

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

ІВАНЧИК ЮРІЙ ПЕТРОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

Надюк Зіновій Олександрович,
доктор наук з державного управління,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та публічного управління
від 2025 р.

Завідувач кафедри
проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
1.1. Сучасні наукові підходи щодо формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічного управління	7
1.2. Роль іміджу публічного службовця в ефективному управлінні органів публічної влади.....	12
РОЗДІЛ 2. ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ ПОСАДОВИХ ОСІБ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
2.1 Взаємозв'язок іміджу посадової особи та рівня інституційної довіри громадян.....	18
2.2. Особливості, проблеми та чинники формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади.....	24
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ	
3.1. Комунікаційні стратегії та публічна поведінка як основа позитивного іміджу посадових осіб	30
3.2. Технології формування іміджу посадових осіб органів публічної влади.....	37
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови публічного управління в Україні характеризуються високим рівнем суспільної уваги до діяльності органів влади та їхніх представників. В умовах децентралізації, цифровізації та зростання вимог до відкритості державного сектору формування позитивного іміджу посадових осіб стає не лише інструментом підвищення довіри громадян, а й чинником ефективності управлінських рішень.

Позитивний імідж слугує основою легітимності дій публічних інститутів, сприяє налагодженню комунікації між владою та громадськістю, знижує рівень конфліктності та протидії реформам.

Формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, оскільки від сприйняття громадянами діяльності публічних службовців значною мірою залежить ефективність управління кризовими процесами, стабільність соціально-політичної ситуації та підтримка суспільної згуртованості. У період війни на перший план виходить не лише професіоналізм і компетентність посадовців, а й їх здатність демонструвати відповідальність, оперативність у прийнятті рішень та здатність забезпечувати безпеку громадян. Позитивний імідж посадових осіб у цей період сприяє зміцненню довіри до владних інституцій, що є критично важливим для підтримки легітимності влади та ефективної взаємодії з населенням у кризових умовах.

В умовах активного інформаційного впливу та інформаційної війни громадяни формують уявлення про державу не лише на основі офіційних повідомлень, а й через особисті враження від діяльності посадовців, соціальні мережі та медіа-контент. Тому професійна, етична та прозора поведінка посадових осіб стає важливим інструментом формування позитивного суспільного сприйняття влади, запобігання паніці та підтримки громадян.

Таким чином, дослідження проблеми формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади є надзвичайно актуальним, оскільки сприяє підвищенню ефективності публічного управління, стабілізації суспільних процесів та зміцненню довіри громадян до владних інститутів у критичних умовах. Водночас у реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення держави репутаційна складова діяльності посадових осіб набуває стратегічного значення для консолідації суспільства, мобілізації ресурсів і формування міжнародної підтримки.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є визначення теоретико-методологічних засади, чинників та ефективних технологій формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади з метою підвищення довіри громадян і ефективності публічного управління.

Досягнення мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- проаналізувати основні наукові підходи до вивчення поняття «імідж» та «іміджування», узагальнити концептуальні та методологічні засади дослідження цих категорій;
- з'ясувати роль і значення іміджу публічного службовця в ефективному управлінні органів публічної влади;
- визначити взаємозв'язок іміджу посадової особи та рівня інституційної довіри громадян;
- з'ясувати особливості, проблеми та чинники, що впливають на формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади;
- обґрунтувати роль комунікаційних стратегій та публічної поведінки у формуванні позитивного іміджу посадових осіб;
- визначити технології та механізми формування іміджу посадових осіб органів публічної влади.

Об'єктом дослідження виступає імідж органів публічної влади.

Предметом є механізми, інструменти та технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади в Україні.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання наукових принципів, підходів і методів, що забезпечили комплексне вивчення проблеми дослідження механізмів формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади. Ключовим виступає *принцип об'єктивності*, який виключає свідоме спотворення фактів, довільне трактування процесів та явищ без належного наукового обґрунтування.

Застосування *системного підходу* дозволило виявити взаємозалежність іміджу посадових осіб органів публічної влади з іміджем самих інституцій та держави в цілому. *Комунікативний підхід* сприяв аналізу специфіки формування іміджу представників влади через їхню взаємодію з громадськістю. *Управлінський підхід* використано для визначення управлінських чинників, що впливають на імідж посадовця, зокрема кадрової політики, рівня професійної компетентності та організаторських здібностей керівника.

Логіко-семантичний метод допоміг дослідити понятійний апарат, що відображає сутність іміджу посадових осіб органів публічної влади. *Діалектичний метод* дозволив визначити місце та значення іміджу управлінця в ефективній діяльності органів публічного управління. *Функціональний підхід* застосовано для вивчення особливостей і труднощів у процесі формування позитивного іміджу посадових осіб. *Методи аналізу та синтезу* дали змогу розкрити практичні засоби, інструменти й технології іміджування управлінців. Використання *футурологічного методу* забезпечило окреслення можливих напрямів подальшого вдосконалення механізмів формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у комплексному аналізі проблеми формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади. Зокрема, було поглиблено дослідження специфіки та

труднощів іміджування зазначеної категорії осіб, а також визначено шляхи удосконалення механізмів створення позитивного іміджу державних інститутів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків дослідження для кращого розуміння стратегій побудови позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади та державних інститутів України. Теоретичні положення можуть слугувати підґрунтям для подальшого розвитку наукових підходів до вивчення іміджу публічних службовців, державних інституцій, а також для розробки перспективних проєктів державного іміджу України.

У магістерській роботі зібрано фактичні матеріали, наведено теоретичні узагальнення та висновки, які можуть бути використані у навчальних курсах з публічного управління, політології, конфліктології, іміджелогії, та інших дисциплін, що висвітлюють проблематику іміджу владних інститутів, посадових осіб і держави загалом.

Структура дослідження. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів (6 підрозділів), висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сучасні наукові підходи щодо формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічного управління

Результативність організації визначається ставленням до неї клієнтів, партнерів і суспільства. Імідж формується через комунікативні методи, спрямовані на вплив на масову свідомість. Його значення зростає в умовах посилення інформаційних потоків. Як зазначав Ф. Дейвіс, важливим є не лише професіоналізм, а й уміння себе правильно презентувати.

Термін «імідж» до наукового обігу було введено ще у 1960-х рр., в якості інструмента впливу на виборців. На думку І. Рейна, Ф. Котлера та М. Столлера, саме політика є сферою, де домінує формування іміджу, адже виборці часто обирають за зовнішнім образом.» [1, с. 90].

Поняття «іміджу» є категорією універсальною, що застосовується до будь-якого об'єкта, що стає предметом соціального пізнання [2, с. 17]. Повсюдне звернення до феномена іміджу привело до необхідності оформлення й інституціоналізації окремої дисципліни – іміджелогії, яка виникла на основі іміджмейкерства як практики. Зміст поняття «імідж» до наукового обігу ввів К. Боулдінг, а поняття «іміджологія» запропонував М. Кундера [3, с. 279].

Із його подання категорія «імідж» стала застосовуватися до різних суб'єктів – політичної влади, окремої особи, структури, держави тощо. Опираючись на значний доробок зарубіжних дослідників – Д. Аакера, С. Анхольта, М. Ліндстрема, Ф. Котлера, Д. Огілві, В. Олінса, М. Портера тощо, за останні двадцять п'ять років іміджологія прискорила свій розвиток в Україні.

Під поняттям «імідж» (англ. «*image*») розуміють презентацію об'єкта; зовнішність; особисті риси людини, організації, їх репутацію тощо. Переклад

даного поняття звучить як «образ», що й зумовлює його відповідне трактування у вітчизняних довідникових та спеціальних джерелах: «...з метою популяризації, реклами» [4, с. 294]; «образ, що цілеспрямовано формується й покликаний справити емоційно-психологічний вплив на певних осіб...» [5, с. 228], «враження, що справляє людина, товар чи інститут на одну чи декілька груп громадськості; мисленнєве уявлення про людину, інститут чи товар, що цілеспрямовано формується у масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди» [6, с. 307,]; «образ суб'єкта політичної діяльності, який здійснює когнітивний та емоційно-психологічний вплив на інших політичних суб'єктів та громадян» [7, с. 237]; «емоційно забарвлений образ, що склався в масовій свідомості та має характер стереотипу»; «обмірковане уявлення чогось побаченого раніше ... конкретного чи абстрактного...» [8], «цілісний, якісно визначений образ об'єкта уваги, стійкий за часом і такий, що відтворюється у масовій та/або індивідуальній свідомості» [9, с. 148].

«Більшість дослідників розглядають імідж як зовнішній інструмент впливу на середовище, що відображає затребувані професійні якості [10, с. 158].

У сучасній іміджелогії налічують понад двадцять підходів до його вивчення, серед яких два основні: імідж як свідомо створений та як стихійно сформований у масовій свідомості [11, с. 17].

За природою розуміння іміджу виокремлюють три напрями: онтологічний, антропологічний і ціннісний. Онтологічний підхід розглядає імідж як неповне відображення реальності, яке добудовується свідомістю реципієнтів на основі стереотипів і цінностей (В. Королько, В. Бебик, А. Панасюк та ін.). Антропологічний наголошує на персоніфікації, самопрезентації та управлінні враженням, де імідж постає як своєрідна «маска». Ціннісний підхід трактує його як штучний символічний конструкт [12].

А. Почепцов визначає імідж як новий стереотип, що формується з урахуванням уже наявних у свідомості аудиторії уявлень [13, с. 20].

У цьому дослідженні імідж розуміємо як суспільне уявлення про об'єкт, що може формуватися як свідомо, так і стихійно. За Є. Тихомировою, він є «станом свідомості людей, мисленнєвою конструкцією того, що бачить і розуміє аудиторія», тобто не замінює реальність, а лише відображає її [14, с. 57]. Із наведеного випливає, що імідж є не тим що замінює реальну сутність, а тим, що допомагає її донести до аудиторії.

С. Колосок пов'язує імідж із поняттями «авторитету» та «репутації». Авторитет відображає оцінку особи чи організації з позиції відповідності суспільним очікуванням і цінностям. Репутація та імідж, натомість, більше ґрунтуються на емоційних характеристиках і стереотипах. Якщо репутація закріплюється у масовій психології, то імідж поєднує інформаційний та ціннісний компоненти» [15, с. 12].

Імідж є ширшою категорією, ніж «бренд». Останній, за визначенням Американської асоціації маркетингу, – це назва, символ чи інший знак, що ідентифікує та відрізняє товари й послуги.

Дослідники (О. Панкрухін, С. Ігнат'єв) відзначають, що бренд як торгова марка має низку характеристик: асоціюється з логотипом чи слоганом, формує репутацію, створює стійкі емоційні зв'язки з аудиторією та завжди базується на позитивному іміджі. Він цілеспрямовано формується за допомогою реклами та PR і потребує постійного управління. Імідж же, на відміну від бренду, є гнучким і мінливим відображенням об'єкта у свідомості, тоді як бренд вирізняється стабільністю та підтвердженою якістю (Т. Тітаренко)» [11, с. 43].

