

УДК 061.2:17.022.1](477)«364»

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-1.10>

Тетяна ДРОЗД

кандидат педагогічних наук, декан факультету публічного управління, соціальних та природничих наук, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

drozdtm0173@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9054-771X

Юлія НІКОЛАЄЦЬ

здобувачка освіти за рівнем вищої освіти «магістр», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

nikolayetsyulia@gmail.com

ORCID: 0009-0001-4859-9898

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОБЛЕМИ Й ПОТРЕБИ

Анотація. У публікації розглянуто зовнішні та внутрішні складові позитивного іміджу громадської організації, доведено важливість формування іміджу в контексті реалізації стратегічних завдань організації, забезпечення її сталого розвитку та соціальної відповідальності у довгостроковій перспективі.

Закцентовано увагу на тезі, що в періоди криз, воєнних дій, повоєнного відновлення країни питання формування позитивного іміджу громадських організацій не втрачає актуальності.

Відтак публікація має **на меті** напрацювання практичних рекомендацій щодо створення позитивного іміджу як стратегічного ресурсу громадської організації, характеристику особливостей управлінської діяльності, зовнішньої та внутрішньої комунікації з урахуванням проблем і потреб, актуалізованих під час війни в Україні.

Підкреслено, що ключовими у створенні внутрішнього іміджу є такі чинники: дотримання принципів прозорості управління; формування корпоративної культури команди та усвідомлення соціальної відповідальності організації; забезпечення відкритості в комунікаціях та постійна взаємодія із зацікавленими сторонами; розвиток управлінської компетентності керівних кадрів, орієнтація на інноваційні методи управління; постійне вдосконалення компетентності персоналу через навчання й систему наставництва; долучення працівників до прийняття рішень, впровадження політики рівних можливостей, моніторинг рівня задоволення співробітників, сприяння розвитку інституційної й фінансової спроможності організації; антикризові комунікації й кризовий менеджмент, формування партнерських відносин, зокрема й на міжнародному рівні, використання цифрових інструментів, моніторинг інформаційного поля, аналітика ефективності комунікаційних каналів, вивчення актуальних тенденцій тощо. Серед зовнішніх складових іміджу визначено такі, як: загальна репутація, зовнішній вигляд та дії учасників організації, що виконують представницьку функцію, стиль комунікації, різноманітні інформаційні канали, візуальна айдентика, промокампанії, відгуки цільової аудиторії та стейкхолдерів.

Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного аналізу, а саме: вивчення наукових праць та підходів до дослідження іміджу, узагальнення, систематизація та аналіз одержаної інформації.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні й обґрунтуванні зовнішніх і внутрішніх іміджевих складових, які набули особливої актуальності у діяльності українських громадських організацій під час війни.

Зроблено **висновок**, що саме комплексність реалізації цих чинників є запорукою підвищення стійкості організації до зовнішніх викликів і зміцнення її позитивного іміджу.

Ключові слова: громадська організація, імідж, позитивний імідж, зовнішні складові іміджу, внутрішні складові іміджу, управлінська діяльність, стратегія організації, комунікаційні канали, цільова аудиторія.

Tetiana DROZD

Candidate of Pedagogical Sciences, Acting Dean of the Faculty of Public Administration, Social and Natural Sciences, Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

drozdtm0173@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9054-771X

Yuliia NIKOLAIETS

Master's Degree Student, Specialty 281 "Public Management and Administration", Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

nikolayetsyulia@gmail.com

ORCID: 0009-0001-4859-9898

FORMATION OF A POSITIVE IMAGE OF A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF WAR AND POST-WAR RECOVERY: CHALLENGES AND NEEDS

Abstract. The publication examines the external and internal components of a positive image of a non-governmental organization (NGO) and substantiates the importance of image formation in the context of achieving the organization's strategic goals, ensuring its sustainable development, and maintaining social responsibility in the long term.

Particular attention is given to the argument that, during crises, military conflicts, and post-war recovery, the issue of shaping a positive image of NGOs remains highly relevant.

The publication aims to develop practical recommendations for building a positive image as a strategic resource for NGOs. It also characterizes the specific features of managerial activities, external and internal communication, while considering the challenges and needs heightened by the ongoing war in Ukraine.

