

О. В. Попело,
 д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування,
 Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>
 А. І. Довга,
 аспірантка, кафедра менеджменту та адміністрування,
 Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8858-617X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.449

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ НАЦІОНАЛЬНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

О. Popelo,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
 Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University
 A. Dovha,
 PhD Student, Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

THE MECHANISM OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE FORMATION OF UKRAINE'S NATIONAL IMAGE

У статті досліджено основні аспекти формування механізму публічного управління національного іміджу країни. Було виокремлено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації такого механізму. Доведено, що на формування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку впливають такі фактори: політико-нормативні, які впливають на стабільність, керованість та передбачуваність держави; фінансово-економічні, що визначають країну як надійного партнера для інвестицій та налагодження співпраці за різними галузями економіки; соціально-гуманітарні, що характеризують рівень та якість життя населення, розвиток людського потенціалу; культурно-ціннісні, що визначають привабливість країни для громадян на основі розвитку та ідентичності національної культури, історичної спадщини, традицій та звичок, репутації країни в соціокультурних заходах; безпекові фактори характеризують стійкість держави до криз, стан воєнної та внутрішньої безпеки, спроможність держави функціонувати в умовах гібридних загроз; інформаційно-комунікаційні визначають рівень участі та залученості країни до міжнародних програм, ефективність публічної дипломатії, розвиток цифрових технологій та медіапростору, свобода слова, спроможність протидіяти інформаційній дезінформації тощо; репутаційні характеризують рівень фактичного дотримання публічних заяв, відкритість та прозорість ведення зовнішньої політики, рівень корупції та відповідальності посадовців. Обґрунтовано концепцію механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни. Визначено основні складові механізму публічного управління, до яких віднесено завдання, принципи, методи, інструменти. Виокремлено позитивні тенденції та перешкоди щодо впровадження механізму публічного управління формуванням національного іміджу.

The article examines the main aspects of the formation of the public management mechanism of the country's national image. The factors of the external and internal environment that affect the effectiveness of the implementation of such a mechanism were identified. It is proven that the formation of a positive image of the country on the foreign market is influenced by the following factors: political and regulatory, which affect the stability, manageability and predictability of the state; financial and economic, which determine the country as a reliable partner for investments and establishing cooperation in various sectors of the economy; socio-humanitarian, which characterize the level and quality of life of the population, the development of human potential; cultural and value, which determine the attractiveness of the country for citizens based on the development and identity of national culture, historical heritage, traditions and habits, the country's reputation in socio-cultural events; security factors characterize the state's resilience to crises, the state of military and internal security, the state's ability to function in conditions of hybrid threats; information and communication factors determine the level of participation and involvement of the country in international programs, the effectiveness of public diplomacy, the development of digital technologies and the media space, freedom of speech, the ability to counteract information disinformation, etc.; reputation factors characterize the level of actual compliance with public statements, openness and transparency of foreign policy, the level of corruption and responsibility of officials. The concept of the public management mechanism for the formation of the country's national image is substantiated. The main components of the public management mechanism are determined, which include tasks, principles, methods, and tools. Positive trends and obstacles to the implementation of the public management mechanism for the formation of the national image are highlighted.

Ключові слова: механізм, публічне управління, публічна політика, національний імідж, міжнародний імідж, повоєнне відновлення, глобалізація, міжнародна співпраця, цифровізація, цифрова дипломатія, відкритість.

Key words: mechanism, public management, public policy, national image, international image, post-war recovery, globalization, international cooperation, digitalization, digital diplomacy, openness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування національного іміджу країни є важливим завданням управлінської ланки, оскільки підвищення довіри громадян до влади, побудова єдиного, стійкого суспільства, яке прагне єдиної мети — побудови успішної, стабільної держави, яка піклується про комфортне життя населення. Формування іміджу країни як в очах її громадян, так і зовнішнього оточення є одним із пріоритетних завдань публічної політики.

