

Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Формування іміджу посадових осіб місцевого  
самоврядування та органів, які вони представляють»

Виконав: студент групи ПУА-22 \_\_\_\_\_ / Єршова А.С. /

Керівник випускної роботи \_\_\_\_\_ / д.е.н., професор Міщук Є.В. /

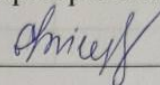
Нормоконтролер \_\_\_\_\_ / к.е.н., доцент Архипенко С.В. /

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / д.е.н, професор Міщук Є.В. /

Кривий Ріг  
2026 р.

Криворізький національний університет  
 Факультет економіки та управління бізнесом  
 Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління  
 Перший (бакалаврський) рівень  
 Галузь знань 28 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Зав.кафедри МООПУ  
 д.е.н., професор Євгенія МІЩУК



«19» лютого 2026 р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувачу вищої освіти

ЄРШОВІЙ Аліні Сергіївні  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють»

керівник роботи: Міщук Є.В., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «19» лютого 2026 року №111

2. Строк подання студентом роботи: «15» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють, відповідні нормативно-правові акти, офіційний сайт КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», а також Криворізької міської ради та її виконкому.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють
2. Практичні засади формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють

## 5. Перелік графічного матеріалу:

*Рисунки, таблиці*

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Архипенко С.В., к.е.н., доцент	<i>[Signature]</i> 17.03	<i>[Signature]</i> 16.04
Розділ 2	Архипенко С.В., к.е.н., доцент	<i>[Signature]</i> 16.04	<i>[Signature]</i> 21.05

## 7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	19.02.2026	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	19.02.2026 - 08.03.2026	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	10.03 - 15.03.2026	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	17.03 - 16.04.2026	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	17.04 - 21.05.2026	Виконано
6	Підготовка вступної частини	22.05.2026	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	23.05.- 30.05.2026	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	16.06.2026	Виконано
9	Попередній захист роботи	12.06.2026	Виконано
10	Захист роботи в ЕК		

Дата видачі завдання «19» лютого 2026 р.

Студент

*[Signature]*  
(підпис)

Єршова А.С.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*[Signature]*

Міщук Є.В.

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ, ЯКІ ВОНИ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ	11
1.1 Сутність та характеристика іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють	11
1.2 Сучасні механізми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють	22
1.3 Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють питання формування іміджу органів місцевого самоврядування	28
2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ, ЯКІ ВОНИ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ	31
2.1 Загальна характеристика виконавчого комітету Криворізької міської ради	31
2.2 Аналіз формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють	40
2.3 Проблеми та пропозиції щодо формування позитивного іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють	56
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

## РЕФЕРАТ

ВР: 75 сторінок, 12 таблиць, 4 рисунка, 44 джерела, 2 дод.

Об'єктом роботи являється процес формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних і практичних аспектів формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють.

Мета роботи полягає у наданні пропозицій щодо формування позитивного іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють.

Завдання роботи:

- визначити сутність та характеристику іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- систематизувати сучасні механізми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- проаналізувати нормативно-правові акти, які регулюють питання формування іміджу органу місцевого самоврядування;
- надати характеристику виконавчого комітету Криворізької міської ради;
- виявити проблеми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- надати пропозиції щодо формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють.

Результати дослідження: уточнено визначення «імідж посадової особи місцевого самоврядування», «імідж органу місцевого самоврядування»: виявлені проблеми щодо формування позитивного іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють та сформовано пропозиції їх подолання.

ІМІДЖ ПОСАДОВИХ ОСІБ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА РЕПУТАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПУБЛІЧНА ПРОЗОРИСТЬ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ЗМІ – засоби масової інформації
2. ЗУ – Закон України
3. КП – комунальне підприємство
4. ПВ – публічна влада
5. ПО – посадова особа
6. КМР – Криворізька міська рада
7. КУ – Конституція України
8. МС – місцеве самоврядування
9. ОМС – орган місцевого самоврядування
10. ТГ – територіальна громада
11. тис. грн. – тисячі гривень

## ВСТУП

В умовах глибоких трансформацій системи публічного управління в Україні особливої значущості набуває проблема формування іміджу ПО місцевого самоврядування та органів, які вони представляють. Сучасна модель місцевого врядування дедалі більше орієнтується на принципи партнерства між владою та громадою, відкритості управлінських процесів і відповідальності перед населенням. У зв'язку з цим, сприйняття громадянами діяльності представників місцевої влади стає одним із ключових чинників ефективності функціонування територіальних громад. Імідж ПО сьогодні виходить за межі особистої репутації та перетворюється на важливий індикатор якості роботи всієї муніципальної системи управління.

Особливої актуальності зазначена проблематика набула внаслідок реалізації реформи децентралізації, яка докорінно змінила роль МС в державному механізмі. Передача значної частини повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень посилила вплив органів місцевого самоврядування на соціально-економічний розвиток територій та якість життя населення. За таких умов громадяни оцінюють діяльність влади насамперед через конкретних посадових осіб, які виступають основними комунікаторами між громадою та управлінськими інституціями. Саме тому професійна компетентність, етична поведінка, комунікаційна культура та публічна репутація представників місцевої влади набувають стратегічного значення.

Крім того, сучасний громадянин прагне не лише отримувати якісні адміністративні послуги, а й бути повноправним учасником процесів прийняття рішень. У таких умовах позитивний імідж ПО стає необхідною передумовою формування довіри, розвитку громадянської участі та забезпечення конструктивного діалогу між владою і суспільством. Проте низький рівень довіри до публічних інституцій, який тривалий час залишається характерною рисою українського суспільства, актуалізує пошук нових підходів до формування репутаційного капіталу місцевої влади.

Важливість дослідження посилюється також європейським вектором розвитку України. Інтеграція до європейського політичного та адміністративного простору передбачає впровадження принципів належного врядування, серед яких особливе місце займають прозорість, підзвітність, добросовісність та орієнтація на потреби громадян. У цьому контексті імідж ПО МС виступає відображенням рівня відповідності діяльності органів влади сучасним демократичним стандартам. Він формується не лише через результати управлінської діяльності, а й через здатність забезпечувати ефективну комунікацію, підтримувати відкритість управлінських процесів та оперативно реагувати на суспільні запити.

Нового змісту проблема формування іміджу місцевої влади набула в умовах повномасштабної війни. Територіальні громади опинилися в центрі вирішення широкого спектра завдань, пов'язаних із безпекою населення, гуманітарною підтримкою, прийомом внутрішньо переміщених осіб, відновленням критичної інфраструктури та забезпеченням безперервності надання публічних послуг. У кризових умовах саме ПО МС стали для громадян джерелом оперативної інформації, організаторами допомоги та координаторами взаємодії між різними суб'єктами управління. Від рівня довіри до них значною мірою залежали ефективність антикризових заходів, соціальна стабільність та згуртованість громад.

Особливої ваги досліджувана тема набуває у контексті майбутнього відновлення та модернізації України. Територіальні громади виступатимуть ключовими суб'єктами реалізації проєктів реконструкції, залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та розвитку місцевої економіки. Успішність цих процесів значною мірою визначатиметься рівнем довіри до місцевої влади, її репутацією серед громадян, бізнесу та міжнародних партнерів. За таких умов позитивний імідж ПО стає важливим нематеріальним активом громади, який сприяє зміцненню її конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Додатковим чинником актуальності є стрімка цифровізація суспільства та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Сучасний інформаційний

простір характеризується високою швидкістю поширення інформації, що суттєво впливає на процес формування громадської думки. Соціальні мережі, електронні сервіси, цифрові платформи участі та онлайн-комунікації створюють нові можливості для взаємодії влади з громадянами, але водночас підвищують вимоги до прозорості, оперативності та професійності посадових осіб. У таких умовах управління іміджем стає невід'ємною складовою сучасного муніципального менеджменту та потребує застосування інноваційних комунікаційних підходів.

Об'єктом роботи являється процес формування іміджу ПО МС та органів, які вони представляють.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних і практичних аспектів формування іміджу ПО МС та органів, які вони представляють.

Мета роботи полягає у наданні пропозицій щодо формування позитивного іміджу ПО МС та органів, які вони представляють.

Завдання роботи:

- визначити сутність та характеристику іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- систематизувати сучасні механізми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- проаналізувати нормативно-правові акти, які регулюють питання формування іміджу органу місцевого самоврядування;
- надати характеристику виконавчого комітету Криворізької міської ради;
- виявити проблеми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють;
- надати пропозиції щодо формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють.

Джерельна база дослідження іміджу ПО МС та органів влади охоплює кілька взаємопов'язаних наукових напрямів. Теоретичне осмислення іміджу як соціально-психологічного та інституційного феномену представлено у працях М.Ю. Лінчевської та О.А. Зубчик [1], І.В. Пантелейчук [2], С.Р. Сунгурової [5],

С.І. Варни [10], К.І. Атаманської [12], В.М. Войтовича [13], а також у узагальнюючих дослідженнях [24–28], де імідж трактується як багатовимірна система сприйняття публічної влади. Прикладні аспекти формування іміджу державних службовців і органів влади висвітлено у роботах О.В. Туриніної та А.В. Ільянової [3], С.В. Колоска [4], Ю.І. Сусід [6], Н.В. Бойчук [16], В.М. Мартиненка та співавт. [9], Т.М. Стукан [29], де акцент зроблено на управлінських механізмах та професійній діяльності. Комунікаційно-репутаційний вимір представлений у працях Н.В. Гудзя [8], І.В. Артишкової [15], Л.В. Лозовського та І.В. Дрончака [19], В.С. Пономаренка та О.О. Ястремської [20], де імідж розглядається через PR, брендінг і репутаційне управління. Соціально-психологічні та етико-поведінкові аспекти досліджено у роботах А.Е. Бобровника [7], Т.В. Гаман [14], О.Я. Чебикіна та О.О. Ковальнової [27], Г.В. Волчанської та О.О. Чорної [21], де визначальними є професійна етика, авторитет і поведінка. Інституційно-політичний контекст розкрито у працях Д.І. Берницької та Н.О. Кравчук [18], А.Ю. Осмоловської [23], А.Ю. Парфіненка [26], а також L. Veach [24], де імідж пов'язується з публічною політикою та розвитком територій.

Узагальнення свідчить про міждисциплінарність підходів і певну фрагментацію теоретичних, управлінських і комунікаційних інтерпретацій іміджу.

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до поняття іміджу, системний підхід для розгляду іміджу ПО МС і ОМС як цілісної багаторівневої конструкції, а також структурно-функціональний аналіз для визначення взаємозв'язків між його складовими. Порівняльний метод використано для зіставлення наукових підходів різних авторів, а метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій. Застосовано контент-аналіз документальних і нормативних джерел, що дозволило оцінити інформаційні та комунікаційні аспекти формування іміджу.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ, ЯКІ ВОНИ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ

## 1.1 Сутність та характеристика іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють

Поняття ПО МС є одним із базових у системі публічного управління, оскільки саме через їх діяльність забезпечується реалізація повноважень ТГ та функціонування ОМС [1].

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ПО МС є «особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [31]. Аналогічне визначення міститься і в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [32].

Аналіз наведеного визначення дозволяє виокремити кілька ключових ознак ПО МС:

- 1) така особа обов'язково перебуває у трудових відносинах з органом місцевого самоврядування та виконує свої обов'язки на професійній основі;
- 2) вона наділена владними повноваженнями, що дають можливість організувати діяльність підпорядкованих структур, приймати управлінські рішення та забезпечувати їх виконання;
- 3) ПО виконує консультативно-дорадчі функції, беручи участь у підготовці управлінських рішень, розробленні місцевих програм і формуванні політики розвитку територіальної громади;
- 4) фінансування її діяльності здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, що підкреслює публічний характер служби [31; 32].

У науковому розумінні ПО МС доцільно розглядати як спеціального суб'єкта публічного управління, який від імені ТГ та відповідного органу МС реалізує владно-управлінські функції, забезпечує виконання норм законодавства, представляє інтереси громади та несе відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень.

До категорії ПО МС належать сільські, селищні та міські голови, голови районних та обласних рад, їх заступники, секретарі рад, старости, керівники виконавчих органів рад, начальники управлінь і відділів, а також інші працівники, які здійснюють організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції. Законодавство також передбачає, що службу в ОМС проходять виборні посадові особи та службовці місцевого самоврядування [31; 32].

Сутність ПО МС не обмежується виконанням адміністративних функцій. Вона виступає офіційним представником ОМС та ТГ, формує громадську думку щодо діяльності місцевої влади, забезпечує взаємодію між населенням і муніципальними інституціями. Саме тому професійні, етичні та комунікативні характеристики посадової особи безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування та їхній суспільний імідж [31].

ПО МС виступають не лише виконавцями визначених законом повноважень, але й офіційними представниками ОМС, через діяльність яких громадяни формують уявлення про ефективність функціонування всієї системи місцевого врядування. Саме тому імідж конкретної ПО нерозривно пов'язаний з іміджем органу, який вона представляє, оскільки для більшості членів ТГ персоніфіковане сприйняття влади є більш зрозумілим та доступним, ніж оцінка діяльності інституції як складної організаційної структури. Насамперед, ПО представляють представницькі ОМС: місцеві ради, які є основними інститутами народного представництва на рівні територіальних громад. Через депутатський корпус, керівництво ради та ПО апарату забезпечується реалізація права жителів громади на участь у вирішенні питань місцевого значення. У свідомості громадян саме діяльність ПО ради часто ототожнюється з рівнем відкритості, демократичності та ефективності місцевої влади загалом

[31]. Особливе місце серед органів, які представляють ПО, займають виконавчі органи місцевих рад. До них належать виконавчі комітети, департаменти, управління, відділи та інші структурні підрозділи, що забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. Саме через діяльність ПО цих органів населення отримує адміністративні послуги, соціальну підтримку, житлово-комунальні послуги, доступ до освітніх, культурних та інших міських сервісів. Від якості професійної взаємодії посадовців із громадянами значною мірою залежить рівень довіри до всієї системи місцевого управління [29].

Важливу представницьку функцію виконують також ПО, які представляють ТГ в особі сільського, селищного чи міського голови. Голова громади є не лише керівником відповідної ради та виконавчого комітету, а й символічним уособленням місцевої влади. Саме через його діяльність громадяни, бізнес-середовище, інвестори та міжнародні партнери оцінюють спроможність громади до ефективного управління, стратегічного планування та реалізації програм розвитку. У цьому контексті імідж голови громади суттєво впливає на репутацію всієї ТГ [29].

Окрему категорію становлять ПО виконавчих структур, відповідальних за реалізацію галузевої політики на місцевому рівні. До них відносять керівників фінансових управлінь, департаментів економічного розвитку, соціального захисту населення, освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, земельних ресурсів та інших підрозділів. Вони представляють відповідні функціональні напрями діяльності ОМС та формують суспільне сприйняття його професійної компетентності, управлінської культури й результативності (табл. 1.1).

У сучасних умовах ПО МС, все частіше, представляють не лише окремі органи влади, а й ТГ як цілісну соціально-економічну систему. Вони є учасниками міжмуніципального співробітництва, взаємодіють із міжнародними організаціями, донорами, інвесторами, громадськими об'єднаннями та бізнесом.