The study emphasizes that key factors in creating an internal image include adherence to principles of transparent governance, fostering a strong corporate culture and a sense of social responsibility, ensuring openness in communication, and maintaining continuous engagement with stakeholders. Other critical aspects include enhancing the managerial competencies of leadership, focusing on innovative management approaches, continuous professional development through training and mentorship, involving employees in decision-making, implementing equal opportunity policies, monitoring staff satisfaction, strengthening institutional and financial capacity, crisis communication and management, building partnerships at both national and international levels, utilizing digital tools, monitoring the information landscape, analyzing the effectiveness of communication channels, and studying current trends.

The external components of an NGO's image are identified as general reputation, the appearance and behavior of representatives, communication style, diverse information channels, visual identity, promotional campaigns, and feedback from the target audience and stakeholders.

The research methodology was based on theoretical analysis methods, including the study of scholarly works and approaches to image research, as well as the generalization, systematization, and analysis of the obtained information.

The scientific novelty of the study lies in identifying and substantiating the internal and external image components that have gained particular significance in the activities of Ukrainian NGOs during the war.

The study concludes that the comprehensive implementation of these factors is key to enhancing an organization's resilience to external challenges and strengthening its positive image.

Key words: non-governmental organization, image, positive image, external image components, internal image components, managerial activities, organizational strategy, communication channels, target audience.

Постановка проблеми. У розбудові громадянського суспільства ключову роль відіграють громадські організації (далі – ГО) як соціальний інститут, що сприяє залученню людей до суспільних процесів, підтримує розвиток громад та розширення партнерських взаємин, реалізацію освітніх, культурних, соціальних, екологічних та інших проектів місцевого, регіонального, всеукраїнського, міжнародного рівнів, здійснює адвокацію дотримання прав людини, контроль влади та боротьбу з корупцією.

Воєнні дії в Україні актуалізували й інші напрями діяльності ГО: волонтерство, гуманітарну, юридичну, психологічну та соціальну підтримку вразливим групам населення, допомогу військовим та реабілітацію ветеранів, підтримку переселенців і відбудову країни. Маючи на меті стабілізацію суспільства у кри-

зовий період, ГО стикаються з численними викликами, такими як: безпекові загрози, загальна невизначеність, перебування в постійному стресі й емоційній напрузі, брак ресурсів, нестабільність економічного середовища, інформаційно-психологічні впливи та репутаційні атаки, недостатність кадрового складу, зміни суспільних настроїв, необхідність гнучко й оперативно адаптуватись до умов, що швидко змінюються.

Долаючи складнощі, громадські організації залишаються важливим рушієм підтримки та відновлення України. Ключовим аспектом побудови довіри, успішного позиціонування організацій на як на місцевому, так і на міжнародному рівні є позитивний імідж, створенню й підтриманню якого необхідно приділяти належну увагу. Рекомендації щодо напрямів, які

мають знайти відображення в іміджевих стратегіях, механізмів формування іміджу в умовах війни й повоєнного відновлення розглянемо у цій публікації.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Роль громадських організацій у розвитку громадянського суспільства, зокрема й питання формування позитивного іміджу перебуває у фокусі уваги українських та зарубіжних дослідників.

У сучасних умовах інформаційного суспільства, як зазначає Мануель Кастельс (2020), мережеві структури та цифрові комунікаційні платформи стають невід'ємними елементами діяльності громадських організацій [4]. Використання соціальних мереж та онлайн-платформ дозволяє цим організаціям ефективно комунікувати з громадськістю, мобілізувати ресурси та формувати позитивний імідж як на національному, так і на міжнародному рівнях. У контексті війни та повоєнного відновлення важливість цифрової присутності зростає, оскільки вона дозволяє громадським організаціям не лише координувати свої дії, а й протидіяти дезінформації та інформаційним загрозам.

При цьому слід враховувати специфіку міжкультурної комунікації, адже громадські організації часто взаємодіють із міжнародними партнерами, волонтерами та донорами. У цьому контексті дослідження Джудіт Мартін і Томаса Накаями (2021) набуває особливої актуальності. Вони підкреслюють, що ефективна комунікація в умовах глобалізації потребує врахування культурних контекстів, уникнення стереотипів і стратегічного підходу до формування повідомлень [5]. Це має безпосереднє значення для громадських організацій, які прагнуть зміцнити довіру міжнародної спільноти та забезпечити стабільну підтримку своїх ініціатив.

