

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЛЬ І МІСЦЕ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ЕФЕКТИВНОМУ
УПРАВЛІННІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Студента 2 курсу *МАПУАЗ* групи
Освітньої програми *Публічне управління та
адміністрування*
Спеціальності *281. Публічне управління та
адміністрування*
Галузі знань *28 Публічне управління та
адміністрування*
Ступеня вищої освіти *магістр*
Кручка Вадима Володимировича

Науковий керівник: Кононенко В.В., завідувач
кафедри публічного управління та менеджменту,
доктор історичних наук, професор

Розширена шкала	_____	
Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кручко В.В. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні органу публічної влади: кваліфікаційна робота з спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2024. 87 с.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано імідж керівника – як соціально-психологічний, комунікативний та професійний феномен, що визначає сприйняття його діяльності з боку підлеглих, громадського суспільства та партнерів. Автор зазначає, що позитивний імідж керівника стає важливим чинником ефективності управлінської діяльності, забезпечує легітимність рішень влади, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади й формує репутацію публічної служби загалом.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі іміджу керівника в системі публічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів його формування в умовах реформ.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу керівника в системі публічного управління.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні засади управління іміджем керівника органу публічної влади.

Автором зроблено висновок, що в Україні формування іміджу потребує інституційного закріплення політики, впровадження програм з іміджевого менеджменту, залучення фахівців із комунікацій та цифрових технологій, розвитку внутрішнього іміджу органу публічної влади та системного моніторингу репутаційних ризиків. Імідж керівника має стати складовою державної політики у публічному управлінні, поєднуючи етичне лідерство через повагу громадян, стратегічні комунікації, цифрову відкритість і партнерство з громадянським суспільством. Системний підхід дозволяє перетворити його на інструмент легітимізації влади та прискорення реформ у публічній сфері.

Ключові слова: імідж, брендинг, публічне управління, орган публічної влади, напрями вдосконалення.

ANNOTATION

Kruchko V.V. The Role and Place of a Leader's Image in the Effective Management of a Public Authority. Qualification work in the specialty 281 Public Administration. – Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2024. – 87 p.

The qualification work analyzes the leader's image as a socio-psychological, communicative, and professional phenomenon that shapes the perception of their activities by subordinates, the public, and partners. The author emphasizes that a positive leader's image becomes an important factor in the effectiveness of managerial activity, ensures the legitimacy of decisions, contributes to increasing citizens' trust in public authorities, and forms the overall reputation of public service.

The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification of the role of a leader's image in the public administration system and to develop practical recommendations for improving mechanisms for its formation under reform conditions.

The object of the study is the process of forming a leader's image in the public administration system.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical foundations of managing the image of a leader of a public authority.

The author concludes that in Ukraine, image formation requires institutional consolidation of policy, implementation of image management programs, involvement of specialists in communications and digital technologies, development of the internal organizational image, and systematic monitoring of reputational risks. A leader's image should become an integral part of state policy in public administration, combining ethical leadership, strategic communications, digital transparency, and partnership with civil society. A systematic approach allows it to become an effective tool for legitimizing authority and accelerating reforms.

Keywords: image, branding, public administration, public authority, improvement directions.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження іміджу керівника в публічному управлінні	10
1.1. Поняття іміджу керівника: еволюція, зміст і сучасне розуміння	10
1.2. Фактори формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади	13
1.3. Вплив іміджу керівника на ефективність управлінської діяльності	23
1.4. Методологічні підходи до оцінки іміджу в системі публічного управління	26
РОЗДІЛ 2. Аналіз ролі іміджу керівника у практиці функціонування органів публічної влади (на прикладі Вінницької міської ради)	33
2.1. Загальна характеристика обраного органу публічної влади (структура, функції, управлінські особливості)	33
2.2. Оцінка іміджу керівника за результатами соціологічних досліджень	39
2.3. Взаємозв'язок іміджу керівника з показниками ефективності роботи Вінницької міської ради	43
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення формування іміджу керівника органу публічної влади та його роль у реформуванні публічного управління	52
3.1. Світовий досвід формування позитивного іміджу лідерів у публічному секторі	52

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення формування та управління іміджем керівника органу публічної влади в Україні	56
3.3. Комунікаційні стратегії та інструменти покращення іміджу в публічному управлінні	61
3.4. Роль особистого брендингу керівника в контексті реформ у сфері публічного управління	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Good Governance (належне врядування) – концепція у рамках якої державне управління розглядається як процес політичної діяльності (Politics), що потребує власних механізмів вироблення та реалізації комплексних управлінських рішень.

New Public Management (новий державний менеджмент) – це підхід до управління організаціями, що обслуговують державну службу, який використовується в органах влади та державних службах та установах як на субнаціональному, так і на національному рівнях;

Брендинг – це системний процес створення, формування та управління образом (брендом) особи, організації, продукту або території з метою забезпечення їх упізнаваності, позитивного сприйняття та лояльності з боку цільових аудиторій.

Імідж – це цілісне уявлення про особу, організацію чи інституцію, яке формується у свідомості людей на основі поєднання об’єктивних характеристик (поведінки, професійних якостей, зовнішнього вигляду, результатів діяльності) та суб’єктивного сприйняття (емоцій, оцінок, асоціацій).

Орган публічної влади – це організаційно оформлена частина державного або місцевого механізму управління, наділена владними повноваженнями для реалізації функцій держави чи місцевого самоврядування в інтересах суспільства.

Публічне управління – це цілеспрямована діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб’єктів публічної влади, спрямована на реалізацію публічних інтересів, забезпечення суспільного розвитку, надання якісних публічних послуг і створення умов для ефективного функціонування громад та держави.

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні система публічного управління характеризується підвищеними вимогами до якості управлінських рішень, відкритості влади та відповідальності керівників органів публічної влади перед громадянським суспільством. В умовах демократичних перетворень, інтеграції України до європейського простору та реформування державного сектору особливого значення набуває імідж керівника – як соціально-психологічний, комунікативний та професійний феномен, що визначає сприйняття його діяльності з боку підлеглих, громадськості та партнерів. Позитивний імідж керівника стає важливим чинником ефективності управлінської діяльності, забезпечує легітимність прийнятих рішень, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади та формує репутацію публічної служби загалом.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення ролі лідерства, професійної етики, комунікаційної компетентності та репутаційної стійкості керівників у публічному секторі. В епоху цифровізації та відкритих даних імідж управлінця формується не лише через його професійну діяльність, але й через поведінку в інформаційному просторі, що потребує нового підходу до його оцінювання, управління та розвитку.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування іміджу керівника в системі публічного управління.

Предмет дослідження стали теоретико-методологічні та практичні засади управління іміджем керівника органу публічної влади.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі іміджу керівника в системі публічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів його формування в умовах реформ.

Досягнення цієї мети передбачає розв’язання таких **завдань дослідження**:

- Розкрити сутність, еволюцію та сучасне розуміння поняття іміджу керівника в публічному управлінні.

- Визначити основні фактори, що впливають на формування позитивного іміджу керівників органів публічної влади.
- Дослідити взаємозв'язок між іміджем керівника та ефективністю управлінської діяльності органу публічної влади.
- Обґрунтувати методологічні підходи до оцінки іміджу керівників у системі публічного управління.
- Проаналізувати роль іміджу керівника у практичній діяльності конкретного органу публічної влади на прикладі Вінницької міської ради.
- Розробити напрями вдосконалення процесів формування та управління іміджем, зокрема через застосування сучасних комунікаційних стратегій, інструментів публічних комунікацій і механізмів особистого брендингу керівника.

Методи дослідження. У роботі використано як загальнонаукові методи дослідження (діалектики, аналізу, синтезу, порівняння, характеристики тощо), так і методи дослідження, що притаманні державному управлінню як науці. Утім, на наше переконання, дослідження ролі та місця іміджу керівника в ефективному управлінні органу публічної влади має також базуватися на принципах синергетики, об'єднання методологічних підходів, одночасного використання різних методів досліджень, які притаманні соціології, політології, психології, інших наук та власне науці державного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів кваліфікаційної роботи у діяльності органів публічної влади для підвищення ефективності комунікацій, розроблення стратегій розвитку лідерського потенціалу керівника органу публічної влади, удосконалення іміджевої політики органів влади та посилення довіри громадян до інститутів влади.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження знайшли своє відображення у тезах на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу» (м. Переяслав, 24 жовтня 2025 р.) на тему «Комунікативні

стратегії керівника органу публічної влади як інструмент формування його професійного іміджу» (у співавторстві з проф. Кононенком В.В.) на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (Хмельницький, 7 листопада 2025 р.) на тему: «Роль іміджу органу публічної влади у забезпеченні сталого розвитку територій» (у співавторстві з проф. Кононенком В.В.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ятнадцяти параграфів), висновків та додатків. Загальний обсяг роботи – 87 аркуш. Обсяг основного тексту – 71 аркушів. Список літератури та джерел складає 86 позицій.

Розділ 1.

Теоретико-методологічні засади дослідження іміджу керівника в публічному управлінні

1.1. Поняття іміджу керівника: еволюція, зміст і сучасне розуміння

Енциклопедія Сучасної України визначає імідж як «штучний образ, цілеспрямовано створюваний у суспільній чи індивідуальній свідомості та підсвідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу» [25]. Підходи сучасних дослідників до визначення поняття іміджу керівника організації в науковій думці не є однозначними. Так, дослідник В. Шевченко зазначає, що на сьогодні реально існують наступні підходи щодо визначення іміджу керівника: феноменологічний – розкриває феномен образу; соціально-психологічний – досліджується роль іміджу у діловій комунікації; технологічний – розглядаються способи і прийоми створення іміджу; антропологічний – розкриває роль іміджу, як способу самоактуалізації особистості [82, с. 158]. Також автор зазначає, що за аналізом сучасної наукової літератури можна виділити три підходи до дослідження іміджу:

- функціональний (при цьому підході виділяються наступні різновиди іміджу: дзеркальний (властивий нашому уявленню про себе); поточний (видимий з боку); бажаний; корпоративний (імідж організації в цілому); множинний (імідж незалежних структур єдиної корпорації); негативний (імідж, створюваний опонентом, суперником);
- контекстний (класифікується за видами діяльності (імідж політика, бізнесмена);
- порівняльний (при порівняльному підході порівнюють якості, властиві різним типам особистості) [82, с. 158].

Імідж керівника – це багатогранне соціально-психологічне явище, яке відіграє ключову роль у формуванні авторитету, ефективності управлінських рішень і загального сприйняття органу публічної влади або організації в суспільстві. У сучасних умовах зростаючої прозорості, діджиталізації, соціальної мобільності та демократизації управління імідж керівника стає не лише

інструментом особистої кар'єри, а й засобом впливу на політичні, економічні й управлінські процеси. Щоб повноцінно зрозуміти зміст цього поняття, важливо простежити його еволюцію, визначити ключові характеристики та розкрити його актуальне трактування у сфері публічного управління.

Поняття іміджу має давню історію, хоча в науковому дискурсі воно стало активно досліджуватися лише з другої половини XX століття. Від античних часів і до Нового часу уявлення про лідера асоціювалися передусім із харизмою, особистими якостями, моральною силою та фізичною доблестю. Платон і Аристотель описували ідеального правителя як носія чеснот, втілення справедливості та мудрості. Так, Платон писав, що ідеальною державою мають керувати філософи, що володіють такими чеснотами як жага пізнання, правдивість, нетерпимість до брехні, благородство, порядність, справедливість [51]. Аристотель розрізняв правителя взагалі і «правителя великої людини». Імператор, на його думку, «може вести за собою, відрізнитися від інших своїми рисами характеру, але не завжди володіти якостями великого лідера» [7, с. 130-136]. У середньовіччі домінувала релігійна парадигма, де правитель розглядався як обранець Бога, отже, його образ мав сакральний і недоторканий характер. Наприклад, митрополит Іларіон у праці «Про закон і благодать», розмірковуючи про постать київського князя Володимира Великого, писав, що «і так він усі дні життя свого управляв землею своєю правдою, мужністю і розумом, і зійшло на нього навішення Всевишнього, – споглянуло на нього все милостиве око благого Бога і розсіяв розум у серці його, щоб зрозуміти суєту ідолської омани, відшукати єдиного Бога, який сотворив усяке створіння» [35].

З розвитком буржуазного суспільства, формуванням демократичних інститутів і громадянського суспільства образ керівника дедалі більше залежав від публічного враження, яке він справляв. З'являються поняття репутації, соціального статусу, публічності. У XX столітті імідж став об'єктом свідомого конструювання – особливо в політиці, медіа і менеджменті. Становлення теорій масової комунікації, PR, брендингу персоналій зробило імідж керівника одним із ключових ресурсів впливу, особливо у політичному житті.

В умовах постіндустріального та інформаційного суспільства імідж перетворюється на стратегічний інструмент комунікації. Керівник більше не є лише управлінцем, він – публічна особа, яка постійно взаємодіє з різними аудиторіями: підлеглими, громадянами, ЗМІ, партнерами, політичними структурами. Аналізуючи термін «публічна особа» дослідники М. Іщенко, Є. Міщук та М. Сопілка виявили, що поняття «може набувати різних значень залежно від сфери використання: політичні публічні особи, публічні службовці, публічні особи шоу-бізнесу та спорту. До політичних публічних осіб можна віднести осіб, які займаються політичною діяльністю та виконують публічні функції в Україні» [37, с. 112]. Науковці встановили, що для публічної особи характерні такі риси: він є іноземцем або громадянином України, займає посаду у органах державної служби, або у політичних організаціях, або колегіальних органах, або органах судової влади, прокуратури, або займається діяльністю у військовій чи альтернативній службі, або інша службова діяльність у державних органах, або відіграє певну роль у суспільному житті, обов'язково має суспільний інтерес, має доступ до державних ресурсів, має різні джерела заробітної плати, виконує публічні функції (законодавчу, виконавчу, судову, правоохоронну, соціальну та інші), є відомою особою широкому загалу через свої погляди та діяльність, має право вести політичну діяльність [37, с. 113]. На нашу думку, саме через політичну діяльність в цей період імідж починає розглядатися не як віддзеркалення реальних якостей особистості, а як результат цілеспрямованої діяльності зі створення бажаного враження у суспільстві.

Ми вважаємо, що у широкому сенсі імідж керівника – це образ, що формується у масовій свідомості на основі реальних характеристик особистості, поведінки, риторики, зовнішнього вигляду, стилю управління, а також через канали масової комунікації. У вузькому сенсі – це результат спеціально організованих дій самою особою або групою осіб, що відповідають за створення відповідного образу, спрямованих на формування позитивного враження про керівника з метою досягнення управлінських, політичних або соціальних цілей.

Імідж керівника має складну багаторівневу структуру та включає такі компоненти:

- Соціально-психологічний – власні уявлення про моральні, інтелектуальні, професійні якості керівника та обрання відповідного стилю керівництва.

- Комунікативний – стиль спілкування, здатність до публічних виступів, вміння використовувати вербальні та невербальні засоби.

- Візуальний (зовнішній) – зовнішній вигляд, стиль одягу, манера триматися, мова тіла, що створює перше враження у оточуючих.

- Когнітивний – рівень компетентності, знань, досвіду, вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- Морально-етичний – відповідність поведінки керівника нормам моралі, етики, правовим стандартам.

- Символічний – використання образів, знаків, що асоціюються з лідерством, владою, державністю, порядком та стабільністю.

У публічному управлінні ці компоненти набувають особливої ваги. В усі часи цим компонентам надавали особливої ваги, а імідж керівника формувався з метою підтвердження, що він на своєму місці, а отже і легітимності. У цьому контексті керівник виступає не лише як адміністратор, а й як носій державної волі, уособлення інституційної легітимності, ефективності влади та її цінностей.

Формування іміджу керівника є процесом складним і багатфакторним. На нього впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Серед них, на нашу думку, варто виділити такі:

- Індивідуально-психологічні якості керівника (інтелект, емоційний інтелект, харизма, впевненість у собі, стресостійкість);

- Стиль управління керівника (авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуаційний);

- Комунікативна стратегія, що обирається керівником (відкритість до діалогу, використання соціальних мереж, присутність у ЗМІ);

- Зовнішнє середовище у якому проводить свою діяльність керівник (соціально-політичний контекст, довіра до інституцій, рівень розвитку громадянського суспільства);

- Робота PR-служб і радників, що формують відповідне сприйняття керівника іншими особами;
- Імідж органу, який очолює керівник, що формує у людей оцінку його ролі у функціонуванні органу.

Кожен із цих факторів відіграють важливу роль у формуванні іміджу керівника. Наприклад, дослідники Т. Кулаковський, Н. Гаркавенко, О. Чумаченко вважають, що психологічні аспекти іміджу включають особистісні характеристики керівника, такі як емоційний інтелект, здатність до ефективної комунікації, емпатія, стресостійкість та здатність до самоконтролю. На їх думку, управлінські аспекти також мають важливе значення, оскільки імідж керівника формується не тільки на основі його особистих якостей, але й на основі його професійної діяльності [44, с. 874].

Ми розглядаємо імідж сучасного керівника органу публічної влади як категорію, що потребує постійного моніторингу суспільної думки, адаптації до змін інформаційного середовища, використання сучасних технологій стратегічних комунікацій. На нашу думку, чим вища посада керівника органу публічної влади та його суспільно-політична роль, тим більше вимог до іміджу та різноманітніший арсенал засобів та прийомів до його формування.

Сучасна наукова думка пропонує розглядати імідж керівника як динамічну конструкцію, що існує на перетині реального «Я» та віртуального «Я», створеного через канали публічної комунікації. Імідж це не статична категорія. Він може бути як позитивним, так і негативним. Звичайно для керівника органу публічної влади самоціллю є формування позитивного іміджу. Однак, для актора чи співака свою роль грає навіть негативний імідж, який створюється з однією метою – заставити суспільство про тебе говорити, а отже знову підняти твою значимість. З огляду на це, сучасне розуміння іміджу включає:

1. Прагматичний аспект – імідж як інструмент управлінського впливу. Хороший імідж дозволяє зміцнити авторитет, посилити легітимність рішень, підвищити рівень довіри до керівника.