«Отже, імідж може створюватися як штучно, так і через природні дії чи заяви суб'єкта, тоді як бренд завжди є результатом цілеспрямованих комунікацій. Це дозволяє говорити про «жорсткий» і «м'який» імідж, залежно від його стійкості у суспільній свідомості. У цьому контексті важливим є поняття «іміджування» – процесу формування, корекції чи зміни іміджу задля досягнення бажаного образу на політичному чи соціальному ринку.

Основою іміджування виступає імідж-формуюча інформація. Вона визначає типи іміджу: апіорний (створений без попередніх даних) і апостеріорний (сформований на основі сприйнятих характеристик). Також розрізняють первинний імідж (безпосереднє сприйняття об'єкта), вторинний (відтворення образу через ЗМІ чи інших носіїв) та наведений (результат впливу авторитетних лідрів думок) [16, с. 102–104].

У процесі іміджування імідж-формуючу інформацію передає індуктор (джерело), а сприймає реципієнт (цільова аудиторія). Ю. Падафет визначає, що результат значною мірою залежить саме від індуктора [17]. Цільові групи поділяють на нормативні (визначають правила й контролюють діяльність організації), функціональні (впливають на її щоденну роботу), дифузні (активізуються при питаннях суспільного значення, як-от екологія чи права людини) та споживачів (очікують вигоди чи вирішення проблем) [18, с. 63].

Іміджування є креативним процесом, що поєднує нестандартні рішення з технологіями побудови образу. Як зазначає колектив під керівництвом С. Серьогіна, воно проходить три ключові етапи: визначення потреб аудиторії та формування «каркасу» іміджу; наповнення його характеристиками відповідно до очікувань суспільства й можливостей суб'єкта; трансляція образу через доступні канали комунікації» [19, с. 5].

Певні дослідники визначають технологію створення іміджу через чотири рівні: підготовка вихідного матеріалу, накладання моделі, спотворення під час трансляції (особливо ЗМІ) та кінцеве конструювання образу у свідомості реципієнта. Це по суті алгоритм іміджування» [20].

У підручниках з комунікації та PR пропонується деталізований алгоритм: від аналізу наявних уявлень і очікувань аудиторії до створення іміджу, розробки стратегії, реалізації планів, контролю та подальшої підтримки образу. Такий підхід відповідає поняттю «політичної технології», яка включає як тактичні (локальні, короткострокові), так і стратегічні (довготривалі) заходи. У цьому

контексті поняття «стратегія іміджу» й «технології іміджування» є взаємопов'язаними, причому останні здебільшого мають комунікаційний характер.

Фахівці у сфері PR та іміджелогії підкреслюють, що формування іміджу відбувається переважно засобами комунікації. Так, В. Королько визначає імідж як уявлення про людину, товар чи інституцію, що цілеспрямовано створюється у масовій свідомості через рекламу, публіситі чи пропаганду [6, с. 294]. Натомість Г. Почепцов розглядає його як «комунікативну одиницю», яка найкраще відповідає вимогам інформаційного простору [8, с. 23].

У науковій літературі виділено низку інструментів іміджелогії, що реалізуються у системі «об'єкт – аудиторія – канал». Серед них: позиціонування, маніпуляція, міфологізація, емоціоналізація, форматування, вербалізація, деталізація та акцентування інформації, архайзація, підміна цілей, використання суперечливих сигналів, дистанціювання, метафоризація, візуалізація, опитування громадської думки, НЛП, залучення моделей сприйняття та контекстне введення знаків. Усі ці технології спрямовані на підсилення комунікативного впливу та ефективне формування іміджу [13, с. 129–219].

У процесі формування іміджу ключову роль відіграє PR, що поєднує теоретичні знання та практичні комунікаційні інструменти для налагодження взаєморозуміння між соціальними суб'єктами і громадськістю. Серед основних його форм виділяють: *прес-посередництво* (створення інформаційних приводів для ЗМІ), *просування* (організовані заходи для формування інтересу до об'єкта), *public affairs* (налагодження стосунків із державними структурами та громадами), *публіситі* (використання незалежних джерел інформації як новинного контенту) [6, с. 30].

До цього додаються сучасні інструменти: *едвокасі* (залучення громадськості до вирішення суспільно важливих проблем) та *соціально-комунікативні*

платформи (блогосфера і соцмережі як середовище для обговорення актуальних питань [11].

Ефективність формування іміджу визначається за критеріями:

- показники оцінки (якісні: мета, структура, зміст, технології, соціальна ефективність; кількісні: витрати, терміни, результати, економічна ефективність);
- методи оцінки (профіль сприйняття, семантичний диференціал);
- характеристики (аудиторія, набір якостей, їх значущість і стійкість, тривалість існування, позитивність/негативність, відповідність ідеалу).

У структурі іміджу виокремлюють три складові: когнітивну (раціональне сприйняття діяльності), емоційну (відчуття на рівні емоцій) та образну (візуальне уявлення).

Основні чинники впливу:

1. системні – імідж держави, сфери діяльності, посади;
2. аудиторні – зовнішні й внутрішні групи корпоративної аудиторії;
3. інформаційні – суб'єктивні думки та об'єктивні рейтинги;
4. методологічні – ЗМІ, кадрова політика, організаційна культура, стратегія.

Отже, позитивний імідж сприяє зростанню довіри, авторитету та престижу, мобілізує ресурси і зменшує «ефект відчуженості».

1.2. Роль іміджу публічного службовця в ефективному управлінні органів публічної влади

Існують різні підходи до визначення поняття посадової особи. Так, феноменологічний підхід акцентує увагу на феномені образу; соціально-психологічний аналізує роль іміджу у професійній комунікації; технологічний розглядає методи та прийоми формування іміджу; антропологічний підхід підкреслює значення іміджу як засобу самоактуалізації особистості. У сфері

комунікаційного менеджменту імідж доцільно розглядати через призму «публічності», «Я» та «людини» [13, с. 145].

Огляд українських джерел дозволяє виділити три основні підходи до дослідження іміджу: функціональний, контекстний та порівняльний. Функціональний підхід передбачає поділ іміджу на такі типи: дзеркальний (відображає власне уявлення про себе), поточний (сприймається з боку), бажаний, корпоративний (образ організації в цілому), множинний (образ незалежних структур в рамках єдиної корпорації) та негативний (створюваний опонентами чи конкурентами). Концептуальний підхід класифікує імідж відповідно до сфери діяльності, наприклад, імідж політика чи бізнесмена. Порівняльний підхід фокусується на співставленні характеристик різних типів особистості, наприклад, порівняння двох лідерів за компетентністю, стилем керівництва або схильністю до ризику [21, с. 56].

На основі цих підходів формується сучасне визначення «іміджу» як «образу, сформованого у свідомості громадськості, що має стереотипний характер та емоційне забарвлення щодо певної особи або об'єкта» [22, с. 278].

У структурі управлінського іміджу виділяють:

1. персональні характеристики лідера (тип особистості, психофізіологічні особливості, стиль прийняття рішень);
2. соціальні характеристики (статус, рольова поведінка, цінності);
3. символічну значущість (лояльність до ідеології, курсу дій).

Управлінський імідж формує взаємодію та поведінку у колективі. У науці виділяють два підходи до управління: раціоналістичний – ефективність організації; поведінковий – стимулювання ініціативи учасників. Саме другий підхід підкреслює значення іміджу посадової особи у колективних процесах.

Імідж публічного службовця формується на основі його успішних дій та поведінки, що слугують прикладом для інших. Для вибору моделей поведінки виділяють такі критерії:

- відповідність цілям організації та службовця;
- відповідність законам і суспільним нормам;
- моральна бездоганність;
- узгодженість із поточною ситуацією;
- наявність самокритичної оцінки власної поведінки.

Компоненти вигляду і поведінки виконують дві функції:

1. забезпечують розрізнення та пізнання серед інших;
2. інтерпретують психологічний зміст, що закладений у сигналах цих

компонентів.

Процес створення іміджу починається з постановки цілі: вплив на колектив, поліпшення іміджу підрозділу, успіх у переговорах тощо. Від цілі залежить вибір методів формування іміджу.

Можливі варіанти реалізації:

- звернення до агентств або іміджмейкерів при глобальних цілях;
- власні засоби для локальних цілей.

Рекомендації щодо формування іміджу:

- уникати надмірної деталізації, зосереджуватись на кінцевій меті;
 - чітко сформулювати самооцінку, оцінити сильні й слабкі сторони;
- письмова форма допомагає конкретизувати думки;
- конструктивно використовувати критику для вдосконалення іміджу, залучати зацікавлених осіб і враховувати випадкові критичні зауваження [23, с. 79].

«Після визначення цілі та наявного образу процес формування іміджу розбивається на складові частини, визначаються методи досягнення цілі та орієнтовні терміни для кожної складової [24, с. 89].

Планування є ключовим етапом у формуванні іміджу: без чіткого плану досягти бажаного результату важко. Рекомендується виділяти час для організації процесу планування, що підвищує ефективність і економить час. Заходи щодо

вдосконалення іміджу мають бути частиною загального плану роботи та виконуватися свідомо, із чіткою метою, а не лише заради престижу.

Формування іміджу не змінює особистість, тому важливо знати основи психології, щоб оцінювати власні сильні та слабкі сторони. Успішна діяльність керівника стимулює підлеглих наслідувати його поведінку та цінності. Імідж публічного службовця сприяє впевненості підлеглих, оптимізує комунікацію та формує рекомендовані моделі поведінки.

Імідж виступає посередником між цілями організації, керівником та шляхами їх досягнення. Він тісно пов'язаний із публік релейшнз, що встановлюють комунікації між організацією та громадськістю, а також впливають на сприйняття різними аудиторіями. Позитивний імідж підвищує привабливість організації та демонструє рівень самооцінки людини.

Формування іміджу залежить від вміння оцінювати свої сильні й слабкі сторони, життєвого досвіду та темпераменту. Наприклад, меланхоліки потребують більше зусиль, сангвініки мають переваги, але також потребують роботи над іміджем. Врахування темпераменту дозволяє ефективно розподіляти обов'язки: холерик може керувати командою з аналітиком-флегматиком, флегматик – науковим відділом.

Імідж формується двома шляхами: стихійно, природно, через кар'єрний розвиток, або цілеспрямовано, коли посадовець новий для організації, має обмежений досвід або стикається з конфліктами [25, с. 356].

Формування іміджу часто порівнюють із «надяганням маски», а успіх залежить від двох чинників: правильності вибору маски, що відповідає корпоративній культурі, та швидкості інтеграції цього образу в особистість службовця. Процес включає спеціальні заходи та аналіз внутрішніх умов організації.

Особливу увагу приділяють зовнішньому вигляду, використовуючи моду, косметику та індустрію здоров'я. На імідж впливають риси особистості:

екстраверти оцінюють себе через взаємодію з людьми, інтроверти – через власні ідеї та незалежність. Ці відмінності визначають методи спілкування та взаємодії.