Таблиця 1.1 – ПО МС та органи, які вони представляють

ПО	Орган або інституція, яку представляє	Інтереси та функції, які репрезентує
Сільський голова	Сільська рада та територіальна громада	Інтереси жителів села, стратегічний розвиток громади, місцеве врядування
Селищний голова	Селищна рада та територіальна громада	Соціально-економічний розвиток селища, забезпечення життєдіяльності громади
Міський голова	Міська рада, виконавчий комітет, територіальна громада	Управління розвитком міста, представництво громади, реалізація місцевої політики
Голова районної ради	Районна рада	Координація спільних інтересів територіальних громад району
Голова обласної ради	Обласна рада	Представництво регіональних інтересів та забезпечення міжмуніципальної взаємодії
Секретар ради	Відповідна місцева рада	Організація діяльності ради, забезпечення законності та безперервності роботи представницького органу
Заступник голови громади	Виконавчий комітет та виконавчі органи ради	Реалізація управлінських рішень у визначених сферах діяльності
Староста	Старостинський округ та громада	Представництво інтересів жителів старостинського округу
Керуючий справами виконавчого комітету	Виконавчий комітет	Адміністративне забезпечення діяльності виконавчих органів
Директор департаменту	Департамент виконавчого органу ради	Формування та реалізація галузевої політики громади
Начальник управління освіти	Управління освіти	Забезпечення освітніх потреб населення та розвиток освітньої інфраструктури
Начальник управління охорони здоров'я	Управління охорони здоров'я	Організація медичного забезпечення населення громади
Начальник управління соціального захисту	Управління соціального захисту населення	Реалізація соціальної політики та підтримка вразливих груп населення
Начальник фінансового управління	Фінансове управління	Управління бюджетними ресурсами громади та фінансова стабільність
Начальник управління економіки	Управління економіки та розвитку	Економічний розвиток території, інвестиційна політика
Начальник управління ЖКТ	Управління житлово-комунального господарства	Забезпечення якості комунальних послуг та інфраструктурного розвитку
Керівник ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг	Забезпечення доступності та якості адміністративних послуг
Керівник апарату ради	Апарат місцевої ради	Організаційне, правове та інформаційне забезпечення діяльності ради

У таких умовах їх імідж стає важливим елементом формування бренду громади, її інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах міжтериторіальної конкуренції [2].

У сучасному науковому дискурсі імідж розглядається як складний соціально-комунікаційний феномен, що формується в процесі взаємодії між суб'єктом та суспільством і відображає сукупність уявлень, оцінок, асоціацій та емоційних реакцій, які виникають у свідомості людей щодо певної особи, організації чи інституції. На відміну від реальних характеристик об'єкта, імідж існує у площині суспільного сприйняття, виступаючи результатом інтерпретації інформації, поведінки та комунікаційної активності суб'єкта [1; 2; 19-28].

Сутність іміджу полягає не лише у створенні зовнішньо привабливого образу, а й у формуванні стійкого уявлення про надійність, компетентність, авторитетність та соціальну значущість об'єкта. Саме тому, фахівці розглядають імідж як специфічну форму соціального капіталу, здатну впливати на рівень довіри, підтримки та готовності до взаємодії з боку різних груп громадськості. Він виступає своєрідним посередником між реальними характеристиками суб'єкта та їх суспільним сприйняттям, забезпечуючи трансформацію інформації у певне ставлення та поведінкові реакції [2].

Особливістю іміджу є його комплексний характер, оскільки він формується під впливом багатьох чинників, серед яких професійна діяльність, морально-етичні якості, стиль поведінки, результати роботи, комунікативна культура, зовнішня репрезентація та інформаційний супровід діяльності суб'єкта. У результаті, виникає цілісний образ, який дозволяє громадськості швидко оцінювати об'єкт навіть за умов обмеженої інформації. Тому імідж виконує функцію спрощення соціального сприйняття та орієнтації людини в складному інформаційному середовищі [3].

З позицій управлінської науки, імідж є стратегічним нематеріальним ресурсом, який сприяє досягненню організаційних та суспільних цілей. Його значення визначається здатністю впливати на громадську думку, формувати довіру до суб'єкта, забезпечувати підтримку його ініціатив та зміцнювати

репутаційний потенціал. Однак імідж не є статичним явищем. Він постійно змінюється під впливом нової інформації, суспільних очікувань, результатів діяльності та комунікаційних процесів, що зумовлює необхідність його систематичного формування, підтримки та коригування [3; 4].

У контексті сучасного публічного управління, імідж набуває особливого значення як чинник забезпечення ефективної взаємодії між владою та суспільством. Він стає інструментом легітимації управлінських рішень, підвищення рівня громадської довіри та зміцнення інституційної спроможності органів влади. Через це його доцільно розглядати не лише як зовнішній образ суб'єкта, а в якості системи суспільних уявлень, котра формується на основі реальних результатів діяльності, комунікативних практик та ціннісних орієнтирів, відображаючи рівень суспільного визнання та авторитету особи або організації [5, с.94].

На основі існуючих трактувань, вважаємо, що основні терміни даної роботи слід трактувати таким чином:

- під іміджем ПО МС слід розуміти соціально-комунікаційну конструкцію, яка відображає узагальнене уявлення ТГ та інших стейкхолдерів про професійні, морально-етичні, управлінські та комунікативні характеристики посадовця, сформоване на основі його реальної діяльності, публічної поведінки та інформаційного середовища, і яке безпосередньо впливає на рівень довіри до ОМС, який він представляє, а також на сприйняття ефективності місцевої влади загалом;

- імідж ОМС доцільно розуміти як динамічно сформовану в суспільній свідомості систему уявлень, оцінок та емоційно-ціннісних асоціацій щодо здатності відповідного інституційного утворення забезпечувати реалізацію інтересів ТГ, яка виникає на перетині фактичних результатів управлінської діяльності, якості публічних послуг, рівня відкритості та підзвітності, комунікаційної взаємодії з громадянами та інформаційного впливу, і яка виконує функцію опосередкованого критерію суспільної довіри, легітимності та ефективності місцевої влади як цілісного управлінського суб'єкта [5; 6; 8].

Імідж необхідно відрізнити від інших дуже схоже понять (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Відмінності іміджу від схожих понять

Параметр	Імідж	Репутація	Авторитет	Бренд (публічний/інституційний)
Сутність поняття	Сконструйований або сприйнятий образ об'єкта в суспільній свідомості, що формується через комунікації, інформаційні та символічні сигнали	Узагальнена суспільна оцінка діяльності на основі тривалого досвіду взаємодії	Визнаний рівень професійної або моральної компетентності, що забезпечує право впливу	Система символів, асоціацій і цінностей, що ідентифікує суб'єкта в інформаційному просторі
Часовий вимір	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий	Довгостроковий	Середньо- та довгостроковий
Механізм формування	PR, комунікації, поведінка, візуальні та інформаційні сигнали	Реальні результати діяльності та досвід взаємодії	Професійні досягнення, визнання спільноти	Стратегічне позиціонування, маркетинг, комунікаційна політика
Рівень емоційності	Високий	Середній	Помірний	Змішаний (емоційно-раціональний)
Стійкість у часі	Відносно нестійкий	Висока стійкість	Дуже висока стійкість	Відносно стійкий при підтримці
Основна функція	Формування первинного сприйняття	Оцінка надійності та доброчесності	Забезпечення впливу та легітимності рішень	Впізнаваність та конкурентна перевага

Джерело: [1 – 5; 12]

Важливою рисою іміджу ПО МС є багатовимірність, оскільки він одночасно включає раціональні оцінки ефективності управління, емоційні реакції на стиль взаємодії влади з громадянами та символічні уявлення про справедливість, відкритість і легітимність рішень. У цьому сенсі імідж органу влади набуває ознак соціального «дзеркала довіри», в якому відбивається не лише результативність політики, але й здатність інституції бути зрозумілою та передбачуваною для суспільства. Ще однією суттєвою характеристикою є кумулятивність, тобто накопичувальний ефект попередніх дій, рішень і комунікацій. Навіть поодинокі управлінські помилки або, навпаки, успішні практики поступово формують стійкі асоціативні зв'язки, які можуть

перевищувати за впливом поточні події. Саме тому імідж відзначається інерційністю і змінюється повільніше, ніж реальні управлінські процеси. Крім того, імідж органу місцевої влади має властивість контекстуальної варіативності: він по-різному сприймається залежно від соціального досвіду громадян, рівня їх залученості до місцевого самоврядування та інформаційного середовища. Це зумовлює існування множинних, іноді суперечливих іміджевих проєкцій однієї й тієї ж інституції. Принциповою характеристикою вчені називають й лише часткову керованість, адже хоча орган влади може цілеспрямовано впливати на свій образ через комунікаційні стратегії, прозорість і якість рішень, остаточно його конфігурація формується у просторі суспільного сприйняття, який завжди містить елемент неконтрольованості та інтерпретаційної свободи [1, с.244] (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Узагальнені риси іміджу ПО МС [1, с.244]

Види іміджу вчені інтерпретують як різні режими соціального відображення інституції, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні довіри та легітимності [10].

Базовим є реальний імідж, який формується на основі фактичного досвіду взаємодії громадян з органом влади. Він є найбільш «матеріалізованим», оскільки спирається на конкретні результати управлінських рішень, якість послуг, швидкість реагування на запити та рівень вирішення локальних проблем. Саме цей рівень є первинним джерелом усіх подальших інтерпретацій, хоча парадоксально часто він не збігається з публічною оцінкою [10].

Комунікативний імідж виникає у просторі офіційних і неофіційних комунікацій органу влади. Він формується через мову документів, стиль публічних виступів, цифрову присутність, а також через здатність інституції пояснювати свої дії. У цьому вимірі важливо не лише те, що робиться, але й те, як це артикулюється, оскільки комунікація перетворюється на самостійний чинник довіри [10; 12].

Сприйманий імідж існує у свідомості громадян і є результатом суб'єктивних інтерпретацій реальності. Він значною мірою залежить від інформаційних джерел, соціального досвіду, рівня освіти та навіть емоційного стану суспільства. Саме цей тип іміджу найчастіше визначає політичну підтримку або її відсутність, незалежно від фактичної ефективності управління [10; 14].

Бажаний імідж, тобто нормативно сконструйований образ, до якого прагне сама інституція закріплюється у стратегіях розвитку, брендингу території та програмних документах. Його функція полягає у визначенні траєкторії трансформації, але він не завжди досягається, оскільки потребує узгодження з реальними ресурсами та соціальними очікуваннями [10; 16].

Окремим феноменом виступає медійний імідж, який формується під впливом ЗМІ та цифрових платформ. Він є найбільш чутливим до подій, криз і інформаційних хвиль, тому часто має фрагментарний і емоційно підсилений характер. Саме тут імідж набуває рис «швидкої реальності», яка може як підсилювати, так і деформувати інші його види [10; 28].

Інші види відображені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Окремі види іміджу

Класифікаційна ознака	Види іміджу
За спрямованістю проявів	Зовнішній, який орієнтований на партнерів, клієнтів, споживачів тощо. Внутрішній, що проявляється у враженнях аудиторії про роботу працівників організації та взаємовідносини між ними.
За емоційним спрямуванням	Позитивний або негативний, у яких відображається ставлення аудиторії до організації, її діяльності, товарів та послуг, які вона пропонує
За ступенем раціональності сприйняття	Когнітивний, де відображається суто теоретична інформація. Емоційний – орієнтований на широку аудиторію. У даному випадку використовуються факти, які здатні впливати на емоції, а не на розум
За змістом	Політичний, соціальний, імідж керівника і його команди, імідж території, ідеї, проекту
За функціональним спрямуванням	Дзеркальний – носить суб'єктивний характер, не враховує думку зі сторони, дзеркально відображає реальні факти й поведінку людини, організації. Поточний – при створенні іміджу враховуються всі можливі характеристики, за якими цільова аудиторія здатна позитивно сприймати людину й організацію. Бажаний – створення іміджу з урахуванням прагнень до ідеалу, тобто того, як бажає себе бачити в суспільстві організація чи людина. Корпоративний – імідж організації в цілому, а не конкретних її підрозділів чи особистостей. Множинний – сумарний імідж організацій, які пов'язані господарською діяльністю чи входять до однієї сфери господарювання

Джерело: [5, с.94]

Позитивний імідж формується тоді, коли між очікуваннями громадськості та реальними діями об'єкта виникає відчутна узгодженість. Для ОМС це означає сприйняття його як інституції, що діє передбачувано, професійно і в інтересах громади, з мінімальним розривом між обіцянками та результатами. Для посадової особи позитивний імідж є більш персоналізованим: він базується не лише на результативності управлінських рішень, але й на стилі поведінки, комунікаційній етиці та здатності персоніфікувати відповідальність. Важливо, що в першому випадку позитивність іміджу є інституційною і відносно інерційною, тоді як у випадку посадової особи вона більш крихка і залежна від індивідуальних дій [2].

Негативний імідж, навпаки, виникає як наслідок накопичення розривів між декларованим і реальним. Для органу влади він зазвичай має системний

характер і асоціюється з неефективністю процедур, бюрократичною закритістю або несправедливістю рішень. У випадку посадової особи негативний імідж набуває більш персоніфікованого забарвлення і часто переноситься на всю інституцію через механізм «персоналізації відповідальності», коли індивідуальні помилки інтерпретуються як властивість системи. Проте між ними існує принципова різниця: інституція може частково нейтралізувати негатив через зміну процедур, тоді як посадова особа є більш вразливою до репутаційних втрат, які важче відновлюються [2].

Нечіткий або амбівалентний імідж виникає в умовах недостатньої інформації, суперечливих сигналів або низького рівня взаємодії громадян з об'єктом. Для органу влади це проявляється у вигляді розмитого уявлення про його функції, ефективність і відповідальність. Для ПО нечіткість іміджу часто означає її «розчинення» в інституційному контексті, коли громадськість не відокремлює особисту роль від системних процесів. Саме цей тип іміджу є найбільш нестабільним, оскільки він може швидко трансформуватися як у позитивний, так і в негативний під впливом одного значущого інформаційного імпульсу [2].

Ключова відмінність між іміджем ПО та органу влади полягає у масштабі персоніфікації та швидкості трансформації. Імідж органу є більш інституційно закріпленим, накопичувальним і повільним у зміні, тоді як імідж ПО є більш «динамічним сигналом», який реагує на окремі події майже миттєво. Разом з тим, вони перебувають у стані постійної взаємної проекції: позитивний імідж посадовця може тимчасово підсилювати імідж інституції, але слабкість інституційної довіри, навпаки, швидко девальвує навіть сильний персональний образ.

1.2. Сучасні механізми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють

Сам термін «формування іміджу» має внутрішню двоїстість, яка часто залишається непоміченою, але є принциповою для розуміння всієї логіки цього явища. З одного боку, «формування» передбачає цілеспрямовану, проєктовану діяльність, коли імідж розглядається як результат управлінського конструювання. З іншого боку, той самий процес розгортається як стихійна, кумулятивна еволюція у ході щоденної взаємодії ПО МС з громадою. Саме ця подвійність: між проєктуванням і само розгортанням і визначає специфіку іміджу в системі місцевого самоврядування.

Елементи і компоненти іміджу ПО показані в дод. А і Б.

У першому вимірі формування іміджу постає як початкове конструювання бажаного образу. Тут йдеться про визначення рольової моделі ПО МС, її позиціонування у структурі громади, закладання ключових смислів публічної присутності та базових комунікативних принципів. Це свідомо організований процес, у якому задаються орієнтири: якою ПО має виглядати в очах громади, які цінності вона має репрезентувати, який стиль управління демонструвати. У цьому сенсі імідж мислиться як проєкт, що передує практиці і задає їй нормативну рамку. Проте вже на цьому етапі виникає перша напруга між запланованим і реальним, оскільки будь-яка проєкція образу стикається з обмеженнями інституційного середовища, ресурсів та очікувань громади. Саме тому «сформувати імідж» у початковому значенні означає лише задати його напрям, але не гарантувати його остаточну конфігурацію [38].

Другий вимір характеризує імідж як процес, що формується у взаємодії з ПО МС у реальному соціальному середовищі. Тут імідж уже не є проєктом, а стає результатом безперервного досвіду контактів між ПО і громадою. Кожне рішення, кожна реакція на звернення, кожна комунікаційна пауза або публічна заява додає новий елемент до загальної картини сприйняття. У цьому сенсі імідж не «створюється», а постійно «відбувається». У системі МС цей процес

має особливу інтенсивність, оскільки взаємодія є безпосередньою, регулярною і соціально значущою. Громада не спостерігає за ПО МС дистанційно, а фактично співпроживає з нею управлінські рішення у повсякденному житті. Це означає, що імідж формується не через разові інформаційні впливи, а через накопичення дрібних, але постійних досвідів взаємодії [29].

