

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.01–МКР. 1613 “С” 2024.09.19. 052. ПД**

**ФЕДОРОВА ОЛЕКСІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**УДК 352/354:17.022.1:339.924**

**ПОГОДЖЕНО**

**Директор ННІ неперервної освіти і  
туризму**

**Іван ГРИЦЕНКО**

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**В. о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва**

**Сергій ПРИЛІПКО**

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: “Формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах  
євроінтеграції”**

**Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”**

**Освітня програма “Публічне управління та адміністрування”**

**Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**д.н. держ.упр., доцент**

**Оксана ЄВСЮКОВА**

(підпис)

**Керівник магістерської**

**кваліфікаційної роботи**

**д.н. держ.упр., доцент**

**Оксана ЄВСЮКОВА**

(підпис)

**Виконав**

**Олексій ФЕДОРОВ**

(підпис)

**КИЇВ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва  
д. н. держ.упр., доцент \_\_\_\_\_ Сергій ПРИЛПКО**  
*«12» грудня 2023 року*

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ  
Федорову Олексію Володимировичу**

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**  
(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **“Формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції”**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 20.09.2024 р. № 821 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28  
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, монографічна література, наукові статті вітчизняних та зарубіжних учених з питань формування та функціонування системи публічного управління

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. З'ясувати теоретико-методичні основи формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграційного розвитку України.
2. Проаналізувати стан та особливості процесу євроінтеграції за умов сьогодення та визначити чинники впливу цього процесу на діяльність органів публічної влади.
3. Розробити пропозиції щодо покращення іміджу органів публічної влади у відповідності до європейських стандартів управління.

Дата видачі завдання *«12» грудня 2023 р.*

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Оксана ЄВСЮКОВА**

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Олексій ФЕДОРОВ**

## РЕФЕРАТ

**Федоров О. В.** Формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції: магістер. робота: спец. 281 “Публічне управління та адміністрування” / Федоров Олексій Володимирович; НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник О. В. Євсюкова, д.держ. упр., доц. – Київ, 2024. – 85 с.

**Анотація.** Розкрито зміст поняття “позитивний імідж” та визначено його основні складові у контексті публічно-владних відносин. Проаналізовано концептуальні моделі формування іміджу органів публічної влади. Визначено виклики і можливості створення позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції. Охарактеризовано євроінтеграційні тенденції формування іміджу органів публічної влади. Здійснено діагностику використання сучасних інформаційних технологій у процесі формування іміджу органів. Надано пропозиції щодо створення ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади.

**Ключові слова:** публічне управління в умовах воєнного стану, органи публічної влади, система публічного управління, імідж органу влади, євроінтеграційний розвиток, стратегія формування позитивного іміджу органів публічної влади.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b> .....	11
1.1. Поняття “позитивний імідж” та його основні складові у контексті публічної влади.....	11
1.2. Аналіз концептуальних моделей формування іміджу публічного управління.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b> .....	30
2.1. Виявлення викликів створення позитивного іміджу в умовах євроінтеграції.....	30
2.2. Євроінтеграційні тенденції формування іміджу органів публічної влади.....	40
Висновки до розділу 2.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b> .....	47
3.1. Використання сучасних інформаційних технологій у процесі формування іміджу.....	47
3.2. Пропозиції щодо створення ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади.....	58
Висновки до розділу 3.....	64
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	67
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:**

ЄС – Європейський Союз;

ЗМІ – Засоби масової інформації;

ЗУ – Закон України;

ІТ – Інформаційні технології;

PR – Public relations.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність теми магістерського дослідження “Формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції” є надзвичайно актуальною темою в умовах євроінтеграції України, оскільки цей процес вимагає від державних інституцій адаптації до європейських стандартів управління та підвищення довіри суспільства. В умовах глобалізації та інформаційних технологій, ефективний імідж органів влади виступає важливим інструментом, який може сприяти не лише поліпшенню громадської думки, а й активізації участі громадян у демократичних процесах. Однією з основних причин, чому формування позитивного іміджу стало актуальним, є необхідність зміцнення довіри до державних інститутів. Дослідження свідчать про те, що висока довіра до влади позитивно впливає на ефективність реалізації державної політики, залучення інвестицій та стабільність соціального середовища. У умовах сучасних викликів, таких як війна, пандемія та економічні кризи, позитивний імідж державних органів може стати основою для формування соціальної згуртованості та підтримки державної політики.

В умовах євроінтеграції органи публічної влади зобов'язані відповідати новим стандартам відкритості та підзвітності. Європейський Союз акцентує увагу на важливості прозорості в управлінні, що передбачає впровадження механізмів, які забезпечують доступність інформації та підвищують відповідальність службовців. Це не лише сприяє формуванню позитивного іміджу, а й створює умови для активної участі громадян у процесах прийняття рішень.

Таким чином, дослідження формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції є важливим напрямом наукових досліджень. Воно дозволяє не лише зрозуміти механізми впливу іміджу на ефективність управлінських процесів, а й запропонувати рекомендації для покращення взаємодії між державою і суспільством, що вкрай необхідно в умовах сучасних викликів.

*Мета і завдання дослідження.* Метою магістерської роботи є комплексний аналіз особливостей формування позитивного іміджу органів публічної влади та розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності у контексті європейських стандартів управління.

Реалізація зазначеної мети обумовила необхідність розв'язати такі завдання:

- розкрити зміст поняття “позитивний імідж” та визначити його основні складові у контексті публічної влади.
- проаналізувати концептуальні моделі формування іміджу органів публічної влади.
- дослідити виклики створення позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції.
- визначити євроінтеграційні тенденції формування іміджу органів публічної влади.
- здійснити діагностику використання сучасних інформаційних технологій у процесі формування іміджу.
- розробити пропозиції щодо створення ефективної іміджевої стратегії органу публічної влади.

*Об'єктом дослідження* є імідж органів публічної влади, як соціальне явище.

*Предмет дослідження* – формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції

*Методи дослідження.* Методологічною основою магістерської роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, емпіричного і теоретичного рівнів дослідження, які застосовувались на різних етапах, зокрема: 1) Загальнонаукові методи та підходи, а саме методи спостереження та опису дозволили простежити еволюцію поняття “імідж” та проаналізувати становлення позитивного іміджу органів публічної влади та основних його складових; 2) Системний метод використовувався для з'ясування особливостей, які впливають на формування іміджу органів публічної влади в

умовах євроінтеграції; 3) Історичний метод (при аналізі підходів до визначення поняття “іміджу” та вивченні його сутності); 4) Метод прогнозування використовувався для формулювання висновків, надання пропозицій щодо формування ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади.

Таким чином, методологічна основа дослідження дозволяє комплексно підійти до вивчення формування позитивного іміджу органів публічної влади, що є критично важливим у контексті сучасних викликів і можливостей, пов’язаних з євроінтеграцією.

Інформаційна база даного дослідження складається з статей та монографій, що стосуються теорії іміджу, публічного управління, комунікаційних стратегій і соціальної відповідальності; законів та регуляцій, які визначають стандарти діяльності органів публічної влади, зокрема у сфері євроінтеграції; публікацій в ЗМІ, включаючи новини та коментарі, що стосуються діяльності органів публічної влади; коментарів експертів у сфері публічного управління, соціології та комунікацій, що надали додаткові перспективи та рекомендації щодо формування позитивного іміджу та інших.

Варто констатувати, що з даної проблематики вже сформовано ґрунтовну науково-дослідницьку базу. Особливо помітний внесок у розвиток концептуальних засад щодо формування іміджу органів публічної влади здійснили такі зарубіжні вчені, як Х. Райф, Г. Саймон, О. Уайт, М. Мескон, а також вітчизняні – В. Бакуменко, О. Дейнеко, Н. Діденко, Н. Карданська, І. Семенець-Орлової, А. Халецька, Д. Юдін та ін.

Однак, не зважаючи на значну кількість фундаментальних досліджень з актуальних питань щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції, це питання потребує подальшого ґрунтового дослідження.

*Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади можуть бути використані для вдосконалення комунікаційних стратегій,*

підвищення довіри громадян, ефективності державних інституцій та їхній адаптації до європейських стандартів управління в умовах євроінтеграції.

*Апробація результатів роботи.* Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (м. Київ, 24 квітня 2024 р., КНУ імені Тараса Шевченка).

*Публікації:* Федоров О.В. ОСНОВНІ ОЗНАКИ НОВОЇ СИСТЕМИ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. С. 32– 35. *Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України:* матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13 березня 2024 р. / за заг. ред. І.С. Гриценка, І.М. Грищенко, Л.П. Горбатої. Київ : РВВ НУБіП України, 2024. 163 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u416/materiali\\_ii\\_vseukrainskoi\\_studentskoi.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u416/materiali_ii_vseukrainskoi_studentskoi.pdf)

*Структура роботи.* Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 84 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить 2 підрозділи, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, зокрема 2 – іноземною мовою, містить 10 таблиць та 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Поняття “позитивний імідж” та його основні складові у контексті публічної влади

У сучасному світі, де соціальні, політичні та економічні трансформації відбуваються з небувалою швидкістю, імідж органів публічної влади стає важливим елементом не лише їхньої діяльності, а й стабільності суспільства в цілому. Історія демонструє той факт, що секрети впливу іміджу на успіх і спосіб життя були добре відомі й успішно використовувалися ще задовго до нашої ери. Започаткування й повноцінний розвиток основ іміджу були викликані необхідністю представлення унікальності і привабливості особистості чи групи в очах оточуючого суспільства. У різні періоди історії ставлення до іміджу відбулося у кілька етапів трансформації (від неусвідомленого прагнення щонайвигідніше представити власну персону, до перших спроб усвідомлення та фіксування специфіки й параметрів іміджування у вигляді офіційних наказів і конкретних дій) [47, с.93]. Вважається, що поняття “імідж” як сучасний феномен почало активно використовуватись закордонними науковцями та дослідниками у 60-80-х роках ХХ століття в галузі психології. Щодо походження терміну “імідж”, існує декілька трактувань: а) згідно з першою версією, слово походить від латинського “*imago*”, що означає “імітація”; б) друга позиція стверджує, що термін має свої корені в англійському чи французькому “*image*”, що буквально перекладається як “образ”. У різні періоди історії еволюція соціокомунікаційних феноменів супроводжувалася змінами у ставленні до іміджу як процесу. Це проходило через кілька стадій трансформації: від несвідомого бажання найвигідніше представити себе або свою соціальну групу серед інших членів суспільства, через відносно систематичний підбір засобів для демонстрації своїх

найкращих якостей, до перших усвідомлених спроб зафіксувати специфіку та параметри іміджування у вигляді офіційних документів і наукових робіт у галузі філософії, політології, психології та інших дисциплін. Ці процеси набули активного розвитку в наступні етапи соціального розвитку [47, с.2]. У ХІХ–ХХ століттях розпочався розвиток іміджетворення як окремого напрямку соціально-комунікаційної діяльності. Цьому сприяли такі передумови, як науково-технічний прогрес, промислова революція та суспільні досягнення. У цих умовах правильно сформований імідж став ключовим чинником для забезпечення ефективної діяльності організацій і особистостей. Зазначений період відзначається зростанням усвідомлення важливості іміджу в різних сферах життя, оскільки він впливав на сприйняття суб'єктів у суспільстві та їх здатність до успішної взаємодії. Цей процес іміджетворення включав в себе різні аспекти, від комунікаційних стратегій до брендингу, і став важливою складовою частиною соціальної динаміки [47, с 13].

У сучасній науковій літературі існує кілька підходів до визначення поняття іміджу. Так, науковець К. Глущенко зазначає, що імідж як штучна імітація та представлення зовнішньої форми будь-якого об'єкта, зокрема особи, де акцентується увага на словах і діях, а також на поведінці [8]. На думку В. Королько, при визначенні іміджу доцільно враховувати аспекти сприйняття та оцінки організації та враження, які він породжує у контексті ставлення до відповідних подій та процесів. Виходячи із цього під іміджем він розуміє «враження, яке створює людина, компанія чи інституція на одну або декілька груп громадськості саме тому він не є малюнком, калькою, розробленим у найменших деталях зображенням, а скоріш за все декілька деталей, які забезпечують емоційний вплив» [23, с. 184; 28, с.30-38]. В Енциклопедії державного управління вказано, що імідж – це образ певного об'єкта, що цілеспрямовано створюється у суспільній чи індивідуальній свідомості за допомогою спеціальних механізмів та засобів і справляє емоційно-психологічний вплив на цільову аудиторію [13, с 322].

Поняття “імідж” у контексті публічної влади охоплює не тільки зовнішні уявлення про державні інституції, а й внутрішні цінності, поведінку, політику, а також їхню здатність відповідати на потреби громадян. В межах різних дослідницьких підходів до вивчення феномену іміджу, в контексті органів публічної влади надзвичайна теоретико-методологічна та прикладна цінність належить багатьом дослідникам та їх працям. На думку С. Серьогіна, концепція “іміджу держави та публічної влади” є корпоративним уявленням, яке формується в свідомості громадян через твори мистецтва, засоби масової інформації та PR-технології. Цей імідж інтегрується не лише з окремими образами державних діячів, але й з оцінками діяльності різних гілок і органів влади, а також із загальною політичною ситуацією в країні і рівнем її соціальної спрямованості [44 с.28]. За словами О. Луцького, імідж державної служби являє собою комплексне уявлення, яке формується на основі інформації, що зберігається в пам'яті, про її візуально-вербальний, діяльнісний та емоційний аспекти. Цей імідж може змінюватися в залежності від зовнішніх обставин і, в цілому, визначає ставлення населення до держави [30, с.39]. Науковець І. Пантелейчук стверджує, що імідж органу публічної влади відображає рівень його авторитету як в межах країни, так і за її кордонами. У своїх дослідженнях він зазначає, що імідж є одним з основних показників, які свідчать про авторитет держави, її економічний потенціал, здатність швидко реагувати на міжнародні виклики, а також відображають рівень добробуту та комфортності життя суспільства. Сьогодні глобальні процеси та виклики виступають основним чинником, що впливає на розвиток усіх держав, і ці процеси вимагають злагодженої та ефективної взаємодії органів державної влади, що може бути досягнуто лише за умови підтримки, довіри та співпраці з громадянами країни [35 с.5]. Дійсно, оскільки в умовах війни імідж не лише конкретної особи (наприклад, президента В. Зеленського, який, згідно з американськими виданнями, став найвпливовішою особою Європи), але й загалом держави (Україна, яка здобула світову популярність) коливається між позитивними та негативними оцінками, що залежать від сприйняття суспільством діяльності

певних політичних суб'єктів. Таким чином, стратегічна цінність іміджу полягає в його здатності сприяти ефективному управлінню суспільством, забезпечуючи зближення між громадськістю та владою, підвищуючи довіру до останньої та формуючи її репутацію.

Також зазначимо конкретне тлумачення, яке стосується безпосередньо нашого дослідження, а саме “позитивний імідж органів публічної влади”. Позитивний імідж органів публічної влади – це сукупність уявлень і оцінок, що формуються у свідомості громадян щодо ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій та відображає сприйняття громадськістю діяльності органів влади, їх здатності задовольняти потреби суспільства та реалізувати політику у відповідності до демократичних стандартів. Згідно з різними дослідженнями, позитивний імідж впливає на рівень довіри громадян до державних інститутів, що, в свою чергу, є критично важливим для забезпечення соціальної стабільності та розвитку демократичних процесів. Формування позитивного іміджу органів публічної влади є складним і багатогранним процесом, в якому взаємодіють численні зовнішні та внутрішні фактори. Довіра суспільства, що виникає внаслідок діяльності органів публічної влади, окремих політиків, громадських діячів і державних службовців, істотно впливає на комунікації в суспільстві в цілому. Прозорість політики, ефективність прийняття рішень та результати діяльності становлять основні принципи, що визначають європейські стандарти в системі управління на всіх рівнях. Слід зазначити, що імідж органів публічної влади формується на основі поєднання раціональних та емоційних складових, що включає інформаційні, комунікативні та діяльнісні фактори тощо.

Щоб детально охарактеризувати основні складові, які безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу органів публічної влади, вважаємо за доцільне розглянути різні види іміджу:

Дзеркальний імідж – це образ, який відображає конкретного суб'єкта так, як він сприймає сам себе. Цей тип іміджу є складовою частиною іміджу не лише окремої особи, а й цілої організації чи системи. Успішність роботи іміджмейкера

в даному випадку залежить від його здатності відчутти, зрозуміти та усвідомити, що саме формує дзеркальний імідж особи або організації, з якою він працює. Важливим є також вплив соціальних мереж на формування дзеркального іміджу. У сучасному світі інформаційних технологій та цифрових платформ імідж суб'єкта може швидко змінюватися під впливом коментарів та оцінок користувачів, що робить розуміння дзеркального іміджу ще більш складним і багатогранним. Таким чином, дзеркальний імідж є важливим інструментом у сфері публічного управління, що дозволяє органам влади та окремим особам формувати свій образ, який відповідатиме їхнім внутрішнім цінностям і очікуванням суспільства, що в свою чергу підвищує рівень довіри та підтримки з боку громадян [ 47, с.18].

Бажаний (цільовий) імідж – це ідеальний, стандартний образ суб'єкта у власних очах. Процес формування іміджу особи або організації повинен розпочинатися з визначення основних понять, які його характеризують, тобто з формулювання цільового образу або конкретного бажаного іміджу. Для досягнення бажаного іміджу органам публічної влади слід розробити унікальний фірмовий стиль, що включає не лише візуальні елементи, але й комунікаційні стратегії, які враховують специфіку суспільства. Даний імідж може бути досягнутий через активне використання інформаційних технологій і соціальних мереж, що дозволяє налагодити безпосередній зв'язок з громадянами та отримувати зворотний зв'язок. Це, в свою чергу, сприяє не лише формуванню позитивного іміджу, але й підвищенню ефективності управлінських рішень [47, с19].