2. Маніпулятивний аспект – використання іміджу керівником з метою впливу на емоції, очікування та поведінку інших, іноді – всупереч реальній ситуації.

3. Інтегративний аспект – імідж як результат взаємодії керівника, колективу, громади, інституцій та інформаційного простору.

4. Ціннісно-нормативний аспект – імідж керівника у публічному управлінні має бути не лише ефективним, а й морально виправданим. Це відрізняє державного управлінця від бізнес-лідера або політика.

У сучасних умовах важливу роль відіграє цифровий імідж – враження, яке формує керівник через свою присутність у соціальних мережах, онлайн-комунікаціях, відеозверненнях. Соціальні мережі надають змогу сформувати унікальний імідж особистості, визначаючи спосіб, яким людина представляє себе в онлайн-середовищі та сприймається іншими. Існує декілька аспектів під впливом яких формується імідж в цифровому середовищі: самопрезентація, взаємодія з аудиторією та отримання зворотної реакції в онлайн режимі, професійні навички, освітні та культурні зв'язки. Ці аспекти можуть мати як позитивний так і негативний вплив, залишаючи цифровий слід, який має довгостроковий вплив на імідж особистості [60, с. 320]. Недоліком цифрового іміджу є те, що він є вразливим для нападів опонентів. Так, О. Червоненко вважає, що «імідж публічного службовця дедалі частіше формується не через його професійну діяльність, а через інформаційне поле, у якому правдива інформація співіснує з фейками, хейтом та маніпуляціями» [76, с. 372]. Наприклад, на думку автора, з допомогою інформаційних маніпуляцій, які включають соціальний інжиніринг, використання ботоферм, дипфейків, вірусних кампаній можна створити викривлену інформаційну картину, що підміняє факти емоційними враженнями [76, с. 372], тоді як суспільство очікує від публічного керівника не тільки ефективних рішень, а й людяності, щирості, чіткої позиції, здатності до швидкого реагування.

Отже, імідж керівника – це не другорядний атрибут, а важлива складова ефективного публічного управління, яка впливає на сприйняття особистості керівника, його рішень та всієї структури, яку він представляє. Його формування

має ґрунтуватися на поєднанні професіоналізму, етичності, комунікабельності й здатності адаптуватися до викликів часу. З огляду на актуальні тенденції в сфері публічного управління, можна стверджувати, що саме якісний імідж керівника стає запорукою підвищення довіри громадськості до держави, зміцнення її інституційної спроможності та реалізації ефективної політики.

1.2. Фактори формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади

Формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування всієї системи публічного управління та адміністрування. Керівник є фактично візитною карткою органу публічної влади. У сучасному суспільстві, де інформаційно-комунікаційні технології сприяють швидкому поширенню інформації, імідж публічної особи, зокрема керівника органу публічної влади, набуває особливого значення. Від того, як керівника сприймають працівники апарату, представники інших органів влади та громадянське суспільство, залежить рівень довіри до органу влади чи органу місцевого самоврядування, який він очолює, а також легітимність прийнятих цим органом рішень. У цьому контексті важливо проаналізувати основні фактори, що формують позитивний імідж керівника органу публічної влади, а також виявити механізми впливу кожного з них на управлінську ефективність.

На думку окремих дослідників, позитивний імідж керівника формується з урахуванням цілого ряду чинників. Так, В. Шевченко вважає, що «з позиції управлінської іміджології управлінський імідж включає наступні складові: персональні характеристики лідера (тип особистості, психофізіологічні особливості, спосіб прийняття рішення і ін); соціальні характеристики лідера (статус керівника, модель рольової поведінки, норми і цінності, яких дотримується лідер та ін); символічну значущість лідера, коли він стає символом певної ідеології, певного курсу дій» [82, с. 158]. Також автор на основі аналізу наукової літератури виділяє у структурі іміджу керівника три важливих блоки:

комплекс характеристик його якостей; його поведінка в соціальному середовищі; застосування цих якостей у професійній діяльності [82, с. 158].

На нашу думку, позитивний імідж керівника залежить від кількох основоположних чинників. Серед них варто виділити такі.

1. Особистісні якості керівника.

Першочергове значення у формуванні іміджу має сукупність особистісних рис керівника. Йдеться передусім про такі якості, як професіоналізм, моральна стійкість, чесність, відповідальність, емоційна зрілість, здатність до саморефлексії, комунікабельність. Особа, яка займає керівну посаду, має бути не лише кваліфікованим фахівцем, але й моральним орієнтиром для підлеглих. У цьому контексті важливо, щоби керівник дотримувався етичних норм поведінки, демонстрував прозорість у прийнятті рішень, уникав конфлікту інтересів і відкрито взаємодіяв з громадськістю. Т. Корчак вважає, що «ефективність формування іміджу керівника установи залежить від потреби і готовності «Я-концепції» керівника, що виражається у розвитку у нього інтересу до самого себе і до світу; навчанні прийомам самопізнання, само оцінювання, саморозвитку; підвищення самооцінки; в наявності і розвитку наступних особистісних якостей як психологічних умов (стресостійкість, ціннісні орієнтації, спрямованість особистості на справу, саморозвиток, готовність до ризику, надійність, вміння дохідливо викладати свої думки)» [2, с. 50].

Крім того, особистісні якості включають і здатність до лідерства. Керівник має бути прикладом для підлеглих, здатним не лише організувати роботу, а й надихнути команду на досягнення високих результатів. Харизма, впевненість у власних силах, вміння визнавати помилки та брати на себе відповідальність – ці риси сприяють формуванню позитивного емоційного образу керівника в очах як підлеглих, так і громадянського суспільства.

2. Професійна компетентність.

Професійна компетентність є також фундаментом авторитету будь-якого керівника. Дослідники Т. Воронько-Невіднича, Н. Баган, Т. Шевченко вважають що «успішний керівник, який володіє високим рівнем професіоналізму і має впевненість у своїх діях, здатен вплинути на сприйняття підприємства

громадськістю і створити позитивне враження про нього», а його професійний імідж «визначається його поведінкою, комунікативними навичками, ставленням до співробітників і громадськості, а також результатами його роботи» [16, с. 60].

У публічній сфері вона включає як знання законодавства, принципів публічного управління, так і навички аналітичної, стратегічної, організаційної діяльності. Професійний підготовлений керівник здатен формувати та приймати адекватні управлінські рішення, передбачати ризики, реагувати на виклики й ухвалювати обґрунтовані рішення в складних кризових ситуаціях та в умовах безпекових викликів.

Також суспільство схильне оцінювати керівника органу публічної влади через призму результатів його роботи. Тому позитивний імідж формується також через досягнення: якість наданих адміністративних послуг, реалізовані проєкти, ефективність витрачання бюджетних коштів тощо. Важливим чинником також є готовність до навчання та професійного зростання. Керівник, який постійно вдосконалює свої знання й навички, демонструє відкритість до інновацій, формує в оточуючих переконання у своїй компетентності та відповідальності.

3. Стиль управління та комунікація.

Узагальнено стиль управління можна охарактеризувати як сукупність форм поведінки керівника та його способів комунікації з підлеглими; специфіку взаємодії у системі «керівник – підлеглий», що зумовлена соціально-психологічними якостями лідера; набір методів і прийомів, які він використовує в управлінській діяльності. Це стосується, зокрема, його дій у розв'язанні конфліктів у колективі, у процесі мотивації персоналу, у виборі рівня централізації чи колегіальності при прийнятті управлінських рішень тощо [58, с. 65]. Стиль управління як індивідуальний спосіб здійснення управлінської діяльності багато в чому пов'язаний з особистістю керівника. Стиль управління значною мірою формується під впливом відносин, що складаються між керівником і колективом у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень, особистісних характеристик і уподобань керівника [66].

У дослідженнях традиційно виділяють авторитарний, ліберальний, демократичний стилі управління. Стиль управління безпосередньо впливає на

внутрішній клімат в органі публічної влади, рівень мотивації працівників і загальну ефективність роботи. Авторитарний стиль із жорсткою вертикаллю, відсутністю діалогу та орієнтацією на накази рідко сприяє формуванню позитивного іміджу як керівника, так і організації. Натомість демократичний, партнерський стиль управління, що передбачає залучення працівників до ухвалення рішень, побудову довірливих відносин, справедливий розподіл обов'язків і чітку зворотну комунікацію, створює передумови для формування образу відкритого, справедливого, розсудливого керівника.

Не менш важливим є вміння керівника комунікувати з громадськістю. У відкритому суспільстві керівник публічної установи має не лише реалізовувати політику, але й пояснювати її логіку, відповідати на запити громадян, бути присутнім у публічному просторі – як традиційних медіа, так і в соціальних мережах. Якісна комунікація дозволяє формувати довіру, знижувати рівень конфліктності, запобігати маніпуляціям і чуткам. Той, хто вміє доносити складну інформацію простою мовою, стає зрозумілим і прийнятним для громадянського суспільства.

4. Зовнішній вигляд і невербальна поведінка.

Хоча зовнішній вигляд не є визначальним чинником, він відіграє вагомую роль у первинному сприйнятті особистості. Давня приказка стверджує, що спочатку сприймають людину якраз за одягом. Охайність, відповідність дрес-коду, впевнена постава, стримана жестикуляція та чітка вимова – це елементи, що підсилюють або, навпаки, послаблюють позитивне враження про керівника. Згідно з дослідженнями, перше враження формується протягом короткого спілкування, і часто саме зовнішність та невербальні сигнали впливають на первинне ставлення. Як стверджує М. Іоффе в процесі управлінського спілкування, менеджер контролює його хід та результати, правильно завершує акт спілкування, залишаючи у партнера зі спілкування відповідне враження про себе. На його думку на початковому етапі спілкування техніка керівника включає такі елементи як прийняття певного виразу обличчя, пози, вибір початкових слів і тону висловлювання, рухів і жестів, що привертають увагу

партнера, а також дій, спрямованих на його налаштування, на певне сприйняття інформації, що повідомляється (передана) [36, с. 132].

Для керівника органу публічної влади важливо дотримуватися елементів візуального іміджу, що відповідають очікуванням суспільства: поміркованість, консервативність, відповідність статусу. Занадто яскравий або неформальний стиль може бути недоречним в офіційному середовищі й викликати сумніви в серйозності або професіоналізмі.

5. Соціальна активність та громадська репутація.

Імідж керівника значною мірою формується через соціальні зв'язки, участь у суспільно значущих заходах, відкритість до співпраці з громадськими організаціями, представниками місцевих громад, бізнесу, науковцями. Керівник, який виходить за межі адміністративного офісу й долучається до вирішення соціальних проблем, виступає на форумах, бере участь у громадських слуханнях – сприймається як активна, зацікавлена в добробуті громади особа. На нашу думку, саме через соціальну активність керівника органу публічної влади формується його громадська репутація.

В епоху цифрових технологій навіть незначні проступки можуть стати публічними. Для того, щоб сформувати громадську (ділову) репутацію потрібно докласти багато зусиль. Систематичне виконання обіцянок, відсутність скандалів, готовність до діалогу, участь у благодійності – формують позитивний фон довіри керівника органу публічної влади. Однак, одна невдала дія, чи цілеспрямована діяльність конкурентів чи ворогів можуть знищити репутацію протягом короткого періоду. Саме тому, захист ділової репутації та управління нею є необхідними умовами формування позитивного іміджу керівника. Ж. Заєць вважає, що «в сьогоdnішніх реаліях діджиталізації і постійних інформаційних війн репутація залишається чи не єдиним наріжним каменем, на якому тримається конкурентна перевага компанії або публічної особи» [32].

Соціальні мережі є сучасним інструментом як формування іміджу, так і його руйнування, тому грамотне управління цифровою присутністю стає новим викликом для керівника органу публічної влади.

6. Політична нейтральність і дотримання принципу доброчесності.

Окремим важливим фактором є дотримання принципів доброчесності та політичної нейтральності (неупередженості). Публічний керівник повинен чітко розмежовувати публічну службу та політичну діяльність, уникати демонстрації партійної приналежності, лобіювання чи упередженого ставлення. Це є прямою вимогою сучасного законодавства, що регулює сучасну діяльність публічного службовця. Слід підкреслити, що неупередженість означає безсторонність, об'єктивність, нейтральність, справедливість і чесність. Отже, державний службовець чи службовець органу місцевого самоврядування має виконувати свої службові обов'язки незалежно від партійної належності (він може бути членом політичної партії) та незалежно від власних політичних поглядів (навіть якщо не є членом жодної партії, але має певні переконання) [50, с. 145]. У суспільстві, що прагне до демократичності та прозорості, нейтральність сприймається як доказ об'єктивності, законності дій і фокусування на інтересах громадян, а не вузькопартійних структур.

Доброчесність включає відмову від корупційних практик, дотримання етичних стандартів, прозоре декларування доходів і майна, відкритість до контролю. Це – ключовий аспект, що формує довіру до особи керівника як до чесного і принципового професіонала. Як зазначає Національне агентство України з питань державної служби, «Доброчесність для держслужбовців – це не опція, а стандарт за замовчуванням. Це той фундамент, на якому має будуватись вся діяльність на державній службі. Саме на доброчесності тримається довіра суспільства до державних інституцій» [23].

Таблиця 1.2.1. Фактори формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади.

Фактор	Основні характеристики
1. Особистісні якості	Професіоналізм, моральна стійкість, чесність, відповідальність, емоційна зрілість, комунікабельність, здатність до саморефлексії, лідерство, харизма, прозорість у прийнятті рішень, етичність.
2. Професійна компетентність	Знання законодавства та принципів публічного управління; аналітичні, стратегічні, організаційні навички;

	здатність ухвалювати рішення у кризових ситуаціях; результати діяльності (послуги, проєкти, ефективність); готовність до навчання та розвитку.
3. Стиль управління та комунікація	Вибір стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний); взаємодія з підлеглими; вирішення конфліктів; мотивація персоналу; централізація чи колегіальність у прийнятті рішень; комунікація з громадськістю, медіа, соціальними мережами.
4. Зовнішній вигляд і невербальна поведінка	Охайність, дотримання дрес-коду, впевнена постава, стримана жестикуляція, виразність мовлення, відповідність візуального іміджу суспільним очікуванням.
5. Соціальна активність та громадська репутація	Участь у суспільно важливих заходах; співпраця з громадськими організаціями, бізнесом, науковцями; виконання обіцянок; відсутність скандалів; грамотне управління цифровою присутністю (соцмережі).
6. Політична нейтральність і доброчесність	Розмежування публічної служби та політичної діяльності; уникнення партійної заангажованості; відмова від корупційних практик; прозорість у декларуванні доходів і майна; дотримання етичних стандартів; орієнтація на інтереси суспільства.

Джерело: сформовано нами.

Отже, формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади є багатовимірним процесом, що залежить від поєднання особистісних якостей, професійної компетентності, управлінського стилю, ефективної комунікації, зовнішньої поведінки, репутаційного капіталу, політичної неупередженості та доброчесності. Усі зазначені фактори взаємопов'язані та взаємодіють між собою, створюючи цілісний образ керівника в очах підлеглих, партнерів, суспільства й медіа. Умовою ефективного реалізації лідерського потенціалу в публічному управлінні є не лише наявність професійних знань і

управлінських навичок, але й здатність будувати довіру, демонструвати відкритість, доброчесність та соціальну відповідальність.

Позитивний імідж керівника не є статичним утворенням – він потребує постійного підтримання, адаптації до нових суспільних очікувань, вміння працювати в умовах кризових комунікацій і репутаційних загроз. Саме тому формування іміджу має розглядатися не як другорядне завдання, а як стратегічний компонент ефективного управління в системі публічної влади.

1.3. Вплив іміджу керівника на ефективність управлінської діяльності

У сучасній системі публічного управління та адміністрування, де ключовими вимогами до органів влади є прозорість, відкритість, відповідальність і орієнтація на суспільні інтереси, особлива увага приділяється персональному іміджу керівника. Імідж – це не лише зовнішнє враження чи публічний образ, а складний соціально-психологічний конструкт, який формується на основі реальних управлінських дій, комунікації з колективом і громадськістю, дотримання етичних стандартів, репутаційного фону. Від того, яким є імідж керівника, значною мірою залежить результативність його управлінської діяльності, а отже – і ефективність функціонування всього органу публічної влади. Як стверджує О. Байда «створення іміджу керівника, який сприятиме успішному виконанню завдань, вимагає серйозної та системної роботи в межах єдиної концепції» [10, с. 1075].

Управлінська діяльність у сфері публічного управління передбачає необхідність впливу на поведінку людей, формування цілей і цінностей, координацію зусиль різних груп інтересів. У цьому контексті імідж керівника виступає потужним інструментом управлінського впливу. Позитивне сприйняття особистості керівника працівниками апарату, партнерами, підлеглими та громадянами створює сприятливе середовище для реалізації управлінських рішень, сприяє зростанню рівня довіри до керівника як до лідера.

Імідж керівника часто ототожнюється з іміджем усього органу влади. Якщо керівник сприймається як компетентний, відповідальний, відкритий до діалогу управлінець, то це проектується на сприйняття всієї установи. Натомість

негативний імідж очільника – навіть за наявності ефективного апарату – може нівелювати досягнення колективу та викликати втрату довіри до державного чи муніципального органу. Керівник повинен уникати ситуацій, коли його особисті інтереси або інтереси третіх сторін можуть суперечити інтересам компанії [100, с. 1075].

Одним з найбільш відчутних каналів впливу іміджу керівника на управлінську ефективність є його вплив на внутрішній клімат у колективі. Так окремі дослідники стверджують, що «найважливішими управлінськими аспектами іміджу керівника є його компетентність в управлінні персоналом, здатність до прийняття рішень та стратегічне бачення розвитку організації» [43, с. 877]. Фактом є те, що працівники, які відчувають повагу до керівника, схильні проявляти вищу мотивацію, ініціативність та лояльність. Вони менше конфліктують, більше ідентифікують себе з цілями організації, готові брати участь у змінах і нести відповідальність за результати праці.