Проте з початком незалежності влада доклала більше зусиль на створення міжнародного іміджу країни, ніж серед громадян. Такі дії мали на меті вирішення політико-економічних питань, а не створення сильного суспільства з довірою до влади. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій, розширення міграції та міжнародної співпраці існуючі методи формування національного іміджу вже є неефективними. Тому на сьогодні перед державою постають нові виклики, які пов'язані з розробкою ефективного механізму управління формуванням національного іміджу країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування іміджу країни розглянуто в працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених.

Так, одні з перших науковців, які досліджували питання формування іміджу країни були американські вчені Е. Бернайз, Д. Груніг, Р. Харлоу, С. Катліб, А. Сентер, Л. Кортленд, І. Сендідж, В. Фрайбургер, К. Ротцол, У.Дж. Бернет, С. Маріарті, Ф. Котлер, Е. МакКарті та інші. Серед українських вчених, які досліджували питання формування іміджу країни можна виокремити праці: Н. Барна, П. Гуревича, В. Маценко, О. Панасюк, Г. Почепцова, С. Денисюк, Г. Дідуха. Питання формування корпоративного іміджу з позиції адміністративно-правового регулювання досліджували Ю. Адушкін, М. Ануфрієв, О. Бандурка, А. Васильєв, В. Венедиктов, Т. Козирєва, Ю. Козлов, Л. Попов, О. Порфімович та інші. Проте питання дослідження особливостей трансформації механізму формування національного іміджу України потребує подальшого вивчення та ґрунтовних досліджень, виходячи зі зміни зовнішнього середовища, повоєнного відновлення держави та зміни позицій України на міжнародній арені починаючи з 2022 року.

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягає у поглибленні концептуальних підходів до функціонування та трансформації механізму публічного управління формуванням національного іміджу України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах існуючих досліджень, термін "імідж" має декілька найбільш вживаних тлумачень, які характеризують зовнішній вид суб'єкта, за допомогою якого формується певне враження та ставлення в інших. Також "імідж" розглядають як комплекс певних характеристик, які приписуються об'єкту модою, популяризацією, методами формування визначених реакцій [2; 10].

З погляду формування національного іміджу країни слід виокремити персональний імідж політика, керівника та груповий — країни, організації, політичної партії тощо. Вагомий внесок у дослідження іміджу держави відіграла американська школа соціальної комунікації, яка започаткувала основні методики та техніки формування установок масової свідомості громадян про певний об'єкт або явища.

Протягом останніх десятиліть значно збільшилась кількість наукових досліджень щодо формування політичного іміджу країни, на що вплинули процеси глобалізації та міжнародної співпраці. Якщо розглядати досвід України, то починаючи з 2002 року було запроваджено Програму "Інвестиційний імідж України", яка була схвалена Кабінетом Міністрів України на період 2002—2005 років [9]. Основним завданням означеної програми було удосконалення механізму інформатизації міжнародної спільноти про досягнення позитивних зрушень Україною в напрямку соціально-економічного розвитку. Наступним кроком було прийняття Державної програми забезпечення міжнародного іміджу України на 2003—2006 роки, відповідно до якої було сформовано єдиний механізм інформаційно-пропагандистської діяльності щодо створення іміджу соціально стабільної країни для підтримки міжнародного іміджу [3]. Так, надалі була прийнята програма "Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008—2011 роки", у межах якої було удосконалено інформаційне представлення іміджу України в інших державах та методів формування уявлення про країну серед іноземних громадян [8]. Проте прийняті програми не досягли бажаного ефекту, що в подальшому сприяло сповільненню таких заходів.

Вагомим внеском у формування національного іміджу країни була "Стратегія сталого розвитку Україна-2020", у якій було сформовано основні інструменти досягнення економічних та політичних інтересів України на міжнародній арені [7]. Україна розглядалася як повноправна європейська країна з позитивним інвестиційним кліматом, підтримкою бізнес-індустрії, розвитку технологій та цифровізації з подальшим європейським вектором розвитку демократії та безпеки. Не останню роль у формуванні позитивного іміджу країни відіграли події 2014 року, які довели, що країна є демократичною державою, яка формує європейські цінності та принципи суспільного управління [5].