Отже, імідж ПО МС слід розуміти як відкриту систему, де «формування» одночасно означає і початкове конструювання орієнтирів, і безперервне соціальне самотворення у процесі взаємодії з громадою.

Формування іміджу ПО МС як початкового конструювання слід розглядати як поетапний соціально-комунікативний процес, у якому поєднуються інституційні дії, персональна поведінка та інтерпретаційні практики громади. На відміну від загальнодержавного рівня, цей процес у системі МС має підвищену щільність контактів між владою і громадянами, що робить імідж майже «повсякденним досвідом взаємодії» [40].

Першим етапом є первинна соціальна ідентифікація ПО МС, коли громадськість формує початкові уявлення на основі формальних атрибутів: посади, публічних біографічних даних, перших комунікативних проявів і загального інформаційного фону. На рівні МС цей етап є особливо чутливим, оскільки навіть незначні символічні маркери швидко стають частиною колективних суджень; серед маркерів:

- стиль виступів,
- доступність у публічному просторі,
- манера реагування на звернення [27; 38].

Другий етап можна визначити як практико-інтерактивне закріплення образу. Саме тут імідж починає «матеріалізуватися» через реальні управлінські рішення:

- розгляд звернень громадян,
- участь у вирішенні локальних проблем,
- ефективність координації комунальних служб.

Для ПО МС цей рівень є надважливим, оскільки МС функціонує в режимі високої видимості результатів, мешканці безпосередньо відчують наслідки рішень у просторі свого щоденного життя (інфраструктура, благоустрій, послуги).

. Імідж ПО МС значною мірою визначається не окремими заявами, а повторюваними моделями поведінки:

- способом реагування на критику,
- стилем взаємодії з громадянами,
- рівнем відкритості у прийнятті рішень.

Третім етапом виступає комунікативна кристалізація іміджу, коли сформовані враження закріплюються через регулярну взаємодію в інформаційному просторі громади. Тут важливу роль відіграє не лише офіційна комунікація, а й неформальні канали:

- локальні медіа,
- соціальні мережі,
- громадські обговорення [28].

У системі МС цей етап має виражену горизонтальну природу: інформація поширюється швидко і часто без інституційної фільтрації, що посилює ефект соціального резонансу.

Четвертим етапом є емоційно-оцінна стабілізація, коли імідж ПО МС набуває відносної стійкості у вигляді узагальнених суджень про «свого» або «чужого», «ефективного» або «формального» управлінця. У МС цей рівень особливо виражений, оскільки емоційна залученість громадян до локальних питань значно вища, ніж до загальнодержавних процесів [27].

Специфіка формування іміджу ПО МС полягає в кількох принципових особливостях. По-перше, це територіальна наближеність, яка стирає дистанцію між суб'єктом управління і об'єктом впливу. ПО особа тут не є віддаленою фігурою, а сприймається як частина локального соціального середовища, що підсилює персоналізацію відповідальності. По-друге, це підвищена прозорість дій, оскільки більшість управлінських рішень є безпосередньо

спостережуваними громадою, а їх результати швидко стають публічно відчутними. По-третє, важливою є ефектність «соціальної пам'яті громади», коли попередній досвід взаємодії з ПО МС має довготривалий вплив на подальше сприйняття, навіть за умови зміни поведінкових моделей. Це створює інерційність іміджу, але водночас робить його чутливим до символічних актів: публічних вибачень, відкритих зустрічей, участі у кризових ситуаціях.

Формування іміджу ПО МС як самотворення закріплюється через повторювані взаємодії та перевіряється реальними результатами. Він представляє собою безперервний процес, у якому управлінська практика, особистісна поведінка та суспільне сприйняття зливаються в єдину систему. Він не є зовнішнім результатом впливу, а постає як внутрішньо відтворювана соціальна реальність, що постійно оновлюється через взаємодію ПО з громадою [25].

Таким чином, імідж ПО МС є інтегрованою структурою, у якій професійність, поведінка, комунікація, репутація, символічні смисли та емоційне сприйняття утворюють єдину систему. Узгодженість цих компонентів визначає його цілісність, а дисбаланс між ними призводить до фрагментації або суперечливості суспільного образу.

Базовою особливістю іміджу органу влади є його інституційна інерційність. На відміну від іміджу окремої ПО, який є більш чутливим до швидких змін поведінки, імідж органу накопичується повільніше і закріплюється через тривалі практики управління, сталі процедури та історію прийнятих рішень. Він відображає не лише поточний стан управління, а й загальну траєкторію розвитку інституції у часі [25].

Формування іміджу органу влади, який репрезентується ПО МС, доцільно розуміти як процес інституційної персоніфікації, у якому абстрактна адміністративна структура набуває «обличчя» через дії, поведінку та комунікативні практики конкретного представника. У такій логіці імідж органу влади не існує поза персональним посередництвом, а формується як результат постійного перекладу інституційної логіки на мову людської взаємодії [24].

Початковий етап цього процесу полягає у виникненні первинної асоціативної прив'язки, коли громада починає ідентифікувати орган влади через контакт із його представником. У МС ця стадія має майже автоматичний характер, оскільки громадяни рідко взаємодіють з «органом як структурою»: вони взаємодіють із ПО як з конкретним носієм влади. Відповідно, перші враження про інституцію формуються не через документи чи процедури, а через стиль комунікації, доступність і поведінкову реактивність ПО МС [23].

Другий етап можна визначити як практико-інституційне закріплення іміджу, коли первинні уявлення починають підтверджуватися або спростовуватися реальними управлінськими результатами. Тут імідж органу влади поступово «ущільнюється» через досвід взаємодії громади з конкретними рішеннями: швидкістю реагування на проблеми, якістю адміністративних послуг, здатністю координувати локальні ресурси. У системі МС цей етап має високу щільність, оскільки результати управління є безпосередньо видимими у повсякденному житті [23; 24].

Третім етапом виступає комунікативна інституціоналізація образу, коли спосіб пояснення дій органу влади стає самостійним чинником формування його іміджу. ПО МС у цьому процесі виконує функцію не лише виконавця рішень, але й інтерпретатора інституційної логіки. Від того, наскільки зрозуміло, послідовно і відкрито пояснюються управлінські рішення, залежить ступінь легітимності органу влади у свідомості громади. Комунікація тут виступає не допоміжною, а структуроутворюючим механізмом іміджу [21].

Четвертий етап пов'язаний із соціальною кристалізацією репутації органу влади, коли окремі досвіди взаємодії інтегруються у стійкі узагальнення. На цьому рівні формується уявлення про «ефективність», «закритість» або «відкритість» інституції як такої. У МС цей процес значною мірою залежить від повторюваності поведінкових моделей ПО МС, оскільки саме через неї громада екстраполює індивідуальні дії на весь орган влади [17].

Особливістю формування іміджу органу влади у контексті ПО МС є його виражена персоналізація. Інституція не сприймається як анонімна структура, а

ототожнюється з конкретною посадовою особою, яка стає носієм її символічного значення. Це створює ситуацію, коли імідж органу влади формується через механізм «репрезентативного скорочення», тобто редукції складної інституційної системи до зрозумілого персонального образу. Цей процес має зворотний характер: зміни у сприйнятті ПО МС автоматично трансформують і уявлення про сам орган влади. Таким чином, формується двостороння динаміка, у якій інституція і її представник перебувають у стані взаємної іміджевої залежності. Будь-яка управлінська дія одночасно впливає на дві площини: персональну і інституційну (рис. 1.2).

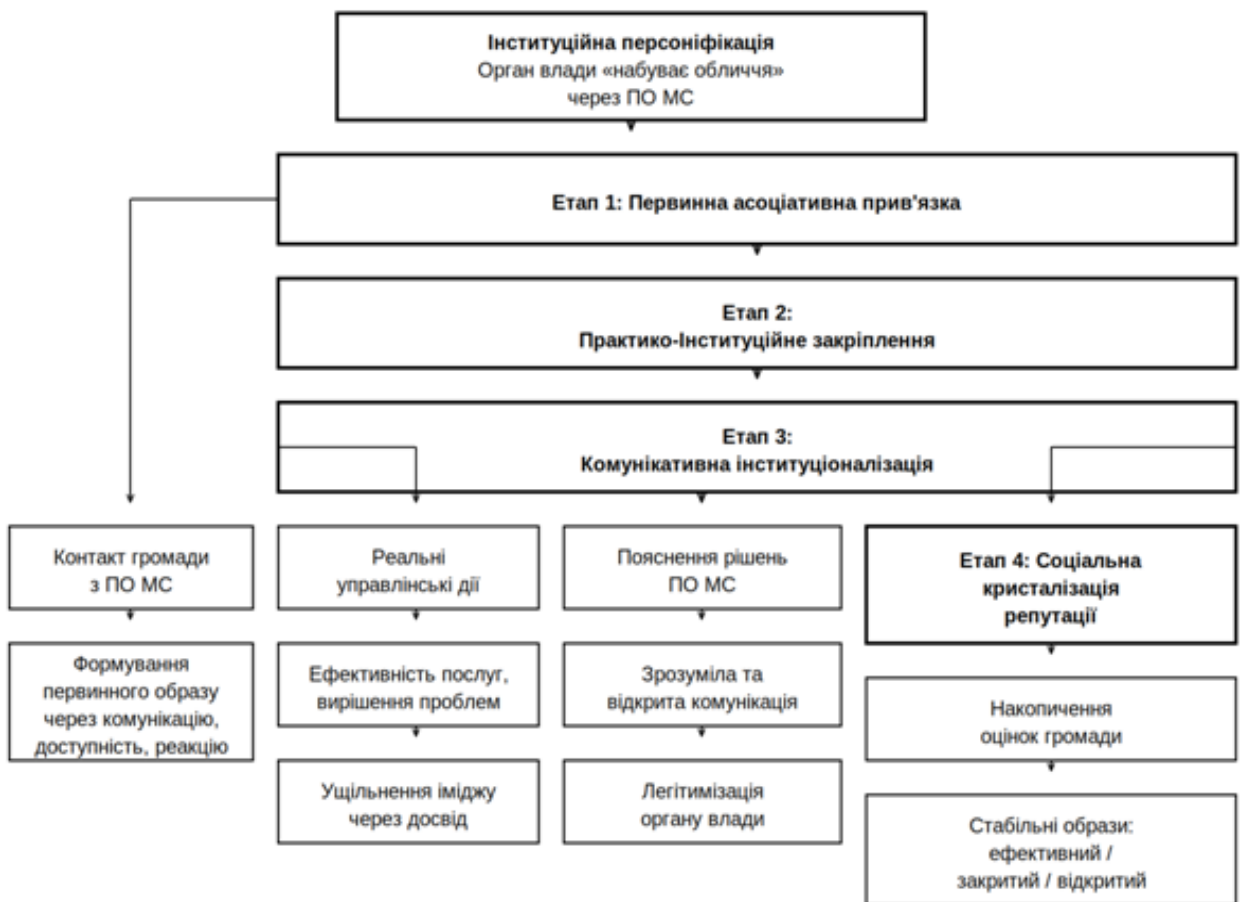


Рисунок 1.2 – Етапи формування іміджу органу, який представляють ПО МС

Результатом процесу синхронізації є не статичний образ, а жива, змінна конструкція довіри, яка безперервно відтворюється у повсякденній взаємодії між владою і громадою.

Отже, формування іміджу органу влади, який представляє ПО МС, є процесом постійної соціальної синхронізації трьох рівнів: інституційної діяльності, персональної поведінки та громадського сприйняття (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4 – Синхронізація рівнів формування іміджу

Рівень соціальної синхронізації	Імідж посадової особи (ПО)	Імідж органу, який представляє ПО
Інституційна діяльність	Відображає ступінь відповідності дій посадової особи формальним регламентам, посадовим інструкціям та етичним стандартам служби; інституційна коректність перетворюється на персоніфікований носій довіри	Формує структурну легітимність органу через реалізацію політик, процедур і рішень; сприймається як системна здатність інституції діяти послідовно та <u>передбачувано</u>
Персональна поведінка	Виявляється через стиль комунікації, управлінські практики, емоційну нейтральність або залученість; створює образ компетентності, відкритості або, навпаки, закритості та формалізму	Опосередковано впливає на орган як «ефект представника», коли індивідуальна поведінка екстраполюється на всю інституцію та формує узагальнене уявлення про її культуру управління
Громадське сприйняття	Формується як персоніфікована оцінка довіри, авторитету та професійності; інтерпретується через індивідуальний досвід взаємодії громадян із посадовою особою	Формується як колективний соціальний образ органу влади, що включає рівень довіри до інституції, її ефективності, прозорості та соціальної відповідальності

1.3. Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють питання формування іміджу органів місцевого самоврядування

Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють формування іміджу ОМС, доцільно здійснювати не як пошук прямого «регламенту іміджу» (оскільки такого спеціального інституту право здебільшого не виділяє), а як виявлення сукупності правових норм, які опосередковано конструюють публічну репрезентацію, комунікаційну відкритість та рівень довіри до інституцій на місцевому рівні. У цьому сенсі імідж ОМС постає як похідна від правового режиму прозорості, підзвітності та сервісної орієнтації влади.

Ключовим системоутворюючим актом виступає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закладає інституційні основи легітимності місцевої влади через принципи самостійності, гласності та відповідальності перед територіальною громадою. Саме норми про відкритість засідань, обов'язковість оприлюднення рішень та участь громадян у МС формують первинний рівень іміджевої конструкції, а орган влади постає як публічно контрольований суб'єкт, а не закрита адміністративна структура [32].

Важливу роль відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації», який юридично закріплює право громадян на інформаційну взаємодію з органами влади. У контексті іміджу цей акт трансформує інформацію з адміністративного ресурсу в інструмент довіри: швидкість, повнота та якість надання інформації стають не лише критеріями правомірності, а й критеріями сприйняття ефективності органу. Тому прозорість набуває іміджевого виміру як форма публічної легітимації [33].

Не менш значущим є Закон України «Про звернення громадян», який формує канал зворотного зв'язку між громадою та органом МС. Його іміджеформуюча функція полягає у тому, що якість реагування на звернення громадян безпосередньо проектується на образ органу як сервісної інституції. Повільність або формалізм у відповідях автоматично конвертуються у репутаційні втрати, тоді як ефективна комунікація підсилює образ відкритої та клієнтоорієнтованої влади [34; 35].

Окремий блок становлять нормативні акти у сфері електронного урядування та цифрової трансформації, зокрема Закон України «Про електронну ідентифікацію електронні довірчі послуги» [36] та підзаконні акти щодо цифровізації адміністративних послуг. Вони формують нову модель іміджу органів місцевого самоврядування як технологічно спроможних інституцій, здатних забезпечувати швидкість, доступність і мінімізацію транзакційних витрат для громадян. Тому цифровізація стає не лише інструментом управління, а й символічним маркером модерності органу влади.

Важливим є також антикорупційне законодавство, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», який через механізми декларування, конфлікту інтересів та фінансового контролю формує репутаційний каркас доброчесності [37]. Імідж органу МС, в цьому випадку, прямо залежить від рівня довіри до його кадрового складу, оскільки персональна доброчесність ПО екстраполюється на всю інституцію.

У табл. 1.5 візуалізовано спільні нормативно-правові акти для ПО МС та органу МС, а також ті, що притаманні лише одному з рівнів.