Крім того, роль інформаційних медіа у формуванні суспільного сприйняття є визначальною, як зазначає Маршалл МакЛюхан (2019), стверджуючи, що «медіум – це повідомлення» [6]. Це положення є особливо релевантним для громадських організацій у воєнний час, коли не лише зміст, а й форма подачі інформації може впливати на рівень довіри до них. Використання різних медійних платформ (соціальних мереж, офіційних сайтів, відеоконтенту) дозволяє громадським організаціям адаптувати свої комунікаційні стратегії та посилювати свою присутність у суспільному дискурсі.

Дослідження В. О. Бабіної та В. В. Латишевої (2021) підкреслюють, що формування позитивного іміджу України на міжнародній арені вимагає комплексного підходу, який включає активну участь громадських організацій у просуванні національних інтересів та культурних цінностей [1]. Це особливо актуально в умовах війни, коли інформаційна підтримка та дипломатичні зусилля громадянського суспільства можуть суттєво впливати на міжнародну підтримку та співпрацю.

О. Г. Михайленко та М. В. Токарева (2018) наголошують на тому, що імідж країни є важливим чинником економічного розвитку, оскільки позитивне сприйняття держави на міжнародній арені сприяє залученню інвестицій та розвитку міжнародних економічних зв'язків [3]. У цьому контексті громадські організації можуть виступати як посередники між державою та міжнародною спільнотою, просуваючи позитивні наративи та демонструючи успіхи у відновленні та розвитку країни.

Разом із тим, питання формування зовнішнього й внутрішнього іміджу організації, особливо в періоди загальної невизначеності, у воєнний час, потребує більш докладного розгляду.

Публікація має **на меті** напрацювання практичних рекомендацій щодо створення позитивного іміджу як стратегічного ресурсу громадської організації, характеристики особливостей управлінської діяльності, зовнішньої та внутрішньої комунікації з урахуванням проблем і потреб, актуалізованих під час війни в Україні.

Виклад основного матеріалу. Імідж – це складне багатогранне явище, що охоплює сукупність уявлень та вражень, які вибудовується у свідомості людей щодо конкретної особи чи організації на основі певних характеристик, дій і комунікаційних стратегій. Отож, імідж організації – це уявлення про неї цільовою аудиторією.

Імідж як концепт отримав значну увагу в соціальних науках і практичній діяльності завдяки своїй здатності впливати на сприйняття та поведінку людей.

Структура іміджу поєднує зовнішні та внутрішні аспекти, які формують загальне враження про суб'єкта (у нашому разі – про ГО). Зовнішні складові, такі як загальна репутація, зовнішній вигляд, стиль комунікації, рекламні кампанії, відгуки партнерів та громадськості

тощо, визначаються фізичними та візуальними характеристиками. Це враження, яке організація створює для мешканців громади, партнерів та суспільства в цілому.

Зовнішні складові іміджу відіграють ключову роль у формуванні першого враження, яке може бути вирішальним у встановленні подальших взаємин. Внутрішні складові, такі як цінності, місія, культура та внутрішня політика, формуються внутрішнім змістом та стратегічними настановами суб'єкта. За словами Т. Карпової, «внутрішні складові іміджу, такі як цінності та корпоративна культура, визначають стійкість позитивного іміджу та його вплив на довготривалі відносини з аудиторією» [2, с. 47]. Внутрішній імідж – те, як сама команда сприймає організацію. Значення його полягає насамперед в тому, що задоволені й мотивовані співробітники є більш продуктивними, це позначається на якості роботи і взаємодії.

Формування позитивного іміджу громадської організації в умовах війни та повоєнного відновлення України є критично важливим завданням для забезпечення її стійкості, дієздатності та довіри з боку громади, мешканців, інституцій влади й громадянського суспільства. У таких умовах ключовими постають питання репутаційного менеджменту, стратегічної комунікації та соціальної відповідальності, які формують основу для побудови довіри внутрішньої та зовнішньої аудиторії.

Аналізуючи досвід міжнародних та вітчизняних громадських організацій, ми узагальнили й сформулювали низку рекомендацій з питань розбудови іміджевої стратегії, що дозволить вдосконалити діяльність, зберегти й розвивати потенціал ГО під час війни й подальшого відновлення.