Події лютого 2022 року сформували імідж країни як демократичної держави, яка захищає свої права та суверенітет протидіючи збройній агресії з боку росії, що сприяло формуванню потужного іміджу країни в міжнародному просторі як держави, яка веде протидію військовій агресії на новому рівні, з урахуванням інноваційного та цифрового розвитку сфери оборони держави. На сьогодні в надскладних умовах економічного, цифрового та військового розвитку такого досвіду не має жодна європейська країна [1].

Проте, незважаючи на окреслені напрями формування іміджу в країні досі залишається багато проблем економічного та політичного характеру, які впливають на її інвестиційну привабливість та формують несприятливий міжнародний імідж. Це стосується високого рівня корупції в країні, недосконалості нормативно-правового забезпечення, що впливає на ефективність економічного та соціального захисту населення. Невідповідність міжнародним нормам та стандартам у питаннях захисту прав інтелектуальної власності призводить до втрати інноваційного потенціалу. Неузгодженість нормативного забезпечення впливає на розвиток бюрократії та дублювання функцій публічного управління, що також створює корупційні схеми. Тому питання удосконалення механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни на сьогодні потребує актуалізації виходячи з потреб сучасного розвитку цифровізації та міжнародних відносин. На формування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку впливає ряд факторів, до основних з яких можна віднести такі (рис. 1):

політико-нормативні, які впливають на стабільність, керованість та передбачуваність держави, оскільки вони визначають політичну стабільність, ефективність системи публічного управління, стан демократії та рівень верховенства права, рівень корупції в державі;

фінансово-економічні, що визначають країну як надійного партнера для інвестицій та налагодження співпраці за різними галузями економіки. Основні критерії цих факторів характеризують рівень економічного розвитку та стабільності, інвестиційний клімат, рівень інноваційності та цифровізації економіки, експортний потенціал, фінансову стійкість держави, рівень безробіття населення;

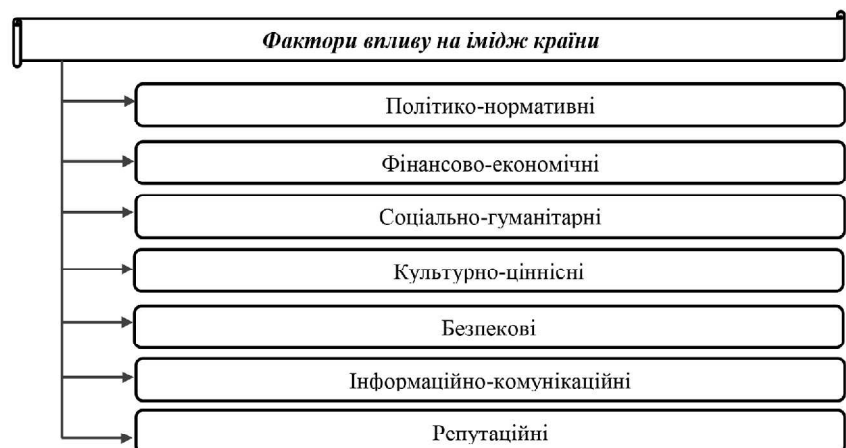


Рис. 1. Основні фактори, які впливають на формування іміджу країни

Джерело: систематизовано авторами.

соціально-гуманітарні, що характеризують рівень та якість життя населення, розвиток людського потенціалу, на основі розвитку науки та освіти, стану охорони здоров'я та демографічних показників, рівня суспільної згуртованості, дотримання прав і свобод громадян, рівня соціальної захищеності населення;

культурно-ціннісні, що визначають привабливість країни для громадян на основі розвитку та ідентичності національної культури, історичної спадщини, традицій та звичок, репутації країни в соціокультурних заходах;

безпекові фактори, що характеризують стійкість держави до криз, стан воєнної та внутрішньої безпеки, спроможність держави функціонувати в умовах гібридних загроз;

інформаційно-комунікаційні, що визначають рівень участі та залученості країни до міжнародних програм, ефективність публічної дипломатії, розвиток цифрових технологій та медіапростору, свобода слова, спроможність протидіяти інформаційній дезінформації тощо;

репутаційні, що характеризують рівень фактичного дотримання публічних заяв, відкритість та прозорість ведення зовнішньої політики, рівень корупції та відповідальності посадовців.

