ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ»

Виконав: студент групи
ТУ-4-24-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Панасюк Микола Миколайович
Керівник: д.держ.упр. Дакал А.В.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Панасюк Микола Миколайович. «Механізми формування та розвитку позитивного іміджу діяльності органів публічної влади на місцевому рівні».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні засади формування позитивного іміджу органів публічної влади. Проаналізовано стан формування та розвиток іміджу органів публічної влади на місцевому рівні. Запропоновано напрями удосконалення механізмів формування та розвитку позитивного іміджу органів публічної влади.

Ключові слова: органи публічної влади, іміджева політика, регіональний рівень, медійний простір, громадськість, позитивний імідж.

SUMMARY

Panasiuk Mykola. "Mechanisms for the Formation and Development of a Positive Image of Public Authorities Activities at the Local Level".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of forming a positive image of public authorities. The current state of image formation and development for public authorities at the local level is analyzed. Furthermore, the study proposes directions for improving the mechanisms of forming and developing a positive image of public authorities.

Key words: public authorities, image policy, regional level, media space, the public, positive image.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 8

1.1. Поняття, сутність та структура іміджу органів публічної влади 8

1.2. Теоретичні підходи до управління іміджем у системі публічного управління.. 13

1.3. Нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності органів публічної влади в Україні 18

Висновки до розділу 1 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 24

2.1. Характеристика органу публічної влади як суб'єкта іміджевої політики (на прикладі с. Ворохта) 24

2.2. Оцінка існуючого іміджу органу публічної влади в громадській думці та медійному просторі 29

2.3. Основні проблеми та фактори, що перешкоджають формуванню позитивного іміджу на регіональному рівні 32

Висновки до розділу 2 35

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 36

3.1. Розробка та впровадження комплексної стратегії іміджевої політики органу публічної влади 36

3.2. Вдосконалення комунікаційних механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю та ЗМІ 45

3.3. Організаційно-кадрове забезпечення іміджевої діяльності органів публічної влади на регіональному рівні 56

Висновки до розділу 3 69

ВИСНОВКИ 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ДОДАТКИ 82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку публічного управління позитивний імідж діяльності органів публічної влади на місцевому рівні перетворився на важливий ресурс управлінської спроможності. Для територіальних громад імідж є не лише комунікаційною «вітриною», а відображенням реальної довіри до влади, сприйняття її рішень як легітимних, готовності мешканців співпрацювати, брати участь у консультаціях і підтримувати місцеві ініціативи. У середовищі високої інформаційної конкуренції та зростання очікувань громадян щодо сервісності, прозорості й підзвітності органів влади імідж формується через щоденний досвід взаємодії: якість адміністративних послуг, доступність інформації, реагування на звернення, відкритість бюджетних і закупівельних процесів, етичність поведінки посадових осіб. Додаткової ваги іміджева політика набуває в умовах воєнного часу, коли громадяни потребують швидких і достовірних офіційних повідомлень, стійких каналів кризових комунікацій та зрозумілих алгоритмів дій, а будь-які комунікаційні помилки посилюють недовіру й соціальну напругу. Водночас для туристично орієнтованих територій (зокрема Ворохти) позитивний імідж місцевої влади та громади є чинником розвитку: він впливає на привабливість території для туристів, партнерів, донорів, бізнесу та формує символічний капітал, який можна конвертувати у підтримку проєктів і залучення ресурсів. Отже, дослідження механізмів формування та розвитку позитивного іміджу органів публічної влади на місцевому рівні є актуальним як у науковому, так і в прикладному вимірах.

Теоретичні підходи до розуміння іміджу, репутації та комунікацій у публічному секторі висвітлюються в працях зарубіжних дослідників у межах маркетингу публічного сектору, управління репутацією та паблік рилейшнз (P. Kotler, N. Lee; C. Fombrun; J. Grunig, T. Hunt та ін.). Окремі дослідження акцентують увагу на специфіці репутаційного менеджменту публічних

організацій і зв’язку стратегічних комунікацій із легітимністю та довірою. В українському контексті проблематика іміджу органів публічної влади тісно пов’язана з нормативно закріпленими стандартами відкритості, доступу до інформації, участі громадськості, надання адміністративних послуг і взаємодії з медіа. Разом із тим, практична реалізація іміджевої політики на місцевому рівні потребує комплексного аналізу конкретних механізмів (стратегічних, комунікаційних та організаційно-кадрових), а також врахування реальних умов функціонування територіальних громад, зокрема в ситуаціях кризового управління. Саме це зумовило необхідність прикладного дослідження на матеріалах Ворохтянської територіальної громади з опорою на відкриті джерела (офіційні ресурси громади, нормативні документи, туристичні та медійні матеріали).

Мета дослідження. Метою роботи стало теоретико-методологічне обґрунтування та прикладний аналіз механізмів формування й розвитку позитивного іміджу діяльності органів публічної влади на місцевому рівні, а також розроблення практичних напрямів їх удосконалення (на прикладі Ворохтянської територіальної громади).

Завдання дослідження. Для досягнення мети у роботі було:

1. розкрити поняття, сутність і структуру іміджу органів публічної влади як інтегрального феномена суспільного сприйняття;
2. систематизувати теоретичні підходи до управління іміджем у публічному секторі та обґрунтовано їх застосування на місцевому рівні;
3. проаналізувати нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності органів публічної влади в Україні;
4. охарактеризувати орган місцевого самоврядування як суб’єкта іміджевої політики (на прикладі с. Ворохта) з урахуванням інституційних, цифрових та комунікаційних інструментів;
5. здійснити оцінку існуючого іміджу в громадській думці та медійному просторі на основі доступних відкритих індикаторів;

6. визначити основні проблеми й фактори, що перешкоджають формуванню позитивного іміджу на місцевому рівні;

7. обґрунтувати напрями удосконалення механізмів формування та розвитку позитивного іміджу через стратегію, комунікаційні інструменти та організаційно-кадрові рішення.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є іміджева діяльність органів публічної влади у системі публічного управління на місцевому рівні.

Предмет дослідження є механізми формування та розвитку позитивного іміджу діяльності органів публічної влади на місцевому рівні, з урахуванням практики Ворохтянської територіальної громади.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи склали загальнонаукові та спеціальні методи. Застосовано: аналіз і синтез – для уточнення понятійного апарату та структурування складових іміджу; порівняльний і системний підходи – для зіставлення теоретичних моделей управління іміджем і їх адаптації до публічного сектору; формально-юридичний метод – для аналізу нормативно-правових актів, що регулюють відкритість, доступ до інформації, звернення громадян, адміністративні послуги та медіасередовище; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій; елементи прикладного кейс-аналізу – для характеристики іміджевих практик на прикладі Ворохти з використанням відкритих матеріалів офіційних ресурсів громади та медійних публікацій.

Нормативно-правова та інформаційна база дослідження. Нормативно-правову основу роботи становили Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про адміністративні послуги», «Про медіа», а також постанова КМУ № 996 щодо участі громадськості у формуванні та реалізації політики. Інформаційну базу склали відкриті матеріали Ворохтянської селищної ради (офіційний вебсайт, новини, статут громади, брендбук, бюджетні та закупівельні розділи,

відеоматеріали), туристичні ресурси громади, а також публікації щодо міжнародного визнання Ворохти у межах ініціатив UN Tourism 2024.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані органами місцевого самоврядування для: розробки комплексної стратегії іміджевої політики; налагодження синхронізованої системи комунікацій (сайт, соціальні мережі, кризові канали); посилення пояснювальної прозорості бюджетних і процедурних рішень; удосконалення взаємодії з громадськістю та медіа; формалізації організаційно-кадрового забезпечення іміджевої діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади формування позитивного іміджу органів публічної влади, зокрема понятійно-структурні характеристики іміджу, теоретичні підходи до управління ним та нормативно-правові й організаційні засади іміджевої діяльності. Другий розділ присвячено аналізу стану формування та розвитку іміджу на місцевому рівні на прикладі Ворохтянської територіальної громади, оцінці іміджу у медійному просторі та визначенню проблем, що перешкоджають його зміцненню. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення механізмів формування та розвитку позитивного іміджу: через стратегічне планування іміджевої політики, вдосконалення комунікаційних механізмів та організаційно-кадрове забезпечення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, сутність та структура іміджу органів публічної влади

Термін “імідж”, попри свій статус неологізму, уже впевнено закріпився в лексичному запасі сучасної української мови та активно використовується у публічному управлінні, соціальних комунікаціях, політичній психології, соціології, економіці й педагогіці. У семантичному сенсі поняття походить від англійського слова “image” (англійською “image” – образ; зображення; від латинського “imago” – уява; вигляд; копія) й у загальному вигляді означає штучно створене або цілеспрямовано відтворене уявлення про об’єкт чи персону, яке має викликати певне враження, думку, ставлення і, зрештою, спонукати до прогнозованих реакцій. У спеціалізованій літературі найчастіше акцентуються два узагальнені смислові ядра: по-перше, імідж як зовнішній образ, що конструюється для формування потрібного враження у інших; по-друге, імідж як комплекс приписуваних характеристик, які підтримуються комунікацією, популяризацією, модою, традиціями, символічними кодами й здатні спрямовувати оцінки та поведінку аудиторії [63]. Традиційно розрізняють персональний імідж (політика; керівника; службовця) і груповий, або корпоративний імідж (організації; установи; органу публічної влади; політичної партії; громадського об’єднання), причому ці різновиди мають різні інструменти формування, але взаємопов’язані, оскільки персоналізоване сприйняття посадових осіб у публічній сфері часто “переноситься” на інституцію загалом.

Становлення перших наукових концепцій, що системно описували імідж як соціальне явище та практику, зазвичай пов’язують із другою половиною двадцятого століття, а активізацію досліджень у вісімдесятих роках – із розвитком тих сегментів бізнесу і політики, де імідж став різновидом “м’якого”

впливу на масову свідомість, формою символічного капіталу та інструментом створення установок у споживачів і виборців. На ранніх етапах вагому роль відігравала американська школа соціальної комунікації та “паблік рилейшнз” (у лапках “public relations”; українською – зв’язки з громадськістю), у межах якої формувалися принципи управління громадською думкою, двосторонньої комунікації, репутаційного менеджменту та практик стратегічного позиціювання. У працях, що аналізують еволюцію цієї сфери, зазвичай згадуються підходи Е. Бернайза; Д. Ґруніґа; Р. Гарлоу; С. Катліпа; А. Сентера; Г. Брума; Ф. Котлера; Е. Маккарті та інших авторів, які вплинули на теорію та практику формування образів у публічній і комерційній сферах. Важливо, однак, підкреслити, що для публічного управління імідж не зводиться до технологій переконання: він формується в зоні перетину комунікації; якості управлінських рішень; сервісної поведінки установи; дотримання процедур; етичних стандартів і результативності діяльності.

В українському науковому дискурсі активні дослідження іміджу, іміджології та технологій формування іміджу як процесу помітно посилилися наприкінці двадцятого – на початку двадцять першого століття. У цей період розвивалися напрями психології іміджу; соціально-психологічних і культурологічних вимірів формування іміджу; аналізу професійних іміджів; а також прикладні дослідження створення іміджу як складової “паблік рилейшнз” у публічній сфері, що охоплювали критичний аналіз міжнародного досвіду; експериментально-прикладні підходи до масової комунікації; комерційний вимір репутаційних практик; технології політичного іміджу; інституційні механізми зв’язків із громадськістю в органах влади. Окремий пласт становлять праці з внутрішнього, або корпоративного виміру іміджу органів публічної влади, де увага приділяється управлінській культурі; підготовці та перепідготовці кадрів; дисципліні; етичним стандартам і ціннісним орієнтаціям публічної служби [59]. У підсумку імідж у публічному секторі дедалі частіше описується як інтегральний результат соціального моделювання, що спирається

на професійні та моральні характеристики службовців, організаційну культуру й досвід взаємодії з громадянами [50].

У спеціалізованій літературі наявна значна кількість визначень іміджу, що пояснюється різною дисциплінарною оптикою; різними цілями дослідження; професійною орієнтацією автора; а також специфікою функціонування самого феномену в різних середовищах [63]. У філософському вимірі імідж інтерпретується через категорії моральних принципів; символічних значень; цінностей і способів соціального пізнання, де образ виступає інструментом, через який людина сприймає реальність і структурує оцінки. У соціологічному вимірі аналізується інтегральний імідж соціальних груп та інститутів, його соціокультурні чинники, престиж і "соціальний портрет", а також вплив на соціальну поведінку; тут імідж часто трактується як емоційно насичена узагальнена форма уявлень, що задає рамки довіри або недовіри до інституцій [32]. Політологія та політична психологія фокусуються на регулятивній функції іміджу: його здатності формувати довіру; підтримку політики; готовність до співпраці; легітимність владних рішень. Психологія розглядає імідж як уявлення, що виникає внаслідок соціального пізнання, і описує його через стереотипи; емоційно забарвлені образи; рольові очікування; суб'єктивне сприйняття аудиторією, а також через мотивацію самопрезентації та механізми формування поведінкових установок [19].

Методологічно в літературі вирізняють низку підходів до аналізу іміджу. Синонімічний підхід зближує поняття "імідж" із "діловою репутацією"; стереотипом; роллю; символом, підкреслюючи спільне ядро – соціальне уявлення про суб'єкта [4]. Класифікаційний підхід зосереджується на сукупності характеристик, які породжують асоціації з конкретним суб'єктом: фізичних; психофізіологічних; соціальних; ціннісних; поведінкових. Функціональний підхід виокремлює терапевтичну; самовираження; захисну; цільову; соціально-тренінгову функції іміджу як механізму регуляції взаємодії й підтримки соціальної адаптації [4]. Комунікативний підхід розглядає імідж як двосторонній

процес: з боку реципієнта – як сприйняття і розуміння; з боку носія – як результат свідомого конструювання в комунікації [4]. Проєктивний підхід аналізує перенесення людських психологічних характеристик на об’єкти, організації, території та інституції, коли “неживому” суб’єкту приписуються риси характеру; наміри; емоційні “реакції”.

Для сфери публічного управління принципово важливо, що імідж не є суто “комунікаційною картинкою”. Він виступає чинником управлінської дієздатності, оскільки впливає на готовність громадян співпрацювати; звертатися по послуги; підтримувати рішення; брати участь у консультаціях; виконувати правила. У цьому сенсі імідж поєднує раціональні оцінки компетентності й ефективності з емоційним виміром довіри, відчуття справедливості та поваги. Як зазначено в “Енциклопедії державного управління”, імідж – це візуалізація певного суб’єкта, яка свідомо створюється у колективній та індивідуальній свідомості із застосуванням відповідних методів і чинить психологічний та емоційний вплив на сприйняття цільовою аудиторією [18]. У тій самій логіці імідж влади тлумачиться як уявлення про суб’єкт владної діяльності, що цілеспрямовано формується у громадській свідомості для підтримки політики; популяризації рішень; зміцнення легітимності та суспільного прийняття владних повноважень [18]. Н. Барна підкреслює, що імідж є штучно створеним образом, який виникає в індивідуальній або масовій свідомості під впливом інформаційного середовища й покликаний формувати певне ставлення до об’єкта; у ньому можуть поєднуватися справжні та сконструйовані риси, а у публічному управлінні імідж службовця стає тим, що сприймається; оцінюється; аналізується суспільством і впливає на повсякденне життя громадян [8]. І. Пантелейчук акцентує, що імідж публічних органів є маркером авторитету й ефективності держави, а за умов глобалізації та кризових викликів потребує оперативних і злагоджених дій, які неможливі без ефективної взаємодії з громадськістю [38]. І. Кринична, аналізуючи персоналізований вимір іміджу, виокремлює дзеркальний; поточний; бажаний типи, підкреслюючи роль

нормативних і етичних регуляторів у формуванні бажаного образу, який має бути узгоджений із правилами служби та стандартами поведінки [26]. С. Серьогін наголошує на взаємопов'язаності рівнів: імідж органу влади, імідж службовця і ширші уявлення про державу взаємно підкріплюються або руйнуються, оскільки колективне сприйняття ґрунтується як на інформаційному впливі, так і на оцінці реальних дій і результатів [50].

Узагальнюючи дисциплінарні та прикладні підходи, імідж органу публічної влади доцільно визначати як результат свідомо сформованого і соціально закріпленого уявлення про інституцію, що відображає громадське сприйняття її компетентності; законності; доброчесності; відкритості; сервісної якості; здатності до діалогу та ефективності рішень, а також створює мотиваційні й оцінювальні установки, які впливають на соціально-економічні взаємини та поведінку цільових аудиторій [18]; [42]. При цьому в публічному секторі імідж не може підтримуватися лише комунікацією: він потребує постійного підтвердження управлінськими практиками, дотриманням процедур і етичними стандартами, адже розрив між заявленим і фактичним найшвидше перетворюється на недовіру.