Таблиця 1.5 - Нормативно-правові акти у формуванні іміджу ПО МС та органу МС

Нормативно-правовий акт	Імідж ПО МС	Імідж органу МС	Іміджевий зміст
Конституція України	✓	✓	базова публічна легітимність і довіра
Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	✗	✓	інституційна спроможність і відкритість органу
Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»	✓	✗	професійно-етичний стандарт посадової особи
Закон «Про запобігання корупції»	✓	✓	доброчесність і антикорупційна довіра
Закон «Про доступ до публічної інформації»	✓	✓	прозорість і відкритість діяльності
Закон «Про звернення громадян»	✓	✓	якість комунікації та зворотного зв'язку
Закон «Про адміністративні послуги»	✗	✓	сервісна ефективність органу
Закон «Про електронні довірчі послуги»	✓	✓	цифрова довіра та модернізація управління
Закон «Про державну мову»	✓	✗	мовно-комунікативна легітимність посадової особи

Отже, нормативно-правове поле не містить прямої категорії «імідж органу місцевого самоврядування», однак воно формує складну систему його виробництва через інституціоналізацію прозорості, комунікації, цифрової доступності та доброчесності. Імідж виступає не як додаткова функція управління, а як інтегральний результат дії правових норм, що регулюють взаємодію влади і громади.

## 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ, ЯКІ ВОНИ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ

### 2.1 Загальна характеристика виконавчого комітету Криворізької міської ради

Виконавчий комітет КМР слід розглядати як ключовий виконавчо-розпорядчий орган системи МС, який виконує функцію операціоналізації політичних рішень міської ради та трансформації стратегічних пріоритетів розвитку громади у практичні управлінські дії. Його діяльність знаходиться на перетині нормативно-правового регулювання, соціально-економічної динаміки великого промислового міста та складної багаторівневої структури муніципального управління.

У контексті інституційної архітектури м. Кривий Ріг виконавчий комітет виступає як центральний координаційний вузол, який забезпечує вертикаль і горизонталь узгодження між департаментами, управліннями, комунальними підприємствами та територіальними підрозділами. Його функціональна природа визначається тим, що він не лише реалізує рішення міської ради, але й самостійно ініціює управлінські рішення у межах делегованих повноважень, що робить його гібридним інститутом: одночасно виконавчим і квазі-нормотворчим на місцевому рівні [41].

Особливістю виконавчого комітету КМР є його адаптація до умов великого індустріального центру з високою концентрацією гірничо-металургійного комплексу, значним екологічним навантаженням та складною соціальною структурою населення. Це зумовлює розширений спектр його управлінських функцій, які виходять за межі стандартного адміністративного забезпечення і включають регулювання соціальної інфраструктури, житлово-

комунального господарства, транспортної системи, екологічної безпеки, а також кризового менеджменту в умовах воєнного стану.

Організаційна структура виконавчого комітету характеризується багаторівневістю та функціональною диференціацією. До його складу входять міський голова, його заступники, керуючий справами виконавчого комітету, а також керівники ключових виконавчих органів міської ради. Така конфігурація забезпечує поєднання політичного лідерства та адміністративної експертизи, що є критично важливим для прийняття рішень у складному міському середовищі [41].

Структура виконавчого комітету КМР має функціонально-матричний характер, у якій департаменти відповідають за стратегічні галузі міського розвитку, тоді як управління забезпечують операційну реалізацію політик і сервісів. Така конфігурація відображає модель «сервісно-управлінської муніципальної адміністрації», де ключовим є поєднання соціальних, економічних та інфраструктурних функцій у єдиній координаційній системі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Департаменти та Управління виконавчого комітету КМР

№	Департаменти	Коротка функціональна характеристика
1	2	3
1	Департамент адміністративних послуг	надання адміністративних сервісів населенню та бізнесу
2	Департамент освіти і науки	управління освітньою політикою та закладами освіти
3	Департамент соціальної політики	соціальний захист і підтримка вразливих груп
4	Департамент розвитку інфраструктури міста	транспорт, ЖКГ, міська інфраструктура
5	Департамент регулювання містобудівної діяльності та земельних відносин	містобудування, землекористування, планування територій
6	Департамент фінансів	бюджетне планування та фінансове забезпечення громади
7	Департамент у справах сім'ї, молоді та спорту	молодіжна політика, спорт, сімейні програми
№	Управління	Коротка функціональна характеристика
1	Юридичне управління	правове забезпечення діяльності органу
2	Управління економіки	економічний аналіз і розвиток міста
3	Управління охорони здоров'я	організація системи медичних послуг
4	Управління культури	культурна політика та розвиток інфраструктури

1	2	3
5	Управління комунальної власності	управління майном територіальної громади
6	Управління транспорту та телекомунікацій	транспортна система та комунікації
7	Управління екології	екологічна політика та моніторинг стану довкілля
8	Управління капітального будівництва	реалізація будівельних і інфраструктурних проєктів
9	Управління по роботі зі зверненнями громадян	комунікація «влада–громада»
10	Управління преси, інформаційної діяльності та внутрішньої політики	інформаційна політика та імідж органу
11	Управління бухгалтерського обліку, планування та звітності	фінансово-облікове забезпечення
12	Управління з питань надзвичайних ситуацій та ЦЗ	цивільний захист і кризове реагування
13	Управління з питань реєстрації	реєстраційні адміністративні процедури
14	Управління розвитку підприємництва	підтримка бізнесу та інвестицій
15	Управління електронної комунікації з громадою («Контакт-центр 1520»)	цифрова взаємодія з мешканцями
16	Управління технічного захисту інформації та ІКТ	кібербезпека та цифрова інфраструктура

Джерело: [41]

Управлінська діяльність виконавчого комітету базується на принципах законності, гласності, підзвітності та колегіальності. Водночас у практичному вимірі ці принципи набувають динамічного характеру, оскільки комітет функціонує в умовах високої соціальної чутливості рішень, де кожне управлінське рішення має потенційний репутаційний, економічний та соціальний ефект для громади чисельністю сотні тисяч мешканців [41].

Важливим аспектом є його комунікаційна функція, яка дедалі більше набуває стратегічного значення. Виконавчий комітет Криворізької міської ради фактично виступає публічним медіатором між владою і громадою, забезпечуючи інформаційну відкритість, реагування на звернення громадян та формування довіри до муніципального управління. У цьому контексті імідж комітету формується не лише через нормативні акти, а й через практики щоденної управлінської взаємодії з населенням [41].

З огляду на сучасні процеси цифровізації, виконавчий комітет поступово трансформується у цифрово-орієнтований орган управління, який впроваджує електронні сервіси, системи електронного документообігу та механізми цифрової взаємодії з громадянами. Це підсилює його інституційну спроможність та змінює характер управлінської раціональності: від бюрократично-ієрархічної до сервісно-орієнтованої.

Посадові особи виконавчого комітету КМР слід розглядати як управлінську еліту муніципального рівня, яка одночасно виконує адміністративні, організаційно-розпорядчі та представницько-комунікаційні функції в системі місцевого самоврядування. Їх правовий статус визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», однак фактична роль значно ширша за формально-юридичні рамки, оскільки вони є носіями повсякденного управління складним індустріальним містом із багатомільйонним соціально-економічним оборотом.

В організаційному сенсі до ПО виконавчого комітету належать міський голова як головна ПО ТГ, його заступники з відповідних напрямів діяльності (економічного розвитку, житлово-комунального господарства, фінансів, соціальної політики, медицини, освіти, інфраструктури та цифрової трансформації), а також керуючий справами виконавчого комітету, який забезпечує адміністративну координацію роботи всієї виконавчої системи. Вони утворюють ядро управлінського центру, що забезпечує безперервність функціонування міської адміністрації [41].

Окрему категорію становлять керівники департаментів, управлінь та відділів виконавчих органів міської ради, які, формально не завжди входячи до складу виконавчого комітету як колегіального органу, фактично є його функціональним продовженням. Це директори департаментів фінансів, соціальної політики, освіти і науки, розвитку інфраструктури, містобудування та архітектури, транспорту, охорони здоров'я, а також керівники юридичного, економічного, аналітичного та інформаційно-комунікаційного блоків. Саме

вони забезпечують операціоналізацію політичних рішень у вигляді конкретних адміністративних процедур, програм і проєктів [41].

Важливою складовою є ПО, які відповідають за сервісно-комунікаційний та цифровий контур управління. До них належать керівники центрів надання адміністративних послуг, контакт-центрів, підрозділів електронного урядування, інформаційної політики та взаємодії з громадськістю. У сучасних умовах саме ця група формує найбільш «видиму» частину іміджу виконавчого комітету, оскільки забезпечує безпосередній контакт громадян із владою та визначає рівень цифрової доступності муніципальних послуг [41].

Окрему роль відіграють ПО, пов'язані з правовим, антикорупційним та контрольним забезпеченням діяльності виконкому. Це керівники юридичних підрозділів, уповноважені з питань запобігання корупції, спеціалісти з внутрішнього аудиту та контролю. Вони формують нормативну «рамку легітимності», яка забезпечує відповідність управлінських рішень чинному законодавству та етичним стандартам публічної служби [41].

З урахуванням специфіки м.Кривого Рогу як великого промислового центру, особливу вагу мають посадові особи, які координують взаємодію з підприємствами критичної інфраструктури, житлово-комунальним господарством, екологічною безпекою та соціальною стабільністю. Їх діяльність виходить за межі класичного адміністративного управління і наближається до моделі кризового та ресурсного менеджменту [41].

Таким чином, ПО виконавчого комітету КМР утворюють ієрархічно-функціональну систему, у якій поєднуються політичне лідерство, професійна адміністрація та сервісно-комунікаційна інфраструктура. Їх діяльність одночасно формує управлінську ефективність міста та його публічний імідж, оскільки кожен рівень від міського голови до спеціаліста контакт-центру є елементом єдиного механізму виробництва довіри до МС.

Окремо зупинимось на Управлінні економіки виконавчого комітету КМР, яке є спеціалізованим виконавчим органом, котрий забезпечує формування та реалізацію економічної політики територіальної громади, координацію

процесів місцевого економічного розвитку, інвестиційної діяльності, міжнародного співробітництва, тарифного регулювання та енергетичного менеджменту. Його структура побудована за функціональним принципом, що дозволяє охоплювати практично всі ключові напрями економічного забезпечення життєдіяльності міста [41] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура Управління економіки виконавчого комітету КМР

Структурний підрозділ	Основне функціональне призначення
Керівництво управління	Загальне керівництво діяльністю управління, координація роботи структурних підрозділів, реалізація економічної політики міської ради
Сектор бухгалтерського обліку та звітності	Ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності та контролю використання бюджетних коштів
Сектор бюджетування	Планування бюджетних показників, фінансове прогнозування та координація бюджетних процесів
Відділ з питань тарифів на послуги та моніторингу розрахунків за енергоносії	Аналіз і регулювання тарифної політики, контроль розрахунків за енергоносії та комунальні послуги
Відділ з питань зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності	Розвиток міжнародного співробітництва, залучення міжнародної технічної допомоги, підтримка зовнішньоекономічних зв'язків
Відділ публічних та приватних інвестицій	Формування інвестиційної політики, супровід інвестиційних проєктів, взаємодія з інвесторами
Відділ місцевого економічного розвитку	Розробка програм соціально-економічного розвитку громади, підтримка підприємництва та підвищення конкурентоспроможності міста
Сектор бюджету участі та розвитку територіальної громади	Координація громадських ініціатив, реалізація бюджету участі, залучення мешканців до управлінських процесів
Відділ економічного аналізу та державних закупівель	Аналіз економічних показників розвитку міста, координація та моніторинг закупівельної діяльності
Відділ з питань енергоменеджменту	Управління енергетичною ефективністю, моніторинг споживання енергоресурсів та реалізація енергозберігаючих заходів

Джерело: [41]

З організаційної точки зору структура Управління економіки демонструє сучасний підхід до муніципального управління, у межах якого традиційні функції економічного планування поєднуються з новими напрямками розвитку, такими як інвестиційна діяльність, міжнародне співробітництво, енергоменеджмент та партисипативне бюджетування. Особливістю управління

є наявність окремого сектору бюджету участі та розвитку ТГ, що свідчить про орієнтацію міської влади на принципи громадської участі та демократичного врядування. Функціональна побудова управління дозволяє умовно виокремити чотири взаємопов'язані блоки діяльності: фінансово-аналітичний (сектори бюджетування, бухгалтерського обліку та відділ економічного аналізу), інвестиційно-розвитковий (відділи місцевого економічного розвитку, публічних та приватних інвестицій, міжнародної діяльності), тарифно-енергетичний (відділ тарифів та відділ енергоменеджменту) і громадсько-партнерський (сектор бюджету участі). Така структура відповідає сучасним тенденціям трансформації органів місцевого самоврядування від адміністративно-розпорядчих органів до інституцій стратегічного розвитку ТГ [41].

Цільові програми, якими займається Управління економіки представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Цільові Програми Управління економіки

№	Назва цільової програми	Період реалізації	Коротка характеристика
1	«Програма розвитку промислового туризму в місті Кривому Розі» [43]	2016–2027	Спрямована на формування та розвиток промислового туризму як інструменту економічної диверсифікації та підвищення туристичної привабливості міста
2	«Програма залучення інвестицій та розвитку міжнародної співпраці в м. Кривому Розі» [43]	2016–2028	Орієнтована на активізацію інвестиційної діяльності, розширення міжнародних партнерств та підвищення інвестиційної привабливості громади
3	«Програма економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу» [43]	2017–2027	Комплексний документ стратегічного планування, що визначає пріоритети соціально-економічного розвитку міста
4	«Програма підвищення енергоефективності громадських будівель м. Кривого Рогу (у співпраці з ЄБРР)» [43]	2020–2033	Передбачає модернізацію громадських будівель, зниження енергоспоживання та підвищення енергоефективності в партнерстві з ЄБРР
5	«Програма енергоефективності та декарбонізації Криворізької міської територіальної громади» [43]	2024–2035	Спрямована на зменшення вуглецевих викидів, впровадження кліматично нейтральних технологій та енергетичну трансформацію громади
6	«Програма відшкодування витрат за кредитами ОСББ та ЖБК на впровадження енергоефективних заходів у житловій сфері» [43]	2016–2026	Механізм фінансової підтримки об'єднань співвласників для впровадження енергоефективних заходів у багатоквартирних будинках

27 липня 2012 р. рішенням КМР №1247 було започатковано діяльність КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», а його підпорядкування – Управління економіки [42].

КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» є спеціалізованою комунальною інституцією аналітико-проектного типу, створеною рішенням Криворізької міської ради у 2012 році з метою забезпечення організаційної, ресурсної та проектної підтримки сталого розвитку територіальної громади. За своєю сутністю підприємство виконує функції міського «think tank» (аналітичного центру), який поєднує стратегічне планування, соціальні дослідження, проектний менеджмент, міжнародне співробітництво та комунікаційну діяльність [42].

На відміну від більшості КП, діяльність яких пов'язана з наданням послуг або управлінням майном, Інститут розвитку міста орієнтований на інтелектуальне та проектне забезпечення розвитку громади. Основним призначенням підприємства є виявлення актуальних потреб міста, підготовка аналітичних матеріалів, розроблення стратегій та програм розвитку, а також супровід їх реалізації. Таким чином, підприємство виступає своєрідним інструментом стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між баченням майбутнього розвитку міста та практичними механізмами його досягнення [42].

Одним із центральних напрямів діяльності Інституту є стратегічне планування розвитку території. Підприємство бере участь у розробленні та реалізації стратегічних документів міського та регіонального рівнів, зокрема «Стратегічного плану розвитку Кривого Рогу» та програм розвитку Дніпропетровської області. У цьому контексті Інститут виконує функції експертно-аналітичного центру, що здійснює оцінку соціально-економічних тенденцій, прогнозування майбутніх викликів та формування рекомендацій для органів місцевого самоврядування [42].

Важливим напрямом роботи є проектний менеджмент та залучення зовнішніх ресурсів. Інститут системно працює над підготовкою інвестиційних, інфраструктурних та соціальних проектів, бере участь у грантових програмах,

співпрацює з міжнародними організаціями та донорами. У структурі підприємства навіть функціонує окремий відділ управління проектами та міжнародної діяльності, що свідчить про інституціоналізацію проектного підходу в управлінні розвитком міста [42].

