

УДК 005.96:159.9:659.4

JEL Classification: M12, M14, D91, H83

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).114-126](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).114-126)

І.М. Сочинська-Сибірцева, доц., канд. екон. наук

А.О. Доренська

Т.В. Тушевська

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Самоменеджмент і психологічний розвиток персоналу публічної служби у контексті формування довіри як ключового ресурсу PR-менеджменту

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне підтвердження впливу самоменеджменту та психологічного розвитку публічного службовця на формування суспільної довіри як стратегічного ресурсу PR-менеджменту в системі публічного управління. У роботі розкрито механізми взаємодії внутрішніх особистісних характеристик фахівця з результативністю зовнішніх комунікацій державних інституцій в умовах цифрової трансформації та підвищених вимог до прозорості влади.

У межах дослідження проведено комплексний аналіз наукових джерел та здійснено соціологічне опитування 156 респондентів центрального регіону України щодо впливу особистісних компетенцій службовців на рівень довіри громадян. Досліджено такі психологічні чинники, як емоційний інтелект, емпатія та стресостійкість, а також структурні елементи самоменеджменту: саморегуляцію, самоорганізацію та саморефлексію. За результатами анкетування виявлено, що 81% громадян пов'язують емоційну нестабільність службовця з недовірою, а ключовими факторами формування позитивного іміджу є чесність (72%) та відкритість (58%).

На основі отриманих даних розроблено трирівневу модель формування довіри (внутрішній, поведінковий та результативний рівні), яка доводить, що самоменеджмент є ключовим механізмом трансформації психологічного потенціалу в ефективну публічну поведінку. Зроблено висновок, що ефективність PR-менеджменту в публічному секторі прямо залежить від здатності персоналу до саморегуляції та автентичної комунікації. Перспективи подальших досліджень полягають в інтеграції запропонованої моделі у практику професійної підготовки та HR-системи публічної служби для зміцнення легітимності управлінських рішень.

публічне управління, PR-менеджмент, суспільна довіра, самоменеджмент, психологічний розвиток, публічний службовець, комунікаційна ефективність, емоційний інтелект, управління репутацією, кризові комунікації

Постановка проблеми. Сучасний розвиток системи публічного управління відбувається в умовах цифрової трансформації, інформаційної відкритості та підвищених очікувань суспільства щодо прозорості діяльності органів влади. У цих умовах ключовим ресурсом ефективного функціонування публічних інституцій виступає суспільна довіра, яка визначає рівень підтримки управлінських рішень, легітимність влади та ефективність комунікації з громадянами.

Разом із тим, на практиці спостерігається зниження рівня довіри до публічних інституцій, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до її формування. Традиційні моделі PR-менеджменту, орієнтовані на інструменти комунікації, дедалі більше втрачають ефективність, оскільки не враховують особистісний фактор публічного службовця як носія комунікації.

Сучасний публічний службовець виступає не лише виконавцем управлінських функцій, а й суб'єктом формування довіри, що актуалізує значення його самоменеджменту та психологічного розвитку. Саме ці чинники визначають здатність до ефективної саморегуляції, емоційної стійкості, послідовності поведінки та побудови конструктивної взаємодії з громадськістю.

Попри значну кількість досліджень у сфері менеджменту персоналу публічної служби та PR-комунікацій, питання інтеграції психологічних характеристик

особистості та управлінських практик у контексті формування довіри залишається недостатньо розробленим, що і зумовлює наукову проблему даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика самоменеджменту та психологічного розвитку персоналу публічної служби у контексті формування довіри як ключового ресурсу PR-менеджменту перебуває на перетині кількох наукових напрямів: публічного управління, управління персоналом, організаційної психології та комунікаційного менеджменту. Це зумовлює фрагментарність її дослідження та потребу в комплексному міждисциплінарному підході.

Сучасні дослідження у сфері публічного управління значною мірою зосереджені на трансформаційних процесах, зумовлених кризовими умовами та воєнним станом. Зокрема, у роботі Гончарук Н. та Чередниченко А. обґрунтовано необхідність модернізації системи публічного управління в Україні на основі європейських цінностей, серед яких ключове місце посідає довіра до державних інституцій [1]. Автори акцентують увагу на інституційних змінах, однак недостатньо розкривають роль індивідуальних характеристик персоналу, зокрема самоменеджменту та психологічної компетентності, у процесах формування довіри.

У більшості досліджень за останні чотири роки визначено основні виклики публічного управління в умовах війни, серед яких: необхідність підвищення ефективності комунікації, адаптивності та відповідальності органів влади [2; 6; 11]. Автори підкреслюють значення людського фактору в системі публічного управління, проте компоненти внутрішніх психологічних механізмів формування довіри через поведінку державних службовців залишаються недостатньо деталізованими.