Демонстративний імідж виступає важливим елементом у формуванні сприйняття органів публічної влади, оскільки він спрямований на створення яскравих і запам'ятовуваних образів, які легко пізнаються і відрізняються від інших. Цей вид іміджу може конструюватися як образ окремого індивідуума, так і цілісний образ групи або організації. Однією з основних характеристик демонстративного іміджу є його швидка впізнаваність. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні комунікаційні інструменти, включаючи

брендинг, медіа-контент та соціальні мережі. Важливо, щоб образ був не лише привабливим, а й актуальним, адже зміна соціальних і політичних умов вимагає гнучкості в адаптації іміджу. Демонстративний імідж має також популярність як одну з ключових складових. Він повинен резонувати з потребами та очікуваннями цільової аудиторії, створюючи враження, що органи влади дійсно представляють інтереси громадян. Цей імідж часто використовує емоційні елементи, такі як патріотизм, соціальна відповідальність та інші цінності, що допомагають сформувати сильну емоційну прив'язку до влади. Крім того, демонстративний імідж може бути індивідуалізованим або колективним. У першому випадку йдеться про представлення конкретної особи — політика, державного службовця або громадського діяча, який виконує певну роль у суспільстві. У другому випадку створюється загальний образ групи — наприклад, усіх органів місцевого самоврядування або конкретної політичної партії. Це дозволяє об'єднати різні інтереси та забезпечити єдність у комунікації з громадськістю. Загалом, демонстративний імідж є потужним інструментом у сфері публічного управління, оскільки він формує не лише уявлення про органи влади, але й сприяє створенню довіри та підтримки з боку суспільства, що є критично важливим для стабільності державних інститутів [47, с. 20].

Корпоративний імідж являє собою цілісний образ організації, що формується на основі її репутації, досягнень та стабільності. В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція на ринку символічної продукції зростає, часто виникає ситуація, коли один і той же об'єкт (наприклад, компанія або бренд) має кілька іміджів, що може призвести до створення множинного іміджу. Множинний імідж виникає, коли різні образи одного і того ж об'єкта формуються та сприймаються в залежності від контексту, аудиторії або каналу комунікації. Це може бути результатом активної маркетингової стратегії, де одна організація намагається задовольнити різноманітні сегменти ринку, адаптуючи свої повідомлення та імідж під специфіку кожної цільової групи. Таке явище може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, множинний імідж дозволяє організації бути більш гнучкою, ефективно реагуючи на зміни в

ринкових умовах і потребах споживачів. Це також може сприяти розвитку інновацій і творчості, оскільки компанія має можливість експериментувати з різними образами та позиціонуваннями. З іншого боку, виникнення множинного іміджу може призвести до плутанини серед споживачів, оскільки різні образи можуть суперечити один одному або бути неузгодженими. Це може знижувати рівень довіри до організації, адже споживачі можуть почати сумніватися у її послідовності та надійності. Важливо, щоб компанії ретельно управляли своїм іміджем, забезпечуючи узгодженість між різними образами і комунікаціями. Таким чином, множинний імідж є важливим аспектом сучасної корпоративної ідентичності, що вимагає стратегічного підходу для його управління. Організації повинні враховувати потреби та очікування різних аудиторій, зберігаючи при цьому свою основну ідентичність та цінності [32, с. 91].

Окрім перерахованих різновидів іміджу, при аналізі особливостей та умов формування іміджу органів публічної влади, ми не можемо оминати такого поняття як “персоналізований імідж”. Персоналізований імідж органів публічного управління визначається як сприйняття та уявлення, що формуються у суспільстві стосовно конкретних осіб, які представляють державні інституції. На відміну від загального іміджу, який пов'язаний з організацією в цілому, персоналізований імідж акцентує увагу на індивідуальних якостях, компетенціях, етиці та поведінці конкретних державних службовців або політиків. В умовах сучасних викликів, таких як євроінтеграція, формування персоналізованого іміджу стає важливим аспектом публічного управління. Дослідження свідчать, що ефективний персоналізований імідж здатний підвищити довіру населення до державних органів, а також покращити комунікацію між владою та громадою. Основними складовими персоналізованого іміджу є: 1) Комунікаційні навички: Вміння ефективно спілкуватися з громадськістю, що включає не лише передачу інформації, а й слухання та врахування думок громадян. 2) Прозорість та відкритість: Готовність відповідати на запитання та надавати доступ до інформації, що дозволяє сформувати позитивний образ державного службовця. 3) Етичні принципи:

Дотримання етики у прийнятті рішень, що підвищує довіру до особи, яка представляє державу. 4) Професійні досягнення: Відзначення успіхів у роботі та здатність реалізовувати успішні проекти, які безпосередньо впливають на добробут громадян. У результаті, створення позитивного персоналізованого іміджу державних службовців і політиків стає необхідним для успішного функціонування демократичних інститутів.

Таким чином, було з'ясовано та охарактеризовано основні типи іміджу, які мають місце в діяльності органів публічної влади (таб. 1.1.).

**Таблиця 1. Види іміджу органів публічної влади.**

<b>Вид іміджу</b>	<b>Опис</b>	<b>Основні характеристики</b>
Дзеркальний імідж	Відображає, як суб'єкт сприймає сам себе, формуючи образ особи або організації.	Складова частина загального іміджу; вплив соціальних мереж; швидкість змін у сприйнятті внаслідок коментарів і оцінок користувачів.
Бажаний (цільовий) імідж	Ідеальний образ суб'єкта, що відображає його внутрішні цінності та цілі.	Визначення основних понять, розробка фірмового стилю; включає комунікаційні стратегії; використання інформаційних технологій для зв'язку з громадськістю.
Демонстративний імідж	Спрямований на створення яскравих, запам'ятовуваних образів, які легко пізнаються.	Швидка впізнаваність; використання брендингу та медіа-контенту; резонування з потребами цільової аудиторії; включення емоційних елементів.
Корпоративний імідж	Цілісний образ організації, що формується на основі її репутації та досягнень.	Важливість узгодженості між різними образами; адаптація до різних сегментів ринку; ризики плутанини серед споживачів.
Персоналізований імідж	Сприйняття конкретних осіб, які представляють державні інституції, з акцентом на індивідуальних якостях та компетенціях.	Вміння ефективно спілкуватися; прозорість та відкритість; етичні принципи; професійні досягнення; вплив на довіру населення до державних органів.

*\* Джерело – складено автором.*

Прослідкуємо основні компоненти іміджу органів публічної влади. Основні складові позитивного іміджу можна класифікувати наступним чином:

1. Прозорість: Відкритість у діяльності органів публічної влади є запорукою довіри з боку суспільства. Забезпечення доступу до інформації про прийняті рішення, політики та діяльність державних установ підвищує рівень довіри громадян. Наприклад, використання сучасних інформаційних технологій для публікації звітів і даних про бюджетні витрати сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади.

2. Підзвітність: Готовність органів публічної влади відповідати за свої дії та рішення є важливою складовою, яка демонструє, що влада враховує інтереси громадян і готова брати на себе відповідальність за результати своєї роботи. Підзвітність є ключовою вимогою належного управління. Не лише державні установи, а й приватний сектор та громадські організації мають бути підзвітними перед громадськістю та власними стейкхолдерами. Підзвітність неможливо забезпечити без прозорості та верховенства права. Інститут громадських спостерігачів та системи моніторингу можуть сприяти підвищенню підзвітності державних службовців.

3. Ефективність: Здатність органів влади досягати поставлених цілей і вирішувати соціальні проблеми впливає на сприйняття органів публічної влади як компетентних і професійних. Ефективність управлінських рішень вимірюється не лише в контексті виконання бюджету, а й у здатності організацій реагувати на запити населення та вирішувати нагальні проблеми. Концепція ефективності, в контексті належного управління, охоплює стійке використання природних ресурсів та захист навколишнього середовища.

4. Комунікація: Ефективне спілкування з громадянами через різноманітні канали, включаючи традиційні медіа та соціальні мережі, є критично важливим для формування позитивного іміджу. Активне зацікавлення думкою населення, організація публічних консультацій і громадських слухань допомагають налагодити діалог між владою та громадянами.

5. Соціальна відповідальність: Активна участь органів влади в соціальних ініціативах та благодійних проектах допомагає підвищити рівень довіри до державних інституцій та покращити їхній імідж у суспільстві. Соціальна відповідальність може проявлятися у підтримці освітніх, культурних та екологічних програм, що відображає зацікавленість влади в благополуччі громадян (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2. Основні складові позитивного іміджу органів публічної влади.**

<b>Складова</b>	<b>Опис</b>	<b>Основні характеристики</b>
Прозорість	Відкритість і доступність інформації про діяльність органів влади, що сприяє формуванню довіри з боку громадян.	Впровадження механізмів відкритості; доступ до звітності; активне інформування про прийняті рішення.
Підзвітність	Готовність органів влади відповідати за свої рішення та дії, що підвищує рівень довіри у суспільстві.	Оцінка діяльності органів влади; наявність системи зворотного зв'язку; механізми реагування на скарги громадян.
Ефективність	Здатність органів публічної влади досягати поставлених цілей, що покращує якість управлінських рішень і задоволеність громадян.	Вимірюваність результатів; досягнення показників; проведення аналітики для покращення процесів.
Комунікація	Активне спілкування з громадянами, використання сучасних технологій для забезпечення зворотного зв'язку і залучення населення до процесу управління.	Впровадження цифрових платформ для взаємодії; використання соціальних мереж для комунікацій; відкритість у діалозі з громадськістю.
Соціальна відповідальність	Зобов'язання органів влади діяти в інтересах суспільства через підтримку соціальних ініціатив і благодійних проектів, що підвищує довіру до них.	Участь у соціальних програмах; організація благодійних акцій; співпраця з неурядовими організаціями для реалізації соціально значущих проектів.

\* Джерело – складено автором.

Отже, формування позитивного іміджу завжди актуальне для усієї системи державного управління. Проблема позитивного іміджу органів влади особливо гостро постає в переломні моменти розвитку суспільства, коли зростає тиск зовнішніх обставин, а внутрішні незгоди розхитують самі основи державної влади та всієї системи управління. Одночасно варто наголосити, що процес формування позитивного іміджу органів публічної влади та (або) окремих службовців повинен здійснюватися поступово, цілеспрямовано й постійно [34].

## **1.2. Аналіз концептуальних моделей формування іміджу публічного управління**

Формування іміджу органів публічної влади є складним процесом, що вимагає врахування різноманітних концептуальних моделей. Ці моделі відображають теоретичні та практичні аспекти, які впливають на сприйняття державних інститутів суспільством.

У даному контексті можна виділити та розглянути кілька основних концептуальних моделей:

Модель комунікаційного іміджу: Ця модель акцентує увагу на важливості ефективної комунікації між органами публічної влади та громадськістю. Вона передбачає використання різноманітних каналів комунікації (медіа, соціальні мережі, публічні заходи) для поширення інформації про діяльність органів влади. Успішність цієї моделі залежить від здатності органів влади реагувати на запити та побажання населення, що підвищує рівень довіри і підтримки з боку громадян [30, с. 38-42]. Ця модель підкреслює значення ефективної комунікації для формування довіри та підтримки з боку населення. Вона передбачає активну взаємодію з громадськістю, відкритість і доступність інформації, а також використання сучасних технологій для комунікації. Успішна реалізація цієї моделі може значно підвищити довіру до державних інститутів та забезпечити ефективність управлінських процесів (табл. 1.3.).

**Таблиця 1.3. Основні елементи моделі комунікаційного іміджу**

№	Елемент	Опис	Приклади реалізації
1.	Транспарентність	Відкритість органів влади щодо своєї діяльності, що забезпечує доступ до інформації.	Публікація звітів про використання бюджетних коштів
2.	Діалог	Активна взаємодія з громадськістю через обговорення важливих питань та врахування думок.	Громадські слухання, консультації
3.	Актуальність інформації	Забезпечення населення своєчасною та релевантною інформацією, що відповідає їхнім потребам.	Оперативні новини, інформаційні бюлетені
4.	Інноваційні канали	Використання сучасних технологій для покращення комунікаційних процесів.	Соціальні мережі, мобільні додатки
5.	Критична оцінка	Оцінка ефективності комунікаційних стратегій і адаптація до змін у соціальному середовищі.	Опитування громадської думки, аналіз відгуків

*\*Джерело – складено автором.*

Модель іміджу як соціального конструкта: Згідно з цією моделлю, імідж є результатом соціальної взаємодії, де різні групи впливають на сприйняття органів публічної влади. У цьому випадку важливими є не лише офіційні повідомлення, а й соціальні контексти, в яких вони розглядаються. Дослідження показують, що імідж державних органів формується через взаємодію з різними стейкхолдерами, такими як медіа, громадські організації та політичні партії [44,с.11]. Модель іміджу як соціального конструкта підкреслює важливість соціальної взаємодії у формуванні сприйняття органів публічної влади. Розуміння цієї моделі дозволяє державним інститутам краще орієнтуватися у своїх комунікаційних стратегіях, активно взаємодіючи з громадськістю та медіа,

що, в свою чергу, сприяє створенню позитивного іміджу. У умовах сучасних викликів, таких як євроінтеграція, ця модель стає особливо актуальною для ефективного управління суспільством (табл. 1.4.).

**Таблиця 1.4. Основні характеристики моделі іміджу як соціального конструкта.**

№	Характеристика	Опис	Приклади
1.	Взаємодія з стейкхолдерами	Імідж формується через комунікацію з різними групами, такими як медіа, громадські організації та бізнес.	Публічні консультації, соціальні ініціативи, спільні проекти з неурядовими організаціями.
2.	Соціальний контекст	Імідж формується в умовах певного соціального контексту, враховуючи культурні та історичні фактори.	Різні сприйняття органів влади в залежності від історичного контексту (наприклад, після революцій).
3.	Динамічність	Імідж постійно змінюється у відповідь на соціальні зміни, політичні події та комунікаційні стратегії.	Реакція на кризи (наприклад, корупційні скандали) може призвести до зміни іміджу органів влади.
4.	Роль медіа	Засоби масової інформації можуть як підтримувати, так і підірвати довіру до органів публічної влади.	Позитивне висвітлення реформ в ЗМІ може зміцнити довіру, тоді як негативні новини можуть її підірвати.
5.	Емоційний вплив	Імідж формується не лише на основі фактів, а й через емоції, які викликає діяльність влади.	Висвітлення благодійних акцій може викликати позитивні емоції у громадян та підвищити довіру до влади.
6.	Співвідношення цінностей	Імідж формується на основі цінностей, які органи влади представляють та підтримують у своїй діяльності.	Позиціонування держави як соціально відповідальної організації, що підтримує права людини та екологічні ініціативи.

\*Джерело – складено автором.

Модель стратегічного управління іміджем: Ця модель наголошує на важливості розробки стратегій, які сприяють формуванню позитивного іміджу та акцентує увагу на систематичному підході до планування, реалізації та моніторингу іміджевих кампаній, що дозволяє досягати поставлених цілей і забезпечувати ефективність діяльності. Це може включати брендинг, PR-кампанії та активну участь у соціальних ініціативах. Дослідження свідчать, що стратегічний підхід до управління іміджем дозволяє органам влади не лише покращити своє сприйняття, але й адаптуватися до змінюваних умов [32]. Модель стратегічного управління іміджем є потужним інструментом, що дозволяє органам публічної влади систематично підходити до формування свого іміджу. Завдяки чіткому аналізу цільової аудиторії, розробці стратегії, вибору комунікаційних каналів, реалізації кампаній та моніторингу результатів, органи влади можуть підвищити свою ефективність та довіру з боку громадян. У сучасних умовах, коли імідж державних інститутів стає критично важливим, ця модель відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку демократичних процесів (табл. 1.5.).

**Таблиця 1.5. Компоненти моделі стратегічного управління іміджем.**

№	Компонент	Опис	Основні характеристики
1.	Аналіз цільової аудиторії	Дослідження потреб і очікувань різних груп населення	Соціологічні опитування, фокус-групи, аналіз громадської думки
2.	Розробка іміджевої стратегії	Створення чіткої стратегії для представлення ключових повідомлень і цінностей	Узгодженість повідомлень, чіткість візуальних і вербальних елементів
3.	Вибір комунікаційних каналів	Вибір ефективних каналів для комунікації з аудиторією	Традиційні медіа, соціальні мережі, публічні заходи
4.	Впровадження іміджевих кампаній	Реалізація кампаній, спрямованих на покращення сприйняття органів влади	Активна взаємодія з громадськістю, участь у соціальних проектах

5.	Моніторинг та оцінка результатів	Регулярний аналіз ефективності іміджевих кампаній	Збір зворотного зв'язку, коригування стратегій
----	----------------------------------	---	--

*\*Джерело – складено автором.*

Модель іміджу на основі емоцій: Відзначається, що емоційні компоненти відіграють ключову роль у формуванні іміджу органів публічної влади. Модель іміджу на основі емоцій акцентує увагу на емоційних реакціях громадськості, які виникають у відповідь на діяльність органів публічної влади. Ця модель підкреслює, що імідж не лише формується через раціональні оцінки, а й має значну емоційну складову, яка впливає на сприйняття та довіру громадян. У сучасному світі, де інформаційні технології та соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні громадської думки, емоційний імідж стає ще більш актуальним. Модель іміджу на основі емоцій підкреслює важливість врахування емоційної складової при формуванні іміджу органів публічної влади. Вона дозволяє краще зрозуміти, як емоції впливають на довіру та сприйняття державних інститутів. Використання цієї моделі у практиці публічного управління може сприяти більш ефективному взаємодії з громадськістю та формуванню позитивного іміджу, що є критично важливим у сучасних умовах (табл. 1.6).