Також доцільно виокремити фактори, які визначають міжнародну залученість країни в різних заходах, які спрямовані на підтримку глобального економічного та соціального розвитку. До таких факторів можна віднести участь у міжнародних організаціях, рівень міжнародної підтримки, участь країни у вирішенні глобальних проблем, виконання міжнародних зобов'язань тощо [4].

Слід зазначити, що для України важливим є позиціонування на міжнародній арені як країни, яка протидіє агресії з боку іншої країни, при цьому виступаючи незалежною, демократичною державою, яка впроваджує європейські принципи розвитку.

Незважаючи на такі складні безпекові умови, Україна забезпечує цифрову трансформацію в питаннях повоєнного відновлення, модернізації публічної влади, нормативно-правового забезпечення, при цьому не змінюючи європейський вектор розвитку та дотримання принципів сталого розвитку.

Механізм публічного управління формуванням національного іміджу країни включає суб'єкт, об'єкт, принципи, методи, інструменти та інші складові, які у своїй взаємодії призводять до його ефективної реалізації.

Концептуальна модель механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни представлена на рис. 2. Концептуальна схема включає в себе мету побудови такого механізму, яка передбачає формування та просування позитивного іміджу країни на міжнародній арені засобами публічного управління. Відповідно до мети було визначено основні завдання, які сприяють її досягненню і полягають у забезпеченні цілісної державної політики у сфері формування національного іміджу на основі координації діяльності суб'єктів публічної влади.

Загалом імідж держави може включати декілька аспектів, а саме: інвестиційну привабливість, безпеку, низький рівень корупції, ефективну інформаційно-комунікаційну політику тощо.

Виконання поставлених завдань здійснюється в умовах дотримання та реалізації відповідних принципів, які забезпечують ефективність функціонування механізму. До основних принципів було віднесено:

системності, який визначає процес формування іміджу як цілісної системи, а не як сукупності окремих не взаємозалежних складових;

комплексності, що дозволяє оцінити процес з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їхній вплив на всі складові механізму;

достовірності, який визначає, що імідж країни повинен базуватися на реальних даних, інституційній спроможності та відповідальності;

стратегічної спрямованості, відповідно до якого іміджева політика повинна підпорядковуватися загальним стратегічним інтересам держави та відповідати загальному вектору її інтеграції;

відкритості та прозорості, що визначають зрозумілість для суспільства та міжнародних партнерів підґрунтя створення іміджу;

узгодженості дій між усіма органами влади всіх рівнів, бізнесом та суспільством у питаннях формування позитивного іміджу країни відповідно до участі кожного суб'єкта;

адаптивності, який дозволяє механізму швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, ризики та загрози з мінімізацією їх негативного впливу або їх уникнення;

партнерства, що базується на потребі ефективної співпраці між усіма учасниками процесу формування іміджу, а саме держави, бізнесу, суспільства та науки для створення єдиного вектора розвитку країни;

інституційної відповідальності, який вказує на необхідність узгодженості нормативно-правового забезпечення реалізації повноважень усіх учасників процесу, відповідність міжнародним нормам та принципам, відсутність дублювання функцій, що може привести до корупційних ризиків;

результативності, що передбачає наявність вимірних результатів функціонування механізму для визначення рівня іміджу країни, довіри до країни, рівня інвестиційної привабливості держави на міжнародній арені, медійної репутації.