Розпочнемо з того, що робить організацію візуально впізнаваною. Для покращення зовнішнього сприйняття варто розробити єдиний комунікаційний стиль взаємодії, візуальну айдентіку – логотип, слоган та інші елементи, які легко запам'ятовуються.

Важливе значення має створення, просування й розширення каналів комунікації (використання соціальних мереж, медіа, публічних заходів тощо) для донесення інформації до різних сегментів аудиторії, враховуючи їх особливості. Підкреслимо також необхідність стабільності комунікацій: формування чіткої репутації

через регулярні публікації, анонси, новини, опитування, звіти та інформування аудиторії про свої успіхи, тощо.

Окрім спілкування в цифровому середовищі, важливим є також залучення громадськості до відкритих заходів, акцій та інших подій, що сприяють більш активному залученню аудиторії.

Безперечно, зовнішнє представлення організації є важливим для формування враження про неї, але акцентуємо увагу на визначальних аспектах, значущих для формування команди й налагодження спільної діяльності.

Управлінська компетентність керівних кадрів організації передбачає адаптацію стилю управління до соціальних та індивідуально-психологічних особливостей учасників команди. В умовах війни, коли склад активних учасників значної кількості ГО зазнав суттєвих змін через внутрішню й зовнішню міграцію, вміння керівника (керівництва) організації вибудувати ієрархічну й горизонтальні комунікації, делегувати повноваження, чітко розподіляти обов'язки й зони відповідальності, передбачати потенційні конфлікти набуває особливого значення. Гнучкість у стилі керівництва підвищує ефективність команди та мінімізує непорозуміння.

Важливе значення має розуміння актуальних контекстів та розвиток емоційного інтелекту керівних кадрів організації. Розпізнавати та ефективно реагувати на емоційні потреби працівників із різним соціально-культурним бекграундом – нагальна потреба. Інтеграція нових учасників команд, особливо якщо вони є внутрішньо переміщеними особами, є тривалий і складний процес, який потребує тактовності, толерантності, постійної уваги.

Водночас зазначимо, що громадським сектором, різноманітними суб'єктами освітньої діяльності пропонується значна кількість освітніх подій, навчальних заходів та програм, спрямованих на розвиток м'яких навичок. Таке навчання важливо як для керівників ГО, так і для команд.

Навчання співробітників – невід'ємна складова діяльності успішної організації. ГО має організовувати регулярні комунікаційні й тематичні тренінги, воркшопи, інші активності, які сприяють підвищенню компетентності співробітників та вдосконаленню робочих процесів, долучати представників організації до заходів та

навчань місцевого, регіонального, міжрегіонального, по можливості й міжнародного рівнів.

Регулярне навчання допоможе уникати конфліктів, адаптуватися до мінливих обставин і покращити командну взаємодію. Позитивний ефект чинить система «культурних амбасадорів». Наявність у команді представників різних національностей, соціальних і професійних груп, історико-географічних регіонів, віку тощо створює підґрунтя для адаптації корпоративної культури під міжкультурний контекст, більш швидкої соціальної інтеграції та налагодження неконфліктної комунікації. Дієвими є внутрішні воркшопи з аналізу кейсів і симуляції робочих ситуацій, різних моделей поведінки, методи гейміфікації. Особливо цінними й ресурсними стали під час війни внутрішньокорпоративні заходи, на яких працівники можуть враженнями, досвідом, професійними підходами та ідеями. У разі проведення таких заходів офлайн варто заздалегідь подбати про вибір місця проведення, наявність укриття, дотримання у разі необхідності безпекових умов. Звісно, онлайн не в змозі в повній мірі відтворити атмосферу живого спілкування, але арсенал цифрових інструментів є нині різноплановим і дозволяє створити умови для активного залучення команди. Важливим є питання наявності в організації фахівця / фахівчині, які мають високий рівень цифрової компетентності, є консультантами й технічними виконавцями дистанційних заходів.