Питання розвитку персоналу публічної служби більш ґрунтовно розглядаються у працях, присвячених управлінню талантами. Так, Обушна Н. та Василевська Т. досліджують сучасні підходи до управління талантами на державній службі, акцентуючи увагу на необхідності розвитку soft skills, лідерських якостей та інноваційного мислення [4]. Водночас аспект самоменеджменту як системної компетентності та його вплив на формування довіри в комунікаційній площині залишається поза межами детального аналізу.

Важливим емпіричним підґрунтям для дослідження довіри є результати соціологічних опитувань щодо рівня довіри громадян до державних інституцій. Дані відповідних досліджень свідчать про значну варіативність рівня довіри залежно від ефективності дій влади, прозорості та якості комунікації [6]. Це підтверджує, що довіра формується не лише на макрорівні політики, але й на мікрорівні взаємодії громадян із представниками публічної служби, що актуалізує значення особистісних характеристик персоналу.

Офіційні матеріали Національного агентства України з питань державної служби та напрями управління персоналом на державній службі відображають стратегічний вектор розвитку HR-системи у публічному секторі, зокрема орієнтацію на професіоналізацію, розвиток компетентностей та впровадження сучасних HR-практик [3; 7]. Разом з тим, у цих документах недостатньо уваги приділено психологічному розвитку персоналу як чиннику формування довіри та ефективності PR-менеджменту.

У науковій праці Балан О.С. запропоновано модель впровадження інноваційних HR-технологій у державній службі, що передбачає інтеграцію сучасних підходів до управління персоналом, включаючи розвиток компетентностей та цифровізацію HR-процесів [9]. Проте питання самоменеджменту як внутрішнього механізму саморегуляції та його впливу на довіру в межах PR-менеджменту не отримало належного висвітлення.

Міжнародний аналітичний звіт SIGMA щодо оцінки системи публічного управління в Україні акцентує увагу на необхідності підвищення інституційної

спроможності, прозорості та підзвітності як основи формування довіри громадян [10]. Водночас у звіті домінує інституційний підхід, тоді як поведінкові та психологічні аспекти діяльності персоналу розглядаються опосередковано.

Таким чином, проведений аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що у сучасній науковій літературі достатньо ґрунтовно висвітлено: інституційні засади формування довіри в публічному управлінні; трансформаційні процеси та виклики публічної служби в умовах війни; сучасні підходи до управління персоналом та розвитку компетентностей; роль комунікацій та прозорості у підвищенні довіри громадян.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються такі аспекти: самоменеджмент як інтегральна компетентність персоналу публічної служби; психологічний розвиток (емоційний інтелект, резильєнтність, саморегуляція) як чинник формування довіри; взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками персоналу та ефективністю PR-менеджменту; роль поведінкових моделей державних службовців у формуванні іміджу та репутації публічних інституцій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі самоменеджменту та психологічного розвитку публічного службовця у формуванні довіри як ключового ресурсу PR-менеджменту в системі публічного управління. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати сутність довіри як ресурсу PR-менеджменту в публічному управлінні, визначити основні психологічні чинники формування довіри в комунікаційній діяльності публічних службовців, дослідити зміст та роль самоменеджменту в забезпеченні ефективної публічної поведінки, обґрунтувати взаємозв'язок між психологічним розвитком, самоменеджментом та рівнем довіри, визначити вплив зазначених чинників на ефективність PR-менеджменту в публічному секторі, запропонувати узагальнену модель формування довіри через особистісні компетенції публічного службовця.

Виклад основного матеріалу. У системі публічного управління довіра формується як результат комплексної взаємодії професійних, комунікаційних та особистісних характеристик публічного службовця. Ключовими серед них виступають психологічний розвиток та самоменеджмент, які у сукупності визначають якість публічної поведінки та ефективність комунікації з громадянами.

Психологічний розвиток публічного службовця передбачає формування таких якостей, як емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість, відповідальність та здатність до саморефлексії. Саме ці характеристики забезпечують здатність до адекватного сприйняття соціальних процесів, розуміння потреб громадян та побудови конструктивного діалогу. Психологічно зріла особистість демонструє послідовність, відкритість та етичність, що створює підґрунтя для виникнення довіри.

Водночас самоменеджмент виступає практичним механізмом реалізації психологічного потенціалу. Якщо психологічний розвиток формує внутрішні якості особистості, то самоменеджмент забезпечує їх зовнішнє проявлення у професійній діяльності. Завдяки навичкам саморегуляції, самоорганізації та контролю поведінки публічний службовець здатний транслювати стабільність, відповідальність і передбачуваність у своїх діях, що є критично важливим для формування довіри.