Використання методів, які дозволяють ефективно впроваджувати механізм публічного управління формуванням іміджу країни націлені на різні аспекти, такі як оцінювання стану національного іміджу, формування алгоритму оцінки стану національного іміджу, методик визначення ризиків, визначення цільової аудиторії, методи оцінки ефективності комунікаційних компаній тощо. Використання означених методів дозволяє на кожному етапі вчасно виявляти ступінь досягнення чи відхилення від запланованих показників, що сприяє вчасній реакції на відхилення.

Впровадження механізму публічного управління формуванням національного іміджу здійснюється на основі використання інструментів. Нормативно-правові інструменти, які на основі регуляції законів, стратегій, державних програм формують вектор розвитку країни. Організаційно-управлінські, які забезпечують реалізацію означених напрямів. Інструменти публічної дипломатії дозволяють сформувати імідж країни на зовнішньому ринку, так само наряду з цифровою дипломатією, яка враховує принципи, правила, норми ведення зовнішньоекономічної діяльності країни, тим самим створюючи позитивний імідж.

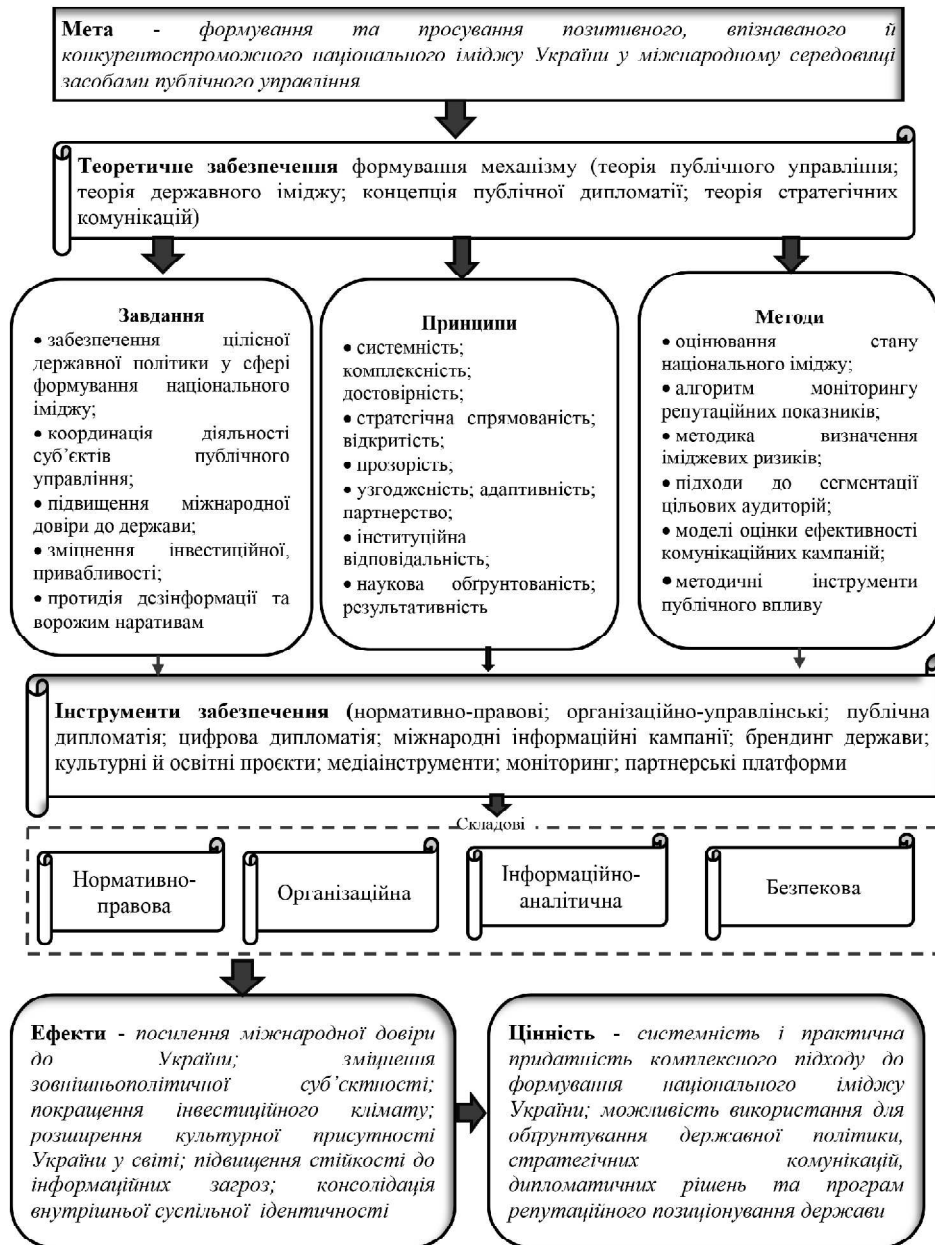


Рис. 2. Концептуальна модель механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни

Джерело: запропоновано авторами.

На основі впровадження різних освітніх міжнародних проєктів формується відкритість держави для іноземних партнерів, обмін досвідом, залученість фахівців з різних країн дозволяє розширити співпрацю. Використання медіа інструментів дозволяє сформувати необхідний напрям суспільної думки з тих чи інших питань, та може виступати певним регулятором суспільних настроїв. Важливим інструментом є процедура моніторингу, яка дозволяє вчасно виявляти ефективність реалізації означених заходів, визначати відхилення та оперативно реагувати на них. Залученість до різних міжнародних платформ та проєктів сприяє відкритості та обміну досвідом між різними країнами, що в подальшому формує партнерські відносини.

У запропонованій концептуальній моделі механізму публічного управління формуванням національного