Успішний імідж управлінця включає цілеспрямованість, лідерські якості, сміливість у прийнятті рішень, готовність брати відповідальність, уміння делегувати та враховувати різні чинники. Важливо також позитивне ставлення оточення та вміння привертати до себе увагу. Головне у вдосконаленні іміджу – визначити ціль, оцінити себе та врахувати оцінку інших.

В якості завершення аналізу викладеного матеріалу пропонуємо власний алгоритм формування іміджу публічного службовця:

1. Визначення мети та цілей іміджу

- Посилення впливу на колектив;
- Поліпшення іміджу підрозділу;
- Досягнення успіху у переговорах;
- Інші стратегічні цілі.

2. Аналіз поточного стану

- Визначення наявного іміджу («вихідна база»);
- Суб'єктивна самооцінка сильних і слабких сторін;
- Письмова фіксація оцінки для конкретизації.

3. Визначення моделі поведінки

- Відповідність цілям організації та службовця;
- Відповідність законам та суспільним нормам;
- Моральна бездоганність;
- Узгодженість із ситуацією;
- Наявність самокритики.

4. Конструктивне використання критики

- Залучення зацікавлених осіб;
- Врахування випадкових критичних зауважень;
- Використання для вдосконалення іміджу.

5. Розробка стратегії формування іміджу

- Вибір методів (власні ресурси чи агентство);
- Розбивка процесу на складові;
- Визначення термінів та етапів реалізації.

6. Реалізація стратегії

- Застосування комунікаційних інструментів (PR, публічні заходи, медіа);
- Акцент на вигляд, поведінку та сигнали, що передають психологічний зміст.

7. Моніторинг та корекція

- Контроль за досягненням проміжних результатів;
- Корекція моделі та методів;
- Підтримка та модернізація сформованого іміджу.

Висновки до Розділу I. Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна зазначити, що формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічного управління розглядається як стратегічний ресурс ефективної державної політики та важливий чинник довіри громадян. Дослідники підкреслюють необхідність поєднання професійної компетентності, відкритості, етичності та комунікаційної майстерності посадовців, що у комплексі забезпечує їхню легітимність і підвищує авторитет публічної влади.

Сучасні наукові підходи до формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічного управління ґрунтуються на поєднанні професійної компетентності, етичних стандартів та ефективної комунікації з громадськістю.

Імідж публічного службовця є ключовим чинником ефективності діяльності органів публічної влади. Він формує довіру громадян, підвищує авторитет державних інституцій і забезпечує результативність управлінських рішень, що є важливою умовою розвитку демократичного суспільства.

РОЗДІЛ 2

ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ ПОСАДОВИХ ОСІБ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Взаємозв'язок іміджу посадової особи та рівня інституційної довіри громадян

Успішне функціонування політичної системи в будь-якій країні значною мірою залежить від рівня довіри населення до обраних органів публічної влади, що є одним із ключових чинників збереження демократії. Саме довіра слугує своєрідним містком між громадянами та владними інституціями, сприяючи підвищенню їхньої легітимності та результативності. Як зазначає С. Білошицький, стабільна робота ліберально-демократичного устрою неможлива без значного рівня довіри суспільства до інститутів політичної влади [26, с. 56].

Поняття «довіра» у публічному управлінні передбачає наявність щонайменше двох сторін у здійсненні влади, під якою розуміється формат двостороннього взаємозумовленого зв'язку, який характеризується відповідністю цілей діяльності об'єкта і суб'єкта влади, визнання можливостей суб'єкта задовольнити потреби об'єкта.

Німецький науковець М. Вебер, досліджуючи феномен довіри, розробив концепцію соціальної дії. Він вважав, що будь-які дії мають сенс лише в межах певної системи цінностей, і те, що є раціональним у межах однієї з них, може виявитися нераціональним з позицій іншої. Найяскравіше роль довіри проявляється в ціннісно-раціональному типі дії, який базується на засвоєних індивідом культурних кодах суспільства. При цьому, за Вебером, у сучасному світі індивідуальні дії здебільшого не супроводжуються глибоким порівнянням можливих альтернатив чи свідомим вибором. Традиційна дія ґрунтується не на

довірі, а радше на вірі, звичці або емоційному сприйнятті. Водночас раціонально-правова інституційна легітимність влади завжди має підґрунтям довіру громадян до державного устрою [27, с. 173].

Відповідно до концепції Т. Парсонса, довіра є однією з ключових умов підтримання стабільності суспільства. Дослідник розглядає її в межах теорії обміну ресурсами між різними підсистемами соціуму. Зокрема, у взаємодії з підсистемою інтеграції політична влада «обмінює» зобов'язання щодо ефективного досягнення колективних цілей на довіру з боку громадян [28, с. 101].

При аналізі феномену довіри неможливо оминати наукові підходи Дж. Коулмена, Р. Патнема та Ф. Фукуями. На їхню думку, довіра виступає насамперед формою соціального капіталу, який є основою формування суспільних відносин. Соціальний капітал відрізняється від «людського капіталу», під яким розуміють індивідуальні знання, навички та комунікативні здібності. Якщо людський капітал використовується особисто з приватною метою, то соціальний капітал виникає у процесі взаємодії між людьми та існує виключно у сфері міжособистісних відносин. Ф. Фукуяма підкреслює, що соціальний капітал має вирішальне значення для ефективного функціонування демократичних політичних інститутів. Інакше кажучи, довіра – це готовність діяти чесно, не завдавати шкоди, співпрацювати, допомагати та підтримувати інших [28, с. 102].

Більшість науковців визначають довіру як очікування певної поведінки від того, кому її виявляють, зазвичай – очікування добрих намірів і корисних дій. Зазвичай довіра надається тим, хто довів свою надійність і готовність запобігти можливим негативним наслідкам для того, хто йому довіряє. До таких характеристик належать чесність, виконання обіцянок, розуміння, допомога, підтримка, вірність, відвертість та сприяння. У випадку довіри до влади це означає впевненість громадян у тому, що органи публічної влади працюватимуть в інтересах суспільства, задовольняючи його потреби та вирішуючи актуальні проблеми [28, с. 102; 29, с. 45].

Що стосується поняття інституційної довіри, дослідники, в самому широкому розумінні, визначають її як довіру громадян до влади. Проте, вона може бути як раціональною так і ірраціональною. У цьому контексті погоджуємося із думкою, що стійка довіра «ґрунтується на визнанні тих політичних дій, які відповідають цінностям і нормам традиційної культури і моралі на основі таких чинників: раціонально-цільового, коли влада забезпечує виконання поставлених цілей; правового – визнання суспільством політичних дій у рамках існуючої правової системи; соціально-економічного, який ґрунтується на політиці, здатної забезпечити населенню високий рівень життя» [30, с. 11].

Також, ключовими відмінностями інституційної довіри є: 1) може розглядатися як феномен макрорівня, коли йдеться про кроскультурні дослідження; 2) не пов'язана з конкретною ситуацією взаємодії, предметом і об'єктом довіри; 3) об'єктом інституційної довіри є «узагальнений суб'єкт» а не конкретний індивід; 4) інституційна довіра – це в основному стратегічне поняття, яке формується у процесі взаємодії влади і суспільства, а не як окрема оцінка дій того чи іншого посадовця [30, с. 11].

Варто відзначити і факт, на який вказують представники інституціональної інтерпретації концепції політичної довіри. Зокрема, вони акцентують увагу на ендогенній природі довіри і раціональності довіри (її обумовленості внутрішньополітичними чинниками, які визначаються економічним і політичним курсом влади, оцінкою громадян рівня ефективності політики, яка реалізується). Отже, інституційна довіра розглядається як наслідок, а не причина ефективності діючих владних інститутів. Владні інститути генерують довіру лише тоді, коли діють ефективно [30, с. 12].

Таким чином, під інституційною довірою варто розуміти стійке переконання суспільства в тому, що державні органи, їхні представники та інститути діють у межах закону, у суспільних інтересах і здатні забезпечити ефективне вирішення проблем. Вона формується не лише на основі реальних результатів діяльності

органів влади, але й завдяки сприйняттю їх у масовій свідомості, що значною мірою визначається особистим образом посадових осіб.

Виходячи із цього, відзначаємо, що рівень інституційної довіри громадян в значній мірі визначається іміджем посадової особи органу публічної влади.

Як уже було відзначено у першому розділі, імідж – це узагальнене уявлення про особу, яке складається внаслідок поєднання її особистих та професійних якостей, комунікаційної поведінки, морально-етичних орієнтирів і публічної репутації. У випадку позитивного варіанту, імідж посадової особи органів публічної влади здатний виконувати кілька ключових функцій: *комунікативну* (полегшує взаємодію з громадянами та інституціями), *інтеграційну* (зміцнює відчуття єдності між владою та суспільством), *мобілізаційну* (сприяє підтримці державних рішень) та *легітимізуючу* (зміцнює законність і авторитет інституцій). У випадку негативного варіанту, імідж виконує дестабілізуючу роль а зазначенні функції отримують протилежні характеристики.

Таким чином, високий рівень інституційної довіри неможливий без позитивного сприйняття представників влади. Якщо громадяни бачать у посадовій особі професіонала, здатного чесно, прозоро та ефективно виконувати свої обов'язки, вони починають ідентифікувати цей позитивний образ із діяльністю всього органу влади. Таким чином, персональний імідж стає індикатором якості функціонування інституції в цілому.

Дослідження у сфері комунікації підтверджують, що імідж окремих лідерів або публічних діячів часто впливає на оцінку роботи всієї інституції навіть сильніше, ніж об'єктивні статистичні показники її діяльності. Це явище пояснюється ефектом персоніфікації влади: для більшості громадян сприйняття державного органу відбувається через конкретних його представників, з якими вони безпосередньо взаємодіють або яких бачать у публічному просторі.

Водночас зв'язок іміджу та інституційної довіри має двосторонній характер. З одного боку, позитивний імідж здатний підвищити довіру до інституції навіть за

наявності певних системних проблем – оскільки громадяни вірять, що конкретна посадова особа зможе їх подолати. З іншого боку, високий рівень інституційної довіри створює сприятливе середовище для формування позитивного іміджу, адже громадяни схильні менше критикувати і більш лояльно оцінювати дії представників влади, яким вони вже довіряють.

Формування іміджу посадової особи відбувається під впливом кількох чинників:

1. *професійна компетентність* – наявність знань, досвіду та вмінь, необхідних для ефективного виконання посадових обов’язків;
2. *морально-етичні якості* – чесність, відкритість, готовність діяти в інтересах громади;
3. *комунікативна поведінка* – здатність до відкритого діалогу, вміння пояснювати прийняті рішення, слухати й враховувати позицію громадян;
4. *візуальний та поведінковий стиль* – зовнішній вигляд, манера мовлення, невербальна поведінка, які формують перше враження;
5. *прозорість діяльності* – доступність інформації про результати роботи, фінансові звіти, прийняті рішення.