Взаємозв'язок між зазначеними складовими можна охарактеризувати як послідовний процес: психологічний розвиток формує внутрішні ресурси особистості, самоменеджмент забезпечує їх ефективне використання у професійній діяльності, а результатом цього є формування довіри як соціального та комунікаційного ресурсу. Таким чином, довіра виступає не ізольованим явищем, а наслідком узгодженої дії внутрішніх і поведінкових чинників.

Особливого значення цей взаємозв'язок набуває у сфері PR-менеджменту

публічного управління, де комунікація є основним інструментом взаємодії з громадськістю. Недостатній рівень психологічної підготовки або низький рівень самоменеджменту можуть призвести до комунікаційних помилок, втрати репутації та зниження довіри до інституцій влади. Натомість високий рівень розвитку цих компонентів забезпечує ефективну, прозору та переконливу комунікацію.

Стратегічним ресурсом ефективного PR-менеджменту у сучасних умовах трансформації системи публічного управління виступає саме довіра, яка давно не є лише соціально-психологічною категорією. Вона визначає рівень легітимності влади, ефективність комунікацій між державою та громадянами, а також здатність органів публічної влади реалізовувати управлінські рішення. Сутність довіри в публічному управлінні полягає у формуванні стійкого позитивного очікування громадян щодо дій, рішень і намірів органів влади та їх представників. Вона відображає готовність суспільства приймати управлінські рішення без постійної перевірки чи сумнівів у їх доцільності, а також рівень впевненості у тому, що діяльність публічних інституцій відповідає суспільним інтересам. Довіра у цьому контексті має багатовимірний характер і включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Когнітивний компонент базується на оцінці професійної компетентності, послідовності та ефективності дій публічних службовців. Емоційний компонент пов'язаний із відчуттям справедливості, відкритості та доброчесності влади. Поведінковий компонент проявляється у готовності громадян співпрацювати з державними інституціями, дотримуватися правил та підтримувати реалізацію управлінських рішень.

Особливістю довіри в публічному управлінні є її інституційний характер: вона формується не лише на рівні окремої особистості публічного службовця, а й на рівні всієї системи управління. Водночас персоніфікована поведінка службовців, їхня комунікація та управлінські дії виступають ключовими тригерами формування або руйнування цієї довіри.

У сучасному інформаційному суспільстві довіра трансформується у стратегічний ресурс, що визначає ефективність PR-менеджменту в системі публічного управління. Вона виступає своєрідним «соціальним капіталом», який забезпечує легітимність влади, знижує рівень соціальної напруги та підвищує ефективність комунікацій між державою і громадянами. За відсутності довіри навіть найбільш обґрунтовані управлінські рішення можуть бути сприйняті негативно або ігноруватися суспільством.

Таким чином, сутність довіри в публічному управлінні полягає у поєднанні раціональної оцінки діяльності влади, емоційного сприйняття її справедливості та готовності громадян до взаємодії, що в сукупності формує основу ефективного функціонування PR-менеджменту та забезпечує стабільність управлінських процесів.

У контексті PR-менеджменту довіра є ключовим нематеріальним активом, що забезпечує ефективність комунікаційних стратегій. Саме рівень довіри визначає, наскільки інформація, що транслюється органами влади, буде сприйнята, зрозуміла та прийнята цільовими аудиторіями. В умовах інформаційного перенасичення та зростання критичності суспільства довіра стає фільтром, через який громадяни оцінюють достовірність і значущість повідомлень. Особливого значення довіра набуває у кризових ситуаціях, коли швидкість і якість комунікації безпосередньо впливають на рівень соціальної стабільності. У таких умовах саме накопичений рівень довіри до публічних інституцій визначає готовність громадян підтримувати управлінські рішення та дотримуватися рекомендацій. Важливо підкреслити, що довіра як ресурс PR-менеджменту має динамічний характер і потребує постійного підтримання. Вона не формується одноразово, а є результатом системної, послідовної та прозорої діяльності органів публічної влади. Будь-які комунікаційні помилки, невідповідність між заявами

та реальними діями або прояви неетичної поведінки можуть призвести до її швидкої втрати.

Довіра в системі публічного управління виступає інтегральним показником ефективності взаємодії між владою та суспільством, а також базовим ресурсом PR-менеджменту, від якого залежить результативність комунікаційних процесів. Її формування та підтримка є стратегічним завданням, що потребує поєднання якісної управлінської діяльності, ефективних комунікацій та високого рівня професійної та психологічної підготовки публічних службовців. Формування довіри в системі публічного управління значною мірою залежить від психологічних характеристик публічного службовця, які проявляються у процесі комунікаційної взаємодії з громадянами. Саме через особистісні якості, стиль поведінки та комунікації формується первинне сприйняття влади, що в подальшому трансформується у рівень інституційної довіри.