Керівник з позитивним іміджем формує довіру та впевненість серед працівників, полегшуючи таким чином реалізацію управлінських ініціатив. Зворотний зв'язок, підтримка нових ідей, визнання заслуг підлеглих – усе це не лише впливає на імідж керівника, але й створює умови для підвищення продуктивності праці всього апарату.

У кризових ситуаціях – економічних, політичних, репутаційних – саме імідж керівника відіграє вирішальну роль у збереженні керованості, стабільності й легітимності управлінських рішень. Керівник, який заздалегідь сформував позитивну суспільну думку про себе як про відповідального та передбачуваного лідера, має більше шансів утримати довіру в умовах невизначеності. Так на думку К. Платонові та М. Дзевелюк наприклад у період воєнного стану керівник органу публічної влади повинен виконувати не лише управлінські функції, а й бути символом стійкості, що сприяє згуртованості суспільства. Його компетентність, рішучість та вміння діяти в кризових умовах визначають рівень довіри громадян до влади. Чітке та відкрите інформування населення сприяє збереженню спокою та мобілізації ресурсів для подолання викликів [52, с. 213].

Крім того, такий керівник здатен швидше мобілізувати ресурси, отримати підтримку колективу та зовнішніх партнерів, адже його імідж виступає своєрідною «гарантією надійності». У цьому аспекті імідж функціонує як репутаційний капітал, який можна використовувати для пом'якшення наслідків кризи та зміцнення позицій.

У публічному управлінні керівник не лише реалізує адміністративні функції, але й виступає представником органу влади у відносинах із політичними інститутами, громадськістю, ЗМІ. Його імідж впливає на характер цих відносин. Авторитетний керівник із бездоганною репутацією легше налагоджує комунікацію з іншими органами, здатен ефективніше вести переговори, відстоювати інтереси установи, організації, територіальної громади, яку він представляє.

Позитивний імідж також забезпечує йому підтримку з боку громадянського суспільства, що особливо важливо у процесах стратегічного планування, реалізації реформ або запровадження складних управлінських змін. Суспільство схильне підтримувати дії керівника, якому довіряє, і навпаки – чинити опір навіть обґрунтованим ініціативам особи, чий імідж викликає сумніви.

Керівник є не лише внутрішнім лідером, а й особою, яка формує зовнішній імідж органу публічної влади. Саме його поведінка, стиль спілкування, відкритість, здатність до співпраці стають визначальними для побудови партнерських відносин з іншими органами влади, бізнесом, неурядовими організаціями, міжнародними донорами. Позитивний імідж керівника органу публічної влади сприяє залученню ресурсів, участі в програмах міжнародної технічної допомоги, підвищенню статусу установи на регіональному, національному та навіть міжнародному рівні.

У глобалізованому інформаційному просторі імідж керівника є не лише внутрішнім питанням, а й елементом інституційного бренду. Зовнішні партнери часто оцінюють потенціал установи саме через призму персоналії її очільника, його публічної поведінки, участі в форумах, прозорості в ухваленні рішень. У такому разі імідж стає інструментом стратегічного позиціонування органу влади.

Ефективний керівник одночасно виступає головним рушієм ефективного управління змінами органу публічної влади. Ефективне управління змінами – одна з головних характеристик сучасного лідера в системі публічного управління. Зміни – це завжди виклик, який вимагає переконання, мобілізації підтримки, пом'якшення спротиву персоналу. Саме керівник із позитивним іміджем має перевагу: він здатен сформувати в колективі й у громадськості сприйняття змін як необхідного, а не загрозливого процесу.

Лідер, який сприймається як компетентний, чесний та відкритий до діалогу, викликає довіру, а отже – зменшує рівень страху й опору. Успішна реалізація змін неможлива без авторитету та визнання керівника, а імідж – це ключ до такого визнання.

Вважаємо, що імідж керівника органу публічної влади є важливим нематеріальним ресурсом, який прямо впливає на результативність його управлінської діяльності. Позитивний імідж підвищує рівень довіри з боку підлеглих і громадськості, зміцнює управлінський авторитет, сприяє ефективному впровадженню змін, забезпечує стабільність у кризових ситуаціях та відкриває додаткові можливості для партнерства. Навпаки, негативне сприйняття керівника може блокувати реалізацію управлінських рішень, знижувати продуктивність праці, провокувати конфлікти й зменшувати легітимність інституції загалом.

Імідж не є сталим. Він формується постійно, через щоденні дії, публічні виступи, стиль управління, ставлення до людей та спроможність відповідати на запити суспільства. У зв'язку з цим формування, підтримання та вдосконалення іміджу має розглядатися як невід'ємна складова управлінської стратегії керівника, що прагне до ефективного, прозорого та результативного лідерства.

1.4. Методологічні підходи до оцінки іміджу в системі публічного управління

У системі публічного управління та адміністрування імідж керівника та інституції загалом виступає важливим чинником формування довіри, легітимності та ефективності діяльності органів влади. У сучасних умовах

підвищеної прозорості та громадського контролю оцінка іміджу стає не лише комунікаційним чи PR-завданням, а й аналітичним інструментом публічного управління. Водночас оцінка іміджу як соціального феномену є складною та багатовимірною. Вона потребує міждисциплінарного підходу, залучення якісних та кількісних методів дослідження, врахування специфіки органу публічної влади як об'єкта аналізу.

У науковій літературі та управлінській практиці існує низка методологічних підходів до оцінки іміджу, кожен з яких ґрунтується на певному розумінні сутності цього явища, його структурних компонентів, механізмів формування та впливу на соціальну реальність. Розглянемо найважливіші з них, що мають прикладне значення для сфери публічного управління.

1. Соціально-психологічний підхід до оцінки іміджу.

На нашу думку, в основі цього підходу лежить ідея, що імідж – це результат суб'єктивного сприйняття особи або організації з боку різних соціальних груп. Відповідно, оцінка іміджу передбачає вивчення уявлень, асоціацій, емоційних реакцій, які виникають у громадян, працівників, партнерів щодо конкретного керівника або інституції.

Основними методами цього підходу є опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, соціометричні дослідження. Вони дають змогу з'ясувати:

- які характеристики найчастіше приписуються керівнику;
- наскільки позитивно або негативно сприймається його поведінка;
- які очікування пов'язані з його діяльністю;
- наскільки імідж відповідає реальному образу.

Наприклад, дослідниця О. Туриніна в рамках цього методу за допомогою методів анкетного опитування з подальшим глибинним інтерв'ю в фокус-групах виявила основні психологічні складові, що приписувались респондентами образу ідеального сучасного керівника [71, с. 44]. Вона встановила рангову структуру експертної моделі ідеального сучасного керівника.

Таблиця 1.4.2. Рангова структура експертної моделі ідеального сучасного керівника.

	Якості	Бали
1	Активність, цілеспрямованість	4,8
2	Здатність впливати на людей, спонукаючи до активних дій (наявність харизми)	4,6
3	Креативність (здатність приймати нестандартні рішення в нестандартній ситуації)	4,4
4	Високий інтелект	4,3
5	Організаторські здібності	4,1
6	Розвинена здатність вербалізувати свої ідеї	3,7
7	Здатність до емпатії, співчуття	3,6
8	Альтруїзм	3,3
9	Професійна компетентність	3,2
10	Інтелігентність, такт, хороші манери	3,1

Джерело: складено за дослідженням О. Туриніної [71, с. 44].

На нашу думку, соціально-психологічний підхід важливий тим, що дозволяє побачити імідж очима різних соціальних аудиторій, оцінити не лише раціональні, а й емоційні аспекти його сприйняття. Проте він має суб'єктивний характер і потребує ретельного інструментарію для забезпечення об'єктивності результатів.

2. Комунікативний підхід до оцінки іміджу.

Комунікативна методологія виходить із того, що імідж формується та транслюється через систему комунікацій – як внутрішніх, так і зовнішніх. Тут ключовими є канали інформації, стиль комунікації, частота й послідовність публічних звернень, наявність зворотного зв'язку.

Оцінка іміджу в межах цього підходу включає:

- аналіз публічних виступів та офіційних заяв керівника;
- вивчення активності в соціальних мережах;
- оцінку комунікаційних стратегій установи;
- аналіз публікацій у ЗМІ.

Наприклад О. Мелешенко дослідивши політичний твітинг Президента США Д. Трампа встановила, що він у своєму твітері намагався сформувати з допомогою комунікації декілька комунікативних ролей: через демонстрацію

патріотизму (комунікативну роль – патріот), через демонстрацію віри (комунікативну роль – віруючий), через демонстрацію економічної ефективності (комунікативна роль – ефективний економічний менеджер), через демонстрацію сили (комунікативну роль – жорсткий політичний лідер), через демонстрацію популярності (комунікативну роль – популярний політичний лідер), через фамільяризацію із електоратом (комунікативну роль – добрий знайомий) [47, с. 44].

Цей підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно керівник комунікує зі своєю цільовою аудиторією, чи відповідає зміст і форма повідомлень очікуванням громадськості. Він особливо актуальний у часи цифровізації, коли інформація поширюється миттєво, а комунікація стає інструментом лідерства.

3. Репутаційно-аналітичний підхід.

Репутаційний підхід розглядає імідж як частину довгострокової репутації публічного лідера або інституції. Тут імідж є не просто тимчасовим уявленням, а результатом систематичної поведінки, прийнятих рішень, виконаних зобов'язань, дотриманих обіцянок. У цьому контексті оцінюється:

- наявність або відсутність скандалів і репутаційних загроз;
- ступінь прозорості діяльності;
- сталість громадської довіри;
- відповідність публічних обіцянок реальним діям.

Методи оцінки включають експертні опитування, аналіз рейтингів довіри, моніторинг відкритих джерел. Цей підхід підкреслює стратегічний вимір іміджу – як довготривалу інвестицію, що формує соціальний капітал органу публічної влади. Як вважає Т. Ковальчук «у визначенні «іміджу» ключовими словами є «образ» чи «портрет», тобто форма, а в понятті «репутація» основу складають такі терміни, як «оцінка», «судження», «думка», а значить, зміст чогось» [42, с. 378].

4. Структурно-функціональний підхід.

Як складна система розглядається імідж у межах структурно-функціонального підходу. При цьому підході імідж виконує низку функцій: легітимаційну, мотиваційну, мобілізаційну, інтеграційну. Такий підхід дозволяє

оцінювати імідж не лише за його формою чи сприйняттям, а за тим, наскільки він ефективно «працює» на досягнення цілей управління. Тобто – наскільки ефективним є сприйняття іміджу у суспільстві.

У цьому випадку об'єктами аналізу є:

- внутрішня згуртованість колективу;
- рівень залучення працівників до управлінських процесів;
- ефективність прийняття управлінських рішень;
- результативність політик, ініційованих керівником.

Методологія тут часто поєднує елементи соціологічного аналізу з управлінським аудитом і кількісними показниками результативності (КРІ, індекси ефективності, задоволеність працівників тощо). Е. Мамонтова вважає, що за такого підходу під зовнішнім (публічним) іміджем організації розуміють її сприйняття громадською думкою, засобами масової інформації та окремими громадянами як споживачами її послуг, а елементами зовнішнього іміджу органу публічного управління є громадська думка про організацію, яка формується самою інституцією; якість продукту та послуг, що надаються; відчутний (сенсорний) імідж; пропаганда та реклама; суспільна діяльність; зв'язки із засобами масової інформації; зв'язки з іншими організаціями; ставлення працівників до роботи і свого зовнішнього вигляду [46, с. 92].

5. Маркетингово-інструментальний підхід.

Цей підхід активно застосовується у сфері політичного консалтингу, однак дедалі частіше використовується і в публічному управлінні. Він розглядає імідж як результат цілеспрямованої роботи над персональним брендом керівника чи органу влади. Методологія включає:

- аналіз конкурентного середовища;
- позиціонування керівника в комунікаційному полі;
- розробку цільових повідомлень для різних аудиторій;
- вивчення ефективності інформаційних кампаній.

Методи оцінки охоплюють фокус-групи, маркетингові дослідження, тестування меседжів, візуального стилю, комунікаційних платформ. Цей підхід дозволяє цілеспрямовано конструювати позитивний імідж і коригувати його

відповідно до змін соціального запиту. Л. Романова та Д. Бережинський вважають, що «маркетинговий підхід передбачає цілеспрямоване формування іміджу будь-якого об'єкта, оскільки передбачає контроль за елементами та процесом маркетингової комунікації» [61, с. 71].

Оцінка іміджу в системі публічного управління та адміністрування є складним, багатоаспектним процесом, що потребує системного методологічного підходу. Кожна з розглянутих концепцій оцінки – соціально-психологічна, комунікативна, репутаційна, структурно-функціональна та маркетингово-інструментальна – висвітлює окремі аспекти цього явища та доповнює загальну картину. Вони дають змогу оцінити імідж як з боку суб'єктивного сприйняття громадянським суспільством, так і через аналіз об'єктивних показників діяльності керівника та органу влади загалом.

Практична значущість цих підходів полягає у можливості використовувати результати оцінки іміджу для прийняття управлінських рішень, удосконалення комунікаційної політики, підвищення ефективності взаємодії з громадськістю. Успішне поєднання якісних і кількісних методів дозволяє не лише виміряти поточний рівень іміджу, а й виявити напрями для його цілеспрямованого розвитку. Отже, імідж перестає бути абстрактною категорією та перетворюється на керований ресурс в арсеналі сучасного публічного управління та керівника органу публічної влади.

Висновок до Розділу 1.

Отже, вважаємо, що імідж керівника у сфері публічного управління варто розглядати як один із ключових чинників його результативності, адже він визначає не лише ставлення громадськості до особистості управлінця, а й сприйняття ухвалених ним рішень і діяльності публічної установи в цілому. Його формування повинно базуватися на поєднанні професійної компетентності, моральних засад, уміння ефективно комунікувати та готовності реагувати на суспільні й управлінські виклики. В умовах сучасних тенденцій державного управління саме позитивний імідж керівника стає важливим чинником зростання

довіри громадян до влади, посилення інституційної спроможності органів публічного управління та реалізації результативної політики.

Позитивний імідж керівника є динамічним явищем, яке потребує безперервного удосконалення, врахування змін у суспільних настроях, здатності діяти в умовах кризових ситуацій та долати репутаційні ризики. Тому його формування слід трактувати не як допоміжну функцію, а як стратегічний інструмент підвищення результативності управлінської діяльності в системі публічної влади.

На нашу думку, імідж керівника органу публічної влади слід розглядати як цінний нематеріальний актив, що безпосередньо визначає ефективність його управлінської діяльності. Сприятливий образ керівника формує вищий рівень довіри з боку колективу та суспільства, посилює його авторитет, полегшує реалізацію реформ, забезпечує стійкість у періоди криз та створює додаткові умови для розвитку партнерських взаємин.

Вимірювання іміджу у сфері публічного управління й адміністрування являє собою складний та багатовимірний процес. Кожен з підходів оцінки іміджу (соціально-психологічний, комунікативний, репутаційний, структурно-функціональний та маркетингово-інструментальний) розкриває певний зріз цього феномену й у поєднанні формує його комплексне бачення.

Розділ 2.

Аналіз ролі іміджу керівника у практиці функціонування органів публічної влади (на прикладі Вінницької міської ради)

2.1. Загальна характеристика Вінницької міської ради (структура, функції, управлінські особливості).

Вінницька міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування, який представляє територіальну громаду міста Вінниці – одного з найдинамічніших обласних центрів України. Місто має важливе політичне, економічне та соціальне значення, а також славиться високими стандартами управління, прозорістю рішень та сучасним підходом до публічного адміністрування. За підсумками 2024 року Вінниця посіла друге місце у рейтингу прозорості міст під час повномасштабної війни. Аналітики оцінили 100 муніципалітетів з 21 області України за 70 критеріями [41]. За результатами щорічного муніципального опитування у 2021 р. Вінниця всьоме поспіль очолила рейтинг найкомфортніших міст для життя в Україні [13].

Прийнято вважати, що перший Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) було створено саме у Вінниці. За інформацією Вінницької міської ради «Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради було створено за ініціативи діючого на той час міського голови міста Вінниці Володимира Гройсмана. Центральне відділення ЦНАПу розпочало роботу восени 2008 року. Завдяки діяльності Прозорого офісу був виключений особистий контакт клієнта з адміністративним органом, який офіційно був наділений повноваженнями щодо прийняття рішення з питань, що були предметом звернення. Таким чином були створені умови з протидії корупції і зловживань» [30].

Правовий статус міської ради визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Статутом територіальної громади міста Вінниці, а також низкою інших нормативно-правових актів. Статут територіальної громади міста Вінниці є основним нормативно-правовим актом міської громади у системі локального нормативного регулювання суспільних відносин, здійснюваного

органами місцевого самоврядування на території міста Вінниці, актом прямої дії, який має вищу юридичну силу стосовно інших актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування та є обов'язковим для виконання всіма розташованими на території міста Вінниці органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями, посадовими особами, а також фізичними особами, які постійно або тимчасово проживають на території міста Вінниці [67].

Як орган місцевого самоврядування, Вінницька міська рада здійснює повноваження в інтересах мешканців міста, забезпечуючи належне функціонування сфери житлово-комунального господарства, містобудування, транспорту, освіти, охорони здоров'я, екології тощо.