Негативний імідж, що виникає через корупційні скандали, конфлікти інтересів, непрофесіоналізм або неетичну поведінку, призводить до швидкої ерозії довіри не лише до конкретної особи, а й до інституції, яку вона представляє. Особливо небезпечним є так званий «ефект доміно»: коли репутаційні втрати одного високопоставленого представника влади поширюються на всю систему публічного управління, створюючи в суспільстві стереотипи про корумпованість та неефективність держави в цілому.

В умовах сучасної України, з огляду на виклики воєнного стану, економічної нестабільності та реформування публічного управління, значення позитивного іміджу посадових осіб набуває особливої ваги. Громадяни потребують чітких сигналів, що влада працює для їхнього добробуту та безпеки.

Кожна публічна комунікація, прийняте рішення чи навіть особистий приклад поведінки посадової особи здатні або зміцнити довіру, або підірвати її.

Критичність ситуації, пов'язаної із недовірою до влади підтверджують і соціологічні опитування проведенні Центром Разумкова з 28 лютого по 6 березня 2025 р. За їх результатами найбільший рівень довіри серед державних і суспільних інститутів мають Збройні Сили України – їм довіряють 93,5% респондентів. Високі показники довіри також зафіксовано до Державної служби з надзвичайних ситуацій (85,5%), добровольчих формувань (85,5%), волонтерських об'єднань (80%), Національної гвардії України (79%), Державної прикордонної служби (74%), Церкви (65%), Служби безпеки України (64%), Міністерства оборони (63%), громадських організацій (60,5%), Президента України (57,5%), а також до очільника населеного пункту, де проживає опитаний (51%) і Національного банку України (51%).

Відносно високим є рівень довіри до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (40% проти 34% недовіри) та до місцевих рад (48% довіряють і 43,5% не довіряють). Щодо Національної поліції, показники довіри (47%) та недовіри (46%) майже збігаються.

Натомість значна частина населення демонструє недовіру до окремих державних інститутів. Зокрема, 79% опитаних не довіряють державному апарату (посадовим особам), 77% – політичним партіям і Верховній Раді України, 73% – судовій системі, 71% – Уряду, 63,5% – прокуратурі. Недовіру також висловлюють до Національного антикорупційного бюро України, Національного агентства з питань запобігання корупції та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (по 62% відповідей), а також до комерційних банків (54%).

До засобів масової інформації України також частіше ставляться з недовірою (50% проти 41% довіри), як і до профспілок (46% не довіряють та лише 22,5% довіряють).

Що стосується довіри до посадових осіб державного апарату, тенденція зберігається за даними дослідження які були проведенні у липні-серпні 2021 р. (не довіряють 75,7%, довіряють 14.9) та вересні 2024 р. (не довіряють 79,2%, довіряють 13.3) [31].

Як результат, не важко припустити, що в значній частині цей відсоток продиктований негативним іміджем, який зумовлений частими корупційними скандалами, непрофесійністю, неетичною поведінкою тощо окремих посадовців.

Таким чином, взаємозв'язок між іміджем посадової особи та інституційною довірою громадян полягає в тому, що особистий образ посадової особи стає каналом трансляції цінностей, цілей і результатів діяльності органу публічної влади. Позитивний імідж зміцнює легітимність влади, сприяє підтримці реформ і суспільній стабільності, тоді як негативний – підриває авторитет інституцій і створює передумови для соціальної напруги. Формування та підтримка позитивного іміджу мають бути усвідомленою і системною складовою публічного управління, адже в сучасних умовах довіра є не лише моральною, а й стратегічною категорією для держави.

2.2. Особливості, проблеми та чинники формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади

Формування позитивного іміджу посадовців у сфері публічного управління є особливо актуальним в умовах реформ, воєнного стану та зростаючої ролі взаємодії влади з громадянським суспільством. Без цього неможливе ефективне управління, захист національних інтересів і забезпечення розвитку держави.

Проблема позитивного образу управлінців загострюється у кризові періоди, коли зовнішній тиск та внутрішні суперечності послаблюють державну владу і ускладнюють запровадження сучасних механізмів управління. Ситуацію ускладнює історично сформоване негативне ставлення суспільства до

«чиновництва», яке асоціюється з бюрократією та перевищенням повноважень. Крім того, державотворчі трансформації, війна та недосконалість правової бази створюють додаткові виклики.

Імідж службовця має суб'єктивний характер, формується через оцінки суспільства, поєднує реальні та бажані риси й потребує постійної підтримки. Втрата довіри чи невідповідність очікуванням призводять до руйнування позитивного образу. Саме імідж визначає рівень суспільної підтримки влади та ефективність її діяльності.

Вимоги до поведінки посадових осіб умовно поділяються на три групи:

- установчі – сумлінне виконання обов'язків, дотримання законодавства, захист прав громадян;
- заборонні – уникнення дій, що шкодять честі та авторитету, дотримання обмежень, запобігання конфліктам;
- рекомендаційні – коректність у спілкуванні, дотримання правил публічних виступів і надання інформації»[32, с. 26].

На думку Г. Атаманчука, ключовою вимогою до посадовців є управлінський професіоналізм, який поєднує три складові: професійні компетенції (знання, уміння, навички), світогляд і моральність. Світогляд визначає цінності та цілі управління, а моральність забезпечує їх реалізацію. За відсутності балансу між цими елементами неможливе демократичне та ефективне управління.

Основою професіоналізму є спеціальні знання, інтегровані з управлінськими. Для якісного управління особливо важливі: знання про суперечності розвитку природи, суспільства і мислення, необхідні для планування й прогнозування; знання про взаємозв'язки та ієрархію управлінських систем, що забезпечують організованість суспільства; знання про людину, її потреби й мотиви, які дозволяють ефективно регулювати поведінку через суспільні та владні інститути [33, с. 58].

«Якість управління значною мірою залежить від світогляду посадовців, що визначає їх мислення, масштаб бачення та здатність до аналізу й творчого пошуку. Обмеженість чи самовдоволення негативно впливають на управлінську діяльність. Управлінське мислення має бути критичним, аргументованим, стратегічним і відповідальним.

Ефективність управління безпосередньо залежить і від моральності, яка формує внутрішні мотиви, цінності та норми поведінки, особливо в контексті ставлення до родини та Батьківщини.

Розвиток професіоналізму публічних службовців доцільно аналізувати крізь акмеологічний підхід, що розглядає становлення компетентності від професійного вибору до самоактуалізації. За А. Деркачем, управлінська компетентність – це психолого-акмеологічна категорія, яка поєднує знання, уміння, навички й особистісні якості. Її високий рівень проявляється у результативній діяльності з мінімальними затратами ресурсів [24, с. 11].

За системною методологією А. Деркача, чинники професіоналізму поділяються на три групи: *загальні* – мотивація, прагнення до високих результатів, професійні стандарти, розвинене мислення й сприйняття; *особливі* – якості, потрібні у конкретній діяльності: точність, організованість, стійкість до стресу, концентрація уваги, спеціальні вміння; *одиничні* – індивідуальні особливості, що проявляються у професійній діяльності [24, с. 15].

Розвиток управлінської компетентності публічних службовців зумовлюється *об'єктивними, суб'єктивно-об'єктивними та суб'єктивними чинниками*. До *об'єктивних* належать вимоги державної служби, спрямовані на професіоналізм, відповідальність перед суспільством і престижність управлінської діяльності.

Суб'єктивні чинники охоплюють рівень знань, умінь, творчого мислення, самооцінку, саморегуляцію та професійну спрямованість. Важливу роль відіграє спеціальна підготовка: освіта, курси, підвищення кваліфікації, поєднання знань з практичним досвідом. Ключовими є здатність до самоконтролю, розвиток

рефлексії та самооцінки, що визначає мотивацію й пошук шляхів підвищення ефективності. Завищена самооцінка гальмує розвиток, тоді як занижена стимулює до вдосконалення.

Важливим суб'єктивним чинником є сформованість професійно важливих якостей: організаторських, лідерських, комунікативних, інтелектуальних та вольових. Також суттєве значення має ставлення до професії: сумлінні управлінці демонструють вищу компетентність, відчують перспективу розвитку та усвідомлюють особисту відповідальність за прийняті рішення.

До *об'єктивно-суб'єктивних чинників* розвитку управлінської компетентності належать соціально-психологічна, комунікативна та соціально-перцептивна компетентності.

Соціально-психологічна компетентність забезпечує розуміння соціальних процесів і комунікації, розширення контактів, вирішення міжособистісних проблем, подолання стереотипів та формування навичок ефективної взаємодії, що підвищує авторитет управлінця серед колег і підлеглих [32, с. 28].

«Будь-яка управлінська система складається з *суб'єкта влади та керованих об'єктів* (людей, що створюють товари, послуги й інформацію для задоволення суспільних чи індивідуальних потреб). Разом вони формують системний капітал, ефективність використання якого залежить від професіоналізму суб'єкта влади, здатного організувати, забезпечити й стимулювати діяльність об'єктів, а також правильно розподілити ресурси [33, с. 60].

Стан і перспективи управлінської системи залежать від здатності суб'єкта влади ефективно спрямовувати ресурси на розвиток та раціонально використовувати накопичений капітал взаємодії з керованими об'єктами. За відсутності цього виникає дисбаланс: збагачення владної еліти та зубожіння суспільства, що веде до кризи.

На імідж посадовців, за М. Волянською, негативно впливають: непослідовність у діях, байдужість до проблем людей, брак патріотизму,

неетичність, бюрократизм, непрофесіоналізм, сумнівні призначення та недобросовісне виконання обов'язків [34, с. 149–150].

«Міжнародний досвід показує: успіх реформ публічної служби значною мірою визначається рівнем організаційної культури та позитивним іміджем службовця. Для його формування важливим є висвітлення у ЗМІ реальних досягнень, адже це ефективніше, ніж намагання повністю нівелювати критику. Такий підхід сприяє зростанню довіри та авторитету влади.

Як зазначав Р. Прайс, змінювати потрібно не людину, а сприйняття її образу, яке часто формують саме медіа. Завдяки керованому поданню інформації ЗМІ здатні створювати чи посилювати певні стереотипи, впливаючи на суспільне ставлення до посадовців. Грамотне управління інформаційними подіями дозволяє сформувати вигідний образ та донести потрібні меседжі громадськості.

Імідж формують не лише реальні якості управлінця, а й очікування та стереотипи масової свідомості. Керування комунікацією дозволяє посилювати сильні сторони, нейтралізувати слабкі та отримувати зворотний зв'язок для коригування державного курсу. Ефективне публічне управління передбачає відкритість, публічність і участь усіх учасників процесу, а сучасні технології забезпечують пряме спілкування керуючого й керованих.

Важливим є мотивація комунікації: короткострокова імітація діалогів дає лише тимчасовий ефект, тоді як стабільні двосторонні комунікації забезпечують підтримку громадськості та надходження експертних ідей для підвищення ефективності управління. У процесі формування іміджу управлінець має демонструвати лідерські якості, рішучість, дієвість і справедливість, навіть якщо вони відрізняються від реальних характеристик, і незалежно від соціального статусу людей.

Ключовою рисою публічного службовця є некорупційність, адже всі зусилля зі створення позитивного іміджу марні при наявності корупції, бюрократизму чи

непрофесіоналізму. Нині імідж посадовців часто відображає низький рівень довіри населення та дефіцит чесних і компетентних кадрів.