Таблиця 1.1

Тлумачення терміну "імідж"

Аналітичний вимір	**Зміст у межах наукового дискурсу**	**Значення для публічного управління**
Етимологія	походження від "image" (англійською – образ; зображення); "imago" (латинською – уява; вигляд; копія)	пояснює первинну "образну" природу явища та його зв'язок із сприйняттям
Базові смисли	імідж як створений зовнішній образ; імідж як комплекс приписуваних характеристик, що стимулюють реакції аудиторії	дає підстави розглядати імідж як управлінський ресурс впливу на довіру й підтримку рішень
Типологія	персональний і груповий; дзеркальний; поточний; бажаний	дозволяє розрізняти самооцінку інституції; реальне сприйняття; цільовий образ, узгоджений з етичними й нормативними стандартами
Дисциплінарні оптики	філософська; соціологічна; політологічна; психологічна	дозволяє описати імідж як поєднання раціональних оцінок;

		емоцій; поведінкових установок громадян
Методологічні підходи	синонімічний; класифікаційний; функціональний; комунікативний; проєктивний	забезпечує вибір інструментарію аналізу іміджу органу влади: від функцій і ролей до комунікаційних механізмів
Інституційне визначення	імідж як свідомо створена візуалізація суб'єкта, що чинить психологічний і емоційний вплив; імідж влади як уявлення, спрямоване на легітимність і підтримку політики	фіксує зв'язок іміджу з легітимністю, прийняттям рішень і суспільною підтримкою владних повноважень
Нормативно-етичний вимір	імідж публічної влади залежить від моральних і професійних характеристик; організаційної культури; дисципліни	пояснює, чому етика, сервісна поведінка та кадрова культура є "ядром" сталого позитивного іміджу
Практичний акцент	імідж як маркер авторитету й ефективності держави; значення взаємодії з громадськістю	підкреслює роль діалогу; відкритості; взаємодії з громадськістю як умови підтримки довіри

У підсумку, в сучасній практиці публічного управління імідж доцільно трактувати як інтегральний феномен, що поєднує інформаційно-комунікаційний компонент із результативністю рішень, якістю послуг, етикою взаємодії та організаційною культурою. Саме тому позитивний імідж органу публічної влади є не стільки наслідком "комунікаційної активності", скільки відображенням узгодженості між цінностями, заявленими стандартами, процедурною справедливістю та реальним досвідом громадян у контакті з інституцією, що й визначає рівень довіри та готовність суспільства підтримувати публічну політику [18].

1.2. Теоретичні підходи до управління іміджем у системі публічного управління

Теоретичні підходи до управління іміджем у публічному секторі формуються на перетині кількох наукових традицій: публічного управління, комунікацій і зв'язків з громадськістю, соціальної психології, інституціоналізму,

теорії стейкхолдерів, менеджменту репутації та сервісного менеджменту. Для органів публічної влади ключовим є не механічне перенесення бізнес-моделей, а адаптація концептів до публічної природи влади, де домінує принцип публічного інтересу, підзвітність і законність.

Оскільки сферою діяльності державної служби є соціальні взаємовідносини, їх складна система втілюється у різних напрямах: - між працівниками державної служби та державою; - між службовцями державного апарату та громадянським суспільством; - між самими працівниками держслужби з урахуванням ієрархічних та структурних зв'язків; - між окремими службовцями державного апарату (посадовими особами) та конкретними громадянами. Професійна діяльність представників державної служби є значущою для суспільства: вони уособлюють державу, виступаючи її представниками та носіями реальної влади, які сприяють або, навпаки, ускладнюють реалізацію потреб і інтересів громадян. Тому оцінка їхньої професійної діяльності має комплексний характер, поєднуючи як самооцінку службовців, так і аналіз результатів їхньої роботи з боку громадськості. Імідж визначає рівень підтримки влади населенням, відображає ступінь довіри та ефективності функціонування державного апарату. Він фіксує рівень відповідності дій органів державної влади очікуванням та вимогам окремих соціальних груп і суспільства загалом. Створення позитивного іміджу системи державної служби та її працівників є важливою умовою для забезпечення ефективності роботи та розвитку цього соціального інституту. Сприятливий імідж інституту державної служби не може виникати стихійно, над ним потрібно працювати постійно та наполегливо [6]. Це результат досить складної діяльності, спрямованої на створення, підтримку та посилення позитивної громадської думки. Встановлення сприятливого іміджу інституту державної служби є одним із напрямків її оновлення.

Комунікаційний підхід розглядає імідж як результат керованих і некерованих комунікацій між органом влади та аудиторіями. У межах класичних

моделей PR (зокрема тих, що описують еволюцію від одностороннього інформування до двосторонньої симетричної взаємодії), увага фокусується на якості діалогу, здатності органу чути, коригувати політику, пояснювати рішення та зменшувати інформаційні асиметрії [3]. У публічному секторі це набуває особливої ваги через те, що невизначеність і складність рішень часто викликають спротив, якщо громадяни не розуміють мотивів, процедур і очікуваних результатів. Комунікаційна перспектива підкреслює, що «позитивний імідж» не дорівнює «приємним повідомленням», а базується на ясності, регулярності, доказовості й готовності до зворотного зв'язку.

Маркетингово-сервісний підхід у публічному управлінні акцентує увагу на тому, що громадянин взаємодіє з органом влади як із постачальником послуг і регулятором, тому ключовими джерелами іміджу стають доступність, зручність, передбачуваність і справедливість процедур. У цьому підході імідж розглядається як наслідок «ціннісної пропозиції» органу влади: яку реальну користь отримує людина, наскільки орган спрощує життєві ситуації, чи мінімізує витрати часу, чи забезпечує рівне ставлення, чи надає зрозумілі інструкції. Відповідно, управління іміджем передбачає не лише комунікацію, а й реінжиніринг процесів, впровадження стандартів сервісу, розвиток фронт-офісів і цифрових каналів, а також постійне вимірювання задоволеності. У роботах, присвячених публічному маркетингу, підкреслюється, що для державних і муніципальних організацій «покращення сприйняття» нерозривне з покращенням реальної якості виконання функцій [1].

Інституційний підхід трактує імідж як прояв легітимності інституції, тобто суспільного визнання того, що орган влади діє «правильно» з погляду норм, цінностей і процедур. У цій логіці позитивний імідж формується через послідовне дотримання правил, прозорість, однаковість застосування норм, мінімізацію корупційних ризиків, підзвітність і відкритість даних. Для місцевого рівня інституційна довіра часто формується «знизу»: не через великі декларації, а через буденний досвід – як приймають у кабінеті, чи можна додзвонитися, чи

дотримуються строків, чи є дискреція та «винятки». Інституційний підхід особливо корисний тим, що дозволяє пояснити: інколи сильна медійна активність не покращує імідж, якщо інституційні практики залишаються непрозорими або несправедливими.

Підхід управління репутацією розвиває ідею, що організації (у тому числі публічні) накопичують «репутаційний капітал», який діє як ресурс у кризах і конфліктах: коли орган має репутацію чесного й компетентного, йому легше отримати підтримку громади, пояснити неприємні рішення, мобілізувати партнерів [2]. Водночас репутаційний капітал є вразливим до різких провалів, адже в публічній сфері очікування етичності й справедливості зазвичай вищі, ніж у приватному секторі. Управління репутацією в органі влади означає роботу з ризиками, системну якість, кризове планування, а також узгодженість між тим, що орган говорить, і тим, що робить. У наукових дискусіях про репутацію публічних організацій звертається увага на те, що аудиторії оцінюють орган за кількома вимірами одночасно: компетентність, доброчесність, турбота про людей, законність і результативність; слабкість хоча б одного виміру може «обвалити» загальне сприйняття.

Стейкхолдерський підхід розглядає імідж як підсумок взаємодії органу влади з різними групами зацікавлених сторін, які мають різні потреби та критерії оцінювання. Для громади важливі доступність і справедливість; для бізнесу – прогнозованість регуляторних практик і прозорі правила; для громадських організацій – реальна участь і партнерство; для медіа – оперативність, відкритість і зрозумілість коментарів; для органів вищого рівня – дисципліна виконання програм і якість звітності. У цій логіці управління іміджем означає сегментовану комунікацію та одночасне узгодження політик і процесів так, щоб ключові групи отримували підтвердження спроможності органу. Для місцевого рівня це особливо актуально, бо орган влади одночасно комунікує з мешканцями, туристами, підприємцями, внутрішньо переміщеними особами, освітянами,

медиками, комунальними структурами – і кожна група «бачить» орган з іншого ракурсу.

Окремого значення набуває підхід стратегічних комунікацій, який підкреслює необхідність узгоджувати повідомлення, дії та символічні рішення у довшому часовому горизонті. Для місцевих громад це проявляється у комунікації розвитку: пояснення цілей, логіки бюджетних рішень, пріоритетів інфраструктури, соціальної політики, безпекових заходів. Стратегічна комунікація, якщо вона підкріплена даними, консультаціями та реальними результатами, здатна поступово змінювати образ органу влади від «кабінетної інституції» до «партнера громади». Якщо ж вона зводиться до «інформаційних приводів», імідж стає нестійким і залежить від випадкових криз.

У контексті регіонального і місцевого рівня важливо враховувати теорію публічної цінності (public value), яка пояснює: позитивний імідж формується тоді, коли люди бачать створення цінності, а не лише «виконання процедур». Цінність у публічній сфері включає не тільки економію ресурсів, а й справедливість, інклюзивність, безпеку, доступ до послуг, підтримку вразливих груп, розвиток простору. Отже, управління іміджем повинно бути пов’язане з реальними змінами: ремонтом критичних об’єктів, прозорим бюджетом, доступними адміністративними послугами, підтримкою культури й туризму, якісною комунікацією у кризах. Саме тому іміджеві механізми у публічній владі мають проектуватися як частина управління результативністю.

Сучасні підходи також підкреслюють роль цифрової трансформації та відкритості даних для іміджу органів влади. Для громадянина цифровий канал часто стає першим «дотиком» до влади; звідси випливає, що якість сайту, доступність інформації, зрозумілість послуг, публічність рішень і бюджету прямо впливають на імідж. Цифровізація, однак, не є автоматичною гарантією позитивного сприйняття: якщо цифровий канал є формальним, незручним, неоновлюваним або суперечить фактичній практиці, він може навіть погіршити образ органу як «показового», але не ефективного. Отже, теоретично

обґрунтованим є висновок, що управління іміджем повинно інтегрувати процеси, результати і комунікації, а не замінювати одне іншим.

Таким чином, теоретичні підходи дозволяють розглядати управління іміджем органів публічної влади як комплексне управлінське завдання, що поєднує сервісну якість, процедурну справедливість, відкритість, репутаційні ризики, роботу зі стейкхолдерами та стратегічні комунікації. Для регіонального й місцевого рівнів це означає необхідність створити механізми, у яких імідж є наслідком керованої взаємодії «діяльність – результат – доказ – комунікація», а не лише продуктом інформаційної активності.

1.3. Нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності органів публічної влади в Україні

Нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності органів публічної влади в Україні визначаються тим, що імідж у публічній сфері не може формуватися поза рамками законності, підзвітності та процедур, які регулюють доступ до інформації, комунікацію з громадянами, участь громадськості у формуванні політики, надання послуг, етичні стандарти, антикорупційні обмеження та взаємодію зі ЗМІ. На відміну від приватного сектору, де організація може вільніше обирати стиль самопрезентації, орган влади зобов’язаний діяти в межах компетенції та у спосіб, передбачений законом; отже, значна частина «іміджевої політики» насправді є виконанням юридичних обов’язків із відкритості та належного врядування.

Базовим правовим фундаментом, який задає ціннісні та процедурні рамки, є конституційні принципи публічної влади, зокрема верховенство права, обов’язок органів діяти в межах повноважень і способу, визначеного законом, а також гарантії місцевого самоврядування як форми реалізації народовладдя [11]. Ці положення прямо впливають на імідж: громадяни оцінюють органи влади

через призму законності, справедливості, рівності та захисту прав, а відтак будь-які практики «поза процедурою» або «для своїх» руйнують позитивне сприйняття, навіть якщо формально рішення можуть бути «ефективними».

Ключовим нормативним актом для місцевого рівня виступає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему та повноваження органів місцевого самоврядування, принципи їх діяльності, форми участі громадян, механізми відповідальності та підзвітності громаді [6]. Для іміджевої діяльності цей закон важливий тим, що він закріплює саму логіку: місцевий орган влади не «обслуговує себе», а діє від імені та в інтересах територіальної громади, отже, позитивний імідж неможливий без реальної підзвітності, відкритості й діалогу. Звідси випливає організаційний наслідок: орган місцевого самоврядування має будувати комунікацію так, щоб мешканці розуміли, які рішення ухвалюються, чому саме так, як використовуються ресурси, і як можна вплинути на пріоритети.

Другою нормативною опорою іміджевої діяльності є законодавство про інформацію та доступ до неї. Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює принципи відкритості, процедури надання інформації, строки відповіді, підстави обмеження доступу та гарантії реалізації права громадян знати, як діє влада [5]. У практичному вимірі саме виконання цього закону визначає, чи сприймається орган як прозорий: чи швидко відповідає на запити, чи публікує рішення і проєкти, чи не зловживає «службовим користуванням», чи надає дані у зручному форматі. Для місцевого рівня це безпосередньо пов’язано з довірою, бо люди оцінюють відкритість не декларативно, а через конкретні ситуації: чи дали документ, чи пояснили підстави, чи допомогли знайти інформацію.

Паралельно діє Закон України «Про інформацію», який задає загальні принципи інформаційних відносин, визначає види інформації та гарантії права на інформацію. У системі іміджевої політики це означає, що орган влади має діяти в межах правового режиму інформації: коректно працювати з

персональними даними, не допускати маніпуляцій, забезпечувати достовірність і своєчасність офіційних повідомлень, особливо коли йдеться про безпеку, надзвичайні ситуації, гуманітарні питання або соціальні виплати. Будь-які інформаційні помилки у публічному секторі мають не лише репутаційні, а й правові наслідки.

Важливим правовим механізмом щоденної комунікації з громадянами є Закон України «Про звернення громадян», який регулює порядок подання заяв, скарг і пропозицій, строки їх розгляду, гарантії заявників і обов'язки органів влади реагувати на проблеми населення. У площині іміджу звернення виконують роль «індикатора довіри» та «індикатора сервісу»: якщо звернення розглядаються формально, без реального вирішення, це швидко трансформується у негативний образ «байдужої влади». Якщо ж орган демонструє уважність, пояснює рішення, дає зрозумілий алгоритм дій, імідж зміцнюється навіть тоді, коли питання складне або потребує часу.

Імідж органів влади на місцевому рівні тісно пов'язаний із тим, як орган організовує участь громадськості в обговоренні рішень. В українській практиці важливим нормативним орієнтиром є постанова Кабінету Міністрів України щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, яка закріплює підходи до консультацій, взаємодії з інститутами громадянського суспільства та комунікаційних процедур [11]. Хоча ця постанова адресована системі виконавчої влади, її логіка – діалог, консультації, публічність – стала стандартом належного врядування, на який орієнтуються й на місцевому рівні. Для іміджу органу влади консультації важливі не як «формальність», а як доказ того, що влада чує громаду і готова коригувати управлінські рішення.

Надзвичайно практично значущим для іміджу є законодавство про адміністративні послуги. Закон України «Про адміністративні послуги» встановлює правові засади надання адмінпослуг, принципи їх доступності, організаційні підходи до центрів надання адміністративних послуг, вимоги до

інформаційних карток і стандартів [8]. Для місцевого рівня це один із ключових «каналів іміджу», бо більшість людей оцінює владу через сервіс: черги, привітність, зрозумілість документів, строки, можливість отримати послугу без приниження й хаосу. Відповідно, іміджева діяльність у цьому контексті означає управління якістю сервісу: навчання персоналу, оптимізацію процесів, оновлення інформаційних матеріалів, цифрові сервіси запису, зворотний зв'язок.

Окремим блоком нормативних умов іміджевої політики є регулювання медійного простору. Закон України «Про медіа» встановлює сучасні рамки функціонування медіа, регулювання аудіовізуальних і друкованих медіа, діяльність медіасервісів і відповідні понятійні підходи [7]. Для місцевих органів влади це важливо тому, що значна частина іміджу формується через медійне висвітлення, а отже органи мають вибудовувати взаємодію зі ЗМІ у правовий спосіб: надавати коментарі, доступ до публічної інформації, спростування недостовірних даних у передбачених процедурах, організовувати пресзаходи без тиску на журналістів. Водночас законодавство наголошує, що свобода вираження і право на інформацію є базовими цінностями, а спроби «адміністративного піару» шляхом приховування даних у сучасному середовищі зазвичай дають протилежний ефект.

Позитивний імідж органу влади не може бути стійким без доброчесності, тому антикорупційне законодавство та етичні стандарти є фактично «каркасом» іміджевої політики. Коли громада бачить прозорі закупівлі, відсутність конфлікту інтересів, зрозумілі кадрові рішення, однакові правила для всіх, імідж підсилюється не через слова, а через практики. Окремо слід виділяти нормативні вимоги до відкритості використання публічних коштів та розвиток відкритих даних: вони формують сучасний стандарт підзвітності, який безпосередньо впливає на імідж як «чесної» та «прозорої» влади.

Організаційні засади іміджевої діяльності на місцевому рівні проявляються у тому, як саме орган влади інституційно забезпечує комунікації та взаємодію з громадськістю. У реальній практиці це включає наявність відповідальних

посадових осіб або підрозділів (пресслужба, спеціаліст із комунікацій, відділ звернень, адміністратори ЦНАП), внутрішні регламенти реагування на запити й звернення, порядок підготовки публічних повідомлень, правила ведення офіційних сторінок, алгоритми кризової комунікації, систему публічної звітності. Навіть за відсутності окремого «відділу іміджу» іміджева функція реалізується через розподіл відповідальності: хто готує повідомлення, хто перевіряє достовірність, хто говорить від імені органу, як швидко орган реагує на резонанс, чи не суперечать різні коментарі одне одному.

На місцевому рівні принципово важливо, щоб організаційні механізми іміджевої діяльності не підміняли зміст управління. У публічній сфері іміджеві інструменти є виправданими тоді, коли вони забезпечують зрозумілість, участь, доступність послуг і прозорість, а не лише «позитивний фон». Тому методологічно правильним є розгляд іміджевої діяльності як інтегрованої управлінської функції, що пов’язує законність, відкритість, сервіс, комунікацію і реальні результати.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було обґрунтовано, що імідж органів публічної влади є інтегральною управлінською категорією, яка відображає поточне суспільне сприйняття компетентності, доброчесності, відкритості та результативності органу, а також якості його взаємодії з громадянами. Показано, що структура іміджу включає раціональні оцінки, емоційні реакції та поведінкові установки, а також формується через поєднання змістових характеристик діяльності органу і конкретних організаційних та комунікаційних механізмів.