Закцентуємо також увагу на формуванні політики мовної інклюзії. Різномовний колектив (у разі залучення до ГО внутрішньо переселених осіб це подекуди спілкування не лише українською мовою, а також російською) потребує уніфікованого підходу до комунікації. Безперечно, робочою мовою організації є державна мова, але рекомендуємо принципи лагідної українізації, підтримки прагнення учасників з колишніх російськомовних регіонів спілкуватися відтепер українською, толерантне ставлення до мовленнєвих недоліків, заохочення мовленнєвої практики й психологічну підтримку. Водночас корінним мешканцям регіону важливо використовувати нейтральну мову, уникати місцевих ідіом, сленгових висловів та двозначних жартів, які можуть бути неправильно інтерпретовані. Комунікація в команді має бути зрозумілою для всіх.

Разом із тим, з огляду на зорієнтованість ГО на розбудову міжнародного партнерства та участь в інтернаціональних проектах, все більш значущою є підтримка розвитку навичок іноземної комунікації співробітників. Доцільними є курси з вивчення іноземних мов або надання доступу до ресурсів, які допоможуть працівникам вдосконалити рівень мовленнєвих навичок.

Знову підкреслимо можливості цифрового середовища: локалізація внутрішніх матеріалів різними мовами, корпоративні глосарії стають у нагоді під час спілкування з іноземними партнерами.

На часі інтернаціоналізація бренду: ключові комунікаційні матеріали варто перекладати різними мовами. Організація, що має багатомовну контент-стратегію, яка передбачає адаптацію повідомлень відповідно до культурних та лінгвістичних особливостей іноземної цільової аудиторії, створює умови для прискорення процесу локалізації у разі такої потреби.

Підкреслимо, підтримка українських ГО з боку інших держав під час війни є масштабною і різноманітною. Вона охоплює фінансову й логістичну допомогу, навчання та обмін досвідом, спільні міжнародні ініціативи. Розширення партнерської взаємодії, мережування відповідно до провідних напрямів діяльності – це не віддалені перспективи, а можливості сьогодні.

Звісно, результат залежатиме від ініціативності й наполегливості організації. Іміджевий дипломатичний підхід передбачає написання грантів і проектних заявок, участь у міжнародних форумах, створення спільних дослідницьких ініціатив тощо. І, безперечно, наявність міжнародного партнерства сприяє підвищенню рівня довіри до організації, посиленню її міжнародної присутності та зміцненню репутації.

Запорукою стабільного іміджу організації є формування чіткої, уніфікованої комунікаційної політики. У час, коли російська інформаційна агресія продукує й поширює фейки та маніпуляції, важливо підсилювати корпоративні наративи, які наголошують на згуртованості суспільства перед зовнішнім ворогом, боротьбі за суб'єктність України на міжнародній арені. Іміджева стратегія як інтегрована письмова й усна комунікація передбачає розробку єдиного стилю, узгодження візуальних і вербальних елементів, що сприяють уникненню інформацій-

ного дисонансу. Ключовим елементом успішної комунікації в умовах сучасного інформаційного суспільства є емоційна аргументація, яка апелює до почуттів. Водночас під час війни важливо утримувати баланс між емоційним впливом і фактичними аргументами, використовуючи емоції для підсилення меседжу, а не для маніпуляції чи нагнітання паніки.

Наступне питання, яке обов'язково має бути у центрі уваги ГО, це антикризові комунікації. Військові дії, економічна турбулентність та політична нестабільність вимагають наявності чітких кризових протоколів. Організація повинна мати антикризову комунікаційну стратегію, що передбачає швидке реагування на інформаційні виклики. Заходи мають проводитися з урахуванням специфіки ситуацій: внутрішні зустрічі для персоналу – зосереджуватися на підтримці емоційного благополуччя, зовнішні брифінги – на координації дій із партнерами та медіа. Важливо розробити систему інформаційних бар'єрів, що дозволить уникнути поширення дезінформації.

Нагальною потребою часу став кризовий менеджмент. Для запобігання репутаційним ризикам організації доречно сформувати антикризовий комітет, до якого увійдуть експерти з PR, юриспруденції, корпоративної безпеки та аналітики. Команда має діяти на основі заздалегідь підготовлених кризових сценаріїв та протоколів, які передбачають різні рівні реагування залежно від ситуації. Наприклад, у випадку негативного інформаційного впливу комітет може застосовувати тактику «асиметричного спростування», коли спростування фейкової інформації супроводжується масованою інформаційною кампанією з акцентом на позитивні аспекти діяльності організації.