Організаційна структура Вінницької міської ради є багаторівневою та включає кілька основних компонентів:

- Міська рада – представницький орган, до складу якого входять депутати, обрані мешканцями міста. Сесії міської ради є основною формою її діяльності, де ухвалюються рішення, що регламентують життя громади.
- Виконавчий комітет – виконавчий орган ради, який координує поточну діяльність з реалізації рішень ради. До складу виконкому входять заступники міського голови, керуючий справами виконкому, секретар міської ради, а також інші посадові особи.
- Міський голова – очолює міську раду і виконавчий комітет. Це ключова фігура в системі місцевого самоврядування, на яку покладається функція стратегічного керівництва та репрезентації громади.
- Департаменти, управління, відділи – структурні підрозділи виконавчих органів, що відповідають за окремі сфери діяльності (департамент фінансів, департамент освіти, управління транспорту, житлово-комунального господарства тощо).
- Секретаріат міської ради – забезпечує організаційну підтримку діяльності депутатського корпусу, готує документи для сесій, веде протоколи.

Вінницька міська рада виконує широкий спектр функцій, серед яких:

1. Нормативно-правова діяльність – прийняття рішень, регламентів, програм місцевого розвитку.
2. Бюджетне планування та фінансовий контроль – затвердження міського бюджету, контроль за його виконанням.
3. Управління комунальним майном – ефективне використання і приватизація об'єктів комунальної власності.
4. Регулювання містобудування і землекористування – прийняття рішень щодо землепорядкування, зонування, архітектурного планування.
5. Соціальна політика – підтримка закладів освіти, медицини, культури, соціального захисту.
6. Зовнішня політика на рівні громади – участь у міжнародних програмах, партнерствах, грантових ініціативах.

Важливо, що функціонування міської ради базується на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби мешканців. У структурі ради працює Центр муніципальних систем управління, портал відкритих даних, проводяться регулярні консультації з громадськістю.

Управлінська модель, яку реалізує Вінницька міська рада, характеризується рядом унікальних рис:

- Системне стратегічне планування. Ще в 2010 р. тодішній міський голова Вінниці Володимир Гройсман впровадив підхід стратегічного планування в управління громадою. У 2013 р. Вінниця вперше ухвалила Стратегію розвитку – «Вінниця-2020». Як стверджується на сайті Вінницької міської ради «незалежні експерти ПРОМІС оцінили успіх її реалізації на 82%, що закріпило позитивний статус стратегічного планування як якісного інструменту міського управління» [68]. У цей час у місті реалізується Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року (затверджена рішенням міської ради 26 лютого 2021 р.), яка включає пріоритети сталого розвитку, модернізації інфраструктури, цифровізації тощо.
- Інноваційне врядування. Вінниця однією з перших в Україні запровадила SMART-рішення у міському управлінні – від електронної карти маршрутів до автоматизованих систем оплати проїзду, цифрової платформи

«Прозора рада», електронних петицій і відкритого бюджету. Як стверджує В. Красилук, «провадження концепції «smart-громади» передбачає створення інтелектуальної спільноти, що ґрунтується на використанні передових технологій та інноваційних підходів для поліпшення якості життя людей та оптимізації різних аспектів соціально-економічного розвитку територій» [67].

- Орієнтація на мешканця. Значну увагу міська влада приділяє участі громадськості у процесах прийняття рішень. Громадські слухання, партисипативне бюджетування, опитування та інші форми зворотного зв'язку є сталими інструментами управління у місті. Наприклад ще з 2003 р. громадські слухання у Вінниці проводились за Тимчасовим положенням про громадські слухання, а рішенням Вінницької міської ради від 30 вересня 2016 р. № 395 діє «Положення про громадські слухання у місті Вінниці».

- Високий рівень професіоналізму управлінської команди. Керівництво міста, включно з міським головою та його заступниками, має фахову підготовку у сфері публічного управління, економіки, права, містобудування. Це забезпечує ефективність рішень та управлінську сталість.

- Проєктне управління та фінансова децентралізація. Вінниця активно залучає позабюджетні ресурси – як державні, так і міжнародні. Програми, що реалізуються або реалізовувались спільно з GIZ, USAID, ЄБРР чи ЄС, зміцнюють інституційну спроможність ради. Наприклад за підтримки уряду Німеччини, GIZ і ПРООН Вінниця змогла відновити роботи на території колишнього заводу «Кристал» і створити на його території сучасний простір для підтримки стартапів, підприємців-початківців, а також місцевого та релокованого бізнесу [22].

На нашу думку, саме завдяки лідерським якостям, особистому баченню та іміджу керівництва Вінниці у місті вдалося реалізувати багато реформ. Ключовою фігурою в організації управління є міський голова. Його роль не зводиться лише до формального представництва органу – він є стратегом, комунікатором, кризовим менеджером та лідером змін. Імідж голови міста прямо впливає на сприйняття ефективності всієї міської влади. На прикладі Вінниці можна простежити, як сильне лідерство та позитивний публічний образ

керівника (особливо упродовж каденцій Володимира Гройсмана, а згодом – Сергія Моргунова) сприяли довірі громади, інвестиційній привабливості міста та реалізації амбітних управлінських проєктів. Однак варто зазначити, що ми усвідомлюємо, що значну частину матеріалів щодо діяльності мерів міста Вінниці друкують провладні засоби масової інформації. Так, за інформацією дослідника М. Горбатюка «станом на 2017 р. найбільше медіа-ресурсів області контролювалося тодішнім прем'єр-міністром України В. Гройсманом, а також чинним головою Вінницької міської ради С. Моргуновим. Зокрема, це газети «Місто», «Вінницькі реалії», «Вінницька газета», інтерентресурси «Винница.info», «0432.ua», «Моя Вінниця» (myvin.com.ua) та ін.» [17, с. 67]. Тому ми намагаємось аналізувати інформацію критично та опиратися передусім на статистичні джерела, однак й тут можуть бути певні питання.

Міський голова несе персональну відповідальність за реалізацію рішень міської ради, організацію роботи виконавчих органів, формування команди та іміджу всієї публічної влади міста.

Яскравим прикладом вищого керівництва Вінниці та області є намагання уникати чіткого політичного досвіду. Як вважає М. Горбатюк переважна більшість із регіональних публічних лідерів були переважно із «партії вінничан», що домінувала у політичному просторі Вінниці тривалий час (2002–2019), де ключовими фігурами були О. Домбровський, Г. Заболотний, О. Порошенко (старший), В. Гройсман, С. Моргунов та ін. Цій неформальній структурі були притаманні такі ознаки як закритість, ієрархічність, клановість, конформність, провінційність, популізм, «хуторянство», самоізоляція, чітка ідентифікація за територіальною належністю. Задля збереження влади представники групи регулярно змінювали політичну належність: на початку існування це була Народно-демократична партія, з 2005 р. – партія Народний Союз «Наша Україна». У часи домінування в області Партії регіонів «вінничани» створили власні політичні проєкти, беручи участь у місцевих виборах 2010 р. до обласної та районних рад під брендом Української партії «Єдність», а до Вінницької міської ради – політичної партії «Совість України» у 2010 р. [17, с. 102]. Як говорив свого часу теперішній міський голова Вінниці С. Моргунов «...ми всі

разом повинні бути патріотами міста і доносити до людей, що тільки від нас залежить наше майбутнє... Ніхто не приїде з Хмельницька чи з Києва і за нас наші проблеми вирішувати не буде» [38].

Вважаємо, що Вінницька міська рада є зразком сучасного, ефективного та прозорого органу публічної влади, управлінська модель якого базується на принципах сталості, участі громади, інноваційності та відповідальності. Її структура дозволяє ефективно реалізовувати делеговані повноваження, а сильне лідерство керівника – формувати позитивний імідж не лише міської влади, а й самого міста на національному та міжнародному рівні. У цьому контексті детальний аналіз ролі іміджу керівника у функціонуванні Вінницької міської ради дозволяє краще зрозуміти механізми ефективного управління в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації та демократичного розвитку України.

Отже, Вінницька міська рада є ефективним органом місцевого самоврядування, який демонструє високі стандарти управління та інноваційний підхід до вирішення питань розвитку громади. Її структура є збалансованою та дозволяє забезпечити оперативне виконання функцій у різних сферах життєдіяльності міста – від фінансів і містобудування до соціального захисту та екології.

Особливостями управлінської моделі Вінницької міської ради є стратегічне планування, активне впровадження цифрових технологій, залучення громадян до процесів управління, високий рівень прозорості та партнерства з міжнародними організаціями. Усе це формує позитивний організаційний імідж ради як сучасного, відкритого та дієвого органу влади.

Ключову роль у формуванні цього іміджу відіграє міський голова, який не лише організовує роботу виконавчих органів, але й виступає публічним лідером, що уособлює ефективність, стабільність та поступ міської влади. Імідж керівника стає важливим чинником не лише в оцінці громадськістю діяльності міської ради, але й у залученні інвестицій як внутрішніх, так і міжнародних, реалізації реформ та зміцненні довіри до місцевої влади загалом.

Отже, досвід функціонування Вінницької міської ради є цінним прикладом результативного публічного управління, у якому імідж керівника є невід'ємним елементом успішної діяльності всього органу публічної влади.

2.2. Оцінка іміджу керівника за результатами соціологічного дослідження.

Формування позитивного іміджу керівника органу публічної влади відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності, легітимності рішень та високого рівня суспільної довіри. У сучасних умовах децентралізації влади в Україні значення персонального іміджу очільників органів місцевого самоврядування набуло нового змісту. Саме керівник, зокрема міський голова, уособлює управлінську спроможність місцевої територіальної громади та здатність органу влади відповідати на виклики сьогодення.

Яскравою особливістю останніх декілька десятиліть є високий рівень довіри до очільників м. Вінниці та їх переважно позитивний імідж в очах мешканців міста, а звідси і загальний високий рівень довіри до Вінницької міської ради. Так, колишній очільник міста Вінниці В. Гройсман, на нашу думку саме через свою відомість досить потужно свого часу доєднався до вищих ешелонів влади та вступив до політичного життя з власним політичним проектом – Українська стратегія Гройсмана та до сьогодні зберігає досить високий рівень довіри. Так, з 27 січня до 1 лютого 2021 р. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) провів всеукраїнське опитування громадської думки. Методом особистого інтерв'ю з використанням планшетів (CAPI) було опитано 1205 респондентів, що мешкають у 86 населених пунктах усіх регіонів України (крім АР Крим) та сформував рейтинг довіри до українських політиків. За ним В. Гройсман зайняв третє місце (30,9 % проти 54,2 %, баланс – -23,3 %), поступившись В. Кличку та В. Зеленському [18].

Зазначимо, що очільники м. Вінниці демонстрували високий рівень підтримки мешканців Вінниці на місцевих виборах.

Таблиця 2.2.1. Результати виборів міського голови Вінниці (за даними ЦВК) під час виборів 2006, 2010, 2015, 2020 років.

Рік виборів	Кандидат	Голосів (абс.)	% від голосів «ЗА»	Джерело (ЦВК)
2006	Володимир Гройсман	36 913	32,02%	ЦВК, підсумки місцевих виборів 2006 р.
2010	Володимир Гройсман	95 586	77,81%	ЦВК, підсумки місцевих виборів 2010 р.
2015	Сергій Моргунов	67 345	66,03%	ЦВК, підсумки місцевих виборів 2015 р.
2020	Сергій Моргунов	61 194	65,93%	ЦВК, підсумки місцевих виборів 2020 р.

Джерело: складено нами за статистичними даними Центральної виборчої комісії.

У контексті Вінницької міської ради важливим є дослідження ставлення мешканців міста до чинного міського голови та оцінка його управлінської ефективності. Джерелами для цього слугують результати репрезентативних соціологічних та експертних досліджень, проведених у відкритому доступі.

Так, високий рівень довіри демонструє також чинний міський голова Вінниці С. Моргунов. Одним із найавторитетніших досліджень є аналітичний звіт, проведений Соціологічною групою «Рейтинг» за підтримки Міжнародного республіканського інституту (IRI) у період з 13 квітня по 14 травня 2024 р. Опитування здійснювалося серед 16 800 респондентів у 21 обласному центрі України методом face-to-face інтерв'ю. Згідно з результатами, Вінницька міська рада посіла перше місце серед усіх міських рад за рівнем довіри мешканців – 56 % респондентів оцінили роботу ради позитивно. Щодо персонального іміджу міського голови Сергія Моргунова, 57 % опитаних мешканців дали йому позитивну оцінку, що стало одним із найвищих показників в Україні [12].

Особливу увагу в межах цього дослідження привертає показник впевненості мешканців у правильному напрямку розвитку міста. У 2024 році 73 % вінничан відповіли, що місто розвивається в правильному напрямку, що також є найвищим показником серед обласних центрів України. Такий рівень оптимізму щодо розвитку громади прямо корелює з позитивним іміджем її керівника [48].

Оцінка іміджу керівника також включає сприйняття його намірів залишитися на посаді або балотуватися знову. Опитування «Рейтингу» показало, що 55 % мешканців вважають, що чинний міський голова повинен залишитися до завершення терміну, ще 25 % висловилися за його переобрання. Лише 9 % опитаних підтримали думку про необхідність дострокового припинення повноважень [48].

Аналіз попередніх результатів дозволяє простежити динаміку формування іміджу. Наприклад, за результатами соціологічного опитування, проведеного у листопаді 2021 року командою Вежа серед 1 200 вінничан, 69,4 % респондентів були задоволені роботою міського голови (31,2 % – повністю задоволені, 38,2 % – скоріше задоволені). Тоді як частка незадоволених склала лише 9,6 % [73].

Поряд із соціологічними опитуваннями вагому роль відіграє експертна оцінка відкритості міського голови та його управлінських практик. Дослідження «100 днів на посаді» (MyVin), проведене з залученням експертів громадського сектору, свідчить про позитивні оцінки комунікаційної політики керівника Вінницької міської ради (лютий – березень 2011 р.). Зокрема, 70 % експертів підтвердили регулярне оприлюднення звітів міського голови. Понад 80 % позитивно оцінили систематичність проведення пресконференцій, 54 % – оприлюднення проєктів рішень, а 50 % – відкритість щодо участі громадськості у дорадчих органах [14].

Таблиця 2.2.2. Оцінка діяльності міського голови м. Вінниці протягом 100 днів після обрання на посаду щодо вирішення проблем у соціально-економічній сфері.

№ з/п	Проблематика	Так	Можна говорити скоріше про наміри реалізації політики	Ні	Ця тема взагалі не актуальна для міського голови	Складно відповісти
Соціально-економічна сфера						
1	Реформування ЖКГ	68%	20 %	6%	0	6 %
2	Сприяння розвитку малого бізнесу	28 %	35 %	19 %	9 %	9 %

3	Будівництво та експлуатація доріг місцевого значення	60 %	22 %	12 %	0	6%
4	Ремонт та розбудова інфраструктури (тепломережі, паркінги)	56 %	15%	20 %	3 %	6 %
5	Реформування системи муніципального транспорту	50 %	12 %	25 %	0	0
6	Залучення приватних інвестицій в економічний розвиток громади	50 %	20 %	9 %	9 %	12 %
7	Вирішення питань збору, транспортування, утилізації та знешкодження відходів	54 %	22 %	15 %	3 %	6 %
8	Підтримка та розвиток парків, зелених зон у місті	47 %	20 %	12 %	15 %	6 %
9	Боротьба з безробіттям	29 %	32 %	15 %	12 %	12 %
Соціально-гуманітарна сфера						
1	Покращення рівня шкільної освіти в громаді, модернізація шкіл, комп'ютеризація, оновлення матеріально-технічної бази	54 %	25 %	12%	6 %	3 %
2	Забезпечення дошкільної освіти, функціонування дошкільних дитячих установ, оновлення їхньої матеріально-технічної бази	45 %	28 %	15 %	6 %	6 %
3	Забезпечення позашкільного дозвілля молоді (відкриття гуртків, муніципальних клубів)	47 %	26 %	12 %	6 %	9 %
4	Реалізація заходів із соціального захисту та соціального забезпечення дітей, молоді, жінок, сім'ї, інших категорій населення	50 %	23 %	9 %	6 %	12 %
5	Надання спеціалізованої медичної допомоги, організація санаторно-курортних, науково-медичних закладів охорони здоров'я, що належать до спільної власності (соціальні програми) громади	44 %	25 %	12 %	0	19 %

6	Реалізація культурно-мистецьких програм та інших заходів муніципального значення	50 %	20 %	15 %	9 %	6 %
7	Підтримка та розвиток бібліотек (обласних спеціалізованих, для дітей та юнацтва)	25 %	44 %	6 %	3 %	22 %
8	Заходи з реабілітації людей з особливими потребами та забезпечення для них повноцінної інфраструктури (наприклад, пандуси)	65 %	20 %	6 %	3 %	6 %

Джерело: ВІННИЦЯ: результати експертного опитування «100 днів на посаді міського голови» [14].

Важливим компонентом оцінки є характеристика кадрового складу міської влади. Експерти дослідження MyVin у 37 % випадків визначили склад команди міського голови як «професійний», ще 34 % – як «скоріше професійний», що також впливає на імідж очільника як управлінця, здатного зібрати фахову команду.

Отже, на підставі аналізу відкритих джерел соціологічної та експертної інформації можна констатувати: імідж керівника Вінницької міської ради, сформований у свідомості мешканців і фахового середовища, протягом останніх 20 років був та є переважно позитивним. Цей імідж ґрунтується на таких складових, як стабільна підтримка громадськості, позитивна динаміка сприйняття результатів діяльності, ефективна комунікаційна стратегія та кадрова компетентність.

Ці показники свідчать не лише про успішність роботи окремого керівника, але й про загальну ефективність органу місцевого самоврядування (Вінницької міської ради), в якому він працює. Імідж у цьому контексті виконує роль ресурсу довіри, який забезпечує керівнику інституційну легітимність та здатність реалізовувати стратегічні ініціативи в інтересах територіальної громади.

2.3. Взаємозв'язок іміджу керівника з показниками ефективності роботи органу.