Суттєву роль Інститут відіграє у сфері інвестиційного розвитку. Підприємство бере участь у підготовці інвестиційних пропозицій та супроводі перспективних проектів громади. Прикладом є реалізація проектних ініціатив у сфері логістики, інфраструктури та економічного розвитку, де Інститут виступає виконавцем або координатором проектної роботи [42].

Окремий блок діяльності становлять соціологічні та соціально-психологічні дослідження. Інститут здійснює якісні та кількісні дослідження громадської думки, аналізує потреби населення, вивчає рівень задоволеності муніципальними послугами та виявляє актуальні проблеми розвитку громади. Отримані результати використовуються як інформаційна база для ухвалення управлінських рішень міською владою [42].

Важливою складовою діяльності є розвиток міжсекторального партнерства. Інститут співпрацює з громадськими організаціями, науковими установами, міжнародними фондами, бізнесом та експертним середовищем. Завдяки цьому формується платформа взаємодії між владою та громадянським суспільством, що сприяє більш ефективному врахуванню інтересів різних груп населення під час формування політики розвитку міста [42].

Значне місце у діяльності підприємства займає розвиток туристичного потенціалу Кривого Рогу та просування бренду міста. Інститут реалізовував та продовжує реалізовувати проекти у сфері промислового туризму, популяризації індустриальної спадщини, організації фестивалів, культурних заходів та міжнародних промоційних кампаній. Така діяльність спрямована не лише на розвиток туристичної привабливості, а й на формування позитивного іміджу Кривого Рогу на національному та міжнародному рівнях [42].

Особливого значення набуває комунікаційна функція Інституту. Через спеціалізований відділ інформаційного забезпечення та комунікації

здійснюється висвітлення соціального, економічного, культурного та екологічного розвитку міста, а також популяризація діяльності органів місцевого самоврядування. Фактично Інститут бере участь у формуванні зовнішнього та внутрішнього іміджу територіальної громади, виконуючи роль комунікаційного посередника між владою, громадою та зовнішніми партнерами [42].

Отже, КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» доцільно визначати як муніципальну інституцію стратегічного розвитку, яка забезпечує аналітичний, проєктний, комунікаційний та інвестиційний супровід місцевої політики розвитку. На відміну від класичних виконавчих органів, що переважно здійснюють адміністративне управління, Інститут орієнтований на формування майбутніх траєкторій розвитку міста, акумулювання інноваційних ідей, залучення ресурсів та створення умов для підвищення конкурентоспроможності й привабливості Кривого Рогу як сучасної ТГ [42].

## 2.2 Аналіз формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють

Для дослідження іміджу ПО МС пропонується використання методики типологічної ідентифікації іміджу, яка базується на експертному спостереженні за результатами діяльності очолюваного нею структурного підрозділу. На відміну від традиційних соціологічних підходів, що передбачають опитування громадян або працівників органу влади, запропонована методика орієнтована на оцінювання спостережуваних проявів управлінської діяльності через функціонування відповідного структурного підрозділу. Такий підхід дає змогу мінімізувати вплив суб'єктивних симпатій або антипатій до конкретної особи та зосередитися на тих характеристиках, які можуть бути встановлені шляхом аналізу документів, інформаційних ресурсів, публічних матеріалів, результатів роботи підрозділу та його взаємодії із зовнішнім середовищем. Теоретичною

основою методики є положення про те, що імідж ПО не обмежується її особистими характеристиками, а значною мірою проявляється через результати діяльності організаційної структури, яку вона очолює або координує. Відповідно, оцінюванню підлягають не особисті риси керівника, а управлінські, комунікаційні та репутаційні характеристики, які траншуються через діяльність підрозділу.

Методика передбачає виділення шести типів іміджу ПО: експертного, адміністративно-управлінського, комунікаційно-партнерського, репутаційно-етичного, представницького та інноваційного. Кожен із цих типів характеризує домінуючу модель професійної поведінки та управлінської діяльності.

Експертне оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал означає практично повну відсутність відповідної характеристики у діяльності підрозділу, а 5 балів свідчать про її систематичний і виражений прояв. Для кожного типу іміджу сформовано п'ять критеріїв оцінювання.

Адміністративно-управлінський тип визначається через оцінювання організаційної спроможності підрозділу, рівня дисципліни, здатності забезпечувати виконання завдань та досягнення запланованих результатів.

Комунікаційно-партнерський тип іміджу відображає здатність підрозділу до взаємодії з громадськістю, суб'єктами господарювання, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Репутаційно-етичний тип іміджу оцінюється через рівень довіри, який формує діяльність підрозділу, а також через дотримання принципів прозорості, відповідальності та неупередженості.

Представницький тип характеризує здатність підрозділу та його керівництва формувати позитивний образ органу місцевого самоврядування у зовнішньому середовищі.

Особливе значення для сучасних ОМС має інноваційний тип іміджу, який характеризує орієнтацію на розвиток, модернізацію та впровадження нових підходів до управління.

Після завершення оцінювання обчислюється сума балів за кожним блоком окремо. Тип іміджу визначається за блоком, який отримав найбільшу кількість балів. Якщо різниця між двома найвищими результатами не перевищує двох балів, імідж вважається змішаним. Наприклад, одночасно можуть бути встановлені експертно-інноваційний, адміністративно-експертний або комунікаційно-репутаційний типи іміджу. Якщо чотири і більше блоків отримують приблизно однакові високі оцінки, доцільно говорити про інтегрований або збалансований тип іміджу посадової особи.

Перевагою запропонованої методики є можливість її застосування навіть у випадку відсутності особистого знайомства експерта з ПО. Оцінювання здійснюється через аналіз функціонування структурного підрозділу, що дозволяє досліджувати імідж керівників управлінь, департаментів, комунальних підприємств та інших ПО МС на основі об'єктивно спостережуваних результатів їх діяльності. Такий підхід особливо доцільний для аналізу іміджу керівників структурних підрозділів виконавчого комітету КМР, зокрема Управління економіки та КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу».

Надалі виставимо бали щодо начальниці Управління економіки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Бальна оцінка іміджу начальниці Управління економіки виконавчого комітету КМР

Тип іміджу	Критерій оцінювання	Оцінка, балів
1	2	3
Експертний	Документи та матеріали підрозділу є професійно підготовленими	5
	Рішення та пропозиції мають належне аналітичне обґрунтування	5
	У роботі підрозділу простежується системність та логічність	5
	Підрозділ демонструє високий рівень володіння інформацією у своїй сфері діяльності	5
	Результати діяльності свідчать про професійну компетентність керівництва	5
	Разом за типом	25

1	2	3
Адміністративно-управлінський	Робота підрозділу є впорядкованою та прогнозованою	5
	Поставлені завдання виконуються своєчасно	5
	Простежується належний рівень управлінської дисципліни	5
	Підрозділ забезпечує досягнення поставлених цілей	5
	У роботі відсутні ознаки організаційної неузгодженості	5
	Разом за типом	25
Комунікаційно-партнерський	Інформація про діяльність підрозділу є доступною та зрозумілою	3
	Роз'яснення рішень та заходів мають належну якість	4
	Простежується взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами	5
	Підрозділ демонструє готовність до співпраці та діалогу	5
	Комунікаційна діяльність має системний характер	4
	Разом за типом	21
Репутаційно-етичний	Діяльність підрозділу є прозорою та зрозумілою	4
	Рішення виглядають об'єктивними та обґрунтованими	5
	Відсутні ознаки упередженості або конфлікту інтересів	5
	Простежується відповідальність за результати роботи	5
	Загальна діяльність підрозділу викликає довіру	5
	Разом за типом	24
Представницький	Інформаційні матеріали мають професійний вигляд	5
	Діяльність підрозділу формує позитивне враження про орган влади	5
	Результати роботи належним чином презентуються громадськості	1
	Підрозділ є помітним у публічному просторі	3
	Підрозділ асоціюється з ефективним управлінням	5
	Разом за типом	19
Інноваційний	Підрозділ виступає ініціатором нових проєктів та програм	5
	У діяльності використовуються сучасні управлінські інструменти	5
	Простежується орієнтація на стратегічний розвиток громади	5
	Підрозділ підтримує цифровізацію та технологічні рішення	5
	Діяльність спрямована на впровадження позитивних змін	5
	Разом за типом	25

У межах запропонованої методики фіксується не просто «високий» рівень іміджу, а домінування певних функціонально-рольових його типів, що дозволяє перейти від оціночного підходу до аналітико-типологічного.

Насамперед, максимально можливі значення (25 балів) за експертним, адміністративно-управлінським та інноваційним типами іміджу свідчать про те, що діяльність Управління економіки характеризується одночасно високим рівнем професійної обґрунтованості, чіткою організаційною структурованістю та орієнтацією на розвиток і модернізацію. Така комбінація є індикатором

зрілого управлінського середовища, в якому управлінські рішення спираються на аналітику, нормативну визначеність та стратегічне бачення. Це означає, що в очах зовнішнього спостерігача формується образ ПО як системного менеджера, який поєднує експертність із здатністю забезпечувати стабільне функціонування підрозділу та ініціювати інноваційні зміни.

Репутаційно-етичний тип із результатом 24 бали є практично рівнозначним домінуючим блокам і свідчить про високий рівень довіри до діяльності підрозділу. Незначне зниження оцінки за критерієм прозорості (4 бали замість 5) може інтерпретуватися не як негативна характеристика, а як наявність потенціалу для посилення комунікаційної відкритості або підвищення інтенсивності публічного висвітлення управлінських рішень. У загальній структурі це не змінює домінуючої позитивної репутаційної оцінки, але вказує на можливість подальшої оптимізації інформаційної політики.

Комунікаційно-партнерський та представницький типи іміджу отримали відповідно: 21 і 19 балів, що є найнижчими у структурі оцінювання, однак вони залишаються на достатньо високому рівні. Детальний аналіз показує, що зниження зумовлене переважно двома аспектами: меншою доступністю інформації для зовнішніх реципієнтів (3 бали) та недостатньою публічною презентацією результатів діяльності й видимістю підрозділу в інформаційному просторі (1 бал). На офіційному сайті відсутня інформація про роботу Управління [43]. Це дозволяє зробити важливий висновок: імідж ПО є більш сильним у внутрішньо-управлінському та експертно-інноваційному вимірі, ніж у зовнішньо-комунікаційному та репрезентативному.

Таким чином, формується специфічна конфігурація іміджу, яку доцільно визначити як експертно-інноваційно-адміністративний тип із посиленням репутаційним компонентом та відносно слабшою комунікаційно-представницькою складовою. Це означає, що ПО сприймається, насамперед, як ефективний управлінець і фахівець, орієнтований на результат і розвиток, однак її публічна комунікаційна присутність і візуалізація результатів

діяльності не є настільки ж інтенсивними, як внутрішня управлінська ефективність.

Методика оцінювання іміджу директора КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» враховує специфіку цього підприємства як проектно-аналітичної, інституційно посередницької та розвиткової структури, підпорядкованої Управлінню економіки. На відміну від виробничих або сервісних комунальних підприємств, Інститут розвитку міста не генерує матеріальний продукт у класичному розумінні, а формує інтелектуально-аналітичний, проектний і комунікаційний продукт, що безпосередньо впливає на стратегічний розвиток територіальної громади. Відповідно, імідж його директора проявляється не через особисту взаємодію з респондентами, а через результати діяльності КП, які фіксуються у проектах, аналітичних матеріалах, стратегічних документах, рівні партнерств, грантовій активності та публічній присутності [42].

Методика ґрунтується на припущенні, що імідж директора КП формується через п'ять функціонально-рольових типів: експертно-аналітичний, проектно-інноваційний, управлінсько-координаційний, партнерсько-комунікаційний та репутаційно-інституційний. Кожен із цих типів відображає окремий вимір діяльності Інституту розвитку міста як інституції розвитку та оцінюється через спостережувані індикатори, що можуть бути встановлені на основі аналізу офіційної інформації, проектної документації, грантових заявок, звітів, публічних комунікацій та результатів реалізованих ініціатив.

Оцінювання здійснюється експертом за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальний прояв відповідної характеристики у діяльності підприємства, а 5 – системний, стабільний і виражений прояв. При цьому оцінюється не особа безпосередньо, а управлінська та інституційна «проекція» її діяльності через функціонування підприємства. Після виставлення балів за кожним блоком розраховується сумарне значення, яке не інтерпретується як «рівень», а використовується для визначення домінуючого типу іміджу.

Експертно-аналітичний тип відображає здатність Інституту генерувати якісні аналітичні продукти, брати участь у стратегічному плануванні та забезпечувати науково обґрунтовану підтримку управлінських рішень. Проектно-інноваційний тип характеризує активність у розробці та впровадженні проєктів, залученні грантів, міжнародної технічної допомоги та інноваційних рішень для розвитку міста. Управлінсько-координаційний тип відображає внутрішню організаційну ефективність, здатність координувати проєкти та забезпечувати стабільність реалізації завдань. Партнерсько-комунікаційний тип описує взаємодію з органами влади, бізнесом, міжнародними організаціями та громадськістю. Репутаційно-інституційний тип характеризує рівень довіри, інституційну легітимність і сприйняття Інституту як ключового суб'єкта розвитку міста.

Після оцінювання визначається домінуючий тип іміджу директора КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу». Якщо два або більше типів мають близькі значення, фіксується змішаний тип, наприклад експертно-проєктний або проєктно-комунікаційний. Якщо ж спостерігається відносна рівновага між усіма компонентами, імідж інтерпретується як інтегрований, що характерно для інституцій розвитку, які виконують багатофункціональну роль у системі МС.

Надалі виставимо бали щодо директора КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» (табл. 2.5).

Отримані результати демонструють не просто високі значення за всіма шкалами, а радше структурно завершену модель іміджу директора КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», у якій відсутні функціональні провали між окремими вимірами діяльності. Максимальні значення (25 балів) за експертно-аналітичним блоком свідчать про те, що Інститут виконує не лише допоміжну, а фактично квазі-стратегічну аналітичну функцію в системі місцевого самоврядування. Це означає, що імідж директора формується як образ носія експертного знання, здатного генерувати, інтерпретувати та транслювати аналітичні продукти, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. У такій конфігурації керівник сприймається не як

адміністратор виконавчих процесів, а як інституційний експерт розвитку території.

Таблиця 2.5 – Бальна оцінка типів іміджу директора КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу»

Тип іміджу	Критерій оцінювання	Оцінка (1–5)
Експертно-аналітичний	Якість аналітичних матеріалів і досліджень, що готуються або супроводжуються Інститутом	5
	Участь у стратегічному плануванні розвитку міста	5
	Обґрунтованість управлінських та <u>проектних рішень</u>	5
	Рівень аналітичної підтримки органів місцевого самоврядування	5
	Використання даних, досліджень та доказових підходів	5
Разом		25
<u>Проектно-інноваційний</u>	Кількість і якість реалізованих проектів розвитку	5
	Залучення грантів і міжнародної технічної допомоги	5
	Впровадження інноваційних управлінських або технологічних рішень	5
	Орієнтація на довгостроковий розвиток громади	5
	Рівень <u>проектної активності та ініціативності</u>	5
Разом		25
Управлінсько-координаційний	Ефективність координації внутрішніх процесів та команд	5
	Дотримання термінів реалізації проектів	5
	Стабільність організаційної діяльності	5
	Рівень взаємодії між підрозділами та партнерами	5
	Результативність управлінських рішень	5
Разом		25
Партнерсько-комунікаційний	Рівень співпраці з органами влади, бізнесом і міжнародними організаціями	5
	Якість комунікації з громадськістю	5
	Прозорість та доступність інформації про діяльність	5
	Участь у публічних заходах та дискусіях	5
	Формування партнерських мереж розвитку	5
Разом		25
<u>Репутаційно-інституційний</u>	Рівень довіри до Інституту як інституції розвитку	5
	Позитивне сприйняття в медіа та публічному просторі	5
	Стабільність інституційної позиції в системі міського управління	5
	Відсутність <u>репутаційних ризиків</u>	5
	Визнання ролі Інституту у розвитку міста	5
Разом		25

Аналогічно, максимальний результат у проектно-інноваційному блоці відображає наявність у діяльності підприємства високої проектної активності, системного залучення зовнішніх ресурсів та орієнтації на інноваційні механізми розвитку. Це формує імідж директора як проактивного управлінця,

орієнтованого на зміну середовища, а не лише на його підтримку. У науковій інтерпретації це відповідає моделі «лідерства, орієнтованого на розвиток», при якій ключовою характеристикою є здатність трансформувати ресурсний потенціал громади у проєктні результати.