**Таблиця 1.6. Основні елементи моделі іміджу на основі емоцій.**

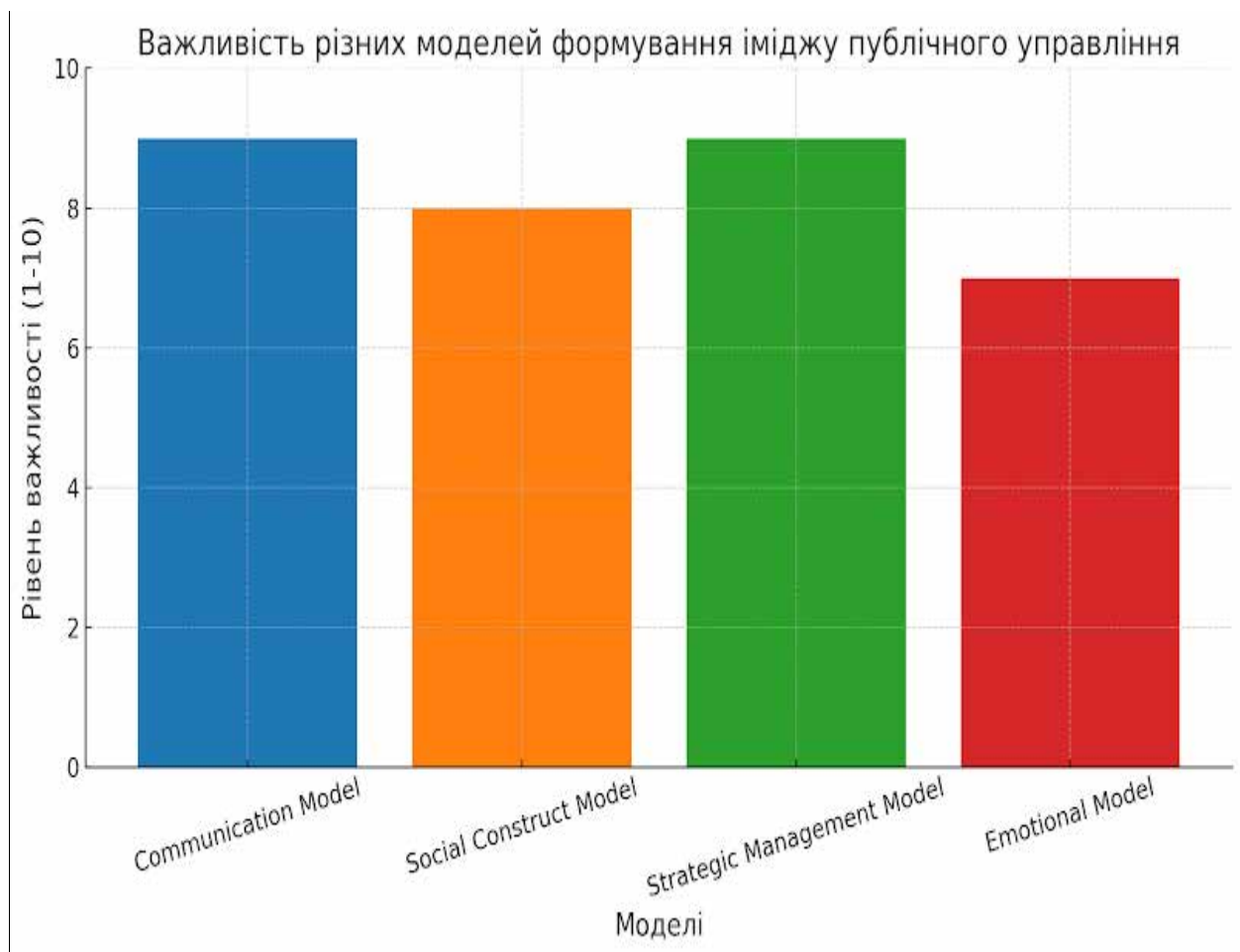
№	Елемент	Опис	Приклади
1.	Емоційний вплив	Формування іміджу через емоційні реакції громадськості	Патріотизм під час національних свят, тривога в умовах війни
2.	Комунікаційні стратегії	Використання емоційних елементів у повідомленнях	Використання відео та історій успіху в PR-кампаніях
3.	Адаптація до змін	Швидка зміна іміджу відповідно до емоційних потреб суспільства	Зміна комунікаційної стратегії під час криз або протестів

4.	Соціальні мережі	Вплив коментарів та обговорень у соціальних медіа на імідж	Поширення позитивних новин через Facebook або Instagram
----	------------------	--	---

*\*Джерело – складено автором.*

Таким чином, усі ці моделі є важливими елементами формування позитивного іміджу органів публічної влади. Їх інтеграція в процес управління забезпечує не лише ефективність, а й підтримку з боку громадян, що є критично важливим для стабільності та розвитку демократичних процесів. Використання таких моделей допоможе органам публічної влади адаптуватися до швидко змінюваного соціального середовища та ефективно реагувати на потреби суспільства (граф.1.1).

**Рис. 1.7. Важливість різних моделей формування іміджу публічного управління**



Графік ілюструє рівень важливості різних моделей формування іміджу публічного управління за шкалою від 1 до 10. Це допомагає зрозуміти, які аспекти є найзначнішими для створення позитивного іміджу органів публічної влади.

- **Комунікаційний імідж:** Високий рівень важливості через значення ефективної комунікації для довіри громадян. Ефективне спілкування сприяє залученню та участі населення в процесах прийняття рішень.
- **Соціальний конструктив:** Важливість цієї моделі полягає в тому, що імідж формується через взаємодію з різними стейкхолдерами, такими як медіа, громадські організації та політичні партії. Це підкреслює роль соціального контексту у сприйнятті органів влади.
- **Стратегічне управління:** Ця модель акцентує важливість розробки стратегій для покращення іміджу органів публічної влади. Вона охоплює брендинг, PR-кампанії та активну участь у соціальних ініціативах, що допомагає створити позитивний образ.
- **Емоційна модель:** Хоча ця модель має дещо нижчий рівень важливості, вона все ще відіграє ключову роль у формуванні іміджу, оскільки емоційні реакції громадян можуть суттєво вплинути на їхнє сприйняття діяльності державних інститутів.

Графік підкреслює необхідність інтеграції різних моделей у процес формування іміджу публічного управління, щоб забезпечити ефективність і стабільність державних інститутів.

### **Висновки до розділу 1:**

1. У сучасному світі, що характеризується швидкими соціальними, політичними та економічними трансформаціями, імідж органів публічної влади стає важливим елементом не лише їхньої діяльності, а й стабільності суспільства в цілому. Визначення іміджу як соціального феномена проходило через кілька стадій трансформації, починаючи з неусвідомленого прагнення до

самопрезентації та переходячи до усвідомленого формування специфіки іміджування через наукові та офіційні документи. Розвиток іміджетворення як окремого напрямку соціально-комунікаційної діяльності в XIX–XX століттях сприяв тому, що правильно сформований імідж став ключовим чинником ефективної діяльності організацій і особистостей. Сучасна наукова література пропонує різні підходи до визначення поняття іміджу, підкреслюючи його важливість у контексті публічної влади. Складові позитивного іміджу, такі як прозорість, підзвітність, ефективність, комунікація та соціальна відповідальність, є критично важливими для формування довіри громадян до державних інституцій. Успішне іміджетворення органів публічної влади включає різноманітні види іміджу, такі як дзеркальний, бажаний, демонстративний, корпоративний та персоналізований, що взаємодіють між собою і створюють комплексний образ, який впливає на сприйняття влади суспільством. Отже, формування позитивного іміджу є постійним і цілеспрямованим процесом, що вимагає зусиль з боку всіх учасників державного управління. Цей процес особливо актуальний у часи криз, коли довіра до влади є визначальним фактором для забезпечення соціальної стабільності та розвитку демократичних процесів. Відтак, органам публічної влади необхідно постійно працювати над покращенням свого іміджу, враховуючи потреби та очікування громадян, що в свою чергу сприятиме зміцненню демократичних інститутів та підвищенню якості життя населення.

2. Формування іміджу органів публічної влади є складним процесом, що потребує врахування різних концептуальних моделей. У сучасних умовах важливо виділити кілька основних моделей, які визначають сприйняття державних інститутів. Модель комунікаційного іміджу акцентує на важливості ефективної комунікації між владою та громадськістю. Використання сучасних технологій і відкритість інформації сприяють формуванню довіри та підтримки з боку громадян. Модель іміджу як соціального конструкта підкреслює, що імідж формується через взаємодію з різними стейкхолдерами, такими як медіа та громадські організації. Вона вказує на динамічність іміджу, який змінюється під

впливом соціальних і політичних обставин. Модель стратегічного управління іміджем акцентує на систематичному підході до планування та моніторингу іміджевих кампаній. Ця модель дозволяє органам влади адаптуватися до змінюваних умов і підвищити ефективність. Модель іміджу на основі емоцій підкреслює, що емоційні реакції громадськості істотно впливають на сприйняття органів влади. Використання емоцій у комунікації може створити глибший зв'язок між владою та населенням. Таким чином, інтеграція цих моделей є важливою для формування позитивного іміджу органів публічної влади, що критично важливо для забезпечення довіри громадян та стабільності демократичних процесів. Умови євроінтеграції підкреслюють необхідність активного реагування на потреби суспільства, що робить ці моделі особливо актуальними.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

### **2.1. Виявлення викликів створення позитивного іміджу в умовах євроінтеграції**

Процес євроінтеграції України супроводжується не лише змінами в політичній та економічній сферах, а й значними трансформаціями в іміджі органів публічної влади. Позитивний імідж є ключовим фактором, що впливає на довіру громадян до державних інститутів, їх легітимність та ефективність. У цьому контексті важливо виявити як виклики, так і можливості, які постають перед органами влади під час формування позитивного іміджу в умовах євроінтеграції. [10, с.204]. Ці виклики потребують уваги, оскільки імідж державних інститутів має безпосередній вплив на довіру громадян і, відповідно, на стабільність суспільства. Важливо визначити ключові аспекти, які потребують уваги та вирішення:

1. Недостатня прозорість: Недостатня прозорість є однією з основних проблем, що ускладнює формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції. Прозорість в управлінні є запорукою довіри з боку суспільства, і її відсутність може призводити до серйозних негативних наслідків, особливо в контексті інтеграції України до ЄС. Наприклад, незрозумілі процеси ухвалення рішень, закритість у фінансових питаннях і недостатнє висвітлення результатів діяльності можуть призвести до негативного сприйняття органів влади [18]. Важливість прозорості в контексті євроінтеграції: 1) Вимоги ЄС: Однією з ключових умов для інтеграції України до ЄС є дотримання принципів прозорості, підзвітності та доброчесності у публічному управлінні. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС підкреслюють необхідність реформ у цій сфері. ЄС вимагає від своїх країн-членів впровадження ефективних механізмів

боротьби з корупцією та забезпечення відкритого доступу до інформації. 2) Довіра громадян: Прозорість допомагає формувати довіру громадян до державних інституцій, що є важливим аспектом для стабільності і розвитку демократичних процесів. В умовах євроінтеграції, де довіра до влади може прямо впливати на готовність населення підтримувати реформи, це питання стає ще більш актуальним. 3) Зменшення корупційних ризиків: Європейські стандарти вимагають від державних органів звітувати про витрати та результати своєї діяльності. Відкритість у фінансових питаннях та доступ до бюджетної інформації зменшують ризики корупції, оскільки громадяни отримують можливість контролювати витрати державних ресурсів (табл.2.1.).

**Таблиця 2.1. Основні аспекти недостатньої прозорості в органах публічної влади**

<b>Аспект недостатньої прозорості</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на імідж органів влади</b>
Непрозорі процеси ухвалення рішень	Неясність у механізмах прийняття рішень	Підвищення підозр у корупції та зловживаннях
Непрозорість у фінансових питаннях	Закритість щодо бюджетних витрат та фінансування	Втрата довіри до державних інституцій
Відсутність зворотного зв'язку	Невміння органів влади реагувати на громадську думку	Зменшення участі громадян у процесах управління
Відсутність доступу до інформації	Непрозорість у комунікації з громадськістю	Зниження довіри та підтримки з боку населення

*\*Джерело – складено автором.*

Відсутність прозорості в діяльності державних органів є серйозною проблемою, яка негативно впливає на формування позитивного іміджу публічної влади. Для подолання цієї проблеми важливо впроваджувати механізми, які забезпечують відкритість і доступність інформації, стимулюють участь громадськості у процесах ухвалення рішень, а також гарантують фінансову прозорість. Лише за таких умов можливо відновити довіру населення до державних інститутів та забезпечити їхню ефективну діяльність в умовах євроінтеграції.

2. Корупційні ризики: Поширеність корупції в державному секторі може серйозно зашкодити іміджу органів публічної влади. Скандали, пов'язані з хабарництвом та неефективним використанням бюджетних коштів, знижують довіру населення та впливають на позитивний імідж. Згідно з даними міжнародних організацій, таких як Transparency International, рівень корупції в Україні залишається високим, що суттєво ускладнює реалізацію реформ та покращення управлінських практик. Реалізація Національної антикорупційної стратегії є важливим кроком для боротьби з цими явищами, проте її імплементація стикається з численними труднощами: 1) Спротив з боку корумпованих структур: Багато чиновників та бізнесменів, які виграють від корупційних схем, активно опираються змінам, що може призводити до саботажу реформ. 2) Непослідовність в ухваленні рішень: Часто відсутність політичної волі та координації між різними державними інститутами ускладнює реалізацію антикорупційних ініціатив. 3) Відсутність довіри до антикорупційних органів: Суспільство не завжди вірить, що антикорупційні органи здатні виконати свої функції ефективно, що може призводити до скептицизму щодо їхньої діяльності. 4) Обмежені ресурси: Часто антикорупційні органи стикаються з недостатнім фінансуванням та людськими ресурсами, що обмежує їх можливості у виконанні функцій. Успішна реалізація Національної антикорупційної стратегії є ключовою для формування позитивного іміджу органів публічної влади в Україні. У контексті євроінтеграції, відмова від корупційних практик не лише підвищує довіру населення до державних інститутів, але й сприяє інтеграції України до європейської спільноти. Підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів дозволить Україні зміцнити свої позиції на міжнародній арені, а також забезпечити стабільність і розвиток демократичних процесів [61].

3. Відсутність відповідності органів публічної влади європейським стандартам залишається однією з основних перешкод на шляху євроінтеграції України. Принципи, такі як верховенство права, прозорість, підзвітність та забезпечення прав людини, є ключовими вимогами для країн-кандидатів на

вступ до Європейського Союзу. Реалізація цих стандартів в Україні часто ускладнюється цілою низкою факторів, які потребують детального аналізу. Причини відсутності відповідності європейським стандартам: 1) Недостатня кваліфікація кадрів: Багато державних службовців не мають необхідних знань і навичок для реалізації стандартів ЄС. Часто це пов'язано з відсутністю системи безперервної освіти, що дозволяє оновлювати знання та навички у відповідності до європейських норм. Наприклад, недостатня підготовка в області антикорупційного законодавства призводить до неефективного управління ресурсами. 2) Брак ресурсів: Для реалізації реформ у сфері державного управління потрібні значні фінансові вкладення. Однак, бюджетні обмеження часто не дозволяють фінансувати необхідні програми навчання кадрів, модернізацію інфраструктури та забезпечення новими технологіями. У 2024 році, з огляду на військовий конфлікт, ресурси ще більше обмежуються, що ускладнює проведення необхідних реформ. 3) Системні проблеми: В Україні існують серйозні структурні недоліки у системі державного управління, які перешкоджають впровадженню європейських стандартів. Наявність корупції, відсутність незалежності судової системи та брак громадського контролю негативно впливають на довіру до державних інститутів.

Приклади впровадження європейських норм: 1) Державні закупівлі: Впровадження системи ProZorro стало важливим кроком до підвищення прозорості у сфері державних закупівель. Однак, органи влади все ще стикаються з труднощами у застосуванні нових норм. За даними досліджень, близько 30% тендерів все ще проводяться за непрозорими схемами, що викликає занепокоєння у суспільства. 2) Забезпечення прав людини: Реалізація європейських норм у сфері прав людини є тривалим процесом. Наприклад, законодавчі ініціативи щодо захисту прав національних меншин потребують тривалих реформ, які не завжди підтримуються політичною волею. Дослідження показують, що 40% громадян не відчувають достатнього рівня захисту своїх прав. 3) Публічні консультації: В Україні активно впроваджуються механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Проте, ці ініціативи часто залишаються формальними, а їхній

вплив на реальні рішення є незначним. Соціологічні опитування свідчать, що лише 25% громадян відчувають, що їхня думка враховується у формуванні державної політики. Відсутність відповідності європейським стандартам у діяльності органів публічної влади в Україні є серйозним викликом для процесу євроінтеграції. Недостатня кваліфікація кадрів, брак ресурсів та системні проблеми створюють значні перешкоди для реалізації необхідних реформ. Для успішного просування до європейських стандартів важливо зосередитися на підвищенні кваліфікації державних службовців, забезпеченні ресурсами та створенні ефективної системи управління, що відповідає європейським нормам. Крім того, необхідно посилити громадський контроль за діяльністю органів влади, щоб забезпечити підзвітність і прозорість, що, в свою чергу, покращить імідж держави на міжнародній арені.