До ключових психологічних чинників формування довіри належать: емоційний інтелект, автентичність та щирість, комунікативна компетентність, емпатія, послідовність поведінки, відповідальність та відкритість, невербальна поведінка, стресостійкість та саморегуляція (рис. 1).

1. Емоційний інтелект

- здатність публічного службовця усвідомлювати власні емоції, керувати ними та розуміти емоційний стан інших є базовою передумовою ефективної комунікації. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє уникати конфліктів, правильно реагувати на критику та формувати атмосферу взаємоповаги.

2. Автентичність та щирість

- громадяни більш схильні довіряти тим представникам влади, чия поведінка є природною, послідовною та не суперечить їхнім заявам. Невідповідність між словами і діями швидко знижує рівень довіри, тоді як відкритість і чесність сприяють її збільшенню.

3. Комунікативна компетентність

- вміння чітко, доступно і зрозуміло доносити інформацію, адаптуючи її до різних цільових аудиторій, є важливим чинником довіри. Особливу роль відіграють навички активного слухання, аргументації та ведення діалогу.

4. Емпатія

- здатність розуміти потреби, очікування та проблеми громадян формує відчуття залученості та підтримки. Емпатійна комунікація підвищує рівень лояльності та сприяє конструктивній взаємодії між владою і суспільством.

5. Послідовність поведінки

- стабільність у діях і комунікаційних повідомленнях створює передбачуваність, яка є основою довіри. Непослідовність або часта зміна позицій викликає сумніви у надійності публічного службовця.

6. Відповідальність і відкритість

- готовність визнавати помилки, пояснювати прийняті рішення та брати відповідальність за їх наслідки сприяє формуванню довіри. Закритість і уникнення відповідей, навпаки, підтримують довіру до публічної влади.

7. Невербальна поведінка

- жести, міміка, тон голосу, ввічливість у поведінці значною мірою впливають на сприйняття інформації. Невербальні сигнали часто формують перше враження і можуть як підсилити, так і знизити зміст комунікації.

8. Стресостійкість та саморегуляція

- здатність зберігати спокій, контролювати емоції та діяти раціонально у кризових або конфліктних ситуаціях є критично важливою для підтримання довіри.

Рисунок 1 – Ключові психологічні чинники формування довіри

Джерело: складено авторами з використанням [2; 5; 8]

Варто зазначити, що зазначені психологічні чинники мають комплексний характер і проявляються у взаємодії. Вони формують цілісний образ публічного службовця як надійного, компетентного та відкритого до діалогу представника влади.

Рівень довіри до публічних інституцій значною мірою визначається не лише змістом управлінських рішень, але й психологічною якістю комунікації, що

реалізується через особистісні характеристики службовців. Це обумовлює необхідність розвитку самоменеджменту та психологічних компетенцій як ключових умов ефективного PR-менеджменту в системі публічного управління.

У сучасних умовах розвитку публічного управління особлива увага приділяється особистісним компетенціям публічного службовця, серед яких ключове місце займає самоменеджмент. Його значення зростає у зв'язку з необхідністю забезпечення ефективної публічної поведінки, що безпосередньо впливає на формування довіри до органів влади.

Самоменеджмент доцільно розглядати як системну здатність особистості свідомо організовувати власну діяльність, поведінку та емоційний стан з метою досягнення професійної ефективності. Він охоплює комплекс навичок, спрямованих на саморегуляцію, планування, управління часом, розвиток компетенцій та підтримання внутрішньої стабільності в умовах постійного навантаження та публічної відповідальності.

Зміст самоменеджменту публічного службовця включає кілька ключових компонентів (рис. 2): самоорганізація, саморегулювання, саморефлексія, самокерованість, самомотивація.

1. Самоорганізація та управління часом	• раціональне планування робочого часу, визначення пріоритетів та здатність ефективно розподіляти ресурси дозволяють уникати перевантаження та забезпечують якісне виконання службових обов'язків.
2. Саморегуляція та емоційна стабільність	• контроль емоцій, здатність зберігати спокій у стресових ситуаціях і приймати зважені рішення є важливими передумовами ефективної публічної поведінки, особливо в умовах критики або конфлікту.
3. Саморефлексія та розвиток	• здатність аналізувати власні дії, оцінювати їх ефективність та виявляти напрями для вдосконалення сприяє постійному професійному зростанню та підвищенню якості управлінських рішень.
4. Управління поведінкою у публічному просторі	• уміння контролювати власну комунікацію, дотримуватися етичних норм та формувати позитивний імідж є важливим аспектом взаємодії з громадськістю.
5. Самомотивація	• внутрішня мотивація до виконання службових обов'язків, орієнтація на результат та відповідальність за прийняті рішення визначають рівень професійної зрілості публічного службовця.