Управлінсько-координаційний компонент із максимальним значенням свідчить про наявність високої внутрішньої організаційної дисципліни та ефективної системи координації процесів. Це формує імідж директора як системного менеджера, для якого характерна не лише стратегічна, а й операційна ефективність. Важливо, що в рамках КП саме ця складова часто є «вузьким місцем», тому її максимальне значення вказує на інституційну зрілість управлінської моделі.

Партнерсько-комунікаційний блок також досягає максимального рівня, що є індикатором широкої інтеграції Інституту в мережу зовнішніх взаємодій: органи влади, бізнес, міжнародні партнери та громадськість. Це дозволяє інтерпретувати імідж директора як мережево-орієнтований) тип лідерства, при якому ефективність визначається не внутрішніми ресурсами, а здатністю формувати партнерські екосистеми розвитку.

Репутаційно-інституційний блок із максимальним результатом є особливо значущим, оскільки він відображає не лише позитивне сприйняття, а й інституційну легітимність підприємства як суб'єкта міського розвитку. Це означає, що Інститут сприймається не як допоміжна структура, а як визнаний елемент архітектури місцевого управління. Відповідно, імідж директора набуває ознак інституційного авторитету, який виходить за межі персональної репутації.

Диспропорції між компонентами відсутні, а отже, показник дисперсії дорівнює нулю. Це означає, що імідж не має домінуючого або слабкого виміру, а є повністю збалансованим (гармонізованим). У термінах типології це відповідає найвищому рівню структурної узгодженості: інституційному типу іміджу, який характерний для організацій розвитку, аналітичних центрів та проєктних офісів.

Для іміджу Управління економіки потрібна інша методологічна оптика: не персоніфікація, а інституційна морфологія іміджу, при якій одиницею аналізу виступає не керівник і не його проєкція, а Управління як адміністративно-функціональна система у складі виконавчого комітету.

У такій логіці імідж Управління економіки доцільно розглядати як результат трьох взаємопов'язаних контурів: функціонального (що і як воно реально робить у системі міського управління), координаційного (як воно вбудоване у вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки виконкому) та публічно-репрезентативного (як його діяльність артикулюється назовні через політики, програми, комунікації та результати для громади). При цьому, імідж не «відображення діяльності», а ефект інституційної видимості функцій управління в системі міського врядування. Методика ґрунтується на припущенні, що Управління економіки, як структурний підрозділ, виконує не лише функцію реалізації економічної політики, а й функцію інституційного посередника між стратегічним рівнем міської ради та операційним рівнем комунальних підприємств, бізнесу і громадських програм. Відповідно, його імідж визначається тим, наскільки ефективно воно виконує роль «економічного координатора міської системи», а не просто адміністративного виконавця.

Запропонована модель передбачає п'ять специфічних вимірів іміджу, які відрізняються від персональних методик тим, що фіксують не поведінку, а інституційну функціональність.

Перший вимір: системно-економічна функціональність відображає, наскільки Управління формує цілісну економічну політику громади, забезпечує узгодженість програм, бюджетних і стратегічних документів, а також здатність інтегрувати різні галузеві політики в єдину економічну рамку розвитку міста.

Другий вимір: координаційно-вертикальна інтегрованість характеризує здатність Управління забезпечувати зв'язок між політичним рівнем прийняття рішень (міська рада, виконком) та операційним рівнем реалізації (департаменти, КП, проєктні офіси). Тут оцінюється не «управління процесами», а його роль як вузла координації в інституційній мережі міста.

Третій вимір: регуляторно-аналітична спроможність фіксує, наскільки Управління виконує функцію економічного «фільтрації рішень»: аналіз тарифної політики, інвестиційних проєктів, програм розвитку, економічної доцільності рішень виконкому. Це вимір інституційної раціональності, а не просто експертності.

Четвертий вимір: просторово-розвиткова результативність відображає, як діяльність Управління трансформується у реальні зміни в економічному просторі міста: залучення інвестицій, реалізація програм розвитку, енергоефективність, підтримка бізнесу, розвиток інфраструктури. Тут імідж формується через «видимий економічний ефект», а не через комунікацію.

П'ятий вимір: інституційно-комунікативна прозорість характеризує не просто відкритість, а здатність Управління робити економічну політику зрозумілою для інших акторів системи: депутатів, громадськості, бізнесу, міжнародних партнерів. Це не PR-вимір, а індикатор інституційної легітимності економічних рішень.

Оцінювання здійснюється за експертною спостережуваною шкалою 1–5, але принципово важливо, що оцінюється не «якість діяльності як така», а ступінь інституційної проявленості функції в системі міського управління. Після підрахунку балів визначається не «рівень іміджу», а тип інституційної ролі Управління економіки: координатор, аналітичний центр, регулятор, розвитковий драйвер або змішаний інституційний профіль.

Надалі виставимо бали щодо інституційної ролі Управління економіки (табл. 2.6).

Максимальні оцінки за блоками системно-економічної функціональності, координаційної інтегрованості та регуляторно-аналітичної спроможності є методологічно обґрунтованими, оскільки управління забезпечує супровід ключових стратегічних документів міста, зокрема «Програми економічного і соціального розвитку Кривого Рогу на 2017–2027 роки», яка щорічно звітується та затверджується на рівні виконкому, що підтверджується офіційними рішеннями виконавчого комітету за 2025 рік [41]. У цих документах управління

виступає як джерело аналітичного забезпечення, що формує базу для ухвалення економічних рішень на міському рівні.

Таблиця 2.6 – Бальна оцінка оцінювання іміджу Управління економіки як структурного підрозділу виконкому

Інституційний вимір іміджу	Критерій оцінювання (що саме фіксується)	Оцінка (1–5)
Системно-економічна функціональність	Узгодженість економічних, бюджетних і стратегічних документів громади	5
	Цілісність економічної політики міста, яку забезпечує управління	5
	Здатність інтегрувати галузеві програми в економічну рамку розвитку	5
	Вплив управління на формування пріоритетів економічного розвитку	5
	Системність економічного планування на рівні громади	5
Разом		25
Координаційно-вертикальна інтегрованість	Рівень взаємодії з міською радою та виконкомом як центрами рішень	5
	Якість координації з департаментами та КП	5
	Узгодженість рішень між рівнями управління	5
	Роль Управління економіки як «вузла координації» економічних процесів	5
	Швидкість трансляції рішень у виконання	5
Разом		25
Регуляторно-аналітична спроможність	Якість економічної експертизи рішень і проєктів	5
	Вплив аналітики управління на прийняття рішень виконкому	5
	Обґрунтованість економічних висновків і пропозицій	5
	Здатність оцінювати ризики та ефективність політик	5
	Використання даних і аналітичних моделей у роботі	5
Разом		25
Просторово-розвиткова результативність	Реальний вплив на економічний розвиток громади	5
	Залучення інвестицій та ресурсів розвитку	5
	Результативність реалізації програм і проєктів	5
	Вимірювані економічні зміни у міському середовищі	5
	Довгостроковий ефект управлінських рішень	5
Разом		25
Інституційно-комунікативна прозорість	Зрозумілість економічної політики для зовнішніх стейкхолдерів	5
	Рівень публічної комунікації економічних рішень	4
	Доступність інформації про діяльність управління	1
	Довіра бізнесу та громадськості до економічних рішень	5
	Інституційна легітимність економічної політики	5
Разом		20

Крім того, високий рівень системно-економічної функціональності обґрунтовується участю Управління у реалізації програм інвестиційного

розвитку та міжнародного співробітництва (2016–2028), які передбачають формування інвестиційного портфеля громади, супровід проєктів розвитку та залучення зовнішнього фінансування [44]. Зокрема, через проєктні платформи типу «DREAM» зафіксовано, що Управління виступає ініціатором та виконавцем інвестиційних проєктів у сфері енергоефективності громадських будівель із бюджетами від десятків до понад ста мільйонів гривень, що свідчить про його реальну участь у формуванні муніципальної інвестиційної політики. Такі проєкти включають модернізацію інфраструктури та зниження енергоспоживання, що прямо корелює з довгостроковими стратегічними документами громади у сфері декарбонізації та сталого розвитку до 2035 року.

Максимальні оцінки за координаційно-вертикальною інтегрованістю пояснюються тим, що Управління фактично виконує роль зв'язкової ланки між політичним рівнем ухвалення рішень (міська рада та виконком), виконавчим рівнем реалізації (департаменти, управління, районні виконкоми) та операційним рівнем (комунальні підприємства та суб'єкти господарювання). Це особливо проявляється у реалізації інвестиційних та енергетичних програм, а також у координації грантових механізмів підтримки бізнесу. Наприклад, у 2024 році за даними міських інформаційних ресурсів у межах державної програми «Робота в Кривому Розі» було схвалено понад 100 грантових заявок із загальним обсягом фінансування близько 26,7 млн грн, що опосередковано координувалося через економічний блок виконавчих органів. Це демонструє реальну здатність управління впливати на економічну динаміку малого та середнього бізнесу міста.

Регуляторно-аналітична спроможність отримує максимальні значення, оскільки управління здійснює системний моніторинг економічних показників діяльності комунальних підприємств, аналізує фінансову звітність (форми балансу та фінансових результатів), бере участь у підготовці тарифних рішень та здійснює економічну експертизу проєктів рішень виконкому. Зокрема, у звітах про виконання «Програми економічного і соціального розвитку» за 2025 рік, які готуються за участі управління, фіксується системний аналіз макро- та

мезоекономічних показників розвитку міста, включаючи динаміку інвестицій, зайнятості та розвитку промислового сектору. Це підтверджує його роль як аналітичного фільтра управлінських рішень, що забезпечує їх економічну обґрунтованість.

Високі оцінки пояснюються активною участю Управління у впровадженні програм енергоефективності та декарбонізації, зокрема довгострокової «Програми енергоефективності та декарбонізації Криворізької міської територіальної громади на 2024–2035 роки» [43], а також реалізацією проєктів модернізації громадських будівель у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями, включаючи ЄБРР. Окремо слід відзначити участь міста в європейських ініціативах на кшталт «Угода мерів – Схід», що передбачає перехід до сталої енергетики та зменшення викидів CO<sub>2</sub>, де Управління виконує координаційну функцію.

Управління має стабільно закріплений статус у структурі виконавчих органів з 2012 року (ЄДРПОУ 38255400), виступає постійним розробником і супроводжувачем економічних програм міста та бере участь у всіх ключових рішеннях, що стосуються економічної політики громади. Це формує його як інституційно легітимний центр економічного управління, без якого функціонування системи стратегічного розвитку міста є неможливим.

З одного боку, просторово-розвиткова результативність отримує максимальне значення 25 балів, що свідчить про високу фактичну спроможність управління впливати на економічну динаміку міста через реалізацію програм розвитку, інвестиційних механізмів і проєктної діяльності. З іншого боку, інституційно-комунікативна прозорість має нижчий інтегральний показник 20 балів, що вказує на нерівномірність між реальним економічним впливом і рівнем його публічного відображення та доступності інформації.

Максимальні значення за блоком просторово-розвиткової результативності обґрунтовуються тим, що Управління економіки виступає ключовим координатором реалізації «Програми економічного і соціального

розвитку м. Кривого Рогу на 2017–2027 роки» [43], яка щорічно деталізує показники промислового виробництва, інвестиційної активності, зайнятості населення та розвитку інфраструктури. У межах цієї програми фіксується системна участь управління у формуванні пріоритетів бюджетного розвитку та економічної політики громади. Додатково вагомим підтвердженням високого балу є реалізація «Програми залучення інвестицій та розвитку міжнародної співпраці» (2016–2028), яка передбачає супровід інвестиційних проєктів, формування інвестиційного портфеля громади та взаємодію з міжнародними фінансовими інституціями [43].

Особливо значущим емпіричним підтвердженням є участь міста у проєктах енергоефективності та модернізації інфраструктури, зокрема через механізми співпраці з Європейським банком реконструкції та розвитку, у межах яких реалізуються проєкти підвищення енергоефективності громадських будівель із довгостроковим горизонтом до 2033 року. Такі проєкти мають прямий вимірюваний ефект у вигляді зменшення енергоспоживання бюджетних установ і оптимізації витрат міського бюджету. Додатково слід враховувати реалізацію вищезгаданої Програми енергоефективності, яка формує довгострокову траєкторію переходу до більш сталої економічної моделі міста.

Важливим елементом підтвердження високого рівня просторово-розвиткової результативності є також залучення грантових і державних програм підтримки бізнесу, зокрема механізмів типу «Робота», у межах яких у Кривому Розі фінансуються проєкти малого та середнього підприємництва. За офіційними повідомленнями органів місцевого самоврядування, у 2024 році в регіоні було погоджено понад сотню грантових заявок із загальним обсягом фінансування понад 25 млн грн, що опосередковано координується через економічний блок виконавчих органів і має прямий вплив на зайнятість та розвиток локального бізнес-середовища. Сукупно це дозволяє інтерпретувати оцінку 5/5 як наявність реального трансформаційного впливу управління на економічний простір міста, а не лише нормативно задекларовані функції.

Разом із тим, блок інституційно-комунікативної прозорості демонструє структурну нерівномірність, оскільки високі оцінки за зрозумілістю економічної політики (5 балів) та довірою бізнесу і громадськості (5 балів) поєднуються з нижчим рівнем публічної комунікації (4 бали) та особливо низьким показником доступності інформації про діяльність управління (1 бал). Така конфігурація свідчить не про відсутність прозорості як такої, а про її інституційно-опосередкований характер, коли інформація про економічну діяльність існує, але розподілена між різними джерелами: офіційними рішеннями виконкому, програмними документами, звітами про виконання програм та окремими сторінками структурних підрозділів.

Зокрема, значна частина інформації про діяльність Управління економіки розміщується у форматі рішень міської ради та виконкому, щорічних звітів про виконання Програми соціально-економічного розвитку, а також у контексті публікацій щодо інвестиційних та енергетичних проєктів. Це створює ситуацію, коли економічна інформація є формально доступною, але недостатньо агрегованою в єдину інформаційну систему, що знижує її зручність для зовнішніх стейкхолдерів.

Високі оцінки довіри бізнесу та інституційної легітимності (по 5 балів) пояснюються стабільністю економічної політики міста, передбачуваністю регуляторних рішень та системною участю управління у формуванні умов для інвестиційної діяльності. Наявність довгострокових програм до 2035 року, а також стабільна реалізація інфраструктурних і енергетичних проєктів формують у бізнес-середовища сприйняття управління як надійного інституційного партнера.

Отже, що імідж Управління економіки виконавчого комітету КМР має характер інституційно-координаційного економічного ядра міського врядування з домінуванням аналітико-стратегічної, регуляторної та розвиткової функцій. Його ключова особливість полягає у тому, що імідж формується не через публічну комунікацію, а через реальну участь у формуванні економічної політики, реалізацію багатомільйонних інвестиційних проєктів, координацію

програм розвитку та аналітичне забезпечення рішень виконкому. Це дозволяє зробити методологічно обґрунтований висновок про те, що чим вищою є інституційна ефективність такого управління, тим більш технократичним, системним і менш медійно-видимим є його імідж, який, натомість, характеризується високим рівнем структурного впливу на розвиток міської економіки.