Заходи для формування позитивного іміджу поділяють на дві групи: підвищення ефективності діяльності через удосконалення кадрових методів та впровадження етичних норм, що дисциплінують і розвивають компетентність управлінців. Важливим є реалістичне підкріплення іміджу через ЗМІ, які висвітлюють діяльність, труднощі та об'єктивні успіхи, що зміцнює авторитет посадовців і підвищує довіру до влади.

Висновки до розділу 2. Взаємозв'язок іміджу посадової особи та рівня інституційної довіри громадян є ключовим чинником ефективності публічного управління. Позитивний імідж, заснований на професіоналізмі, відкритості та доброчесності, здатний підвищувати легітимність державних інституцій та стимулювати громадську активність.

Формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади виступає складним і багатофакторним процесом, що визначається поєднанням професійної компетентності, етичних норм, управлінської культури та ефективної комунікації з громадськістю. Важливими детермінантами цього процесу є як особистісні характеристики представників публічної влади (відповідальність, доброчесність, відкритість), так і зовнішні умови, зокрема рівень довіри суспільства, забезпечення прозорості діяльності та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Серед основних проблем варто виокремити збереження корупційних практик, недостатню відкритість інституційної взаємодії та низьку ефективність комунікативних механізмів. Подолання цих викликів сприятиме підвищенню легітимності влади та зміцненню демократичних засад управління.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ

3.1. Комунікаційні стратегії та публічна поведінка як основа позитивного іміджу посадових осіб

Світовий досвід показує, що розвиток демократії неможливий без ефективного діалогу між державними органами, громадськими інститутами та громадянами. Публічне управління ґрунтується на комунікації, яка забезпечує взаємодію суб'єктів і об'єктів влади, узгодження позицій і довіру населення. Через комунікації інформують про рішення, ухвалюють акти та переконують громадян у необхідності державних заходів [35, с. 57].

Імідж посадових осіб є невід'ємною складовою ефективного публічного управління та суспільної довіри до державних інституцій. Він формується під впливом багатьох чинників, серед яких ключовими є комунікаційні стратегії та публічна поведінка. В сучасних умовах інформаційного суспільства ефективна взаємодія з громадськістю, ЗМІ та іншими стейкхолдерами визначає не лише сприйняття посадової особи, а й рівень довіри до органу влади загалом.

Комунікаційні стратегії посадових осіб включають системний підхід до обміну інформацією, вибір каналів комунікації, планування повідомлень та адаптацію контенту під різні аудиторії. Основною метою таких стратегій є створення прозорого, послідовного та доступного образу діяльності. Це передбачає не лише інформування про рішення та досягнення, а й активне реагування на запити громадськості, конструктивне пояснення причин прийняття тих чи інших управлінських рішень, а також підтримку зворотного зв'язку через відкриті платформи, соціальні мережі та публічні заходи.

Публічна поведінка посадової особи є невід’ємною складовою формування позитивного іміджу. Вона проявляється у професійній етиці, культури комунікації, емоційній компетентності та здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Важливою є послідовність поведінки: слова повинні відповідати діям, а дії – публічним заявам. Така узгодженість формує довіру, демонструє відповідальність та відкритість, що є фундаментом позитивного сприйняття посадової особи суспільством.

Сучасний імідж також потребує адаптації до цифрового середовища. Соціальні мережі, онлайн-платформи та медіа вимагають від посадових осіб вміння комунікувати швидко, ефективно та водночас етично. Неправильне або несвоєчасне реагування може призвести до інформаційних криз та негативного сприйняття, тоді як чітка, зрозуміла і доступна комунікація зміцнює авторитет та позитивний образ.

Таким чином, ефективні комунікаційні стратегії та свідома публічна поведінка є основою формування позитивного іміджу посадових осіб. Вони сприяють зміцненню довіри громадськості, підвищенню ефективності публічного управління та створенню стабільного соціального капіталу. У сучасних умовах активна комунікація, прозорість та відповідальна поведінка стають не лише інструментами професійного успіху, а й гарантією демократичної взаємодії між державою та суспільством.

Імідж виступає комплексним каналом комунікації, який формує повне враження про об’єкт і сприяє досягненню стратегічних цілей. Він відображає життєву позицію та самоідентифікацію, узгоджується з внутрішніми переконаннями людини, виступає як когнітивний і комунікативний експеримент, інтегрується в національну культуру, проявляється через мовну поведінку та впливає на соціальні ролі й досягнення життєвих цілей [36].

Імідж публічної влади виконує символічну роль, впливаючи на довіру громадян до управлінців і підтримку їхніх дій. Його комунікативні функції

включають спрощення сприйняття інформації про владу, створення сприятливого враження про управління та формування позитивного ставлення до посадовців. Управлінська діяльність носить міжособистісний комунікативний характер, а комунікація в публічному управлінні забезпечує рух інформації та діалог між владою і громадськістю [35, с. 58].

Американський дослідник Г. Райт виділяє такі комунікативні компоненти в діяльності публічної влади: реагування на інтереси різних груп; розуміння та трактування законів із подальшим впровадженням; організація внутрішніх інформаційних потоків; фокус на поведінці людей, а не структур; розвиток міжособистісних відносин поза бюрократією; налагодження зв'язків із громадськістю для надання послуг; забезпечення відповідності діяльності органів влади цілям суспільства [37, с. 8–11].

Комунікативний підхід у діяльності посадовців спрямований на здобуття суспільного визнання та легітимності політичного курсу, з орієнтацією на задоволення потреб громадян і врахування їхньої думки. Основні завдання комунікації в публічному управлінні: забезпечення підтримки дій влади через довіру громадян; реалізація єдиної комунікативної політики; формування ефективного зворотного зв'язку для оцінки результатів; співпраця зі ЗМІ для інформування та підтримки позитивного іміджу влади [38].

Комунікативна діяльність органів публічного управління має створювати інформаційний простір для формування позитивного іміджу та відповідати очікуванням громадськості. Вона передбачає прямий і зворотний зв'язок із населенням, інформування про реалізацію державних і місцевих програм та вивчення реакції громадян. Основними функціями комунікативної взаємодії є: формування позитивного іміджу влади та інформування громадськості про діяльність як посадових осіб зокрема, так і владних структур загалом [39, с. 596].

У демократичній державі на засадах лібералізму формування позитивного іміджу органів публічного управління базується на принципах прозорості,

відкритості та довірі громадськості, з акцентом на комунікативні та інформаційні технології замість примусово-адміністративних методів. Влада має бути доступною для дискусій і співпраці, демонструвати демократичний стиль роботи. Рішення органів публічного управління повинні ґрунтуватися на аналізі громадської думки, моделюванні соціальної поведінки населення та науково обґрунтованих висновках.

За Д. Йодером, участь громадян у прийнятті рішень сприяє: розвитку демократичних цінностей через врахування інтересів більшості; внеску у державну політику; плануванню з урахуванням потреб різних груп місцевої громади; інформуванню зацікавлених осіб; впровадженню соціальних змін, що забезпечують рівний доступ до послуг для всього населення [40, с. 13].

Після визначення цілей участі громадян важливо обрати ефективну форму комунікації – діалог замість застарілого монологу влади. Діалог передбачає обговорення ідей, досягнення консенсусу та підсилення голосу громадськості, сприяє ефективній участі та соціальним змінам. Його успіх залежить від співпраці органів влади та громадян і потребує: ініціативності та зацікавленості громадян; знання методів участі та можливих наслідків; відданості справі; належної підготовки; обізнаності про права й обов'язки; прозорості; ефективної співпраці з місцевою владою; планування та впровадження змін; орієнтації на спільний успіх; гнучкості у домовленостях; залучення експертів, громадських організацій та проведення оцінки якості послуг [41, с. 83].

За добре організованої участі та комунікації громадяни та зацікавлені групи можуть суттєво впливати на результати рішень, підвищуючи довіру до влади, легітимність та якість управління. Комунікація органів публічного управління з громадськістю є необхідною передумовою успішного виконання ними своїх функцій, адже комунікативні технології працюють в інтересах обох сторін – влади й громади, формуючи позитивний імідж.

Імідж публічного службовця значною мірою визначається рівнем його комунікативної компетентності. Н. Демедишина визначає її як систему теоретичних знань і практичних навичок у сфері публічного управління, а також як професійно-особистісну характеристику, що забезпечує цілеспрямоване застосування комунікативних ресурсів для ефективного виконання професійних завдань [42, с. 49].

Комунікативна компетентність управлінця характеризується такими складовими:

1. Мовна компетентність – знання мовного коду, усіх рівнів мови, стилістики та правил мовної трансформації.
2. Тезаурусна компетентність – наявність словникового запасу, найбільш прийнятної для комунікації у певній соціально-комунікативній ситуації, а також відкритої і гнучкої системи значень у пам'яті індивіда.
3. Культурна компетентність – орієнтування у базових елементах культури, ціннісних установках, звичаях, ритуалах і стереотипах соціокультурного середовища.
4. Навички спільної професійної комунікативної діяльності – знання усталених стратегій і тактик взаємодії у певному соціокультурному середовищі.
5. Прагматична компетентність – уміння користуватися правилами спілкування, законодавчими нормами рольової комунікації, проектувати комунікативні ситуації, обирати стилістику і вирішувати конфлікти.
6. Предметна компетентність – розуміння онтології зовнішнього та внутрішнього світу і способів їх категоризації у лінгвосоціокультурному контексті.
7. Стратегічна компетентність – здатність обирати ефективну стратегію та тактику комунікативних дій відповідно до мети та ситуації.

8. Технології комунікативного лідерства – моделі вербальної та невербальної поведінки, спрямовані на переконання, спонукання до дій та представлення цінностей і ідей.

9. Ілокутивна компетентність – здатність реалізовувати комунікативні наміри через вербальні та невербальні засоби.

10. Представницька комунікативна компетентність – володіння технологіями вербальної, невербальної та поведінкової взаємодії для представлення органу влади перед іншими організаціями, громадськістю та ЗМІ [43, с. 26–27].

Комунікативна компетентність публічного службовця реалізується на трьох рівнях: формальному, інформаційному та ціннісно-мотиваційному.

Формальний рівень забезпечує продукування та інтерпретацію значимих висловлювань відповідно до норм і правил певної мови. Це рівень відображення. Особистість, що володіє комунікативними навичками лише на формальному рівні, часто не здатна адаптувати їх до реальних ситуацій, переносить знайомі шаблони міжособистісного спілкування на ділове чи масове, проте бажаного ефекту не досягає.

Інформаційний рівень включає формальний, але додатково передбачає здатність будувати висловлювання та поведінку відповідно до контексту та ситуації. Це рівень свідомої компетентності, коли індивід моделює свою комунікативну поведінку для підвищення її ефективності.

Ціннісно-мотиваційний рівень – найвищий рівень розвитку комунікативної компетентності, коли весь комунікативний ресурс використовується як інструмент побудови смислового та ціннісного висловлювання для індивідуального або масового адресата.