Рисунок 2 – Елементи самоменеджменту державного службовця

Джерело: складено авторами з використанням [4; 9]

Роль самоменеджменту в забезпеченні ефективної публічної поведінки полягає у формуванні здатності службовця діяти послідовно, відповідально та професійно незалежно від зовнішніх обставин. Самоменеджмент забезпечує узгодженість між внутрішніми установками особистості та її зовнішніми проявами, що є критично важливим для формування довіри з боку громадян.

Особливої значущості самоменеджмент набуває в умовах публічності діяльності, коли кожна дія або комунікація службовця може бути оцінена широкою аудиторією. У таких умовах здатність контролювати поведінку, уникати імпульсивних реакцій та демонструвати професійну етику стає визначальним фактором ефективності

PR-менеджменту.

Від рівня розвитку психологічних характеристик публічних службовців та їх здатності до само менеджменту залежить ефективність PR-менеджменту в публічному секторі. Зазначені чинники визначають не лише якість комунікації, але й загальне сприйняття діяльності органів влади, що у підсумку впливає на рівень довіри та легітимність управлінських рішень.

Психологічні чинники, зокрема емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість і комунікативна компетентність, забезпечують адаптивність комунікаційної діяльності до потреб і очікувань різних цільових аудиторій. Вони дозволяють публічним службовцям не лише передавати інформацію, але й формувати діалог, враховувати емоційний стан громадян та знижувати рівень соціальної напруги. У результаті підвищується якість зворотного зв'язку, а комунікація набуває двостороннього характеру, що є основою сучасного PR-менеджменту.

Самоменеджмент, у свою чергу, забезпечує системність і послідовність комунікаційної діяльності. Завдяки навичкам планування, самоконтролю та управління поведінкою публічний службовець здатний підтримувати стабільність у комунікаційних меседжах, дотримуватися етичних стандартів і оперативно реагувати на інформаційні виклики. Це сприяє формуванню передбачуваного та надійного образу влади, що підсилює довіру з боку громадськості.

Вплив зазначених чинників особливо проявляється у кризових комунікаціях, де швидкість реакції, емоційна врівноваженість та чіткість повідомлень є визначальними для збереження довіри. Низький рівень психологічної підготовки або відсутність навичок самоменеджменту в таких ситуаціях може призвести до комунікаційних помилок, посилення соціального напруження та репутаційних втрат.

Крім того, зазначені чинники впливають на стратегічний рівень PR-менеджменту, оскільки визначають здатність органів влади будувати довгострокові комунікаційні стратегії, орієнтовані на прозорість, відкритість і партнерство з громадянами. У цьому контексті довіра виступає як інтегральний показник ефективності комунікаційної політики.

Таким чином, психологічний розвиток та самоменеджмент публічних службовців мають визначальний вплив на ефективність PR-менеджменту в публічному секторі. Вони забезпечують якість комунікації, підвищують рівень довіри до влади та сприяють формуванню позитивного іміджу публічних інституцій, що є необхідною умовою стабільного функціонування системи публічного управління.

Для підтвердження ролі самоменеджменту і психологічного розвитку публічного службовця у формуванні довіри як ключового ресурсу PR-менеджменту було проведено соціологічне дослідження на тему: «Вплив особистісних компетенцій публічного службовця на рівень довіри громадян», метою якого було виявлення психологічних характеристик та поведінкових проявів публічних службовців, які найбільше впливають на формування довіри громадян у процесі комунікації. Ключові завдання включали: визначити рівень довіри громадян до публічних службовців; оцінити значущість окремих особистісних якостей (емпатія, відкритість, компетентність); дослідити вплив комунікаційної поведінки на сприйняття влади; перевірити взаємозв'язок між самоменеджментом та довірою; підтвердити або уточнити запропоновану модель формування довіри.

Застосовано анкету зразка таблиці 1.