іміджу країни було виокремлено чотири основні складові, які здатні забезпечити ефективне досягнення поставленої мети. Так, нормативно-правова складова є базою публічного управління, оскільки за рахунок удосконалення та адаптації українського законодавства до міжнародних норм реалізується економічна та соціальна політика в межах європейської інтеграції країни.

Організаційна складова дозволяє практично реалізувати відповідні зміни з подальшим їх удосконаленням залежно від цифровізації та інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітична складова дозволяє дослідити тренди процесів, які впливають на формування іміджу країни для подальших управлінських рішень. Водночас формування інформаційного простору впливає на суспільні думки з приводу іміджу країни, як серед іноземних громадян, так і в середині держави. Без-

пекова складова є однією з важливих елементів публічного управління, оскільки забезпечення безпеки за всіма сферами є світовим пріоритетом розвитку будь-якої країни. Це стосується як фізичної безпеки, так і інформаційної, економічної, соціальної, фінансової, інвестиційної тощо.

Ефективність впровадження такого механізму сприятиме підвищенню довіри до України як партнера в довгостроковій перспективі, покращенню інвестиційного клімату, підвищенню стійкості до зовнішніх загроз. Окреслений механізм дозволить систематично та комплексно підходити до формування іміджу країни, сприятиме раціональному формуванню та обґрунтуванню стратегій та програм розвитку, прийняттю дипломатичних рішень.

Загалом для України, формування такого дієвого механізму є досить складним процесом, на який впливає ряд факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Окрім протидії зовнішній агресії, Україна проходить етап внутрішніх трансформацій, які формують новий погляд на процеси модернізації та формування нового суспільно-економічного устрою в повоєнному відновленні.

До позитивних зрушень, які відбуваються в країні, у контексті подальшого формування позитивного іміджу можна віднести посилення міжнародної суб'єктності України, оскільки починаючи з 2022 року країна активно позиціонується як активний суб'єкт глобальних процесів. Такі процеси дозволяють перейти від формування іміджу країни в короткостроковій перспективі до процесів стратегічного управління національною репутацією.