Теоретичний аналіз довів, що управління іміджем у системі публічного управління не може зводитися до інформаційного супроводу: ефективними є лише ті підходи, які поєднують комунікацію з покращенням процесів, сервісу і результатів. Комунікаційний, сервісно-маркетинговий, інституційний,

репутаційний та стейкхолдерський підходи доповнюють один одного і дозволяють описати імідж як наслідок узгодженої взаємодії «діяльність – результат – доказ – діалог».

Окремо встановлено, що нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності в Україні задають для органів влади обов'язкові рамки відкритості, підзвітності, участі громадськості, доступу до інформації, належної взаємодії з медіа та забезпечення стандартів адміністративних послуг. Дотримання цих рамок є не лише юридичною вимогою, а й ключовою умовою формування стійкого позитивного іміджу на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Характеристика органу публічної влади як суб'єкта іміджевої політики (на прикладі с. Ворохта)

Розгляд формування та розвитку іміджу органів публічної влади на місцевому рівні доцільно здійснювати через конкретний кейс, оскільки іміджова політика в територіальній громаді проявляється не стільки у деклараціях, скільки у щоденній комунікаційній практиці, інституційній організації та здатності органу влади підтримувати довіру мешканців і зовнішніх аудиторій. У цьому контексті показовим є приклад Ворохтянської територіальної громади, адміністративним центром якої є Ворохта, а склад громади включає населені пункти Ворохта і Татарів [1]. Паспортизація громади (паспорт станом на 01.01.2021) у відкритих матеріалах відображає базові параметри, що формують «ідентифікаційне тло» для зовнішнього сприйняття: чисельність населення, площу, організаційні характеристики та інші довідкові відомості, які у публічній комунікації часто використовуються як маркери унікальності та позиціонування території [1].

Як суб'єкт іміджевої політики орган місцевого самоврядування не обмежується виконанням адміністративно-управлінських функцій. Він фактично виступає «представником» території у зовнішньому середовищі: для туристів, інвесторів, донорів, державних органів, медіа, громадських організацій і потенційних нових мешканців. Тому інституційна спроможність органу влади в частині іміджу проявляється через наявність публічно доступних каналів комунікації, документів стратегічного та регуляторного характеру, механізмів участі громадян, а також через узгодженість повідомлень про громаду. У Ворохтянській громаді така спроможність фіксується вже на рівні офіційного вебресурсу, де структуровано подано розділи, пов'язані з інформаційною

відкритістю, сервісами для громадян, бюджетною прозорістю, громадською участю, а також окремими інформаційними блоками, що підсилюють символічну складову (наприклад, меморіальний напрям, туристичний сегмент, комунікації для різних цільових груп) [2].

Важливою характеристикою органу влади як суб'єкта іміджевої політики є наявність локальних нормативних рамок, які регулюють, по суті, «правила взаємодії» громади з владою та формують основу довіри. У статуті Ворохтянської територіальної громади відображені інструменти локальної демократії, зокрема механізми громадських слухань та електронних петицій, що в сучасному публічному управлінні розглядаються як базові канали зворотного зв'язку та участі мешканців у виробленні рішень [3]. Сам факт нормативного закріплення таких механізмів та їх публічна демонстрація у відкритих документах формує для зовнішньої аудиторії образ громади як такої, що декларує участь і підзвітність як стандарти управління [3]. Разом із тим, імідж не створюється самим існуванням норм: він залежить від регулярності застосування інструментів участі, доступності процедур і зрозумілості комунікації для людей, що потребує вже організаційно-комунікаційної реалізації на практиці.

Ворохта у публічному сприйнятті виступає не лише як географічна точка на туристичній мапі Карпат, а як символічний простір, де поєднуються спорт; природа; історична спадковість; локальна гостинність і практичний сервіс для відпочивальників. У термінах іміджу це означає, що репутація Ворохти формується одночасно на двох рівнях: раціональному, коли люди оцінюють наявність інфраструктури; доступність; якість трас; безпеку; логістику; і емоційно-ціннісному, коли спрацьовують асоціації з "карпатською автентикою"; зимовою атмосферою; відчуттям простору; традиціями; спортивною гордістю. Саме така двошарова структура робить імідж курорту стійким, але й вразливим до розриву між очікуванням і реальним досвідом гостя.

Ключовим іміджевим активом Ворохти є наратив спортивної унікальності, пов'язаний із комплексом лижних трамплінів і традиціями стрибків на лижах. У

комунікаціях це працює як маркер відмінності: на тлі багатьох карпатських локацій, що конкурують переважно сервісом і розвагами, Ворохта набуває образу спеціалізованого спортивного осередку; місця тренувань; простору дисципліни й професійного розвитку. Таке позиціювання має високу іміджеву цінність, бо створює "якір" довіри: якщо локація підходить спортсменам і приймає тренувальний процес, то вона сприймається як більш "справжня" і компетентна також для активного туризму. У цьому сенсі важливо, що спортивна тема автоматично підсилює образ здорового способу життя; витривалості; сили; національної гордості, а ці смисли добре масштабуються для різних аудиторій.

Паралельно формує імідж і природно-кліматична складова: карпатська долина; чисте повітря; тривалість снігового сезону; візуальна мальовничість. Для туриста це перетворюється на "обіцянку досвіду" – не просто катання, а проживання зими як події. Саме тут виникає важлива різниця між курортом і територією: курорт продає послугу; територія продає враження. Ворохта, судячи з домінант у публічних описах, має потенціал саме територіального брендування, де спортивні об'єкти стають "сценічними символами", а природа – фоном, що підсилює емоційну переконливість образу.

Водночас імідж завжди залежить від доказовості, тобто від того, чи підтверджується заявлена унікальність реальним станом інфраструктури. Коли в публічних текстах акцентується наявність трамплінів; різнорівневих трас; можливостей тренувань; сезонності; штучного засніження; освітлення, це формує очікування високого стандарту безпеки й технічної придатності. Якщо ж об'єкти потребують модернізації, то комунікація має бути особливо відповідальною: не приховувати проблеми, а показувати плановість оновлення; прозорі пріоритети; партнерства; етапність робіт. У логіці, яку описують дослідники іміджу публічних інституцій, довіра зростає не тоді, коли проблем "немає", а тоді, коли організація демонструє керованість; відповідальність; послідовність і чесність у поясненні змін, тобто зменшує розрив між "бажаним" і "поточним" образом. У цьому сенсі підхід, який пропонує І. Кринична через

розрізнення “дзеркального”; “поточного”; “бажаного” образів, дуже придатний для опису Ворохти як території: “дзеркальний” – як громада бачить себе; “поточний” – як бачить турист і спортсмен; “бажаний” – як має виглядати курорт після модернізації, щоб відповідати заявленій спеціалізації.

Для аналітики іміджу важливо виділити аудиторії, бо одна й та сама локація “живе” у різних уявленнях. Для професійних спортсменів вирішальними будуть технічні характеристики; регулярність підготовки; стандарти безпеки; тренерська база; календар змагань. Для масового туриста – доступність проживання; прокат; харчування; транспорт; наявність зрозумілої навігації; безпека; сервіс. Для родин із дітьми – комфорт; прості траси; інфраструктура дозвілля; медична доступність. Для інвестора – прогнозованість правил; прозорість управління; зрозуміла стратегія розвитку; потенціал туристичних потоків. Для місцевих мешканців – зайнятість; сезонна економіка; баланс між туризмом і якістю життя. Ефективний імідж не може однаково задовольнити всі групи, але має бути цілісним: щоб різні повідомлення не суперечили одне одному, а підсилювали один спільний образ – Ворохта як спортивно-туристичний центр із виразною спеціалізацією і живою карпатською ідентичністю.

Окремий шар іміджу формує медійне середовище, у якому люди “зустрічають” Ворохту: статті; блоги; туристичні добірки; коментарі; рекламні блоки на сайтах. Вбудована нав’язлива реклама, особливо медичного характеру, не просто “заважає читати”, а підриває довіру до джерела, а разом із ним і до образу території, який це джерело конструює. Для іміджу це важливо, бо перший контакт часто є цифровим; і якщо він асоціюється з низькою якістю контенту або маніпулятивним тоном, то Ворохта ризикує отримати тінь “масового клік-контенту” замість образу професійного спортивного осередку. Тому ключовим завданням є підтримка “якісних каналів присутності”: офіційні ресурси громади; структуровані туристичні сторінки; сторінки партнерських інституцій; прозорі новини; календар подій; короткі правила безпеки; довідники для гостей. Саме

так формується те, що в роботах з репутаційного менеджменту описують як керовану комунікаційну рамку, коли територія не залежить лише від випадкових публікацій, а послідовно задає тон і стандарти власної представленості.

Якщо підсумувати, аналітичний портрет іміджу Ворохти можна описати як поєднання трьох стрижнів: “спортивна компетентність” через трампліни й традиції; “природна привабливість” через карпатський ландшафт і сезонність; “гостинність і сервіс” через туристичну інфраструктуру та локальну економіку. Найбільший іміджевий ризик полягає у фрагментації: коли спортивний наратив існує окремо від реального технічного стану; коли туристичний сервіс не підкріплює високі очікування; коли інформаційна присутність формується випадковими джерелами з сумнівною якістю. Найперспективніший шлях зміцнення іміджу – послідовно поєднати ці три стрижні в одному зрозумілому позиціюванні і підкріпити його доказами: відкритістю планів модернізації; регулярністю подій; стандартизованою інформацією для туристів; партнерствами зі спортивними та державними інституціями; і стабільною якістю комунікації, яка не “створює картинку”, а показує керовану реальність.

Окремо слід підкреслити комунікаційно-сервісний компонент діяльності органу місцевого самоврядування як суб’єкта іміджевої політики. Публічний вебресурс містить новинний блок із регулярними оновленнями та повідомленнями про рішення/ініціативи, що дозволяє оцінювати активність інформування та тематичні пріоритети органу влади [6]. У структурі комунікації присутні також інструменти прозорості та підзвітності: зокрема, оприлюднення бюджетної інформації через спеціальний розділ та відсилання до інструментів відкритого бюджету, а також публічне представлення підходів до закупівель, що є суттєвими маркерами «чесності та відкритості» влади в очах громадян [7; 8]. Такі елементи мають прямий іміджевий ефект, оскільки для місцевого рівня довіра часто формується через буденні індикатори – доступність документів, зрозумілість інформації, передбачуваність процедур і можливість громадського контролю.

У воєнний період у структурі комунікацій громади помітним є підсилення безпеково-інформаційної функції. Як приклад, існування окремого телеграм-каналу, орієнтованого на оперативне інформування (зокрема, щодо повітряної тривоги) з зафіксованою кількістю підписників, демонструє, що організаційна комунікація громади включає кризовий компонент і намагається задовольняти базову потребу населення в швидких офіційних повідомленнях [9]. Для іміджу в умовах ризику це критично важливо: населення оцінює владу через здатність швидко попереджати, пояснювати та координувати, а не лише через стратегічні тексти.

Отже, орган місцевого самоврядування у Ворохті як суб’єкт іміджевої політики характеризується поєднанням інституційних, нормативних і комунікаційних компонентів: наявністю публічної цифрової інфраструктури, інструментів участі та відкритості, а також окремих іміджевих «якорів» у вигляді брендбуку та туристичної стратегії. Саме ця сукупність формує рамку, в межах якої імідж може або зміцнюватися через системну реалізацію, або втрачати якість у разі розриву між задекларованими стандартами та реальною практикою [1; 3; 4; 7].

2.2. Оцінка існуючого іміджу органу публічної влади в громадській думці та медійному просторі

Оцінювання існуючого іміджу органу публічної влади на місцевому рівні має свою методичну специфіку: у громадах часто відсутні регулярні професійні соціологічні вимірювання, тому «громадська думка» фіксується опосередковано – через запити/звернення, характер взаємодії з громадянами, тональність коментарів у соціальних мережах, медійну представленість, рівень залучення аудиторій до офіційних каналів, а також через репутаційні події, що формують зовнішній образ території. У випадку Ворохти один із найбільш сильних іміджевих чинників – міжнародне визнання в туристичній площині, яке вийшло

за межі локального інформаційного поля та стало подією на національному рівні. Державне агентство розвитку туризму України повідомляло, що Ворохта та Урич увійшли до 55 найкращих туристичних сіл за версією UN Tourism 2024, а сама ініціатива «Найкращі туристичні села» була започаткована у 2021 році; у повідомленні також наведено контекст відбору серед сотень заявок і підкреслено мету ініціативи – привернення уваги до сіл, де туризм підтримує збереження культури, традицій і природи [10]. Для іміджу місцевої влади та громади це означає формування сильного «позитивного зовнішнього маркера», який підвищує впізнаваність і створює символічний капітал довіри.

Цей іміджевий маркер був підхоплений національними медіа. Зокрема, у матеріалах Суспільного фіксується сама подія включення Ворохти до переліку найкращих туристичних сіл та наводиться рамка події як вагомого досягнення для України в туристичній дипломатії [11]. Для громадської думки такі повідомлення працюють як підсилювач гордості та самоідентифікації: мешканці отримують підтвердження, що їхня територія має цінність на зовнішньому рівні, а влада (як представник громади) асоціюється з розвитком, промоцією і здатністю презентувати територію назовні. Водночас у медійному просторі важливо, щоб подібні позитивні події не залишалися одиничними, а підкріплювалися системною локальною комунікацією: поясненням, що саме означає статус, які можливості він відкриває, які конкретні дії громада й орган влади реалізують для розвитку туризму, сервісів, інфраструктури та якості життя.

У цифровому середовищі імідж органу влади формується через щоденну інформаційну присутність. Офіційний вебресурс громади має регулярний новинний потік, що саме по собі підтримує враження «живої» комунікації, а також демонструє тематичні пріоритети (питання життєзабезпечення, підтримки, локальних ініціатив, взаємодії з мешканцями) [6]. Для медіапростору важливо й те, що громада декларує окремий напрям «прес-центру», у межах якого забезпечується публічність частини управлінських процесів (наприклад,

через відеозаписи засідань/публічні матеріали), що в сучасному публічному управлінні сприймається як маркер відкритості [12]. Такі інструменти формують імідж не через рекламу, а через демонстрацію процесів: влада стає «видимою» і більш підзвітною, що зазвичай корелює з довірою (за умови зрозумілої навігації, доступності архівів і стабільності оновлення матеріалів).

Складовою репутаційного образу на місцевому рівні є бюджетна й процедурна прозорість. На офіційному сайті громади бюджетна інформація винесена в окремий розділ із посиланням на інструмент «Відкритий бюджет», що позиціонується як спосіб забезпечити доступність фінансових даних для громадян і зацікавлених сторін [7]. Окремо представлено розділ закупівель, де громада декларує відповідні інструменти/канали, пов’язані з публічними закупівлями, що для громадської думки часто є критично важливим, оскільки саме сфера витрачання коштів є одним із найбільш чутливих напрямів довіри до влади [8]. Наявність таких розділів і доступність переходу до відповідних ресурсів є важливою умовою позитивного іміджу, але водночас потребує подальшого змістовного наповнення та пояснювальної комунікації (як читати бюджет, де знаходити закупівлі, як подати запит, куди звертатися з питаннями).

Варто окремо зупинитися на туристично-комунікаційному контурі, оскільки саме він формує значну частину «зовнішнього» іміджу Ворохти. На офіційному сайті громади виокремлено розділ «Для туриста», який відсилає до туристичного вебресурсу, а також інтегрує згадку про туристичну інфраструктуру та інформаційні продукти [13]. Цей туристичний ресурс представлений як платформа з практичною інформацією (зокрема, сторінки про туристично-інформаційний центр, маршрути, атракції та інші довідкові матеріали), що підсилює образ громади як такої, що не лише «говорить про туризм», а створює інструменти для туриста [14]. У комунікаційному полі це працює як позитивний сигнал: влада (разом із локальними стейкхолдерами) підтримує сервісність, структурованість інформації та комфорт користувача, що є ключовими сучасними компонентами іміджу територій.

Окремий вимір іміджу у воєнний період формує здатність органу влади забезпечувати оперативні та офіційні повідомлення. Прикладом є використання телеграм-каналу як інструмента швидкого інформування з публічно видимими показниками аудиторії, що дає можливість оцінювати охоплення та роль цього каналу в комунікаційному середовищі громади [9]. Для громадської думки та локального іміджу це важливо, оскільки в кризі люди оцінюють владу через швидкість реакції та стабільність інформування. Проте з іміджевої точки зору для довгострокової довіри важливо, щоб кризові повідомлення доповнювалися пояснювальними матеріалами, відповідями на питання, сервісними інструкціями та «людяним» тоном комунікації, який не зводиться лише до коротких сигналів.

У підсумку можна констатувати, що існуючий імідж Ворохтянської громади та органу місцевого самоврядування у публічному просторі має виразний позитивний туристичний компонент, підсилений міжнародним і національним інформаційним контекстом (UN Tourism 2024, національні медіа) [10; 11]. Паралельно імідж підтримується інструментами цифрової відкритості та комунікації (офіційний сайт, новини, відеоформати, бюджетна прозорість, закупівлі), а також кризовими каналами оперативного інформування, що в сукупності формує образ органу влади як активного, публічного та здатного працювати в умовах ризику [6; 7; 9; 12]. Разом із тим, повноцінне оцінювання громадської думки потребує або локальних опитувань, або системного аналізу зворотного зв’язку, що в межах відкритих даних зазвичай проявляється лише фрагментарно, а тому має бути враховано як методичне обмеження такого аналізу.