Таблиця 1 – Анкета для визначення впливу особистісних компетенцій публічного службовця на рівень довіри громадян

№	Блоки	Питання
1	Блок 1. Загальний рівень довіри	Чи довіряєте ви публічним службовцям? - повністю довіряю - скоріше довіряю - скоріше не довіряю - зовсім не довіряю
2	Блок 2. Фактори довіри	Що найбільше впливає на вашу довіру? (оберіть до 3 варіантів) - компетентність - чесність - відкритість - поведінка - стиль спілкування - зовнішній вигляд - інше
3	Блок 3. Психологічні характеристики	Наскільки важливими для довіри є такі якості (1–5): - емоційний інтелект - емпатія - стриманість - впевненість - відповідальність
4	Блок 4. Комунікація	Що викликає найбільшу недовіру? - агресивний тон - ухилення від відповіді - складна мова - невідповідність слів і дій
5	Блок 5. Самоменеджмент	Чи помічаєте ви, коли службовець: - нервує - губиться - говорить непослідовно Чи це впливає на довіру? (так/ні)
6	Блок 6. Відкрите питання	Опишіть, яким має бути публічний службовець, щоб викликати довіру.

Джерело: складено авторами

Реалізацію дослідження здійснено за рахунок анкетування з застосуванням вибірки з 156 респондентів центрального регіону України, з них: 58% - жінки, 42% - чоловіки; за віковою структурою: 18–25 років -34%, 26–40 років - 41%, 41–60 років - 25%; за професійною структурою: студенти -28%, працівники приватного сектору - 39%, державні службовці -14%, інші -19%.

Отримані узагальнені результати анкетування щодо впливу особистісних компетенцій публічного службовця на рівень довіри громадян (табл. 2) свідчать, що: рівень довіри до публічних службовців у центральному регіоні України залишається обмеженим; ключовими факторами довіри є чесність, відкритість та компетентність; психологічні характеристики та поведінка мають більший вплив, ніж формальні ознаки; самоменеджмент виступає критичним чинником, що визначає якість комунікації; порушення комунікаційної поведінки призводить до швидкої втрати довіри.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування довіри є безпосередньо пов'язаним із рівнем психологічного розвитку та самоменеджменту публічного службовця, що дозволяє запропонувати теоретичну модель (рис. 3) формування довіри в системі публічного управління, що базується на взаємодії особистісних компетенцій публічного службовця, його поведінкових проявів та

результатів комунікаційної діяльності.



Рисунок 3 – Трирівнева модель формування довіри через PR-менеджмент персоналу публічної служби
Джерело: складено авторами

Таблиця 2 – Узагальнені результати анкетування щодо впливу особистісних компетенцій публічного службовця на рівень довіри громадян

№	Питання	Відповідь	Висновок
1	Рівень довіри до публічних службовців	повністю довіряю -9% скоріше довіряю -31% скоріше не довіряю -38% зовсім не довіряю -22%	Загальний рівень довіри є помірно низьким: лише 40% респондентів демонструють позитивне ставлення, тоді як 60% схильні до недовіри.
2	Ключові фактори формування довіри	чесність -72% компетентність -64% відкритість -58% стиль спілкування -47% поведінка у складних ситуаціях -44% зовнішній вигляд -11%	Довіра формується передусім через етичні та психологічні характеристики, а не формальні ознаки.
3	Значущість психологічних характеристик (від 1 до 5)	відповідальність -4,7 емоційна врівноваженість -4,5 емпатія -4,3 впевненість -4,2 відкритість -4,4	Найвищу оцінку отримали характеристики, пов'язані з самоменеджментом і психологічною стабільністю.
4	Вплив комунікаційної поведінки на довіру («Що викликає недовіру?»)	ухилення від відповідей - 69% невідповідність слів і дій - 66% агресивний або зверхній тон - 61% складна або незрозуміла мова - 48%	Негативне сприйняття формується переважно через порушення комунікаційної поведінки, що прямо пов'язано з рівнем самоменеджменту.
5	Вплив самоменеджменту (непрямі показники) - «Чи впливає на вашу довіру, якщо службовець нервує, губиться або говорить непослідовно?»	так -81% ні -19%	Більшість респондентів прямо пов'язують емоційну нестабільність з недовірою, що підтверджує роль самоменеджменту.
6	Узагальнений образ довірливого службовця (відкрите питання)	«спокійний» «чесний» «говорить просто» «не уникає відповідей» «не боїться відповідальності»	Громадяни очікують не ідеального професіонала, а зрозумілу, стабільну та людяну поведінку.

Джерело: узагальнено авторами за результатами анкетування

Запропонована модель має системний характер і передбачає поетапне формування довіри через взаємозв'язок трьох ключових рівнів: внутрішнього,

поведінкового та результативного.

