означає, що посадовець, виконуючи свої професійні обов'язки, ладен приймати рішення керуючись рядом об'єктивних і суб'єктивних факторів, балансуючи між наданням переваги власним або суспільним інтересам [34, с. 58].

Для початку варто сказати, що державний службовець як і будь яка особистість поєднує у собі низку різних соціальних ролей, кожна з яких у той чи інший момент часу, в тих чи інших обставинах може займати домінуюче положення. Приміром цю сукупність ролей можна зобразити графічно (рис. 1.1.).

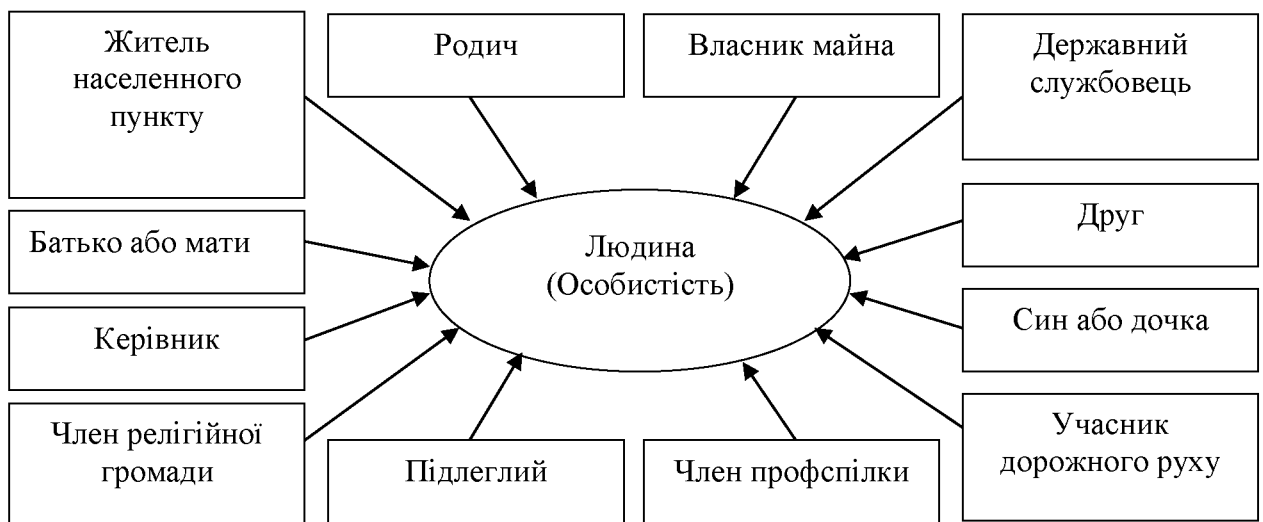


Рис. 1.1. Сукупність ролей особистості [34, с. 42]

Таким чином, людина приймаючи те чи інше рішення у тих чи інших обставинах постійно наражається на внутрішню особистісну проблему оптимального вибору. Проблема полягає в тому, що кожна з ролей містить в собі низку інтересів, які можуть між собою вступати у суперечки, утворюючи ситуацію конфлікту інтересів.

У 2020 році організацією CIDS (експертний центр при Міністерстві оборони Королівства Норвегія) за сприянням Національного агентства

України з питань державної служби, а також Кабінету Міністрів України було проведено масштабне дослідження «Державна служба в Україні: ваша точка зору» (дослідження організаційної культури державної служби України: 2020). Серед низки питань, які ставилися респондентам (публічним службовцям) було поставлено й таке: «Як часто Ви себе відчуваєте ...»? Далі був перелік суміжних соціальних ролей. Держслужбовці державних органів центральної виконавчої влади переважно ідентифікують себе громадянином нашої держави (84,9 %), 42,2 % мають відчуття приналежності як у представника певного регіону, 43,7 % ідентифікують себе з певним містом / селом / селищем нашої держави. 45,3 % визначають себе як члена професійної групи. Понад 25,0 % ототожнюють себе з членами роду. Найменше проанкетовані шляхом проведеного опитування держслужбовці самоідентифікують себе з членами етнічної, релігійної або національної груп, особливо відсутнє самоототожнення серед молодих респондентів (рис. 1.2).

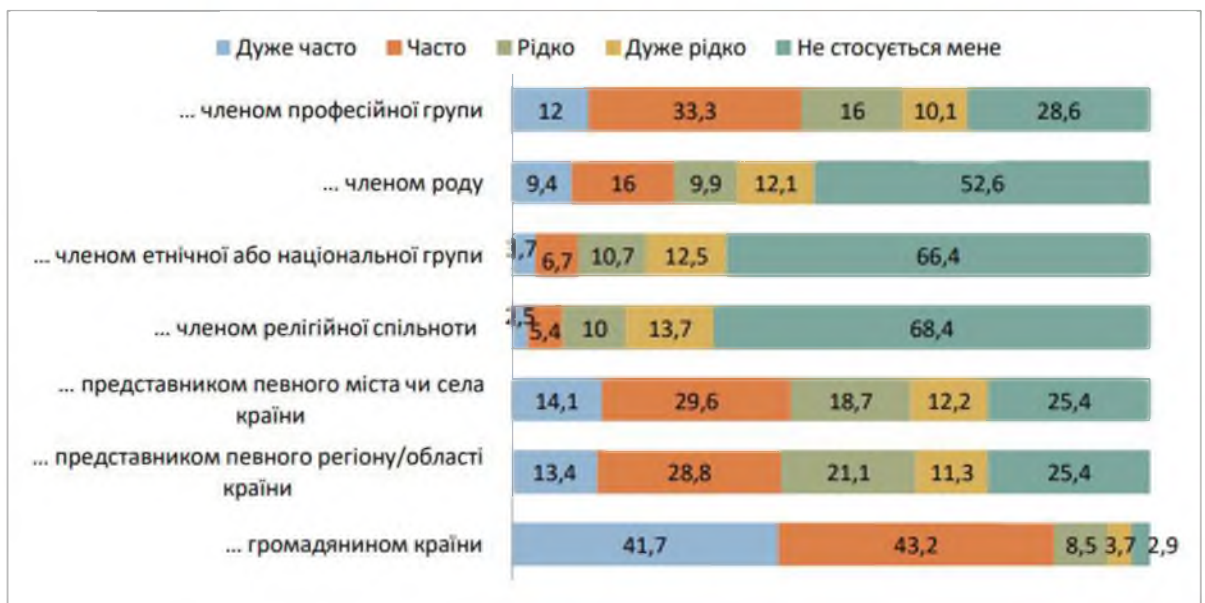


Рис. 1.2. Ролі державного службовця (Дані отримані за результатами опитування державних службовців центральних органів виконавчої влади)

Службовців місцевих органів влади переважно відчують себе громадянином країни (80,6 %), понад 50,0 % респондентів відчують себе

представниками певного регіону, міста, селища чи села країни (55,8 % та 55,0 % відповідно), понад третину держслужбовців (37,7 %) – членами професійної групи, більше чверті (27,4 %) членами роду (рис. 1.2). Найменше проанкетовані шляхом опитування держслужбовці самоідентифікуються з членами етнічної, релігійної або національної груп. Переважна частка держслужбовців, які ідентифікують себе з громадянином нашої держави, – це серед вікової категорії 55+ (82,8 %), держслужбовців зі стажем роботи 1- 3 роки (83,6 %), службовців західних областей (83,7 %) та м. Києва (82,8 %). Представниками певного регіону або міста/ селища /села здебільшого відчують себе держслужбовці віком 50-54 роки (62,7 % та 62,9 % відповідно), 55+ (60,4 % та 61,1 % відповідно), службовці категорії «Б» (58,5 % та 61,7%) та службовці західних областей (59,1 % та 59,9 % відповідно) [35, с. 69].

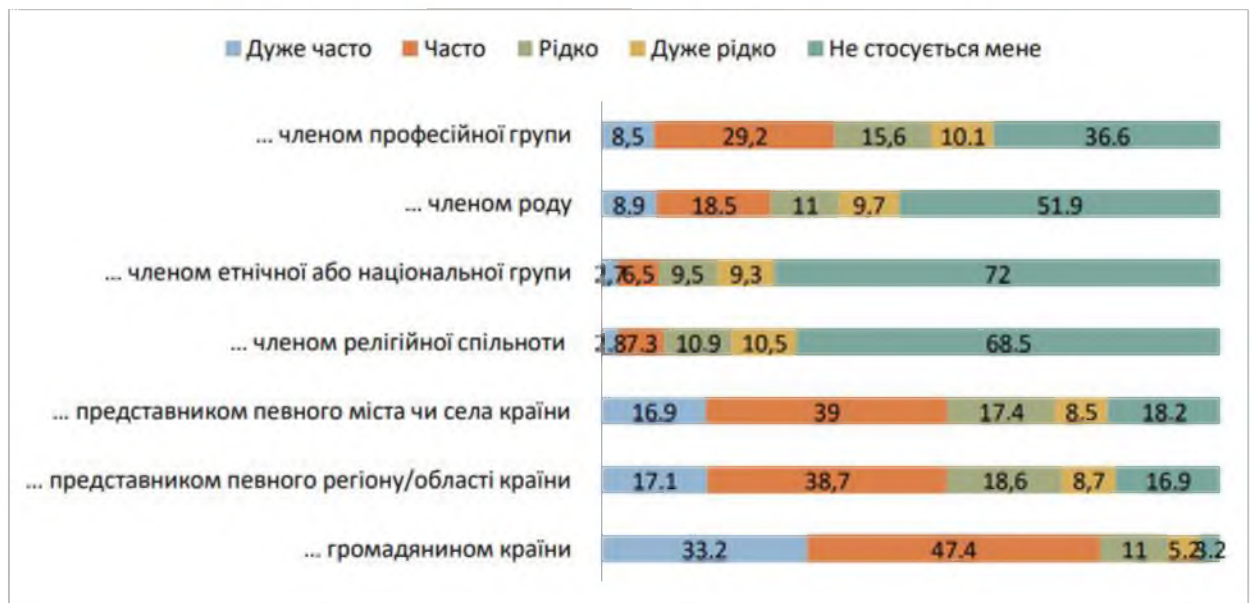


Рис. 1.3. Ролі державного службовця (Дані отримані за результатами опитування державних службовців місцевих органів державної влади)

Якщо взяти умовного державного службовця і трансформувати систему його ролей у систему категорій інтересів – ми отримаємо три таких категорії: публічні інтереси; відомчі інтереси; особисті інтереси.





Рис. 1.4. Інтереси державного службовця

Таким чином, середовище професійної діяльності державного службовця є таким, що досить часто спонукає до виникнення ситуацій конфлікту інтересів.

Варто зазначити, що Закон України «Про запобігання корупції» констатує два типи конфліктів інтересів:

– потенційний конфлікт інтересів - наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

– реальний конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [36].

Службовець в залежності від рівня посади наділений тими чи іншими владними повноваженнями – це може створювати ситуації, коли посадовець, користуючись своїм службовим становищем може прийняти рішення на свою користь, чи на користь відомства, нехтуючи публічними інтересами. Це буде свідчити про низьку професійну свідомість посадовця, про рівень його моральності, про деструктивну мотивацію. Також варто сказати, що велика кількість ситуацій конфлікту інтересів може призводити до корупційних проявів, а корупція – це один з основних факторів, які формують негативне ставлення громадськості до публічних службовців і до державної влади та до місцевого самоврядування загалом.

Отже, важливу роль у формуванні іміджу державного службовця відіграють такі психологічні чинники як моральність, професійна свідомість, відповідальність за свої вчинки.

З психологічного аспекту іміджу державного службовця слідує також соціальний аспект.