2.3. Основні проблеми та фактори, що перешкоджають формуванню позитивного іміджу на регіональному рівні

Незважаючи на наявність виразних позитивних іміджевих маркерів, формування стабільно позитивного іміджу органів публічної влади на місцевому

рівні стикається з низкою проблем і обмежень, частина з яких є загальними для громад, а частина – актуалізується саме контекстом війни та ресурсних обмежень. Першою базовою проблемою є структурна залежність іміджу від обмежених організаційних ресурсів. У невеликих громадах комунікаційна функція часто не має достатнього кадрового підсилення: один і той самий апарат виконує широкий спектр завдань, а іміджеві практики стають «доданою» функцією до основної управлінської роботи. За таких умов підтримання сталого стилю комунікації, регулярне оновлення всіх каналів, виробництво якісного контенту, взаємодія з медіа та аналітика реакцій аудиторій можуть здійснюватися нерівномірно або ситуативно, що знижує системність іміджевої політики навіть за наявності добрих інструментів.

Другий фактор пов’язаний з фрагментацією комунікаційних каналів та різною логікою їх використання. У Ворохті одночасно представлені вебсайт громади як «офіційний архів» та канал новин [6], відеоформати як інструмент прозорості [12], бюджетні та закупівельні розділи як індикатори підзвітності [7; 8], туристичні ресурси як інструмент зовнішнього позиціонування [13; 14], а також оперативний телеграм-канал для безпекових повідомлень [9]. Сам по собі розвиток багатоканальності є позитивним, однак іміджевий ризик виникає тоді, коли канали існують паралельно, але не формують єдиного «наративу громади», не синхронізуються за стилем, тональністю та пріоритетами, а користувач отримує різний досвід взаємодії залежно від точки входу. В умовах, коли аудиторія швидко перемикається між платформами, відсутність узгодженої комунікаційної архітектури може створювати враження хаотичності або «випадковості» публічних повідомлень.

Третя проблема стосується співвідношення між позитивними іміджевими подіями та повсякденною сервісною якістю управління. Міжнародне визнання, пов’язане з UN Tourism 2024, є сильним репутаційним ресурсом для Ворохти [10; 11]. Проте довгостроково позитивний імідж утримується не нагородою, а повсякденною практикою: прозорими рішеннями, зрозумілими процедурами,

якістю комунальних послуг, швидкістю реакції на звернення, логікою пріоритетів розвитку. Якщо нагорода або туристичний бренд не підкріплюються зрозумілими для мешканців «видимими» змінами (наприклад, сервісами, інфраструктурою, прозорістю рішень), може виникати розрив між зовнішнім блиском та внутрішнім досвідом громадян, що в підсумку впливає на громадську думку й здатне породжувати скепсис.

Четвертий фактор – обмеженість інструментів вимірювання громадської думки на місцевому рівні та, відповідно, слабкість управління іміджем як процесом, що спирається на дані. У відкритих матеріалах громади фіксуються інструменти участі (зокрема, електронні петиції та громадські слухання як елементи статутного регулювання) [3], проте для іміджевої політики важливо мати регулярний зворотний зв’язок не лише в «конфліктних» або активістських ситуаціях, а й у формі опитувань задоволеності, аналізу запитів, моніторингу інформаційних приводів, вимірювання довіри до ключових сервісів. За відсутності таких інструментів імідж часто «відчувається інтуїтивно», а не керується через чіткі показники, що знижує здатність швидко виявляти репутаційні ризики та коригувати комунікаційну поведінку органу влади.

П’ятий фактор пов’язаний із воєнним контекстом, який одночасно підсилює значення комунікації та ускладнює її. З одного боку, громада потребує оперативних повідомлень і каналів безпеки, що підтверджується використанням телеграм-формату для тривог та інформування [9]. З іншого боку, війна створює додаткові обмеження щодо інформаційної безпеки, ресурсів, психологічного навантаження на персонал та населення, а також зміни тематичних пріоритетів: значна частина комунікації переходить у режим «тут і зараз», і на стратегічні іміджеві практики залишається менше часу. У такій ситуації існує ризик, що позитивний іміджевий порядок денний (розвиток, інновації, сервісність, довгострокові проєкти) буде витіснений кризовими повідомленнями, і орган влади сприйматиметься населенням як структура, що лише реагує на загрози, а не формує траєкторію майбутнього. Баланс між кризовою та розвитковою

комунікацією стає критичним: саме він визначає, чи буде образ влади асоціюватися зі «стійкістю та розвитком», чи лише з «аварійним управлінням».

Шостою проблемою є ризик формальної прозорості без достатньої пояснювальної комунікації. Бюджетні та закупівельні розділи як інструменти відкритості є важливою передумовою позитивного іміджу [7; 8]. Проте для більшості громадян самі по собі посилання на ресурси не гарантують зрозумілості. Якщо дані не супроводжуються короткими поясненнями, прикладами, відповідями на типові питання та «людськими» підсумками (що зроблено, за які кошти, з яким результатом), прозорість може залишатися «юридичною», але не «комунікаційною». Це створює парадокс: інструменти начебто наявні, але іміджевий ефект мінімальний, бо аудиторія не відчуває реального контролю та розуміння.

Отже, формуванню стабільно позитивного іміджу органів публічної влади на місцевому рівні перешкоджають не стільки відсутність окремих інструментів, скільки обмеженість ресурсів для їх системного застосування, фрагментація каналів, слабка «даноцентричність» управління іміджем, воєнні обмеження та ризики формальності прозорості. Для Ворохти ці фактори мають бути враховані як контекст, у межах якого позитивні маркери (міжнародне туристичне визнання, бренд- та туристичні документи, цифрові інструменти відкритості) можуть або перетворитися на довгострокову репутаційну перевагу, або залишитися точковими успіхами без стабільного іміджевого ефекту [4; 7; 10; 11].

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз стану формування та розвитку іміджу органів публічної влади на місцевому рівні на прикладі Ворохтянської територіальної громади. Показано, що орган місцевого самоврядування виступає суб’єктом іміджевої політики не лише через формальні повноваження, а через комплекс інституційних і комунікаційних практик: відкриті цифрові канали,

стратегічні та бренд-інструменти, публічність управлінських процесів, механізми участі мешканців і прозорості у фінансовій сфері.

Встановлено, що існуючий імідж громади в медійному полі має виразний позитивний туристичний компонент, підсилений міжнародним визнанням у межах ініціативи UN Tourism 2024, що отримало національне інформаційне висвітлення та формує сильний зовнішній репутаційний маркер. Паралельно імідж підтримується інструментами щоденної цифрової присутності (новини, відеоформати, сервісні та довідкові розділи) і кризовою комунікацією, що у воєнних умовах виступає ключовим індикатором управлінської спроможності.

Разом із тим, виявлено, що формуванню довгостроково позитивного іміджу перешкоджають низка факторів: обмежені кадрові та організаційні ресурси для системної комунікації, багатоканальність без достатньої синхронізації змісту й стилю, обмеженість вимірювання громадської думки та слабкість управління іміджем на основі даних, воєнні обмеження, а також ризик формальної прозорості без пояснювального супроводу для громадян. Сукупність висновків створює підґрунтя для третього розділу, у якому доцільно обґрунтувати комплексну стратегію іміджевої політики, механізми комунікацій із громадськістю та організаційно-кадрові рішення для сталого розвитку позитивного іміджу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розробка та впровадження комплексної стратегії іміджевої політики органу публічної влади

Удосконалення механізмів формування позитивного іміджу на місцевому рівні доцільно починати зі створення комплексної стратегії іміджевої політики, оскільки саме стратегія забезпечує узгодженість повідомлень, сталість позиціонування, логіку використання каналів комунікації та зв’язок іміджевих

дій з реальними управлінськими рішеннями. У науковому дискурсі імідж органу влади описується як результат соціального моделювання, що поєднує інформаційно-комунікаційний компонент із якістю управлінських практик; етикою; процедурною справедливістю та досвідом отримання послуг [50; 61; 67]. Це означає, що стратегія іміджевої політики має бути не “планом публікацій”, а управлінською рамкою, яка фіксує, що саме орган місцевого самоврядування вважає доказами своєї компетентності; доброчесності; відкритості; сервісності та здатності до діалогу, і яким способом ці докази системно демонструються мешканцям і зовнішнім аудиторіям [38; 50; 63]. Для громади на кшталт Ворохтянської територіальної громади стратегічний підхід є критично важливим, оскільки імідж тут одночасно працює у двох “полях”: внутрішньому, де ключовими є довіра мешканців; відчуття справедливості; передбачуваності та доступності процедур, і зовнішньому, де важливими є туристи; партнери; донори; бізнес, що оцінюють громаду через професійність; впорядкованість документів; якість інформації; зрозумілість сервісів та здатність звітувати про результат [2; 4; 10; 11].

Змістовним ядром стратегії іміджевої політики має стати поєднання трьох опор: нормативної й процедурної легітимності; комунікаційної відкритості; територіального позиціонування. Перша опора означає, що влада діє передбачувано і прозоро, а правила доступні; зрозумілі; однаково застосовуються; рішення пояснюються і можуть бути перевірені. На місцевому рівні ця опора базується на принципах місцевого самоврядування; підзвітності та відповідальності перед громадою, які закріплюються у профільному законодавстві [16]. Друга опора відображає повсякденний досвід взаємодії: право громадян на інформацію; доступ до публічної інформації; порядок і строки реагування на звернення; культура відповіді, які прямо визначають, чи “відчуває” громадянин повагу і готовність установи допомогти [17; 18; 19]. Третя опора у випадку Ворохти має інституційні зачатки у вигляді матеріалів позиціонування; туристичних ресурсів; брендбуку та зовнішнього сигналу

міжнародного визнання, який може бути інтегрований у довгострокове позиціонування за умови, що комунікація не перетворюється на суто “рекламну” і залишається правдивою; доказовою; пов’язаною з результатами [4; 10; 11; 13; 14]. Саме поєднання цих трьох опор дозволяє уникнути типового ризику, коли орган місцевого самоврядування демонструє сильний зовнішній туристичний бренд, але втрачає довіру мешканців через недостатню пояснюваність рішень або слабку сервісність, або навпаки – має базову коректність процедур, але не вміє перетворити її на зрозумілий образ “відкритої влади”, що здатна слухати і діяти [50; 61; 69].

Практична розробка стратегії має починатися з діагностики вихідної ситуації, і ця діагностика має бути максимально “приземленою”, тобто спиратися на те, що громада реально може зафіксувати; описати; виміряти і змінити. На першому кроці доцільно зафіксувати іміджеві активи, які вже існують як інфраструктура довіри: структура офіційного вебсайту; регулярність новин; доступність документів; наявність розділів прозорості; наявність відеозаписів; туристичних “входів” для зовнішньої аудиторії; окремих сервісних сторінок і довідкових блоків [2; 6; 7; 8; 12; 13]. Другим блоком діагностики має стати опис “інформаційних розривів”: що оприлюднюється формально, але не пояснюється зрозуміло; де користувачеві складно знайти порядок звернення; де бракує інструкцій; де відсутні короткі підсумки рішень. Саме такі розриви часто створюють парадокс формальної відкритості без реального іміджевого ефекту [61; 50]. Третім блоком є оцінка комунікацій воєнного часу: зростання ролі оперативних повідомлень; наявність безпекових каналів; сталість офіційного тону; відсутність суперечностей; чіткість формулювань; узгодженість швидких сповіщень із підсумками та поясненнями на офіційних платформах [9; 6]. Четвертим блоком має бути аналіз того, як громада демонструє підзвітність через фінансові інструменти та як пояснює мешканцям бюджетні пріоритети; зміни; обмеження; закупівельні рішення, адже саме фінансова прозорість часто є “тестом довіри” у повсякденному сприйнятті [7; 8; 14]. П’ятий блок – оцінка

наявних механізмів участі та того, наскільки вони “живі”, зрозумілі і доступні, а не лише описані в документах: громадські слухання; електронні петиції; консультації; канали зворотного зв’язку [3; 20; 59].

Після діагностики стратегія має зафіксувати цільові аудиторії та їх очікування, оскільки позитивний імідж не є універсальним: різні групи оцінюють владу за різними критеріями. Для місцевого рівня первинною аудиторією є мешканці громади: їхня довіра формується через якість сервісів; доступність інформації; можливість звернутися і отримати відповідь; ясність процедур; прозорість бюджету; справедливість правил. У цьому контексті ключовими стають стандарти реагування на звернення; надання інформації; процедурні роз’яснення і повага у взаємодії [18; 19; 50]. Другою важливою аудиторією є місцевий бізнес, який оцінює прогнозованість і простоту процедур; наявність комунікаційного “вікна”; зрозумілі правила; логіку дозвільних і сервісних процесів, а також здатність влади говорити мовою фактів; документів; термінів і результатів [16; 36]. Для туристичної громади окремим потужним сегментом є туристи та туристичні оператори, для яких критичними є навігація; актуальність інформації; зрозумілість сервісів; поєднання безпеки й комфорту; доступність офіційних повідомлень і туристичної інформації в єдиній логіці “що; де; коли; як” [13; 14]. Нарешті, зовнішні інституційні партнери, включно з медіа; державними органами; міжнародними структурами, оцінюють громаду через документальну впорядкованість; здатність звітувати; прозорість використання ресурсів; наявність стратегічних документів та дисципліну публічної комунікації [2; 7; 10; 11]. Тому стратегія має не просто перелічити аудиторії, а прописати “матрицю очікувань”: що кожна група вважає доказом компетентності; відкритості; доброчесності; сервісності і як ці докази повинні бути представлені у каналах громади.

Таблиця 3.1

“SWOT” формування позитивного іміджу Ворохтянської територіальної громади та іміджевої політики органів місцевого самоврядування

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інституційна представленість у цифровому просторі: офіційний вебсайт із новинним потоком та базовою структурою розділів; наявність відеоформатів як елемента публічності управлінських процесів [2; 6; 12].	Обмеженість кадрових і часових ресурсів для системної комунікації; ризик “додатковості” комунікаційної функції, коли іміджева політика залежить від ситуативного навантаження апарату [27; 30; 50].
Прозорість фінансових та управлінських процесів через бюджетні й закупівельні розділи; можливість демонструвати підзвітність громади та пояснювати пріоритети ресурсного розподілу [7; 8].	Фрагментація каналів і відсутність єдиного “наративу громади”: різна тональність; різний стиль; різні пріоритети між офіційним сайтом; туристичними сторінками; оперативними каналами безпеки [2; 6; 9; 13; 14].
Наявність статутного регулювання форм участі громадян, що створює процедурну основу для залучення; слухань; петицій і легітимності рішень [3; 16].	Ризик формальної прозорості без “пояснювальної” комунікації: дані доступні, але не завжди перетворені на зрозумілі для мешканців висновки; підсумки; відповіді на типові питання [7; 8; 61].
Туристична ідентичність і наявність спеціалізованих ресурсів для зовнішньої аудиторії; сформовані матеріали для туристів, що працюють як канал позиціонування [13; 14].	Недостатня вимірюваність довіри та задоволеності на місцевому рівні; слабка регулярність “даних про громадську думку”, що ускладнює управління іміджем як процесом [36; 50; 61].
Зовнішній репутаційний маркер міжнародного визнання в межах ініціатив “UN Tourism” (Організація Об’єднаних Націй у сфері туризму), що підсилює бренд території [10; 11; 15].	Ризик розриву між зовнішнім брендом і внутрішнім досвідом мешканців: якщо визнання не підкріплюється “видимими” сервісними змінами, може посилюватися скепсис [50; 61; 69].
Наявність оперативного каналу безпекової комунікації, що підсилює компонент “стійкості” в умовах воєнних ризиків [9].	Воєнний контекст як чинник перевантаження кризовими повідомленнями: стратегічні іміджеві меседжі про розвиток можуть витіснятися “реактивністю” [9; 29; 50].
Можливості	**Загрози**
Перетворення міжнародного туристичного визнання на довгострокову репутаційну перевагу через програму якості сервісів; навігації; відкритості; безпеки та партнерств [10; 11; 13; 14].	Воєнні; безпекові; інформаційні обмеження: підвищена чутливість до помилок; ризики дезінформації; потреба обережності у деталях повідомлень [9; 45; 60].
Інституціоналізація комунікаційної функції як “публічного сервісу”: запровадження стандартів відповіді на звернення; пояснення процедур; регулярних підсумків рішень, що підсилює довіру [17; 18; 19; 50].	Дефіцит фінансових ресурсів і конкуренція пріоритетів: інфраструктурні; безпекові та соціальні потреби можуть зменшувати можливості інвестицій у комунікації та сервісні інновації [16; 50].
Розвиток партисипативних механізмів як іміджевого капіталу: консультації;	Репутаційні кризи через невідповідність між очікуваннями і результатами: якщо

слухання; петиції; зворотний зв'язок; співпраця з громадськими ініціативами [3; 20; 59].	комунікація "обіцяє", а сервіс "не підтверджує", негатив закріплюється швидше за позитив [50; 61; 69].
Використання офіційного вебсайту як центрального "хабу" іміджевої політики: інтеграція новин; пояснень; документів; бюджетних підсумків; сервісних інструкцій; туристичних входів [2; 6; 7; 13].	Фрагментація інформаційного середовища та "втома аудиторії": різні платформи; різна швидкість споживання; ризик втрати єдиного голосу влади [27; 36; 61].
Побудова системи вимірювання довіри; задоволеності; ефективності каналів; іміджевих ризиків через прості регулярні індикатори [36; 50; 58].	Втрата довіри через неетичну взаємодію в "точках контакту": персоналізованість сприйняття на місцевому рівні робить поведінкові помилки особливо дорогими [49; 65; 70].