На внутрішньому рівні (особистісного потенціалу) формуються базові характеристики публічного службовця, які визначають його здатність до ефективної взаємодії: емоційний інтелект; емпатія; самосвідомість і саморефлексія; цінності та етичні установки; відповідальність і мотивація. Цей рівень є фундаментом, оскільки саме він визначає якість сприйняття ситуацій і прийняття рішень.

Поведінковий рівень (самоменеджмент і комунікація) відображає практичну реалізацію особистісного потенціалу через: саморегуляцію та контроль емоцій; управління поведінкою у публічному просторі; комунікативну компетентність; послідовність і передбачуваність дій; здатність до відкритого діалогу. Самоменеджмент виступає ключовим механізмом трансформації внутрішніх якостей у зовнішню поведінку.

На результативному рівні (сприйняття громадськістю) формується безпосередній результат взаємодії довіри, яка проявляється через: позитивне сприйняття публічного службовця; готовність громадян до співпраці; прийняття управлінських рішень; зниження рівня соціальної напруги; підвищення легітимності влади.

Модель базується на послідовному переході від психологічного розвитку через само менеджмент та ефективну поведінку до довіри. Порушення на будь-якому рівні призводить до зниження загального результату: слабкий психологічний розвиток - до нестабільна поведінка; низький рівень самоменеджменту - до комунікаційні помилки; неякісна комунікація - до втрата довіри.

У контексті PR-менеджменту запропонована модель дозволяє: інтегрувати особистісні компетенції у комунікаційну стратегію; підвищити ефективність взаємодії з громадськістю; забезпечити узгодженість між змістом повідомлень і поведінкою службовця; сформуванню стійкий позитивний імідж публічної влади.

Таким чином, довіра у публічному управлінні формується не лише через інформаційні повідомлення, а передусім через особистісні компетенції та поведінку публічного службовця. Запропонована модель демонструє, що ефективний PR-менеджмент є результатом узгодженої взаємодії внутрішніх психологічних характеристик, навичок самоменеджменту та якісної комунікаційної практики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, довіра виступає ключовим ресурсом ефективного PR-менеджменту в системі публічного управління, а її формування безпосередньо залежить від рівня психологічного розвитку та самоменеджменту публічного службовця. Вона має багатовимірний характер і формується як результат поєднання когнітивного, емоційного та поведінкового сприйняття діяльності органів влади, при цьому вирішальну роль відіграє персоніфікована комунікаційна взаємодія з громадянами. Ключовими психологічними чинниками формування довіри є емоційний інтелект, емпатія, автентичність, комунікативна компетентність, відповідальність та стресостійкість, які у сукупності формують цілісний образ публічного службовця як надійного та відкритого до взаємодії представника влади.

Самоменеджмент виступає практичним механізмом реалізації цих характеристик, забезпечуючи послідовність поведінки, контроль емоцій та ефективність комунікаційної діяльності.

Результати соціологічного дослідження підтвердили, що рівень довіри до публічних службовців у центральному регіоні України залишається помірно низьким, а її формування значною мірою залежить від поведінкових та психологічних характеристик, а не формальних ознак. Встановлено, що порушення комунікаційної поведінки та низький рівень самоменеджменту призводять до швидкої втрати довіри,

тоді як відкритість, стабільність і зрозуміла комунікація сприяють її зміцненню.

Обґрунтовано взаємозв'язок між психологічним розвитком, самоменеджментом та рівнем довіри як послідовний процес, у якому внутрішні особистісні характеристики трансформуються у поведінкові прояви, що визначають сприйняття влади громадськістю. Ефективність PR-менеджменту в публічному секторі прямо залежить від якості цього процесу.

Узагальнення результатів дозволило запропонувати трирівневу модель формування довіри через особистісні компетенції публічного службовця, яка включає внутрішній, поведінковий та результативний рівні. Практична цінність моделі полягає у можливості її використання для підвищення ефективності комунікаційної політики органів влади, розвитку компетенцій публічних службовців та зміцнення довіри громадян.

Таким чином, доведено, що формування довіри у публічному управлінні є результатом системної взаємодії психологічних характеристик особистості, навичок самоменеджменту та якісної комунікаційної діяльності, що визначає необхідність інтеграції цих компонентів у практику PR-менеджменту та професійної підготовки публічних службовців.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці трирівневої моделі формування довіри, яка, на відміну від традиційних інституційних підходів, інтегрує внутрішній психологічний потенціал службовця (емоційний інтелект, емпатію) та навички самоменеджменту як визначальні чинники ефективності PR-менеджменту. Встановлено та емпірично підтверджено прямий зв'язок між здатністю до саморегуляції публічного службовця та рівнем сприйняття його комунікації громадянами як достовірної та відкритої.