Імідж керівника органу публічної влади є не лише результатом особистих якостей, стилю керівництва, комунікаційної стратегії, а й потужним індикатором ефективності діяльності самого органу. Особливо чітко цей взаємозв'язок простежується на прикладі органів місцевого самоврядування, де публічна оцінка роботи керівника є водночас оцінкою діяльності всієї управлінської структури. У цьому контексті аналіз взаємозв'язку іміджу міського голови (міських голів) Вінниці та ефективності роботи Вінницької міської ради є показовим прикладом того, як персоніфіковане лідерство впливає на сприйняття публічної влади загалом.

Маємо можливість визначити окремі напрямки впливу іміджу міського голови м. Вінниці на ефективність роботи Вінницької міської ради. Серед них:

1. Теоретичні засади взаємозв'язку іміджу та ефективності управління.

Імідж керівника в управлінській науці розглядається як образ, що формується у свідомості громадян і охоплює оцінку його особистих рис, професійної компетентності, моральних якостей, здатності до ефективного керівництва та взаємодії з громадськістю. Ефективність роботи органу публічної влади визначається за комплексом показників, зокрема: рівень довіри громадян, задоволеність якістю наданих послуг, швидкість прийняття рішень, прозорість процедур, фінансова дисципліна, результативність реалізації програм розвитку.

Теоретичні та практичні дослідження свідчать, що лідерський імідж безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, стиль управлінської діяльності та публічну підтримку рішень. Таким чином, ефективне управління неможливе без позитивного сприйняття керівника громадою.

2. Імідж міського голови Вінниці: динаміка формування та публічне сприйняття.

За результатами проведеного аналізу ми дійшли висновку, що міський голова Вінниці Сергій Моргунов з початку своєї першої каденції (з 2015 р.) сприймався переважно як продовжувач справи В. Гройсмана, що користувався особливою довірою вінничан. Його імідж формується на перетині наступності реформ, розпочатих Володимиром Гройсманом, і нової управлінської стратегії,

яка включає впровадження сучасних цифрових сервісів, участь громади у прийнятті рішень, прозорість бюджетного процесу.

Згідно з опитуванням Соціологічної групи «Рейтинг», проведеним у квітні–травні 2024 року, 57 % мешканців Вінниці позитивно оцінюють діяльність міського голови, 73 % вважають, що місто розвивається у правильному напрямку, що є найвищим показником серед обласних центрів України [48].

Опитування 2021 року, проведене редакцією «Вежа», також зафіксувало високий рівень підтримки – понад 69 % респондентів були задоволені роботою мера [73].

3. Показники ефективності Вінницької міської ради.

Упродовж останніх років Вінницька міська рада демонструє високі результати за ключовими показниками ефективності місцевого управління:

- Інституційна спроможність: У рейтингу прозорості місцевих рад від Transparency International Ukraine (2023) Вінниця посіла 2 місце серед 100 громад, з індексом прозорості 84,5 бали зі 100. Це вказує на системну відкритість влади [59].
- Цифровізація: Запровадження електронних сервісів (понад 60 послуг через портал e-Vinnytsia), запуск системи електронного голосування депутатів, електронної черги у ЦНАПах.
- Інфраструктурні проєкти: Реалізація Стратегії "Вінниця 3.0", впровадження комплексного громадського транспорту, утеплення шкіл і дитсадків, будівництво нових медичних закладів.
- Фінансова ефективність: Місто стабільно виконує бюджет, демонструє високі показники надходжень до місцевої скарбниці, що свідчить про ефективне планування та управління ресурсами.

Ці результати, за аналітиками, суттєво зміцнюють позитивний образ керівника – міського голови, оскільки в очах громадян саме він є головною фігурою у місті, що несе відповідальність за реалізацію змін.

4. Соціальна легітимність та імідж як індикатор ефективності.

Імідж керівника в умовах децентралізації стає не лише продуктом публічної комунікації, а соціальною конструкцією, що формує довіру до владного органу. Чим вищий рівень публічного визнання, тим більше можливостей у керівника для мобілізації громади, просування рішень, стабілізації управлінського процесу.

У випадку Вінницької міської ради, високий імідж голови корелює з готовністю громадян до участі в управлінні. За даними експертного дослідження «100 днів на посаді», проведеного у 2020 році, понад 70 % опитаних експертів позитивно оцінили відкритість міського голови та доступність звітів щодо виконання програм [14].

5. Комунікаційна стратегія як зв'язуюча ланка.

Комунікація між керівником і громадою – ще один місток між іміджем та ефективністю. У Вінниці впроваджено практику регулярних пресконференцій, щомісячного звітування у ЗМІ, онлайн-брифінгів, а також активного використання соціальних мереж для прямого зв'язку з мешканцями.

Ці елементи комунікаційної відкритості створюють ефект «присутності керівника» у щоденному житті територіальної громади. Вони зміцнюють імідж як лідера, що не дистанціюється від громадян, а навпаки – ініціює діалог і вміє слухати.

Загалом, аналіз практики функціонування Вінницької міської ради доводить, що імідж її керівників протягом останніх десятиліть Володимира Гройсмана та Сергія Моргунова прямо корелює з реальними показниками ефективності діяльності органу місцевого самоврядування. Позитивний імідж не є лише медійним або суб'єктивним фактором – це елемент управлінського ресурсу, який підвищує легітимність рішень, мобілізує громадськість, забезпечує стабільність управлінської вертикалі.

Водночас ефективна діяльність ради, зокрема в частині прозорості, фінансової дисципліни, цифровізації та громадської участі – є джерелом підтримки та підкріплення позитивного іміджу керівника. Отже, імідж і ефективність не лише пов'язані між собою, але й взаємозалежні, утворюючи синергетичний ефект для сталого розвитку територіальної громади.

Також вважаємо за потрібне зазначити, що у сучасних умовах трансформації системи публічного управління та адміністрування в Україні дедалі більшої ваги набуває проблема ефективного управління змінами, що неможливо без авторитетного, компетентного та позитивно сприйманого керівника. Імідж керівника органу публічної влади – це не лише питання індивідуального сприйняття, а й важливий інструмент реалізації стратегічних цілей реформи державного управління. Формування позитивного іміджу керівника, з одного боку, є умовою підвищення рівня довіри громадян до влади, а з іншого – впливає на ефективність комунікації, прийняття рішень та впровадження реформ.

1. Імідж керівника як стратегічний ресурс публічного управління.

У сучасній парадигмі публічного управління образ керівника розглядається як частина організаційної культури, яка відображає не лише особисті якості управлінця, а й цінності, пріоритети, стиль взаємодії з громадськістю. Ефективний керівник у системі публічної влади має бути провідником змін, комунікатором і фасилітатором реформ. У цьому контексті імідж стає важливим елементом «м'якої влади», що здатна консолідувати зусилля колективу, налагодити партнерства з громадськістю та залучити підтримку з боку ключових стейкхолдерів.

На думку вітчизняних дослідників, імідж сучасного керівника органу публічної влади повинен поєднувати управлінську раціональність з емпатією, відкритістю до діалогу та готовністю до публічного звітування. Отже, формування іміджу керівника має бути не спонтанним, а стратегічно спланованим процесом.

2. Визначення проблем у формуванні позитивного іміджу на прикладі органів місцевого самоврядування.

На прикладі Вінницької міської ради простежується важливість системної роботи з іміджем її очільника. За результатами аналітичного огляду публікацій у ЗМІ, сторінок у соціальних мережах та офіційного сайту ради, можна виділити такі особливості:

- акцент на досягненнях міської громади;

- активне висвітлення ініціатив міського голови;
- відкритість до громадських обговорень;
- особистий бренд як модернового управлінця.

Разом із тим експертні оцінки вказують на ряд проблем:

- зниження персональної довіри в умовах загальної політичної нестабільності;
- недостатній рівень молодіжного залучення до комунікацій;
- брак цільових інформаційних кампаній щодо реформ у чутливих сферах (ЖКГ, медицина, освіта).

3. Основні напрями вдосконалення іміджевої політики керівника.

Виходячи з аналізу сучасного стану, можна запропонувати низку напрямів удосконалення іміджу керівника органу публічної влади:

1. Професійна підготовка та розвиток лідерських компетенцій. Необхідно впроваджувати системні програми з розвитку стратегічного мислення, комунікативної майстерності, управління змінами та роботи в кризових умовах.
2. Запровадження інструментів бренд-менеджменту в публічному управлінні. Керівник має формувати персональний бренд через цінності, візію розвитку громади, публічне позиціонування у ЗМІ та соціальних мережах.
3. Підвищення прозорості та зворотного зв'язку. Необхідно інституціалізувати практики електронної демократії, регулярного звітування, консультацій із громадськістю, моніторингу суспільних настроїв.
4. Використання соціологічного інструментарію для корекції іміджу. Регулярне проведення соціологічних досліджень дозволяє виявити слабкі сторони іміджевого поля та вчасно реагувати на виклики.
5. Цільові кампанії на різні групи населення. Формування іміджу повинно враховувати особливості сприйняття молоді, пенсіонерів, підприємців, активістів – через персоналізовану комунікацію.
6. Підтримка іміджу через успішну реалізацію публічних проєктів. Кожен проєкт розвитку громади має супроводжуватися чіткою візуалізацією ролі керівника як ініціатора позитивних змін.

4. Імідж керівника як інструмент реформування системи управління.

Імідж керівника може бути каталізатором реформ, адже ефективна публічна особа здатна викликати довіру, мобілізувати громадськість та формувати підтримку змін. На рівні муніципального управління, як у випадку з Вінницькою міською радою, це особливо актуально – реформування базується на конкретних проєктах благоустрою, енергозбереження, транспортної модернізації тощо.

Зокрема, іміджеві характеристики керівника (прозорість, інноваційність, чуйність) часто слугують репутаційною гарантією для партнерів з міжнародної технічної допомоги, як-от проєкт «ПРОМІС», ініціативи GIZ або U-LEAD. Переконавшись, що залучення грантів, інвестицій та експертної підтримки часто прямо залежить від особистого авторитету керівника та репутації органу в цілому.

Наприклад співпраця з ініціативою GIZ на думку заступника міського голови міста Вінниці А. Очеретного дала можливість затвердити Концепцію інтегрованого розвитку міста до 2030 року. Далі А. Очеретний зазначив, що «на основі цього документу ми розробили і у цьому році прийняли Стратегію «Вінниця 3.0». У якій визначили шість пріоритетів, а візією є «Вінниця – місто магніт». Я вдячний, що GIZ нам дав дороговказ. Якщо говорити про другий етап, по якому ми співпрацюємо, то у 2019 – проєкт «Вінницька миля», «Алея 12,7», облаштування громадського простору скверу Альтмана. Також за сприяння GIZ ми працюємо над облаштуванням парку Хімік. Сподіваюся, що співпраця буде продовжена. Комплексний підхід, який нам дає співпраця із GIZ, дозволяє бачити перспективи на десятиліття вперед розвитку міста. І ми вдячні вам і містам-партнерам, адже ми у вас теж багато чого черпаємо і втілюємо кращі практики у себе» [29].

5. Рекомендації щодо інституціоналізації іміджевої політики.

У сучасних умовах доцільним є створення у структурах органів місцевого самоврядування окремих підрозділів або посад з питань стратегічних комунікацій та іміджевої політики. Такі структури можуть здійснювати:

- розробку іміджевих стратегій;

- координацію комунікацій між керівником, підрозділами та громадськістю;
- моніторинг публічного образу через медіа-аналіз і соціологічні опитування;
- антикризове реагування на негативні інформаційні хвилі;
- освітню підтримку керівництва у сфері публічного лідерства.

Окрім того, на державному рівні доцільно розробити методичні рекомендації для голів місцевих рад та ОМС щодо формування позитивного публічного образу, стандартів прозорості, відкритості та підзвітності.

Висновок до Розділу 2.

Отже вважаємо, що аналіз діяльності Вінницької міської ради свідчить, що цей орган місцевого самоврядування є зразком ефективного та сучасного управління, яке базується на принципах прозорості, стратегічного планування та активної взаємодії з громадськістю. Сильне лідерство міських голів, підтримане високим рівнем професіоналізму управлінської команди та впровадженням інноваційних рішень, забезпечує сталість розвитку громади, підвищує її інвестиційну привабливість та зміцнює міжнародні партнерства. Саме поєднання ефективної структури ради та позитивного іміджу керівника формує довіру мешканців і дозволяє реалізовувати масштабні управлінські проєкти.

Результати соціологічних та експертних досліджень підтверджують, що імідж керівника Вінницької міської ради є одним із ключових чинників високого рівня довіри до органу влади загалом. Як попередні, так і чинний міський голова користуються стабільною підтримкою мешканців, що проявляється у високих результатах виборів, позитивних оцінках управлінської діяльності та впевненості громади у правильному напрямку розвитку міста. Поєднання публічної відкритості, орієнтації на потреби громадян та послідовності у реалізації реформ дозволяє очільникам міста формувати стійкий позитивний імідж, який безпосередньо впливає на ефективність роботи Вінницької міської ради.

Аналіз взаємозв'язку між іміджем керівника та результатами діяльності Вінницької міської ради доводить, що позитивне сприйняття очільника громади безпосередньо корелює з якістю управлінських рішень та рівнем задоволеності населення. Сформований імідж міського голови як відкритого, відповідального та інноваційного лідера сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних програм, забезпечує стабільність у кризових ситуаціях і зміцнює довіру як серед громадян, так і серед партнерів міста. Отже, імідж керівника виступає не лише особистісною характеристикою, а й важливим ресурсом розвитку муніципального управління.

Розділ 3.

Напрями вдосконалення формування іміджу керівника органу публічної влади та його роль у реформуванні публічного управління

3.1. Світовий досвід формування позитивного іміджу лідерів у публічному секторі.

Формування позитивного іміджу керівника в органах публічної влади є ключовим чинником забезпечення ефективного управління, зміцнення довіри громадськості та підвищення авторитету публічної адміністрації. Світовий досвід у цій сфері засвідчує, що імідж керівника не лише визначає особисту репутацію, а й відображає цінності, стиль управління та стратегічні пріоритети всієї інституції. У багатьох країнах імідж керівника розглядається як актив, що має безпосередній вплив на рівень громадської довіри, якість публічного управління та результати політики на місцевому й національному рівнях.

Однією з провідних моделей формування іміджу лідера у публічному секторі є концепція «брендингу публічного лідерства» (public leadership branding), яка набула поширення у США, Великій Британії, Канаді та країнах Скандинавії. Вона поєднує елементи особистого бренду, професійної компетентності та стратегічного позиціонування керівника у публічному просторі. Так, Стейсі М. Заваттаро (Staci M. Zavattaro), Алекс Марланд (Alex Marland), Джаспер Ешуїс (Jasper Eshuis) у праці «Публічний брендинг та маркетинг: теоретичні та практичні розробки» (Public Branding and Marketing: Theoretical and Practical Developments) зазначили, що публічний брендинг та маркетинг є наслідками управління іміджем та репутацією організації та зосереджені на тому, як громадські місця (міста, штати, країни, лікарні, школи тощо), люди (політики, керівники установ) та агентства (державні бюрократи) намагаються створити ідентичність для формування позитивного публічного іміджу, що створює емоційний зв'язок. Брендинг – це проактивний акт втілення бренду в життя завдяки узгодженим, концентрованим зусиллям усіх ключових зацікавлених сторін. У державному секторі брендинг – це стратегічний,

цілеспрямований контроль елементів, які повідомляють про місце, організацію, політику, обраних посадовців або бюрократів [3].

Ульріка Лейєргольт (Ulrika Leijerholt) пов'язує появу брендингу публічного лідерства з переходом публічного управління до принципів принципів «Нового державного управління» (NPM, New public management) з інструментами, методами та підходами з приватного сектору, які почали впроваджуватися в державному секторі. Одночасно вона заявляє, що бачиться сумнівним, що початковим наміром впровадження принципів NPM було дати уряду можливість зробити свій внесок у брендинг організацій державного сектору, однак у цьому секторі справді виникла зосередженість на бренд. Наслідки можуть бути як негативними, так і позитивними. Навіть якщо брендинг державного сектору матиме деякі небажані наслідки, які ризикують підірвати мету та цінності сектору, він також може мати певні позитивні наслідки для організації та її зацікавлених сторін [74, с. 4].

У США, наприклад, імідж міських голів формується на основі принципів прозорості, інноваційності, відкритості до діалогу, а також вміння демонструвати лідерські якості у кризових ситуаціях. Яскравим прикладом є діяльність колишнього мера Нью-Йорка Майкла Блумберга, чий імідж реформатора і технологічного інноватора значною мірою сприяв реалізації урбаністичних програм і зміцненню довіри мешканців до міської влади. Сам М. Блумберг, коли згадував свої каденції мера, стверджував, що «це найкраща робота на землі» та продовжував, що «немає іншої посади, де причини й наслідки були б так тісно пов'язані та де можна було б міняти кожен день життя різних людей різними способами» [6].

У країнах Скандинавії (зокрема, в Швеції, Данії, Фінляндії) важливими складовими позитивного іміджу публічного керівника є етичність, екологічна свідомість, рівність і справедливість у прийнятті рішень. Яскравим прикладом цього є, наприклад, колишня прем'єр-міністр Фінляндії Сання Марін, що у своїй повсякденній роботі активно застосовувала механізми прозорості комунікації в соціальних мережах, що дозволяло їй залишатися відкритою до громадськості та утримувати високий рівень підтримки навіть у складних політичних обставинах.

Так, навіть після її участі у приватній вечірці та появи відео з бурхливими танцями на ній, як стверджує Європейська правда, «якщо судити з рейтингів Марін, то фіні якщо не схвалюють, то з розумінням ставляться до такої поведінки прем'єрки. Адже рейтинги, принаймні до початку «вечіркового скандалу», були порівняно високі як в її уряді (55% задоволені, 37% не задоволені роботою, один з найвищих показників для фінських урядів за 30 років), так і у неї самої (61% фінів вважають, що з нею підтримка її партії зростає) [49].