Комунікативну компетентність посадової особи визначають такі параметри: *когнітивний* – пов'язаний з інтелектуальним потенціалом особистості та її пізнавальною діяльністю; *ціннісно-мотиваційний* – детермінується

комунікативними потребами; *комунікативний* – включає індивідуальні характеристики комунікації, такі як комунікабельність, харизма тощо; *рефлексивний* – передбачає саморегуляцію та самоуправління власною поведінкою; *прагматичний* – розкриває цілі і завдання конкретного акту комунікації; *технологічний* – відображає розуміння принципів роботи, можливостей і обмежень засобів інформаційних технологій, призначених для пошуку, обробки і зберігання інформації, а також технологічні навички й уміння працювати з інформаційними потоками.

Важливою складовою комунікативної компетентності управлінця є *комунікативна емоційність* – свідомо здатність керувати вербальним і невербальним вираженням емоцій, адаптуючи їх до соціальних і ситуативних умов або утримуючи від прояву у спілкуванні [43, с. 29].

Іноді комунікативну компетентність плутають із харизмою – поєднанням особистої привабливості та індивідуальних якостей (мудрість, рішучість, лідерські здібності тощо), які формують образ «харизматичної особистості». Проте навіть менш обдаровані особистості можуть розвинути комунікативні навички через спеціальні тренінги.

Важливою складовою іміджу посадовців є комунікативний стиль, який може бути: домінантним або демократичним за рівнем ініціативи; мобільним або ригідним за легкістю встановлення контакту; драматичним або аргументативним за комунікативними стратегіями [43, с. 30].

Особливий акцент на формування позитивного іміджу органів публічного управління на комунікативних засадах в умовах воєнного стану роблять українські дослідники Б. Карпінський, К. Сорочинська та О. Карпінська. У своїй статті «Управлінська стратегіологія: формування позитивного іміджу органів публічної влади на комунікативних засадах в умовах воєнного стану» вони підкреслюють надзвичайну роль системних комунікацій із громадськістю, наголошуючи на стратегічному значенні відкритості, достовірності, своєчасності та адаптивності

інформаційної політики. Автори аргументують, що саме через високоякісну комунікацію можна сформувати стійку зворотну довіру населення до державних інституцій навіть у кризових обставинах. Зокрема наголошується на необхідності інтеграції традиційних і цифрових платформ, активного залучення суспільних лідерів, ЗМІ, а також використання адаптивних меседжів, що відповідають емоційно-психологічному стану громадськості. У цьому контексті наголошується, що імідж влади повинен базуватися не лише на інституційній стабільності, а й на здатності ефективно двосторонньо комунікувати – слухати, відповідати, реагувати на потреби й побоювання населення. Саме такі підходи дослідники вважають ключовими для побудови довіри й консолідації суспільства в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із воєнним станом [44, с. 333–347.].

Модернізація державної служби та органів місцевого самоврядування в Україні, адаптація до стандартів ЄС вимагають підвищення професіоналізму публічних службовців, зокрема їх комунікативної компетентності. Це впливає на формування позитивного іміджу влади, ефективність вирішення стратегічних питань і якість контакту з громадянами.

Комунікативна діяльність органів влади повинна постійно підтримувати прямий і зворотний зв'язок із суспільством для створення сприятливого середовища взаємодії та зміцнення іміджу управління.

3.2. Технології формування іміджу посадових осіб органів публічної влади

Одним із найвразливіших аспектів сучасного публічного управління в Україні є недостатня результативність використання інноваційних управлінських технологій у системі взаємодії «держава – регіон – територіальна громада». Ця проблема безпосередньо пов'язана з переходом від командно-адміністративної моделі до демократичної, соціально орієнтованої та ринкової практики

управління, основним завданням якої є задоволення потреб суспільства.

У такому контексті в науковій і практичній площині особливе значення набувають технології, що забезпечують достовірне й позитивне відображення результатів діяльності посадових осіб органів влади та здатні формувати довіру громадян. Їхні ключові ознаки полягають у зміні пріоритетів: замість суто формалізованого бюрократичного підходу формується процесний і комплексний; замість ізольованої діяльності розрізнених груп, які перебувають у кланово-номенклатурному протистоянні, на перший план виходить колективна робота, побудована на принципах комунікативного менеджменту; замість декларативних рішень, продиктованих «найкращими намірами», акцент переноситься на пошук оптимальних шляхів досягнення бажаних результатів; замість владарювання над людьми формується управління, що базується на довірі та підтримці громадян. У цьому розумінні інноваційними можна вважати ті технології, які забезпечують реальні позитивні зміни, стабільний суспільний успіх і сприяють переходу від адміністративно-командних практик до ефективної демократичної моделі управління [49, с. 340].

Імідж у публічному управлінні розглядається як узагальнений і стереотипізований образ об'єкта, що існує у свідомості суспільства. Його характерними рисами є спрощення для легшого сприйняття, символічність, а також подання у формі ідеалізованих ознак шляхом акцентування на перевагах і доповнення їх очікуваними суспільством якостями. Якщо створений образ не відповідає реальності, його коригують, надаючи йому гнучкості та здатності адаптуватися до мінливих умов. Імідж завжди спрямований на поєднання фактичного та бажаного сприйняття аудиторією. Він може стосуватися як окремих осіб, так і установ, органів влади чи організацій. У науковій літературі виділяють різні типи іміджу [50, с. 191–194].

Формування іміджу відбувається як стихійно, так і цілеспрямовано. Стихійний імідж формується під впливом соціальних стереотипів та триває

протягом тривалого часу, що робить його більш стійким і традиційним. Його створенню сприяють митці, журналісти та представники медіа. Часто достатньо однієї необережної заяви посадовця, яка, багаторазово повторюючись, стає складовою його публічного образу. На відміну від цього, цілеспрямований імідж створюється свідомо із застосуванням спеціальних технологій і може бути реалізований у короткі терміни (кілька місяців). Водночас він має недолік – швидко зникає з колективної пам'яті, якщо не підтримується постійним оновленням, поки не закріпиться у вигляді стійкого стереотипу та не стане частиною стихійного іміджу.

Імідж як сконструйований соціальний феномен має низку характерних ознак, що формуються цілеспрямовано для досягнення певного впливу. Його ефективність залежить від відповідності актуальним потребам суспільства та від здатності колективної свідомості адекватно сприймати запропонований образ. Конструкція іміджу, як правило, орієнтована на реалізацію конкретних завдань, які є значущими у певний період чи визначають перспективні напрями розвитку. З огляду на це, імідж не може бути статичним; він має характеризуватися динамічністю та здатністю до трансформації залежно від змін суспільного середовища.

Визначення стратегічних завдань у процесі формування іміджу дає змогу чіткіше окреслити характеристики суб'єкта (політичного лідера, партії, руху, органу влади, державного службовця чи представника місцевого самоврядування), які необхідно підкреслити з метою досягнення позитивного результату. Таким чином, одним із ключових методологічних принципів побудови іміджу є врахування базових потреб цільових аудиторій, у тому числі їхніх сегментів, що відображають суспільні інтереси та уявлення окремих соціальних груп (молодь, працівники найманої праці, підприємці, жінки тощо). На цій основі формується своєрідний «каркас» іміджу, який у подальшому доповнюється релевантними характеристиками відповідно до очікувань суспільної думки та можливостей

суб'єкта політики демонструвати їх у природній формі.

Наступним етапом є трансляція основних ознак іміджу через різні канали комунікації у формах, доступних масовій аудиторії. Йдеться, зокрема, про вербальну комунікацію (програмні документи, виступи, лозунги), візуальні засоби (плакати, інформаційні матеріали), а також конкретні дії чи ініціативи, реалізовані за безпосередньої участі носія іміджу. Важливим чинником формування позитивного образу посадової особи органів місцевого самоврядування є забезпечення громадянам доступу до інформаційних ресурсів органів влади (за винятком інформації з обмеженим доступом) [49, с. 342].

Суттєвими складовими позитивного іміджу управління в умовах сучасного українського суспільства є: надання можливостей для відкритого вибору оптимальних варіантів реалізації державної політики; функціонування механізмів регулярного, обов'язкового й всебічного інформування населення про діяльність органів влади; забезпечення незалежності та демократичності засобів масової інформації.

Формування позитивного іміджу органів публічного управління має відбуватися поетапно, у цілеспрямованому та системному порядку. Його сутність полягає у репрезентації органів влади як компетентних інституцій, укомплектованих професіоналами з високим рівнем знань, інноваційним мисленням і практичним досвідом, що відповідає напряду їхньої діяльності. У демократичних державах подібний підхід втілюється у таких поняттях, як «професійний парламент» чи «команда професіоналів».

Влада та її інституції повинні позиціонувати себе як відкриті та прозорі структури, готові до діалогу, співпраці й дискусії. Їхня діяльність має бути публічною, підзвітною громадянам, із систематичним інформуванням про плани, прийняті рішення, засоби та методи досягнення поставлених цілей. У взаємодії з населенням органи влади та посадові особи мають демонструвати відкритість і доступність, мінімізуючи бюрократичні практики та впроваджуючи

демократичний стиль управління. З цією метою застосовуються різноманітні механізми: проведення днів «відкритих дверей», виїзних засідань, функціонування «гарячих ліній» та «телефонів довіри». Ефективна державна установа вибудовує систему зворотного зв'язку з громадянами, враховує зміни громадської думки та здійснює прогнозування соціально-політичних процесів.

Формування іміджу посадових осіб органів публічної влади значною мірою зумовлюється їхньою персоніфікацією, тобто ототожненням образу управлінця з образом самої владної посади. Важливою передумовою виникнення симпатії та довіри громадян до представників влади є не лише їхні професійні та організаційні компетенції, а й здатність до ефективної комунікації, уміння розуміти потреби людей та встановлювати емоційний контакт із суспільством.

У процесі формування позитивного іміджу посадової особи доцільно враховувати три ключові аспекти:

а) нейтралізація ефекту песимізму, оскільки в суспільній свідомості песиміст схильний перекладати відповідальність за проблеми на інших, тоді як оптиміст орієнтований на пошук шляхів подолання кризових ситуацій;

б) урахування ефекту «бумеранга», який проявляється в тому, що безпідставні звинувачення повертаються до їх ініціатора у разі їхнього спростування; натомість конструктивна критика сприймається як прояв професійності та компетентності;

в) використання ефекту «розслаблення» аудиторії шляхом доречних жартів чи комічних прикладів, що водночас дозволяє зберігати контроль над перебігом комунікації.

Українська дослідниця І. Колосовська пропонує низку практичних заходів для формування позитивного іміджу посадовців органів державної влади, серед яких:

– заміна малоефективних форм взаємодії з громадськістю (прес-конференції, публікації інтерв'ю) більш результативними механізмами (зокрема, організація

«гарячих ліній» у ЗМІ, зустрічі з громадянами безпосередньо за місцем проживання чи роботи);

- створення спеціалізованих структур, що надаватимуть інформаційні та консультаційні послуги населенню;
- запровадження чітких процедур та правил комунікації між владними інституціями та засобами масової інформації;
- розбудова державної системи зв'язків із громадськістю [28, с. 11].