Позиціонування громади в межах стратегії іміджевої політики має відповідати двом вимогам: не суперечити реальності і витримувати перевірку повсякденними практиками. Для Ворохти логічно розвивати позиціонування на перетині "туристична якість території" і "відкрите місцеве управління", оскільки міжнародне визнання в туристичній площині вже створює позитивний фон, але його потрібно перетворити на сталість через управлінські інструменти: прозорість; участь; доступність інформації; передбачуваність процедур; якість сервісів [7; 10; 11; 13; 14]. На рівні наукових підходів до іміджу підкреслюється, що імідж є штучно створеним образом, але він не може бути суто "конструкцією", якщо не має опори в реальних діях; інакше розрив між заявленим і фактичним швидко трансформується у недовіру [8; 50; 61]. Тому ключові повідомлення позиціонування мають бути не декларативними, а доказовими: кожне повідомлення має мати "підтвердження" у вигляді процедури; документа; рішення; відкритих даних; сервісної інструкції; прикладу реалізованого кроку; публічного звіту [2; 7; 8]. У цьому сенсі позиціонування має бути "прив'язане" до каналів: якщо громада говорить про прозорість, це має бути видно у бюджетних підсумках; поясненнях; закупівельних звітах; публічних рішеннях, якщо говорить про участь – це має бути видно у доступних інструкціях, календарі консультацій; підсумках слухань; відповідях на петиції, якщо говорить про туристичну якість – це має бути видно у навігаційній

інформації; сервісних довідниках; актуальності туристичних сторінок [3; 7; 13; 14].

Окремим ядром стратегії має бути “комунікаційна архітектура”, тобто правила, за якими канали громади працюють як єдина система. В умовах багатоканальності проблема полягає не у кількості платформ, а у відсутності узгодженості. Для Ворохти цю архітектуру доцільно вибудовувати за принципом “єдиного центру” і “спеціалізованих входів”. Єдиним центром має бути офіційний вебсайт як “головний архів” рішень; документів; пояснень; підсумків і посилань, тоді як спеціалізовані платформи виконують роль швидкого інформування; візуальної демонстрації; туристичного входу; безпекових сповіщень, але завжди мають містити “місток” до офіційного центру для деталей і підтверджень [2; 6; 9; 12; 13]. У межах наукових підходів до зв’язків з громадськістю акцент робиться на двосторонній комунікації; підзвітності; системній роботі з громадською думкою, а не лише на “повідомленні новин” [20; 25; 4]. Це означає, що архітектура каналів має включати не лише “публікацію”, а й стандартизовані форми слухання: опитування; прийом звернень; відповіді на типові запитання; реакцію на критику; пояснення рішень простими словами. Важливо також визначити мінімальні стандарти стилю: однакова термінологія; однакові назви розділів; повторювані маркери відповідальності; ясні дати; посилання на документи; відсутність суперечностей між каналами. Саме ці “дрібниці” формують відчуття керованості й професійності, а отже – імідж компетентності [36; 50; 61].

План імплементації стратегії має містити внутрішній управлінський механізм узгодження повідомлень і відповідальності, оскільки без цього стратегія лишається документом. На місцевому рівні доцільно передбачити: визначення відповідальних осіб за кожен канал; процедуру погодження офіційних повідомлень; правила публікації рішень і підсумків; регламент реагування на звернення; порядок розміщення роз’яснень; календар планових комунікацій. Особливо важливим є закріплення мінімальних стандартів:

регулярність новин; протокол публікації рішень; актуалізація бюджетних і закупівельних сторінок; доступність статутних механізмів участі; наявність інструкцій “як звернутися”; “як ініціювати слухання”; “як працюють петиції” [3; 6; 7; 18; 19]. У цьому блоці стратегія повинна чітко розвести два режими: планову комунікацію розвитку і кризову комунікацію. Воєнні ризики підсилюють роль оперативних каналів, однак швидкість не повинна руйнувати офіційність; точність і послідовність. Тому кризовий модуль має включати: перелік типових сценаріїв; шаблони повідомлень; правила перевірки інформації; узгодженість із безпековими вимогами; порядок “післякризового” підсумку на офіційному сайті, щоб швидке сповіщення не залишалося без пояснення і контексту [6; 9; 45]. Саме інтеграція “швидких” повідомлень із “офіційним” середовищем дозволяє уникати розриву між оперативністю і довірою.

Стратегія іміджевої політики повинна включати модуль “пояснювальної прозорості”, оскільки відкритість як така не гарантує зрозумілості. На практиці це означає, що бюджетні й закупівельні сторінки мають бути доповнені короткими поясненнями: що є пріоритетами; як ухвалювалися рішення; що зроблено; які результати; які обмеження; які наступні кроки. Саме пояснення перетворює формальну прозорість на репутаційну перевагу [7; 8; 50; 61]. Важливим є також зв’язок відкритості з правами громадян: доступ до інформації та порядок звернень створюють у громадянина відчуття контролю, а отже – зменшують підозри і конфліктність [17; 18; 19]. Для місцевого рівня доцільно, щоб кожне “складне” рішення супроводжувалося коротким пояснювальним матеріалом: що вирішено; чому так; які альтернативи; які наслідки; як це впливає на мешканців; де подивитися документ. Такий формат не є “піаром”, а є сервісною функцією комунікації, яка прямо впливає на довіру [50; 61; 69].

Окремим блоком удосконалення є побудова системи вимірювання іміджу як процесу, що спирається на дані. На рівні громад найчастіше бракує регулярних інструментів зворотного зв’язку, і тоді імідж або переоцінюється, або недооцінюється. Водночас навіть прості регулярні індикатори здатні істотно

підсилити керованість: короткі опитування задоволеності сервісами; аналіз тем звернень; підрахунок часу відповіді; моніторинг повторюваних проблем; аналіз реакцій на ключові повідомлення; відстеження запитів туристів щодо навігації; безпеки; сервісів [36; 50; 58]. Важливо, щоб ці індикатори не залишалися внутрішніми: публічне представлення коротких підсумків підсилює довіру, оскільки демонструє готовність влади не лише "розповідати", а й вимірювати і визнавати проблеми [50; 61]. З урахуванням того, що громада вже має інфраструктуру участі на рівні статутних механізмів, доцільно поєднати її з "м'якими" інструментами щоденного зворотного зв'язку, щоб участь не зводилася до конфліктних піків, а ставала регулярною практикою [3; 59; 20].

Подальше удосконалення механізмів формування позитивного іміджу на місцевому рівні повинно бути прив'язане до кадрової і етичної складової, оскільки персоналізованість сприйняття у громадах є надзвичайно високою: один негативний досвід у "точці контакту" здатен перекреслити значну частину позитивних повідомлень. Дослідження у сфері професійної етики; правил поведінки та репутації публічної служби підкреслюють, що довіра формується через повагу; коректність; процедурну справедливість; зрозумілі відповіді; недопущення знецінення звернень [49; 65; 70]. У практичному сенсі стратегія має передбачати стандарти сервісної комунікації: як відповідати; як пояснювати відмову; як комунікувати затримки; як підтримувати гідність людини навіть у складних ситуаціях. Це безпосередньо впливає на імідж органу місцевого самоврядування як "сервісної" інституції, а не лише "управлінської" структури [50; 69].

З огляду на туристичну специфіку Ворохти, у стратегії доцільно окремо прописати механізм "узгодження внутрішнього і зовнішнього іміджу". Зовнішній образ, підсилений міжнародним туристичним визнанням, має працювати не проти мешканців, а разом із ними: туристичний потік повинен конвертуватися у зрозумілі вигоди для громади; робочі місця; підтримку сервісної інфраструктури; порядок у публічних просторах; безпеку; доступність

інформації. Якщо мешканці не відчувають цієї конвертації, виникає репутаційний розрив “для туристів красиво; для своїх складно”, що є одним із найнебезпечніших сценаріїв для довіри [50; 61; 69]. Тому стратегія має містити інструмент публічного пояснення: що саме дає туристичне позиціонування громаді; які проєкти підтримуються; які ресурси залучаються; як приймаються рішення щодо пріоритетів; як забезпечується баланс інтересів. У цьому сенсі брендбук і туристичні матеріали повинні бути вплетені у загальну логіку відкритості і підзвітності, а не існувати як окремий “рекламний” шар [4; 13; 14; 7].

У підсумку, розробка і впровадження комплексної стратегії іміджевої політики на місцевому рівні є механізмом переходу від ситуативної комунікації до системного управління довірою і репутацією. Для Ворохти така стратегія має одночасно спиратися на наявні активи – цифрову представленість і багатоканальність [2; 6; 9; 12; 13], інструменти підзвітності [7; 8], правові й статутні механізми участі [3; 16; 20], туристичну ідентичність і бренд-матеріали [4; 14], міжнародний репутаційний сигнал [10; 11] – і компенсувати структурні обмеження через чітку архітектуру каналів; стандарти пояснення; регулярні індикатори довіри; сервісну етику; узгодження кризової та розвиткової комунікації [50; 61; 49]. Саме така логіка дозволяє перетворити імідж із набору окремих інструментів на керований процес, у якому позитивні маркери не розсіюються, а накопичуються і підсилюють довіру, легітимність та здатність громади залучати партнерства і ресурси в умовах війни та післявоєнного відновлення [50; 61; 10; 11].

3.2. Вдосконалення комунікаційних механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю та ЗМІ

Комунікаційні механізми є *операційним* рівнем іміджевої політики: саме через щоденну взаємодію з людьми; медіа; партнерами; внутрішніми

стейкхолдерами формується домінуюче уявлення про компетентність; відкритість; доброчесність влади та її здатність діяти передбачувано і справедливо. У цьому сенсі імідж не є “декорацією” і не зводиться до разових інформаційних кампаній: він накопичується з дрібних, повторюваних досвідів, які громадянин переживає у “точках контакту” з органом місцевого самоврядування, і саме тому комунікаційна дисципліна часто важить більше, ніж обсяг контенту. У наукових роботах, присвячених іміджу публічних організацій, підкреслюється, що стійкий позитивний образ виникає тоді, коли комунікація спирається на реальні управлінські практики; етичні стандарти; процедурну справедливість; якість послуг та здатність інституції пояснювати свої рішення зрозумілою мовою [50; 49; 63]. Водночас для органів місцевого самоврядування імідж має особливість: він є максимально персоналізованим, адже люди часто оцінюють “владу” через конкретну розмову; лист; чергу; відповідь на звернення; швидкість реакції на проблему; тон повідомлення у соцмережі. Саме тому в громаді найбільш відчутний іміджевий ефект створює не “велика промоція”, а стабільна комунікаційна культура: швидкість відповіді; зрозумілість пояснень; відсутність суперечностей; регулярність інформування; готовність до діалогу; здатність визнавати помилки і виправляти їх без втрати гідності громадянина [18; 19; 49; 50].

Ця дисципліна має пряме правове підґрунтя, оскільки взаємодія з громадянами не є “доброю волею” органу влади, а є виконанням норм про звернення громадян; доступ до публічної інформації; загальні засади відкритості; а також принципи підзвітності місцевого самоврядування громаді [18; 17; 16]. Правова рамка задає мінімальні вимоги: строки; процедури; обов’язок реагувати; надавати інформацію; пояснювати рішення у межах компетенції. Але імідж народжується там, де мінімальні вимоги перетворюються на передбачуваний сервіс: коли громадянин не лише “отримує відповідь”, а отримує відповідь, яку можна зрозуміти; перевірити; використати для дії; яка не принижує і не знецінює; яка містить алгоритм “що робити далі”. У цьому сенсі

іміджева політика на місцевому рівні є, по суті, організацією комунікації як публічної послуги, де відповідь; пояснення; інструкція; доступність контактів стають інструментами довіри не меншою мірою, ніж дороги; освітлення чи благоустрій [17; 19; 50].

На практиці вдосконалення комунікації слід розглядати як побудову єдиної “екосистеми каналів”, де кожен канал має власну функцію, але всі вони синхронізовані за змістом; термінологією; тоном; пріоритетами і доказовою базою. Для Ворохти таким центром має залишатися офіційний вебсайт як базовий репозиторій документів; рішень; новин; сервісної інформації, адже саме сайт забезпечує довготривалу доступність контенту; можливість архівування; “офіційність” повідомлень і здатність посилатися на першоджерела [2; 6]. Паралельно соціальні мережі і телеграм-канали виконують функцію швидкого донесення сигналів; мобілізації уваги; зворотного зв’язку; що особливо важливо в кризових умовах. Проте для іміджу принципово, щоб ключові повідомлення, які можуть впливати на поведінку людей, були підкріплені офіційними роз’ясненнями на сайті: підсумками; інструкціями; контактами; маршрутами дій; документами. У такій моделі телеграм є “швидким каналом”, але сайт залишається “джерелом істини”, і саме ця пара “швидкість плюс офіційність” створює відчуття керованості й професійності [6; 9; 2].

Щоб екосистема каналів працювала як система, а не як набір паралельних майданчиків, доцільно інституціоналізувати правила синхронізації. По-перше, потрібна єдина логіка “куди йде людина після короткого повідомлення”: кожне оперативне повідомлення має містити зрозумілий місток до детальної сторінки на сайті, де розміщено пояснення і алгоритм дій. По-друге, має бути єдиний “словник громади”: сталі назви процесів; однакова термінологія для рішень; комісій; програм; консультацій; щоб громадянин не відчував, що кожен канал “говорить іншою мовою”. По-третє, потрібна узгоджена тональність: офіційність без холодності; людяність без фамільярності; повага без повчання. По-четверте, важлива регулярність: якщо канал ведеться нерівномірно, це створює відчуття

хаосу навіть тоді, коли рішення ухвалюються професійно [50; 19; 27]. По-п’яте, необхідна доказовість: у комунікації органу влади мають домінувати посилання на рішення; протоколи; документи; а у коротких повідомленнях – вказівка, де це можна перевірити. Саме так формується інформаційна стійкість і знижується ризик дезінформації, яка особливо небезпечна у воєнний час [45; 19].

Окремим центральним механізмом є перетворення офіційного вебсайту з “архіву” на сервісний інструмент, який знижує напругу в суспільстві, бо дає відповіді до того, як людина починає шукати “неофіційні пояснення”. Для цього сайт має містити не лише документи, а й короткі пояснювальні матеріали: “що ухвалено”; “чому так”; “як це вплине”; “що робити, якщо вас стосується”;; “куди звернутися”. Такий формат прямо відповідає змісту права на інформацію, адже метою доступу є не тільки отримати файл, а й отримати можливість зрозуміти і діяти [17; 19]. Власне, проблема багатьох громад полягає в тому, що “відкритість” ототожнюється з наявністю посилання, тоді як іміджевий ефект виникає від пояснювальної якості. *Запровадження на сайті стандарту “пояснювальних карток рішення” для ключових тем;* є одним із найпростіших, але найпотужніших кроків: для кожного значущого рішення коротко описується суть, підстава, строк, відповідальний контакт, посилання на документ, і відповіді на три-чотири типові питання. Це не замінює документ, а робить його соціально “читабельним”, що безпосередньо підтримує позитивний імідж відкритості і компетентності [17; 50; 61].