Оскільки професійна діяльність держслужбовців, публічних управлінців налаштована на виконання чітко визначених професійних функцій, вона вимагає від посадовця як індивіда наявності якостей, які потрібні для ефективного державного управління. До подібних характеристик професійноетичного та морального гатунків можна зарахувати професіоналізм, бажання бути суспільнокорисним, відданість ідеалам демократії, законослухняність, патріотизм, громадянськість, політична неупередженість, повага та чуйність до людей, доброзичливість, схильність до взаємодопомоги та співробітництва, толерантність, відповідальність, сумлінне ставлення до своїх обов'язків, відчуття професійної честі, непідкупність, принциповість, працелюбність, вимогливість, справедливість, чесність, урівноваженість, коректність і ввічливість, стриманість, скромність у побуті, відчуття професійної гідності та інші.

Високі вимоги висуваються професійною етикою до громадянських якостей представників публічного управління. Існують різні наукові та політичні підходи до «векторності» демократичних процесів. Деякі дослідники пов'язують ці процеси з державними реформами, інші вважають, що демократизація громадянина випереджає демократизацію країни та уряду.

У науковій літературі прихильність здобув погляд щодо зустрічного руху державних інституцій та громадськості до ствердження демократичних засад соціуму. На посилення демократичних процесів у державі, державному управлінні впливає демократизація держслужбовця, публічного управлінця як громадянина [1, с. 94]. Безумовно, можна сказати, що теза «державний управлінець як громадянин держави» – це і є соціальний аспект іміджу державного службовця, адже сприйняття соціумом представників публічної

влади насамперед як громадян дуже важливий фактор іміджу інституту публічної служби.

Отже, біном двох процесуальних складників «демократизація вдали» та «демократизації громадян» є важливою формулою, яка в результаті має вивести країну на якісно новий рівень демократизації.

Взаємовпливи демократизації громадян та демократизації держави й уряду відображені на рис. 1.5.

Культивування та підтримка у представників державного управління громадянських чеснот стає одним із шляхів демократизації та підвищення здатності влади співпрацювати з громадянським суспільством.

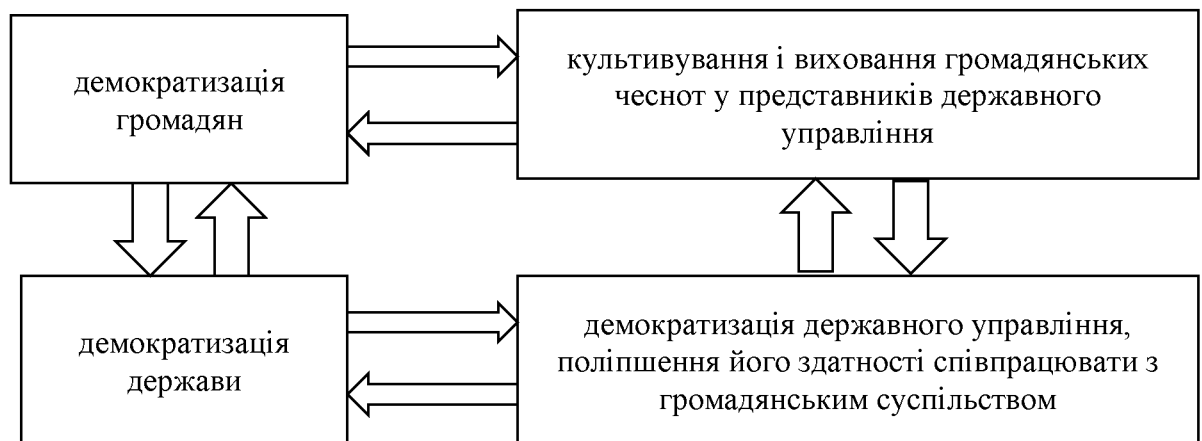


Рис. 1.5. Взаємовпливи процесів демократизації [1, с. 94]

Спробуємо розглянути категорію «громадянин» і з'ясувати характерні ознаки цієї соціальної категорії.

Громадянин – це державець, який ідентифікує себе як громадянина конкретної держави і є:

- законослухняним, бо дотримується наявних суспільних норм та імперативів, шанує й визнає суспільні авторитети, виконує обов'язки, має повноваження і функції, визначені для нього громадою;

- лояльним, бо визнає та шанобливо ставиться до чинних законів, діючої влади, дає згоду на перебування у “правовому полі”, додержуватися вимог законів.

Громадянин – це представник громадянського суспільства, який має особистісну самосвідомість, розвинуту потребу в реалізації власних прав і свобод, обов’язків, здатність:

- розрізняти формальне та безпосередньо людське;
- відчувати власну гідність у стосунках із державою та поважати гідність інших;
- вимагати від держави виконувати її функції, вміння домагатися дотримання власних кордонів у правовому полі.

Громадянин – це патріот, який дотримується суспільного та моральнісного принципів патріотизму [37**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 215].

Суть громадянськості як державницької риси яскраво позначена у словах экс-президента ФРН Г. Хайнемана: «Держава – це ми всі і кожен із нас окремо». Виявом державного управління як громадянина конкретної держави є законослухняність, яка унаочнює дотримання ними існуючих у суспільстві правових норм і законів [1, с. 95].

Таким чином, можна стверджувати, що «Громадянськість» – світоглядно-психологічний стан, що характеризує людину як представника держави, громадянського суспільства та як патріота. Отже, громадянськість – це той фактор який найбільш яскраво виражає соціальний аспект іміджу державного службовця. Чим у чиновника вищий рівень громадянськості, тим його професійний імідж більш соціально прийнятний у позитивному світлі цього явища.

Оцінки ефективності державних службовців та державного управління загалом безпосередньо пов’язані з рівнем довіри у відносинах між суспільством та владою, у формуванні якої значну роль відіграє імідж службовців, що сформувався у суспільній свідомості. Особистий досвід взаємодії громадян із конкретними чиновниками нерідко узагальнюється в імідж всього інституту державної служби. І варто зауважити, насамперед

моральні якості державних службовців визначають оцінку державного органу влади та управління.

## **1.2. Типи професійного іміджу державного службовця та їх ключові особливості**

Вагомим аспектом суспільного сприйняття цілісного образу та оцінки держслужбовця є враження, що він справляє – його імідж. Незалежно від бачень самого держслужбовця, імідж є об'єктивним фактором, який значно впливає на оцінку будь-якого соціального процесу. Імідж держслужбовця будемо уявляти як бачення переважної кількості громадськості про риси, унікальні для цієї когорти працівників. Імідж може проявлятися у вчинках, діях:

- в умінні реалізовувати й виражати інтереси та завдання органу державної влади, де працює держслужбовець;
- у володінні професійними знаннями, уміннями, компетентностями і навичками;
- в етичній культурі, професійності, зовнішньому вигляді, культурі спілкування [38, с. 54].

Імідж держслужбовців – це багатофакторне, складне явище, специфіка побудови якого пов'язана з особливостями державного управління як виду публічної діяльності, його місця в житті суспільства і характером діяльності держслужбовця чи органу державної влади.

Сучасна іміджелогія виокремлює декілька можливих типів іміджу. Так найчастіше розрізняють такі типи: дзеркальний, потоковий, бажаний, особистісний, корпоративний, множинний, позитивний, негативний.

Дзеркальний імідж ілюструє уявлення держслужбовця про себе. Ніби дивлячись у люстерко людина займається самооцінкою. Цей тип іміджу є позитивним, бо під час самооцінки особа психологічно ставить на перше місце позитив. Його мінус – низький рівень об'єктивності.

Потоковий тип іміджу характеризує зовнішній погляд на людину чи

організацію. Саме у цій царині панує паблік рилейшинз (PR) – діяльність з налагодження зв'язків із громадськістю і формування необхідного іміджу.

Бажаний тип іміджу відображає уявний ідеал про образ держслужбовця, тобто прагнення до найкращого уявного образу. Ідеальний образ особливо важливий для політиків-початківців, службовців-початківців, громадських діячів, для новостворених організаційних структур, наприклад, органів державної влади. Інформація про них може бути не відомою, тоді бажаний імідж повинен бути найліпшим варіантом.

Ми бачимо такий підхід, коли отримуємо інформацію про новостворені партії, громадські організації, органи державної влади і місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи. Створення бажаного іміджу пояснюється прагненням персоналії викликати певну психологічну готовність у партнерів, співробітників, знайомих, родичів вчиняти певним чином по відношенню до неї.

Бажаний імідж є приблизно подібним до реальної людини образ особистості, що формується в її партнерів свідомо чи підсвідомо. Фундаментальними складовими бажаного іміджу є:

- зовнішнього виду держслужбовця;
- манер держслужбовця, його уміння триматися, комунікувати, використовуючи невербальні та вербальні сигнали;
- зовнішньої й внутрішньої культури;
- уміння себе подати (підкресливши свої позитивні та приховавши негативні сторони).

Особистісний імідж розкриває систему уявлень про образ певної персони. Особистісний імідж створюється у свідомості під впливом медіа та корелюється з конкретною людиною.

Варто також зауважити, що особистісний імідж – це явище, яке сформовано під впливом середовища.

Корпоративний імідж – це імідж організації в цілому, а не окремих її частин або результатів її діяльності. При цьому мають значення репутація

організації, її досягнення, ступінь стабільності.

Множинний імідж утворюється за наявності ряду незалежних структур в рамках одного відомства. Існує зворотний процес, коли невдача в одному структурному підрозділі перекреслює іміджеві характеристики в іншій.

Позитивний імідж організації, події, особистості заслуговує на суспільне схвалення, суттєвий та корисний, має потрібні якості.

Негативний імідж створюється конкурентами, ворогами, опонентами, суперниками, є варіантом іміджу, сфабрикованого свідомо, а не того, що створюється природньо.

Таку типологію іміджів пропонує українська дослідниця Наталія Барна. Біль детальний опис цих типів вона пропонує у своїй книзі «Іміджелогія: навчальний посібник для дистанційного навчання» [39, с. 24-28].

Існує і багато інших типологій та класифікацій професійних іміджів.

Для формування іміджу для високоефективної діяльності держслужбовців важливе значення мають їх особистісні характеристики: психофізіологічні, фізичні характеристики людини, тип особистості, характер, особистісний стиль прийняття рішень, харизматичність. Його компонують манери, вміння складати враження впевненої в собі людини, вміння викликати довіру, емпатію, переконувати, психологічно впливати на громадян. Не менш важливу роль відіграють також такі параметри, як: зовнішність, популярність, темперамент, ступінь їх прив'язки до уявлень електорату про те, яким повинен бути лідер.

Імідж дозволяє поліпшити професійні, соціальні й особисті досягнення шляхом створення цілісного образу мети, який дає внутрішню і зовнішню установки особистості [38, с. 54].

В контексті побудови та функціонування іміджу держслужбовців концентрує низку особливостей, тому його слід розглядати як окремий тип особистісного іміджу. Імідж держслужбовців можна віднести до різновидів професійного іміджу, а також політичного іміджу, бо він змістовно інтегрує як властивості держслужбовця як особи-представника конкретного роду

діяльності: державного (публічного) управління, так і ознаки суб'єкта політичної сфери, бо для іміджу держслужбовців визначальними є такі складові як: публічність, представництво органів державної влади, популярність серед громадян та зворотній зв'язок від населення.

Поведінка держслужбовця, незалежно від виду державної (публічної) служби, до якого дотична його посада, його ставлення до громадян, до справи, його зовнішній вигляд, правильна мова формують не тільки його особистісний авторитет, але й авторитет тієї публічної служби, яку він представляє, і держави.

Разом з тим виділяють характеристики, за якими формується думка про держслужбовця та які дають підставу для нижченаведеної структури компонентів індивідуального іміджу.