4. Проблеми з комунікацією: Неefективна комунікація між державою та громадянами є критично важливим викликом для формування позитивного іміджу органів публічної влади, особливо в контексті євроінтеграції. В умовах швидко змінюваного політичного та соціального середовища, державні інституції повинні бути спроможними швидко та зрозуміло доносити свої рішення, політики та ініціативи до населення. Для успішної євроінтеграції Україні необхідно впроваджувати ефективні комунікаційні стратегії, які б забезпечили регулярний та зрозумілий зв'язок між владою та громадськістю, а також сприяли залученню громадян до процесів ухвалення рішень (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Основні проблеми з комунікацією між державою та громадянами у 2024 році.**

Проблема	Опис	Вплив на імідж органів влади	Можливі наслідки	Рекомендації
Відсутність регулярних звітів	Нерегулярна публікація звітів про діяльність органів влади призводить до недовіри.	Зниження довіри та сприйняття органів влади.	Погіршення громадського іміджу, зростання критики.	Запровадження системи регулярних звітів та оглядів діяльності.

Низька активність у соціальних мережах	Відсутність комунікацій у соціальних мережах обмежує взаємодію з молодим населенням.	Погіршення іміджу, зниження залученості громадян.	Втрата можливостей для залучення молоді, зниження авторитету.	Активізація присутності в соціальних мережах, створення контенту, що цікавить молодь.
Неефективні комунікаційні канали	Громадяни не знають, як і де отримати важливу інформацію.	Зниження довіри до влади і її прозорості.	Невміння громадян брати участь у процесах управління.	Впровадження зрозумілих комунікаційних каналів, оновлення інформаційних платформ.
Недостатня адаптація до змін	Органи влади не швидко реагують на зміни в громадській думці або нові соціальні виклики.	Втрата актуальності, негативні оцінки діяльності.	Втрата довіри та підтримки з боку населення.	Регулярний моніторинг громадської думки та адаптація політик відповідно до змін.
Низька якість публічних консультацій	Публічні консультації проводяться неефективно, що знижує активність громадян.	Зниження інтересу до участі громадян у прийнятті рішень.	Відчуження громадян від процесів управління.	Покращення формату публічних консультацій, залучення експертів для їх ведення.

*\*Джерело – складено автором.*

5. Соціальні та політичні кризи. В умовах євроінтеграції, коли Україна стикається з численними соціальними та політичними викликами, формування позитивного іміджу органів публічної влади є критично важливим. Війна, економічні кризи та соціально-політичні проблеми вимагають активної комунікації, прозорості та підзвітності від державних інститутів. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати сучасні інформаційні технології, залучати громадськість до процесів прийняття рішень і забезпечувати доступ до актуальної інформації. Цей підхід сприятиме підвищенню довіри до органів влади, що є ключовим для стабільності та розвитку демократичних процесів в Україні. 1) Війна в Україні з 2022 року істотно ускладнила ситуацію, ставлячи

під загрозу не лише безпеку країни, а й стабільність органів публічної влади. В умовах військових дій уряди мають реагувати на виклики, пов'язані з гуманітарними кризами, розподілом ресурсів та соціальною підтримкою населення. Дослідження показують, що в умовах війни важливо підтримувати відкритість та прозорість у комунікаціях, щоб запобігти дезінформації та зберегти довіру населення. 2) Економічні кризи, що супроводжують військові дії, вимагають від держави перегляду фінансових пріоритетів. Брак фінансових ресурсів може призвести до зменшення соціальних витрат, що, в свою чергу, знижує рівень довіри до органів влади. Для подолання економічних труднощів важливо забезпечити доступ до прозорої інформації про бюджетні витрати та результати діяльності, а також ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами для отримання фінансової підтримки. 3) Соціально-політичні виклики, такі як протестні рухи, підвищення соціальної напруги та недовіра до державних інститутів, створюють додаткові труднощі для органів публічної влади. У контексті євроінтеграції необхідно формувати діалог між владою та суспільством, акцентуючи увагу на потребах громадян. Це включає в себе активну участь громадськості у процесах прийняття рішень та забезпечення зворотного зв'язку[6, с. 42-45; 21, с.41-44; 36].

5. Зміна соціальних настроїв у контексті євроінтеграції є складним та багатограним процесом, який вимагає від органів публічної влади постійної уваги та гнучкості. Впровадження сучасних аналітичних інструментів та активна комунікація з громадськістю можуть суттєво підвищити ефективність управлінських рішень та зміцнити довіру до органів влади. Успішна адаптація до цих викликів сприятиме формуванню позитивного іміджу державних інституцій в умовах євроінтеграції. З огляду на динаміку соціальних настроїв, органи влади мають здійснювати постійний моніторинг громадської думки. Це вимагає впровадження аналітичних інструментів, які допоможуть оцінювати настрої населення та адаптувати комунікаційні стратегії у відповідь на зміни: Оцінка соціальних настроїв: Використання опитувань, фокус-груп та аналітики даних для отримання реального зворотного зв'язку від громадян. Адаптація

комунікаційних стратегій: На основі отриманих даних органи влади можуть коригувати свої повідомлення, фокусуючи увагу на темах, які викликають найбільший інтерес або занепокоєння у суспільстві. Взаємодія з громадськістю: Органи влади повинні активно залучати громадськість до обговорення політики та ініціатив, використовувати платформи соціальних медіа для інформування про свої дії та досягнення (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Фактори зміни соціальних настроїв в умовах євроінтеграції та їхній вплив на органи публічної влади.**

Соціальні медіа	Опис	Приклади впливу	Вплив на органи влади
Соціальні медіа	Платформи для швидкого обміну інформацією та думками.	Публікація новин, коментарі користувачів, меми.	Швидке формування громадської думки, ризик поширення дезінформації.
Політичні події	Вибори, зміни в уряді, реформи, акції протесту.	Вибори в парламент, оголошення нових реформ.	Зміна рівня довіри до органів влади залежно від успішності або невдач політики.
Економічні зміни	Зміни в економічній ситуації, інфляція, безробіття.	Зростання цін на товари, зміна рівня зарплат.	Впливають на сприйняття влади як здатної вирішувати соціально-економічні проблеми.
Дезінформація	Поширення неправдивої або маніпулятивної інформації.	Фейки про корупцію, неправдиві новини про органи влади.	Підриває довіру до державних інститутів, викликає соціальну напругу.
Громадська активність	Участь громадян у протестах, ініціативах, обговореннях.	Протести проти корупції, ініціативи на підтримку реформ.	Вимагає від органів влади реагувати на запити та потреби суспільства, підвищує прозорість.
Соціально-психологічні фактори	Вплив колективної пам'яті, культурних цінностей, традицій.	Відзначення історичних подій, підвищення національної свідомості.	Формує національну ідентичність, впливає на довіру до влади.

Медіа-контент	Статті, новини, програми, які висвітлюють діяльність влади.	Трансляція брифінгів, інтерв'ю з посадовими особами.	Визначає ставлення громадськості до органів влади, може покращувати або погіршувати імідж.
Інформаційні кампанії	Цілеспрямовані заходи для формування позитивного іміджу.	Рекламні кампанії про досягнення влади, інформаційні акції.	Сприяють підвищенню довіри та позитивного сприйняття влади.

*\*Джерело – складено автором.*

Таким чином, зазначимо що використання соціальних медіа, активне реагування на політичні події, боротьба з дезінформацією, залучення громадян до участі в управлінні — все це критично важливі аспекти, що формують позитивний імідж державних інституцій. Успішна адаптація до цих викликів сприятиме не лише підвищенню довіри до органів влади, але й розвитку демократичних процесів в Україні.

7. Недостатня підготовка кадрів є серйозною перешкодою для формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції. У сучасному інформаційному суспільстві, де комунікаційні технології розвиваються з неймовірною швидкістю, вкрай важливо, щоб спеціалісти в галузі публічного управління мали необхідні навички та знання для ефективної роботи. В умовах євроінтеграції, коли Україні потрібно відповідати європейським стандартам у сфері управління, це питання стає ще більш актуальним. Важливість підготовки кадрів у сфері іміджмейкінгу для органів публічної влади:

- 1) Професійний розвиток: Наявність кваліфікованих спеціалістів у сфері іміджмейкінгу, PR та комунікацій є критично важливою для створення ефективних стратегій взаємодії з громадськістю. В Україні відзначається брак професіоналів, які мають досвід роботи у сфері публічного управління та знання в області іміджмейкінгу. За даними досліджень, лише 30% державних службовців мають відповідну освіту в цій галузі (Джерело: Дослідження "Кадрова політика в Україні", 2023).
- 2) Відповідність європейським стандартам: Євроінтеграція вимагає від України впровадження європейських

стандартів у сфері управління, зокрема в питанні професійної підготовки кадрів. Урядові органи повинні інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, щоб відповідати сучасним вимогам та забезпечити ефективне управління. 3) Адаптація до соціальних змін: Сучасні комунікаційні стратегії вимагають адаптації до змін у суспільстві та потреб громадян. Спеціалісти повинні бути готові до швидкої реакції на виклики та запити, що виникають у процесі євроінтеграції, зокрема у питаннях прозорості, відкритості та доступності інформації. (граф. 2.1.).

**Рис 2.1. Вплив недостатньої підготовки кадрів на формування позитивного іміджу органів публічної влади.**



\*Джерело – складено автором.

Графік показує рівень впливу різних аспектів недостатньої підготовки кадрів на формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції. Чотири категорії представлені на графіку: недостатня підготовка кадрів, брак комунікаційних стратегій, негативне сприйняття та зниження довіри: 1) Недостатня підготовка кадрів (70%): Відсутність кваліфікованих фахівців у сфері іміджмейкінгу та комунікацій є серйозною перешкодою для органів публічної влади. Це впливає на їх здатність ефективно взаємодіяти з громадськістю і представляти державу в позитивному світлі. 2) Брак

комунікаційних стратегій (60%): Наявність чітких комунікаційних стратегій є критично важливою для формування позитивного іміджу. Відсутність таких стратегій може призвести до неефективної комунікації з громадянами, що негативно позначається на довірі до органів влади. 3) Негативне сприйняття (80%): Громадська думка щодо діяльності органів влади формується на основі інформації, яку отримують громадяни. Негативні новини або скандали можуть значно знизити імідж державних інститутів, що підкреслює важливість активної роботи з громадськістю. 4) Зниження довіри (75%): Довіра є основою для стабільного функціонування державних інститутів. Недостатня підготовка кадрів та неефективні комунікаційні стратегії можуть призвести до зниження рівня довіри з боку громадян, що в свою чергу ускладнює процеси євроінтеграції.

Впровадження навчальних програм і ініціатив щодо підвищення кваліфікації кадрів може допомогти органам влади ефективніше взаємодіяти з громадськістю, що сприятиме покращенню їхнього іміджу та загального рівня довіри з боку населення [26 с.27; 15; 40].

Таким чином, створення позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції стикається з численними викликами, які вимагають системного підходу для їх подолання. Важливо працювати над підвищенням рівня довіри, прозорості та ефективності комунікацій, щоб забезпечити підтримку з боку громадян та зміцнити імідж державних інститутів. Врахування цих викликів дозволить органам влади адаптуватися до вимог сучасного суспільства та реалізувати стратегії, спрямовані на створення позитивного іміджу в умовах євроінтеграції.

## **2.2. Євроінтеграційні тенденції формування іміджу органів публічної влади.**

Процеси європейської інтеграції на сучасному етапі є одним із ключових напрямів розвитку держав, особливо країн Східної Європи, які прагнуть адаптувати свої системи управління та публічного адміністрування до стандартів ЄС. В цьому контексті формування позитивного іміджу органів публічної влади

відіграє важливу роль. Державні установи прагнуть відповідати очікуванням суспільства та міжнародних партнерів, посилюючи свою відкритість, прозорість, підзвітність та інклюзивність. У рамках євроінтеграційних процесів відбуваються важливі зміни в управлінських підходах, комунікаційних практиках та стратегічних пріоритетах держав.

У цьому підрозділі розглянемо вісім основних тенденцій, які впливають на формування іміджу органів публічної влади в контексті європейської інтеграції [35, с. 134- 138].

1. Прозорість та підзвітність у публічному управлінні. Прозорість та підзвітність є основними принципами функціонування державних органів у ЄС. Країни, що прагнуть до інтеграції в ЄС, змушені впроваджувати механізми підзвітності та відкритості, які сприяють підвищенню довіри громадськості. Одним із важливих інструментів є забезпечення доступу до публічної інформації, що дозволяє громадянам контролювати дії влади. Впровадження відкритих даних та електронних систем звітності є стандартною практикою, що допомагає покращити комунікацію між державою та суспільством.

Одним із найбільш помітних кроків України у сфері підвищення прозорості стало впровадження системи електронних закупівель ProZorro. Ця платформа, яка отримала міжнародне визнання, дозволила значно знизити рівень корупції у сфері державних закупівель і забезпечити громадянам доступ до інформації про витрати держави. У 2024 році система продовжує вдосконалюватися, а її принципи використовуються як приклад для інших секторів державного управління. Крім того, було запроваджено електронні системи для подання декларацій про доходи державних службовців, що значно підвищило прозорість фінансових активів державних посадовців та підзвітність перед суспільством.

2. Цифровізація державних послуг. Цифровізація є одним з основних напрямів реформування публічних служб, що має на меті зробити державні послуги більш ефективними та доступними. Створення електронних урядів та цифрових платформ дозволяє спростити процеси взаємодії між громадянами та

владою, знизити рівень корупції та підвищити рівень зручності для користувачів. Європейські стандарти вимагають впровадження таких цифрових рішень, що в результаті підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій. Великим досягненням України стало створення порталу “Дія”, який надав громадянам можливість отримувати численні державні послуги онлайн. Станом на 2024 рік через портал доступні послуги реєстрації бізнесу, отримання документів, подання заявок на соціальні виплати тощо. Цифровізація стала важливим елементом реформи публічної адміністрації, яка значно скоротила час на обслуговування громадян і знизила рівень бюрократії. Завдяки “Дія” Україна створила імідж сучасної держави, яка здатна інтегрувати інноваційні технології у державне управління, наближаючи свої послуги до стандартів ЄС.

3. Європейські стандарти управління. Країни, що прагнуть інтегруватися до Європейського Союзу, повинні адаптувати свої управлінські практики до європейських стандартів. Це включає впровадження систем контролю якості, оцінювання ефективності та підвищення рівня професіоналізму державних службовців. Європейська модель публічного управління базується на принципах правової держави, демократичних цінностях та дотриманні прав людини, що суттєво впливає на формування позитивного іміджу державних установ. Україна активно впроваджує європейські стандарти управління через численні програми, спрямовані на модернізацію державної служби. Зокрема, у 2020-х роках було проведено кілька реформ, спрямованих на оптимізацію державного управління, підвищення кваліфікації державних службовців та запровадження принципів доброчесності й професіоналізму. До 2024 року діяла Національна програма підтримки професійного розвитку державних службовців, яка базується на європейських стандартах якості публічного адміністрування.

4. Боротьба з корупцією. Корупція є однією з основних перешкод на шляху до інтеграції в ЄС, оскільки вона підриває довіру громадян до державних інституцій та створює негативний імідж країни на міжнародній арені. Європейські інституції активно співпрацюють з державами-кандидатами для впровадження антикорупційних заходів, що включають прозорі процедури

державних закупівель, незалежне судочинство та покращення законодавства у сфері боротьби з корупцією. У боротьбі з корупцією Україна значно просунулася завдяки створенню нових антикорупційних органів, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Вищий антикорупційний суд. У 2024 році ці установи продовжують свою діяльність, забезпечуючи прозоре розслідування корупційних справ серед високопосадовців та сприяючи формуванню позитивного іміджу України в очах міжнародної спільноти. Також важливою подією стало посилення законодавства у сфері боротьби з корупцією та впровадження нових механізмів контролю за використанням державних ресурсів.

5. Інклюзивність та залучення громадськості. Однією з основних вимог європейської інтеграції є залучення громадянського суспільства до прийняття рішень. Це включає проведення громадських слухань, консультацій з громадськістю та забезпечення можливості для громадян впливати на державну політику. Інклюзивність та демократичність процесів прийняття рішень підвищує легітимність органів влади та зміцнює їх імідж як представників інтересів суспільства. Україна активно розвиває механізми залучення громадян до процесів прийняття рішень. Наприклад, у 2024 році громадяни активно користуються інструментами електронних петицій, які дозволяють впливати на рішення влади. Крім того, багато громадських обговорень законопроектів відбувається у відкритому форматі, що підвищує рівень прозорості та довіри до процесу прийняття рішень.

Також, за підтримки ЄС, в Україні проводяться різні освітні програми для активізації громадянського суспільства та підвищення рівня громадянської участі у публічних процесах.

6. Реформа публічної адміністрації. Для того щоб відповідати європейським стандартам, держави повинні провести реформи публічної адміністрації. Це включає скорочення бюрократичних процедур, оптимізацію структури органів влади, підвищення ефективності та прозорості управління. Реформа державного управління спрямована на створення сучасної, мобільної та

орієнтованої на громадянина державної служби, яка відповідає викликам європейської інтеграції. Одним із ключових завдань для України у процесі євроінтеграції стало проведення адміністративної реформи. У рамках цієї реформи, яка триває до 2024 року, було скорочено кількість бюрократичних процедур та оновлено структуру державних органів. Ці зміни дозволили зробити публічну адміністрацію більш ефективною та мобільною, що відповідає європейським стандартам державного управління.