Політика стратегічних комунікацій формує брендинг країни, який базується на принципах демократії та міжнародної залученості. В умовах посилення ролі цифровізації, Україна активно впроваджує цифрові технології у сферу державного управління (Дія, е-уряд тощо), що дозволяє масштабувати просування державного нарративу через цифрові рішення. Використання цифрових рішень у країні реалізується не тільки в питаннях покращення надання державних послуг, але й у системі забезпечення безпеки та ведення війни, що так само впливає на імідж країни, як однієї з найбільш досвідчених у сучасному просторі, які опановують такі технології.

В останні роки активно розвивається напрям креативних індустрій, які для України є важливим аспектом не тільки повоєнного відновлення, але й ідентифікатором національної ідентичності на світовому рівні. Саме культурний вимір здатен закріплювати позитивні враження від країни в суспільстві на досить тривалий час. Відкритість країни та залученість до міжнародних ініціатив у багатьох сферах, дозволяє розширювати через взаємодію пізнаність країни як країни з європейськими цінностями. Дотримання курсу євроінтеграції створює імідж демократичного суспільства, в якому діють норми верховенства права та захисту прав і свобод громадян.

Попри значні позитивні зрушення у питаннях формування національного іміджу країни, для України на сьогодні існують перешкоди, які уповільнюють ці процеси. Так, одним із важливих елементів є воєнний стан, який впливає на імідж країни в залежності безпекового контексту, руйнації, гуманітарних втрат тощо. У таких

умовах досить складно використовувати традиційні техніки формування іміджу та бренду країни, оскільки змінена пріоритетність завдань для країни. Розвиток цифрових та комунікаційних технологій призводить до активного використання інформаційних атак, пропаганди, фейкових повідомлень тощо, що дискредитує країну та владу.

Однією з важливих проблем є низький рівень узгодженості між різними рівнями органів влади в питаннях формування іміджу країни, що впливає на загальний вектор державної стратегії. Слабка координація дій між усіма суб'єктами механізму призводить до неефективності його впровадження. Для постійного впровадження іміджевих заходів потрібна значна фінансова підтримка, що в умовах воєнних дій є обмеженою. Враховуючи стан розвитку країни до повномасштабного вторгнення, у більшості імідж країни формувався на основі інтерпретації іноземних джерел, що обмежує контроль власного сприйняття країни серед іноземних представництв.

Високий рівень корупції, політичні скандали, непрозорість державних рішень значно погіршують імідж країни, особливо в умовах розбалансованості цільової аудиторії. Різні цільові аудиторії по-різному сприймають країну з погляду її іміджу, що ускладнює формування універсальної моделі впливу. Так, з погляду інвестиційної привабливості, Україна є країною з високим ризиком, враховуючи безпекову ситуацію. З позиції активізації співпраці у сфері науки й освіти — імідж країни знаходиться на досить високому рівні, враховуючи збільшення молоді, яка вимушена була виїхати за кордон. Тому на сьогодні досить суттєво змінюються пріоритетність напрямів формування національного іміджу залежно від внутрішньої зміни позиціонування суспільних складових.

ВИСНОВКИ

Удосконалення механізму управління формуванням національного іміджу країни є досить складним процесом, на який впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Останніми роками активно розвиваються напрями формування іміджу та бренду країн враховуючи глобалізаційні процеси.

Для України формування іміджу країни знаходиться під впливом низки факторів, серед яких можна виокремити — безпекові чинники, які, з одного боку, характеризують країну як самодостатню, демократичну, суверенну державу, а з іншого — гальмують впровадження напрямів удосконалення іміджу. Крім безпекових факторів, важливу роль відіграють фінансово-економічні, які характеризують стабільність країни, її надійність як партнера для інвестування та розвитку. Недосконалість нормативно-правового забезпечення та низький рівень узгодженості дій між гілками влади, призводить до неефективності механізму публічного управління.

Для стабілізації ситуації та подальшого формування позитивного іміджу країни доцільно удосконалити механізм публічного управління цими процесами. Механізм публічного управління формуванням національного іміджу країни включає суб'єктно-об'єктну складову, принципи, методи, заходи, інструменти та складові, які забезпечують ефективність реалізації такого механізму.