Франція та Німеччина демонструють інший підхід, орієнтований на інституціональну спадкоємність і високий рівень професіоналізму їх публічного керівника найвищого рангу. У цих країнах імідж публічного керівника ґрунтується на політичній стабільності, експертності та здатності до консенсусного управління. Зокрема, канцлерка Ангела Меркель створила образ надійного та відповідального лідера, що позитивно позначалося на сприйнятті Німеччини на міжнародному рівні.

В Азії, особливо в Сінгапурі, Японії та Південній Кореї, значну роль у формуванні позитивного іміджу лідерів відіграє концепція меритократії як влади гідних, зосередженої на професійних досягненнях, моральних якостях та ефективності прийняття рішень. Прем'єр-міністр Сінгапуру Лі Сянь Лун, наприклад, підтримує імідж технократа, орієнтованого на розвиток інновацій, цифровізацію та ефективне управління людськими ресурсами у державному секторі.

Крім того, сучасні європейські практики підкреслюють важливість гендерного балансу та інклюзивності у формуванні іміджу лідера. Уряди Шотландії, Ісландії та Норвегії активно просувають політики рівних можливостей, що формує позитивне сприйняття лідерів як носіїв прогресивних цінностей. Позитивний імідж керівника у цих умовах визначається не лише професійними якостями, а й здатністю відстоювати права меншин, підтримувати інновації та бути чутливим до потреб громадян.

У пострадянських країнах позитивний імідж публічного керівника часто формується в умовах дефіциту довіри до влади, що зумовлює потребу у більш

активній комунікації, публічності, відкритості до критики та залученні громадськості до процесу ухвалення рішень. Це розуміють уряду окремих пострадянських країн. Так, за рейтингом Індексу розвитку електронного урядування за 2024 рік колишні пострадянські країни Естонія (2 місце), Литва (21), Казахстан (24) та Латвія стали прикладами успішної трансформації публічного управління на основі прозорості, електронного врядування та нових стандартів комунікації з громадянами [1].

Рисунок 3.1.1. Місце України в Індексі розвитку електронного урядування за 2024 рік.

Country	Group	Rating Class	Rank 2024	EGDI 2024	MSQ
Denmark	VHEGDI	VH	1	0.9847	
Estonia	VHEGDI	VH	2	0.9727	
Singapore	VHEGDI	VH	3	0.9691	
Republic of Korea	VHEGDI	VH	4	0.9679	
Iceland	VHEGDI	VH	5	0.9671	No*
Saudi Arabia	VHEGDI	VH	6	0.9602	
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	VHEGDI	VH	7	0.9577	
Australia	VHEGDI	VH	8	0.9577	No*
Finland	VHEGDI	VH	9	0.9575	
Netherlands	VHEGDI	VH	10	0.9538	No*
United Arab Emirates	VHEGDI	VH	11	0.9533	
Germany	VHEGDI	VH	12	0.9382	
Japan	VHEGDI	VH	13	0.9351	
Sweden	VHEGDI	VH	14	0.9326	
Norway	VHEGDI	VH	15	0.9315	No*
New Zealand	VHEGDI	VH	16	0.9265	
Spain	VHEGDI	VH	17	0.9206	
Bahrain	VHEGDI	VH	18	0.9196	No*
United States of America	VHEGDI	VH	19	0.9195	No*
Ireland	VHEGDI	VH	20	0.9138	
Lithuania	VHEGDI	VH	21	0.9110	No*
Austria	VHEGDI	VH	22	0.9065	No*
Israel	VHEGDI	VH	23	0.9014	No*
Kazakhstan	VHEGDI	VH	24	0.9009	
Uruguay	VHEGDI	VH	25	0.9006	
Switzerland	VHEGDI	VH	26	0.9004	
Türkiye	VHEGDI	V3	27	0.8913	
Malta	VHEGDI	V3	28	0.8886	No*
Latvia	VHEGDI	V3	29	0.8852	No*
Ukraine	VHEGDI	V3	30	0.8841	No*

Джерело: ООН, офіційні дані Індексу розвитку електронного урядування за 2024 рік [1].

Загалом, на підставі проведеного аналізу міжнародного досвіду, на нашу думку, є підстави стверджувати, що успішне формування іміджу керівника у публічному секторі базується на кількох ключових принципах:

1. Прозорості та підзвітності. Публічні лідери, які регулярно звітують перед громадою, демонструють відкритість та чесність, відповідно формують

довіру та позитивне ставлення до своєї діяльності та діяльності органу публічної влади.

2. Стратегічній комунікації. Успішні керівники у сфері публічного управління мають активно використовувати соціальні медіа, публічні виступи, офіційні звіти для підтримки постійного діалогу з громадянами та забезпечення зворотнього зв'язку.

3. Етичному лідерстві. Зміцнюють авторитет керівника органу публічної влади дотримання норм етики, відмова від корупційних практик, турбота про соціальну справедливість тощо.

4. Орієнтації на результат. Імідж керівника органу публічної влади укріплюється досягненнями у реформуванні діяльності у сфері публічного управління та адміністрування, впровадженні інновацій, покращенні якості життя мешканців громади.

5. Інклюзивності та гендерній рівності. Залучення до процесів управління представників різних соціальних груп у позитивно позначається на іміджі лідера як демократичного та відкритого до змін.

Отже, проведений нами аналіз світового досвіду формування позитивного іміджу лідерів у публічному секторі засвідчує, що формування позитивного іміджу керівника у публічному секторі є складним, але критично важливим процесом, який потребує стратегічного підходу, постійної комунікації та високих етичних стандартів. Застосування найкращих міжнародних практик у вітчизняному контексті, зокрема у діяльності Вінницької міської ради, може сприяти ефективнішому реформуванню публічного управління та загалом діяльності цього органу місцевого самоврядування, зміцненню довіри до влади та підвищенню якості публічних послуг.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення формування та управління іміджем керівника органу публічної влади в Україні

Ефективне публічне управління та адміністрування в умовах сучасних викликів дедалі більше залежить не лише від компетентності й професійних якостей керівника, а й від його здатності формувати, підтримувати та розвивати

позитивний імідж. Імідж керівника органу публічної влади є ключовим чинником, що впливає як на внутрішню організаційну культуру, так і на довіру громадськості до державних інституцій. Окремі дослідники вказують, що наразі не надається достатньої уваги ролі керівника на формування внутрішнього іміджу органу публічної влади. Окремі дослідники вказують, що наразі не надається достатньої уваги ролі керівника на формування внутрішнього іміджу органу публічної влади. Так, на думку Н. Якимової, О. Марценюк, В. Кремінського, «організації не надають суттєвого значення та не приділяють достатньої уваги проблемі формування такого іміджу лідера, який буде ефективно впливати на персонал та здійснювати якісне ним управління» [85].

У цьому контексті актуалізується необхідність системних кроків щодо вдосконалення формування та управління іміджем керівників в Україні. На нашу думку, ними можуть стати:

1. Інституційне закріплення іміджевої політики у сфері публічного управління.

Передусім, варто підкреслити потребу у формалізації іміджевої складової в діяльності органів публічної влади. Йдеться про введення національних стандартів та методичних рекомендацій щодо побудови позитивного публічного іміджу керівника через правові механізми. Такі нормативно-правові акти мають охоплювати етичні стандарти поведінки, правила взаємодії з громадськістю та ЗМІ, комунікаційні протоколи у кризових ситуаціях тощо. Наприклад, доцільно було б розробити та впровадити «Кодекс іміджу керівника публічного органу», що слугував би орієнтиром як для новопризначених посадовців, так і для діючих керівників.

Особливо важливо ініціювати інституційне закріплення іміджевої політики у сфері публічного управління в умовах безпекових викликів та необхідності протистояння інформаційним спеціальним операціям ворога (ІПСО) поширення неправдивої інформації з метою формування негативного іміджу вищого керівництва держави. Так, дослідниця А. Помаза-Пономаренко вважає, що необхідним є «закріплення на законодавчому рівні засад інституціоналізації системи публічного управління та системи безпеки» [53].

Вона стверджує, що враховуючи положення теорії соціального управління та його стратегування, потрібно йти шляхом послідовного прийняття відповідних стратегій, концепцій, планів, що дозволять протистояти інформаційним загрозам і гібридній війні. Іншими словами – схвалити Концепцію інформаційної безпеки України [53].

2. Впровадження програм підготовки та підвищення кваліфікації з іміджевого менеджменту.

Одним з ключових напрямів реформування є створення та впровадження освітніх програм з управління іміджем у системі підготовки державних службовців. У програми професійного навчання має бути включений обов'язковий курс з публічного іміджу, стратегічних комунікацій, бренд-менеджменту, кризового PR. Практика таких курсів уже довела свою ефективність у багатьох країнах світу (наприклад, у Канаді, Великій Британії, Франції), де публічне лідерство тісно пов'язане з умінням формувати комунікативно привабливий образ. Так, дослідниця Кириченко Г. В. шляхом компаративного аналізу кращих світових практик формування позитивного іміджу органів державної влади дійшла висновку, що на прикладі країн ЄС показала п'ять найкращих міжнародних практик щодо особливостей формування позитивного іміджу державної комунікативної політики. Серед них: визнання потреби запровадження комунікативної політики органів державної влади; активна інституціалізація комунікативної діяльності державної влади; створення центральної установи, відповідальної за провадження комунікативної політики уряду з метою підвищення ефективності її реалізації; призначення речника уряду головою центральної установи, відповідального за провадження комунікативної політики уряду; можливість нормативного закріплення єдиного підходу до організації комунікативних підрозділів в органах державної влади [39, с. 30].

3. Залучення фахівців з комунікацій та бренд-менеджменту до команд керівників.

У сучасному інформаційному середовищі керівник органу публічної влади не може ефективно впливати на імідж без підтримки професіоналів.

Рекомендується інституціоналізувати посади спеціалістів з комунікацій та бренд-менеджменту у виконавчих органах влади, зокрема при органах місцевого самоврядування (насамперед міських радах), місцевих органах виконавчої влади, міністерствах. Така практика активно застосовується, зокрема, в США, де в кожному урядовому агентстві функціонує спеціальний підрозділ public affairs. На сьогодні наприклад заступник міністра з політичних питань в уряді США виконує обов'язки менеджера з питань загальної регіональної та двосторонньої політики, а також контролює роботу бюро з питань Африки, Східної Азії та Тихого океану, Європи та Євразії, Близького Сходу, Південної та Центральної Азії, Західної півкулі, боротьби з тероризмом та міжнародних організацій. Він відповідає за просування політики США як всередині країни серед громадськості, так і за її межами [5].

4. Цифрова трансформація іміджевої комунікації.

Формування іміджу в цифрову епоху неможливе без активного використання нових медіа, соціальних мереж, онлайн-платформ зворотного зв'язку. Так. Т. Воронова вважає, що цифровізація докорінно змінила формування політичного іміджу, надавши публічним службовцям безпрецедентні інструменти та стратегії для комунікації, залучення та брендингу. На її думку, використовуючи цифрові платформи, публічні службовці можуть створювати наративи, які знаходять відгук у соціального середовища, створювати спільноти підтримки та формувати свою ідентичність у висококонкурентному середовищі [15, с. 6145].

Керівник органу публічної влади має бути присутнім у цифровому просторі – не лише через офіційні повідомлення, а й завдяки персоналізованим меседжам, прямим ефірам, інфографіці та відеозверненням. Рекомендується створення у кожному органі влади digital-стратегій з ключовими показниками ефективності для оцінки результатів комунікаційної діяльності.

5. Розвиток внутрішнього іміджу серед працівників.

Не менш важливим є формування позитивного іміджу керівника усередині самої організації. Дослідники визначають внутрішній імідж організації, як «цілісний, підсумований образ організації у сприйнятті її учасників, що

відображає її ключові процеси – від управлінських до виробничих, від індивідуально психологічних – до групових, від інформаційно-технологічних – до комунікативних» [855].

Внутрішній імідж – це сприйняття лідера підлеглими, його лідерські якості, стиль управління, здатність створювати атмосферу довіри та професійного розвитку. Для цього доцільно впровадити анонімні опитування працівників для оцінки управлінських практик керівника, а також системи мотивації та морального стимулювання ефективного управлінця.

6. Запровадження системи моніторингу та оцінки іміджу керівників.

Оцінювання іміджу керівника має стати регулярною практикою. Можливе створення незалежних моніторингових груп, що будуть формуватись з науковців, журналістів, громадських організацій, які щоквартально оцінюють імідж керівників за низкою критеріїв: рівень довіри громадян, активність у медіа, відповідність поведінки етичним стандартам, ефективність комунікації. Така модель вже запроваджена в окремих країнах, де рейтинг публічних лідерів є частиною публічного діалогу та служить орієнтиром для кадрових рішень. Наприклад у Великій Британії для вищих посадових осіб місцевого самоврядування застосовується *Модель 360° feedback*, коли з опитуваннями серед колег, підлеглих, членів ради, зовнішніх партнерів відбувається оцінка керівника. Це дозволяє отримати більш збалансовану оцінку їхнього стилю керівництва, комунікативних навичок, впливу.

7. Інституціоналізація етичного контролю та репутаційної відповідальності.

Ефективним механізмом посилення іміджевої відповідальності керівників органів публічної влади може стати створення незалежних етичних комітетів, які б контролювали дотримання стандартів публічної поведінки та реагували на іміджеві скандали. Ідея створення подібних структур у межах національної системи доброчесності підтримується багатьма міжнародними організаціями, зокрема Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) та Групою держав проти корупції (GRECO). Це дозволяє створити умови, за яких формування іміджу перестає бути суто особистою справою керівника та

перетворюється на частину державної репутаційної політики та дієвого інструмента боротьби проти корупції серед публічних службовців.

8. Розвиток партнерства з громадянським суспільством та медіа.

Довіра до керівника органів влади багато в чому залежить від його відкритості до громадськості. Варто заохочувати регулярну співпрацю органів публічної влади з аналітичними центрами, громадськими організаціями, незалежними експертами. Формати публічних консультацій, круглих столів, зустрічей з громадами сприяють не лише покращенню іміджу, а й забезпечують зворотній зв'язок для формування реальної політики. Це також дозволяє зробити процес управління більш прозорим і підзвітним.

Отже, вдосконалення формування та управління іміджем керівника в Україні потребує системного та стратегічного підходу. Йдеться не лише про персональний імідж конкретного керівника, а про формування культури публічного лідерства, що буде орієнтованим на довіру, ефективність та етичність. На нашу думку, створити ефективну модель управління іміджем, яка підвищить легітимність і результативність публічного управління та адміністрування в Україні, можна із залученням міжнародного досвіду, проте лише з урахуванням національного контексту.

3.3. Комунікаційні стратегії та інструменти покращення іміджу в публічному управлінні

Формування позитивного іміджу керівника органу публічної влади є надзвичайно важливим фактором у забезпеченні ефективності публічного управління та підвищенні рівня довіри населення до державних інституцій. У сучасних умовах трансформації державного сектору роль комунікаційних стратегій і відповідних інструментів набуває особливої значущості. Імідж керівника безпосередньо впливає на репутацію органу, в якому він працює, а отже й на успішність реалізації реформ та управлінських рішень.

У цьому параграфі буде детально розглянуто основні комунікаційні стратегії та інструменти, що сприяють покращенню іміджу керівника в

публічному управлінні, їх роль у реформуванні публічного управління, а також визначено напрямки удосконалення у цій сфері.

1. Теоретичні засади комунікацій в публічному управлінні.

Публічне управління за своєю природою є сферою інтенсивної комунікації, що включає взаємодію керівника з підлеглими, колегами, громадськістю та засобами масової інформації. Комунікації в публічному управлінні виступають механізмом формування довіри, основою процесів легітимізації влади та реалізації державної політики.

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування [83, с. 6].

Комунікаційна стратегія – це цілісний план дій, спрямований на досягнення певних цілей у сфері інформаційного обміну та впливу на цільові аудиторії. У контексті публічного управління вона орієнтована на підтримку іміджу керівника, формування позитивного сприйняття його діяльності та забезпечення відкритості та прозорості діяльності органу влади.

Важливим теоретичним аспектом є врахування особливостей публічної сфери – високої публічності діяльності, необхідності дотримання норм етики та законності, а також складності багаторівневих комунікаційних потоків.

2. Роль іміджу керівника у публічному управлінні.

Імідж керівника органу публічної влади – це цілісне уявлення про нього, яке сформоване суспільством, підлеглими та колегами, та включає як особистісні якості, так і професійні компетенції, стиль керівництва, відкритість до суспільних потреб та комунікації зі суспільством. Імідж може бути позитивним та негативним. Однак сприйняття функціонування органу публічної влади буде повною мірою залежати саме від позитивного іміджу керівника органу влади, і навпаки – чим гірший імідж керівника, тим гірше сприйняття влади загалом.

Позитивний імідж дозволяє:

- зміцнити довіру громадян та підвищити легітимність діяльності органу влади;
- покращити внутрішню мотивацію та ефективність роботи колективу;
- сприяти успішній реалізації реформ та інноваційних управлінських практик.

У зв'язку із цим, вдосконалення комунікаційних стратегій є ключовим напрямом у формуванні та підтриманні іміджу керівника.

3. Основні комунікаційні стратегії у формуванні іміджу керівника.

На нашу думку, можемо виділити декілька комунікативних стратегій.

Стратегія відкритості та прозорості.

Ця стратегія базується на регулярному інформуванні громадськості про діяльність органу влади та особисто керівника. Вона передбачає:

- проведення прес-конференцій, брифінгів;
- публікацію звітів про діяльність;
- використання офіційних сайтів і соціальних мереж.

Прозорість формує довіру та усуває недовіру, підвищує рівень підтримки з боку суспільства.

Стратегія персоналізації іміджу.

Підкреслює особисту відповідальність керівника, його лідерські якості, цінності та життєві принципи. Акцент робиться на «обличчі» влади, що допомагає людяніше сприймати державні інституції.

Стратегія двонаправленої комунікації.

Підкреслює взаємодію та зворотний зв'язок між керівником і громадськістю. Використовуються форуми, громадські слухання, опитування, що дозволяє враховувати думку населення і відповідно коригувати дії. Ця стратегія всіляко вписується у сучасну пануючу концепцію «Належного врядування».