Комунікація з громадськістю, якщо її розглядати як іміджевий механізм, має базуватися на поєднанні інформування та участі. Наявність у статуті громади механізмів електронних петицій і громадських слухань створює нормативну основу, але іміджевий ефект з’являється тоді, коли ці механізми стають зрозумілими і доступними для пересічного мешканця: у вигляді простих інструкцій; чітких строків; шаблонів заяв; пояснення критеріїв прийнятності; публічних звітів про результат розгляду ініціатив [3; 16]. Публічна влада часто недооцінює, що “доступність участі” є такою ж важливою, як і “доступність

послуги”: якщо механізм існує лише у тексті статуту, він не формує образ діалогової влади. Навпаки, коли на сайті та в соцмережах зрозуміло описано “як ініціювати слухання”; “як подати петицію”; “коли буде відповідь”; “де подивитися підсумок”, тоді участь стає повторюваною практикою, а не разовим конфліктним актом [3; 18; 50]

Таблиця 3.2

Комунікаційні механізми іміджевої політики органів місцевого самоврядування (на прикладі Ворохтянської територіальної громади)

Канал; механізм	**Основна функція для іміджу**	**Ключові стандарти якості комунікації**	**Базові показники ефективності**	**Типові іміджеві ризики**
Офіційний вебсайт громади (головний “хаб”)	“джерело істини”: офіційність; архівування; доказовість рішень; сервісна навігація; довіра через передбачуваність	єдина структура; зрозумілі назви; регулярне оновлення; “людські” інструкції; посилання на рішення; дати; відповідальні контакти	регулярність новин; повнота архіву; відвідуваність ключових сторінок; кількість “знайдених відповідей” у довідці	перетворення сайту на “архів без пояснень”; застарілі сторінки; розрив між новинами і документами
Стрічка новин на сайті	формування відчуття “присутності” влади; регулярність; пояснюваність; доказовість	чіткі заголовки; короткий зміст; посилання на документи; “що це означає для мешканця”; сталість тону	частота; середній час реакції на події; частка новин із документом або інструкцією	хаотичність; суперечності; “суха” бюрократична мова
Відеозаписи засідань	публічність; підзвітність; зниження підозр; “видимість” процесу ухвалення рішень	зручна навігація; підписані теми; дати; посилання на порядок денний і рішення	перегляди; запити громадян; кількість звернень “після пояснення”	формальна прозорість без контексту; складність пошуку; відсутність “підсумку рішення”
Розділ “Бюджет”	довіра через фінансову підзвітність; підтвердження пріоритетів розвитку	короткі пояснення; “підсумки місяця; кварталу”; візуальні схеми;	перегляди; зменшення повторних запитів; рівень розуміння за опитуванням	“посилання без пояснень”; складність інтерпретації; підозра через

		відповіді на типові питання		незрозумілість
Розділ “Закупівлі”	довіра через прозорість витрат; антикорупційний ефект	пояснення логіки закупівель; короткі підсумки; терміни; контакт для питань	кількість запитів; частка пояснених закупівель; зниження інформаційних конфліктів	сприйняття “формальної відкритості”; ризик маніпуляцій у соцмережах
Статутні механізми участі (петиції; слухання)	легітимність рішень; довіра через залучення; “діалоговість”	простий алгоритм участі; строки; публічні підсумки; відповідь на пропозиції	кількість ініціатив; частка розглянутих у строк; якість відповіді	“імітація участі”; формальні відписки; конфлікти
Консультації з громадськістю	підвищення прийнятності рішень; профілактика конфліктів; зростання довіри	пояснення проблеми; варіанти рішення; збір пропозицій; відповідь на пропозиції; підсумкова комунікація	участь; репрезентативність; зниження “скандальних” тем	втома аудиторії; недовіра через “непочутість”
Телеграм-канал безпеки	оперативність; відчуття захищеності; довіра в кризі	коротко; точно; без зайвих деталей; узгоджено з офіційними повідомленнями; посилання на “що робити”	швидкість; охоплення; кількість переходів на інструкції	паніка через нечіткість; розрив із “офіційним сайтом”
Соціальні мережі громади	широке охоплення; емоційна комунікація; зворотний зв’язок; “людяність” влади	єдиний тон; модерування; відповіді на питання; відсутність суперечностей; посилання на офіційні джерела	охоплення; коментарі; час відповіді; кількість звернень у директ	ескалація конфліктів; дезінформація; “ефект скандалу”
Прес-комунікація зі ЗМІ	передбачуваність офіційної позиції; зниження “інформаційних вакуумів”	уповноважена особа; протокол коментарів; терміни відповіді; спростування; фактологія	час відповіді; тональність згадок; частка матеріалів із позицією громади	мовчання; запізнення; суперечності; “зливи”

Туристичний розділ “Для туриста”	зовнішній імідж території; якість сервісної інформації; “організованість ”	актуальність; навігація; правила; безпека; контакти; узгодження з офіційними оголошеннями	перегляди; повторні відвідування; зменшення запитів “де; що; як”	відрив від управлінської комунікації; застаріла інформація
Спеціалізований туристичний ресурс	Позиціонування; промоція; “вітрина” інфраструктури; партнерства	Єдність із позиціонуванням громади; узгодженість із правилами; посилання на офіційні рішення та оголошення	Трафік; конверсії; партнерські згадки	“Рекламність ” без сервісної правди; конфлікт із офіційними повідомленнями

Додатковим і дуже важливим інструментом є консультації з громадськістю щодо ключових рішень, які мають підзаконне оформлення на національному рівні і можуть використовуватися як методичний орієнтир для локальної політики участі [20]. Принциповим є те, що консультації та слухання мають бути комунікаційним процесом, а не формальною подією. Процес має включати: попереднє пояснення проблеми; публікацію варіантів рішення; збір пропозицій; відповідь на пропозиції; підсумкову комунікацію “що вирішено і чому”. Саме остання частина часто відсутня, і тоді участь працює проти іміджу: люди витрачають час, але не бачать результату або логіки вибору. Якщо ж влада демонструє, що кожну пропозицію прочитано; узагальнено; враховано або аргументовано відхилено, тоді навіть незгода не руйнує довіри, бо людина відчуває повагу і справедливість процедури [20; 59; 50]. Для громади це створює образ компетентної інституції, яка не боїться діалогу і вміє пояснювати.

Взаємодія зі ЗМІ на місцевому рівні має бути побудована на принципах передбачуваності та доступності офіційної позиції. Публічні органи часто сприймаються негативно не через сам факт проблеми, а через “інформаційний вакуум”: мовчання; затягування; відсутність зрозумілої позиції; суперечливі коментарі. В умовах високої швидкості поширення інформації в соцмережах і

зростання ризиків дезінформації у воєнний час, ці фактори стають критичними [45; 19]. Тому комунікаційний механізм повинен включати інституційно закріплену функцію прес-комунікації: визначення уповноваженої особи; стандартів коментарів; протокол реагування на запити журналістів; порядок спростування недостовірної інформації; і, що важливо, “пакети фактів” для типових тем: бюджет; закупівлі; благоустрій; безпека; туристичні правила. Правові аспекти взаємодії між органами влади і засобами масової комунікації вимагають особливої уваги до процедурності; коректності; фактології та поваги до права на інформацію [41; 17; 19]. Для іміджу це означає, що орган влади має бути “легко цитованим”: давати короткі, ясні, перевірювані формулювання; посилатися на документи; не уникати тем; не маніпулювати. *Впровадження “протоколу відповіді ЗМІ за двадцять чотири години”;* як внутрішнього стандарту може суттєво знизити ризики ескалації негативу, навіть якщо відповідь буде проміжною, але фактологічною і відповідальною [19; 45; 50].

Суттєвим напрямом удосконалення комунікації є підвищення пояснювальної якості контенту. У громадах часто існують розділи бюджету та закупівель, але позитивний імідж формується тоді, коли громадянин може не просто знайти посилання, а зрозуміти, що саме відбувається, і чому це важливо. Ворохта має відповідні сторінки бюджетного та закупівельного напрямів, що створює основу для підзвітності [7; 8]. Проте для посилення іміджевого ефекту важливо доповнювати ці розділи короткими публічними поясненнями; регулярними “бюджетними підсумками”; відповідями на типові питання; логікою пріоритетів у межах чинних вимог відкритості. Такий підхід не суперечить праву на інформацію, а навпаки реалізує його змістовно, перетворюючи формальну відкритість на зрозумілу підзвітність [17; 19]. Відповідно, зменшується простір для чуток і маніпуляцій, бо влада сама “пояснює перша”, а не наздоганяє інформаційні хвилі після конфлікту [45; 50]. На рівні іміджевих підходів це пов’язано з тим, що довіра є поєднанням раціонального і емоційного: людина оцінює не лише цифри, а й те, чи її

поважають; чи з нею говорять зрозуміло; чи не приховують складні моменти [50; 63].

Окремим, надзвичайно чутливим для воєнного часу механізмом є кризова комунікація як частина іміджевої політики. У кризі люди не очікують ідеальних рішень; вони очікують ясності, стабільності та відповідальності. Саме тому для Ворохти важливо зберігати модель, де телеграм-канал безпеки дає оперативні сигнали, але ключові інструкції; підсумки; контакти; зміни правил публікуються на сайті як уніфіковане офіційне повідомлення [9; 6]. У цьому контексті поняття "інформаційної стійкості" означає здатність громади підтримувати чітку комунікацію навіть під тиском: не перебільшувати; не применшувати; уникати суперечностей; не створювати паніки; але давати людям зрозумілий алгоритм дій. Для іміджу влади це критично, бо саме у кризі формується базова довіра: якщо повідомлення стабільні і чесні, громадяни "пробачають" багато ресурсних обмежень; якщо повідомлення плутаються, довіра руйнується навіть при реальних зусиллях [19; 45; 50]. *Доцільним є впровадження "картки кризового повідомлення";* як внутрішнього шаблону, що містить п'ять обов'язкових елементів: "що сталося"; "що робити зараз"; "де безпечно"; "контакти"; "де буде оновлення і коли". Це зменшує хаотичність і створює у людей відчуття керованості.

Для туристичної громади окремим комунікаційним завданням є інтеграція туристичного контенту в офіційну іміджеву політику. Ворохта має "туристичну вітрину" у вигляді розділу "Для туриста" та спеціалізованого туристичного ресурсу, що підтримує позитивне зовнішнє сприйняття [13; 14]. Водночас імідж влади залежить від того, чи туристична комунікація не існує окремо від управлінської. Безпекові повідомлення; транспортні зміни; правила перебування; екологічні обмеження; контакти сервісів; адміністративні оголошення мають бути логічно пов'язані так, щоб користувач отримував єдиний досвід: "приїхати; орієнтуватися; бути в безпеці; отримати інформацію; виконати правила; звернутися по допомогу". Саме так формується образ

“професійно організованої території”, а не лише привабливої локації. Додатково міжнародне визнання в межах ініціативи “UN Tourism” посилює репутаційні очікування: якщо територія заявлена як одна з найкращих, то зростають очікування щодо якості інформації; сервісної навігації; чистоти комунікації; зручності правил [10; 11; 15]. Отже, комунікаційний механізм має забезпечувати “узгодження бренду і правил”: туристичні матеріали не можуть суперечити реальним управлінським повідомленням, інакше бренд працює проти довіри.

Ще один принципово важливий аспект – стандартизація “точок контакту” з громадянином, тобто місць, де люди взаємодіють з владою у повсякденні: звернення; консультації; телефон; електронна пошта; відповіді у соцмережах; прийом. Законодавчі рамки звернень та інформації задають мінімальний стандарт, але імідж створює спосіб виконання: стиль; ясність; доброзичливість; повага; конкретика [18; 19; 17]. На рівні професійної етики державної служби і публічної служби наголошується, що морально-етичні норми; правила поведінки; професіоналізм є ядром довіри, особливо коли громадянин не може оцінити складні управлінські процеси, але може оцінити ставлення і чесність відповіді [12; 49; 65]. Тому комунікаційні механізми мають включати не лише канали, а й навички персоналу: як відповідати на агресивні повідомлення; як пояснювати відмову; як говорити про обмеження бюджету; як не обіцяти неможливого; як формулювати алгоритм. *Запровадження короткого “кодексу сервісної комунікації громади”;* як практичного додатка до етичних вимог підсилює сталість тону й зменшує ризик репутаційних втрат через дрібні, але масові помилки [49; 50; 65].

Комунікаційні механізми потребують також “даноцентричної” підтримки, тобто простих індикаторів, що дозволяють управлінню бачити картину і коригувати поведінку. У багатьох громадах імідж “відчувають інтуїтивно”, але сучасні підходи до управління комунікацією передбачають хоча б мінімальний моніторинг: які теми викликають найбільше запитів; які сторінки сайту найчастіше відвідують; де люди губляться; на які повідомлення реагують

негативно; скільки часу потрібно для відповіді; які звернення повторюються [36; 58; 50]. Це не вимагає складних систем: навіть регулярне узагальнення звернень і коментарів дає матеріал для поліпшення пояснювальних сторінок. Власне, пояснювальна комунікація і вимірювання підсилюють одне одного: що більше влада пояснює, то менше хаосу в запитах; що більше вимірює, то точніше пояснює. Така логіка є основою переходу від "комунікації реакції" до "комунікації попередження", коли влада не наздоганяє кризи, а знижує їхню ймовірність через ясність і передбачуваність [50; 61].

У цій системі важливо не втратити баланс між офіційністю і людяністю. Орган місцевого самоврядування має бути офіційним у фактах і документах, але людяним у стилі, адже його аудиторія – це мешканці, які живуть у стресі війни; ресурсних обмежень; втрат. Саме тому ефективна комунікація має бути емпатійною, але не емоційною; поважною, але не поблажливою; спокійною, але не байдужою. У роботах, присвячених іміджу та комунікації влади, підкреслюється, що імідж формується як у масовій, так і в індивідуальній свідомості під впливом інформаційного середовища, але вирішальним є те, чи збігається інформаційний образ із реальними практиками і моральними характеристиками публічної служби [8; 50; 49]. Отже, комунікаційний механізм має бути не "прикрасою", а способом зробити реальну управлінську роботу видимою, зрозумілою і підзвітною.

Якщо узагальнити логіку вдосконалення комунікаційних механізмів для Ворохти, то вона має п'ять взаємопов'язаних ліній. Перша – синхронізація каналів: сайт як центр; телеграм як оперативність; соціальні мережі як охоплення і зворотний зв'язок; відео як прозорість; туристичні сторінки як позиціонування, але все в єдиному наративі [2; 6; 9; 12; 13; 14]. Друга – розвиток участі як процесу: від статутної норми до доступного алгоритму; від події до циклу з підсумком і відповіддю [3; 20; 59]. Третя – стандартизація взаємодії зі ЗМІ: швидкість; фактологія; протоколи; спростування; відсутність "мовчання" [41; 19; 45]. Четверта – перехід від "публікації посилань" до "публічного пояснення

рішень", особливо у темах бюджету; закупівель; правил і процедур [7; 8; 17; 19]. П'ята – мінімальна система вимірювання комунікації, щоб імідж керувався не інтуїцією, а фактами і повторюваними індикаторами [36; 58; 50]. Саме поєднання цих ліній створює стабільний позитивний імідж влади як професійної; відкритої; доброчесної і такої, що здатна діяти в кризі та вести громаду до розвитку, а не лише реагувати на загрози [50; 49; 10; 11].

3.3. Організаційно-кадрове забезпечення іміджевої діяльності органів публічної влади на регіональному рівні

Навіть найкраща стратегія та продумані комунікаційні механізми не дають сталого ефекту без організаційно-кадрової спроможності, тому що імідж органу місцевого самоврядування формується не лише "повідомленнями", а й тим, *як саме* ці повідомлення народжуються всередині інституції, наскільки вони узгоджені з рішеннями, чи є в них фактологічна точність, чи підтримуються вони сервісними діями та чи витримують стрес тест кризового періоду. У наукових підходах до іміджу та репутації публічних організацій наголошується, що репутація є довготривалим нематеріальним активом, який накопичується через повторювані докази компетентності та доброчесності, а не через одноразові інформаційні ефекти; у публічному секторі це особливо помітно, бо довіра є критичною умовою прийнятності рішень і співпраці громадян з владою [3; 5; 50]. Тому іміджева діяльність на місцевому рівні є повноцінною управлінською функцією, що включає планування, виробництво контенту, взаємодію з громадськістю і медіа, кризову комунікацію, моніторинг репутаційних ризиків, підготовку публічних звітів, підтримку інструментів участі та, що принципово, внутрішнє узгодження комунікації з юридичною та процедурною легітимністю органу влади [20; 25; 41]. У цьому сенсі "вести сайт" або "публікувати новини" є лише видимою частиною роботи, тоді як ключова частина іміджевої політики відбувається "за лаштунками": хто збирає факти, хто перевіряє цифри, хто

визначає тон, хто відповідає за строки, хто координує позиції різних посадових осіб, хто не допускає суперечностей, і хто бере на себе відповідальність за помилки та їх корекцію [19; 18; 49].

Перший блок організаційного вдосконалення стосується формалізації комунікаційної функції у структурі виконавчих органів ради. У громадах з обмеженими ресурсами не завжди реалістично створити окремий великий відділ, однак *мінімальна інституційна визначеність* є обов'язковою: має бути визначена роль, посадова відповідальність і зрозумілий контакт для громадян та медіа. У працях, присвячених зв'язкам з громадськістю у державному управлінні, підкреслюється, що системність комунікації виникає тоді, коли комунікаційна діяльність не є "додатковою" або "випадковою", а має організаційний статус, планування і внутрішню дисципліну [24; 20; 25]. Для Ворохти це означає, що функція комунікації має бути або закріплена за конкретним фахівцем, або чітко приписана певній посаді, яка несе відповідальність за синхронізацію каналів, підготовку повідомлень, прес взаємодію, кризову комунікацію та стандарти "пояснювальності" [19; 41]. Коли відповідальність "розмита" між кількома людьми без координатора, зростає ризик суперечностей, різної тональності, запізнення з реакцією, або появи повідомлень без перевірки фактів; у результаті громадяни стикаються не з образом компетентної інституції, а з відчуттям хаотичності та ситуативності [19; 50; 67]. Організаційна визначеність прямо впливає на довіру: людині потрібен не "анонімний орган", а зрозумілий механізм контакту і відповідальності, що узгоджується з логікою підзвітності місцевого самоврядування громаді [16; 18].

У практичному сенсі формалізація функції може мати кілька реалістичних моделей, які враховують ресурсні обмеження. Перша – призначення відповідальної посадової особи з комунікацій як координатора, який не обов'язково створює весь контент, але забезпечує єдність повідомлень, календар публікацій, узгодження фактів і взаємодію зі ЗМІ. Друга – поєднання функцій, коли комунікаційний координатор має додаткові завдання, але для комунікації

встановлені *мінімальні стандарти часу і якості*, які не можуть “відкладатися безкінечно” [19; 18]. Третя – міжмуніципальна кооперація, коли кілька малих громад спільно забезпечують комунікаційну та аналітичну функцію, не втрачаючи локальної специфіки. *Четверта – залучення зовнішніх партнерів до окремих продуктів, наприклад дизайн шаблонів, відеомонтаж, інфографіка; курсив авт.*, але за умови, що внутрішній координатор зберігає контроль за фактологією і офіційністю. У всіх моделях ключове одне: має існувати “власник процесу”, який відповідає за те, щоб публічне слово органу влади було передбачуваним, перевірюваним і синхронізованим із рішеннями [25; 20; 50].