Досвід зарубіжних дослідників також становить значний інтерес. Зокрема, С. Олівер та Ф. Сайтел дійшли висновку, що імідж державної влади формується під впливом таких чинників: практичних дій та прийнятих рішень (10%), публічних заяв (40%), чуток (20%), стереотипів (10%) та репутації (20%). Виходячи з цього, доцільним є використання технологій іміджмейкінгу, спрямованих на:

- формування довіри до представників влади;
- залучення та утримання уваги громадськості;
- розвиток комунікативних навичок управлінця для ефективної взаємодії з аудиторією;
- застосування психологічних методів самопрезентації [53, с. 61].

Сучасна практика управління передбачає, що керівник владного органу або публічний службовець повинен не лише виконувати свої функції відповідно до закону, а й формувати позитивне сприйняття своєї особи серед громадян та колег. У цьому контексті технології формування іміджу набувають особливого значення.

Першим напрямом є використання *комунікаційних технологій*. До них належать прес-релізи, офіційні виступи, участь у конференціях та публічних заходах. Важливим елементом є правильне подання інформації про досягнення, плани та ключові рішення органу влади. Комунікація повинна бути прозорою, зрозумілою та достовірною, що підвищує рівень довіри до посадової особи та інституції загалом.

Другим важливим інструментом є *цифрові технології та соціальні медіа*. У сучасних умовах активність посадовців у соціальних мережах дозволяє безпосередньо комунікувати з громадянами, інформувати про прийняті рішення, відповідати на запити та критику. Формування іміджу через соціальні платформи потребує продуманого контент-плану, чіткої позиції та регулярності публікацій. Особливо ефективними є відеозвернення, онлайн-трансляції засідань і відкриті дискусії з громадськістю.

Третім напрямом є *PR-технології та брендинг посадової особи*. Вони включають розробку персонального стилю, логотипу або візуальної айдентики, а також підготовку професійних презентацій і участь у громадських проектах. PR-кампанії допомагають підкреслити професіоналізм, відкритість та компетентність посадовця. При цьому важливо дотримуватися балансу між публічністю та дотриманням етичних норм, уникаючи надмірної самопіару.

Четвертим аспектом є *репутаційні технології та управління кризами*. Посадові особи часто стикаються з негативною інформацією або критикою. В таких випадках ефективне реагування, своєчасні публічні пояснення та відкритість до діалогу дозволяють мінімізувати шкоду для іміджу та зберегти довіру громадськості. Професійне управління репутацією передбачає постійний моніторинг ЗМІ, соціальних мереж та громадської думки.

Нарешті, імідж формується через *результативність роботи та особисту поведінку посадової особи*. Громадяни оцінюють ефективність діяльності, професіоналізм, компетентність та етичні стандарти чиновника. Демонстрація відкритості, готовності до співпраці та відповідальності сприяє формуванню позитивного, стійкого іміджу.

Професійний підхід до визначення технологій формування іміджу посадових осіб органів публічної влади запропонований Г. Почепцовим у праці «Іміджелогія». Автор виділяє вісімнадцять інструментів іміджетворення, серед яких: позиціонування, міфологізація, маніпулювання, емоціоналізація, формат,

деталізація, вербалізація, архаїзація, акцентування інформації, опитування громадської думки, подача суперечливих сигналів, заміна цілей, метафоризація, дистанціювання, візуалізація, впровадження моделей сприйняття, нейролінгвістичне програмування та контекстне введення знаків [54, с. 129–216]. Водночас у контексті дослідження формування позитивного іміджу посадових осіб доцільно розглянути лише ті технології, які безпосередньо сприяють цьому процесу.

Позиціювання передбачає виділення характеристик об'єкта, що дозволяють йому відрізнятися від інших суб'єктів аналогічного сегмента та мотивують аудиторію віддавати перевагу саме цьому об'єкту. Крім того, позиціювання розглядають як розміщення об'єкта в сприятливому інформаційному середовищі. Це обґрунтовано тим, що невідомий або чужий об'єкт сприймається аудиторією як потенційно небезпечний; отже, завдання іміджмейкера полягає у перетворенні об'єкта на знайомий та необхідний для цільової аудиторії, орієнтуючись на питання: «Яку користь це дає мені?».

Емоціоналізація передбачає створення збалансованого співвідношення раціональних та емоційних компонентів впливу. Письмові тексти самі по собі позбавлені емоційності, яка є ключовою складовою впливу, оскільки в процесі їх сприйняття інформація має трансформуватися з раціональної у емоційну. Емоційно забарвлена інформація легше проходить через фільтри аудиторії та запам'ятовується, сприймається як зрозуміла і знайома. Г. Почепцов пропонує декілька шляхів «імплантації» емоцій: конкретизація (розповідь про конкретний об'єкт як джерело емоцій), співпереживання (адаптація під чужі емоції через опори на реальні факти) та запозичення чужих емоцій (символічне пов'язування з успіхами інших) [54, с. 166].

Вербалізація передбачає створення продуманих вербальних повідомлень, які сприяють ідентифікації іміджу аудиторією завдяки високій запам'ятовуваності та асоціативності. Такі повідомлення можуть перетворюватися на сталі вислови або

афоризми, які закріплюють імідж у масовій свідомості. У вербалізації виділяють два основні підходи: відведення уваги від реальної ситуації та приєднання до думки аудиторії для створення бажаного контексту висловлювань.

Візуалізація є одним із ключових каналів впливу на формування іміджу. Вона реалізується через логотипи, емблеми, портрети, фото- та відеоматеріали, що репрезентують об'єкт у різних ситуаціях – професійних, особистих або символічних. Візуалізація має переважно символічне значення і включає стабільну символізацію (відтворення образу в близьких до аудиторії ситуаціях) та символізацію-утвердження (підвищення статусу та демонстрація переваги над аудиторією) [55, с. 107].

Для ефективного використання візуалізації слід дотримуватися наступних принципів:

- образ повинен корелювати із соціальним контекстом співбесідника та ділового середовища (наприклад, діловий костюм для офіційних зустрічей);
- образ не має різко відрізнятися від очікувань аудиторії, нові візуальні рішення впроваджуються поступово, щоб не порушити існуючі установки;
- візуальний образ особи має залишатися стабільним і не руйнуватися під час змін у її статусі (приклад із постійним використанням Черчиллем сигари як елемента образу);
- при зміні статусу особи її візуальний образ має адекватно реформуватися відповідно до нових умов [54, с. 169–179].

Таким чином, застосування зазначених технологій іміджетворення дозволяє формувати у суспільній свідомості стійкий позитивний образ посадових осіб органів публічної влади, забезпечуючи одночасно комунікативну ефективність і емоційне сприйняття аудиторією. Ефективна іміджевий політика поєднує раціональні та емоційні компоненти, вербальні й візуальні канали, що створює цілісний і переконливий образ управління.

За класифікацією І. Вікентьєва, у практиці іміджмейкінгу застосовуються такі основні інструменти:

1. Позиціювання – визначення та виділення унікальних характеристик об'єкта, що дозволяють йому відрізнитися від аналогічних суб'єктів і формувати позитивне сприйняття аудиторією.

2. Піднесення іміджу – наступний етап після успішного позиціонування, спрямований на підсилення позитивного враження про об'єкт. При цьому важливою є якісна комунікація з цільовою аудиторією, зокрема з представниками ЗМІ, для закріплення бажаного образу.

3. Відбудова від конкурентів – комплексна стратегія, яка поєднує піднесення власного іміджу та зменшення привабливості конкурентів, формуючи контрастне порівняння. Прикладом такої практики може бути використання гасла на кшталт: «Інші обіцяють, ми робимо!», що дозволяє позиціонувати свій об'єкт як більш ефективний та надійний.

Таким чином, зазначені інструменти створюють послідовну систему формування позитивного іміджу, яка охоплює як внутрішню комунікацію та сприйняття аудиторії, так і позиціонування у порівнянні з конкурентами.

Висновки до розділу 3. Ефективні комунікаційні стратегії та виважена публічна поведінка є ключовими чинниками формування позитивного іміджу посадових осіб, оскільки вони визначають рівень довіри суспільства та спроможність представників влади здійснювати результативне управління. Використання сучасних комунікаційних інструментів, дотримання етичних норм і забезпечення відкритості сприяють зміцненню легітимності влади, формуванню конструктивного діалогу з громадськістю та підвищенню ефективності публічного управління.

Технології формування іміджу посадових осіб органів публічної влади є важливим інструментом забезпечення довіри громадян до державних інституцій. Вони охоплюють широкий спектр засобів – від традиційних комунікаційних

підходів до сучасних цифрових практик, спрямованих на підвищення відкритості, прозорості та ефективності взаємодії влади з суспільством. Ефективне застосування таких технологій дозволяє посадовим особам не лише підвищувати власний авторитет, але й створювати позитивний образ влади загалом, що сприяє формуванню стійкої легітимності державних рішень.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Здійснено ґрунтовний аналіз сучасних наукових підходів до трактування категорії «імідж» та обґрунтовано складові структури іміджу посадової особи органів публічного управління.

Установлено, що в сучасному науковому дискурсі імідж розглядається як суспільне уявлення про певний об'єкт, яке поділяється широкими верствами громадськості та може формуватися як цілеспрямовано, так і стихійним шляхом.

Поняття «імідж» виступає ширшою та більш комплексною категорією у порівнянні зі спорідненими поняттями – «образ», «авторитет», «стереотип», «думка», «репутація», «бренд». Імідж може не лише створюватися в результаті цілеспрямованих дій, а й уточнюватися чи трансформуватися завдяки коригуванню поведінки, діяльності або публічних висловлювань соціального суб'єкта.

Формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічного управління розглядається сучасною науковою думкою як багатокomпонентний процес, що поєднує індивідуальні якості управлінців, організаційну культуру державних інституцій та суспільні очікування. Успішна реалізація цього процесу передбачає використання інструментів стратегічних комунікацій, прозорості діяльності, дотримання принципів відкритості та підзвітності влади, що забезпечує підвищення довіри громадян до органів публічного управління та зміцнює легітимність державної влади.

2. Роль іміджу публічного службовця в управлінні органами публічної влади полягає у забезпеченні довіри громадян, підвищенні рівня легітимності рішень та зміцненні авторитету державних інституцій. Позитивний імідж сприяє не лише налагодженню ефективної комунікації з суспільством, а й формуванню відчуття відповідальності та прозорості влади. У сучасних умовах саме сприйняття

службовця як професійного, етичного та відкритого представника держави визначає рівень підтримки реформ, ступінь взаємодії з громадськістю та результативність реалізації державної політики. Таким чином, імідж виступає невід’ємним інструментом управлінської діяльності, що впливає як на якість роботи владних структур, так і на динаміку демократичного розвитку країни.