Стратегія кризових комунікацій.

Включає план дій для збереження або відновлення іміджу під час кризових ситуацій, скандалів, критики. Важливо оперативно надавати достовірну інформацію та уникати інформаційного вакууму. При цій стратегії керівник

органу публічної влади має володіти компетентностями антикризового менеджменту.

4. Інструменти покращення іміджу керівника в публічному управлінні.

При формування або покращенню іміджу керівника органу публічної влади мають застосовуватися усі інструменти, що дозволяють досягнути позитивного результату. Серед них, на нашу думку варто виділити такі.

Засоби масової інформації.

Найбільш актуальними інструментами формування іміджу публічного службовця, які використовуються в даний час, є реклама та PR-послуги через засоби масової інформації. Існують також інші технології, такі як: особисті контакти, просування ідеї та місії організації, брендування та інші. Однак «саме ЗМІ відводиться основна роль формування іміджу керівників у публічному управлінні, оскільки їм довіряє більша частина суспільства, на яку спрямована реалізація іміджу, а також через складну доступність до інших видів інформаційних каналів» [81, с. 521].

Традиційні ЗМІ (телебачення, радіо, преса) та сучасні (онлайн-ЗМІ) відіграють ключову роль у формуванні громадської думки. Керівник повинен активно працювати з журналістами, надавати ексклюзивні коментарі, брати участь у публічних дискусіях.

Соціальні мережі.

Соціальні медіа стали потужним інструментом для комунікації з широкою аудиторією, особливо з молоддю. Окрім того соціальні мережі стали ефективною технологією «втягнення» молоді у політику, на яку до того намагалися впливати переважно через адміністративний ресурс. Використання платформ Facebook, Instagram, Telegram, YouTube стали ознакою як формування іміджу керівника у XXI ст., так і політичних процесів у світі. Соціальні мережі дозволяють безпосередньо спілкуватися з громадянами, оперативно реагувати на питання, демонструвати відкритість, що робить керівника (кандидата) ближчим до народу.

Публічні виступи та участь у заходах.

Особиста присутність керівника на громадських, культурних, професійних заходах сприяє формуванню його позитивного іміджу, демонструє його активність та залученість.

Внутрішні комунікації.

Забезпечення прозорості та ефективної комунікації в колективі підвищує лояльність працівників, що позитивно відбивається на зовнішньому іміджі органу.

Корпоративний стиль і візуальні комунікації.

Використання єдиного корпоративного стилю, логотипів, уніформи, офіційних бланків підвищує впізнаваність та авторитетність органу. Погоджуємось із думкою окремих авторів, що «орган державної влади щоденно повинен дбати про заповнення кожним елементом структури іміджу інформаційного поля. Відсутність будь-якого елементу (візуальної чи вербальної інформації) дає можливість громадськості заповнювати власними домислами, власними оцінками, і не завжди такими, що відповідатимуть дійсності» [80, с. 227].

Реформи публічного управління передбачають не лише зміну структурних і процедурних аспектів, а й трансформацію культури управління, в якій імідж керівника та якість комунікацій мають вирішальне значення. Зокрема:

- Відкритість і прозорість сприяють підвищенню підзвітності та відповідальності влади.
- Активна комунікація дозволяє залучати громадськість до процесів прийняття рішень.
- Позитивний імідж керівника підвищує ефективність впровадження інноваційних змін.
- Здатність керівника будувати партнерські відносини з громадою допомагає знизити опір реформам.

На основі напрацьованого матеріалу маємо окреслити напрями вдосконалення комунікаційних стратегій та інструментів. Серед яких ефективним мають стати такі:

Підвищення професійної комунікаційної компетентності керівників.

Для ефективного використання комунікаційних інструментів необхідно проводити тренінги з медіакомунікації, кризового менеджменту, цифрової грамотності.

Інтеграція цифрових технологій.

Розширення використання сучасних ІТ-рішень: створення мобільних додатків, чат-ботів, інтерактивних платформ для залучення громадськості.

Розвиток системи зворотного зв'язку.

Впровадження регулярних опитувань, платформ для звернень громадян, онлайн-консультацій.

Формування цілісного персонального бренду керівника.

Використання професійного PR, репутаційного менеджменту, підтримка сталих позитивних асоціацій.

Забезпечення прозорості інформаційної політики.

Регулярне оновлення офіційних веб-сайтів, публікація планів, звітів, фінансової інформації.

Приклади успішних комунікаційних стратегій у публічному управлінні.

В Україні та за кордоном існує багато прикладів, коли активна комунікаційна діяльність керівника сприяла позитивному сприйняттю влади та підвищенню ефективності управління. Наприклад, використання соціальних мереж мером міста для обговорення реформ, відкриті звіти і зв'язок із громадою в форматі town hall meetings (збори з громадянами), застосування мультимедійних презентацій у публічних виступах.

Комунікаційні стратегії та інструменти є фундаментальними засобами формування та підтримки позитивного іміджу керівника органу публічної влади. Вони безпосередньо впливають на ефективність реалізації публічних політик та реформ, сприяють побудові довірчих відносин з громадськістю та внутрішніми учасниками управлінського процесу.

Подальше вдосконалення комунікаційних практик керівників публічної влади потребує системного підходу, включаючи підвищення професійних

навичок, впровадження цифрових технологій, розвиток зворотного зв'язку та активну роботу з формування персонального бренду.

3.4. Роль особистого брендингу керівника в контексті реформ у сфері публічного управління

У сучасному публічному управлінні формування позитивного іміджу керівника органу влади виступає однією з ключових складових успішного впровадження реформ. Зростаюча роль комунікацій, прозорості та відкритості зумовлює потребу у розвитку нових підходів до побудови довіри та лояльності як серед громадськості, так і серед працівників органу влади. Одним із таких інноваційних інструментів, що все більше набуває популярності, є особистий брендинг керівника. Вважаємо, що брендинг органів публічної влади та особисто керівників слід розглядати як одну з найбільш дієвих та ефективних методологій маркетингових комунікацій органів публічної влади, що спрямовані на формування у органів публічної влади всіх рівнів та ієрархії, їх керівників, ідентифікуючих ознак. Зрозуміло що ці ідентифікуючі ознаки чи характеристики мають на меті виділити суб'єктів публічного управління у вигідному ракурсі.

Саме поняття брендингу у первинному значенні цього слова має переважно економічне значення та прийшло у публічне управління з маркетингу та менеджменту. Дослідники В. Самодай, Ю. Машина, Г. Ковтун, детально охарактеризували це поняття та сформували таблицю підходів до визначення поняття бренд:

Автор	Визначення бренду
Ф. Котлер	Бренд – це обов'язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії якості
О. Штовба	Бренд – це цілісна сукупність товарного знаку та пов'язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів з цільової аудиторії, що збільшують обсяги реалізації продукції підприємства
С. Велешук	Бренд – це сукупність характеристик товару (його атрибутів, уявлень і знань споживачів про товар), елементів торгової марки

	(логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знака (юридичний захист)
І. В. Лисенко, А. Т. Кучер	Бренд – це інструмент, який дозволяє споживачу визначитись у конкуренто напруженому ринковому середовищі й обрати «свій» товар серед інших за допомогою упізнавання певних переваг торгової марки
Ж.-Н. Капферер	Бренд – це ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвіді
Д. Д'Алессандро	Бренд – це більше, ніж реклама або маркетинг. Це все те, що надходить до голови людини відносно продукту, коли він бачить його логотип або чує назву

Джерело: таблицю складено за результатами дослідження В. Самодай, Ю. Машиної, Г. Ковтун «Методичні засади створення бренду» [63].

Загалом брендинг в публічному управлінні, на думку В. Данкевич, О. Захаріної, В. Походенко, «це цілеспрямована, здійснювана на регулярній основі діяльність органів публічної влади щодо формування позитивного іміджу, репутації і просування інтересів держави, громади зі створення кращих умов для життя, відпочинку, творчості, роботи і бізнесу» [20].

На думку Д. Кіслова, державний брендинг є формою соціальних відносин та взаємодії між структурами державного управління та безпосередніми споживачами продуктів їх діяльності та послуг. Автор вважає, що «державний брендинг є в основному некомерційним видом інтегрованих маркетингових комунікацій, який налаштований на формування таких установок у громадян країни, їх об'єднань, у соціальних інститутів національного і світового масштабу, у людства взагалі, що відповідають досягненню основних загальнодержавних цілей, а також окремих цілей суб'єктів державного управління» [40, с. 140].

На думку дослідників брендинг в публічному управлінні, це наслідок перенесення технологій менеджменту із приватного сектору у сферу публічного управління та адміністрування. Однак це не може бути сліпе копіювання досвіду

бізнесу. Так, С. Зубко вважає, що «є підстави поставити під сумнів автоматичне застосування всіх принципів брендингу з приватного сектору в сфері публічного управління..., оскільки брендинг сфери публічного управління за своєю суттю відрізняється від приватного, особливо з внутрішньої точки зору» [34, с. 147]. Саме тому публічне управління та адміністрування може потребувати дещо іншого підходу порівняно з брендингом у приватному секторі.

Особистий брендинг – це комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на створення унікального, впізнаваного, позитивного образу особи, який асоціюється з певними цінностями, компетенціями та лідерськими якостями. В умовах реформ публічного управління цей інструмент відіграє важливу роль у формуванні іміджу керівника, підвищенні його авторитету і спроможності впливати на процеси змін.

У цьому параграфі розглядаються теоретичні засади особистого брендингу керівника, його роль у реформуванні публічного управління, основні інструменти та напрями вдосконалення для забезпечення ефективності комунікації та досягнення стратегічних цілей.

1. Теоретичні основи особистого брендингу в публічному управлінні.

Поняття бренду традиційно застосовується у сфері маркетингу і бізнесу, де воно означає сукупність унікальних характеристик товару чи послуги, що забезпечують їм впізнаваність і лояльність споживачів. У контексті особистого брендингу ця концепція переноситься на рівень особистості, що прагне сформувати та підтримувати власний образ, який відрізняється від інших і викликає довіру, повагу та симпатію.

Для керівника органу публічної влади особистий бренд – це, по суті, його репутація, зведена у системний образ, що включає:

- професійні компетенції та управлінські навички;
- особистісні якості (чесність, відповідальність, комунікабельність);
- цінності та етичні принципи;
- стиль комунікації та поведінки;
- досягнення і результати діяльності.

Формування особистого бренду – це свідомий процес, що передбачає розробку стратегії, визначення цільових аудиторій, створення контенту, активне використання медіа та соціальних платформ, а також постійне підтримання та оновлення позитивного іміджу.

Наприклад політична традиція у США вже давно використовує особистий брендинг під час політичної боротьби та виборів. У сфері публічного управління політики США застосовують інструменти брендингу вже декілька століть. Так, Президент США (2009 – 2017 рр.) Барак Обама під час своїх виборчих кампаній називав себе харизматичним лідером, обіцяв принести зміни і нову надію Америці. «Серед інших елементів бренду, він використовував логотип на основі літери «О», який був ретельно розроблений з урахуванням синього та червоного кольорів, що символізує об'єднану Америку. В середині логотипу – м'який білий колір світіння, яке передбачає схід сонця і символізує світанок нового дня» [20].

2. Важливість особистого брендингу керівника в умовах реформ публічного управління.

Реформи в публічному управлінні часто пов'язані зі значними змінами у структурах, процедурах, механізмах прийняття рішень, що, у свою чергу, може викликати невизначеність, спротив з боку працівників і громадськості. У таких умовах сильний особистий бренд керівника виконує низку критичних функцій:

Лідерство та довіра. Особистий бренд формує образ лідера, який володіє компетенціями, відповідальністю та прозорістю, що сприяє підвищенню довіри як серед співробітників, так і серед населення.

Мотивація та натхнення. Позитивний бренд надихає команду на виконання завдань та підтримку реформ, знижує рівень конфліктів та опору змінам.

Комунікація та прозорість. Брендинг допомагає ефективно передавати меседжі реформ, роз'яснювати їх значення і вигоди, що збільшує громадську підтримку.

Побудова партнерств. Впізнаваний та поважаний керівник легше налагоджує контакти з іншими органами влади, громадськими організаціями, міжнародними донорами.

Захист від кризових ситуацій. Сильний бренд допомагає мінімізувати негативний вплив криз, оперативно реагувати на критику і відновлювати репутацію.

Отже, особистий брендинг керівника виступає своєрідним «маяком» у складних процесах реформування, який спрямовує та консолідує зусилля всіх учасників.

3. Основні компоненти особистого бренду керівника публічного управління.

Формування ефективного особистого бренду базується на декількох взаємопов'язаних компонентах:

Особистісні цінності та місія. Керівник повинен чітко усвідомлювати і формулювати свої цінності, які відображаються у його поведінці і рішеннях, а також мати чітко окреслену місію, яка відображає його роль у розвитку органу влади і суспільства загалом.

Професійна компетентність. Високий рівень експертності, досвід та вміння ефективно керувати процесами – основа довіри і поваги. Реформи вимагають від керівника здатності до інновацій, прийняття складних рішень та управління ризиками.

Стиль комунікації. Відкритість, доступність, зрозумілість у спілкуванні, вміння слухати – важливі якості, що допомагають встановити ефективний діалог із різними аудиторіями.

Візуальний образ та поведінка. Зовнішній вигляд, манера поведінки, мовлення тіла, етикет – все це формує перше враження та підсилює або послаблює комунікаційний ефект.

Публічність і медіа-присутність. Активна участь у публічних заходах, інтерв'ю, ведення власних соціальних медіа-акаунтів сприяє підвищенню впізнаваності та контролю над власним образом.

Інструменти особистого брендингу керівника у публічному управлінні.

Медійні платформи. Засоби масової інформації залишаються найпотужнішим інструментом поширення інформації. Керівник повинен вміти

працювати з журналістами, надавати інтерв'ю, брати участь у ток-шоу, готувати офіційні заяви.

Соціальні мережі. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube – це канали, що дозволяють не лише інформувати, а й отримувати зворотний зв'язок, формувати спільноти однодумців, демонструвати «живий» образ.

Особисті виступи та публічні заходи. Участь у конференціях, форумах, панельних дискусіях, громадських зборах – можливість презентувати себе як відкритого і професійного керівника.

Публікації та експертні коментарі. Статті в спеціалізованих виданнях, блогах, аналітичних платформах підвищують статус експерта і посилюють вплив.

Внутрішні комунікації. Побудова довірчих відносин із підлеглими через регулярні зустрічі, відкриті діалоги, заохочення ініціатив.

Утім, маємо зазначити, що залишаються виклики та ризики в побудові особистого бренду керівника публічної влади. Так, особистий брендинг у сфері публічного управління має свою специфіку і пов'язаний із низкою викликів:

- Баланс між особистим і публічним. Керівник повинен ретельно регулювати межі власної приватності та публічності.
- Політична нейтральність. Важливо уникати іміджу політичного діяча, щоб зберегти довіру різних груп суспільства.
- Кризові ситуації. Негативні інформаційні кампанії можуть швидко підірвати довіру, тому потрібно мати чіткі плани кризового менеджменту.
- Постійне оновлення образу. Зміна обставин вимагає адаптації бренду, що потребує значних зусиль і ресурсів.

Вважаємо, що залишаються напрями вдосконалення особистого брендингу керівників органів публічної влади в Україні. Серед них ми виділили наступні.

Розробка комплексних комунікаційних стратегій. Включення особистого брендингу в загальні плани інформаційної політики органів влади, що передбачає координацію із зовнішніми і внутрішніми комунікаціями.

Підвищення медіа-грамотності. Проведення тренінгів і навчальних програм для керівників з використання сучасних медіа-інструментів та управління репутацією.

Використання цифрових технологій. Активне застосування аналітичних систем для моніторингу громадської думки, соцмереж, створення інтерактивних каналів комунікації.

Вдосконалення кризових комунікацій. Створення чітких протоколів реагування на інформаційні виклики, формування команд підтримки іміджу.

Створення платформ для діалогу з громадськістю. Форуми, опитування, публічні обговорення, що підвищують довіру і сприяють формуванню позитивного іміджу.

Практичні приклади та кейси. В Україні поступово формується практика активного особистого брендингу серед керівників публічних органів. Зокрема, успішні кейси включають:

- Голови виконавчих комітетів міст, які використовують соціальні мережі для прямої комунікації з громадою, роз'яснення реформ та збору пропозицій.
- Очільники обласних адміністрацій, що регулярно проводять відкриті зустрічі та онлайн-трансляції, забезпечуючи прозорість діяльності.
- Керівники профільних міністерств і відомств, які публікують аналітичні матеріали і коментарі, формуючи образ експерта і реформатора.

Ці приклади підтверджують, що особистий брендинг – це не просто інструмент маркетингу, а важлива складова сучасного публічного управління.

Особистий брендинг керівника органу публічної влади є ключовим елементом ефективного реформування системи публічного управління. Він забезпечує підвищення довіри, мотивації та підтримки як з боку працівників, так і громадськості. Вдосконалення особистого брендингу вимагає системного підходу, включаючи розробку стратегій, використання сучасних комунікаційних інструментів, розвиток медіа- і цифрових компетенцій.

Реформування публічного управління у XXI столітті неможливе без активної, відкритої, професійної та відповідальної позиції керівника, який своїм особистим брендом спроможний надихати на зміни, формувати нову культуру

управління і будувати довірливі відносини з усіма учасниками суспільного життя.

Висновки до розділу 3.

Проведене дослідження засвідчило, що формування позитивного іміджу керівника органу публічної влади є одним із ключових чинників підвищення ефективності публічного управління та адміністрування, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та прискорення реформ у сфері публічного управління. Узагальнення світового досвіду показало, що у більшості розвинених країн імідж публічного лідера трактується не лише як особистісна характеристика, а як стратегічний ресурс державного управління, який відображає цінності, пріоритети та культуру публічної служби. Ефективними виявилися такі принципи формування іміджу, як прозорість, етичність, відкритість до громадськості, орієнтація на результат і інклюзивність.