Рис. 1.6. Компоненти індивідуального іміджу держслужбовця [38, с. 55]

Зовнішність як габітарна складова іміджу включає в себе статичні (конституція тіла), середньодинамічні (одяг, аксесуари, зачіска, запах) і експресивні компоненти (міміка, хода, пози, жести, погляди). Вербальний компонент іміджу характеризує якісний рівень вмінь людини говорити і письмово виражати свої думки. Особливостями кінетичної складової іміджу є характерні типи руху, м'яка, жорстка або в'язка експресія чи положення в просторі частин тіла людини. Середовищний компонент іміджу як зовнішнє (навколишнє) середовище фізичного існування, дійсне і соціальне, всотує житло, офісні приміщення, автомобіль, а також дотичне оточення, колег, друзів, сім'ю, канали соціальних контактів (членство у професійних



спільнотах, в клубах, місце проведення зустрічей, традиційні для людини місця відпочинку). До речового компоненту іміджу включають предмети і речі, створені персоною (візитка, стаття, книга, діловий лист, виступи в медіа).

Імідж держслужбовців поділяють за двома видами: ситуативний та базовий. Основою базового іміджу є сприйняття членами соціуму поступово. Базовий вид переважно є досить стійким та майже не піддається коригуванню, за винятком незапланованих відхилень.

Натомість ситуативний імідж проявляється завдяки непередбачуваним подіям, критичним ситуаціям. У суспільстві прихильніше сприймається ситуативна поведінка держслужбовця і від цього залежить ставлення до нього та його професійної діяльності.

Структура іміджу державного органу влади включає такі елементи: діловий імідж органу – це уявлення про організацію як суб'єкта професійної активності, зокрема, повнота і своєчасність наданих громадянину послуг; імідж держслужбовців включає уявлення про суспільний статус, стиль життя і деякі особистісні психологічні якості; внутрішній імідж державного органу влади – це уявлення про організаційну культуру державного органу, особливості його соціально-психологічного клімату; імідж публічного управлінця включає уявлення про ціннісні орієнтації, можливості, психологічні характеристики і зовнішність публічних управлінців; імідж держслужбовців категорії «Б» – це узагальнене уявлення про держслужбовців, фахову компетентність, яка включає точність виконання роботи, інформованість, мобільність, висококваліфіковану фахову підготовку, соціально-психологічні характеристики співробітників, культуру спілкування, а також їх соціальні, демографічні й фізичні дані; візуальний імідж органу державної влади – це уявлення про сам орган влади, «живильним розчином» якого є зорові відчуття, які узагальнюють інформацію про характеристики офісного інтер'єру, фронт-офіс публічного управлінця, офісні приміщення, символіку органу державної влади; соціальний імідж органу державної влади – це розуміння широких верств населення про соціальні цілі й роль органу

державної влади в житті громадськості; імідж послуги – це уявлення населення про особливі характеристики якими є ці адміністративні послуги [40].

Найважливішими факторами, які формують іміджу органу державної влади, є: відкритість і прозорість дій влади у діалозі з громадянами; забезпечення ефективності діяльності органів влади на боці суспільства; підконтрольність діяльності держслужбовців і її висвітлення у медіа; результативна й об'єктивна кадрова політика в органах публічної сфери, як частина механізму формування іміджу; організаційна культура.

Отже, ефективний імідж держслужбовця проявляється у високому рейтингу популярності його власника, у можливостях формувати громадську думку, в можливостях активного коригування політичної діяльності держави і суспільства в цілому.

Позитивний імідж інституту публічної служби може формуватися планомірно, над ним необхідно щоденно і наполегливо працювати. Це підсумок достатньо складної діяльності, спрямованої на формування, підтримання та посилення позитивної думки громадськості [41]. Формування позитивного іміджу інституту органів публічної влади є одним із шляхів її модернізації. Однією з головних характеристик позитивного ставлення громадян до держслужбовців є професіоналізм.

Можна стверджувати, що професіоналізм держслужбовця полягає у ґрунтовній професійній підготовці, найякіснішому виконанні дорученої справи, підвищенні кваліфікації, безперервному вдосконаленні, самоаналізі і самоконтролі, володінні фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями, мистецтві спілкування, вмінні керувати підлеглими і бути його частиною, спрямованості роботи на ефективність, у тому числі стратегічних цілей, забезпеченні результативної діяльності, де провідним гаслом має бути: стань «результатоголіком», а не «трудоголіком» [42].

Новий імідж повинен бути структурованим, розроблятися та реалізовуватися за конкретною схемою, керованим, в залежності від ситуації. Важливим елементом ефективного іміджу держслужбовців є рівень довіри з

боку громадськості, здатність нести відповідальність за прийняті управлінські та адміністративні рішення, харизматичність держслужбовців, зовнішня і внутрішня складові позиціонування влади, здатність до самопрезентації, особистісний фактор і розвинуті комунікативні навички [43, с. 97].

Побудова образу держслужбовця є складним і трудомістким процесом, який потребує чітко прописаних дій. Важливим фактором сприйняття держслужбовця та оцінки його діяльності є уявлення членів суспільства про нього, тобто про його імідж.

Діяльність держслужбовців повинна реалізовуватися в інтересах держави та суспільства, а не для задоволення власних чи супутніх інтересів. За будь-яких обставин держслужбовець повинен якнайперше слугувати громадянам, захищати законні інтереси та права громадян. Бо, залежно від сприйняття держслужбовця суспільством та оцінювання його діяльності, переважно буде впливати на репутацію держслужбовця та імідж органу державної влади. Тому переважне завдання у формуванні позитивного іміджу держслужбовця – сформувати нові асоціації його образу.

Формування іміджу держслужбовців ґрунтується на таких основних перевагах довіри до них, як моральність, результативність та турботливість. Саме довіра характеризує позитивний імідж.

Для формування позитивного іміджу одним із основних завдань органів державної влади є створення професійної публічної служби, в якій кожний держслужбовець має бути професіоналом своєї справи, добросовісно виконувати свою роботу, відповідально ставитись за доручену справу, чітко дотримуватись морально-етичних норм поведінки, законності і по відношенню до своїх колег, і до суспільства. Імідж держслужбовця залежать від характеру, типу, образу держслужбовців, з якими громадяни постійно стикаються у своєму житті, від їх можливості, бажання та форми комунікацій з громадянами, від того, наскільки результативно виконує держслужбовець власні професійні обов'язки, а також його особистісних якостей.

Одним із чинників формування позитивного іміджу держслужбовця варто врахувати загальновизнані правила поведінки, яких потрібно дотримуватись у спілкуванні: поважне ставлення до людини, уміння слухати, ввічливе та коректне відношення до громадянина. У процесі побудови іміджу держслужбовець повинен демонструвати риси характеру та лідерські якості, які сформувалися в суспільній свідомості, навіть якщо вони далекі від дійсності. Держслужбовець повинен бути рішучим, дієвим і справедливим, незалежно від соціального становища клієнта, відвідувача в суспільстві.

Далі розглянемо такі чинники формування позитивного іміджу держслужбовців як: кадрова політика як складова процесу і механізму його створення з точки зору системи професійного кадрового залучення та засобом втілення тих особливостей у діяльність органів публічної сфери, на яких базується сприйняття громадськістю органу державної влади та держслужбовців; професіоналізм та компетентність; організаційна культура, що сприяє виробленню уніфікованої моделі поведінки держслужбовця, є важливою інтегративною характеристикою органу державної влади, яка визначає зносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем; медіа (преса, радіо, інтернет-видання, соціальні мережі, телебачення, месенджери та їх канали, зовнішня фасадна реклама) [38, с. 61].

Провідну роль у формуванні позитивного іміджу держслужбовця відіграють медіа, які сприяють встановленню не тільки взаємозв'язків між суспільством і держслужбовцем, але і вплинути на результативність їхньої діяльності. Вплив медіа на формування іміджу держслужбовців забезпечує достатній і сталий рівень довіри громадськості. Водночас, медіа є посередниками між держслужбовцями та громадянами, мають достатню довіру населення та фактично через власні інформаційні повідомлення змушують держслужбовців привернути увагу на свою поведінку, на дизайн одягу, культуру мовлення та інші істотні аспекти.

Отже, важливими елементами позитивного іміджу держслужбовців є: рівень довіри з боку громадськості; спроможність нести відповідальність за

прийнятті рішення; харизматичність держслужбовців; зовнішня і внутрішня складові позиціонування органів державної влади; здатність себе самопрезентувати; особистісний фактор; прокачані комунікативні здібності [38, с. 62].

Маємо підстави стверджувати, що позитивний імідж держслужбовців залежить від якості наданих послуг; рівня компетентності держслужбовців; діяльності органу державної влади та його посадовців у вирішенні соціальних проблем; іміджу очільника органу державної влади; дотримання держслужбовцями етичних норм.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, сучасний стан іміджу держслужбовців потребує корекції та впровадження інноваційних стратегій щодо його поліпшення на загальнодержавному рівні. Відмінністю іміджу держслужбовців є те, що він неподільно пов'язаний з цілісною системою підназвою «імідж державної влади». Формування оновленого іміджу держслужбовців має здійснюватися на основі принципу покращення професійних рис та особистих моральних якостей, важливих у публічній сфері. Фундаментальними чинниками формування позитивного іміджу державної служби України повинно стати професіоналізм держслужбовців та модель двосторонньої комунікації між посадовцями органів державної влади та громадянами на основі прозорості та відкритості.

Отже, можна стверджувати, що державний службовець є складовою частиною апарату державної влади, а імідж державної влади – це є сума іміджів її складових частин. Таким чином імідж кожного державного службовця – це частинка «Обличчя держави» і кожен посадовець несе відповідальність за те на скільки це обличчя буде приваблювати чи відштовхувати.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Нормативно-правові основи формування етики державної служби в Україні

Питання професійного іміджу державного службовця лежить у площині професійної етики в державній службі, оскільки, як ми показали раніше ні імідж найбільшим чином впливають насамперед етичні аспекти професійної діяльності, а також власне професіоналізм особи уповноваженої на виконання завдань і функції держави.

Отже, розглянемо нормативно правові основи етики державної служби в Україні.

Етика державного управління є унормованою моральною основою управлінської державницької діяльності основних суб'єктів суспільного життя щодо суспільного й державного устроїв, спільні обов'язки та права посадових осіб, службовців і громадян, ствердження фундаментальних прав особистості і громадянина, співвідношення рівноправ'я, волі й справедливості, суспільної корисності [44, с. 202].

Основними завданнями етики державного управління є системна підтримка демократичних цінностей, гуманізму, а також розробка, впровадження, обґрунтування моральних принципів і норм у системі державного управління, а також забезпечення наступництва та еволюційності у процесах управління державою.

Розглядаючи питання нормативно-правових основ етики державної служби в Україні варто одразу звернутися до Конституції. Одним із факторів етики державної служби є забезпечення рівного доступу до неї і Конституція України пояснює це у статті №38. Там сказано, що громадяни мають право приймати участь в управлінні державою, у референдумах (всеукраїнському та

місцевих), бути обраними і обирати до органів місцевого самоврядування та до органів державної влади. Громадяни можуть скористатися рівним правом доступу до публічної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування [45]. Необхідною умовою доступу до публічної служби є відповідна освіта, досвід (для окремих посад), необхідний рівень кваліфікації.

Також етичним моментом для державних службовців є питання суміщення діяльності. Про це також йдеться у Конституції, а саме у статті №42 сказано, що підприємницька діяльність депутатів, посадовців і службових осіб органів місцевого самоврядування та органів державної влади обмежується законодавством [45]. Більш детально питання суміщення діяльності розглядаються у Законі України «Про державну службу» [18] та у Законі України «Про запобігання корупції» [36].