2.3 Проблеми та пропозиції щодо формування позитивного іміджу посадових осіб місцевого самоврядування та органів, які вони представляють

У межах застосованої аналітичної конструкції імідж ПО та імідж структурного підрозділу формуються, переважно, через опосередковані індикатори діяльності, що вже саме по собі створює низку методологічних і змістовних проблем. Фундаментальною проблемою є редукція складної соціально-управлінської реальності до спостережуваних функціональних результатів. Такий підхід, хоча й мінімізує суб'єктивні оцінки респондентів, водночас, ігнорує значну частину неформальних управлінських процесів: переговорні практики, приховану координацію, політичні компроміси та внутрішньо-організаційні конфлікти. У результаті, імідж фіксує лише «видиму частину управління», тоді як значна частина реальної управлінської діяльності залишається поза аналітичним полем.

У практиці ОМС висока кількість програм, стратегій та інвестиційних документів може створювати ефект «інституційної продуктивності», який не обов'язково трансформується у вимірювані зміни якості життя населення. Таким чином виникає ризик підміни результативності процесуальною активністю, що формує псевдовисокий імідж ефективності.

У випадку органів економічного профілю, таких як Управління економіки, спостерігається феномен «інституційної тіні»: висока експертна та регуляторна спроможність поєднується з низьким рівнем публічної артикуляції

результатів. Це створює парадокс, коли найбільш ефективні управлінські структури є водночас найменш помітними для громадськості. Така невідповідність породжує дефіцит зрозумілості управлінської діяльності, що прямо впливає на комунікаційно-репутаційний компонент іміджу.

Виявлена інституційна фрагментація інформаційного простору, коли дані про діяльність органу розпорошені між різними каналами: програмними документами, рішеннями виконкому, звітністю та тематичними публікаціями. Відсутність єдиної інтегрованої системи представлення результатів формує ситуацію інформаційної асиметрії, за якої навіть високі показники прозорості не перетворюються на реальну доступність. Це породжує феномен «формальної відкритості при фактичній непрозорості».

У запропонованій методиці імідж ПО фактично «розчиняється» в іміджі підрозділу, що ускладнює ідентифікацію реального внеску конкретного керівника. Це створює ризик як надмірної персональної атрибуції колективних результатів, так і зворотного ефекту: знеособлення управлінської відповідальності.

Оскільки оцінювання базується на якісно-описових індикаторах (системність, прозорість, ефективність взаємодії), різні експерти можуть по-різному інтерпретувати однакові управлінські прояви. Це формує приховану варіативність результатів, яка знижує порівнюваність іміджевих профілів між різними органами або посадовими особами.

Недостатня чутливість моделі до негативних або кризових ситуацій обумовлюється методикою, яка, переважно, орієнтована на фіксацію стабільних або позитивних проявів діяльності. У результаті навіть за наявності окремих управлінських збоїв, конфліктів або репутаційних ризиків загальний імідж може залишатися високим через домінування сильних функціональних блоків. Це створює ефект «інерційної позитивності» іміджу.

Оцінювання фіксує, переважно, статичний зріз, тоді як імідж у реальності є процесуальною категорією, яка змінюється під впливом політичних циклів,

кадрових ротацій, економічних криз або реформ. Відсутність часової осі ускладнює виявлення тенденцій деградації або покращення іміджу.

Значна частина даних про діяльність органу походить із офіційних документів самої системи МС. Це створює ризик «самоопису системи», коли орган фактично оцінює власну ефективність через продукти власної ж діяльності, що знижує зовнішню верифікованість висновків.

Виявлена також недостатня диференціація між формальним виконанням функцій і їх реальним соціальним ефектом. Наприклад, реалізація програм, наявність звітності або виконання регламентів автоматично інтерпретується як високий рівень іміджу, хоча соціально-економічні наслідки можуть бути нерівномірними або відкладеними в часі.

Отже, основні проблеми формування іміджу ПО та ОМС в межах запропонованої методики концентруються навколо трьох ключових осей:

- обмеженої видимості реальних управлінських процесів,
- інформаційної фрагментації,
- асиметрії між функціональною ефективністю і комунікаційною репрезентацією.

Виявлене означає, що навіть високі оцінки іміджу не завжди відображають повну картину управлінської реальності, а радше фіксують її найбільш структуровано артикульовані компоненти.

Подолання виявлених проблем формування іміджу ПО МС та органів, які вони представляють, доцільно здійснювати не через косметичне вдосконалення комунікацій, а через інституційне переналаштування самої системи виробництва, фіксації та публічної репрезентації управлінських результатів. Йдеться про перехід від фрагментованої, документально-реактивної моделі до інтегрованої, даноорієнтованої та процедурно прозорої архітектури управлінської видимості.

Передусім, ключовим напрямом є створення єдиної системи управлінської візуалізації результатів діяльності органів місцевого самоврядування. У практичному вимірі це означає не збільшення кількості

звітів, а формування стандартизованої цифрової платформи, де кожна функція структурного підрозділу має прив'язку до конкретних індикаторів: програм, проєктів, бюджетів, строків виконання та фактичного ефекту. Така система має мінімізувати ситуацію, коли інформація розпорошена між рішеннями ради, виконкому, стратегічними документами та ситуативними публікаціями. Імідж у такій конфігурації починає формуватися як похідна від структури даних, а не від інтерпретації окремих документів.

Другим системним рішенням є впровадження моделі оцінки результативності, у якій розрізняються три незалежні площини: функціональна ефективність (чи виконано завдання), соціально-економічний ефект (які зміни відбулися у середовищі) та комунікаційна видимість (чи зрозуміло це зовнішнім стейкхолдерам). Така декомпозиція дозволяє уникнути підміни реального ефекту адміністративною активністю і знижує ризик завищеного іміджу, який базується лише на кількості програм або рішень.

Третім напрямом є інституційне посилення «зовнішньої верифікації» даних. Йдеться про залучення незалежних аналітичних центрів, університетських дослідницьких груп або аудиторських структур до періодичної оцінки ефективності програм і підрозділів. Такий механізм зменшує проблему самореферентності системи, коли органи влади оцінюють самі себе через власні ж інформаційні продукти. У цьому контексті імідж стає не внутрішнім конструктом, а результатом перехресної інституційної оцінки.

Четвертим практичним кроком є стандартизація публічної комунікації управлінських рішень через принцип «обов'язкової зрозумілості результату». Це означає, що кожне значуще управлінське рішення або програма повинні мати не лише юридичне оформлення, а й уніфікований публічний опис у форматі: мета, ресурси, очікуваний ефект, фактичний результат, статус виконання. Такий підхід дозволяє перетворити комунікацію з PR-функції на інструмент інституційної прозорості.

П'ятим напрямом є впровадження часової динаміки в оцінювання іміджу. Імідж повинен розглядатися не як статичний стан, а як траєкторія змін.

Практично це означає формування «панелей спостереження» (дашборд-моделей), де відображається еволюція показників за роками або управлінськими циклами. Це дозволяє виявляти не лише рівень ефективності, а й тенденції її зміни, що є критично важливим для оцінки стійкості управлінських систем.

Шостим рішенням є розмежування персонального та інституційного рівня іміджу через введення окремих аналітичних контурів. Посадова особа має оцінюватися через управлінські рішення та стиль координації, тоді як орган через системні результати діяльності. Це дозволяє уникнути як надмірної персоналізації колективних досягнень, так і знеособлення управлінської відповідальності. У практичному вимірі це може реалізовуватися через подвійні матриці оцінювання: «керівник як координатор» і «орган як система».

Сьомим напрямом є розвиток проактивної, а не реактивної комунікаційної моделі. Замість публікації результатів постфактум доцільно формувати комунікацію на етапі планування політик і проєктів, із поясненням логіки рішень, альтернатив та очікуваних наслідків. Це знижує інформаційний розрив між владою та стейкхолдерами і підсилює передбачуваність управлінських дій.

Восьмим важливим елементом є інституційне закріплення мінімального стандарту доступності інформації, який передбачає, що базові дані про діяльність кожного структурного підрозділу мають бути представлені у стандартизованому відкритому форматі на одному ресурсі. Це усуває проблему інформаційної фрагментації, коли навіть наявна інформація фактично є малодоступною через її розпорошення.

Дев'ятим напрямом є інтеграція управлінської аналітики з фактичними соціально-економічними індикаторами розвитку території. Йдеться про прив'язку іміджевих оцінок не лише до внутрішніх показників виконання програм, а й до зовнішніх даних: зайнятість, інвестиції, бюджетна ефективність, енергоспоживання, бізнес-активність. Це дозволяє уникнути ситуації, коли імідж формується без достатнього зв'язку з реальними змінами у громаді.

Десятим, системоутворюючим рішенням є перехід до моделі «інституційної прозорості за замовчуванням», у якій відкритість інформації не є додатковою опцією або результатом окремої комунікаційної політики, а базовим принципом функціонування органу. У такій моделі імідж перестає бути предметом управління і стає побічним ефектом якісно організованої інституційної діяльності.

Запропоновані рішення спрямовані на те, щоб змістити фокус із «керування іміджем» на «керування видимістю та вимірюваністю управлінських результатів». У такій конфігурації позитивний імідж перестає бути штучно конструйованим феноменом і починає виступати природним наслідком структурно прозорої, даноорієнтованої та інституційно узгодженої системи місцевого самоврядування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Основні проблеми формування іміджу органів місцевого самоврядування та напрями їх інституційного вирішення

Проблема	Пропозиції щодо рішення
1	2
Фрагментація інформації про діяльність підрозділів	Створення єдиного цифрового реєстру діяльності ОМС
Відсутність агрегованих показників ефективності	Запровадження стандартизованих паспортів підрозділів із КРІ
Низька візуалізація результатів діяльності	Єдиний формат представлення результатів ( <del>мета-ресурси-результат-ефект</del> )
Дисбаланс між результатами і їх публічністю	Обов'язковий переклад результатів у публічно зрозумілий формат
Надмірна персоналізація іміджу	Подвійна система оцінювання: керівник / орган
Відсутність зовнішньої експертизи	Залучення незалежних експертів і аналітичних центрів
Низька зрозумілість економічних рішень	Стандартизовані пояснювальні матеріали до рішень
Комунікація переважно постфактум	Перехід до <del>проактивної комунікаційної моделі</del>
Відсутність єдиної системи оцінки ефективності	<del>Трифакторна модель оцінювання (функція-ефект-комунікація)</del>
Слабкий зв'язок із соціально-економічними показниками	Прив'язка оцінки до індикаторів розвитку громади

1	2
Інформація розпорошена по різних ресурсах	Єдина платформа відкритих даних ОМС
Відсутність динамічного моніторингу іміджу	Дашборд-модель моніторингу показників
Низька зрозумілість стратегічних рішень	Уніфікований пояснювальний формат рішень
Різноманітність форматів відкритих даних	Стандартизація форматів відкритих даних
Імідж відірваний від реальних результатів	Прямий зв'язок іміджу з вимірюваними ефектами розвитку

Розроблена модель іміджу ПО МС дозволяє сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення узгодженості між особистісним, символічним, соціально-рольовим та професійним вимірами публічного образу управлінця, які виділяють в сучасній літературі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Виміри іміджу для ПО [6]

Доцільно забезпечити інституційне домінування професійного іміджу над персонально-естетичними характеристиками, що означає переорієнтацію оцінки діяльності посадової особи з зовнішніх ознак поведінки на її управлінську спроможність, якість аналітичних рішень та результативність у сфері публічної політики. У цьому контексті особистісний імідж має виконувати допоміжну функцію комунікативної репрезентації, не підмінюючи собою змістовну управлінську діяльність. Важливо також інституційно посилити іміджеву символіку ПО через чітке закріплення її статусних і функціональних ролей у публічному просторі громади. Це передбачає не лише формальне використання посадових атрибутів, але й системне формування зрозумілих для громадськості асоціацій між посадою, сферою відповідальності та конкретними результатами діяльності. Таким чином зменшується ризик розмитості сприйняття управлінських ролей і підвищується інституційна впізнаваність посадових осіб у системі місцевого самоврядування.

У соціально-рольовому вимірі доцільно забезпечити чітке узгодження між формально визначеними функціями посадової особи та фактичним обсягом її участі у вирішенні стратегічних завдань громади. Це вимагає більшої прозорості у визначенні управлінських ролей, уникнення дублювання функцій і формування зрозумілої системи відповідальності. За таких умов імідж починає формуватися як відображення реальної інституційної позиції, а не як результат ситуативного сприйняття. Особливу увагу слід приділити зміцненню професійного іміджу, який має стати центральним елементом загальної конструкції образу посадової особи. Це передбачає підвищення вимог до аналітичної обґрунтованості рішень, впровадження доказових підходів у публічне управління, а також системне формування компетентнісної моделі оцінювання діяльності. Професійна складова повинна бути не декларативною, а підтвердженою через результати управлінських рішень, ефективність реалізованих програм і здатність до стратегічного мислення. Крім того, необхідно забезпечити узгодженість між усіма складовими іміджу, оскільки його ефективність визначається не окремими елементами, а ступенем їхньої

внутрішньої гармонізації. Наявність дисбалансу, коли, наприклад, професійна складова є сильною, а комунікативна або символічна – слабкою, призводить до фрагментації сприйняття посадової особи та зниження рівня довіри до неї як до цілісного управлінського суб'єкта. Відповідно, управління іміджем має здійснюватися як системний процес, що охоплює одночасно поведінковий, комунікативний і інституційний рівні. Окремо доцільно наголосити на необхідності переходу від індивідуалізованого сприйняття ПО до інституційно-орієнтованого підходу, за якого ключовим об'єктом оцінки стає не особистість як така, а її функціональна роль у системі місцевого самоврядування. Це дозволяє зменшити ризики персоналізації управлінських успіхів і невдач та сприяє більш об'єктивному сприйняттю ефективності органу влади в цілому.

В Управлінні економіки не пройшло пів року, як змінився очільник. Формування позитивного іміджу новопризначеного керівника Управління економіки доцільно розглядати як цілеспрямований і безперервний процес інституційної та комунікаційної інтеграції, у якому особистість керівника стає ключовим носієм довіри до всього органу. Інтегральний погляд на цей процес можна представити так, як подано на рис. 2.2. У практичному вимірі першочерговим кроком є швидке закріплення ціннісно-стратегічної рамки діяльності. Новопризначеній керівниці варто публічно й аргументовано окреслити місію Управління економіки у зрозумілій для громади формі, підкресливши її роль у забезпеченні економічної стабільності, розвитку місцевого бізнесу, залученні інвестицій та підвищенні добробуту населення. Важливо, щоб ці декларації не мали абстрактного характеру, а були пов'язані з конкретними пріоритетами на перші 100 днів роботи, що створює ефект керованості та передбачуваності.

Одночасно слід вибудувати внутрішню організаційну основу іміджу. Йдеться про впорядкування комунікацій у самому управлінні, визначення відповідальних за зовнішні зв'язки, формування єдиного стандарту реагування на звернення громадян та бізнесу, а також запровадження дисципліни публічної інформації. Саме внутрішня узгодженість є передумовою того, щоб зовнішні

повідомлення сприймалися як послідовні та достовірні, а не як ситуативні реакції.



Рисунок 2.2 – Інтегральний погляд на формування іміджу ПО [6]

Нормативно-правова складова іміджу має бути підсилена максимальною відкритістю управлінських процедур. Рекомендується системно демонструвати дотримання регламентів, оприлюднювати ключові рішення, плани економічного розвитку та звіти про результати діяльності у доступній формі. Це формує образ керівника як такого, що діє виключно в межах права і забезпечує прозорість економічної політики на місцевому рівні.

Важливим елементом є впровадження постійного моніторингу суспільного сприйняття. Доцільно відстежувати реакції підприємницької спільноти, громадських організацій та медіа на нові управлінські рішення, а

також виявляти очікування щодо економічної політики. Отриманий зворотний зв'язок має не лише фіксуватися, але й ставати основою для корекції комунікаційної стратегії, що дозволяє уникати репутаційних розривів між очікуваннями та реальними діями.