7. Комунікаційні стратегії та публічна дипломатія. Сучасні держави все частіше використовують комунікаційні стратегії для формування позитивного іміджу на міжнародній арені. Публічна дипломатія стає важливим інструментом у просуванні країни як надійного партнера, що прагне до інтеграції в ЄС. Важливим аспектом є активна робота з міжнародними медіа та представниками іноземних держав для поширення інформації про досягнення та реформи, що проводяться на шляху до європейської інтеграції. Україна також активно працює над поліпшенням свого іміджу на міжнародній арені за допомогою публічної дипломатії. З 2024 року діє низка міжнародних комунікаційних ініціатив, спрямованих на популяризацію України як надійного партнера для ЄС. Українські державні установи активно співпрацюють з європейськими медіа та урядовими установами, просуваючи позитивний імідж країни та її європейські прагнення.

8. Підтримка прав людини та верховенства права. Європейські цінності базуються на принципах захисту прав людини та верховенства права. Держави, що прагнуть стати частиною ЄС, повинні гарантувати дотримання цих принципів у своїй внутрішній політиці. Забезпечення справедливого судочинства, захисту прав меншин та свободи слова є обов'язковими умовами для покращення іміджу держави та її органів влади в очах міжнародної спільноти. У 2024 році Україна продовжує впроваджувати реформи у сфері правосуддя, спрямовані на забезпечення незалежності судової системи та дотримання прав людини. Ці зміни є необхідною умовою для подальшого зближення з ЄС. Верховенство права стало одним із основних критеріїв оцінки

успішності реформ, і Україна поступово наближається до європейських стандартів у цій сфері.

Євроінтеграція сприяє глибинним змінам у функціонуванні державних органів та формуванні їхнього іміджу. Прозорість, боротьба з корупцією, цифровізація, реформа публічної адміністрації та дотримання європейських цінностей є ключовими тенденціями, які визначають шлях країн до ЄС. Ці тенденції не лише покращують внутрішню ефективність державного управління, а й сприяють зміцненню довіри громадян та міжнародних партнерів.

## **Висновки до розділу 2:**

1. Процес євроінтеграції України не лише змінює політичні та економічні ландшафти, а й істотно впливає на формування іміджу органів публічної влади. Успішне просування до європейських стандартів вимагає від державних інститутів активної роботи над покращенням свого іміджу, оскільки позитивний імідж є критично важливим для забезпечення довіри громадян, легітимності органів влади та стабільності суспільства. У цьому контексті виявлення ключових викликів, таких як недостатня прозорість, корупційні ризики, відсутність відповідності європейським стандартам, проблеми з комунікацією та недостатня підготовка кадрів, є важливим кроком до формування позитивного іміджу органів публічної влади. Відсутність прозорості у прийнятті рішень та фінансових питаннях веде до недовіри з боку населення, тоді як корупційні скандали підривають легітимність державних інститутів. Проблеми в комунікації між державою та громадянами, а також недостатня підготовка кадрів у сфері публічного управління, лише ускладнюють ситуацію. У таблицях та графіках, представлених у розділі, чітко окреслені аспекти, що впливають на формування іміджу, а також результати аналізу викликів, з якими стикаються органи влади. Прозорість у діяльності, активна комунікація, боротьба з корупцією та підвищення кваліфікації кадрів повинні стати пріоритетами для урядових структур. Важливо, щоб ці зміни були системними і узгодженими, що

дозволить адаптуватися до вимог європейських стандартів. Отже, для ефективного формування позитивного іміджу органам публічної влади необхідно не лише усвідомити виклики, що постають перед ними, але й активно працювати над їх подоланням. Це дозволить не тільки зміцнити довіру громадян, але й забезпечити успішну інтеграцію України до європейської спільноти, підвищуючи імідж державних інститутів на міжнародному рівні.

2. На сучасному етапі європейської інтеграції Україна зробила значний крок вперед у реформуванні своїх державних інституцій відповідно до європейських стандартів. Прозорість, підзвітність, цифровізація державних послуг, впровадження антикорупційних механізмів та розвиток правової держави є тими аспектами, які формують позитивний імідж держави як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Впровадження таких інновацій, як електронні закупівлі через систему ProZorro та портал “Дія”, стали основою для підвищення ефективності державного управління та збільшення рівня довіри громадян. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень та реформа публічної адміністрації продовжують зміцнювати демократичні засади управління, що є одним із основних вимог ЄС. Активна публічна дипломатія та популяризація українських досягнень на міжнародній арені відіграють важливу роль у зміцненні іміджу країни як надійного партнера ЄС. Реформи, спрямовані на підвищення прав людини, незалежність судової системи та забезпечення верховенства права, наближають Україну до стандартів ЄС. Усі ці процеси не тільки сприяють євроінтеграції, але й підвищують ефективність державного управління та підтримку з боку громадян і міжнародних партнерів.

## РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 3.1. Використання сучасних інформаційних технологій у процесі формування іміджу

Розвиток інформаційного суспільства як провідна тенденція сьогодення зумовлює трансформаційні процеси в усіх сферах життя, зокрема у системі публічного управління. У 2024 році сучасні інформаційні технології (ІТ) продовжують відігравати критично важливу роль у формуванні іміджу органів публічної влади. З огляду на глобальні виклики, зокрема, політичні, соціальні та економічні трансформації, органи влади змушені адаптуватися до нових умов і використовувати ІТ для забезпечення прозорості, доступності інформації та активної взаємодії з громадськістю. Під сучасними ІТ розуміємо сукупність різноманітних технологічних інструментів та ресурсів, які використовують в сучасному суспільстві із метою забезпечення комунікаційного процесу, а також створення, поширення, зберігання та управління інформацією [6, с. 43].

Формування позитивного іміджу в умовах сучасної політичної інтернет-комунікації, насамперед, слід розглядати як досягнення присутності публічної влади в інтернет-просторі. Така присутність може бути досягнута за допомогою ефективного використання електронного врядування, соціальних мереж, мобільних додатків, аналітики даних, платформи для відкритих даних тощо. Розглянемо кожен з них більш детально.

1. *Електронне врядування.* Електронне урядування – це використання інформаційних технологій (ІТ) для забезпечення та оптимізації роботи державних структур, зокрема, забезпечення доступу громадян до державних послуг та інформації, електронного ведення документообігу, автоматизації управлінських процесів та спілкування між державними органами. Електронне урядування сприяє підвищенню ефективності та прозорості в управлінні,

полегшує взаємодію між владою та громадянами, а також між державними органами [9, с.11]. Електронне врядування в Україні продовжує розвиватися в рамках програми “Цифрова Україна”, запущеної урядом у 2023 році. А згідно з офіційними документами уряду, такими як “Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2025 року”, електронне урядування є стратегічним напрямком для модернізації державного управління та покращення якості державних послуг. У 2024 році акцент робиться на інтеграції нових сервісів, таких як електронні паспорти, цифрові підписи та онлайн-сервіси для підприємців. Портали, такі як "Дія", активно продовжують впроваджувати нові функції, які дозволяють громадянам зручно отримувати державні послуги, що підвищує рівень довіри до органів влади. Електронне врядування не тільки підвищує доступність державних послуг, але й формує позитивний імідж органів публічної влади, оскільки забезпечує прозорість, зручність та швидкість у комунікації з громадянами. Це також сприяє зменшенню корупційних ризиків і формуванню довіри до державних інституцій. Переваги електронного врядування: 1) Зменшення бюрократії: Електронне врядування дозволяє спростити адміністративні процедури, що знижує рівень бюрократії та економить час як для громадян, так і для державних службовців. 2) Стимулювання участі громадян у процесах прийняття рішень: Інструменти електронного врядування, такі як онлайн-опитування, петиції та громадські консультації, заохочують активну участь громадян у формуванні політики. Це підвищує довіру до влади і створює враження, що громадяни мають реальний вплив на прийняття рішень. 3) Доступність: Електронні послуги доступні 24/7, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги у зручний для них час. 4) Адаптація до соціальних змін: Електронні сервіси дозволяють органам влади швидко реагувати на зміни в суспільстві, наприклад, під час надзвичайних ситуацій або криз. Гнучкість у впровадженні нових функцій та послуг дозволяє зберегти довіру громадян та покращити імідж органів публічної влади в умовах нестабільності (табл. 3.1.).

**Таблиця 3.1. Основні електронні сервіси та їх вплив на формування іміджу публічного управління.**

Електронний сервіс	Опис	Вплив на імідж органів публічної влади
Електронні паспорти	Можливість отримання електронних паспортів у зручний спосіб.	Підвищує доступність послуг, зменшує черги.
Цифрові підписи	Впровадження цифрових підписів для підтвердження документів.	Зміцнює довіру до електронних сервісів.
Онлайн-сервіси для підприємців	Простота відкриття бізнесу та ведення звітності онлайн.	Сприяє покращенню ділового середовища.
Отримання довідок та сертифікатів	Можливість отримувати документи без відвідування установ.	Формує позитивний імідж завдяки зручності.
Подання заяв на отримання субсидій	Онлайн-подання заяв для фінансової допомоги.	Покращує доступність соціальних послуг.
Оплата штрафів та податків	Зручність оплати через електронний портал.	Знижує рівень недовіри та формує позитивне ставлення до влади.

*\*Джерело – складено автором.*

Таким чином, електронне врядування не лише оптимізує державні послуги, але й формує позитивний імідж органів публічної влади шляхом підвищення прозорості, доступності та ефективності взаємодії з громадськістю. Впровадження нових функцій та технологій сприяє створенню довіри до державних інститутів, що є ключовим для стабільності та розвитку демократичних процесів в Україні.

2. *Соціальні мережі.* В даний час влада у всьому світі найбільш широко представлена в соціальних мережах, таких як Facebook (заснований у 2004 р.), Twitter (2006 р.) та YouTube (2005 р.). В Україні це здебільшого Facebook та

YouTube, що пов'язано з їх широким поширенням серед населення України та технічними перевагами цих платформ для влади.

На думку, дослідника А. Харчун [55, с.47-51]., впровадження соціальних мереж в органах публічної влади відкриває нові можливості:

1. *Поширення актуальної інформації*: Це дозволяє надавати громадянам повну та точну інформацію (новини, оголошення, оновлення) без маніпуляцій, використовуючи медіа-канали, такі як *Twitter*, *Facebook* та *YouTube*.

2. *Залучення громадян*: Соціальні мережі надають можливість громадянам брати участь у процесах формування політики та прийняття рішень.

3. *Співпраця*: Це включає спільну роботу у різних форматах для досягнення спільних цілей, як між різними установами, так і між громадянами, або між установами та громадянами для реалізації соціально важливих ініціатив.

4. *Відкритість*: Громадяни отримують необмежений доступ до інформації про діяльність агентств та результати їхньої роботи.

5. *Вимірюванність*: Використання аналітичних даних із соціальних мереж дозволяє моніторити суспільну значимість та актуальність різних тем.

6. *Стратегія*: Розробка плану дій для стратегічного узгодження соціальних мереж з існуючими цілями.

7. *Управління ризиками*: Виявлення потенційних ризиків, їхній аналіз та оцінка.

Але в українських реаліях функціонування громадського порядку та спілкування у соціальних мережах має певні особливі та відмінні риси. У роботі вітчизняної прес-служби органів влади є кілька особливостей, які безпосередньо впливають на утримання сторінок у соціальних мережах. По-перше, управління соціальними мережами в ідеалі має здійснюватися однією посадовою особою, яка складає, координує з адміністрацією та публікує інформацію, відповідає на коментарі громадян та особисті повідомлення на загальнодоступному сайті та постійно відстежує відгуки, публікації у соціальній мережі громадян, журналістів, інститутів громадянського суспільства, активістів, представників бізнесу та інших органів влади, які безпосередньо пов'язані з діяльністю тієї чи

іншої влади. Але, на жаль, дуже часто штатна чисельність не дозволяє таку організацію виробничого процесу в прес-службах, а підтримка соціальних мереж покладається на інші професійні завдання чиновників, що позначається на ефективності цього процесу. По-друге, прес-служба має якнайшвидше реагувати на негативні тенденції та фейкові матеріали у соціальних мережах, відповідати на запити журналістів про надання інформації, що найбільш швидко отримується через соціальні мережі - особистих повідомлень, тегів у публікаціях тощо (як наголошують самі журналісти, іноді актуальність тієї чи іншої інформації вимірюється за кілька годин – за цей час її можуть поширити кілька тисяч користувачів, а за 6-8 годин її актуальність значно знижується. Також варто зазначити, що достовірна інформація від влади, громадян та ЗМІ звертається до певних «експертів Facebook», чия компетентність іноді дуже сумнівна, як і професіоналізм думок, що висловлюються ними).

Примітно також, що органи публічної влади в соціальних мережах є окремими ньюсмейкерами на рівних позиціях з онлайн-ЗМІ. Вони можуть надавати інформацію громадянам без допомоги медіа, що виключає ризик спотворення фактів.

Можна виокремити такі основні аспекти застосування соціальних мереж в контексті формування позитивного іміджу органів публічної влади: 1) своєчасне інформування громадськості про поточні події в роботі установи; 2) поширення матеріалів про поточний стан реалізації публічної політики та діяльності органу влади; 3) публікація інформаційних матеріалів для громадян про діяльність органів публічної влади у зоні їхньої відповідальності, наприклад. Також важливо інформувати громадян про послуги, що надаються ними, та механізми їх надання; 4) відображати присутність установи в інтернет-ЗМІ: репости позитивних публікацій про органи публічної влади, презентацію відеороликів, записів за участю представників органів публічної влади; 5) спростування неправдивих матеріалів у ЗМІ, роз'яснення неповної, неточної або спотвореної інформації, що розповсюджується у ЗМІ: коли у ЗМІ з'являється помилкова або неточна інформація про орган публічної влади або заяви її представників,

спростування найчастіше здійснюється через соціальні мережі. Спростування можна буде продовжити шляхом поширення прес- релізу з офіційною позицією органу публічної влади, організації брифінгу або прес-конференції, але ці кроки займають набагато більше часу, ніж публікація у соціальних мережах та додавання відповідних “тегів” до відомих громадських діячів у цій галузі для кращого охоплення аудиторії, що може тривати від 10 хвилин до години, а для організації брифінгу потрібно щонайменше 3-4 годин; 6) швидкий спосіб дати громадянам коротку відповідь від органу публічної влади на конкретні питання, що не потребують додаткових документів або осіб; 7) формування іміджу органу публічної влади шляхом персоналізації образу керівника органу та його заступників, керівників важливих структурних підрозділів та напрямків. Орган більше не є безособовим і абстрактним для громадян, а стає структурою, яку керує конкретна посадова особа, якій ви можете написати повідомлення, поставити запитання або висловити свою думку. Це великий плюс як для іміджу органу, так і сприйняття публічної служби загалом. Таким чином, з аналізу наведеного вище матеріалу ми можемо зробити висновок, що соціальні мережі відіграють важливу роль у комунікації влади в Інтернеті, оскільки вони надають широке вікно можливостей для своєчасного прямого спілкування з громадянами, громадянським суспільством, іншими органами публічної влади, без участі ЗМІ та інших посередників, а відтак сприяють формуванню позитивного іміджу [21, с. 13-15].

3. Інформаційна відкритість. У сучасних умовах зростаючого суспільного запиту на прозорість, органи влади в 2024 році мають дотримуватись принципів відкритості та доступності інформації. Це є критично важливим аспектом формування позитивного іміджу органів публічної влади. Зокрема, запроваджуються нові правила публікації даних про бюджетні витрати та результати діяльності установ. Ці заходи спрямовані на забезпечення відкритого доступу до інформації, що дозволяє громадянам контролювати витрати державних ресурсів і оцінювати ефективність роботи інститутів. Використання платформ для відкритих даних, таких як [data.gov.ua](https://data.gov.ua) та [e-data.gov.ua](https://e-data.gov.ua), дає

можливість громадянам отримувати актуальну інформацію про діяльність державних органів. Це включає в себе не лише фінансові звіти, але й дані про виконання державних програм, результати аудитів та інші важливі аспекти діяльності органів влади. Наприклад, на платформі “Open Data” можна знайти дані про державні закупівлі, що дозволяє громадянам перевіряти, як витрачаються публічні кошти.