3. Імідж посадової особи безпосередньо впливає на рівень інституційної довіри громадян, адже сприйняття представників влади формує уявлення суспільства про самі державні інститути. Високий рівень професійної компетентності, прозорість рішень, дотримання етичних норм та готовність до відкритого діалогу з громадськістю підвищують довіру до органів влади, зміцнюють їх легітимність та забезпечують стабільність суспільних процесів. Натомість негативний імідж, що ґрунтується на корупційних практиках чи відсутності відповідальності, призводить до зниження рівня довіри, поширення апатії й недовіри серед громадян. Таким чином, ефективне формування позитивного іміджу посадової особи виступає важливим інструментом забезпечення демократичного розвитку та підвищення ефективності публічного управління.

4. Позитивний імідж посадових осіб органів публічної влади формується на основі взаємодії особистісних якостей управлінців та інституційних умов функціонування державного апарату. Він є важливим чинником забезпечення легітимності влади, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення довіри громадян до державних інститутів. Серед ключових детермінантів позитивного іміджу слід виділити високий рівень професійної компетентності, дотримання етичних стандартів, готовність до відповідальності та відкритість у взаємодії з громадськістю. Водночас створення позитивного іміджу неможливе без прозорості діяльності органів влади, їхньої підзвітності та системного налагодження механізмів зворотного зв’язку із суспільством. Основними проблемами залишаються корупційні ризики, недостатній рівень інституційної

культури та недосконалість комунікативних стратегій. Подолання цих проблем передбачає комплекс заходів, спрямованих на розвиток етичних засад публічної служби, удосконалення управлінських процедур та посилення орієнтації на інтереси громадян. Таким чином, формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади є стратегічним завданням, що визначає якість функціонування держави та перспективи демократичного розвитку суспільства.

5. Формування позитивного іміджу посадових осіб значною мірою залежить від реалізації цілеспрямованих комунікаційних стратегій та дотримання норм публічної поведінки, що ґрунтуються на принципах прозорості, відкритості, відповідальності й етичності. В умовах сучасних суспільних трансформацій посадові особи виступають не лише як носії владних повноважень, а й як комунікатори, здатні формувати суспільну довіру та консолідувати громадськість навколо стратегічних цілей держави. Виваженість публічної поведінки, відповідальність за власні висловлювання та готовність до конструктивного діалогу зумовлюють сталість позитивного сприйняття управлінців. Таким чином, комунікаційні стратегії та публічна поведінка постають не другорядними, а фундаментальними складовими ефективного публічного управління, що визначають його результативність, легітимність та суспільну підтримку.

6. Технології формування іміджу посадових осіб органів публічної влади виступають стратегічним інструментом державного управління, оскільки спрямовані на забезпечення довіри громадськості, зростання авторитету державних інституцій та налагодження ефективного діалогу з суспільством. В умовах демократичних трансформацій та цифровізації особливого значення набувають сучасні медіа-комунікації, соціальні мережі, технології кризового менеджменту та іміджевого позиціонування, які дозволяють оперативно реагувати на суспільні виклики і формувати позитивне сприйняття діяльності посадових осіб. При цьому ефективність застосування таких технологій визначається їх відповідністю етичним стандартам, публічним очікуванням і принципам

відкритості. Таким чином, формування іміджу державних управлінців постає не лише як інструмент особистої професійної реалізації, а й як важливий чинник зміцнення легітимності влади, забезпечення політичної стабільності та підвищення результативності публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rein I. High Visibility. The Professional Guide to Celebrity Marketing. How Executives, Politicians, Entertainers, Athletes and other Professionals Create Market and Achieve Successful Image. London : Heinemann, 1987 // Цит. за: Orzekauskas Petras, Smaiziene Ingrida. *Public Image and Reputation Management: Retrospectives and Actualities*. Vjesoji Politika ir Administravimas. 2007. N 19. P. 90–97.
2. Porter M. The Competitive advantage of nations. *Palgrave*: The Free Press, 1998. 855 p.
3. Політична енциклопедія / [редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін.]. Київ: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.
4. Політологічний енциклопедичний словник / уклад.: Л. Герасіна, В. Погрібна, І. Поліщук та ін.; за ред. М. Требіна. Харків: Право, 2015. 816 с.
5. Політологічний енциклопедичний словник / упорядник В. Горбатенко; за ред. Ю. Шемшученка, В. Бабкіна, В. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. Київ: Генеза, 2004. 736 с.
6. Королько В. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Київ: Видавничий дім «Скарби», 2001. 400с.
7. Етнократологічний словник: енцикл.-довід. слов. / за ред. О. Антонюка, М. Головатого та Г. Щокіна. Київ: МАУП, 2007. 576 с.
8. Почепцов Г. Професія: іміджмейкер. Київ: Ваклер, 1998. 275 с.
9. Соціологія політики: енциклопедичний словник / авт.-упоряд.: В. Полторак, О. Петров, А. Толстоухов. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2009. 442 с.
10. Варцаба Н. Комунікативні технології у процесі іміджмейкінгу та особливості їх застосування у сфері іміджу корпорації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. Київ, 2018. № 4. С. 102–109.

11. Тітаренко Т. Особливості формування іміджу України в Російській Федерації на початку ХХІ століття: автореф. дис. ... к.п.н. 23.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т світ. економіки і міжнар.відносин. Київ, 2011. 21 с.
12. Митко А. Роль засобів масової комунікації у формуванні іміджу публічної влади (на прикладі Волинської області): автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2010. 20 с.
13. Почепцов Г. Імиджологія. Київ: Ваклер, 2000. 768 с.
14. Тихомирова Є. Зв'язки з громадськістю: навчальний посібник. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с.
15. Колосок С. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління; автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр., Київ, 2003. 23 с.
16. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: Науковий світ, 2017. 622 с.
17. Падафет Ю. Теоретико-методологічний аспект формування іміджу державної установи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ при Президентові України*. 2007. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2007-1/07pugids.htm/07pugids.htm> (дата звернення 01.08.25)
18. Деркач А. Акмеологічна оцінка професійної компетентності державних службовців / Під заг. ред. А. Деркача. Миколаїв: РАГС, 2006. 108 с.
19. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг / С. Серьогін, В. Лола, І. Хожило та ін.; за заг. ред. С. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.
20. Багров Н., Швець А., Самулев А. Географічна імиджологія: свідоцтво про народження. *Культура народів Причорномор'я*. 2001. № 25. С. 187–194.
21. Почепцов Г. Професія: іміджмейкер. 2-е вид. Київ: Ваклер, 1999. 256 с.
22. Почепцов Г. Паблік рилейшнз. Київ: б.в., 1996. 424 с.

23. Гацько А., Богомолова К. Правові основи формування іміджу державного службовця. *Вісник Харківського нац. техн. університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 117–128.
24. Деркач А. Акмеологічна оцінка професійної компетентності державних службовців / Під заг. ред. А. Деркача. Миколаїв: РАГС, 2006. 108 с.
25. Почепцов Г. Паблік рилейшнз для професіоналів. Київ: Ваклер, 2000. 624 с.
26. Білошицький С. Криза довіри громадськості до представницьких політичних інститутів. *Політичний менеджмент*. 2009. № 2. С. 56–66.
27. Горлач М. Політологія: наука про політику: підручник для студ. вищ. навч. закл. / М. І. Горлач, В. Г. Кремень. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 840 с.
28. Погорєлий С. Довіра до державної влади як категорія політичного управління. *Державне будівництво*. 2010. № 1. С. 100–105.
29. Ханік, Ю.-Б. Вплив рівня довіри громадян до суб'єктів публічної влади на застосування публічного маркетингу в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9 № 2, с. 43–49. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/866> (дата звернення: 15.08.2025).
30. Князева О. Інституційна довіра у сучасному українському соціумі: загальні тенденції та методологічні аспекти. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. 25. С. 7–17.
31. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.). Центр Разумкова. URL: <https://surli.cc/jjjryg> (дата звернення: 15.08.2025).
32. Попова Г. Фактори, що впливають на формування іміджу та ефективність розвитку управлінської компетентності державних службовців. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*

комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2013. Т. 226, Вип. 214. С. 25–30.

33. Атаманчук Г. Про особливості професіоналізму в управлінні. *Право та управління*. XXI століття. 2012. № 2. С. 56–61.

34. Волянська М. Визначення основних негативних факторів іміджу державного службовця та заходи щодо його покращання. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 1. С. 148–153.

35. Акімов О. Світовий досвід комунікаційної діяльності органів публічної влади. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* (Одеса, 28 квітня 2016 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 57–61.

36. Забезпечення інформаційної безпеки держави / В. Петрик, М. Присяжнюк, Д. Мельник та ін.; за заг. ред. О. Семченка та В. Петрика. Київ: Книжкова палата України, 2015, 672 с.

37. Райт Г. Державне управління / пер. з англ. Київ: Основи, 1994, 191 с.

38. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2, 692 с.

39. Топольницька Т. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 593–598.

40. Yoder D. Contingency Framework for Environmental Decision-Making. *Linking Decisions, Problems and Processes. Policy Studies Review*. 1999. no. 16 (3/4), pp. 11–35.

41. Колісніченко Н. Діалогова комунікація влади і громадян в управлінні територіями. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 82–85.

42. Демедишина Н. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовців. *Зб. Наукових праць НАДУ* / за заг. ред. О. Оболенського, С. Сьоміна. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. № 4. С.44–79.

43. Пашко Л., Ларіна Н., Руденко О. Комуникативна компетентність керівника / упоряд. Г. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.

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

45. Пушкар З., Пушкар Б. Комунікаційні канали під час військового стану в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доп. Всеукр. науково-практ. конф. з міжнар. участю*, м. Тернопіль, 31 трав. 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 169–172.

46. Кириченко Г. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69), №6. С. 46–54.

47. Ларіна Н. Імідж як комуникативна основа позиціонування. *Державне будівництво*. 2013. № 2. С. 1–9.

48. Гаман Т., Андрійчук О. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади. *Університетські наукові записки*. 2011. № 4 (40). С. 408–416.

49. Могильний С. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 340–347.

50. Могильний С., Фойт А., Царакаєв В. Соціальний моніторинг в системі управління якістю муніципальних послуг. *Організація соціального моніторингу якості надання муніципальних послуг: методичні матеріали*. Бердянськ: АРІУ. 2005. С. 4–26.

51. Колосовська І. Формування іміджу місцевих державних адміністрацій в Україні: автореф. дис. ... к. н. з держ. упр.: 25.00.02 / Львів, 2004. 17 с.
52. Байрак С. Технології формування іміджу посадових осіб органів публічної влади. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Луцьк, 09 листопада 2022 р.) / укладачі: С. Кулик, А. Моренчук. – Луцьк, Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. – 134 с. PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій. С. 115–122.
53. Організація роботи голови районної державної адміністрації: практичні поради / за заг. ред. Ю. Ковбасюка, В. Гошовської. Київ: НАДУ, 2015. 133 с.
54. Почепцов Г. Імиджологія. Київ: Ваклер, 2000. 768 с.
55. Варцаба Н. Комунікативні технології у процесі іміджмейкінгу та особливості їх застосування у сфері іміджу корпорації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. Київ, 2018. № 4. С. 102–109.