Оскільки мова зайшла про антикорупційне законодавство розглянемо деякі моменти головного антикорупційного нормативного документу. У цьому Законі міститься багато моментів, які пов'язані з етикою державної служби.

Варто звернути увагу на етичний аспект щодо отримання подарунків посадовими особами. Роз'яснення щодо таких дій містяться у статті закону «Запобігання одержанню неправомірної вигоди або подарунка та поводження з ними». Також у статті № 44. «Інформація, що зазначається в декларації» містяться пояснення щодо моментів, які пов'язані з вартістю подарунків. Наприклад мова йде про те, що інформація з приводу подарунка зазначається коли його вартість перевищує 5 прожиткових мінімумів, визначених для працездатних осіб на 1 січня звітного року, а для подарунків у вигляді грошових коштів – якщо розмір таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня поточного року [36].

Етичним моментом і аспектом іміджу державного службовця є питання конфлікту інтересів. У цьому законі також містяться роз'яснення щодо цього питання. Тут містяться визначення потенційного та реального конфлікту

інтересів, описується алгоритм дій щодо врегулювання. Хоча варто зазначити, що деякі дослідники окрім потенційного та реального конфлікту інтересів на державній службі розрізняють ще й уявний конфлікт інтересів. Так професор Тетяна Василевська вважає, що уявний конфлікт інтересів існує у випадку наявності думки про те, що приватні інтереси державного посадовця здатні у неправомірний спосіб вплинути на виконання нею професійних обов'язків, але, на жаль, в реальності це відсутнє. Також регламентується діяльність, яка може спровокувати видимість конфлікту інтересів – існування підозри, що у держслужбовця він є невирішеним, може спровокувати підозру до його чесності й підірватиме довіру спільноти до органу державної влади [46]. Дослідник О. Олешко стверджує, що уявний конфлікт інтересів на публічній службі – це випадок, за якого за участі суб'єкта конфлікту інтересу або за участі інших зацікавлених суб'єктів, створюється переконання, що особисті або відомчі інтереси суб'єкта, уповноваженого на виконання функцій і завдань управління державою, можуть неналежним, з правової точки зору чином вплинути на виконання цим суб'єктом його посадових обов'язків, але в дійсності це переконання помилкове [47].

Організаційний аспект етики держслужбовця і як наслідок його професійного іміджу регулює документ, який має назву «Типові правила внутрішнього службового розпорядку», затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50. Ці Типові правила визначають загальні положення щодо організації внутрішнього службового розпорядку органу державної влади, іншого державного органу, його апарату, режим роботи, умови перебування держслужбовця у публічній сфері та забезпечення результативного використання його робочого часу [48].

Також у документі сказано, що правила внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади узгоджуються загальними зборами (конференцією) держслужбовців органу державної влади за поданням очільника державної служби в органі державної влади і виборного органу первинної профспілкової організації (за наявності) на основі цих Типових



правил [48].

Багато країн світу мають затверджені кодекси етичної поведінки держслужбовців. Україна не має такого кодексу, натомість існує документ «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», який затверджений Наказом національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 [49]. У правилах йде мова про те, що цей документ є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог стосовно правил поведінки держслужбовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації свобод, прав і законних інтересів громадянина і людини.

При прийнятті на державну службу або на службу до органів місцевого самоврядування службовець ознайомлюється з цим документом. Відмітка про ознайомлення додається до особової справи держслужбовця чи посадової особи органу місцевого самоврядування [49].

У нормативно-правовому акті також йдеться про те, що Загальні правила базуються на положеннях законів з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, про запобігання та протидії дискримінації. Отже, коротко розглянемо й ці закони.

Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» визначає організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації з метою забезпечення рівних можливостей щодо реалізації свобод і прав громадянина та людини [50].

Метою Закону України від 8 вересня 2005 року № 2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» є досягнення паритетного становища статей у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних гендерних прав та можливостей, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування тимчасових спеціальних заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями

обох статей реалізовувати рівні права, надані їм основним законом та іншими законами України [51].

Існують також інші нормативно-правові документи, які стосуються сфери етики на державній службі.

## **2.2. Аналіз чинників формування професійного іміджу державного службовця**

Імідж державного службовця формується під впливом багатьох факторів. Імідж може бути орієнтованим в середину середовища і на середовища, які знаходяться за межами інституту державної служби, але на яких може бути спрямована її активна діяльність. Якщо вести мову про зовнішній імідж, про те як він формується, мабуть, варто проаналізувати те як оцінює діяльність державних службовців громадськість.

Аналізуючи імідж у сенсі відображення ним суспільної думки щодо професійної діяльності держслужбовців, ми можемо сказати і про особистий імідж окремого службовця, і про імідж органу державної влади чи влади в цілому. У цьому сенсі слід підкреслити, що гідна оцінка діяльності держслужбовців можлива лише за розуміння та за усвідомлення суспільством призначення та змісту державної служби як соціального, управлінського і адміністративного інституту, який є важливим елементом «державного механізму».

Цінність державної служби як соціального інституту полягає в тому наскільки вона обслуговує потреби громадян та допомагає їм у житті [52, с. 204].

Професор Серьогін вважає, що формально забезпечуючи інтереси держави і реалізуючи функцію публічного управління, органи публічної сфери тим самим спрямовують своє служіння не на саму державу як пакт суспільних домовленостей, а на суспільство і населення і, попри свою приналежність до

системи державної влади, має бути зорієнтованим на задоволення суспільних потреб [53, с. 53].

Визначаючи імідж держслужбовців органів державної влади як вираження суспільної оцінки його професійності, науковців, перш за все, цікавить образ держслужбовця або посадової особи органу місцевого самоврядування як особистості та професіонала, тобто посадової особи, якій буде доручено виконання державницьких функцій. Разом з тим особистісний імідж певного держслужбовця відображає загальний організаційний імідж державної служби, яку він представляє.

Імідж у загальному вираженні постає узагальненим образом конкретного об'єкта, що існує в масовій суспільній свідомості. Саме тому, досліджуючи природу іміджу, науковці наголошують на його взаємозв'язку із соціальними стереотипами, які мають об'єктивне походження і є невід'ємною здатністю психіки людини здійснювати узагальнення. Стереотип поєднує знання й ставлення, кожне з цих начал може стати переважаючим [54, с. 296]. Стереотипи, спрощуючи процес соціального пізнання, зумовлюють формування дещо примітивної соціальної свідомості, узагальнюють поведінку посадовців до набору спрощених (простих), у певних аспектах неадекватних автоматичних емоційних реакцій. Через це у свідомості населення часто-густо створюються стереотипи, що сприяють спочатку виникненню, а потім закріпленню упереджень, заперечення нового [55].

На жаль, під впливом доволі негативної стереотипізації формується оцінка громадянами України державної служби як соціального інституту. Вона людьми оцінюється неадекватно. Як правило, поза увагою залишається позитивний аспект діяльності органів публічної сфери, оприлюднюють інформацію тільки про її недоліки.

У площині розгляду громадської оцінки професійної діяльності держслужбовців розглянемо поняття «професійний стереотип». Образ держслужбовця ілюструє характер системи професійних цінностей, рівень розвитку професійної культури, а також те, як держслужбовці дотримуються

вимог, які суспільство пред'являє до державної служби. Рівень суспільного визнання органів державної влади є результатом перенесення на неї поваги, яку в минулі періоди реально заслужили найкращі держслужбовці [53, с. 158]. Отже, стереотипізація сприйняття в масовій свідомості державної служби як професійної діяльності відбувається через усвідомлену рефлексію колективного досвіду.

Формування стереотипу державної служби пов'язане з роботою колективного несвідомого. Відштовхуючись від твердих архетипів, колективне несвідоме відтворює й транслює негативні асоціації, обумовлені історично сформованою структурою відносин між суб'єктом та об'єктом державної влади. Як наслідок підміна негативного на позитивний стереотипу можлива в результаті зміни характеристик управлінської державницької діяльності, а, як наслідок, руйнування пакету (сукупності) стійких стереотипів [53, с. 17].

Ще одним важливим критерієм суспільної оцінки діяльності держслужбовців є престижність державної служби, бо в ньому втілено оцінку громадськістю державної служби як соціального інституту та держслужбовця як його представника через категорії поваги, статусу, авторитету, привабливості тощо. Престиж є результатом оцінки, яку держслужбовець отримує у готовому вигляді. У зв'язку з чим за походженням він дещо подібний до стереотипів. Водночас сутність та природня основа престижу значно ширші.

Є думка, що престиж державної служби є відносною оцінкою суспільної значущості публічної служби, що формується у суспільній думці на основі індивідуальних та інституціональних оцінок.

Престиж державної служби являє собою суперечливий і складний механізм групового та індивідуального оцінювання. Найважливішими елементами такого механізму є:

- оцінювання державної служби суспільними групами, соціальними інститутами;

– оцінювання публічної служби індивідами, в тому числі її представниками – держслужбовцями [55].

Аналізуючи взаємозв'язок престижності та іміджу, слід підкреслити, що імідж можна відчувати як «штучний» конструкт, що піддається корекції як у негативний, так і у позитивний бік через зміну методів і форм роботи, виголошення публічних заяв, проведення масштабних PR-кампаній. Водночас престиж є певним «ціннісним новотвором, що виникає в результаті співвідношення індивідуальних та суспільних ціннісно-нормативних стандартів. Він підвищує суб'єктивний статус особистості та сприяє її самореалізації. Престиж діяльності робить її референтно-значущою для індивіда, що сприяє ефективності й ефективності праці» [55].

Критерієм оцінки держслужбовця громадськістю виступає рівень довіри, що транслює суспільство до влади. Держслужбовці мають забезпечити довіру громадян й суспільства до публічної служби та до держави. Інакше держслужбовці не отримають підтримки своєї діяльності в суспільстві і будуть обмежені у виконванні покладених на них функціональних обов'язків.

Варто підкреслити, що довіра є одним з основних факторів розвитку суспільства. Вона передбачає добровільне взяття на себе громадянами зобов'язань по відношенню до здійснення державницьких функцій.

Тому суспільна довіра, що з'являється між державною службою та суспільством, є складним багатогранним процесом, що містить оголошення сторонами взаємних зобов'язань через досвід прозорості та відкритості в комунікаціях – до єдності цінностей і цілей співпраці і є реальним критерієм професійної оцінки держслужбовців.

Суспільна оцінка роботи держслужбовця пов'язана із питаннями легітимності публічної служби, її сприйняття населенням, тобто питанням визнання її законних прав суспільством. Пріоритет при цьому мають морально-етичні аспекти взаємодії суспільства та органів державної влади, держслужбовців та громадян. Моральна атмосфера в органах державної влади, органів місцевого самоврядування, непорядність чиновників можуть

дискредитувати благі наміри державної влади. Саме тому у форматі суспільного комунікаційного середовища авторитет держслужбовців справедливо пов'язують, з їх доброчесністю та порядністю, що передбачають прозорість та відповідальність у професійних справах. А вони (доброчесність, порядність, прозорість, відповідальність) як основоположні етичні принципи, які регулюють відносини із споживачами адміністративних послуг, на думку М. Рудакевича, є реальним випробуванням на професіоналізм і моральність публічної служби, а також базисом взаєморозуміння й довіри споживачів і суспільства загалом до державної служби [56, с. 233].