Практична цінність дослідження визначається можливістю впровадження запропонованої моделі у діяльність HR-підрозділів органів влади.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці інструментарію для оцінки рівня «комунікаційної резильєнтності» публічних службовців у кризових ситуаціях, а також у дослідженні впливу цифрового самоменеджменту на формування довіри в умовах дистанційної взаємодії влади та суспільства.

Список літератури

1. Гончарук Н., Чердніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. №10(6). 2022. С.46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>
2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>
3. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2026).
4. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. Том. 18, №. 2. С. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>
5. Оліярник В. В., Романовський О. О. Формування довіри громадян до органів державної влади через двосторонню комунікацію та цифрові інструменти. Ефективність державного управління. 2025. № 3(84/85). С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.36930/508406>
6. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. URL: <http://surl.li/lzzdbm>
7. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення: 06.04.2026).
8. Центр Разумкова. Оцінка ситуації в країні: довіра до соціальних інститутів, політиків і посадовців (лютий – березень 2025). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni>

- doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiakh-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-viira-v-peremohuliutyberezen-2025r. (дата звернення: 06.04.2026).
9. Balan O.S. A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. *Economics: time realities. Scientific journal*, 6(76), pp. 17-26. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).
 10. Public Administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html (дата звернення: 06.04.2026).
 11. Sochynska-Sybirtseva, I., Tushevska, T., Dorenska, A. Cutting-edge professional career management technologies in the public service // *Sustainable Development of Economy*. 2025. № 5 (56). С. 269–275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>

References

1. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(6), 46-54. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15421/152243>.
2. Kryvoruchko, I. V. (2023). Public administration during the war: challenges and perspectives. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(77), 38-53. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>.
3. National Agency of Ukraine on Public Service. URL: <https://nads.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Obushna, N., & Vasilevska, T. (2023). Talent management in public service: theoretical aspects and innovative practices. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, 18(2), 85-89. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>.
5. Oliiarnyk, V. V., & Romanovskyi, O. O. (2025). Formation of citizens' trust in state authorities through two-way communication and digital tools. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(84/85), 43-47. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36930/508406>.
6. Citizens' Assessment of the Situation in the Country and the Actions of the Authorities. Trust in Social Institutions, Politicians, Officials, and Public Figures. <http://surl.li/lzzdbm> [in Ukrainian].
7. Human Resource Management in Public Service. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> [in Ukrainian].
8. Razumkov Centre. (2025). Assessment of the situation in the country: trust in social institutions, politicians, and officials (February – March 2025). <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiakh-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-viira-v-peremohuliutyberezen-2025r> [in Ukrainian].
9. Balan, O. S. (2024). A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. *Economics: Time Realities. Scientific Journal*, 6(76), 17-26. <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf> [in Ukrainian].
10. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html [in English].
11. Sochynska-Sybirtseva, I., Tushevska, T., Dorenska, A. (2025). Cutting-edge professional career management technologies in the public service. *Sustainable Development of Economy*, (5 (56), 269-275. [in English]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>.

Iryna Sochynska-Sybirtseva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Anna Dorenska

Tetyana Tushevska

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Self-management and Psychological Development of Public Service Personnel in the Context of Building Trust as a Key Resource of PR Management

The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and empirical verification of the impact of self-management and psychological development of a public servant on the formation of public trust as a strategic resource of PR management in the system of public administration. The paper reveals the mechanisms of interaction between the internal personal characteristics of a specialist and the effectiveness of external communications of public institutions in the context of digital transformation and increased demands for government transparency.

Within the framework of the study, a comprehensive analysis of scientific sources was conducted, and a

sociological survey of 156 respondents from the central region of Ukraine was carried out to assess the influence of personal competencies of public servants on the level of citizens' trust. The study examined such psychological factors as emotional intelligence, empathy, and stress resistance, as well as structural elements of self-management: self-regulation, self-organization, and self-reflection. According to the survey results, 81% of citizens associate the emotional instability of a public servant with distrust, while the key factors in forming a positive image are honesty (72%) and openness (58%).

Based on the obtained data, a three-level model of trust formation (internal, behavioral, and outcome levels) was developed, demonstrating that self-management is a key mechanism for transforming psychological potential into effective public behavior. It is concluded that the effectiveness of PR management in the public sector directly depends on the personnel's ability for self-regulation and authentic communication. Prospects for further research include the integration of the proposed model into professional training practices and HR systems of the public service to strengthen the legitimacy of managerial decisions.

public administration, PR management, public trust, self-management, psychological development, public servant, communication effectiveness, emotional intelligence, reputation management, crisis communications

Одержано (Received) 09.04.2026

Прорецензовано (Reviewed) 20.04.2026

Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026