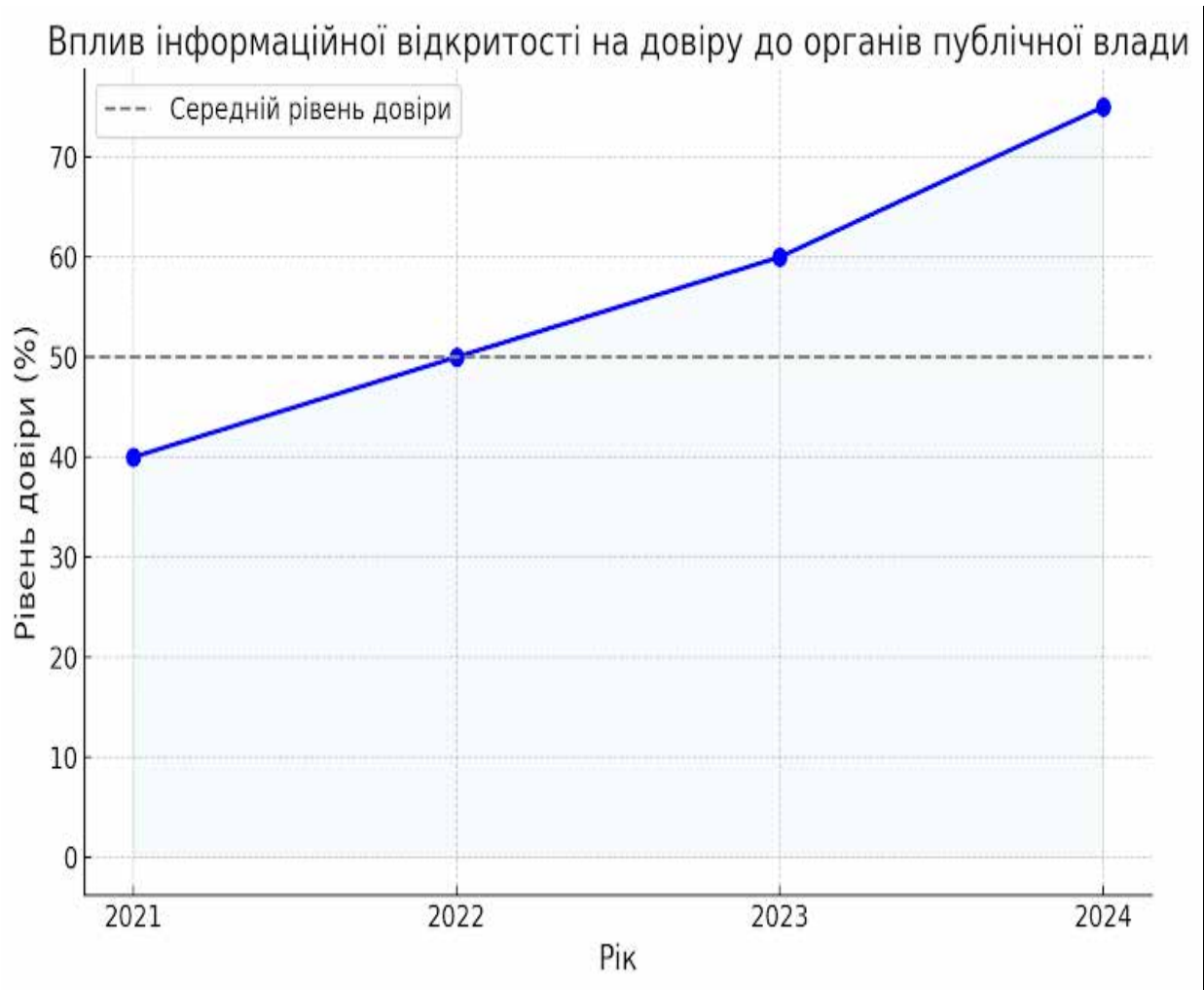
Також важливими прикладами є:

- Проект “Прозорро”: Це система, що забезпечує прозорість у сфері державних закупівель. Громадяни можуть слідкувати за процесом закупівель, оцінювати пропозиції та перевіряти, чи немає корупційних ризиків.

- Публікація звітів про виконання бюджетів: Багато органів місцевого самоврядування стали публікувати свої бюджети та звіти про виконання у зрозумілому форматі, що дає змогу громадам аналізувати, куди йдуть бюджетні кошти.

Залучення громадян до процесів контролю за публічними ресурсами формує довіру до влади і підвищує її репутацію. За даними соціологічних опитувань, рівень довіри до органів публічної влади зріс на 15% серед громадян, які активно користуються платформами відкритих даних (граф. 3.1.)

**Рис 3.1. Вплив інформаційної відкритості на довіру до органів публічної влади протягом 2021-2024 років.**



*\*Джерело – складено автором.*

Графік демонструє, що підвищення інформаційної відкритості органів публічної влади (наприклад, через прозорість, доступність інформації та використання електронного врядування) має позитивний вплив на довіру громадян. Чим більше органи влади взаємодіють з громадськістю та надають відкриту інформацію, тим вищим є рівень довіри, що є критично важливим для стабільності та розвитку демократичних процесів у суспільстві.

Таким чином, інформаційна відкритість сприяє не лише підвищенню рівня довіри з боку населення, але й покращує імідж державних інститутів у

суспільстві. Вона дозволяє зменшити корупційні ризики, оскільки доступність даних забезпечує громадський контроль за витрачанням бюджетних коштів. У результаті, органи влади, які дотримуються принципів інформаційної відкритості, здобувають позитивний імідж як прозорі та відповідальні установи, що діють в інтересах громадян.

4. Аналітика даних. Сучасні технології аналітики даних активно використовуються для збору та обробки інформації про громадську думку, що є ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. У 2024 році органи влади впроваджують аналітичні інструменти, які дозволяють не лише відстежувати настрої громадян, але й оцінювати ефективність політик, коригувати дії у відповідь на потреби суспільства та адаптувати свої комунікаційні стратегії (табл. 3.2.).

**Таблиця 3.2. Використання аналітики даних у формуванні іміджу органів публічної влади.**

Функція	Опис	Вплив на імідж органів публічної влади
Моніторинг громадської думки	Використання аналітики даних дозволяє державним установам отримувати реальний зворотний зв'язок від населення. Збір даних через соціальні мережі, опитування та фокус-групи дає змогу зрозуміти, як громадяни сприймають діяльність органів влади, які питання їх турбують і які зміни вони хотіли б бачити.	Дозволяє виявляти проблеми та потреби громадян
Оцінка ефективності політик	Аналітика даних дозволяє органам влади здійснювати аналіз успішності впроваджених ініціатив. Наприклад, шляхом оцінки реакції суспільства на нові політики можна зрозуміти, чи досягнуті поставлені цілі, та за необхідності вносити корективи у стратегії. Це сприяє формуванню іміджу відкритої і відповідальної влади.	Формує уявлення про відкритість та відповідальність
Адаптація комунікаційних стратегій	Аналітичні інструменти допомагають зрозуміти, які канали комунікації є найбільш ефективними для досягнення цільової аудиторії. Вони також дозволяють виявляти теми, які викликають найбільший інтерес	Підвищує актуальність та ефективність комунікацій

	серед громадян, що дає змогу адаптувати контент і стратегії комунікації до потреб населення.	
Виявлення проблем та ризиків	Завдяки аналітиці, органи влади можуть оперативно реагувати на негативні тенденції у громадській думці. Наприклад, виявлення збільшення критики в соціальних мережах може стати сигналом для вжиття заходів і покращення іміджу, запобігаючи можливим соціальним конфліктам.	Запобігання соціальним конфліктам та зниження напруги
Прогнозування тенденцій	Аналітичні інструменти також можуть бути використані для прогнозування майбутніх настроїв та очікувань громадян. Це дозволяє органам влади бути проактивними у своїх рішеннях, що зміцнює довіру та позитивний імідж.	Сприяє проактивності органів влади в управлінні
Аналіз великих даних	У 2024 році державні органи починають активно використовувати аналітику великих даних (big data) для комплексного аналізу суспільних настроїв. Це дозволяє виявляти тенденції, що можуть залишитися непоміченими при традиційних методах аналізу. Наприклад, обробка даних з різних соціальних платформ, сайтів новин і опитувань надає можливість отримати більш точну картину сприйняття політик серед населення.	Виявлення непомічених тенденцій
Інтеграція штучного інтелекту	Впровадження технологій штучного інтелекту у процеси аналітики даних дозволяє автоматизувати обробку інформації та швидше реагувати на зміни в громадській думці. Це включає в себе аналіз тональності коментарів у соціальних мережах, що допомагає визначити, які теми викликають позитивну або негативну реакцію у населення.	Виявлення непомічених тенденцій

*\*Джерело – складено автором.*

Таким чином, аналітика даних відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. Завдяки збору та аналізу інформації про громадську думку, державні інститути можуть більш ефективно комунікувати з населенням, адаптувати свої стратегії та забезпечувати відкритість і підзвітність. Це, у свою чергу, зміцнює довіру до органів влади і підвищує їхній імідж у суспільстві, що є критично важливим для стабільності та

розвитку демократичних процесів в Україні. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект та аналіз великих даних, дозволяє органам публічної влади ще більше підвищити свою ефективність у взаємодії з громадянами та покращити якість управлінських рішень.

5. Взаємодія через мобільні додатки. Мобільні додатки залишаються важливим інструментом для взаємодії органів публічної влади з громадянами. У 2024 році органи влади впроваджують нові функції в мобільних додатках, такі як можливість подання звернень у режимі реального часу, отримання сповіщень про важливі зміни в законодавстві, а також доступ до інтерактивних карт та онлайн-консультацій. Це забезпечує зручний доступ до інформації та послуг, підвищуючи рівень залученості громадян. Завдяки мобільним додаткам, користувачі можуть:

- 1) Отримувати швидко інформацію: Мобільні додатки надають можливість отримувати оперативні новини про діяльність органів влади, зміни в законодавстві та нові ініціативи. Наприклад, спеціальні сповіщення про термінові зміни в правилах чи процедури можуть миттєво надходити до користувачів.
- 2) Подавати електронні звернення та скарги: Громадяни можуть легко подавати запити, звернення та скарги через мобільні платформи. Це не лише спрощує процес взаємодії, але й робить його більш прозорим, оскільки користувачі можуть відстежувати статус своїх звернень у реальному часі.
- 3) Отримувати доступ до різноманітних послуг: Мобільні додатки дозволяють користувачам отримувати доступ до ряду державних послуг, таких як реєстрація на прийом до державних органів, оформлення документів, перевірка стану заявок, сплата штрафів та податків.
- 4) Залучати громадян до процесів прийняття рішень: Деякі мобільні додатки пропонують можливість брати участь у опитуваннях, голосуваннях та обговореннях важливих питань, що формує відчуття залученості громадян до процесів державного управління.

Вплив на формування іміджу органів публічної влади:

1. *Покращення довіри*: Надання зручних і доступних мобільних послуг формує позитивний імідж органів публічної влади, оскільки громадяни відчують, що їхні потреби враховуються, а влада є відкритою та доступною.

2. *Сприяння прозорості*: Мобільні додатки дозволяють органам влади демонструвати свою відкритість і підзвітність. Громадяни можуть бачити, як їхні звернення обробляються, що підвищує рівень довіри до інституцій.

3. *Активація участі*: Залучення громадян до процесів ухвалення рішень через мобільні платформи сприяє формуванню активної громадянської позиції, що покращує імідж державних органів як партнерів у розвитку суспільства.

4. *Відповідність сучасним трендам*: Використання мобільних технологій у взаємодії з громадськістю демонструє адаптивність державних органів до сучасних технологічних тенденцій, що позитивно впливає на їхній імідж, особливо серед молодого покоління [31, с. 91].

Таким чином, інтеграція мобільних технологій у державне управління не лише оптимізує надання послуг, але й суттєво сприяє формуванню позитивного іміджу органів публічної влади, забезпечуючи більш тісний зв'язок між державою та громадянами.

### **3.2. Пропозиції щодо створення ефективною іміджевою стратегією органів публічної влади**

Сьогодні, в умовах євроінтеграції та глобалізації, органи публічної влади стикаються з новими викликами, які вимагають адаптації та вдосконалення існуючих підходів до формування іміджу. Це передбачає не лише використання сучасних технологій і комунікаційних каналів, а й розробку інноваційних стратегій, що відповідають потребам і очікуванням суспільства.

Імідж органів публічної влади носить оцінний характер. Рівень оцінювання іміджу може корелюватися, змінюватися відповідно до умов суспільно-політичного, соціального – економічного та культурного розвитку суспільства. Оцінка іміджу органів публічної влади може здійснюватися за двома показниками: дія (діяльність) та поведінка. Оцінка діяльності органів публічної влади визначається рівнем виконання ними своїх функціональних обов'язків, а також наслідками їх функціонування для суспільства. На визначення якісних

характеристик іміджу (позитивний/негативний) впливає стиль поведінки державних службовців, їхнє ставлення до представників громадськості. Варто зазначити, що ці оцінки ґрунтовані на суспільних домовленостях, значна частина яких виражена в законах і підзаконних актах, що стосуються, зокрема, діяльності органів публічної влади.

Іміджева стратегія – це цілісна система дій органів державної влади, яка розрахована на тривалу перспективу та спрямована на реалізацію процесу формування позитивного іміджу. Досягнення цілей іміджевої стратегії передбачає розробку комплексу заходів налагодження конструктивної взаємодії із громадськістю [36].

Реалізація іміджевої стратегії органів публічної влади має свої об'єктивні та суб'єктивні особливості, врахування яких визначає міру ефективності проведених заходів. До об'єктивних відносяться: проблема сприйняття іміджу, упереджене ставлення громадськості, а також трансформація іміджу, що вже сформувався. Важливого значення при розробці іміджевої стратегії набуває врахування характеристик цільових аудиторій, серед яких прихильність традиціям, тип політичної культури громадян, металні особливості, стереотипне мислення тощо. На особливу увагу заслуговує проблема зміни негативних стереотипів. На думку дослідника Г. Почепцова стереотипне уявлення практично не піддається змінам, тому проблема може бути вирішена шляхом створення і введення в масову свідомість нових іміджевих характеристик [41, с. 132]. Об'єктивні особливості формування та реалізації іміджевої стратегії пов'язані із створенням державної структури, яка здійснює координацію діяльності органів публічної влади, засобів масової інформації та громадськості.

Важливим засобом впровадження іміджевої стратегії є інформаційні технології, що на сучасному етапі світового розвитку проникають в усі сфери людської діяльності, здійснюють істотний вплив на формування світогляду людини, спосіб життя, систему міжособистих відносин. Інформація

перетворюється на вирішальний стратегічний ресурс суспільства, тому якість життя, соціальний та економічний розвиток, система освіти визначаються мірою та повнотою використання інформаційних ресурсів.

Процес формування позитивного іміджу органів публічної передбачає систематичну і планомірну діяльність, що фокусує і консолідує зусилля державних установ, засобів масової інформації, експертного співтовариства. В Україні сьогодні немає єдиного документа, що детально регламентує іміджеву стратегію органів публічної влади, однак існують кілька нормативних актів і стратегічних документів, які торкаються цієї теми в контексті євроінтеграції.

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр. - містить положення, спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності органів влади, що, в свою чергу, впливає на їхній імідж [посилання на стратегію].

2. Законодавство України - закони, такі як ЗУ “Про державну службу”, “Доступ до публічної інформації”, містять положення, які стосуються відкритості, підзвітності та етики державних службовців. Ці принципи є основою для формування позитивного іміджу публічної влади [посилання].

3. Стратегія реформування державного управління України до 2025 року - ця стратегія включає компоненти, пов'язані з прозорістю, підзвітністю та комунікацією з громадськістю, формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян. Зокрема, вона підкреслює важливість підвищення кваліфікації кадрів, що є ключовим фактором для формування позитивного іміджу органів влади [45]. Основні компоненти стратегії включають: 1) Професійна підготовка кадрів: Важливість підвищення кваліфікації кадрів у державному управлінні для відповідності сучасним вимогам європейських стандартів. Професійний розвиток кадрів включає тренінги, семінари та навчальні програми, що формують ефективні комунікаційні стратегії. 2) Комунікація з громадськістю: Стратегія підкреслює важливість налагодження діалогу між органами влади та громадянами, що включає регулярні звіти про діяльність, публічні консультації

та активне використання соціальних мереж. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри з боку населення.

4. Програма “Цифрова Європа” до 2027 р.. Програма “Цифрова Європа” є важливим етапом у трансформації публічного управління в Україні, орієнтуючи державні органи на впровадження цифрових технологій для покращення іміджу:

- 1) Електронне врядування: Впровадження електронного урядування, яке дозволяє забезпечити зручний доступ до державних послуг, зменшуючи бюрократію. Згідно з дослідженням, проведеним у 2023 році, 75% респондентів позитивно оцінюють впровадження електронних послуг, що свідчить про зростання довіри до органів влади.
- 2) Кібербезпека: У сучасних умовах важливість кібербезпеки зростає, адже захист даних державних органів і громадян є необхідним для формування довіри до держави. Програма передбачає запровадження новітніх технологій захисту інформації, що зміцнює імідж публічної влади.
- 3) Інноваційний розвиток: Сприяння розвитку стартапів у сфері публічного управління, що дозволяє використовувати новітні технології для підвищення ефективності управлінських процесів. Це включає співпрацю з приватним сектором для створення нових сервісів та інструментів, що відповідають потребам населення [42].

Крім того, на практиці іміджеві стратегії органів публічної влади реалізуються через різні комунікаційні ініціативи, публічні консультації та участь у соціальних медіа. Вони мають на меті підвищення довіри населення до влади та активізацію участі громадян у процесах управління.

У 2024 році розробка чіткої концепції іміджевої стратегії для органів публічної влади є критично важливим кроком, що дозволить забезпечити ефективну взаємодію з громадськістю та підвищити довіру до державних інститутів. В умовах стрімких соціальних та політичних змін, пов'язаних з євроінтеграцією, ця стратегія має базуватися на кількох ключових аспектах.

Розробка чіткої концепції іміджевої стратегії:

1. *Аналіз цільової аудиторії.* Проведення соціологічних опитувань, фокус-груп та аналітики даних для визначення основних груп населення, на які спрямована іміджева стратегія.

Слід зосередитися на таких аспектах: а) Демографічні характеристики: Вік, стать, освіта, місце проживання. Це дозволить зрозуміти, хто є основними споживачами інформації та послуг, що надаються органами влади. б) Соціально-економічний статус: Оцінка економічної ситуації та соціальних потреб різних груп населення допоможе визначити пріоритети в комунікації. в) Очікування та потреби: Аналіз бажань та запитів громади, таких як доступ до інформації, рівень участі у процесах прийняття рішень та очікування щодо якості державних послуг.