Варто зосередитися на чіткості повідомлень, оперативності реагування та підтримці довіри до організації. Зокрема, важливо встановити канали швидкої комунікації із зацікавленими сторонами: співробітниками, партнерами, органами місцевої влади, ЗМІ та громадськістю. Практика показує, що компанії, які ефективно управляють кризовими комунікаціями, знижують ризик репутаційних втрат навіть у найбільш складних умовах. Антикризова комунікаційна стратегія є фундаментальним елементом для забезпечення безперервності діяльності організації в умовах війни.

Ефективним інструментом уникнення фейкових новин про організацію є моніторинг інформаційного поля, що дозволяє виявляти потенційні іміджеві загрози. Використання AI-аналітики для аналізу медіа та соціальних мереж допомагає передбачати негативні тренди та оперативно на них реагувати.

Ми вже акцентували увагу на тому, що перед ГО в Україні під час війни гостро постала проблема нестачі кадрів, втрати людського потенціалу. Один із шляхів покращення ситуації – інноваційність та цифровізація. До багатьох процесів, зокрема створення візуального іміджу й контенту, аналізу комунікаційної ефективності, успішно можна залучити штучний інтелект. Сучасні AI-платформи, такі як Brandwatch, Meltwater або Crystalknows, дозволяють аналізувати тональність комунікацій, емоційні реакції аудиторії та репутаційні ризики. Впровадження цих технологій дозволяє організації не лише реагувати на інформаційні виклики, а й прогнозувати майбутні тенденції.

Вище ми вже окреслили питання міжнародної співпраці, але є потреба повернутися до нього, зацентрувавши увагу на фінансовій складовій діяльності. На поточний момент ГО в Україні мають досить високий ступінь залежності від міжнародних донорів, таких як ЄС, ООН та інших фондів. Нещодавні події у США, пов'язані з припиненням діяльності USAID, наочно демонструють: хоча така підтримка є важливою, вона не завжди стабільна й довготривала. У контексті війни та післявоєнної відбудови критично важливо, щоб українські ГО розвивали власну фінансову спроможність. Це надскладне питання під час війни, адже платоспроможність суспільства неухильно зменшується й запропоновані ГО платні послуги можуть не знайти відгуку в спільноті. Але механізми фінансової самостійності є досить різноманітними (фандрейзинг, соціальне підприємництво, партнерство з бізнесом тощо), й організації задля свого виживання необхідно адаптуватися до викликів і працювати на перспективу. І безумовно, власні джерела доходу стануть показником зрілості й сталості організації.

Ми розглянули провідні питання формування іміджу, взаємозв'язку і взаємовпливу ефективності іміджевої політики й загальної організації діяльності.

Коротко сформулюємо також деякі додаткові рекомендації.

З огляду на можливість віддаленої залученості окремих членів ГО, доречним є запровадження гнучкого графіка, враховуючи різницю у часі. Це сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності.

Для адаптації нових співробітників важливо мати програми менторського супроводу, чіткий вступний процес, що включає пояснення корпоративних правил та очікувань, підтримку в питаннях інтеграції в нове середовище. Така система наставництва спростить інтеграцію та сприятиме згуртованості команди.

Найкращим інструментом підвищення свідомості й відповідальності є залучення до роботи і прийняття рішень. Важливо надати можливість працівникам брати участь у формуванні стратегії організації. Для цього можна використовувати анонімні опитування, мозкові штурми та відкриті обговорення, щоб забезпечити рівний доступ до висловлювання ідей.

У зоні відповідальності керівництва організації – контроль, щоб усі працівники мали однакові можливості для підвищення кваліфікації, бонусних програм, кар'єрного зростання. Це створює відчуття справедливості та підвищує мотивацію.

Більше того, мотиваційні чинники можуть суттєво відрізнятись. Для одних учасників команди важлива стабільність і гарантії, для інших – кар'єра й нові виклики. Досвідчене керівництво використовує персоналізований підхід до мотивації, індивідуальні підходи до винагороди та розвитку персоналу.

Дбаючи про внутрішній імідж, про сталість діяльності організації, важливо періодично здійснювати моніторинг рівня задоволеності та залученості працівників. Інструментарій може бути різноманітним: від анонімних опитувань до особистих зустрічей і «кави з керівником». Це дозволить вчасно виявляти проблеми, реагувати на зміни настроїв у команді та вдосконалювати корпоративну культуру.