Важливим проявом суспільної оцінки громадськістю професійної діяльності держслужбовців є авторитет публічної служби у суспільстві, який варто розглядати як загальновизнаний вплив, який його вчиняють на поведінку й переконання населення держслужбовці, завдяки приписуваним їм або притаманним заслугам або властивостям. Низка науковців авторитет традиційно розглядає як вид ненасильницької, легітимної влади [57]. У цьому контексті публічна служба за відсутності авторитету набуває статусу «влади без влади», тому авторитет влади з цих позицій сприймається як іманентна (властива його природі) ознака публічної служби та професійної діяльності держслужбовців. З іншого боку, авторитет – це інтегральна, комплексна якість його власника, що формується з багатьох властивостей, які отримали широке визнання.

Він проявляється у особливого виду відносинах між людьми та їх спільнотами, що, насамперед, базуються на реальній довірі до якостей і переваг його власника. Тому авторитет має соціальний зміст і не задається апріорі (бездоказово), а завойовується, напрацьовується й залежить від виконання держслужбовцем покладених на нього державницьких функцій [55]. Звідси й авторитет публічної служби серед громадськості, який обумовлюється безпосередньо професіоналізмом держслужбовців та їх суспільною роллю. При цьому безпрецедентною складовою такого впливу є обов'язковий зворотній зв'язок – реакції населення, громадян, жителів окремої

громади на прояви професійної діяльності держслужбовців, їх оцінка ними.

У дослідженні «Державна служба в Україні: ваша точка зору» (дослідження організаційної культури державної служби України: 2020), яке ми згадували у першому розділі, респондентам (публічним службовцям) було поставлено таке питання: «На Вашу думку, наскільки суспільство (громадяни) задоволені роботою Вашого державного органу та системи державного управління в цілому?». У порівнянні думок держслужбовців виконавчої влади щодо рівня задоволеності представниками громадськості рівнем роботи їх органів державної влади зокрема та й цілісної системи державного управління, переважає остання, оскільки за бальною шкалою від 1 до 100, де 1 – зовсім не задоволено, а 100 – дуже задоволено, цілісна система державного управління в середньому оцінена на 59,7, тобто має тенденцію до оцінки «суспільство задоволено», а окремий орган державної влади (в якому служить респондент) – на 45,7, тобто ледве наближається до середнього рівня задоволеності (рис. 2.1) [35, с. 73].

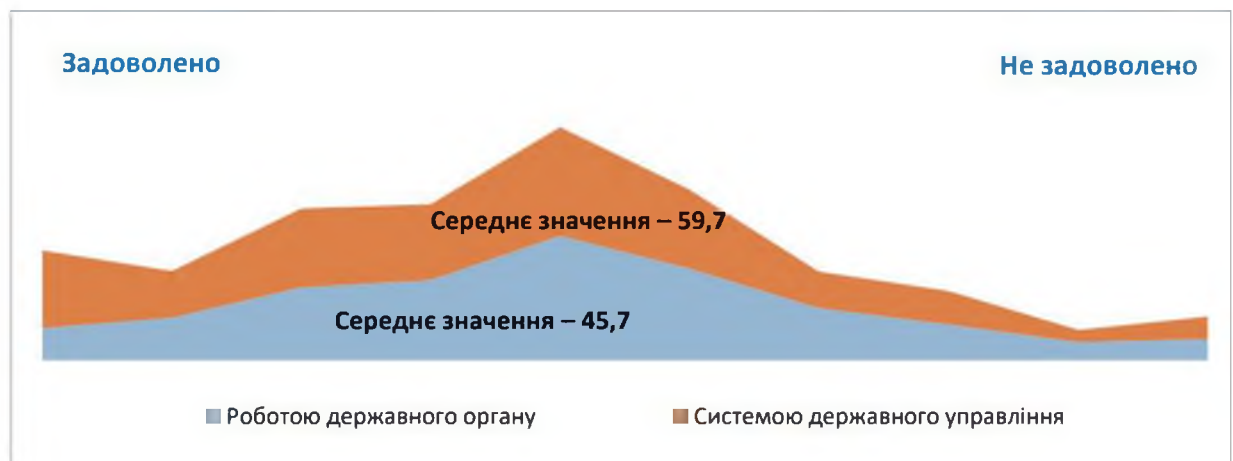


Рис. 2.1. Задоволеність суспільства державною владою

Оцінка громадськістю держслужбовців органів державної влади може бути відображена через механізми громадського контролю, що є одним із проявів соціального контролю і здійснюється громадськими об'єднаннями та самими громадянами. Основними механізмами його здійснення є систематичне проведення опитувань громадської думки, реалізація права

громадян на звернення, активна громадська участь у процесах прийняття управлінських рішень та інші.

Також респондентам ставилося запитання: «На Вашу думку, наскільки суспільство (громадяни) задоволені роботою ... ?», (Опитування серед державних службовців місцевих органів влади).

Рівень задоволеності роботою системи державного управління опитані представники місцевих органів влади оцінили вище, ніж рівень задоволеності роботою органу державної влади, в якому вони працюють (табл. 2.1).

Вище за середнє рівень задоволеності роботою свого державного органу з боку суспільства оцінили держслужбовці віком до 35 років, чоловічої статі, зі стажем роботи від 6 до 10 років.

*Таблиця 2.1*

#### **Задоволення суспільства роботою державних службовців**

| ...Вашого державного органу?                    |              | %     | ...системи державного управління в цілому?      |              | %     |
|-------------------------------------------------|--------------|-------|-------------------------------------------------|--------------|-------|
| Зовсім не задоволено                            | 1-10 балів   | 8,4   | Зовсім не задоволено                            | 1-10 балів   | 4,7   |
|                                                 | 11-20 балів  | 8,1   |                                                 | 11-20 балів  | 3,9   |
|                                                 | 21-30 балів  | 13,5  |                                                 | 21-30 балів  | 7,8   |
|                                                 | 31-40 балів  | 14,3  |                                                 | 31-40 балів  | 10,6  |
|                                                 | 41-50 балів  | 19,6  |                                                 | 41-50 балів  | 16,5  |
| Дуже задоволено                                 | 51-60 балів  | 13,2  | Дуже задоволено                                 | 51-60 балів  | 16,2  |
|                                                 | 61-70 балів  | 9,2   |                                                 | 61-70 балів  | 13,9  |
|                                                 | 71-80 балів  | 6,3   |                                                 | 71-80 балів  | 11,3  |
|                                                 | 81-90 балів  | 3,1   |                                                 | 81-90 балів  | 6,6   |
|                                                 | 91-100 балів | 4,3   |                                                 | 91-100 балів | 8,5   |
| Середнє значення, балів (за 100-бальною шкалою) |              | 44,01 | Середнє значення, балів (за 100-бальною шкалою) |              | 54,72 |

Вище за середнє рівень задоволеності з боку суспільства системою державного управління в цілому оцінили держслужбовці вікових груп 30-35 років та 45-49 років, зі стажем роботи на державній службі від 21 до 25 років, чоловічої статі, категорії «Б». Також варто підкреслити, що держслужбовці м. Києва вище оцінили стан задоволеності суспільством роботою органів державної влади та системою державної влади в цілому порівняно із респондентами з інших регіонів [35, с. 82].

Процедури звернень громадян в Україні визначаються Законом України



«Про звернення громадян» [58]. Цей нормативний акт регулює питання практичної реалізації населенням України наданого їм основним законом права вносити до органів державної влади, громадських об'єднань пропозицій щодо удосконалення їх діяльності, виявляти недоліки в роботі, оскаржувати дії держслужбовців, органів публічної влади.

Отже, процедури громадської участі як складова процесу оцінювання публічних управлінців передбачають наявність розвинених інститутів громадянського суспільства, становлення яких наразі відбувається. До них можуть бути віднесені громадські організації, функціонування громадських рад при органах публічної влади, громадські слухання та інші. Діяльність інститутів громадянського суспільства в Україні висвітлюється в медіа досить широкого, хоча й часто формізується. Натомість перспективної розробки потребують питання їх застосування в діяльності органів державної влади, а також у процесі оцінювання держслужбовців органів публічної влади, оскільки врахування думки громадськості потребує ґрунтовного аналізу та детального пропрацювання.

Формування іміджу влади взагалі і органу державної влади зокрема можна розглядати з урахуванням таких паралельних процесів: спонтанного виникнення в суспільній свідомості образу державної влади та цілеспрямованого його створення з урахуванням запитів та потреб громадськості як об'єкта вказаного процесу. Якщо у процесі формування позитивного іміджу відсутня цілеспрямована робота, образ, який буде створюватися в уяві громадян, ймовірно може виявитись невідповідним дійсному стану речей та мати небажані (значні) відхилення від реальності, що вплине на ставленні населення, громадськості до державної влади, буде поглиблювати наявні суперечності та викличе недовіру до органів державної влади. При цьому першочергову роль відіграють безпосередні комунікаційні контакти громадян з держслужбовцями, які (контакти) є суб'єктивним підґрунтям створення оціночної думки щодо іміджу органів державної влади та їх представників – держслужбовців. З іншого боку, оцінка громадянами

роботи держслужбовців залежить не тільки від особистого досвіду спілкування з держслужбовцями, але й від того, як цю діяльність змістовно сприймає громадськість. Звідси важливу роль відіграє її формування держслужбовцями, що працюють у комунікаційних підрозділах, які займаються питаннями зв'язків з громадськістю, перед якими стоїть завдання регулярно проводити оповіщення громадян щодо діяльності органів державної влади та роз'яснювати сутність їх основних функціональних завдань.

Водночас слід мати на увазі, що позитивний імідж та авторитет органів державної влади, держслужбовців – це не лише мета, якої прагнуть досягти суб'єктивні носії державно-владних повноважень, але, насамперед, і результати їх конкретної діяльності, суспільно-владної взаємодії, взаємодії влади та населення. А їх належне, адекватне сучасним реаліям оцінювання визначається професійною діяльністю держслужбовців та особистісними якостями.

## **Висновки до розділу 2**

З огляду на викладене вище, можна сказати, що суспільна оцінка держслужбовців є комплексною характеристикою їх професійної діяльності й знаходить своє вираження у створенні позитивного іміджу окремого органу державної влади, підвищенні рівня престижності органів публічної сфери, їх авторитету в суспільстві, зростанні рівня довіри громадян до влади та ін.

Оцінка громадськістю держслужбовців може відбуватися з використанням механізмів громадської участі, громадського контролю. Для їх втілення в життя потрібні певні суспільні умови, що забезпечують прозорість та відкритість роботи органів державної влади та можливість громадян брати участь у процесі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень.

Формування суспільної оцінки держслужбовців реалізується через площину, на якій паралельно існують два процеси: стихійне виникнення в суспільній свідомості бажано позитивного образу органу державної влади та

цілеспрямованого його створення з урахуванням запитів та потреб громадськості. Для забезпечення формування позитивного ставлення населення до органів державної влади, підвищення рівня довіри до них, держслужбовцям варто побільше уваги приділяти питанням публічного інформування громадськості стосовно діяльності органів державної влади та роз'яснювати їх основоположні функціональні повноваження та завдання.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИКА НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

### **3.1. Професіоналізація державної служби як основа формування позитивного іміджу державного службовця**

Професіонал – особа, яка обрала певне заняття за свою професію; людина, яка спромоглася стала у певній галузі професійної діяльності висококласним фахівцем; якісно підготовленим спеціалістом для роботи у певній сфері, що має навички, знання, вміння, компетентності, кваліфікацію, а за необхідності і допуск до виконання фахових обов’язків. За умови, коли людину іменують професіоналом своєї справи – це, на наш погляд, фундамент його професійного іміджу і найліпша характеристика для фахівця.

Нині в органах державної влади нагальним є визнання професійно-етичних чеснот, моральності, як вимірів професіоналізму держслужбовців. Моральність має стати невід’ємним атрибутом ефективної державної влади і разом з тим – запорукою її ефективності.