2. *Формулювання місії та цінностей.* *Чітке визначення місії:* Важливо сформулювати місію органу публічної влади таким чином, щоб вона відображала його основні цілі та завдання. Місія має бути зрозумілою та доступною для всіх верств населення. *Основні цінності:* Визначення основних цінностей, які будуть сприйматися громадськістю, є важливим аспектом іміджевої стратегії. Ці цінності мають включати:

- Прозорість: Влада повинна відкрито ділитися інформацією про свою діяльність та прийняття рішень.
- Підзвітність: Державні органи мають нести відповідальність за свої дії та бути готовими до громадського контролю.
- Співпраця: Взаємодія з громадськістю, неурядовими організаціями та іншими партнерами має бути основою для формування політики.
- Інноваційність: Використання нових технологій та сучасних методів управління для покращення взаємодії з громадянами.

*Залучення громадськості:* Важливим аспектом формування іміджевої стратегії є залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Це може бути реалізовано через організацію відкритих консультацій, опитувань та громадських слухань. Відкрите обговорення проектів законодавства або

соціальних ініціатив підвищить рівень довіри до органів влади та створить відчуття залученості громадян до процесу прийняття рішень.

3. *Підвищення прозорості та відкритості.* Для формування позитивного іміджу органів публічної влади вкрай важливо забезпечити прозорість у всіх аспектах їхньої діяльності. Це включає регулярну публікацію звітів про виконання бюджету, оголошення про плани та результати діяльності органів влади. Використання платформ для відкритих даних також сприятиме формуванню довіри, оскільки громадяни отримуватимуть можливість контролювати витрати державних ресурсів.

4. *Професійний розвиток кадрів.* Запровадження програм підвищення кваліфікації для державних службовців дозволить забезпечити відповідність сучасним вимогам. Навчання у сферах іміджмейкінгу, PR та комунікацій допоможе сформувати команду професіоналів, здатних ефективно взаємодіяти з громадськістю.

5. *Адаптація до цифровізації.* В умовах швидкої цифровізації, що спостерігається в Україні, органи публічної влади повинні активно впроваджувати новітні технології для поліпшення комунікації з громадськістю. Це включає розвиток мобільних додатків, веб-порталів та активне використання соціальних мереж для надання інформації та послуг. Актуальним є створення інтерактивних платформ, які дозволять громадянам отримувати швидкий доступ до державних послуг, а також взаємодіяти з органами влади в реальному часі.

6. *Інтеграція антикорупційних практик.* Успішна реалізація антикорупційної стратегії має бути невід'ємною частиною іміджевої стратегії. Впровадження прозорих механізмів контролю, звітності та громадського нагляду допоможе зменшити ризики корупції та підвищити довіру до органів влади. Слід активно комунікувати про результати антикорупційних зусиль, щоб продемонструвати готовність влади боротися з корупцією.

7. *Оцінка та моніторинг іміджевих стратегій:* Для забезпечення ефективності іміджевих стратегій важливо здійснювати постійний моніторинг

громадської думки та оцінку ефективності проведених заходів. Використання соціологічних досліджень та аналітичних інструментів дозволить органам влади отримувати реальний зворотний зв'язок від населення та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у суспільстві.

8. *Формування позитивного бренду:* Органи публічної влади повинні працювати над створенням позитивного бренду, що відображає їхні цінності та цілі. Це може включати кампанії, що висвітлюють досягнення держави у сфері соціального розвитку, прав людини та економічного зростання. Слід створити історії успіху, які підкреслюють позитивний вплив державних ініціатив на життя громадян.

9. *Крос-секторальна співпраця:* Слід активно налагоджувати партнерство з неурядовими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами. Крос-секторальна співпраця дозволить обмінюватися досвідом, залучати ресурси та реалізовувати спільні проекти, що сприятиме підвищенню іміджу органів влади.

Таким чином, формування ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади в умовах євроінтеграції є складним, але необхідним процесом, який вимагає комплексного підходу та системної роботи. Реалізація цих пропозицій сприятиме створенню позитивного іміджу державних інституцій, підвищенню довіри з боку населення та зміцненню демократичних процесів в Україні.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Сучасні інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у формуванні іміджу органів публічної влади, особливо в умовах глобальних викликів. У 2024 році їх важливість стає очевидною, оскільки ІТ забезпечують нові можливості для покращення взаємодії між владою та громадянами, підвищуючи прозорість і ефективність державних послуг. Електронне врядування, представлене через програми, такі як “Дія”, дозволяє громадянам отримувати послуги в зручний спосіб, спрощуючи адміністративні процедури. Це формує позитивний імідж органів влади, оскільки забезпечує швидкість та

зручність у взаємодії. Соціальні мережі, як платформи для комунікації, відкривають нові горизонти для формування іміджу. Вони дозволяють органам влади швидко поширювати інформацію та залучати громадян до обговорень, що є критично важливим для довіри до влади. Інформаційна відкритість, забезпечувана через платформи для відкритих даних, сприяє прозорості і контролю з боку суспільства, що зміцнює імідж державних інститутів та знижує корупційні ризики. Аналітика даних та мобільні додатки доповнюють картину сучасного управління. Використання аналітичних інструментів дозволяє швидко реагувати на зміни в громадській думці, а мобільні платформи забезпечують зручний доступ до послуг. Отже, використання сучасних інформаційних технологій є важливим елементом у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. Вони забезпечують прозорість, доступність та ефективність, зміцнюючи довіру громадян і відкриваючи нові перспективи для спілкування між державою та суспільством.

2. Створення ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади в умовах євроінтеграції є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу. У процесі євроінтеграції Україна стикається з новими викликами, що накладає нові вимоги на імідж державних інститутів. Стратегічний підхід до формування іміджу має бути спрямований на підвищення довіри громадян, що є критично важливим для стабільності суспільства та реалізації реформ. Розробка чіткої концепції іміджевої стратегії починається з аналізу цільової аудиторії. Соціологічні опитування та аналітика даних дозволяють визначити ключові групи населення, їхні потреби та очікування. Розуміння демографічних характеристик та соціально-економічного статусу є основою для ефективних комунікаційних стратегій. Формулювання місії та цінностей органів публічної влади є також важливим аспектом. Чітка місія, що відображає основні цілі державних інститутів, допомагає сформувати єдине інформаційне поле. Основні цінності, такі як прозорість, підзвітність, співпраця та інноваційність, сприяють відкритому діалогу між державою та громадянами. Важливу роль у реалізації іміджевої стратегії відіграють інформаційні технології. Впровадження

електронного врядування оптимізує доступ до державних послуг та знижує рівень бюрократії. Останні дослідження показують, що впровадження електронних послуг позитивно оцінюється громадянами, що підтверджує позитивний вплив на імідж держави. Професійний розвиток кадрів є невід'ємною частиною іміджевої стратегії. Інвестиції в підвищення кваліфікації державних службовців через тренінги та навчальні програми формують команду фахівців, здатних ефективно взаємодіяти з громадськістю. Регулярний моніторинг та оцінка іміджевих стратегій також мають велике значення. Використання соціологічних досліджень і аналітичних інструментів допомагає органам влади отримати реальний зворотний зв'язок від населення, що дозволяє оперативно адаптувати стратегії до змін у громадській думці. Інтеграція антикорупційних практик є ключовим аспектом іміджевої стратегії. Прозорі механізми контролю та звітності допомагають зменшити корупційні ризики і підвищити довіру до органів влади. Отже, формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу, включаючи розробку чіткої концепції, адаптацію до цифровізації, професійний розвиток кадрів, інтеграцію антикорупційних практик та активну комунікацію з громадськістю. Реалізація цих заходів сприятиме створенню позитивного іміджу державних інституцій і зміцненню довіри громадян, що є запорукою стабільності та розвитку демократичних процесів в Україні.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, що полягає в комплексному аналізі особливостей формування позитивного іміджу органів публічної влади та розробці рекомендацій щодо його покращення його у контексті європейських стандартів управління:

1. Розкрито зміст поняття “позитивний імідж” та визначено його основні складові у контексті публічно-владних відносин. У сучасному світі, де соціальні, політичні та економічні трансформації відбуваються зі значним пришвидшенням, імідж органів публічної влади стає не лише елементом їхньої діяльності, а й важливим чинником, який впливає на стабільність суспільства в цілому. Уявлення про імідж, як соціальний феномен, зазнало декілька етапів трансформації, починаючи з неусвідомленого прагнення до вигідної самопрезентації та переходячи до усвідомленого формування специфіки іміджування за допомогою наукових важелів, що підтверджує зростаючу важливість цієї концепції в публічному управлінні. Історично, розвиток іміджетворення в XIX–XX століттях став результатом багатьох факторів, таких як: науково-технічний прогрес, промислова революція та соціальні досягнення, які сприяли усвідомленню ролі іміджу у формуванні ефективної діяльності організацій та громадськості. У сучасному контексті, коли глобалізаційні процеси та виклики на міжнародній арені стають дедалі актуальнішими, позитивний імідж органів влади набуває критичного значення для забезпечення їхньої легітимності та підтримки з боку громадян. Відтак, у представленій магістерській роботі нами визначено, що позитивний імідж органів публічної влади – це сукупність уявлень і оцінок, які формуються у свідомості громадян щодо ефективності, прозорості та підзвітності органів публічної влади, інших державних інституцій. Він відображає сприйняття громадськістю діяльність органів публічної влади, їх здатність задовольняти потреби суспільства та

реалізувати політику у відповідності до демократичних стандартів. Для деталізації характеристики основних складових, які безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу органів публічної влади, було розглянуто різні види іміджу: 1) дзеркальний (відображає, як суб'єкт сприймає сам себе, формуючи образ особи або організації); 2) бажаний (цільовий) імідж (ідеальний образ суб'єкта, що відображає його внутрішні цінності та цілі); 3) демонстративний (спрямований на створення яскравих, образів, які швидко запам'ятовуються та легко пізнаються); 4) корпоративний імідж (цілісний образ організації, що формується на основі її репутації, досягнень та стабільності); 5) персоналізований (сприйняття конкретних осіб (як правило лідерів чи керівників), які представляють державні інституції, з акцентом на індивідуальних якостях та компетенціях). У магістерській роботі, також визначено основні складові позитивного іміджу, такі як: прозорість, підзвітність, ефективність, комунікація та соціальна відповідальність, що є визначальними факторами для формування довіри громадян до органів публічної влади. Прозорість, як запорука відкритості, включає доступ до інформації про прийняті рішення, політики та діяльність державних установ, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри громадян до органів влади. Підзвітність, насамперед, вимагає від органів публічної влади готовності відповідати за свої дії та результати роботи, що також грає важливу роль у зміцненні довіри. Ефективність діяльності органів влади визначається їхньою здатністю досягати поставлених цілей і вирішувати соціальні проблеми, а також швидко реагувати на потреби населення. У зв'язку з цим, комунікація з громадянами через різноманітні канали, зокрема соціальні мережі, стає ключовим елементом для налагодження діалогу та отримання зворотного зв'язку. Соціальна відповідальність органів влади, також, не менш важлива, оскільки активна участь у соціальних ініціативах і благодійних проектах підвищує рівень довіри до державних інституцій. Такі дії демонструють зацікавленість влади в благополуччі громадян і сприяють покращенню іміджу держави в цілому. Підсумовуючи зазначимо, що формування позитивного іміджу є складним, багатогранним і постійним

процесом, що вимагає інтеграції різних підходів і механізмів. Вказаний процес повинен відбуватися в умовах безперервного моніторингу громадської думки, врахування потреб і очікувань населення, а також адаптації до швидко змінюваного соціально-політичного контексту. З урахуванням викликів, з якими стикається суспільство, особливо в умовах війни, важливість іміджу органів публічної влади лише зростає. Успішне формування позитивного іміджу є критично важливим для забезпечення стабільності державних інститутів і розвитку демократичних процесів в Україні.

2. Проаналізовано концептуальні моделі формування іміджу органів публічної влади. Аналіз концептуальних моделей формування іміджу органів влади, як суб'єктів системи публічного управління, вказує на багатогранність цього процесу, що потребує врахування різних аспектів і підходів. В умовах динамічних змін у соціальному, економічному та політичному середовищі, формування позитивного іміджу органів публічної влади є надзвичайно важливим для забезпечення довіри та підтримки з боку громадян. Модель комунікаційного іміджу підкреслює необхідність відкритості та ефективності в комунікації між владою та населенням. Використання сучасних технологій, таких як, соціальні мережі та мобільні додатки, дозволяє органам влади активно взаємодіяти з громадськістю, забезпечуючи доступ до актуальної інформації та можливість участі громадян у процесах прийняття рішень. Зокрема, елементи транспарентності, діалогу та актуальності інформації сприяють формуванню довіри та зміцненню іміджу. Модель іміджу, як соціального конструкта, акцентує увагу на взаємодії з різними стейкхолдерами, де соціальний контекст та культурні фактори відіграють важливу роль у сприйнятті органів влади. Вказана модель наголошує на динамічності іміджу, який постійно змінюється під впливом соціальних змін та політичних подій, а також на критичній ролі медіа у формуванні громадської думки. Модель стратегічного управління іміджем окреслює важливість систематичного підходу до планування, реалізації та моніторингу іміджевих кампаній. Вона включає розробку стратегій, які враховують потреби цільової аудиторії, вибір комунікаційних каналів і активну

участь у соціальних ініціативах. Цей підхід дозволяє органам влади адаптуватися до змінюваних умов та підвищити свою ефективність. Модель іміджу на основі емоцій підкреслює важливість врахування емоційних складових у формуванні іміджу. Емоційні реакції громадськості, які виникають у відповідь на діяльність органів публічної влади, можуть суттєво вплинути на довіру та сприйняття державних інститутів. Використання емоцій у комунікації може допомогти створити глибший зв'язок між владою та громадянами. Таким чином, всі зазначені у роботі моделі є важливими елементами формування позитивного іміджу органів публічної влади. Їх інтеграція в процес управління забезпечує не лише ефективність, а й підтримку з боку громадян, що є критично важливим для стабільності та розвитку демократичних процесів. Використання таких моделей дозволяє органам публічної влади адаптуватися до швидко змінюваного соціального середовища та ефективно реагувати на потреби суспільства, що в умовах євроінтеграції є особливо актуальним.

3. Виявлено виклики створення позитивного іміджу в умовах євроінтеграції. Процес євроінтеграції України є важливим етапом у її політичному та соціально-економічному розвитку, який супроводжується суттєвими трансформаціями в іміджі органів публічної влади. Формування позитивного іміджу є критично важливим для забезпечення довіри громадян до державних інститутів, їх легітимності та ефективності, що, у свою чергу, впливає на стабільність суспільства. У цьому контексті необхідно виявити ключові виклики, з якими стикаються органи влади під час формування позитивного іміджу в умовах євроінтеграції. Серед основних викликів, що перешкоджають створенню позитивного іміджу, слід виділити недостатню прозорість в діяльності державних органів. Відсутність відкритого доступу до важливої інформації, неясні процеси ухвалення рішень, закритість у фінансових питаннях і недостатнє висвітлення результатів діяльності призводять до зростання недовіри громадян. Прозорість є запорукою довіри та підзвітності, а її відсутність негативно впливає на сприйняття органів влади, особливо в контексті інтеграції України до ЄС. Додатково, корупційні ризики залишаються серйозною

загрозою для формування позитивного іміджу органів публічної влади. Скандали, пов'язані з хабарництвом та неефективним використанням бюджетних коштів, підривають довіру населення до державних інститутів. Згідно з даними міжнародних організацій, таких як *Transparency International*, рівень корупції в Україні залишається високим. Реалізація Національної антикорупційної стратегії є важливим кроком для подолання цих викликів, проте її імплементація стикається з труднощами, такими як спротив з боку корумпованих структур і відсутність політичної волі. Ще одним викликом є відсутність відповідності органів публічної влади європейським стандартам, зокрема принципам верховенства права, прозорості та підзвітності. Наявність кваліфікованих спеціалістів, які б могли реалізувати ці стандарти, є критично важливою. Однак, на даний момент, недостатня підготовка кадрів у сфері іміджмейкінгу та комунікацій значно ускладнює ситуацію. Дослідження показують, що лише 30% державних службовців мають відповідну освіту в цій галузі, що ускладнює їх здатність ефективно взаємодіяти з громадськістю та представляти державу у позитивному світлі. Проблеми з комунікацією між державою та громадянами також є серйозною перешкодою для формування позитивного іміджу. неефективна комунікація, відсутність регулярних звітів та низька активність у соціальних мережах знижують довіру до органів влади. Це може призвести до погіршення іміджу, зростання критики та відчуження громадян від процесів управління. Соціальні та політичні кризи, з якими Україна стикається у рамках євроінтеграції, вимагають від державних інститутів активної комунікації, прозорості та підзвітності. В умовах війни та економічних труднощів важливо підтримувати відкритість у комунікаціях, щоб запобігти дезінформації та зберегти довіру населення. У цьому контексті, для подолання вказаних викликів необхідно впроваджувати сучасні інформаційні технології, які сприятимуть забезпеченню прозорості та відкритості. Крім того, важливо активно залучати громадськість до процесів ухвалення рішень і забезпечувати доступ до актуальної інформації, що, в свою чергу, покращить імідж державних інститутів. Таким чином, формування позитивного іміджу органів публічної

влади в умовах євроінтеграції є складним і багатограним процесом, що вимагає системного підходу до вирішення існуючих проблем. Орієнтація на прозорість, підзвітність, професійну підготовку кадрів та ефективну комунікацію є ключовими аспектами, що можуть суттєво поліпшити імідж державних інститутів, зміцнити довіру громадян і сприяти інтеграції України до європейської спільноти. Врахування цих викликів і їх системне подолання стане основою для успішного просування України до європейських стандартів у сфері публічного управління.