В Україні вдосконалення процесів управління іміджем керівників публічної влади потребує інституційного закріплення іміджевої політики, впровадження навчальних програм з іміджевого менеджменту, активного залучення фахівців із комунікацій та цифрових технологій, розвитку внутрішнього іміджу організацій та системного моніторингу репутаційних ризиків. Особливу роль у цьому процесі відіграють комунікаційні стратегії, спрямовані на забезпечення прозорого діалогу з громадськістю, формування позитивних інформаційних наративів і створення цифрової присутності лідера.

Отже, формування позитивного іміджу керівника має стати складовою державної політики у сфері публічного управління. Це передбачає поєднання етичного лідерства, стратегічних комунікацій, цифрової відкритості та партнерства з громадянським суспільством. Лише за умови реалізації системного підходу імідж керівника органу публічної влади може перетворитися на потужний інструмент підвищення легітимності влади, ефективності управлінських рішень і прискорення процесів реформування публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

Отже, опираючись на сформульовані у магістерській роботі теоретичні та практичні положення, автором зроблено наступні висновки:

1. Імідж керівника у публічному управлінні – це багатовимірний соціально-психологічний феномен, який відображає узагальнене уявлення суспільства про особистість управлінця, його професійні, моральні, комунікативні та поведінкові характеристики. Історична еволюція поняття свідчить, що від давніх часів імідж лідера асоціювався із символом авторитету й морального зразка, а в сучасних умовах набув ознак керованого соціального конструкту, який формується цілеспрямованими комунікаціями, публічними діями та цифровою присутністю.

2. Формування позитивного іміджу керівника органу публічної влади зумовлюється поєднанням об'єктивних і суб'єктивних чинників. До основних відносяться: професійна компетентність, управлінський стиль, морально-етичні цінності, культура спілкування, зовнішня поведінка, вміння працювати з громадськістю та засобами масової інформації. Значний вплив має також внутрішня організаційна культура, корпоративні стандарти поведінки, психологічний клімат у колективі та довіра з боку підлеглих.

3. Імідж керівника виступає важливим чинником підвищення результативності управлінської діяльності, оскільки формує рівень довіри до влади, зміцнює авторитет управлінця, покращує мотивацію працівників і підвищує якість прийняття управлінських рішень. Позитивний імідж сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в органі, забезпечує ефективну взаємодію із громадськістю та підвищує легітимність дій влади. Натомість негативне сприйняття керівника може призвести до зниження авторитету установи, внутрішніх конфліктів і втрати довіри громадян.

4. Методологічне вивчення іміджу керівника ґрунтується на використанні міждисциплінарних підходів – соціологічного, психологічного, комунікативного, управлінського та іміджологічного. Для оцінки іміджу застосовуються методи соціологічних опитувань, експертних оцінок, контент-аналізу медіа, самооцінки керівника та аналізу ефективності управлінських

результатів. Комплексне використання цих підходів дає змогу не лише визначити рівень іміджу, а й розкрити чинники його формування та можливі напрями вдосконалення.

5. Роль іміджу керівника у практичній діяльності проведено на прикладі Вінницької міської влади. Вважаємо, що аналіз діяльності Вінницької міської ради свідчить, що цей орган місцевого самоврядування є зразком ефективного та сучасного управління, яке базується на принципах прозорості, стратегічного планування та активної взаємодії з громадськістю. Сильне лідерство міських голів, підтримане високим рівнем професіоналізму управлінської команди та впровадженням інноваційних рішень, забезпечує сталість розвитку громади, підвищує її інвестиційну привабливість та зміцнює міжнародні партнерства. Саме поєднання ефективної структури ради та позитивного іміджу керівника формує довіру мешканців і дозволяє реалізовувати масштабні управлінські проекти.

Результати соціологічних та експертних досліджень підтверджують, що імідж керівника Вінницької міської ради є одним із ключових чинників високого рівня довіри до органу влади загалом. Поєднання публічної відкритості, орієнтації на потреби громадян та послідовності у реалізації реформ дозволяє очільникам міста формувати стійкий позитивний імідж, який безпосередньо впливає на ефективність роботи Вінницької міської ради.

Аналіз взаємозв'язку між іміджем керівника та результатами діяльності Вінницької міської ради доводить, що позитивне сприйняття очільника громади безпосередньо корелює з якістю управлінських рішень та рівнем задоволеності населення.

6. Дослідження показало, що позитивний імідж керівника органу публічної влади є ключовим фактором підвищення ефективності управління, зміцнення довіри громадян та прискорення реформ. Світовий досвід свідчить, що імідж лідера розглядається як стратегічний ресурс державного управління, що відображає цінності, пріоритети та культуру публічної служби. Найефективнішими є принципи прозорості, етичності, відкритості, орієнтації на результат і інклюзивності.

В Україні формування іміджу потребує інституційного закріплення політики, впровадження програм з іміджевого менеджменту, залучення фахівців із комунікацій і цифрових технологій, розвитку внутрішнього іміджу організацій та системного моніторингу репутаційних ризиків. Важливе значення мають комунікаційні стратегії для прозорого діалогу з громадськістю та створення цифрової присутності лідера.

Отже, імідж керівника має стати складовою державної політики у публічному управлінні, поєднуючи етичне лідерство, стратегічні комунікації, цифрову відкритість і партнерство з громадянським суспільством. Системний підхід дозволяє перетворити його на ефективний інструмент легітимізації влади та прискорення реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 2024 E-Government Development Index. *United Nations*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>.
2. Korchak T. M. Роль керівника в ефективному формуванні іміджу державної установи. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*. 2023 № 5. S. 48-51.
3. Staci M. Zavattaro, Alex Marland, Jasper Eshuis. Public Branding and Marketing: Theoretical and Practical Developments. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/350095287_Public_Branding_and_Marketing_Theoretical_and_Practical_Developments.
4. Ulrika Leijerholt. Public sector branding. An internal brand management perspective. Umea: Cityprint i Norr AB, 2019. 86 p.
5. Under Secretary for Political Affairs. Our Mission. *U.S. Department of State*. URL: <https://www.state.gov/bureaus-offices/under-secretary-for-political-affairs>.
6. Антон Алохінссон. Як Майкл Блумберг перетворив Нью-Йорк на місто для життя. Ідемо по міських головах. *ЛЮК*. URL: <https://lyuk.media/behind-city/the-city-mayor-mike-bloomberg>.
7. Арістотель. Політика / Пер. з давньогр. та передм. О. Кислюка. Київ: Основи, 2000. 239 с.
8. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу державних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. Державне управління: теорія та практика. 2018. С. 100 – 106. URL: <http://wnwww.epatp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf>.
9. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій*: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.

10. Байда С. П. Вплив іміджу керівника на ефективність роботи організації. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 1069-1071.
11. Василик А. В, Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_131_8.
12. Вінницька міська рада виявилась лідером серед міст України за рівнем довіри мешканців. *Моя Вінниця*. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/29423-vinnytska-miska-rada-vyiavylas-liderom-sered-mist-ukrainy-za-rivnem-doviry-meshkantsiv>.
13. Вінницю всьоме визнали найкомфортнішим містом України. Опитування. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3317497-vinnicu-vsomed-viznali-najkomfortnisim-mistom-ukraini.html>.
14. ВІННИЦЯ: результати експертного опитування «100 днів на посаді міського голови». *Моя Вінниця*. URL: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/politics/10632.html>.
15. Воронова Т. В. Формування політичного іміджу публічних службовців в епоху цифровізації: теоретичні засади. *Національні інтереси України*. 2024. № 5 (5): С. 609-618.
16. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 57-60.
17. Горбатюк М. В. Політична еліта Вінниччини: організаційні, аксіологічні й поведінкові моделі: монографія. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 296 с.
18. Грушецький А. Рівень довіри до політиків, електоральний рейтинг і ставлення до окремих ініціатив / подій: січень 2021 року. *КМІС*. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1003&page=1>.
19. Даниленко Ю. С. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету: зб. наук. праць НУ «ОЮА»*. 2015. № 4. С. 66-78.

20. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973>.
21. Держава у смартфоні: уряд презентував додаток «Дія». *Громадське телебачення*. 2020. <https://hromadske.ua/posts/derzhava-u-smartfoni-uryadprezentuvav-dodatok-diya>.
22. Децентралізаційний марафон. 1 вересня 2025 р. URL: <https://www.facebook.com/decentralization.marathon>.
23. Допис користувача НАДС. 14 січня 2025 р. *Фейсбук*. URL: <https://surli.cc/frwjnt>.
24. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / за ред.: Ю. В. Ковбасюк. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. 451 с.
25. Енциклопедія Сучасної України. Т. 11: «Зор» – «Как» / Гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. 716 с. URL: <https://esu.com.ua/article-13264>.
26. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. №. 2 (15). https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf.
27. Єргідзей К. В., Єргідзей О. О., Зборчий А. С. Феномен іміджу: історія виникнення та сьогодення. *Теорія і методика управління освітою*. С. 185-189. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_1/42.pdf.
28. Жданенко І. Дія – Держава і Я – бренд цифрової держави! 2019. URL: <https://spilno.org/news/diya-derzhava-i-ya-brend-tsyfrovoi-derzhavy>.
29. З Вінниці почався масштабний проєкт «Інтегрований розвиток міст в Україні II». *Моя Вінниця*. URL: https://www.myvin.com.ua/news/12888-z-vinnytsi-pochavsia-masshtabnyi-proiekt-intehrovanyi-rozvytok-mist-v-ukraini-ii?utm_source=chatgpt.com.

30. За 10 років вінницький Прозорий офіс прийняв понад 4,5 млн відвідувачів. *Вінницька міська рада*. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=5446>.

31. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016. № 158 (у ред. наказу від 04.06.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

32. Заєць Ж. Цінність репутації, або що змушує бізнес звертатися до суду за її захистом. *Sayenko Kharenko*. URL: <https://sk.ua/uk/tsinnist-reputatsii-abo-shcho-zmushuie-bizn>.

33. Заєць Ю. О. Формування іміджу державного службовця в сучасному суспільстві: автореф. магістр. дис. Харків. 2019. 16 с. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_zajac-281.pdf.

34. Зубко С. В. Трансформація корпоративної культури публічного управління. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України. Львів, 2024. 246 с.

35. Іларіон. Слово про закон і благодать. *Ізборник*. URL: <http://litopys.org.ua/oldukr/ilarion.htm>.

36. Іоффе М. Особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 психологія (05 Соціальні та поведінкові науки). Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Київ, 2023. 297 с.

37. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Сопілка М. О. Сучасне осмислення понять «публічна особа», «державний службовець» у контексті публічного управління та адміністрування. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (68). С. 109-114.

38. Качор А. «Ми інтегруємо будь-кого, хто хоче до нас приєднатися»: інтерв'ю з мером Вінниці Сергієм Моргуновим. URL:

<https://vezha.vn.ua/komutreba-rizkist-navedemo-interv-yu-z-merom-vinnytsi-sergiyem-morgunovym-video/>

39. Кириченко Г. В. Компаративний аналіз кращих світових практик формування позитивного іміджу органів державної влади. *WORLD SCIENCE*. 2019. № 11(51), Vol.3. С. 17-25.

40. Кіслов Д. В. Брендинг як вид державних маркетингових комунікацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 136-140.

41. Ковалишена Ю. Вінниця – на другому місці, Могилів-Подільський – в кінці списку: оприлюднили рейтинг прозорості міст України. *Суспільне Вінниця*. URL: <https://suspilne.media/vinnytsia/1021429-vinnica-na-drugomu-misci-mogiliv-podilskij-v-kinci-spisku-opriludnili-rejting-prozorosti-mist-ukraini>.

42. Ковальчук Т. Г. Вплив іміджу та репутації на діяльність підприємства в умовах глобалізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 10. С. 377-381.

43. Кулаковський Т. Ю., Гаркавенко Н. В., Чумаченко О. Ю. Психологічні та управлінські аспекти іміджу керівника. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10 (38). С. 872-879.

44. Кулаковський Т.Ю., Гаркавенко Н.В., Чумаченко О.Ю. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10 (38). С. 872-879.

45. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2019. № 3. С. 30-38.

46. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції. *Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*. 2013. С. 90-93. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_887_65395275.pdf.

47. Мелещенко О. Комунікативна стратегія конструювання позитивного іміджу (на матеріалі твітера Д. Трампа). *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Іноземна філологія. Методика викладання іноземних мов*. 2020. Вип. 91. URL: <https://doi.org/10.26565/2227-8877-2020-91-05https://periodicals.karazin.ua/foreignphilology/article/view/15854>.

48. Нове муніципальне опитування: Вінниця – позитивний рівень адаптації до економічних умов на індивідуальному рівні. *Вінниця FM: на хвилі вашого міста*. URL: <https://vinn-fm.com/archives/34861>.

49. Павлюк О. Лідер не у футлярі. Як бурхлива вечірка прем'єрки Фінляндії збурила країну – але не всю. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/08/20/7145273>.

50. Панова Н. С. Політична неупередженість державного службовця як гарантія ефективності та стабільності державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Серія ПРАВО. Випуск 47. Том 2. С. 144-147.

51. Платон. Держава / Переклад з давньогрецьк. Д. Коваль. Київ: Основи, 2000, 355 с.

52. Платонова К. Д., Дзевелюк М. В. Значення іміджу керівника в органах публічної влади у кризових станах. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції*: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С. 211-214.

53. Помаза-Пономаренко А. Л., Новіков В. О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в Україні: від інформаційних загроз до гібридних війн. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 26-37.

54. Почепцов Г. Г. Фейк. Технології спотворення реальності. / Г. Почепцов. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 175 с.

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

56. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

57. Просування іміджу України закордоном. Портал зовнішньої політики. URL: <http://fpp.com.ua/topic/prosuvannya-imidzhu-ukrayiny-zakordonom/>.

58. Пузирьова О. В. Стилї керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану.

SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022, № 12. С. 63-73.

59. Рейтинг прозорості 2024: як міста впорались із новими викликами? Transparency International Ukraine. URL: https://ti-ukraine.org/research/rejtyng-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy/?utm_source=chatgpt.com.

60. Редін М. Соціальні мережі та імідж особистості. *Матеріали XXI Всеукраїнської науково-методичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Наумовські читання»*, присвяченої 100-річчю до дня народження Івана Олександровича Наумова. 23-24 листопада 2023 р. Харків, 2024. С. 319-320.

61. Романова Л. В., Бережинський Д. В. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. № 1. С. 69-75.

62. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.)* Житомир, 2020. С. 806. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichneupravlinnya-ta-administruvannya.pdf>.

63. Самодай В., Машина Ю., Ковтун Г. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство.* 2023 (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>.

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

65. Сімашко І. П. Формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл.* Житомир, 2020. С. 817. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne-pravlinnya-ta-administruvannya.pdf>.

66. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3162/3085>.
67. Статут територіальної громади міста Вінниці. *Вінницька міська рада*. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Lists/VinnytsyaCity/ShowContent.aspx?ID=3>.
68. Стратегія 3.0. *Вінницька міська рада*. URL: <https://www.vmr.gov.ua/stratetiia>.
69. Сунгурова С. Р. Теоретичні основи формування іміджевої складової політичного процесу. *Науковий часопис Академії національної безпеки*. 2018. № С. 89-101.
70. Сурай А. С. Оцінювання рівня розвитку ділового середовища: глобальний та регіональний аспекти. *Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного ун-ту. С.: «Економічні науки»*. 2016. Вип. 42. Ч. 2. С. 67–80.
71. Туриніна О. Соціально-психологічні особливості іміджу керівника на сучасному етапі розвитку українського суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2021. Випуск 1. С. 43-48.
72. Туриніна О., Ільянова А. Соціально-психологічні механізми функціонування іміджу сучасного лідера в умовах сучасного етапу розвитку українського суспільства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2018. Вип. 2. С. 80-84.
73. У Вінниці презентували соціальне дослідження щодо оцінки політиків та посадовців. *ВЕЖА*. URL: <https://vezha.ua/u-vinnytsi-prezentuvaly-sotsialne-doslidzhennya-shhodo-otsinky-politykiv-ta-posadovtsiv/>
74. Україна та Естонія поглиблюють співпрацю для реалізації концепції Президента Володимира Зеленського «Держава у смартфоні». Офіційне інтернет-представництво Президента України. 2019. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ta-estoniya-pogliblyat-pivpracyu-dlyarealizaciyi-55861> (дата звернення 13.11.2021).
75. Федорів Т. В. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fedoriv.pdf>.

76. Черевченко О. Б. Ризики та загрози формування іміджу публічного службовця в цифровому середовищі: фейки, хейти, маніпуляції. *«Наукова весна» 2025*: матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 26–28 березня 2025 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2025. С. 372-373.

77. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. Державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 10. С. 82-86. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/20.pdf.

78. Чувардинський О. «Четверта влада» в структурі громадянського суспільства. *Наукові записки*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2006_32_30.

79. Чукут С. А. Сутність і роль громадської думки в процесах державотворення. URL: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Sutnist-i-rolgromadskoyi-dumki-v-protseah-derzhavotvorenniya.pdf>.

80. Шальман Тетяна. Іміджологічні інструменти формування позитивного іміджу влади у системі зв'язків з громадськістю. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 214-232.

81. Шанюк О., Ніколаєв С., Правоторова О., Лень Т. Чинники формування позитивного іміджу керівника у публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). С. 513-525.

82. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157-161.

83. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 85 с.

84. Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. *Право та державне управління*. 2016. № 1. С. 94-99.

85. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Кремінський В.О. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка і суспільство*. 2022.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1577>.

86. Янюк Н. В. Актуальні проблеми у регулюванні питань професійної етики публічних службовців. *Вісник Львівського університету: сер.: Юридична*. 2015. Вип. 59. С. 194-199.