У межах дослідження виокремлено позитивні та негативні елементи, які впливають на ефективність формування позитивного іміджу країни, виходячи з її потенціалу та зовнішніх умов. До позитивних зрушень слід віднести цифровізацію країни, європейський вектор розвитку, дотримання принципів сталого розвитку, відкритість до міжнародної співпраці.

До елементів, які ускладнюють реалізацію механізму віднесено воєнні дії в країні, які впливають на пріоритетність завдань та фінансову спроможність, низький рівень узгодженості завдань між різними гілками влади, що розбалансовує єдину мету стратегії розвитку країни, високий рівень корупції, недосконалість судової влади, що негативно впливають на імідж країни та знижують її інвестиційну привабливість для бізнес-партнерів.

Обґрунтовано важливість визначення цільової аудиторії за різними складовими формування іміджу, що дозволить більш обґрунтовано розробляти заходи щодо підтримки репутації країни. Важливим аспектом є відповідність публічних заяв з їх практичним впровадженням, що в подальшому формує не тільки зовнішнє ставлення, але і внутрішню підтримку суспільства та політичного курсу країни.

Література:

1. Боковець В. В., Ласий Т. П. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління. Інфраструктура ринку. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-17>.
2. Денисюк О. В. Державний імідж як стратегічний ресурс публічного управління: концептуальні засади, інституційні напрями та індикатори результативності. Публічне урядування. 2025. № 3 (44). [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-1).
3. Державна програма забезпечення позитивного міжнародного іміджу України на 2003-2006 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2003 № 1609. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/3145664>.
4. Журавльова Н. Публічний характер інформаційної політики держави: внутрішній і зовнішній виміри. Інформаційне суспільство. 2019. № 2. С. 10—15.
5. Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 739-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80#n8>.
6. Осовська Г. В., Осовський О. А., Аксьонова О. В., М'яковський О. С., Чуріна О. А. Діагностика процесів формування іміджу органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.15>.
7. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.
8. Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008-2011 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.06.2007 № 379-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2007-p#Text>.
9. Про схвалення Програми "Інвестиційний імідж України": Розпорядження Кабінету Міністрів України від

17.08.2002 № 477-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2002-%D1%80#Text>.

10. Сингаївська М. В. Зміна підходів до формування іміджу держави: управлінський аспект. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/11>.

References:

1. Bokovets, V. V. and Lasiy, T. P. (2020), "Communication mechanisms for shaping a positive image of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-17>.
2. Denysiuk, O. V. (2025), "The state image as a strategic resource of public administration: conceptual foundations, institutional directions and performance indicators", *Publiche uriaduvannia*, vol. 3 (44). DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-1).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "State Programme for Promoting a Positive International Image of Ukraine for 2003—2006", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/3145664> (Accessed 15 April 2026).
4. Zhuravleva, N. (2019), "The Public Nature of the State's Information Policy: Internal and External Dimensions". *Informatsiine suspilstvo*, vol. 2, pp. 10—15.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "Concept for the promotion of Ukraine in the world and the advancement of Ukraine's interests in the global information space", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80#n8> (Accessed 15 April 2026).
6. Osovska, G. V., Osovsky, O. A., Aksyonova, O. V., Myaskovsky, O. S. and Churina, O. A. (2024), "Diagnosis of the processes involved in shaping the image of public authorities", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.15>.
7. President of Ukraine (2015), Decree "On the Sustainable Development Strategy "Ukraine — 2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (Accessed 15 April 2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Order "On the Approval of the Concept of the State Target Programme for the Formation of a Positive International Image of Ukraine for 2008—2011", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2007-p#Text> (Accessed 15 April 2026).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Order "On the approval of the "Investment Image of Ukraine Programme", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2002-%D1%80#Text> (Accessed 15 April 2026).
10. Syngaivska, M. V. (2021). "Changing approaches to shaping the state's image: the managerial aspect", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriiia: *Derzhavne upravlinnia*. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/11>.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Процецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26