4. Визначено євроінтеграційні тенденції формування іміджу органів публічної влади. Європейська інтеграція є не лише політичним вибором України, але й комплексним процесом, що вимагає системних реформ, спрямованих на трансформацію публічного управління та державних інституцій. У цьому контексті формування позитивного іміджу органів публічної влади стає ключовим аспектом для зміцнення довіри з боку суспільства та міжнародних партнерів. Аналіз основних тенденцій євроінтеграційних процесів свідчить про те, що ці зміни не є суто технічними, а включають перетворення на рівні цінностей, стратегій та підходів до управління. Однією з центральних тенденцій є прозорість і підзвітність у роботі державних органів. Впровадження системи електронних закупівель *ProZorro* стало інноваційним кроком, який отримав міжнародне визнання. Ця система не лише сприяла економії державних коштів, але й зробила процес закупівель більш відкритим, знижуючи ризики корупції. Крім того, електронні декларації, що стали обов'язковими для державних службовців, забезпечили більш високу прозорість і підзвітність державного апарату. Зазначені заходи позитивно впливають на довіру громадян до органів влади та на імідж України на міжнародній арені. Другим важливим напрямком є – цифровізація державних послуг. Створення електронного уряду через платформу "Дія" стало значним досягненням, яке дозволило Україні стати лідером у регіоні за рівнем доступності державних послуг. Цифровізація не тільки створює державні послуги зручнішими для громадян, але й сприяє скороченню бюрократичних процедур та зниженню рівня корупції. Станом на

2024 рік портал "Дія" став основним інструментом взаємодії громадян з державними органами, що суттєво покращило імідж держави як інноваційної та прогресивної. Також, важливою є адаптація управлінських стандартів до європейських практик. Україна активно інтегрує європейські моделі управління, які передбачають дотримання принципів верховенства права, демократичних цінностей та прав людини. У цьому контексті ключову роль відіграє професіоналізація державної служби. Підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження принципів доброчесності та незалежного оцінювання ефективності є важливими кроками на шляху до європейських стандартів управління. До 2024 року впроваджені реформи забезпечили підвищення рівня професіоналізму у державному секторі, що позитивно відобразилося на довірі громадян до публічних інституцій. Одним із головних викликів для України залишається боротьба з корупцією. Незважаючи на досягнутий прогрес, зокрема через створення Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та Вищого антикорупційного суду, питання корупції продовжує бути однією з основних перешкод на шляху до повноцінної інтеграції у ЄС. У 2024 році антикорупційні реформи продовжують розвиватися, а посилення законодавчих механізмів та співпраця з європейськими інституціями у цій сфері є важливими кроками для подолання цієї проблеми. Важливою складовою євроінтеграційних тенденцій є залучення громадськості та Інклюзивність у процесах прийняття рішень. Україна демонструє позитивну динаміку у розвитку механізмів громадянської участі, зокрема через електронні петиції та громадські слухання. Інтеграція громадянського суспільства у процес прийняття державних рішень сприяє підвищенню легітимності органів влади та зміцненню довіри до них. Європейські партнери підтримують Україну у цих ініціативах, що посилює роль громадянського суспільства у державних процесах. Важливим аспектом є також реформа публічної адміністрації. У рамках адміністративної реформи, що триває до 2024 року, Україна змогла значно скоротити бюрократичні процедури, спростити структуру державних органів та зробити їх більш ефективними. Орієнтація на європейські стандарти

управління сприяла створенню мобільної та гнучкої системи публічного адміністрування, яка здатна швидко реагувати на виклики сучасного суспільства та економіки. Одним з важливих елементів євроінтеграції є публічна дипломатія та комунікаційні стратегії. Україна активно використовує комунікаційні платформи для просування свого позитивного іміджу на міжнародній арені. Публічна дипломатія стала важливим інструментом у налагодженні зв'язків з європейськими партнерами та формуванні образу України як надійного партнера для ЄС. Активна співпраця з міжнародними медіа та участь у глобальних інформаційних кампаніях дозволяє Україні демонструвати свої досягнення та реформи. Нарешті, ключовим аспектом є дотримання прав людини та верховенства права, що є фундаментальними цінностями ЄС. У 2024 році Україна продовжує впроваджувати реформи у сфері судочинства, забезпечуючи незалежність судової системи та справедливість правосуддя. Ці зусилля є не лише необхідними для інтеграції до ЄС, але й критично важливими для зміцнення демократії та правової держави всередині країни. Таким чином, євроінтеграція є комплексним процесом, що вимагає системних змін у державному управлінні, зміцненні інституцій та впровадженні європейських цінностей. Досягнутий прогрес України у прозорості, цифровізації, боротьбі з корупцією та інклюзивності свідчить про те, що держава успішно наближається до європейських стандартів управління. Однак важливо продовжувати реформи, особливо у сферах правосуддя та антикорупційної політики, для досягнення повної відповідності вимогам Європейського Союзу та зміцнення свого іміджу на міжнародній арені.

5. Охарактеризовано використання сучасних інформаційних технологій у процесі формування іміджу. Сучасні інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у формуванні іміджу органів публічної влади, особливо в умовах глобальних викликів і швидких змін у суспільстві. У 2024 році важливість ІТ стає ще більш очевидною, оскільки вони забезпечують нові можливості для покращення взаємодії між владою та громадянами, підвищуючи прозорість, доступність та ефективність державних послуг. Електронне врядування,

представлене через програми, такі як “Дія”, активно розвивається, дозволяючи громадянам отримувати державні послуги в зручний спосіб. Це не лише спрощує адміністративні процедури, але й формує позитивний імідж органів влади, оскільки забезпечує швидкість та зручність у взаємодії. Використання електронних сервісів знижує бюрократію і стимулює участь громадян у процесах прийняття рішень. Соціальні мережі, як платформи для комунікації, відкривають нові горизонти для формування іміджу. Вони дозволяють органам влади швидко поширювати інформацію, залучати громадян до обговорення та контролювати суспільну думку. Адаптація до нових умов комунікації є критично важливою, оскільки громадяни очікують від влади швидкої реакції на запити та проблеми. Інформаційна відкритість органів публічної влади є важливим аспектом, що забезпечує довіру громадян. Запровадження платформ для відкритих даних і системи публікацій звітів про діяльність установ сприяє прозорості і контролю з боку суспільства. Такі дії допомагають не лише зміцнити імідж державних інститутів, але й знизити корупційні ризики. Аналітика даних та мобільні додатки доповнюють картину сучасного управління. Використання аналітичних інструментів дозволяє органам влади швидко реагувати на зміни в громадській думці, а мобільні платформи забезпечують зручність у доступі до послуг та комунікації. Інтеграція цих технологій сприяє формуванню позитивного іміджу, адже вони демонструють відкритість, адаптивність та готовність до діалогу з громадянами. Отже, використання сучасних інформаційних технологій є важливим елементом у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. Зважаючи на їх здатність забезпечувати прозорість, доступність та ефективність, органи влади можуть не лише покращувати свій імідж, а й зміцнювати довіру громадян, що є критично важливим для стабільності та розвитку демократичних процесів в Україні. Успішна реалізація цих технологій у системі публічного управління відкриває нові перспективи для ефективного спілкування між державою та суспільством.

6. Розроблено пропозиції щодо створення ефективної іміджевої стратегії органів публічної влади. У процесі євроінтеграції Україна стикається з

численними змінами в політичному, соціальному та економічному контекстах, що накладає нові вимоги на імідж державних інститутів. Стратегічний підхід до формування іміджу має бути спрямований на підвищення довіри громадян, що є критично важливим для стабільності суспільства та реалізації реформ. В першу чергу, розробка чіткої концепції іміджевої стратегії починається з аналізу цільової аудиторії. Проведення соціологічних опитувань та використання аналітики даних дозволяє визначити ключові групи населення, їхні потреби, сподівання та очікування. Розуміння демографічних характеристик, соціально-економічного статусу та специфічних запитів різних сегментів суспільства є основою для формулювання ефективних комунікаційних стратегій. Другим важливим аспектом є формулювання місії та цінностей органів публічної влади. Чітко визначена місія, яка відображає основні цілі та завдання державних інститутів, сприяє формуванню єдиного інформаційного поля. Основні цінності, такі як прозорість, підзвітність, співпраця та інноваційність, повинні бути спрямовані на забезпечення відкритого діалогу між державою та громадянами. Це, в свою чергу, підвищує рівень довіри та залученості населення до процесів прийняття рішень. Значну роль у реалізації іміджевої стратегії відіграють інформаційні технології. Впровадження електронного врядування не лише оптимізує доступ до державних послуг, а й знижує рівень бюрократії. Згідно з останніми дослідженнями, впровадження електронних послуг, таких як онлайн-сервіси та мобільні додатки, отримало високу оцінку від громадян, що підтверджує позитивний вплив на імідж держави. В умовах динамічних змін, що відбуваються в інформаційній сфері, органи влади повинні використовувати новітні технології для комунікації з громадськістю, зокрема, активне використання соціальних мереж та платформ для відкритих даних. Крім того, професійний розвиток кадрів є невід'ємною частиною іміджевої стратегії. Інвестиції в підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема через тренінги та навчальні програми, є критично важливими для формування команди фахівців, які здатні ефективно взаємодіяти з громадськістю та відповідати сучасним вимогам європейських стандартів. Особливо важливою є підготовка

кадрів у сфері іміджмейкінгу та PR, що дозволить покращити комунікаційні стратегії. Регулярний моніторинг та оцінка іміджевих стратегій також мають велике значення. Використання соціологічних досліджень, фокус-груп та аналітичних інструментів допоможе органам влади отримати реальний зворотний зв'язок від населення. Це, в свою чергу, дозволяє оперативно адаптувати стратегії відповідно до змін у громадській думці та актуальних потребах суспільства. Важливою частиною іміджевої стратегії є інтеграція антикорупційних практик. Впровадження прозорих механізмів контролю та звітності допоможе зменшити корупційні ризики і підвищити довіру до органів влади. Слід активно комунікувати про результати антикорупційних зусиль, щоб показати готовність держави боротися з корупцією. Зрештою, формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу, що включає розробку чіткої концепції, адаптацію до цифровізації, професійний розвиток кадрів, інтеграцію антикорупційних практик і активну комунікацію з громадськістю. Реалізація цих заходів не лише сприятиме формуванню позитивного іміджу державних інституцій, а й зміцнить довіру громадян, що є запорукою стабільності та розвитку демократичних процесів в Україні. Таким чином, органи публічної влади, реалізуючи зазначені стратегії, зможуть ефективно адаптуватися до вимог сучасного суспільства і створити міцну основу для євроінтеграційного процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>
2. Баштанник О.В. Стратегія реформування державного управління як чинник підвищення спроможності держави публічне управління і адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні. Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. № 35. С. 77–81. URL : <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.14>
3. Білецький М. Електронне врядування: шлях до цифрової трансформації держави. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu-19042024-0905.pdf>
4. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>
5. Виханский О.С. Стратегическое управление – М : Экономистъ. 2006. 292 с.
6. Герасимюк Л. С. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник трансформації процесу формування іміджу органів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. 3. С. 42– 45.
7. Герасимюк, І. Сучасні інформаційні технології в публічному управлінні. *Науковий журнал з питань державного управління*. 2003. 10(3). С. 43 56.
8. Глущенко К. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. 3. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=957>
9. Даффі Р., Айт К., Рейс П. Економіка Інтернет-речей: засади і стратегії для розумного бізнесу. К : КМ-Букс. 2019. с.65
10. Дабіжа В.В., Мельничук А.В. Публічне управління в контексті інтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід* № 13/2024. С. 200 -205.

11. Доповідь Європейської Комісії щодо прогресу України у 2023 році. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96-2023-%D1%80-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8\\_uk?s=232](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96-2023-%D1%80-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_uk?s=232).
12. Дорогіх О.М. Правові засади європейської інтеграції України. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_10.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_10.pdf)
13. Енциклопедія державного управління. К: НАДУ. 2011. 451 с.
14. Євтушенко В. Імідж України: проблеми формування та зміцнення. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20588/1/Evtushenko\\_IMIDZ\\_UKRAINI\\_2018.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20588/1/Evtushenko_IMIDZ_UKRAINI_2018.pdf)
15. Закон України “Про державну службу” від 10 груд. 2015 р. № 889-19. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
16. Закон України “Про доступ до публічної інформації” від 08 жовт. 2023 р. № 2939-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
17. Звіт Громадської мережі ОПОРА про державні закупівлі (2023). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e32f50d1-92fe-41c0-8baa-879bc51e0507&title=ZvitSferiPublichnikhZakupivelZa2023-Rik>
18. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2023 році. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/opublikovano-zvit-pro-vikonannya-ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes-za-2023-rik/>
19. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19.

20. Ісаєнко І.А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114–117. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf).
21. Киданчук Д. Ю. Формування позитивного іміджу органів публічної влади в умовах євроінтеграції. 281. Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”. Полтава, 2023. с.44.
22. Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2025 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.
23. Королько В. Г. Основи публік релейшз : посібник. К : Інститут соціології НАН України. 1997. 379 с.
24. Кравченко О. А. Механізми формування іміджу України у світовому інформаційному просторі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. 18. С. 222–225.
25. Коліушко І., Сорока С., Тимошук В., Терличка В. Реформа публічної адміністрації. Центр політико-правових реформ. URL: [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/7\\_REFORMAPUBLIChNOJi-ADMINISTRATsIji.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/7_REFORMAPUBLIChNOJi-ADMINISTRATsIji.pdf)
26. Кузьменко Ю. В. Формування системи кар’єрного зростання у публічному управлінні та адмініструванні: маг.квал.робот.: 281. Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2023. с.27
27. Кушнарєва В. О. Публічна служба України в умовах євроінтеграції. Ольвійський форум-2019: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/331/1/%d0%9a%d1%83%d1%88%d0%bd%d0%b0%d1%80%d1%8c%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%92.%20%d0%9e.%2c%20%d0%b0%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b5%d1%84..pdf>

28. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. *Державне управління*. 2019. 3. С. 30-38.
29. Лаврентій А. С. Теоретична ідентифікація іміджу в контексті сучасних дослідницьких підходів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1136>
30. Луцький О. Імідж державної служби: теоретико-методологічний аналіз. *Вісник державної служби України*. 2012. 2. С. 38–42.
31. Луциків І.В. Проблеми та напрями формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41726/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Lutsyktiv\\_I-Problems\\_and\\_directions\\_69-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41726/2/KhI_VNPK_2023_Lutsyktiv_I-Problems_and_directions_69-70.pdf)
32. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. 4. С. 90–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2013\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_4_28)
33. Осмолівська Н. М. Механізми формування іміджу України в Європейському союзі. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Політологічні науки. 2018. (311). С. 160-167.
34. Палюх С. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38919/1/371.pdf>
35. Пантелейчук І. Європейські тенденції формування іміджу органів державної влади: досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. 4. С. 134-138.
36. Пантелейчук І. В. Механізми формування та реалізації державної іміджевої стратегії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=464>

37. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. К: Альтерпрес. 2011. 316 с.
38. Пасічний І. В.: Механізми формування іміджу України у світовому інформаційному просторі: маг.квал.робот.: 281. Національний авіаційний університет, Київ. 2023.
39. Поспелова К. П. Механізми формуванні іміджу органів публічної влади : автореф. маг.квал.робот.: 281. ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 11 с.
40. Постанова Кабінету Міністрів України «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною з однієї сторони та Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами з іншої сторони» від 25 жовт. 2017 р. № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF>.
41. Почепцов Г. Паблік рилейшнз для професіоналов. К : Ваклер. 2005. 640 с.
42. Програма «Цифрова Європа». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachae>.
43. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya.pdf>
44. Серьогіна С. Н. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка. К: НАДУ. 2009. 32 с.
45. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21 лип. 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
46. Стратегія сталого розвитку “Україна-2020”. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015>

47. Степаненко О. Г. Формування іміджу органу місцевого самоврядування: маг.квал.робот.: 281. Чорноморський Національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2022. с.111
48. Стратегія реформування державного управління України до 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>.
49. Сухомлин М. М. Імідж України як чинник європейської інтеграції. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". 2018. (70). С. 126-130.
50. Таран Є.І. Трансформація системи публічного управління в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70), № 3. URL : [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3\\_2020/10.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/10.pdf)
51. Теличко В.С. Використання штучного інтелекту та інтернету речей у повоєнному розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-12>
52. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. К: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 112 с.
53. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

54. Уховський В.В. Сучасний стан та перспективи удосконалення публічного управління у післявоєнний період // The 6-th International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (August 14-16, 2023), Kyiv, Ukraine. 2023. С. 382.
55. Харчун А.М. Напрямки реформування системи публічного управління під час війни в контексті європейської інтеграції. *Публічне управління і адміністрування*. 2024. Випуск 39. С. 47–51.
56. Чебанова О.І. Формування позитивного іміджу державних службовців: маг.квал.робот.: 281. Чорноморський Національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2022.
57. Черниш В.І. Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 198–202.
58. Шепель В. М. Іміджологія. Як подобатися людям: навч. посібник. К. : Народна освіта, 2012. 576 с.
59. (107). [Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління](https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#). 1 жовтня, 2023. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#>
60. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT: Ukraine 2023. Report Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Communication on EU Enlargement policy URL:[https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en)

61. Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2022.

URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>. (дата звернення:

What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>