Другий блок – внутрішні регламенти комунікації як інструмент зменшення репутаційних ризиків. Часто регламенти помилково сприймаються як “бюрократизація”, але у комунікації органу влади вони виконують протилежну функцію: *прискорюють* роботу, тому що задають стандарти підготовки повідомлення, відповідальних за перевірку фактів, логіку реагування на запити та порядок виправлення помилок. У публічній сфері ці стандарти мають опиратися на правові вимоги доступу до інформації та звернень громадян, які задають строки й обов’язок реагування, а також на принципи відкритості й підзвітності [17; 18; 19]. Якщо регламенту немає, орган влади щоразу “винайде велосипед”: одне звернення обробляється швидко, інше – губиться; одна новина виходить з посиланням на рішення, інша – без доказової бази; один посадовець говорить одне, інший – інше. Такі коливання і створюють репутаційні втрати, навіть якщо змістовно орган робить правильні речі [50; 67].

Регламент комунікації доцільно будувати як набір коротких внутрішніх правил, що описують: як формується новина; хто надає факти; хто перевіряє цифри; хто затверджує формулювання; як публікуються рішення; як забезпечується узгодження між сайтом і швидкими каналами; як готуються відповіді на інформаційні запити; як надається коментар журналісту; як документується “що і коли опубліковано”; як виправляються помилки без втрати довіри [19; 41; 17]. Важливо, щоб регламент включав і правила “людської мови”:

не тільки юридично коректні формулювання, а й коротке пояснення “що це означає для мешканця”, що прямо підсилює імідж сервісності та поваги [17; 19; 50]. У цьому сенсі регламент стає практичним продовженням етичних стандартів публічної служби: він захищає громадянина від байдужої або принизливої комунікації, а орган влади – від хаосу та випадкових помилок [49; 65; 46].

У воєнний період регламенти набувають додаткової ваги, оскільки суспільна чутливість і інформаційні ризики зростають, а довіра до офіційного повідомлення стає критичним ресурсом. Водночас війна зміщує акценти: частина комунікації переходить у кризовий режим, де швидкість є пріоритетом, але помилка може дорого коштувати репутаційно. Тому *кризовий модуль регламенту* має визначати, які повідомлення публікуються негайно; які вимагають подвійної перевірки; хто має право давати офіційну позицію; як узгоджується інформація між різними службами; як уникати суперечностей між посадовими особами [19; 45]. У науковій літературі про інформаційні викривлення і “фейки” підкреслюється, що інституції вразливі не лише до зовнішніх маніпуляцій, а й до внутрішніх помилок, які потім стають матеріалом для недовіри [45]. Отже, регламент є механізмом інформаційної стійкості: він не замінює професійність, але створює рамку, яка зменшує ймовірність випадкових репутаційних втрат.

Третій блок – кадрова компетентність і навчання. Іміджева діяльність потребує не лише технічних умінь публікації, а й компетентностей у кризових комунікаціях, роботі з даними, публічних консультаціях, доступності контенту, етиці та протидії маніпуляціям. У дослідженнях професіоналізму державної служби підкреслюється, що професіоналізм включає і комунікативну культуру, оскільки саме через комунікацію реалізуються принципи відкритості та орієнтації на людину [21; 46; 57]. Для місцевого рівня це означає потребу у плані професійного розвитку відповідальних працівників і керівників, які виступають публічними речниками. Важливо, щоб навчання охоплювало не “загальні лекції”, а практичні навички: як готувати пояснювальні матеріали до рішень; як

відповідати на складні питання про бюджет; як комунікувати обмеження ресурсів чесно, але без знецінення потреб людей; як модерувати конфлікт у соцмережі; як узгоджувати позиції різних посадових осіб, щоб уникати взаємного “спростування” [49; 65; 19]. У площині етики публічної служби науковці наголошують, що морально-етичні норми і стандарти поведінки є основою довіри до інституції, а не тільки до окремої людини [49; 12; 65]. Тому кадрове забезпечення іміджевої політики має включати й етичний компонент: повага; коректність; недискримінаційність; відповідальність за слово; здатність визнавати помилки.

Для забезпечення сталості важливо виробити внутрішній стандарт публічної комунікації посадових осіб, аби уникати ситуацій, коли різні представники влади транслюють несумісні повідомлення. У теорії іміджу розмежовується “індивідуальний імідж” посадовця і “інституційний імідж” органу, але на місцевому рівні ці два виміри тісно переплетені: суперечливі заяви посадовців можуть руйнувати інституційну довіру навіть тоді, коли сайт і документи упорядковані [43; 67; 50]. Тому *короткий стандарт “єдиного голосу” для ключових тем; курсив авт.* є не обмеженням свободи, а механізмом відповідального врядування: він визначає, хто коментує бюджет; хто коментує безпеку; хто коментує інфраструктурні роботи; які формулювання неприпустимі; як посилатися на рішення; як уникати оцінок, що провокують конфлікт.

Четвертий блок – організація моніторингу та оцінювання іміджевої діяльності. Активний сайт і велика кількість повідомлень самі по собі не дають відповіді, чи зростає довіра, чи зменшується напруга, чи стає людям зрозуміліше, що робить влада. Без аналітики зворотного зв’язку управління іміджем стає інтуїтивним, а інтуїція в умовах кризи часто помиляється. Для місцевого рівня достатньо мінімальної, але регулярної аналітичної функції: відстеження звернень; запитів; повторюваних питань; тем, що викликають соціальну напругу; моніторинг згадок у медіа; аналіз коментарів у соцмережах; фіксація “точок

непорозуміння” [18; 19]. У працях з інформаційного моніторингу підкреслюється, що моніторинг є не просто “збиранням згадок”, а інструментом виявлення динаміки подій і раннього попередження ризиків, якщо він здійснюється системно і перетворюється на управлінські висновки [15; 16; 58]. Це особливо важливо для туризм-орієнтованої громади, де репутаційні хвилі можуть виникати швидко, а відсутність пояснення породжує домисли.

Моніторинг має бути інтегрований у рішення: якщо питання повторюється, потрібно не лише відповідати кожному окремо, а створювати публічну довідку, змінювати комунікаційний шаблон або коригувати процедуру. Така логіка переводить іміджеве управління від реактивності до профілактики репутаційних ризиків, коли влада зменшує ймовірність конфлікту через ясність і передбачуваність [19; 50]. *Запровадження практики “щомісячного комунікаційного звіту” на одну сторінку; курсив авт.* може бути простим, але ефективним інструментом: топ п’ять тем звернень; які пояснювальні матеріали створено; які рішення потребують комунікаційного супроводу; які ризики на горизонті; які питання слід прояснити наступного місяця. Такі звіти можуть не публікуватися повністю, але мають існувати як внутрішня управлінська практика.

П’ятий блок – інтеграція іміджевої діяльності з управлінськими процесами прозорості та підзвітності. Ворохта має розділи бюджету та закупівель, які є фундаментом відкритості [7; 8]. Однак організаційно-кадрове забезпечення має включати відповідальних за змістовне наповнення і пояснення цих напрямів, щоб відкритість не залишалася формальною. У підходах до формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості послуг і прозорості наголошується, що імідж посилюється тоді, коли громадянин бачить логіку використання коштів і може зрозуміти, що зроблено, за які кошти, з яким результатом [50; 51]. Наявність “власника процесу” у бюджетній та закупівельній комунікації підсилює імідж, оскільки створює відчуття відповідальності: не “десь є посилання”, а “є людина або роль, яка пояснює,

узагальнює, відповідає, показує результат". У термінах іміджелогії це є трансформацією формальної прозорості у комунікаційну легітимність, коли громадянин не лише має доступ, а й має розуміння [17; 19; 61].

Окремо слід врахувати, що організаційно-кадрова спроможність включає ресурсний компонент: час, мінімальні технічні інструменти, планування, резерви на кризові періоди. У громадах з обмеженими ресурсами найчастіше "ламається" регулярність: коли виникає пікове навантаження, комунікація стає епізодичною; оновлення каналів – нерівномірним; відповіді – запізнілими. Тому доцільно передбачати *мінімальне планування ресурсу* під комунікацію: календар важливих подій; план звітності; шаблони повідомлень; бібліотеку перевірених довідок; список контактів служб; внутрішній графік відповідальних осіб [19; 50]. Це не потребує великих бюджетів, але потребує управлінської волі і дисципліни. У підходах "маркетингу у публічному секторі" підкреслюється, що публічні організації підвищують результативність не лише через комунікаційні кампанії, а через управління очікуваннями і системне інформування про послуги; правила; результати [2]. У місцевому врядуванні це означає: краще менше, але стабільно і зрозуміло, ніж багато, але хаотично.

На цьому етапі доречно показати організаційно-кадрову модель як систему ролей; процесів; компетентностей; продуктів і показників, які можуть бути реалістично впроваджені у громаді з обмеженими ресурсами.

Таблиця 3.3

Організаційно-кадрова модель забезпечення іміджевої політики на місцевому рівні: ролі; компетентності; регламенти; продукти; показники (для Ворохтянської територіальної громади)

Рівень; роль	**Ключові завдання в іміджевій політиці**	**Необхідні компетентності**	**Внутрішні документи; регламенти**	**Ключові "продукти" для громадян**	**Основні ризики без ролі**
Політичне лідерство громади; голова;	задає стандарти відкритості; "єдиний	публічна комунікація; етика; кризова риторика;	стандарт публічних заяв; протокол	пояснення стратегічних рішень;	суперечливі заяви; ескалація конфліктів

секретар ради	голос”; публічні пояснення пріоритетів; кризові звернення	аргументація рішень	кризового звернення	регулярні підсумки	
Керівники структурних підрозділів	надають факти; готують довідки; пояснюють галузеві рішення; узгоджують дані	робота з даними; ясне пояснення; управлінська відповідальність	регламент надання фактів; шаблон довідки	пояснювальні матеріали “що; чому; як”	фактологічні помилки; провали у поясненнях

Координатор комунікації громади	синхронізація каналів; календар; прес взаємодія; модерація; контроль стилю і тональності	комунікаційне планування; медіаграмотність; кризова комунікація; редактура	регламент публікацій; протокол відповіді змі; правила корекції помилок	новини; пояснення; оголошення; довідки	хаотичність; відсутність відповідальності
Адміністратор сайту; контент-менеджер	публікація рішень; архів; навігація; “довідка мешканця”	інформаційна структура; зрозуміла мова; доступність контенту	стандарти структури сайту; чек-лист оновлення	сайт як “джерело істини”; інструкції	“мертвий сайт”; застаріла інформація
Фахівець із прозорості; бюджет; закупівлі (роль)	пояснювальні підсумки бюджету; логіка пріоритетів; комунікація закупівель	фінансова грамотність; візуалізація; пояснювальна комунікація	шаблон “підсумку місяця”; довідка “типові питання”	пояснення витрат; результати робіт	формальна відкритість; недовіра через незрозумілість
Координатор участі; консультацій	петиції; слухання; консультації; підсумки; зворотний зв’язок	фасилітація; процесність; робота з конфліктами	алгоритми участі; протокол підсумку консультації	інструкції участі; публічні підсумки	“імітація участі”; радикалізація конфліктів
Аналітична функція; моніторинг	моніторинг згадок; звернень; тем; ранні сигнали ризиків	контент-аналіз; узагальнення; інтерпретація	шаблон щомісячного звіту; перелік ризиків	довідки; уточнення; попереджувальні повідомлення	сліпота до ризиків; реактивність
Речники у кризі; відповідальні служби	оперативні інструкції; узгодженість повідомлень	кризова комунікація; чіткість; відповідальність	картка кризового повідомлення; сценарії	алгоритми дій; контакти	паніка; недовіра; дезінформація

Після визначення моделі ролей наступний крок – “перекласти” її у реальні внутрішні процеси. Це важливо, бо у громадах часто відбувається підміна: роль ніби існує, але процеси не налаштовані, і тоді роль не дає ефекту. Організаційна

спроможність означає, що комунікація “прошита” в управління: рішення ухвалюється – і автоматично запускається ланцюжок пояснювальної комунікації; виникає проблема – і автоматично запускається алгоритм кризового повідомлення; надходять типові запити – і автоматично створюється довідка; з’являється чутка – і автоматично готується спростування з посиланням на документ. Саме ці повторювані ланцюжки і роблять імідж сталим [19; 50; 41].

Першим таким ланцюжком має бути процес “рішення – пояснення – доступність”. У класичній логіці відкритості орган влади публікує рішення, але для іміджу цього недостатньо: потрібне коротке пояснення і інструкція, що робити тим, кого рішення стосується. Цей підхід узгоджується зі змістом права на інформацію, адже доступ має бути не лише формальним, а й змістовним [17; 19]. Тому внутрішній процес має містити правило: для кожного рішення певної категорії обов’язково готується “пояснювальна картка” з п’ятьма пунктами: суть; підстава; строк; відповідальний контакт; посилання на документ. *Визначення переліку “категорій рішень, що потребують пояснювальної картки”; курсив авт.* дозволяє не перевантажувати систему і зосередитися на найчутливіших темах: бюджет; закупівлі; зміни правил; інфраструктурні роботи; участь громадян; безпекові обмеження. Такий процес особливо важливий для Ворохти, де туристичний вимір і безпековий вимір можуть перетинатися, а відсутність пояснення провокує негативні інтерпретації [10; 11; 45].

Другий ланцюжок – процес “звернення – відповідь – профілактика”. Законодавство про звернення громадян задає рамку строків і обов’язку реагування [18], але іміджевий ефект виникає тоді, коли відповідь є зрозумілою і містить маршрут наступних дій. У внутрішній організації це означає: по-перше, наявність шаблонів відповідей, які не перетворюються на формальні відписки, а містять “людське пояснення”; по-друге, наявність механізму узагальнення типових питань, щоб створювати публічні довідки і зменшувати повторюваність звернень; по-третє, наявність контролю якості відповіді, щоб уникати тональності, що принижує або провокує конфлікт [49; 65; 19]. У професійній

етиці публічної служби підкреслюється, що культура комунікації є частиною якості врядування, а не “додатковою опцією” [49; 46]. Відповідно, організаційно-кадрова спроможність включає і внутрішній контроль: хто читає відповіді перед відправленням у складних випадках; хто може “зупинити” помилкову тональність; хто відповідає за корекцію, якщо відповідь викликала обурення.

Третій ланцюжок – процес “медіа запит – офіційна позиція – документ”. У взаємодії зі ЗМІ найнебезпечніше для іміджу – мовчання і запізнення, бо саме вони створюють вакуум, який заповнюється неофіційними версіями [41; 45]. Тому внутрішня організація має містити правило: якщо надійшов запит журналіста, протягом визначеного часу надається хоча б проміжна відповідь з фактами і вказівкою, коли буде повна позиція. Це не суперечить якості, навпаки це формує довіру до інституції як такої, що не ховається. Паралельно має існувати механізм “пакетів фактів”: короткі довідки для типових тем, щоб не збирати інформацію з нуля щоразу [41; 19]. Для Ворохти такими темами можуть бути: туристичні правила; транспортні зміни; бюджетні пріоритети; інфраструктурні ремонти; безпекові повідомлення; робота інструментів участі. У результаті зменшується ризик помилок і зростає передбачуваність комунікації, що напряму підсилює позитивний імідж.

Четвертий ланцюжок – процес “криза – швидке повідомлення – офіційна довідка”. У воєнний час громада потребує оперативних каналів, але імідж залежить від того, чи оперативність підтримана офіційністю та поясненням [45; 19]. Внутрішньо це означає наявність сценаріїв і шаблонів кризових повідомлень, а також узгодження між службами, щоб уникати суперечностей. Паралельно має бути правило “після кризи”: короткий підсумок на сайті про те, що було зроблено, куди звертатися, які висновки. Саме такі підсумки формують образ “влада реагує і вчиться”, що посилює довіру навіть у складних умовах [19; 50]. *Створення “реєстру кризових ситуацій з комунікаційними висновками”; курсив авт.* може бути внутрішнім інструментом організаційного навчання: що

спрацювало; що не спрацювало; як оновити шаблони; які контакти були недоступні; де люди плуталися.

П’ятий ланцюжок – процес “дані прозорості – пояснення – діалог”. Розділи бюджету та закупівель є фундаментом відкритості [7; 8], але імідж підсилюється тоді, коли прозорість супроводжується поясненням і діалогом. Організаційно це означає: призначення відповідального за підготовку коротких підсумків, простих схем, відповідей на типові питання, а також комунікацію результату: що зроблено і що це дало. У наукових розробках щодо позитивного іміджу органів влади через якість послуг підкреслюється, що громадяни оцінюють владу не тільки за формальною доступністю інформації, а за здатністю перетворити інформацію на зрозумілий звіт і відчутний результат [50; 51]. Відповідно, кадрова спроможність тут є ключем: без людини, яка “перекладає” цифри на зрозумілу мову, відкритість залишається юридичною, але не репутаційною [17; 19].

Шостий ланцюжок – процес “участь – підсумок – відповідь”. У статутних механізмах участі позитивний імідж формується не самим фактом слухань або петицій, а завершенням циклу: пояснення, що вирішено, і чому [3; 20]. Організаційно це означає, що у громаді має бути роль або відповідальний, який не лише збирає пропозиції, а й готує публічний підсумок, відповідає на пропозиції, показує, що враховано, і де це видно в рішеннях. У протилежному випадку участь може породжувати розчарування і скепсис, що прямо шкодить іміджу. Саме тому кадрова спроможність участі є такою ж важливою, як кадрова спроможність комунікації зі ЗМІ: обидві працюють на легітимність [59; 20; 3].

Крім процесів, організаційно-кадрова спроможність потребує управління компетентностями як ресурсом. Доцільно визначати базовий “профіль компетентностей” для комунікаційної функції, який включає: редактуру і ясність мови; знання процедур доступу до інформації і звернень; базову фінансову грамотність для пояснення бюджету; навички кризової комунікації; етичні стандарти; медіаграмотність; навички фасилітації консультацій. Такий профіль

може бути основою для короткого плану навчання, стажування або обміну досвідом. У логіці професіоналізації публічної служби навчання має бути безперервним і прив'язаним до практичних задач, а не до формальних годин [46; 57; 21]. Для Ворохти, як туристичної громади, варто також враховувати навички "сервісної комунікації для зовнішніх аудиторій", щоб туристичний контент не суперечив управлінським правилам, і щоб зовнішнє позиціонування підтримувало довіру внутрішньої аудиторії, а не створювало "блиск без реальності" [10; 11; 50].