Висновки. Отже, задля ефективної діяльності ГО необхідно приділяти значну увагу формуванню внутрішнього й зовнішнього іміджу. У періоди криз, воєнних дій, повоєнного відновлення ці питання не втрачають актуальності. Ключовими у створенні внутрішнього іміджу є такі чинники: дотримання принципів

прозорості управління; формування корпоративної культури команди та усвідомлення соціальної відповідальності організації; забезпечення відкритості в комунікаціях та постійна взаємодія із зацікавленими сторонами; розвиток управлінської компетентності керівних кадрів, орієнтація на інноваційні методи управління; постійне вдосконалення компетентності персоналу через навчання й систему наставництва; долучення працівників до прийняття рішень, впровадження політики рівних можливостей, моніторинг рівня задоволення співробітників, сприяння розвитку інституційної й фінансової спроможності організації; антикризові комунікації й кризовий менеджмент, формування партнерських відносин, зокрема й на міжнародному рівні, використання цифрових інструментів, моніторинг інформаційного поля, аналітика ефективності комунікаційних каналів, вивчення актуальних тенденцій тощо. Зовнішні складові іміджу мають особливе значення у формуванні враження про організацію у громаді, суспільстві, партнерських організаціях тощо. Серед них визначимо такі складові, як загальна репутація, зовнішній вигляд та дії учасників організації, що виконують представницьку функцію, стиль комунікації, різноманітні інформаційні канали, візуальна айдентика, промокампанії, відгуки цільової аудиторії та стейкхолдерів. Цей перелік не є вичерпним. Але важливо наголосити, що саме комплексність реалізації цих чинників є запорукою підвищення стійкості організації до зовнішніх викликів і зміцнення її позитивного іміджу.

Формування позитивного іміджу громадської організації в умовах війни та повоєнного відновлення України є критично важливим завданням для забезпечення її ефективної діяльності. Це ключовий елемент стратегічного управління, який, інтегрований у загальну стратегію організації, здатен забезпечити її сталий розвиток та соціальну відповідальність у довгостроковій перспективі. Більше того, громадські організації є невід'ємною складовою процесу формування позитивного іміджу держави. Їхня активна діяльність у сфері гуманітарної допомоги, інформаційної підтримки та міжнародної співпраці сприяє зміцненню позицій країни на глобальній арені та забезпечує стійкий розвиток суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабіна В. О., Латишева В. В. Проблеми формування позитивного іміджу України на міжнародній арені. *Наукові перспективи*. 2021. № 7 (13). С. 10–20.
2. Карпова Т. О. Формування іміджу в сучасному суспільстві: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 256 с.
3. Михайленко О. Г., Токарева М. В. Імідж країни – двигун економічного розвитку на глобальній арені. *Бізнес Навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 27–31.
4. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2019. 624 p.
5. Martin J. N., Nakayama T. K. *Intercultural Communication in Contexts*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
6. McLuhan M. *Understanding Media: The Extensions of Man*. Berkeley: Gingko Press, 2019.

REFERENCES:

1. Babina, V.O., & Latysheva, V.V. (2021). Problemy formuvannya pozytyvnoho imidzhu Ukrayiny na mizhnarodniy areni. [Problems of forming a positive image of Ukraine in the international arena]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*. 7 (13), 10–20 [in Ukrainian].
2. Karpova, T.O. (2018). *Formuvannya imidzhu v suchasnomu suspil'stvi: teoretychni ta praktychni aspekty. [Image formation in modern society: theoretical and practical aspects]*. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
3. Mykhaylenko, O.G., & Tokareva, M.V. (2018). Imidzh krayiny – dvyhun ekonomichnoho rozvytku na hlobal'niy areni. [The country's image is the engine of economic development on the global stage]. *Biznes Navihator – Business Navigator*, 3–1 (46), 27–31 [in Ukrainian].
4. Castells, M. (2019). *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Hoboken: Wiley-Blackwell [in English].
5. Martin, J.N., & Nakayama, T. K. (2021). *Intercultural Communication in Contexts*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education [in English].
6. McLuhan, M. (2019). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Berkeley: Gingko Press [in English].