Професіоналізм особистості є якісною особливістю суб’єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійних і ділових якостей, характеризує ціннісні орієнтації та мотивацію, що направлені на виконання соціального при професії та на розвиток спеціаліста [1, с. 99].

На особистісному рівні відбувається взаємовплив моральності та професіоналізму: мораль та професійна етика відіграють помітну роль у становленні держслужбовця як професіонала, а професіоналізм водночас впливає на облаштування ціннісного світу, досягнення адекватної вимогам суспільства моральності особи.

Так, професіоналізм, ставлення до посадових обов’язків є істотними

якісними характеристиками моральності особистості. Ефективність професійної діяльності в певному сенсі є моральнісним вимірником людини. У сучасному світі особа декларує власну моральну позицію переважно через високий професіоналізм, шляхом досягнення суспільнокорисних результатів своєї праці, які мають суспільну цінність, натомість – неефективність завжди аморальна. При цьому держслужбовець-професіонал, оскільки він надає адміністративні послуги, які є суспільно значимими, стверджує моральні цінності та кордони навіть тоді, коли в особистісному плані є відхилення від розуміння його як людини доброчесної.

Професіоналізація через професійну етику впливає на ціннісний світ, на установки і переконання держслужбовців; шляхом формування особистості професіонала відбуваються й більш розлогі впливи на моральні цінності і переконання суспільства.

Проте детального вивчення потребує аналіз впливу особистості держслужбовця, його професійно-етичних та моральних чеснот на становлення професіоналізму. Результати соціологічних досліджень підтверджують, що у суспільній свідомості оцінювання моральності держслужбовців чітко не пов'язане з рівнем їх професіоналізму, ефективністю та результативністю, успішністю рішень, що ними приймаються, наявністю організаторських здібностей, підвищенням професійної компетентності, розвитком ділових якостей держслужбовців. І навпаки, спостерігаються прецеденти, коли високоосвічені та поінформовані фахівці, професіонали, сприймаються широкими верствами населення як особливо винахідливі у своїх корупційних злочинах, найбільш небезпечні для самого факту існування держави і розвиненого громадянського суспільства [1, с. 101].

Відхилення у тандемі “професіоналізм-моральність” може мати такі варіанти:

- високоморальна особа не володіє достатнім для успішного виконання посадових обов'язків рівнем професіоналізму. Прихід у державне управління людей моральнісно спрямованих, проте професійно не

підготовлених, значно знижує рівень довіри до органів державної влади та погіршує об'єктивні показники державно-управлінської праці;

- професіонал у службовій діяльності ігнорує норми професійної етики: професійно підготовленим і досвідченим управлінець не виконує професійно-етичних норм (приписів). Випадки використання службового становища, корупції, отримання неправлмірної вигоди тощо ілюструють цей варіант дисбалансу взаємозв'язку «професіоналізм-моральність»;

- професіонал в особистому (позаслужбовому) житті застосовує професійні навички, знання, вміння, компетентності в аморальних цілях. У роботі бюрократичного державницького апарату ще й досі неподолані явища застосування службової інформації після виходу у відставку з державної служби або засобів впливу в приватному житті [59].

При цьому можна стверджувати, що не тільки моральний кодекс, а й інші чотири компоненти професіоналізму обумовлені моральними та професійно-етичними зрізами, бо широка суспільна підтримка і авторитет професійної групи гарантуються реалізацією її членами моральних смислів професії, розуміння місії професії залучено до системи теоретичних професійних знань, моральна й професійно-етична культура держслужбовців є вагомими складовими професійної культури.

Показово, що дотичність до високих моральних стандартів, поряд із альтруїстичною зорієнтованістю, існуванням формальної спільноти чи асоціації, обов'язковою освітньою підготовкою та освітою впродовж життя, суспільним визнанням і відносною незалежністю виділяється як суттєва характеристика професії. Винятково складно відмежуватися від особистої моральної позиції у професійних сферах, де наявна робота з людьми (у тому числі в державно-управлінській сфері діяльності).

Головні загрози порушення моральних засад державного управління чатують там, де у держслужбовців-професіоналів є певна свобода вибору. У таких чітко некодифікованих ситуаціях основна відповідальність за дотримання професійних етичних цінностей покладається на особистість

держслужбовця. Відсутність у діяльності держслужбовців взаємопов'язаності їх професійно-етичних, моральних і професійних характеристик спонукає соціальну деградацію професіоналізму, що проявляється в поширенні таких негативних явищ, як корупція, відірваність від розуміння потреб громадян, політична заангажованість, бюрократизм, фаворитизм, негребування аморальними засобами досягнення мети та інші. Маніпулювання інформацією, конфіденційними відомостями, зловживання вузькоспеціалізованими знаннями, які стали відомі під час прийому громадян, нівелюють значення і якісні прояви професіоналізму.

Недостатній зв'язок між досвідом, професійними знаннями і реалізацією принципу служіння суспільному благу – одна з причин занепаду і кризових явищ у державному управлінні.

Зневагою до моральних вимог професії є досвід протекціонізму, кар'єрного просування держслужбовців із застосуванням неформальних зв'язків, за принципами політичної доцільності, земляцтва, кумівства, сімейності, клановості, особистої відданості керівництву. Непрозорість, нечіткість, незрозумілість механізмів прийняття на службу та просування службовими сходами, залежність кар'єрних пересувань від одноосібного вольового рішення керівника органу державної влади спричиняють неконкурентну боротьбу за політичні впливи й посади.

Такі процеси знижують у держслужбовців рівень позитивно мотиваційних реакцій на підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок і застосування творчого підходу, створюють в установах несприятливу соціально-психологічну атмосферу, саботують загальну результативність праці.

Забезпечення рівних початкових умов для кожного держслужбовця у процесі прийняття на роботу та проходження державної служби, здійснення оцінювання держслужбовців за компетентністю та досягненнями стають можливими за умови реалізації принципів об'єктивності, конкурсності та прозорості. Теоретики управління, знавці менеджменту державної влади

доводять, що це становить перевагу державної (публічної) служби, оскільки дозволяє уникнути проблем, притаманних бізнесовим організаціям, де вказівки впливових осіб вищої управлінської ланки кардинально впливають на процесі прийому і просування співробітників (персоналу). У дотриманні прописаних вище принципів в основному зацікавлений не лише широкий загал громадянського суспільства, а й основна частина чиновництва [1, с. 103].

Отже, в контексті досліджуваної проблематики професіоналізм за необхідністю враховує моральні характеристики особи та включає професійно-етичні якості держслужбовця.

Моральні якості держслужбовця, його репутація, дотримання ним норм професійної етики мають стати одними із провідних складників його професійної придатності.

Рівень професіоналізму також тісно корелює з професійною мотивацією. Звернемося ще раз до матеріалів дослідження «Державна служба в Україні: ваша точка зору» (дослідження організаційної культури державної служби України: 2020). Службовцям, серед інших питань, поставили таке питання: «Чому Ви працюєте чи прийшли працювати на державну службу?». Респондент мав змогу вказати декілька варіантів відповіді.

Що мотивує людей до роботи в державних органах виконавчої влади? Серед трьох основних і однаково важливих мотивів зайняти ту чи іншу посаду в державних органах центральної виконавчої влади респонденти підкреслювали: стабільність заробітної плати (43,7 %), можливість професійного розвитку (43,6 %), бажання працювати на державу (43,2 %). На умовному другому місці – бажання працювати на суспільство (37,0 %). На третьому місці – соціальний пакет (22,7 %). Лише для 8,0 % важливим виявився аргумент «захищеність від звільнення» і лише для 5,8 % - розмір зарплати (рис. 3.1). Зокрема останнє є підтвердженням викладеного вище припущення про сприйняття розміру оплати праці як далеко не домінантного аспекту роботи на державній службі, що не стосується її стабільності [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 63].



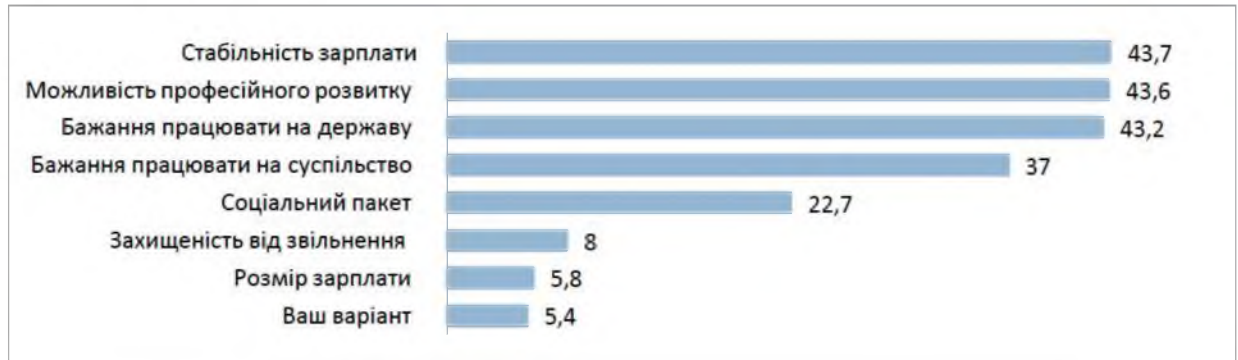


Рис. 3.1. Мотивація державних службовців (Дані отримані за результатами опитування державних службовців центральних органів виконавчої влади)

Переважає більшість держслужбовців місцевого рівня (83,4 %) відчують, що їх навички та знання знаходять належне застосування на державній службі, і тільки 6,4 % відчують себе не реалізованими, 10,2 % вагалися з відповіддю.

Найбільша частка держслужбовців, що не відчують, наскільки їх знання та навички потрібні на державній службі – це молодь віком 20-29 років (10,2 %), службовці, які мають стаж державної служби 4-5 років (9,2 %) та 6-10 років (7,8 %), за гендерним складом – це, здебільшого, чоловіки (8,2 %).

Найбільша частка службовців органів влади місцевого рівня почали працювати на державній службі, оскільки мала бажання професійного розвитку (41,7 %) та мати стабільну заробітну плату (41,6 %). Бажання професійного розвитку важливо для службовців віком 20-29 років – 50,2 %, віком 40-44 роки – 43,9 %, службовців, які мають стаж роботи від 1-3 років (51,9 %), службовці категорії «Б» (45,6 %). А стабільність заробітної платні є найважливішим чинником для службовців, які мають стаж роботи понад 16 років (16-20 років – 45,2 %, 21-25 років – 47 %) та службовців Східного регіону (47 %). Бажання працювати на державу (37,5 %) та суспільство (31,5 %) займають другі позиції серед мотивів працювати на посадах держслужбовців (рис. 3.2) [35, с. 63].