Контрольний механізм у цьому процесі виконує функцію внутрішнього аудиту відповідності: кожне публічне зобов'язання керівника має бути співвіднесене з фактичними управлінськими рішеннями. Будь-які відхилення між декларованими цілями та реальною практикою повинні оперативно усуватися, оскільки саме такі розриви найшвидше руйнують довіру.

На рівні комунікаційних технологій доцільно забезпечити формування впізнаваного публічного образу керівника як відкритого, компетентного та орієнтованого на результат управлінця. Це передбачає регулярні публічні виступи, участь у зустрічах із бізнесом і громадою, присутність у медіа та соціальних мережах, а також формування зрозумілих пояснень економічних рішень без надмірної професійної закритості. Особливо важливим є перше враження, яке закріплюється через стиль комунікації, аргументованість позиції та здатність реагувати на складні запитання без конфліктності.

Ситуативні та подієві технології мають бути використані як інструмент швидкого закріплення позитивного сприйняття. Доцільно організувати відкриті економічні брифінги, зустрічі з підприємцями, публічні презентації планів розвитку території, що дозволяє сформувати відчуття присутності керівника в реальному економічному житті громади.

## ВИСНОВКИ

У роботі імідж розглянуто як комплексну характеристику ОМС Кривий Ріг, що формується в процесі його публічної діяльності, управлінських рішень та комунікації з громадськістю. При цьому, імідж трактується не лише як персоніфікований образ окремої посадової особи, а як інтегрована репутаційна система, що відображає ефективність функціонування всієї інституційної структури міської влади.

Виявлено, що ПО МС представляють не лише конкретні структурні підрозділи чи органи влади, а всю систему місцевого врядування, яка включає представницькі та виконавчі органи, апарат управління, територіальну громаду та її інституційні інтереси. Саме тому формування їхнього позитивного іміджу має розглядатися як важлива складова забезпечення авторитету, легітимності та ефективності діяльності ОМС в цілому.

У межах дослідження також розглянуто діяльність КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу». Зокрема, зроблено акцент не на персоніфікації конкретних прізвищ, а на узагальненій категорії посадових осіб виконавчого комітету міської ради, до сфери функціональної відповідальності яких належить координація діяльності зазначеного підприємства. КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» Криворізької міської ради, розглядається як інструментальна ланка системи публічного управління, яка забезпечує комунікацію між міською владою та громадою, реалізацію міських стратегій розвитку, а також формування публічного образу органів місцевого самоврядування Кривий Ріг. У такій логіці імідж посадових осіб не існує ізольовано, а є похідним від ефективності діяльності інституцій, які вони представляють, включаючи комунальні підприємства, що виконують функції аналітичної, проєктної, інформаційної та комунікаційної підтримки. Крім того, ОМС формує свою репутацію не лише через персоніфіковані управлінські рішення, але й через результати діяльності підпорядкованих структур. Відповідно, КП виступає як канал опосередкованої комунікації влади, через який громадськість оцінює

компетентність, прозорість і стратегічну спроможність управлінської команди. Обраний підхід забезпечив наукову коректність дослідження, оскільки дозволив аналізувати імідж як системне явище, що формується на рівні взаємодії ОМС, його виконавчих структур та підпорядкованих комунальних підприємств, без надмірної персоніфікації управлінських процесів.

Емпіричні результати оцінювання засвідчили наявність у начальниці Управління економіки високого рівня розвитку експертного, адміністративно-управлінського та інноваційного компонентів іміджу, що в сукупності формує модель професійно зрілого, системно організованого та стратегічно орієнтованого управління. Одночасно виявлено, що репутаційно-етичний вимір перебуває на майже ідентичному високому рівні, що свідчить про стабільну довіру до її діяльності та відсутність значущих репутаційних ризиків. Разом із тим, результати показали структурну асиметрію між внутрішньо-управлінськими та зовнішньо-комунікаційними складовими іміджу. Зокрема, комунікаційно-партнерський та представницький компоненти мають відносно нижчі значення порівняно з експертно-адміністративними та інноваційними, що свідчить про домінування технократичної моделі управління над публічно-комунікаційною. Це означає, що висока фактична ефективність діяльності не завжди супроводжується відповідним рівнем її публічної візуалізації та інформаційної доступності.

Дослідження також довело, що для інституцій розвитку, зокрема КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», характерним є повністю збалансований (інтегрований) тип іміджу, за якого всі функціональні виміри досягають максимальних значень. Така конфігурація відображає наявність мережево-орієнтованого та проєктно-інноваційного типу інституційної діяльності, що забезпечує одночасну ефективність у сфері аналітики, проєктного управління, координації та зовнішніх партнерств.

Окремо встановлено, що імідж Управління економіки як структурного підрозділу має інституційно-координаційний характер і формується передусім через його роль як економічного ядра системи міського врядування. Його

специфіка полягає у високій функціональній ефективності, що проявляється у реалізації стратегічних програм, координації інвестиційних процесів та аналітичному забезпеченні управлінських рішень, при одночасно менш розвиненій консолідованій публічній комунікації.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати наявність низки системних проблем формування іміджу ПО МС та органів, які вони представляють. Ключовою проблемою є редукція складної управлінської реальності до обмежених спостережуваних індикаторів, що призводить до неповного відображення фактичних управлінських процесів і зумовлює втрату значної частини неформальних механізмів прийняття рішень.

Виявлено ефект «інституційної продуктивності», за якого значна кількість програм і документів формує зовнішнє враження високої ефективності без гарантованої трансформації у реальні соціально-економічні результати. Для економічних підрозділів характерним є феномен «інституційної тіні», коли висока експертна та аналітична спроможність поєднується з недостатньою публічною видимістю результатів, що знижує комунікаційно-репутаційний компонент іміджу.

Додатково встановлено інформаційну фрагментацію, змішування персонального та інституційного рівнів іміджу, обмежену чутливість методики до кризових ситуацій, відсутність динамічного вимірювання та ризик самореференційності даних, що загалом знижує об'єктивність оцінювання.

Окремо щодо іміджу начальниці Управління економіки встановлено його домінантно експертно-інноваційно-адміністративний характер із високим рівнем репутаційної довіри. При цьому, виявлено відносну слабкість комунікаційно-представницького компонента, що проявляється у недостатній публічній візуалізації результатів діяльності управління та обмеженій інформаційній доступності. Це формує дисбаланс між високою управлінською ефективністю та її зовнішнім сприйняттям, коли сильний професійний імідж не повністю конвертується у комунікаційну впізнаваність керівника.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених диспропорцій і включають створення єдиної цифрової платформи результатів діяльності, впровадження трикомпонентної моделі оцінювання (функціональна ефективність – соціально-економічний ефект – комунікаційна видимість), залучення незалежної експертизи, стандартизацію публічної комунікації, а також розмежування персонального та інституційного рівнів іміджу.

Додатково для підвищення ефективності іміджу начальниці Управління економіки обґрунтовано необхідність посилення проактивної комунікації, розширення публічної присутності, системного пояснення управлінських рішень та формування стабільного зв'язку між професійними досягненнями і їх суспільною репрезентацією. Це дозволить збалансувати високий рівень професійного та інституційного іміджу з його комунікативною видимістю.

Показано, що підвищення якості іміджу ПО і ОМС можливе лише за умови переходу до інтегрованої, даноорієнтованої та прозорої моделі управління, в якій імідж формується як похідна від реальних результатів діяльності та їх адекватної публічної репрезентації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лінчевька М.Ю., Зубчик О.А. Імідж службовця органу місцевого самоврядування як об'єкт наукового дослідження. *Журнал Наукові інновації та передові технології*. 2023. №5(19). С. 237 – 246.
2. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.
3. Туриніна О., Ільянова А. Соціально-психологічні механізми функціонування іміджу сучасного лідера в умовах сучасного етапу розвитку українського суспільства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2018. Вип. 2. С. 80-84.
4. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: дис. канд. наук з держ. упр. URL: <http://www.disslib.org/zv-jazky-z-hromadskistju-u-formuvanni-imidzhu-orhanivderzhavnoho-upravlinnja.html>
5. Сунгурова С. Р. Теоретичні основи формування іміджевої складової політичного процесу. *Науковий часопис Академії національної безпеки*. 2018. № 2. С. 89-101.
6. Сусід Ю.І. Формування іміджу керівника в органах виконавчої влади. Одеський державний екологічний університет. Одеса. 2020. 80 с.
7. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. URL: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
8. Гудзь Є. А. Авторитет як основне поняття соціальних дисциплін. Мультиверсум. *Філософ. альманах*. К. : Центр духов. культури. 2006. № 57. Режим доступу : [www.filosof.com.ua](http://www.filosof.com.ua).
9. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Магістр, 2018. 304 с.

10. Варна Н. В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанц. навчання / за наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Ун-т «Україна», 2007. 217 с.
11. Дисциплінарний статут митної служби України // Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін.. Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. Т. 1 : А — Л. 472 с.
12. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2012. Вип. 37 (2). С. 28–32
13. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): моногр. / За заг. ред. Д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
14. Гаман Т.В. Роль морально-етичних норм і професіоналізму державних службовців у сучасних умовах. *Університетські наукові записки*. 2009. № 1 (29). С. 366–370.
15. Артишкова І.В. Застосування брендингу особистості для створення ділової репутації. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій* : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.
16. Бойчук Л. В. Оновлені правила поведінки державних службовців . Довідково-інформаційні матеріали. ІФОЦППК. 2011. №5. 20 с.
17. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.
18. Берницька Д. І., Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf)
19. Лозовський О. М., Дрончак І. В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101-104.

20. Пономаренко В.С., Ястремська О.О. Управління іміджем підприємства: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2012. 240 С.
21. Волчанська, Г. В., Чорна, О. О. Комунікативний імідж лідера: прикладний аспект. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2019. 1(177). С. 100-104.
22. Соломченко А. А., Кубишина Н. С. Формування іміджу бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2009. Вип. 3. С. 79–81.
23. Осмолівська А. О. Політика формування іміджу України в інформаційному просторі закордонних держав після 2014 р.: Дис. ... доктора філософії в галузі знань 052 «політологія». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021. 252 с.
24. Beach L. *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations*. London: Routledge, 1998. 296 p.
25. Барна Н. В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна», 2008. 217 с.
26. Туристичний імідж регіону : монографія / за ред. А. Ю. Пар-фіненка. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. 312 с.
27. Чебикін О. Я., Ковальова О. О. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу : монографія. Одеса : СВД М. П. Черкасов, 2009. 223 с.
28. Семченко, О. А. Іміджева політика України : монографія. Київ : Академія, 2014. 272 с.
29. Стукан Т.М. Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31).
30. НАДС. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. 2021. 172 с.
31. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 07.06.2001 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2493-14>

32. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21.05.1997 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/280/97-вр>

33. Закон України «Про доступ до публічної інформації» №2939-VI від 13.01.2011 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2939-17>

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

35. Закон України «Про звернення громадян» №393/96-ВР від 02.10.1996 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>

36. Закон України «Про електронну ідентифікацію електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

37. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

38. Топольницька Т. Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Електронне наукове видання «Економіка та суспільств*. Мукачево, 2019. Вип. 20. С. 593–598.

39. Шкворченко Н. Репрезентація токсичного іміджу політика в медійному просторі США, Великої Британії й України. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. Одеса, 2021. Т. 20. №. 2. С. 178–192.

40. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H., Mishchuk V. Employer brand: key values influencing intention to join the company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2022. Vol. 17. No. 1. P. 61–72.

41. Офіційний сайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/upravlinnya>

42. КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу». URL: <https://irm.kr.ua>

43. Управління економіки виконкому Криворізької міської ради. Офіційний сайт. URL: <https://kr.gov.ua/upravlinnya-ekonomiki>

44. Єршова А. Порівняльні проблеми формування іміджу посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та країнах ЄС: інституційні виклики та європейські практики. *Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку (до 210-річчя Львівського торговельно-економічного університету): XXI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених. 28 травня 2026 року, м. Львів: Львівський торговельно-економічний університет.*

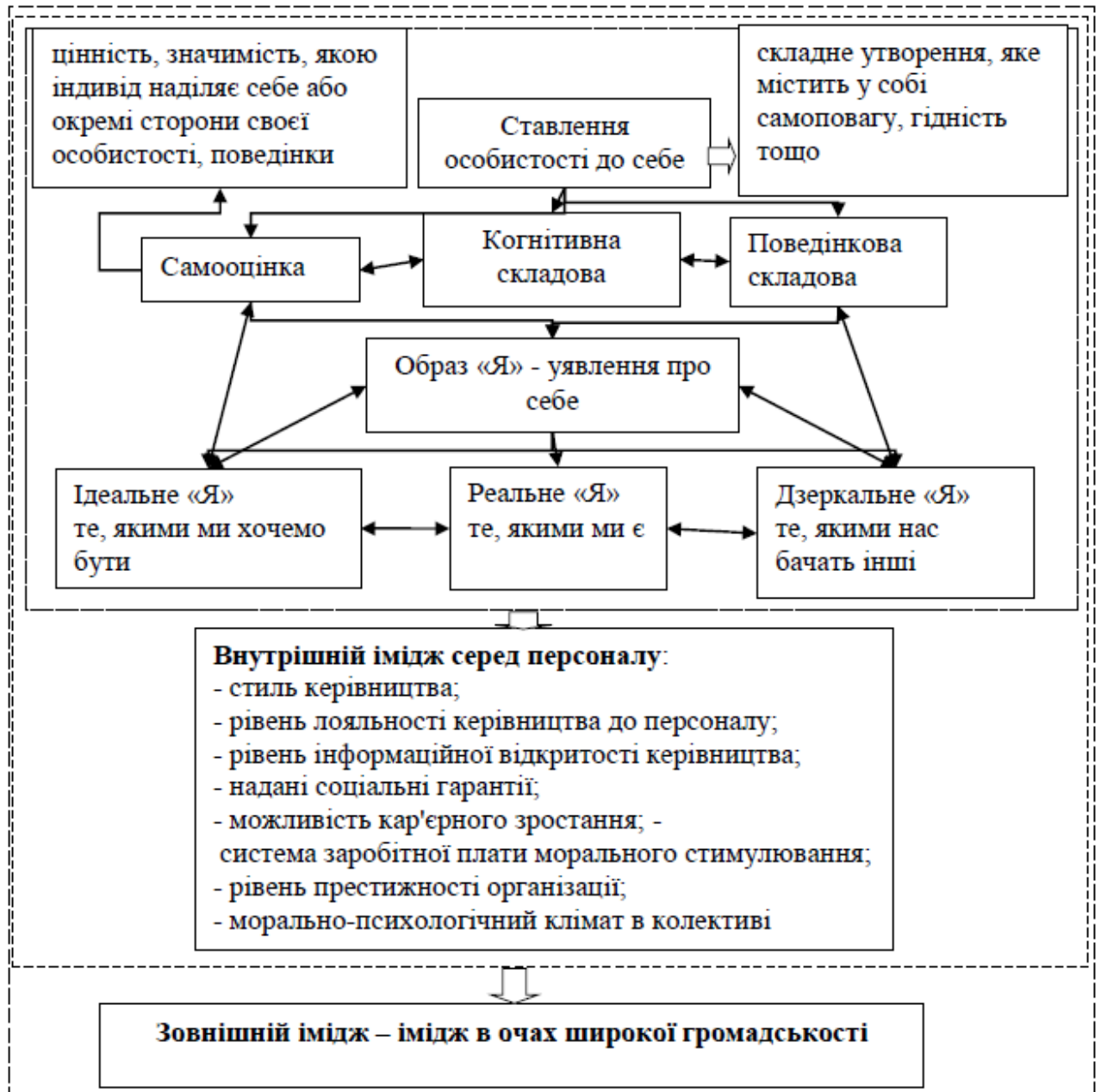
## ДОДАТОК А

## ЕЛЕМЕНТИ ІМІДЖУ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ



Джерело: [6]

## ДОДАТОК Б

КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ  
ПОСАДОВОЇ ОСОБИ

Джерело: [6]