Окремої уваги потребує етичний вимір організаційно-кадрового забезпечення. Етика публічної служби є базою репутації, тому що громадянин оцінює не тільки результат, а і спосіб, у який з ним спілкуються. У працях з професійної етики наголошується, що доброчесність; коректність; повага; уникнення конфлікту інтересів; відповідальність є умовою легітимності [49; 65; 37]. Для іміджевої діяльності це означає, що внутрішні регламенти мають включати правила: не маніпулювати фактами; не використовувати принизливі формулювання; не "перекладати провину" на громадянина; визнавати помилки; уникати обіцянок, які не можуть бути виконані. *Впровадження короткого внутрішнього "етичного чек-листа комунікації"; курсив авт.* дозволяє стандартизувати ці вимоги і зменшувати ризики репутаційних втрат через "дрібні", але масові комунікаційні помилки.

У підсумку організаційно-кадрове забезпечення іміджевої діяльності на місцевому рівні означає створення реальної спроможності управляти публічною репутацією: через визначені ролі, внутрішні регламенти, компетентність персоналу, аналітику зворотного зв'язку та інтеграцію комунікацій із процесами участі й прозорості. Саме ця спроможність перетворює іміджеву політику з набору комунікаційних фрагментів на стабільну систему, яка працює на довіру громади та підсилює зовнішнє позиціонування території [3; 7; 16; 19; 50]. Якщо для Ворохти додати ще один практичний акцент, то ним є поєднання "туристичного бренду" з "управлінською довірою": міжнародні сигнали і

туристичні матеріали працюють на імідж лише тоді, коли внутрішня організаційна дисципліна комунікації забезпечує людям зрозумілий, чесний і передбачуваний досвід взаємодії з владою у повсякденні та у кризі [10; 11; 19; 45].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення механізмів формування та розвитку позитивного іміджу органів публічної влади на місцевому рівні. Доведено, що базовою умовою сталого позитивного іміджу є наявність комплексної стратегії іміджевої політики, яка поєднує нормативну легітимність, комунікаційну відкритість і територіальне позиціонування, а також переводить іміджеву діяльність у режим системного управління репутацією, а не ситуативних інформаційних дій.

Показано, що ключовим інструментом практичної реалізації іміджевої політики є вдосконалення комунікаційних механізмів: синхронізація офіційного сайту та швидких каналів інформування, розвиток зрозумілих механізмів участі на основі статутних норм, стандартизація взаємодії зі ЗМІ, а також підвищення пояснювальної якості контенту у сферах, які найбільше впливають на довіру громадян (зокрема бюджетна та процедурна прозорість).

Обґрунтовано, що без організаційно-кадрової спроможності стратегія і комунікаційні механізми не забезпечують довгострокового ефекту. Тому важливими є: формалізація комунікаційної функції, внутрішні регламенти публічної комунікації, розвиток компетентностей відповідальних працівників, регулярний моніторинг зворотного зв’язку та інтеграція комунікації з процесами прозорості й участі. Сукупно це забезпечує перехід від реактивної комунікації до керованої іміджевої політики, що підсилює довіру мешканців і підтримує позитивне зовнішнє позиціонування громади.

ВИСНОВКИ

Сформовано цілісне уявлення про імідж органів публічної влади як про інтегральний феномен суспільного сприйняття, який поєднує раціональні оцінки компетентності та результативності, емоційні реакції довіри/недовіри і поведінкові установки громадян (готовність взаємодіяти, підтримувати рішення, брати участь у ініціативах). У процесі дослідження виокремлено ключові структурні компоненти іміджу (ціннісно-нормативний, сервісний, комунікаційний, інституційно-процедурний, персоналізований), а також показано, що імідж у публічній сфері формується не лише через повідомлення, а насамперед через реальні управлінські практики та якість взаємодії з мешканцями.

Систематизовано основні теоретичні підходи до управління іміджем у публічному секторі та уточнено їх прикладну придатність для місцевого рівня. У роботі узгоджено комунікаційний, інституційний, сервісно-орієнтований, репутаційний і стейкхолдерський підходи в єдину логіку, де імідж розглядається як наслідок взаємопов'язаного ланцюга «діяльність – результат – доказ – діалог». Доведено, що для громад найбільш ефективними є моделі, які не підміняють управління «піаром», а поєднують стратегічні комунікації з процедурною справедливістю, підзвітністю, сервісністю і участю громадян.

Проаналізовано нормативно-правові та організаційні засади іміджевої діяльності органів публічної влади в Україні та показано, що правові стандарти відкритості, доступу до інформації, реагування на звернення, участі громадськості та якості адміністративних послуг фактично виконують роль «каркаса» іміджевої політики. Установлено, що імідж у публічному секторі є похідним від дотримання законності та процедур: формальна наявність норм не гарантує позитивного сприйняття, якщо організаційні механізми їх реалізації (регламенти, відповідальні особи, стабільність комунікації, якість сервісу) працюють нерівномірно або ситуативно.

Здійснено характеристику органу місцевого самоврядування як суб’єкта іміджевої політики на прикладі Ворохти з урахуванням інституційних, цифрових і комунікаційних інструментів. Виявлено, якими практиками орган формує “публічну присутність” громади: через структуру офіційних каналів, наявність документів і локальних правил участі, використання цифрових форматів інформування, розвиток туристичного позиціонування, а також поєднання сервісної та репрезентаційної функцій у повсякденній діяльності. Показано, що на місцевому рівні імідж органу істотно персоналізується та залежить від якості контактів громадян із конкретними посадовими особами і фронт-офісними сервісами.

Проведено оцінювання існуючого іміджу в громадській думці та медійному просторі на основі доступних відкритих індикаторів, що дозволило виявити домінуючі смислові “якорі” сприйняття громади та влади. Узагальнено зовнішні репутаційні маркери (зокрема ті, що підсилюють туристичну ідентичність території), а також внутрішні ознаки іміджу, які проявляються через регулярність офіційних повідомлень, публічність управлінських процесів, наявність інструментів прозорості та характер інформаційного порядку денного. Окремо зафіксовано методичне обмеження такого оцінювання: без системних локальних опитувань громадська думка відображається переважно опосередковано, через цифрову активність, доступні матеріали та медійні сигнали.

Виявлено ключові проблеми та фактори, що перешкоджають формуванню стійко позитивного іміджу на місцевому рівні, і розкрито їхній вплив на довіру та сприйняття влади. До таких факторів віднесено ресурсну обмеженість комунікаційної функції (кадрові й часові дефіцити), фрагментацію каналів без єдиного наративу і синхронізації, ризик «формальної прозорості» без пояснювальної комунікації, слабкість інструментів вимірювання зворотного зв’язку, а також підсилення репутаційних ризиків у воєнний період через

підвищену чутливість суспільства до помилок, непослідовності та затримок в офіційних реакціях.

Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів формування та розвитку позитивного іміджу через стратегічні, комунікаційні та організаційно-кадрові рішення. Запропоновано логіку переходу від ситуативних інформаційних дій до системного управління репутацією: створення комплексної стратегії іміджевої політики з чітким позиціонуванням і цільовими аудиторіями; побудову узгодженої «екосистеми каналів» (де сайт є джерелом офіційної повної інформації, а швидкі канали – інструментом оперативного донесення сигналів); підвищення пояснювальної якості контенту щодо рішень і ресурсів; формалізацію відповідальності за комунікації, запровадження внутрішніх регламентів і розвиток компетентностей персоналу; впровадження регулярного моніторингу зворотного зв’язку та репутаційних ризиків як управлінської практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. Віче. 2011. № 22. С. 2–5.

2. Антонюк О. В. Сучасний стан стратегії просування бренда держави в Україні. Економіка та держава. 2011. № 8. С. 64–67.

3. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24–25 січня 2020 року). Київ: ГО “Інститут інноваційної освіти”; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України, 2020. 216 с.

4. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія “Педагогіка і психологія”. 2012. Вип. 37. Частина 2. С. 28–32.

5. Берко А. Ю.; Кісь Я. П.; Суховерський В. І. Система контент-моніторингу новинних Інтернет ресурсів. Національний університет “Львівська політехніка”. 2011. № 699. С. 13–20.

6. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. Демократичне врядування: науковий вісник. 2010. Вип. 5. *Електронний ресурс*

7. Варна Н. В. Іміджелогія: навчальний посібник для дистанційного навчання. За науковою редакцією В. М. Бебика. Київ: Університет “Україна”, 2007. 217 с.

8. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи. Івано-Франківськ: Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. С. 15–16.

9. Ворохтянська селищна рада. Брендбук громади. *Електронний ресурс* https://vorokhtianska-rada.gov.ua/ (дата звернення: 14 січня 2026 року).

10. Ворохтянська селищна рада. Бюджет. *Електронний ресурс https://vorokhtianska-rada.gov.ua/* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

11. Ворохтянська селищна рада. Відеозаписи засідань. https://vorokhtianska-rada.gov.ua/ *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

12. Ворохтянська селищна рада. Для туриста. *Електронний ресурс* https://vorokhtianska-rada.gov.ua/ (дата звернення: 14 січня 2026 року).

13. Ворохтянська селищна рада. Закупівлі. *Електронний ресурс* https://vorokhtianska-rada.gov.ua/ (дата звернення: 14 січня 2026 року).

14. Ворохтянська селищна рада. Новини. *Електронний ресурс* https://vorokhtianska-rada.gov.ua/ (дата звернення: 14 січня 2026 року).

15. Ворохтянська селищна рада. Офіційний вебсайт (структура; сервісні розділи; документи). *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

16. Ворохтянська селищна рада. Стратегія розвитку туризму Ворохти та Татарова. *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

17. Ворохтянська територіальна громада. Картка громади (паспортні та довідкові дані). *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

18. Гаман Т. В.; Андрійчук О. А. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади. Університетські наукові записки. 2011. № 4 (40). 415 с.

19. Гаман Т. В. Роль морально-етичних норм і професіоналізму державних службовців у сучасних умовах. Університетські наукові записки. 2009. № 1 (29). С. 366–370.

20. Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 90–100.

21. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації: дисертація доктора політичних наук. Київ, 2012. 209 с.

22. Державне агентство розвитку туризму України. Ворохта та Урич увійшли до 55 найкращих туристичних сіл за версією “UN Tourism” 2024: повідомлення. *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

23. Додонов О. Г.; Ланде Д. В. Виявлення категорій і їх взаємозв’язків у рамках технології контент-моніторингу. Вісник державної служби України. 2006. № 4. С. 45–52.

24. Додонов О. Г.; Ланде Д. В. Методика аналітичного дослідження динаміки подій на основі моніторингу веб-ресурсів мережі Інтернет. Інформаційні технології та безпека: основи забезпечення інформаційної безпеки: матеріали міжнародної наукової конференції “ІТБ–2014”. Київ: ІПРІ НАН України, 2014. С. 3–17.

25. Додонов О. Г.; Ланде Д. В.; Коваленко Т. В. Архітектура системи інформаційної підтримки прийняття рішень на основі моніторингу інформаційного простору. Інформаційні технології та безпека: матеріали міжнародної наукової конференції “ІТБ–2015”. Київ: ІПРІ НАН України, 2015. Вип. 15. С. 3–6.

26. Енциклопедія державного управління: у 8 томах. Наукова редакційна колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та інші. Київ: НАДУ, 2011.

27. Задорожна С. М.; Чабак Л. А. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: навчально-методичний посібник. Чернігів: ЦППК, 2009. 14 с.

28. Зв’язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика: підручник. 3-тє видання, доповнене і перероблене. Київ: Видавничий дім “Києво-Могилянська академія”, 2009. 831 с.

29. Зінченко О. М. До питання професіоналізму в державній службі. Вісник державної служби України. 2006. № 1. С. 17–20.

30. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління: науковий збірник. Одеса: АстроПринт, 2000. Вип. 3. С. 84–90.

31. Колосок С. В. Зв’язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: автореферат дисертації кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01. Київ, 2003. 14 с.

32. Королько В. Г. Паблик рілейшнз: наукові основи, методика, практика. Київ: Видавничий дім “Скарби”, 2001. 400 с.

33. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1.

34. Лавриненко Г. Формування міжнародного іміджу України в західному світі (на прикладі Польщі). Схід. 2011. № 4 (111). С. 149–154.

35. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісник публічної служби України. 2013. № 2. С. 20–23.

36. Лашкіна М. Г. Концептуальні засади взаємодії органів державної влади та засобів масової інформації в умовах демократизації державного управління в Україні: автореферат дисертації кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01. Київ, 2008. 8 с.

37. Лопатченко І. М. Сучасні медійні технології як дієвий механізм взаємодії органів влади і громадськості. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія “Державне управління”. Вип. 1 (10). С. 146–154.

38. Малик Ю. І. Формування іміджу влади через розвиток комунікативної культури державних службовців. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 22. С. 69–70.

39. Мельничук Я. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2011. № 1. С. 40–41.

40. Павленко Є. М. Використання офіційного вебсайту як комунікативного каналу органу публічної влади (на прикладі вебсайту Державної фіскальної служби України). Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 1 (20). С. 157–158.

41. Павленчик П. Т.; Сміян О. А. Загальні правила поведінки державного службовця: коментар до Загальних правил поведінки державного службовця. Київ: Головдержслужба України, 2000. 24 с.

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

43. Пахнін М. Правові форми взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 6. С. 178–180.

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

45. Перелигіна Є. Б. Психологія іміджу: навчальний посібник. Аспект Прес, 2008. 223 с. *Місце видання не зазначено у наданих вихідних даних; потребує уточнення у першоджерелі.*

46. Почепцов Г. Г. Фейк. Технології спотворення реальності. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2018. 175 с.

47. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

48. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

49. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393;96–ВР. База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

50. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 №

996. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

51. Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

52. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

53. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

54. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280;97–ВР. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

55. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

56. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. База даних “Законодавство України”; Верховна Рада України. (дата звернення: 13 січня 2026 року).

57. Публічна служба: навчальний посібник. Серьогін С. М.; Липовська Н. А.; Бородін С. І. та інші; за загальною редакцією С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.

58. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. За загальною редакцією В. П. Тимощука; А. М. Школика. Київ: Конус Ю, 2007. 735 с.

59. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: АСТОН, 2017. 400 с.

60. Серьогін С. М. та інші. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наукова розробка; за загальною редакцією С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.

61. Сімеоніді І. А. Формування іміджу державної служби. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2010. № 1–2. С. 136–146.

62. Скрипаченко Т. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника: автореферат дисертації кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 “Соціальна психологія”. Київ, 2001.

63. Смага О. В. Методика впровадження системи інформаційного моніторингу в практичну діяльність організацій: основні принципи та проблеми. Вісник Харківської державної академії культури. 2009. Вип. 27. С. 119–126.

64. Статут Ворохтянської територіальної громади. *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

65. Сунгурова С. Р. Теоретичні основи формування іміджевої складової політичного процесу. Науковий часопис Академії національної безпеки. 2018. № 2. С. 89–101.

66. Сурай А. С. Оцінювання рівня розвитку ділового середовища: глобальний та регіональний аспекти. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. Вип. 42. Частина 2. С. 67–80.

67. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні – публічній службі – управлінні персоналом. Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та

інформаційному суспільстві: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Переяслав, 30 жовтня 2020 року). С. 178–185.

68. Суспільне Івано-Франківськ. Село на Івано-Франківщині включили до переліку найкращих туристичних сіл: новина. *Електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

69. Титова О. В. Інформаційний моніторинг як засіб сучасних інформаційних комунікацій. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2009. № 4. С. 80–85.

70. Туристичний ресурс Ворохти та Татарова. Туристично-інформаційний центр: *електронний ресурс* (дата звернення: 14 січня 2026 року).

71. Участь громадян у прийнятті державних рішень. Партнерська взаємодія влади і громадських інститутів в Україні: загальна методологія запровадження; міжнародний досвід. За загальною редакцією І. Попова. Київ, 2006. 32 с.

72. Федоренко Р. М. Контент-моніторинг інформаційного простору як чинник забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері. Сучасний захист інформації. 2015. № 2. С. 21–25.

73. Федорів Т. В. Співвідношення понять “імідж” та “репутація” у державному управлінні. *Електронний ресурс* (дата звернення: 05 жовтня 2024 року).

74. Хавкіна Л. М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності “Журналістика”. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2013. 64 с.

75. Хомуленко Т. Б.; Падафет Ю. Г.; Скоріна О. В. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу. Харків: Видавничий дім “ІНЖЕК”, 2005.

76. Чабак Л. А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 29 с.

77. Чернов С.; Воронкова В.; Банах В.; Соснін О.; Жукаускас П.; Ввайнхардт Й.; Андрюкайтене Р. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 516 с.

78. Чечель О. Імідж органу влади: проблеми формування. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2008. № 2. С. 78–86.

79. Шульга М. Репутація державних службовців у громадській думці. Вісник державної служби України. 2003. № 2. С. 40–46.

80. 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.

81. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

82. Grunig J. E.; Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

83. Kotler P.; Lee N. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance. Hoboken, NJ: Wiley, 2007.

84. United Nations Regional Information Centre for Western Europe (UNRIC). UNWTO “Best Tourism Villages” (опис ініціативи). *Electronic resource* (accessed: January 14, 2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Історичний міст-віадук, що є одним з найбільших в Європі, знаходиться у Ворохті.