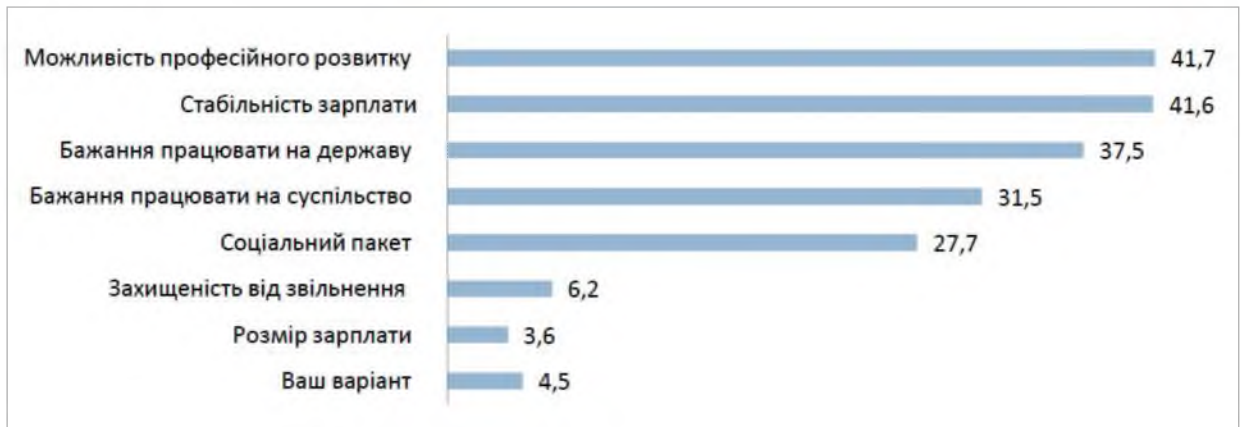


Рис. 3.2. Мотивація державних службовців (Дані отримані за результатами опитування державних службовців місцевих органів державної влади)

Найбільша частка держслужбовців, для яких бажання працювати на державу є головним мотивом для службовців віком 55+ (42,6 %), держслужбовців Донбасу (39,8 %) та південних областей (39,5 %), за гендерним аналізом – серед чоловіків (45,8 %). Бажання працювати на суспільство характерно для держслужбовців віком 45-49 років (33,9 %), держслужбовців зі стажем роботи 1-3 роки (34,2 %), держслужбовців західних областей (34,5 %), за гендерним аналізом – чоловіки (40,1 %). Варто зазначити, що незважаючи на те, що більшість держслужбовців незадоволена своїм рівнем оплати праці, саме стабільність заробітної платні стала одним з головних мотивів обрати роботу на державній службі (41,6 %). Разом з тими респондентами, для яких соціальний пакет (27,7 %) та захищеність від звільнення (6,2 %) стали головними мотивами до праці в органах державної служби, матеріальна складова як головний мотив роботи на державній службі відіграє достатньо велике значення [35, с. 64].

Цікавим фактом, який виявлено при дослідженні є інформація про ключові цінності, яких дотримуються держслужбовці. Більшість держслужбовців ключовими цінностями, яких вони дотримуються, визнали такі: професіоналізм; командна робота / співпраця; ефективність /

результативність; відповідальність; чесність / доброчесність.

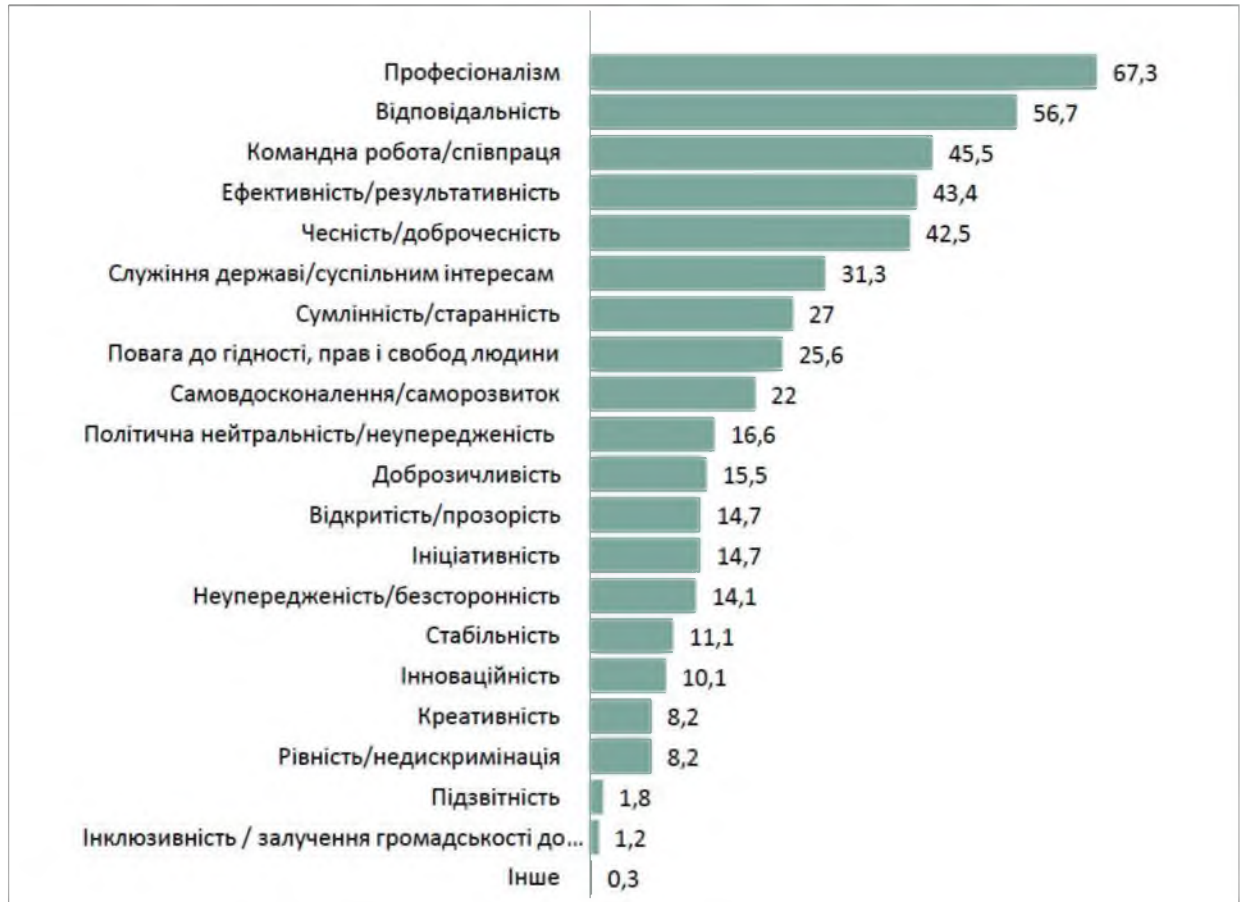


Рис. 3.3. Ключові цінності, яких дотримуються держслужбовці (Дані отримані за результатами опитування державних службовців центральних органів виконавчої влади)

За даними опитування в ЦОВВ суттєво поступилися такі важливі загальнолюдські цінності як: повага до гідності, прав і свобод людини (25,6 %), доброзичливість (15,5 %), неупередженість/безсторонність (14,1 %), рівність/недискримінація (8,2 %). Також нагорі пріоритетів, вище зазначених цінностей, цінності служіння державі/суспільним інтересам (31,3 %) та «сумлінність/старанність» (27 %) (рис. 3.3) [35, с. 84].

Разом з тим кожний розподіл мав свою, виокремлену цінність. Так, держслужбовці центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) віком 18-29 років більше за інших відзначила цінність результативності та ефективності. Професіоналізм є цінністю для держслужбовців, які мають трудовий стаж

більше 20 років, їм більше 50 років або вони належать до категорії «Б». Жінки вважають, що відповідальність є для них виокремленою цінністю, в той час як чоловіки обирають важливою цінністю служіння суспільним інтересам та державі.



Рис. 3.4. Ключові цінності, яких дотримуються держслужбовці (Дані отримані за результатами опитування держслужбовців місцевих органів державної влади)

Враховуючи такий відрив у позиціях пріоритетності між цінностями, зокрема, робочими / професійними і загально-людськими (виняток – чесність / добročесність), є підстави для висновку про портрет сучасного державно службовця вищої виконавчої влади, швидше, формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення і саморозвиток. Адже самовдосконалення і розвиток важливі лише для одної п'ятої (22,0 %) опитаних держслужбовців,

інноваційність лише для кожного десятого (10,1 %), а креативність лише для 8,2 %. (рис. 3.3).

Отримані результати слід брати до уваги та враховувати при розробці норм не лише корпоративної культури, але й для підкріплення цінностей демократії, стимулювання цінностей саморозвитку й самовдосконалення, творчості й новаторства (рис. 3.4) [35, с. 85].

Найменш поширеними в середовищі держслужбовців органів місцевої влади є інноваційність, креативність, рівність / недискримінація, підзвітність та інклюзивність.

Слід підкреслити, що на пріоритетність тих чи інших цінностей повпливав передусім вік службовців. Частка молоді віком 20-29 є меншою при обранні таких цінностей: професіоналізм (52,5 %, на 11,4 % менше, ніж в середньому по вибірці); відповідальність (56 % - що на 5 % менше, ніж в середньому по вибірці); служіння державі / суспільним інтересам (20,4 % на 4,3 % менше, ніж в середньому по вибірці). Більше за середнє молодь [35, с. 84].

Аналіз проведеного опитування довів, що професіоналізм для держслужбовців ЦОВВ знаходиться на чільному місці, і для держслужбовців місцевих органів державної влади також розмістився на першому місці. Така тенденція має сприяти поширенню позитивного професійного іміджу держслужбовців та органів влади, які вони уособлюють.

### **3.2. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців у формуванні ділової репутації**

Образ публічного службовця проявляється у його діях, незалежно від цього, працює він у міністерстві чи іншому центральному органі структури державної влади, і навіть якщо ця особа є посадовцем органу місцевого самоврядування. Важливо відзначити, що у першому випадку ця особа може

впливати на різні сфери державної політики, впливати на реалізацію рішень, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають кожного громадянина країни. У другому випадку ж, громадяни на місцях матимуть справу безпосередньо з державним службовцем, а враження від контакту з ним майже завжди впливає на ставлення до органу влади загалом. Образ публічних службовців має прямий вплив на сприйняття населення подій, які відбуваються в країні з політичних та економічних причин. Формування іміджу публічних службовців є ключовим фактором у забезпеченні довіри та поваги населення до органів державної влади. Цей імідж спонукає громадян до співпраці та взаємодії з державними службовцями, а негативні асоціації та стереотипи створюють стійку недовіру та відмову громадян співпрацювати з органами державної влади. Тому створення, формування та підтримка іміджу є одним із найактуальніших завдань для кожного публічного службовця. Імідж державної служби необхідний підтримки сили та надійності державної влади, відповідно і ефективності всього управління. Понад те, імідж державної служби необхідний залучення молодих фахівців до органів державної влади. Зміцнивши імідж публічних службовців дозволить посилити конкурсний набір та залучити до роботи найбільш кваліфікованих спеціалістів. Засоби масової інформації вважаються одним із найпоширеніших іміджетворчих засобів, яким суспільство схильне довіряти. Навіть при цьому правдивість та якість інформації, що поширюється, відрізняється, але не завжди навіть освічена людина не в змозі відрізнити ці відмінності. У процесі формування іміджу організації система зв'язків із громадськістю грає основну роль. Через те що імідж – це сприйняття одного суб'єкта у власних очах іншого, завданням служб зі зв'язків із громадськістю є формування необхідної громадської думки. Формування образу публічного службовця може відбуватися як природним, так і штучним шляхом. Природний образ публічного службовця формується в результаті взаємодії з представниками громадськості та колегами. Можна сказати, що він формується спонтанно. Штучний образ публічного службовця є результатом реклами та різних PR-акцій, у яких

створюється нереальний образ публічного службовця, який не відбиває його справжніх особистих якостей та здатності якісно та результативно виконувати власну роботу [60]. Як у чиновників, так і у політиків зустрічаються обидва типи іміджу. Різниця полягає в тому, що чиновники менш схильні до публічних нападок, тому їм меншою мірою потрібно формувати собі штучний імідж. А от політики, навпаки, мусять спілкуватися з населенням. Їх імідж – це половина успіху в роботі, тому їм важливіше, ніж чиновникам, вигідно підкреслити свої позитивні риси та приховати негативні. Коли особи, що заміщають державні посади (політики) повинні підкреслювати свої лідерські якості, а не індивідуальність, то державним службовцям (кар'єрним чиновникам), котрі беруть на себе відповідальність лише в рамках службових обов'язків, демонстрація самостійності явно протипоказана. Посадова особа є уособленням виконуваної ним функції, її образ становить невід'ємну частину «особи» всієї організації. Але одночасно «безпосередні контакти громадян із представниками влади є основою формування оціночних суджень про імідж державних органів». Слід зазначити, що потреба у штучній підтримці позитивного іміджу є в кожного державного службовця. Наприклад, рядові чиновники, на відміну високопоставлених, практично немає засобів захисту свого іміджу, через те що він утворюється у процесі їхньої службової діяльності, у праці з певними громадянами. Взаємний зв'язок з громадськістю загалом не входить до обов'язків багатьох чиновників, проте це не постійно захищає їх від докору з боку громадян.

З огляду на вищенаведене, можна зробити висновки, що державному службовцю недостатньо просто гарно виконувати свою роботу, кожен чиновник повинен робити свій внесок у позитивний імідж державної організації, в якій він працює, щоб у населення виникали позитивні думки при згадці державної установи та посадових осіб, працюючих у ньому. Отже, зменшиться відсоток негативних відгуків на адресу державних службовців, котрі не взаємодіють із громадськістю [60]. Оскільки державний службовець є інтерфейсом між державою та громадськістю, його імідж не повинен

відштовхувати суспільство. Образ державного службовця має бути пов'язаний у свідомості суспільства з такими якостями, як порядність, відкритість та сумлінність, і сприйматися як позитивний і ефективний механізм для прийняття та реалізації рішень органами влади. Оскільки однією з основних функцій органів державної влади є задоволення потреб громадян та ефективне виконання своїх обов'язків, то моральний «образ» державного службовця повинен відображати потреби суспільства та включати такі характеристики, як лояльність, професіоналізм та моральність.

Професійна діяльність державних службовців пов'язана з діяльністю в системі «людина-людина», що реалізується у сфері комунікацій і визначає необхідність формування у державних службовців і муніципальних працівників комунікативної культури, в основі якої лежить знання та досвід побудови ділових відносин усередині системи муніципальної служби, а також забезпечення ефективності взаємодії з місцевим соціумом у вирішенні управлінських завдань.

Практика взаємодії громадянського суспільства та органів влади стає сьогодні найважливішою умовою як соціально-економічного, так і політичного розвитку держави. Обов'язковість взаємодії громадян і влади відзначають багато дослідників, підкреслюючи, що у громадянському суспільстві повинні бути особливі інститути, засоби та канали комунікації, які, будучи незалежними як від влади і держави, так і бізнесу, є системою громадянських комунікацій у публічній сфері суспільства [61].

Переконані, що сучасне суспільство є складним об'єктом управління, в якому виділимо дві взаємопов'язані складові: розвиток та саморозвиток суспільства як цілого та розвиток його внутрішньої структури. Тому частина керуючих впливів влади у формі законодавчих та нормативних правових актів спрямована на формування та розвиток власне громадянського суспільства та його інституційних структур – політичних, економічних та інших організацій та об'єднань громадян, а також інформації про стан та розвиток його внутрішньої структури.



Розглянемо комунікативну компетенцію як важливу складову професійної підготовки державних службовців. По-перше, важливе значення має зростання вимог з боку держави до професійних якостей державних службовців. По-друге, якщо до освіти віднести знання, навички та вміння, а також кваліфікацію, то однією з ключових особливостей є вміння комікувати з різними групами населення. По-третє, без комунікації неможливе існування людства, оскільки людина є соціальною «істотою». Комунікація для державних службовців має вирішальне значення [61].

Відповідно питання про успішність, ефективність комунікації державних службовців розглядаємо як професійні цілі. Професіоналізм державного службовця проявляється в управлінні комунікативними ситуаціями і виступає в даному випадку необхідним структурним елементом його професійної компетентності, що дозволяє засобами спілкування ефективно впливати на поведінку партнерів по спілкуванню. У зв'язку з цим уточнимо поняття професійне спілкування. Так, наказ доводить управлінське рішення до підлеглих. Розмова надає психологічний вплив. Завдання наради ж надати додаткову інформацію для виконання наказу.

Водночас щирість державного службовця виражається в схильності до доброзичливої поведінки в ситуації службового спілкування, встановлення довірливих відносин, ініціативності. Це якість передбачає сформованість комунікативних умінь, таких як: вміння вислуховувати, підтримувати бесіду, задавати правильний тон діалогу тощо [36].

Таким чином, професійна діяльність державних службовців, з одного боку, залежить від об'єктивних суспільно-політичних, економічних умов, а з іншого – від сформованих загальнокультурних і професійних компетенцій, зокрема і тих, які передбачають високий рівень комунікативної культури.

Процес формування іміджу державних службовців Державної екологічної інспекції Центрального Округу має цілеспрямований характер. Виявлені нами недоліки і проблеми чинного механізму управління комунікаціями в процесі формування іміджу Державної екологічної інспекції

Центрального Округу у Полтавській та Черкаській областях, в основному, стосуються правових основ її функціонування. Це вимагає вдосконалення інституційного базису комунікаційної участі громадськості у вирішенні екологічних питань Полтавської і Черкаської областей.

Інституційне забезпечення управління комунікаціями в процесі формування іміджу державних службовців Державної екологічної інспекції Центрального Округу як цілісний механізм має включати законодавчі і нормативно-правові основи такого управління і суб'єктів, які братимуть участь у ньому. Оскільки формування іміджу державних службовців Державної екологічної інспекції Центрального Округу є і надалі повинно бути цілеспрямованим, – вдосконалення інституційного забезпечення управління комунікаціями в процесі формування іміджевих характеристик вимагає корекції інституційного супроводу організаційно-функціональної діяльності. Таку корекцію доцільно зробити шляхом підготовки і реалізації «дорожньої карти» (траєкторії) управління екологічним розвитком у Полтавській і Черкаській областях в короткостроковій і середньостроковій перспективі (1-2 роки). У підготовці «дорожньої карти» управління екологічним станом у Полтавській і Черкаській областях на 2024-2025 рр. у перспективі слід задіяти центральні, регіональні і місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Формат такої роботи може мати вигляд робочої команди з представників цих органів влади, а також громадських організацій під назвою «Робоча група з розробки «дорожньої карти» управління екологічним станом у Полтавській і Черкаській областях на 2024-2025 рр.».

### **Висновки до розділу 3**

Мистецтво публічної комунікації має стати найголовнішим компонентом взаємодії з громадськістю у сфері публічного управління. Як повітря необхідне для здоров'я людського організму, так і публічна комунікація є невід'ємною рисою повсякденного життя, утвердження,

визнання, розвитку та ефективного функціонування кожної організації публічної сфери. Значною мірою воно сприяє створенню як позитивного іміджу державного службовця, так і організаційного іміджу, формуванню та підтриманню власної організаційної культури, в основі якої лежить система організаційних норм, поглядів, переконань, цінностей.

Ми підтримуємо думку авторів [62] «що в добре налагодженій державній установі кожний службовець працює – як в оркестрі – над виконанням професійних обов’язків, які є частиною спільної для всього колективу діяльності». Виконання повсякденних функцій і повноважень державними службовцями передбачає концентрацію професійних навичок і систематичний доброзичливий та творчий обмін між усіма внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. За таких умов співпраці народжується спільне почуття: гордість за успіх спільної діяльності за приналежність до органу публічної сфери і за свою відчутну для спільного успіху роль у досягненні результату.

Сучасні державні службовці зобов’язані бути професійно підготовленими і здатними до здійснення результативної і ефективної ділової комунікації, яке нині постає необхідною умовою успішності розпочатих у країні реформ державної влади.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження визначено фактори, що впливають на формування іміджу державного службовця та обґрунтовано роль іміджу чиновника у формуванні його професіоналізму.

1. З'ясовано сутність поняття іміджу державного службовця та вивчено етичний, психологічний, соціальний аспекти цього поняття. Розглядаючи етичний та психологічний аспекти ми з'ясували, що у великій мірі на поведінковий складник іміджу службовця може впливати ситуація конфлікту ролей. Такий конфлікт може призводити до зловживання службовим положенням, а уразі коли в такій ситуації посадовець приймає рішення врегулювати конфлікт ролей у законний спосіб то це свідчить про належну професійну свідомість чиновника і лояльність до організації та інституту державної служби. При розгляді соціального аспекту іміджу державного службовця було з'ясовано, що імідж посадовця є основоположним фактором у формуванні зв'язків з громадськістю. Від того позитивний імідж чи негативний залежить характер зв'язків, критика влади чи лояльність до неї.

2. Розглянуто типи професійного іміджу державного службовця та їх ключові особливості. В результаті розгляду з'ясовано, що варто виокремлювати декілька можливих типів іміджу державного службовця: дзеркальний, потоковий, бажаний, особистісний, корпоративний, множинний, позитивний, негативний. Кожен з цих типів має свої характерні особливості, також часто елементи різних типів можуть поєднуватися, або застосовуватись у різного роду ситуаціях.

Проаналізовано основні нормативно-правові документи щодо питань етики державної служби в Україні. В результаті аналізу з'ясовано, основу нормативно-правової бази, яка регулює процеси щодо формування іміджу державного службовця покладено Конституцію України, яка проголошує рівний доступ громадян до державної служби, Закон України «Про державну службу», який затверджує принципи на яких ґрунтується професійна

діяльність осіб уповноважених на виконання завдань та функцій держави. Також до переліку цих нормативно-правових документів можна віднести Закон України «Про запобігання корупції», оскільки він містить положення щодо врегулювання ситуацій пов'язаних з конфліктами інтересів, а також варто вказати «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», які затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби.

3. Досліджено чинники формування професійного іміджу державного службовця. У результаті з'ясовано, що формування іміджу державного службовця, державної установи, а відповідно, й влади взагалі, можна розглядати з урахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення в суспільній свідомості образу влади та цілеспрямованого його формування з урахуванням потреб та запитів соціуму.

4. Обґрунтовано співвідношення понять «професіоналізм державного службовця» та «імідж державного службовця». Обґрунтування показало, що професіоналізація інституту державної служби загалом є основоположним чинником формування позитивного іміджу державного службовця, а підвищення рівня професійної свідомості є наявним фактом, підтвердженим авторитетними джерелами. Як показало дослідження «Державна служба в Україні: ваша точка зору» (дослідження організаційної культури державної служби України: 2020) «можливість професійного розвитку» є основоположним мотивуючим фактором для державних службовців місцевих органів державної влади. Для державних службовців центральних органів виконавчої влади професійний розвиток на другому місці. Натомість «Професіоналізм» є найважливішою професійною цінністю як для посадовців вищих керівних органів держави, так і для чиновників на місцях.

5. Пояснена сутність впливу фактору професійної мобільності державного службовця на формування його професійного іміджу. Можна зробити висновок, що обізнаність державних службовців у різних напрямках професійної діяльності, наявність різноманітних професійних навиків є

важливим критерієм професіоналізму чиновника і однозначно позитивно впливає на формування позитивного професійного іміджу. Образ державного службовця має бути пов'язаний у свідомості суспільства з такими якостями, як порядність, відкритість та сумлінність, і сприйматися як позитивний і ефективний механізм для прийняття та реалізації рішень органами влади.

6. Вдосконалення інституційного забезпечення управління комунікаціями в процесі формування іміджевих характеристик державних службовців Державної екологічної інспекції Центрального Округу вимагає корекції інституційного супроводу організаційно-функціональної діяльності. Таку корекцію доцільно зробити шляхом підготовки і реалізації «дорожньої карти» (траєкторії) управління екологічним розвитком у Полтавській і Черкаській областях в короткостроковій і середньостроковій перспективі (1-2 роки).